

# Kvennaskólinn í Reykjavík

## Handbók um



Útgáfa 1.0

Reykjavík  
September 1997

## Inngangur

Handbók þessi er ætluð framhaldsskólum sem ákveðið hafa að ráðast í mat á innra starfi sínu samkvæmt 23. grein laga um framhaldsskóla.

Sjálfsmat er í skilningi laganna umbótamiðað. Í því felst undirbúningur og forsendur sem miða að því að bæta aðstöðu, aðferðir, andrúmsloft og árangur vinnustaðarins, skilgreiningar, markmiðasetningar og forgangsröðun.

Þegar hér er komið sögu er gert ráð fyrir því að kannaðir hafi verið hvaða möguleikar koma til greina um fyrirkomulag, tíma og fjármuni til sjálfsmats. Sú aðferð sem hér er lýst byggist á því að ákveðið hafi verið að matshópur innan skólans annist matið.

Áhersla skal lögð á að margar aðrar leiðir koma til greina. Hér verður ekki talað fyrir því að sú leið sem hér er lýst sé betri en aðrar eða hin eina rétta.

### Líkanið

Efni hliðstætt því sem lýst er í þessari handbók er stundum nefnt líkan eða sjálfsmatslíkan. Líkan handbókarinnar er byggt á „The European Model for Total Quality Management, 1997; Guidelines for Public Sector“ gefið út af European Foundation for Quality Management (EFQM) í Brüssel. Einnig má benda á „Innskyggni“ sem er íslensk útfærsla Gæðastjórnunarfélags Íslands á sjálfsmatslíkani.

Líkanið er m.a. til í útgáfu eða gerð sem ætluð er opinberum stofnunum almennt en þessi útfærsla líkansins er staðfærð og heimfærð á íslenska framhaldsskóla. Þýðingin og staðfærslan er unnin af starfsfólki Kvennaskólans í Reykjavík og ráðgjafa þeirra Jóni Frey Jóhannssyni, ráðgjafa hjá Skrefi - í rétta átt ehf.

Líkanið tekur mið af reynslu Kvennaskólans í Reykjavík af sjálfsmati og skólaúttekt á árunum 1995-97. Sú úttekt átti rætur sínar að rekja til samningsstjórnunar sem tekin var upp í byrjun árs 1995. Framhaldsskóladeild menntamálaráðuneytisins annaðist tengsl við skólann í þessum efnum, einkum þeir starfsmenn sem síðar hafa unnið að því að setja á laggirnar mats- og eftirlitsdeild ráðuneytisins. Úttektin byggði á gögnum um úttektir og mat á skoskum skólum.

## Þættir matslíkans

Matshópur sem metur skóla með þeirri aðferð sem lýst er í þessari handbók spyr um tvennt umfram annað:

- Árangur starfseminnar
- Forsendur þess að árangur náist

Af þessu leiðir að matið er í aðalatriðum í tvennu lagi og er hugað að forsendunum á undan árangrinum í 5 þáttum:

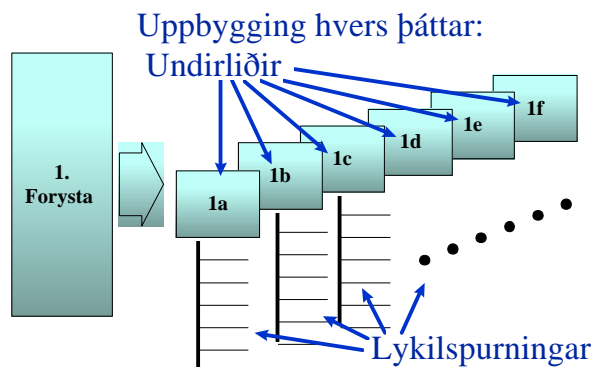
1. Forysta
2. Stefnumörkun
3. Starfsmannastefna
4. Aðföng, tækni og upplýsingar
5. Meginviðfangsefni

Árangursmegin er gert ráð fyrir að eftirfarandi sé matið:

6. Ánægja nemenda
7. Ánægja starfsmanna
8. Skólinn og samfélagið
9. Árangur



Hverjum hinna 9 þátta sjálfsmatsins er skipt í nokkra undirliði merka númeri þáttar og bókstaf. Hverjum undirlið fylgja síðan nokkrar lykilsurningar sem hafa skal í huga við matið.



## Um mat og líkan

Niðurstöðum mats má með aðstoð matsblaða gefa talnagildi sem einfalda samanburð milli ára og við aðrar stofnanir og skóla sem líkanið nota. Meðferð og útfærsla þessa þáttar matsins fer eftir þeim markmiðum sem matinu eru sett.

Ekki er gert ráð fyrir að fyrir liggi formleg lýsing á skólanum eða starfseminni. Í samþykkt ríkisstjórnar í desember 1996, um árangursstjórnun í ríkisrekstri felst að allar ríkisstofnanir, þ.m.t. skólar, skuli árlega skila ársskýrslu þar sem gerð er grein fyrir helsta árangri liðins árs. Sjálfsmatið tengist óhjákvæmilega slíkri skýrslu.

Sjálfsmat á borð við það sem hér er til umfjöllunar snýst í aðalatriðum um innra starf skóla, aðbúnað og fyrirkomulag. Ekki er hér gert ráð fyrir mati á stefnu stjórnvalda, menntamálaráðuneytis eða öðru því sem skólinn ræður ekki sjálfur.

Vert er að leggja áherslu á að frá upphafi til enda er hér verið að fást við skeikulla manna verk, einn maður eða fleiri eru að meta aðra á sinn hátt og við margvíslegar aðstæður. Engir óyggjandi mælikvarðar, ábendingar eða fyrirmæli geta komið um þetta frá öðrum. Matmenn þurfa að vera mjög meðvitaðir um þetta og leita þess stöðugt sem betur gæti hentað þeirra kringumstæðum heldur en þær ábendingar eða efnisatriði sem hér verða dregin fram.

Þá er einnig rétt að vekja athygli á að ekki er nauðsynlegt að taka fyrir allt matið hverju sinni. Af því leiðir að ekki er nauðsynlegt „að byrja á byrjuninni“, taka má hvaða þátt (kafla) fyrir sem henta þykir á hverjum stað og í þeirri röð sem hverjum sýnist.

Þrátt fyrir þetta er gert ráð fyrir að allir undirliðir (frá 1a, til 1b og s.frv.) hvers kafla séu teknir fyrir.

Hér skal leggja áherslu á að miklu varðar í stjórnslu skólanna að gögn, skjöl og aðgengi þeirra sé starfsemi til framdráttar en tefji ekki eða hindri á nokkurn hátt. Matsnefnd mun mjög fljótt komast að raun um þetta með eigin gagnaöflun og ætti að gera tillögur um úrbætur í þeim efnum jafnt og þétt í vinnu sinni. Samþykktir og reglur eru sama og engar ef þær eru ekki skráðar, kynntar og varðveittar með kerfisbundnum hætti. Meðal hugmynda sem gætu nýst í þessu sambandi er hugmyndin um skólahandbók, sem m.a. byggir á deildahandbókum, handbókum kennara o.fl., og geymir þess háttar efni eða a.m.k. tilvísanir til þess.

Líkanið sem hér um ræðir er „heilðarlikan“ í þeim skilningi að reynt er að ná til allra meginþátta í starfsemi. Ekki er þó þar með sagt að sjálfsmat þurfi að fara fram á allri starfsemi í hvert sinn (eins og áður hefur verið nefnt). Skynsamlegt kann að vera að taka ákveðna þætti fyrir í einu en gera síðan ráð fyrir því að á einhverju árabili verði heilðarlikanið spannað.

Í vissum skilningi snýst sjálfsmat um leit að þörfum þeirra sem njóta þjónustu stofnunar og mætti vænta þess að þær kæmu mjög víða í ljós í sjálfsmati, ekki síst ef kennarar og starfsmenn meta stjórnendur og aðstöðu og nemendur kennslu, kennara og aðstöðu. Nálega allt mat kennara á frammistöðu nemenda er öðrum þræði leit að því sem betur má fara. Annað mál er það svo hvernig brugðist er við og hvernig þarfir eru skilgreindar og þeim forgangsraðað eftir að upplýsinga um þær hefur verið leitað. Vafalítið verður auðveldara að leggja mat á það (eins og margt annað) í annarri umferð sjálfsmats.

## Aðferðir við sjálfsmat

Fyrst nokkrar almennar ábendingar sem vert er að hafa í huga:

- Sjálfsmat er kerfisbundin skoðun á aðferðum, árangri, umfangi og útbreiðslu aðgerða.
- Sjálfsmat er framkvæmt af sérfræðingum, þ.e. einstaklingum sem þekkja vel til aðstæðna.
- Sjálfsmat byggir á formlegum skráðum aðferðum sem allir geta kynnt sér.
- Sjálfsmat er ekki lýðræðisleg athöfn.
- Niðurstöður og forsendur sjálfsmats eru skráðar og rétt er að birta þá skráningu (að meira eða minna leyti) og er því hægt að bjóða upp á málefnalega gagnrýni.

Val í matshóp er eitt erfiðasta verkefnið við sjálfsmat. Mikilvægt er að **þeir sem standa að valinu séu sáttir við þá aðferð sem þeir nota.**

## Stærð matshóps

Stærð matshóps ræðst af aðstæðum hvers skóla fyrir sig. Stærð matshóps getur t.d. tekið mið af þeim tíma (og fjármunum) sem ætlaður er til sjálfsmatsins, hvort þörf er á víðtækri samstöðu starfsmanna (með því að hafa stóran hóp), hvort niðurstöður fyrra mats gefa tilefni til ítarlegs mats eða hvort einungis verði um að ræða minni háttar „heilbrigðiseftirlit“ með starfsemi o.s.frv.

## Matshópur

Venjulega er miðað við að þátttakendur í matshópi séu stjórnendur með yfirsýn yfir starfsemi. Þátttaka annarra (s.s. fulltrúa kennara, fulltrúa almennra starfsmanna, fulltrúar einstakra deilda eða hópa) getur styrkt matshóp en gæta þarf þess að matshópur sinni því sem honum er ætlað. Hann má ekki verða fulltrúasamkunda til að setta ólíkar skoðanir.

Stór hópur er ekki trygging fyrir því að fram komi mörg sjónarmið en of lítill má hópurinn heldur ekki vera.

### **Rök með og á móti litlum hópi**

Kostir:

- Skilvirkni og hraði, einfalt að kalla saman og finna tíma til að vinna.
- Samræmi í mati mismunandi liða.
- Ljóst er hverjir raunverulega standa að matinu.

Ókostir:

- Fáir „hópar“ starfsmanna eiga fulltrúa.
- Mat getur verið of einsleitt.
- Val fulltrúa í matshóp getur frekar orkað tvímælis.

### **Rök með og á móti stórum hópi**

Kostir:

- Fulltrúar margra hópa geta komið að málinu.
- Fleiri fá „eignartilfinningu“ fyrir niðurstöðu.
- Meiri breidd möguleg m.t.t. skapgerðar og viðhorfa þátttakenda.
- Fleiri sjónarmið viðruð.

Ókostir:

- Getur verið seinvirkt og erfitt að ná hópi saman.
- Yfirleitt dýrara með tilliti til vinnutímafjölda og hversu lengi verið er að vinna verkið.
- Hætta á því að einn til tveir „sterkir“ einstaklingar taki af skarið og stýri of mikið vinnu og mati.
- Of mikil áhersla getur orðið á að setta ólík sjónarmið og niðurstaðan óþarflega mikið „miðjumöð“.

### **Það sem þarf að hafa í huga við ákvörðun um fjölda í matshópi**

- Blanda saman jarðbundnum einstaklingum og loftkastalasmíðum, ásamt því að hafa einhverja þar á milli.
- Reyna að hafa fulltrúa sem flestra sviða í starfseminni.
- Reyna að hafa bæði fulltrúa þeirra sem hafa langa starfsreynslu og eins hinna sem koma nýir og ferskir að umræðunni.
- Gæta þess að yfirsýn hópsins sé næg, einhver einn þekki vel til flestra þátta í starfseminni. Það er ekki víst að nóg sé að hópurinn hafi „sameiginlega“ yfirsýn ef það er enginn einn sem sér heildarsamhengið.

### **Dæmi um matshópa**

#### **Samsetning A**

- Skólameistari / aðstoðarskólameistari.
- Deildarstjóri.
- Starfsmaður af skrifstofu.
- Einn til tveir almennir kennarar.

#### **Samsetning B**

- Einn til tveir deildarstjórar.
- Starfsmaður (ekki kennari).
- Einn til þrjár kennarar (eða fleiri ef ástæða þykir til).

### Samsetning C

„Quick and dirty” hópur:

- Einn til tveir (t.d. sérstakir áhugamenn um sjálfsmat) framkvæma mat og skila niðurstöðum.

### Samsetning D

- Utanaðkomandi (óháður?) leiðbeinandi velur sjálfur í matshóp og stýrir vinnu.

### Samsetning E (útskiptiaðferð):

- Formaður matshóps tilnefndur af skólameistara.
- Einn fulltrúi tilnefndur af stjórnendum (að undanskildum skólameistara).
- Einn fulltrúi tilnefndur af kennurum.
- Einn fulltrúi tilnefndur af öðrum starfsmönnum.

### Aðrar aðferðir

Tvær algengar aðferðir við samsetningu vinnuhópa úr hefðbundnu sjálfsmati fyrirtækja eru „samráð” og „skýrslugerð”. Þær eru hafðar hér með til hliðsjónar þar sem þeim svipar nokkuð til þeirra samsetninga sem að ofan eru nefndar.

#### Samráð

Yfirmenn koma saman með einum leiðbeinanda sem leiðir hópinn í gegnum sjálfsmatið. Yfirlitt er um 1-2 daga vinnufundi að ræða, þar sem hópurinn fer yfir ýmsa þætti rekstursins og reynir að komast að sameiginlegri niðurstöðu. Í lok fundar tekur svo leiðbeinandinn saman yfirlit yfir stöðu fyrirtækisins. Þetta er gróft yfirlit yfir stöðuna en ætti að gefa góða mynd af helstu styrkleikum og veikleikum fyrirtækisins.

#### Skýrslugerð

Ákveðinn hópur tekur að sér að meta stöðu fyrirtækisins og skrifa skýrslu um málið. Oftast eru um ítarlegt yfirlit að ræða og getur verið tilvalið að senda það til þátttöku í samkeppni um viðeigandi gæðaverðlaun.

### Þátttaka ytri aðila

Þátttaka ytri aðila er ekki nauðsynleg við sjálfsmat eðli máls samkvæmt. Ýmsar ástæður geta þó legið til þess að hún komi til greina.

- Matið yrði síður tortryggt eða vefengt.
- „Glögg er gestsaugað”.
- Reynsla annarra af sjálfsmati, t.d. úr öðrum skóla, getur verið verðmæt og komið að góðum notum í hópnum. Starfsmenn skólans fá tækifæri til að kynna sér mat annarra skóla og jafnvel að taka þátt í því.
- Reyndur gestur getur fleytt hópi yfir erfiða hjalla í upphafi.

Ytri þátttakandi, gesturinn, getur verið skólamaður úr annarri menntastofnun, einhver úr ráðuneyti eða á þeirra vegum eða sérfræðingur á sviði mats og matsaðferða (án sér- eða fagþekkingar í kennslu eða skólastarfi).

### Siðareglur matsmanna

Eðlilegt er að þeir sem vinna að sjálfsmati skuldbindi sig til að hafa í heiðri siðareglur sem slíkir matsmenn gangast almennt undir. Skiptir þá ekki máli hvort um er að ræða mat á starfi eigin skóla eða að þeir séu utanaðkomandi matsmenn.

Slíkar siðareglur fjalla um:

- Fagmennsku.
- Hagsmunaárekstra (vanhæfi).

- Trúnað.
- Fjárhagslegan ávinning af mati.

Eftirfarandi er úr gögnum frá EFQM:

„ETHICAL STANDARDS

Assessors and Senior Assessors for The European Quality Award shall:

- Conduct themselves according to the highest professional standards and shall endeavour to promote at all times The European Quality Award.
- Upon invitation to assess a named applicant, carefully consider whether a conflict of interest could arise; if there is the slightest chance of a conflict of interest inform the Award office immediately.  
Not serve as an Assessor for any close competitor, major customer or major supplier of any company, division or business unit of which he/she is employed or of which a consulting arrangement is in place.
- Maintain in strict confidence to themselves for all time all information entrusted to them in the course of assessing award applications and visiting applicants' sites. The exception is, discussions of an application within their own Assessor team and exchanges of information regarding an application with the Jurors and the Award office.
- Not accept commissions, retainers or any other valuable consideration in respect of an Award applicant or other interested parties in respect of disclosures of information regarding existing or previous award applications.”

## Vægi matsþátta

Hver þáttur fyrir sig hefur mismikið vægi í EFQM-líkaninu. Til að hafa samræmi við það þarf vægi matsþátta að vera sem hér segir:

1. Forysta	10%
2. Stefnumörkun	8%
3. Starfsmannastefna	9%
4. Aðföng - Tækni - Upplýsingar	9%
5. Meginviðfangsefni	14%
<b>Samtals fyrir forsenduhluta:</b>	<b>50%</b>
6. Ánægja nemenda	20%
7. Ánægja starfsmanna	9%
8. Skólinn og samfélagið	6%
9. Árangur	15%
<b>Samtals fyrir árangurshluta</b>	<b>50%</b>

Athugið að nöfn og röð matsþátta hér er ekki alveg sambærileg við EFQM-líkanið, en innihaldið er í samræmi við það. Það vægi sem hér er tilgreint er notað á matsblöðum (bls. 98, 99 og 100) og ef skóli velur að hafa annað vægi á þáttunum þá þarf að breyta því á matsblöðunum einnig. Í EFQM-líkaninu er einnig gert ráð fyrir því að vægi einstakra undirliða sé jafnt nema í þáttum 6, 7 og 8. Í þessari útfærslu hefur verið gengið út frá því að allir undirliðir gildi jafnmikið.

Hafa skal í huga að við allan samanburð við aðra þarf að kanna hvort um sambærilegt vægi er að ræða í einstökum þáttum og undirliðum.

## Framkvæmd mats

### Stigagjöf

Hverjum matsþætti í líkaninu fylgja leiðbeiningar (vísbendingar) og síða fyrir mat. Þessu er komið fyrir saman á einni opnu svo auðveldara sé að vinna matið.

Á leiðbeiningasíðunni eru kvarðar til að nota við stigagjöf. Athugið að mismunandi kvarðar eru notaðir fyrir forsenduþættina og árangursþættina.

Kvarðinn er þannig byggður að lykilatriði textans eiga við tölu í gráskyggðum reit. Hægt er að gefa stig á milli þessara skilgreindu prósentustiga ef ástand eða árangur er rétt fyrir ofan eða neðan sambærilega lýsingu.

Fyrir forsenduþættina er tvennt lagt til grundvallar: í fyrsta lagi þær aðferðir sem á að beita og í öðru lagi hversu útbreiddar þær eru:

Aðferðir											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engar vísibendingar um virðisaukandi aðferðir</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Einhverjar vísibendingar um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju</li> <li>Aðferðir sums staðar samþættar daglegu starfi</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Vísibendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>Regluleg endurskoðun, m.t.t. árangurs og virkni</li> <li>Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Öruggar vísibendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>Öruggar vísibendingar umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni</li> <li>Aðferðir vel samþættar daglegu starfi og áætlanagerð</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Öruggar vísibendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>Öruggar vísibendingar umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni</li> <li>Aðferðir fullkomlega samþættar daglegu starfi og áætlanagerð</li> <li>Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla</li> </ul>										

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum</b> (fjöldi þeirra) <b>eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

Fyrir árangursþættina er einnig tvennt lagt til grundvallar: í fyrsta lagi hversu góðar niðurstöðurnar úr starfseminni eru (hversu góður árangurinn er) og í öðru lagi umfang þeirra:

Árangur											Mat árangursþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>Eitthvað um jákvæðan samburð við eigin markmið</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>Jákvæður samburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>Eitthvað um samburð við aðra skóla</li> <li>Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>Jákvæður samburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>Jákvæður samburður við aðra skóla</li> <li>Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>Framúrskarandi samburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>										

Umfang											Mat árangursþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum</b> (fjöldi þeirra), <b>eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

## Dæmi um mat

Eftirfarandi eru tvö (tilbúin) dæmi um útfyllingu mats.

### 1. a Aðferðir stjórnenda, sýnileg þátttaka þeirra og fordæmi

### Framhaldsskólinn við Merkur götu

#### Hverjir eru styrkleikar? (+)

- Arlegur fundur skólameistara og aðstoðarskólameistara með kennurum hverrar deildar og mánaðarlega með deildarstjórum
- Umbóta og verkáætlun er endurskoðuð reglulega og þar með eru skilaboð skýr
- Aðstoðarskólameistari tekur þátt í 3 af 12 umbótaverkefnum sem nú eru í gangi
- Umbótaverkefni um bættu stjórnun æðstu stjórnenda hefur verið gangsett
- Endurmenntunaráætlun, sem einnig tekur til stjórnenda, er til staðar og er sannfærandi
- Skólameistari boðar alltaf meginstefnu í ræðu við skólaslit

#### Hvað má betur fara? (÷)

- Ekki er fundað með öllum starfsmönnum (einungis kennarar funda)
- Skólameistari hefur ekki tekið þátt í umbótaverkefni síðastliðið ár
- Deildarstjórar eru lítið virkir
- Mætti uppfæra umbótastarfsáætlun oftari (staða verka)
- Viðtalstímar deildarstjóra of fáir (lítið aðgengi að þeim)
- Deildarstjórar ekki tilgreindir sérstaklega á endurmenntunaráætlunum
- Ekki hefur verið staðið við endurmenntunaráætlun að fullu
- Stefna sé mörkuð í upphafi skólaárs (sbr. niðurstöðu könnunar meðal kennara)
- Skriflega sé gerð grein fyrir stefnu, t.d. í fréttabréfinu Merkurpóstinum



**Visbendingar/sannanir/gögn:**

- Fundargerðir skóla (ársfunda með kennurum deilda)
- Umbótastarfsáætlun (endurskoðuð 2svar á ári)
- Könnun sýnir ánægju starfsmanna og nemenda með aðgang og viðbrögð skólameistara (sjá kafla 4 í könnun)
- Könnun sýnir óánægju kennara með tímasetningar stefnumótunar (sjá athugasemdir kennara í niðurstöðum könnunar)
- Endurmenntunaráætlun

**Aðrar athugasemdir**

Engar

Aðferðir 45

Útbreiðsla 60

Niðurstaða 52,5

**Aðferðir****Mat forsenduþátta**

Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engar visbendingar um aðferðir</li> <li>• Ekki virðisaukandi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einhverjar visbendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i></li> <li>• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>• <i>Regluleg endurskoðun</i>, m.t.t. árangurs og virkni</li> <li>• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Öruggar visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>• <i>Öruggar visbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni</li> <li>• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Öruggar visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</li> <li>• <i>Öruggar visbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni</li> <li>• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð</li> <li>• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla</li> </ul>												

**Útbreiðsla****Mat forsenduþátta**

Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum</b> (fjöldi þeirra) <b>eða starfssvæðum</b> . Hér getur einnig verið miðað við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

5. a Hvernig áherslur í starfi skólans eru markaðar

Framhaldsskólinn við Merkursgötu

Hverjir eru styrkleikar? (+)

- Meginþættir metnir reglulega m.t.t. árangurs (nema í máladeild)
- Kennsluþættir vel skilgreindir í útgefnum greinargerðum deilda
- Raungreinadeild með víðtæka þátttöku í skilgreiningu starfseminnar

Hvað má betur fara? (÷)

- Áherslur ekki endurskoðaðar reglulega
- Einungis tilgreint í grófum dráttum í skólaskýrslu
- Einungis kennsluþættir skilgreindir, önnur starfsemi hefur óljósar áherslur t.d. bókasafn og upplýsingastofa
- Aðrir þættir einungis tilgreindir sem gjalda- eða tekjuliðir í ársskýrslu
- Of fáir koma að vinnu við skilgreiningu og mat á árangri

Visbendingar/sannanir/gögn:

- Skólaskýrsla
- Ársskýrsla
- Fundargerðir matsnefndar
- Útgefna greinargerðir mála- og raungreinadeilda
- Könnun (athugasemdir kennara sýna að þeir vilja betri skilgreiningu á áherslum og vilja koma að þeirri vinnu)

Aðrar athugasemdir

Engar

Aðferðir 25      Útbreiðsla 30      Niðurstaða 27,5

Aðferðir

Mat forsenduþátta

Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
Fyrirgjöf:							X																
Lýsing, lykilatriði:	• Engar visbendingar um virðisaukandi aðferðir																						
	• <i>Einhverjar visbendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																						
	• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju																						
	• Aðferðir sums staðar samþættar daglegu starfi																						
	• <i>Visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																						
	• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni																						
	• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð																						
	• <i>Öruggar visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																						
	• <i>Öruggar visbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni																						
	• Aðferðir vel samþættar daglegu starfi og áætlanagerð																						
	• <i>Öruggar visbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																						
	• <i>Öruggar visbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni																						
	• Aðferðir fullkomlega samþættar daglegu starfi og áætlanagerð																						
	• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla																						

Útbreiðsla

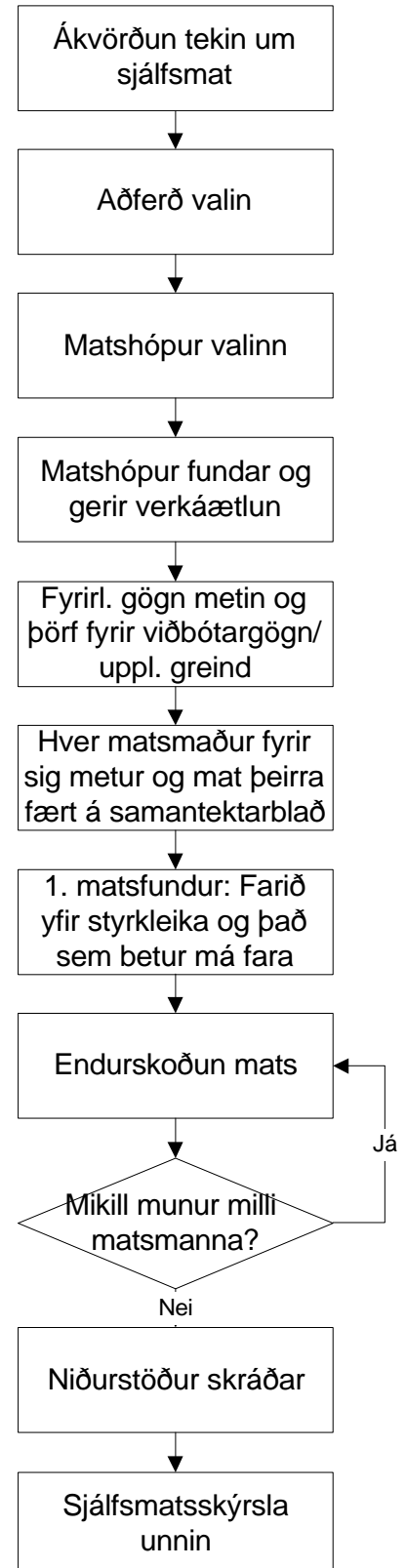
Mat forsenduþátta

Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
Fyrirgjöf:								X															
Lýsing:	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir edli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum. Hér getur einnig verið miðað við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Framkvæmd mats**

1. Stjórnendur skóla taka ákvörðun um að framkvæma sjálfsmat.
2. Valin er sjálfsmatsaðferð og útfærsla hennar. Sett eru tímamörk á vinnuna.
3. Matshópur valinn og tilnefndur matsformaður sem stýrir matsvinnunni.
4. Matsformaður heldur fund með matsmönnum og fer yfir verkáætlun. Hann kynnir eða fer hugsanlega yfir niðurstöður fyrra mats. Kynnt eru þau gögn sem notuð eru s.s. handbók, kvarðar og einstök eyðublöð.
5. Hver matsmaður fyrir sig metur og gefur einkunn, tilgreinir styrkleika og veikleika fyrir hvern matsþátt. Mat hvers fyrir sig er fært á samantektarblað (bls. 99) fyrir matsformann.
6. Matsfundur 1: Farið er yfir helstu atriði í hverjum þætti fyrir sig og tilgreindir þeir styrkleikar, veikleikar og vísbendingar sem matsmenn hafa tilgreint. Ekki er gefnar upp matstölur á þessu stigi.
7. Hver matsmaður fyrir sig endurskoðar sitt mat ef honum þykir ástæða til.
8. Handbókum er safnað saman og fært í sameiginlega matsbók eða tekið saman í eitt skjal.
9. Ef munur milli mats matsmanna í hverjum einstökum þætti er ekki meiri en 30 stig er fært meðaltal mats sem sameiginleg niðurstaða viðkomandi þáttar.
10. Ef munur milli mats matsmanna er meiri er farið yfir forsendur sem matsmenn gefa sér og matsmenn endurskoða einkunn sína ef þeir sjá ástæðu til. Ef munur eftir endurskoðun er enn meiri en 30 stig, úrskurðar matsformaður um matseinkunn (sem getur t.d. verið meðaltal, meðaltal að undanskilinni hæstu og/eða lágstu einkunn eða annað sem matsformaður telur sanngjarnt og eðlilegt).
11. Sameiginlegar niðurstöður skráðar.
12. Sjálfsmatsskýrsla unnin, birt og kynnt.

Afbrigði af þessari leið, til að spara tíma, er að matsformaður taki saman stig allra og fari einungis yfir þá þætti þar sem munur milli matsmanna er meiri en tilgreint viðmið (sem hér í að framan var tilgreint sem 30 stig).



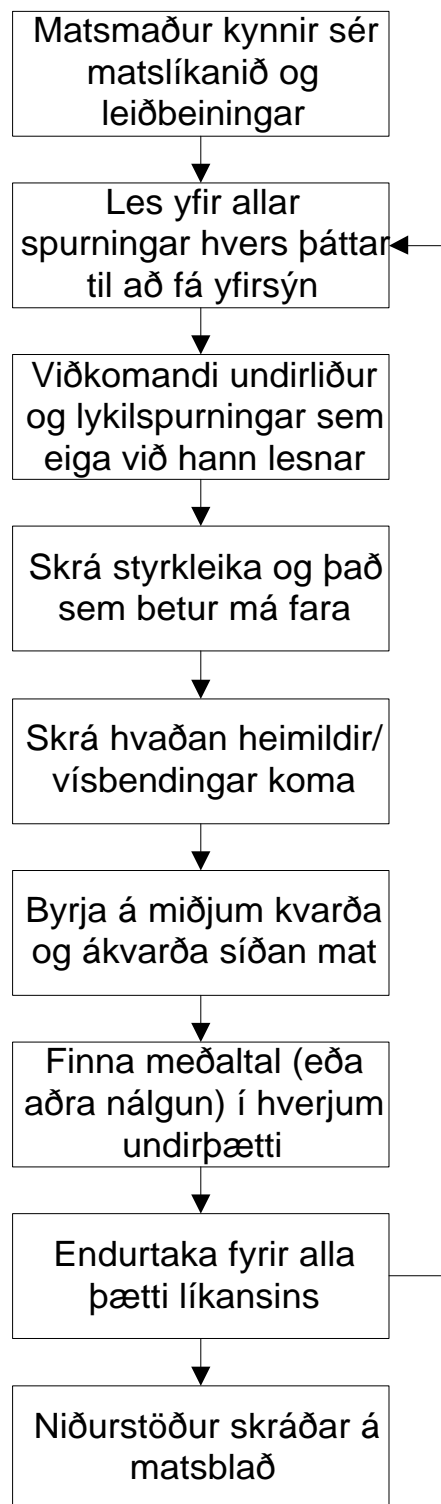
## Fyrir matsmenn

Eftirfarandi atriði ber að hafa í huga við framkvæmd sjálfsmats:

1. Kynntu þér allar leiðbeiningar og líkanið sjálf.
2. Byrjaðu á því að lesa yfir allar lykilsurningarnar fyrir hvern forsenduþátt fyrir sig. Þetta gefur þér yfirsýn yfir það sem hver þáttur tekur á.
3. Taktu fyrir hvern undirlið fyrir sig og hafðu lykilsurningarnar undir liðnum til viðmiðunar þegar þú skráir helstu styrkleika og veikleika.
4. Skráðu vísbendingar sem styðja þá styrkleika og veikleika sem þú hefur skráð. Gott er að hugsa sér að þessar vísbendingar séu fyrir utanaðkomandi aðila sem kæmu til ykkar í heimsókn.
5. Skoðaðu kvarðann (sem er neðst á vinstri síðu) og ákvarðaðu mat þitt: fyrst út frá aðferðunum sem eru notaðar og svo útbreiðslu þeirra. Best er að byrja að meta stöðuna út frá 50% skilgreiningunni og síðan að fikra sig upp eða niður út frá 50% viðmiðinu. Athugaðu að hægt er að gefa einkunn sem liggur milli þrepanna sem kvarðinn skilgreinir (t.d. gefa 43%).
6. Leggðu prósentutölurnar saman fyrir aðferð og útbreiðslu og deildu í með tveimur. Ef annar flokkurinn hefur fengið 0% er niðurstaða stigagjafar einnig 0% óháð því hvaða mat hinn flokkurinn hefur fengið. Meta skal niðurstöðuna út frá þeim upplýsingum sem fram koma á eyðublaðinu. Er hún sanngjörn? Eðlilegt getur verið að færa stigagjöf frá meðaltalinu ef það þykir sanngjarnara.
7. Færðu niðurstöðuna í niðurstöðureitinn.
8. Endurtaktu liði 1-6 fyrir alla **forsendubættina**.
9. Endurtaktu síðan liði 1-6 fyrir alla **árangursþættina**. Hafðu í huga að þar eru metnar niðurstöður og umfang í stað aðferða og útbreiðslu í forsenduþáttunum. Annar kvarði er notaður fyrir árangursþættina.
10. Færðu allar niðurstöður á matsblað (bls. 98)

Í hverjum undirkafla fyrir sig skal íhuga spurningu og leiðbeiningar um hvar leita skuli fanga. Tiltaka skal hvaða styrkleikar eru til staðar hvað varðar viðkomandi þátt og hvaða atriði megi betur fara. Markmiðið er ekki að vera með tæmandi yfirlit, heldur sanngjarna samantekt sem tekur á því sem meginmáli skiptir.

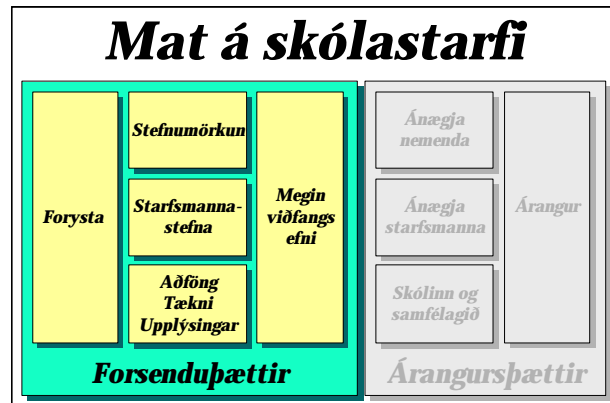
Matið beri með sér að bæði hafi verið hugað að veikleikum og styrk.



## Forsendubættir

Matið í heild skiptast í tvo meginhluta eins og áður hefur komið fram. Annar hlutinn inniheldur þætti þar sem matið er hvernig skólinn vinnur að markmiðum sínum. Þessi hluti er hér kallaður **forsendur** eða **forsendubættir**. Þörf er upplýsinga um aðferðir sem notaðar eru og útbreiðslu þeirra.

Með því að leggja mat á forsendubætti er verið að meta hæfni skólastofnunar til að ná árangri þegar til lengri tíma er litið.



Um hinn hlutann, sem inniheldur árangursþættina, er nánar fjallað síðar.

Hver undirþáttur er útfærður á fyrri síðu í opnu með ábendingum um efni og aðferðir og á seinni síðu opunnar er eyðublað (matsform) til útfyllingar fyrir þá sem meta (matsnefndina). Kvarði fyrir stigagjöf er á hverri opnu. Athugið að sitt hvor kvarðinn er fyrir forsendubættina og árangursþættina.

Þar sem það á við er rétt að hafa í huga að **ekki** er spurt um t.d. **hverjar** áherslur stjórnenda eru - heldur **hvort þær séu lagðar og hvernig**. Stjórnendur leggja hugsanlega umdeilanlegar eða rangar áherslur og engin líkindi til annars en þær komi í huga matsnefndar. Hins vegar kann það sem er óumdeilt í dag að vera úrelt á morgun og deilumál dagsins viðtekinn sannleikur morgundagsins. Aðferðirnar við að leggja áherslur eru því skoðaðar, talið æskilegt að þær séu öllum ljósar og að hæfileg aðkoma allra sem málefnin varða sé tryggð. Miklu minni hætta er á að aðferðir úreldist heldur en einstakar áherslur eða ákvarðanir. Ítrekað skal að hér á að meta aðferðir stjórnenda en hvorki þá sjálfa eða einstakar ákvarðanir þeirra.

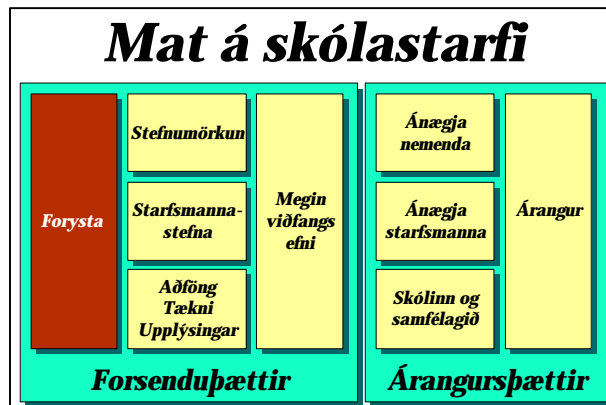
## 1. Forysta

Í sjálfsmatslíkani því sem hér hefur verið þýtt og staðfært tekur forystu- og stjórnunarhugtakið til fremur þröngrar skilgreiningar á efsta lagi stjórnunarinnar.

Lítill vafi þykir leika á mikilvægi stjórnunar fyrir farsæla starfsemi. Meiri vafi leikur á því í hverju góð stjórnun er fólgin nákvæmlega en í matinu er reynt að nálgast það eins og við verður komið.

Eftirfarandi 4 undirliðir eru teknir fyrir:

- 1a Aðferðir stjórnenda, sýnileg þátttaka þeirra og fordæmi
- 1b Stuðningur við umbótastarf
- 1c Samskipti stjórnenda við aðra
- 1d Hvernig stjórnendur veita viðleitni fólks athygli og meta góð verk





## 1a Aðferðir stjórnenda, sýnileg þátttaka þeirra og fordæmi

Stjórnunaraðferðir snúast meðal annars um áherslur, kröfur, verkstjórn, væntingar, boðleiðir, upplýsingastreymi (varðveislu og aðgengileika gagna), fordæmi stjórnenda, árvekni, endurmenntun þeirra og vilja til hennar, aðgengileika, úrræði, fyrirgreiðslu, virkni og endurskoðun aðferða.

Eftirfarandi þætti/spurningar mætti hafa í huga við mat á aðferðum stjórnenda:

- Hvernig stjórnendur leggja áherslur í starfi skólans, hvernig kröfur eru skilgreindar, verklýsingar samdar og hvernig þær og væntingar skólans eru gerðar öllum hlutaðeigandi ljósar.
- Hversu stjórnendur fara á undan með góðu fordæmi.
- Hvernig stjórnendur leita endurmenntunar fyrir sig og aðra.
- Hversu aðgengilegir stjórnendur eru, hversu þeir hlusta á erindi nemenda og starfsmanna og hversu vel þeir bregðast við.
- Hversu stjórnendur eru virkir og taka sjálfir þátt í umbótastarfi.
- Hvernig stjórnendur endurskoða og bæta stjórnun sína.

### Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Ráðningasamningar
- Skólanámskrá/námsvísir
- Þátttökulistar
- Skipurit
- Fundaboð
- o.fl.
- Verklýsingar
- Boðskipti

### Sjá einnig:

Viðauki I, 3.6.1 - 3.6.10.

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																					
<b>Fyrirgjöf:</b>																																												
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju</i>				• <i>Aðferðir sums staðar samþættar daglegu starfi</i>				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• <i>Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð</i>				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni			
	• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 1b Stuðningur við umbótastarf

Umbótastarf er hér notað um verk og fyrirkomulag sem skilar mælanlegum árangri í áttina til skilgreindra markmiða, sbr. næsta kafla um stefnumörkun.

Stuðningur stjórnenda við umbótastarf gæti m.a. komið fram í eftirfarandi:

- Hvernig forgangur verkefna er ákveðinn.
- Hvernig stjórnendur afla fjár til kennslu, aðstöðu og umbótastarfs.
- Hvernig starfsmönnum eru búin skilyrði til þátttöku í umbótastarfi.
- Hvernig stjórnendur meta umbætur og þátttöku, umbuna og hvetja.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Bókhald (skipting fjár).
- Fundagerðir ýmissa funda, s.s:
- Skólanevndarfundir.
- Skólastjórnarfundir.
- Almennir kennarafundir.
- Deildarfundir.
- Umsjónarkennarafundir.
- Deildarstjórafundir.
- Stjórnendafundir.
- Fundir kennara í einstökum árgöngum.
- Fundir kennara í einstökum bekkjum.
- Vinnufundir.
- Fundir með nemendum.

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																					
<b>Fyrirgjöf:</b>																																												
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 1c Samskipti stjórnenda við aðra

Hér er í grundvallaratriðum um það að tefla hvort stjórnendur hafa tilhneingingu til þess að einangra sig eða hvort þeir leita samskipta og samstarfs og þá hvernig þeir fara að því.

Samskipti stjórnenda við aðra gætu m.a. komið fram í eftirfarandi:

- Hvernig stjórnendur skilgreina þarfir og bregðast við þeim.
- Hvernig stjórnendur leita samstarfs og koma á samskiptum.
- Hvernig stjórnendur koma á og taka þátt í (samstarfs-) þróunarverkefnum.
- Hvernig stjórnendur taka þátt í fagfélögum, ráðstefnum og námskeiðum.
- Hvernig stjórnendur veita umbótastarfi annarra (utan og innan skóla) stuðning.
- Hvernig stjórnendur takast á við ágreining/átök (eða leitast við að fyrirbyggja), t.d. milli kennara og nemenda, eða milli kennara, eða deilda um takmörkuð gæði eða mismunandi forgangsroðun.
- Hvernig stjórnendur hvetja alla innan stofnunarinnar/skólans til að skilgreina ytri og innri viðskiptavinir.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Fundargerðir

Innri viðskiptavinir:

- Kennarar
- Starfsmenn
  - Skrifstofa
  - Bókasafn
  - Námsráðgjöf
  - Heimavist
  - Húsvarsla
  - (Viðgerðir)
  - Mötuneyti
- Nemendur

Ytri viðskiptavinir:

- Foreldrar
- Skólar
- Atvinnulíf
- Fullorðins- og símenntun
- Ráðuneyti
- Hagsmunaaðilar

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**1d Hvernig stjórnendur veita viðleitni fólks athygli og meta góð verk**

Sérstök ástæða er til að huga að sambandi skólans við aðila utan hans, svo sem grunnskóla, viðtökuskóla og þjónustuaðila sem gera vel til skólans og hafa frumkvæði að því að rækta slík sambönd sé það ekki gert þá þegar. Ástæða er ennfremur til að geta þess sem vel er gert.

Viðleitni stjórnenda gæti m.a. komið fram gagnvart eftirtöldum:

- Einstaklingar og hópar innan skólans.
- Aðilar utan skólans (í stofnunum, fyrirtækjum).

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Bréfaskriftir (jólakort og heillaskeyti?)
- Fréttabréf

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

<b>Aðferðir</b>	<b>Útbreiðsla</b>	<b>Niðurstaða</b>
-----------------	-------------------	-------------------

## 2. Stefnumörkun

Úr Lögum um framhaldsskóla. nr. 80/1996:

9. gr.

Almennur kennarafundur í framhaldsskóla fjallar um stefnumörkun í starfi skólans, um námsskipan, kennsluhætti, þar með talið námsmat, og aðra starfsemi og kemur tillögum sínum á framfæri við skólanefnd og skólaráð. Kennarafundur skal halda eigi sjaldnar en fjórum sinnum á hverju skólaári. Skyld er skólameistara að halda kennarafund ef fulltrúar kennara í skólaráði eða þriðjungur fastra kennara skólans krefjast þess.

Námskrár og mat.

21. gr.

Aðalnámskrá, er menntamálaráðherra setur, er meginviðmiðun skólastarfs. Í henni eru útfærð markmið framhaldsskóla og skilgreind markmið einstakra námsbrauta og námsgreina, svo og námslok. Í aðalnámskrá skulu vera almennar reglur um réttindi og skyldur nemenda, svo og meðferð ágreiningsmála.

Í aðalnámskrá skal kveðið á um uppbyggingu einstakra námsbrauta, samhengi í námi og meðallengd námstíma á hverri braut. Þar er ákveðinn lágmarksfjöldi kennslustunda í einstökum námsgreinum og inntak í meginráttum.

Í aðalnámskrá skal mælt fyrir um námsmat, þar með talin próf og vitnisburð. Þar komi fram hvaða kröfur nemandi þarf að uppfylla til þess að hann teljist hafa lokið einstökum áföngum náms með fullnægjandi árangri og lágmarkskröfur til þess að standast tiltekin lokapróf. Þar skal kveðið á um hversu oft nemandi má endurtaka próf og birtar reglur um rétt nemenda til að sjá prófurlausnir sínar.

Í aðalnámskrá eru ákvæði um mat á starfsþjálfun sé hún hluti námsins, mat á námi þegar nemendur flytjast milli skóla og skilyrði þess að flytjast milli námsbrauta. Í aðalnámskrá skal setja viðmiðunarreglur um skólanámskrár og mat á skólastarfi.

Tilkynning um gildistöku aðalnámskrár eða hluta hennar skal birt í Stjórnartíðindum.

22. gr.

Í hverjum skóla skal gefa út skólanámskrá þar sem gerð er grein fyrir námsframboði, lengd og innihaldi námsáfanga og skiptingu námsgreina á námsannir og/eða námsár. Þar skal einnig gerð grein fyrir áherslum í starfi skólans, kennsluháttum, námsmati og stjórnunarháttum, svo sem gæðastjórnun.

Í skólanámskrá gri skólar grein fyrir hvernig ná skuli því markmiði framhaldsskóla að námið stuðli að allhliða þroska nemenda svo að þeir verði sem best búnir undir að taka virkan þátt í lýðræðisþjóðfélagi. Skólanámskrá skal samþykkt af skólanefnd að fenginni umsögn almenns kennarafundar. Skólanefnd fylgist með framkvæmd skólanámskrár.

Rétt er að hafa ofangreint í huga þegar stefnumörkun er metin.

Undirliðir eru:

- 2a Forsendur stefnumótunar
- 2b Hvernig staðið er að stefnumótun
- 2c Hvernig stefna skólans er kynnt
- 2d Hvernig stefnu skólans er hrint í framkvæmd
- 2e Hvernig regluleg endurskoðun og umbætur á stefnu skólans fara fram







## 2a Forsendur stefnumótunar

Hvernig fylgist skólinn með, aflar og hagnýtir sér upplýsingar. Eftirfarandi svið og aðferðir mætti athuga í þessu sambandi:

- Samsetning nemendahóps.
- Samsetning starfsmannahópsins og hagsmunamál hans.
- Samtök og stofnanir samfélagsins - skólasvæðisins.
- Niðurstöður sjálfsmats.
- Ytri og innri samanburður.
- Þjóðfélagsmál, umhverfismál og löggjöf (hættur og tækifæri).
- Hagræn og lýðfræðileg efni.
- Tækniframfarir.
- Frumkvæði stjórnvalda, leiðbeiningar og staðlar.
- Umhverfi skólans í víðasta skilningi.

## Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Íbúabróun
- Sjálsmatsskýrslur
- Skólaskýrslur
- Lög
- Reglugerðir, bréf
- Aðsókn
- Aldurskipting starfsmanna.
- Landfræðileg dreifing nem.
- Grunnskólaárangur

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísbendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísbendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 2b Hvernig staðið er að stefnumótun

Atriði sem gætu gefið vísbendingar um það hvernig staðið er að stefnumótun eru t.d.:

- Hvernig gildi, væntingar og framtíðarsýn skólans verða til og hvernig fylgst er með þróun þeirra og frávik leiðrétt.
- Hvernig skólinn mótast stefnu, byggir á viðeigandi upplýsingum og gætir samræmis stefnunnar, gilda skólans, væntinga og framtíðarsýnar.
- Hvernig skólinn gætir jafnvægis milli langtíma og skammtímasjónarmiða og þarfa.
- Hvernig jafnvægis er gætt milli þarfa og væntinga þess fólks sem hagsmuna á að gæta.
- Hversu stefnumótun skólans er í anda umbótastarfs og sóknarhugar.

### Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Markmiðakalli skólasamnings

### Einnig má hafa í huga eftirfarandi spurningar:

Kröfur í skólanum:

- Hver gerir þær?
- Hverjar eru þær?
- Hvers eðlis eru þær?
- Hvar er þær að finna?
- Hvernig eru þær birtar - og hvenær?
- Hvernig er þeim fylgt eftir?

Endurskoðun krafna:

- Hvernig? Hvenær? Hver gerir það?

Væntingar skólans og framtíðarsýn:

- Hvar er þær að finna?
- Hverjir skilgreindu, hvar og hvenær?
- Hver kynnir?
- Hvernig?
- Hversu kunnar eru þær?

Ákvarðanatáka í skólanum:

- Hver gerir það?
- Hvar er þær að finna?
- Hvernig eru þær birtar- og hvenær?
- Hvernig er þeim fylgt eftir?

Endurskoðun ákvarðana:

- Hvernig?
- Hvenær?
- Hver gerir það?

Aðferðir												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísbendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísbendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni						
	• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni						
	• Aðferðir sams staðar samþættar daglegu starfi				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• Aðferðir vel samþættar daglegu starfi og áætlanagerð				• Aðferðir vel samþættar daglegu starfi og áætlanagerð						
																	• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla						

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 2c Hvernig stefna skólans er kynnt

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig, hvar og hvenær stefna skólans er birt.
- Hvernig tryggt er að stefnan sé kynnt öllum (starfsmönnum, nemendum og öðrum hagsmunaaðilum) og berist eftir réttum boðleiðum.

## Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Skólaskýrsla
- Skólanámskrá/námsvísir
- Handbækur
- Fundagerðir
- Sjálsmatsskýrsla

Aðferðir											Mat forsenduþátta													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni					• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
	• Aðferðir <i>endurskoðaðar</i> öðru hverju				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi					• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð					• Óruggar vísendingar umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni					• Óruggar vísendingar umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				
															• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð					• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla				

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 2d Hvernig stefnu skólans er hrint í framkvæmd

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig stefna skólans er notuð sem grunnur skipulagsvinnu og markmiðasetningar í öllu starfi hans.
- Hvernig áætlanir eru prófaðar, metnar, endurbættar, samræmdar og hvernig þeim er forgangsraðað.
- Hvernig meðvitund fólks um stefnu skólans er metin.
- Hvernig skipulag skólans hentar til að hrinda stefnumálum í framkvæmd.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Skólaskýrsla
- Skólanámskrá/námsvísir
- Handbækur
- Fundagerðir
- Sjálsmatsskýrsla

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**2e Hvernig regluleg endurskoðun og umbætur á stefnu skólans fara fram**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig gagnsemi og skilvirkni stefnu skólans er metin.
- Hvernig markmið skólans eru endurskoðuð, aðlöguð og bætt.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Fundagerðir
- Sjálsmatsskýrsla
- Undirbúningur námsframboðs (brautir, val)
- Almanak annar/skólaárs

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Cæti</i> verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 3. Starfsmannastefna

Það er áður komið fram að sjálfsmat það sem hér er til umfjöllunar nær í aðalatriðum einungis til þess sem skólinn hefur vald á sjálfur. Kjarasamningar hafa fram til þessa að langmestu leyti verið á hendi ríkisvaldsins og heildarsamtaka launafólks. Ef kjarasamningar verða að einhverju leyti fluttir út til stofnana ríkisins skiptir þessi þáttur sjálfsmatsins væntanlega meira máli en hann gerir nú.

Undirliðir eru:

- 3a Hvernig starfsmannahald er skipulagt og bætt.
- 3b Hvernig mannauðurinn er varðveittur og ávaxtaður.
- 3c Hvernig fólk setur sér markmið og metur árangur starfa sinna.
- 3d Hvernig háttáð er þátttöku fólks í starfseminni, frelsi þess til sjálfstæðra ákvarðana og því veitt athygli sem vel er gert.
- 3e Hversu háttáð er skoðanaskiptum og árangursríkum rökræðum innan skólans.
- 3f Hvernig hugsað er um fólk.





**3a Hvernig starfsmannahald er skipulagt og bætt**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig starfsmannahald og stefna skólans eru samræmd.
- Hvernig (skoðana-) kannanir meðal starfsmanna eru samdar og nýttar.
- Hvernig samstarfi stjórnenda og trúnaðarmanna er háttað og hvernig farvegur kvartana og leiðrétting á kaupi og kjörum er skilgreindur.
- Hvernig vörður er staðinn um rétt starfsmanna og kjör.
- Hvernig nýjungar í vinnubrögðum eru innleiddar.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Ráðningarsamningar
- Kannanir
- Starfsmannaviðtöl

**Sjá einnig:**

**Viðauki I, kafli 9.**

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																							

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**3b Hvemig mannaðurinn er varðveittur og ávaxtaður**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig hæfni starfsmanna er metin og felld að þörfum skólans og hvernig skólinn er lagaður að þörfum starfsmanna.
- Hvernig staðið er að mannaáráðningum og hvernig möguleikar fólks til starfsframa eru tryggðir.
- Hvernig starfsþjálfun er skipulögð og framkvæmd.
- Hvernig hvatt er til símenntunar og hún studd.
- Hvernig kennsla er skipulögð og framkvæmd m.t.t. þarfa starfsmanna.
- Hvernig mat er lagt á notagildi starfsþjálfunar og hún endurskoðuð.
- Hvernig þess er gætt að fólk njóti sín í starfi og vaxi með því.
- Hvernig stuðlað er að samstarfi starfsmanna.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Auglýsingar um störf
- Auglýsingar um námskeið
- Fundagerðir
- Endurmenntunarstjóri
- Innritunargögn
- Kannanir
- Brottfall
- Stöðugleiki launaðra starfsmanna
- Starfsmannaviðtöl

**Sjá einnig:**

**Viðauki I**, kafli 9.

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																					
<b>Fyrirgjöf:</b>																																												
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• Aðferðir sums staðar samþættar daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 3c Hvernig fólk setur sér markmið og metur árangur starfa sinna

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig markmið einstakra starfsmanna annars vegar og markmið hópa/deilda hins vegar eru samræmd.
- Hvernig markmið hópa og einstaklinga eru endurskoðuð og uppfærð.
- Hvernig fólk er hvatt til og hjálpað við að bæta eigin frammistöðu út frá settum markmiðum.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Sjálsmat
- Kannanir
- Markmiðasetningar
- Starfslysingar
- Námsáætlanir
- Þróunarverkefni
- Endurmenntunaráætlanir
- Rannsóknarverkefni

**Sjá einnig:**

**Viðauki I**, kafli 9.

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• Aðferðir sums staðar samþættar daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 3d Hvernig háttáð er þátttöku fólks í starfseminni, frelsi þess til sjálfstæðra ákvarðana og því veitt athygli sem vel er gert

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig einstaklingar og hópar eru hvattir til þátttöku í umbótastarfi.
- Hvernig hvatt er til þátttöku með markvissum aðgerðum innanhúss, fundum og athöfnum (ceremonies).
- Hvernig einstökum starfsmönnum er framselt vald til þess að taka ákvarðanir og hvernig árangur þess er metinn.
- Hvernig umbun og hvatning er notuð til þess að viðhalda þátttöku (áhuga) og sjálfstæðum vinnubrögðum.

#### Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Skipurit
- Starfslýsingar
- Löggjöf um réttindi og skyldur
- Kannanir
- Fréttabréf

#### Sjá einnig:

Viðauki I, kafli 9.

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hveijir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 3e Hversu háttáð er skoðanaskiptum og árangursríkum rökræðum innan skólans

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig leitaðar er uppi og skilgreindar boðskipta- og skoðanaskiptaþarfir.
- Hvernig upplýsingum er miðlað og skoðanaskipti eru höfð við fólk.
- Hvernig skilvirkni boð- og skoðanaskipta er metin og umbætur gerðar.
- Hvernig upplýsingastreymi og skoðanaskipti eru skipulögð. (Hér er skipurit haft í huga).

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Fundir
- Fundagerðir
- Mælendaskrár
- Tillöguflutningur
- Boðskiptaskráning
- Málaskrár
- Dagbækur
- Kvartanaskrár

**Sjá einnig:**  
**Viðauki I,** kafli 9.

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

### 3f Hvernig hugsað er um fólk

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig er stuðlað að meðvitund um og afskiptum af aðbúnaði, hollustuháttum og öryggi fólks.
- Hvernig stuðlað er að og stutt við félagsstarf fólks (innan skólans og utan).
- Hvernig komið er til móts við ýmsar þarfir, svo sem vinnuáðstöðu og tæki, sveigjanlegan vinnutíma, mötuneyti, bílastæði o.s.frv.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Beiðnir deilda
- Deildafundir
- Fundagerðir
- Handbækur
- Fréttabréf

**Sjá einnig:**

**Viðauki I**, kafli 9.

Aðferðir											Mat forsenduþátta													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni					• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
	• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð					• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni					• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni									
										• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð					• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð									
															• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla									

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

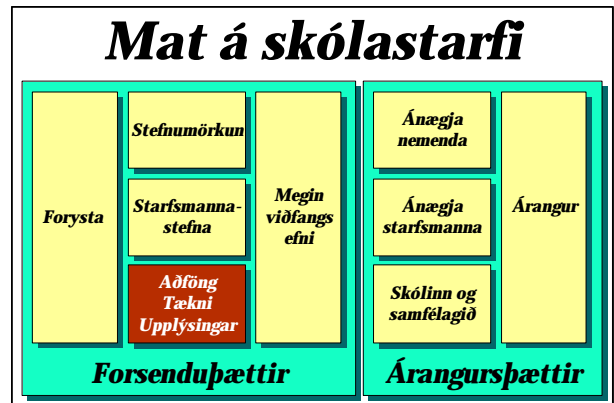
Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 4. Aðföng, tækni og upplýsingar

Í þessum kafla er rétt að hafa hliðsjón af stefnu og markmiðum 2. kafla, þ.e. hvernig „lindirnar“ eru nýttar til þess að ná markmiðum og framfylgja stefnu

Undirliðir eru:

- 4a Hvernig fjármunum er ráðstafað.
- 4b Hvernig miðlar til upplýsingar eru nýttir og aðgangur veittur að þeim.
- 4c Hvernig staðið er að innkaupum og hagsýni gætt.
- 4d Hvernig staðið er að viðhaldi og endurnýjun fasteigna og búnaðar.
- 4e Hvernig tækni, mannauður og hugverk eru nýtt.





**4a Hvernig fjármunum er ráðstafað**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hliðsjón fjármálastjórnar af faglegum eignum.
- Hvernig skólinn endurskoðar og bætir fjármálastjórn sína.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Fjárlagaundirbúningur
- Reiknilíkan
- Tillögur deilda
- Tillögur starfsmanna
- Tillögur nemenda
- Rekstrarmiðurstöður

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• Aðferðir <i>samskiptar</i> samþættar daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**4b Hvernig miðlar til upplýsingar eru nýttir og aðgangur veittur að þeim**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig öllum starfsmönnum og nemendum er veittur aðgangur að réttum og nauðsynlegum upplýsingum.
- Hvernig stefna skólans og framkvæmd hennar er studd skipulegri upplýsingaöflun.
- Hvernig öryggi gagna er tryggt jafnframt því að gengið er úr skugga um að upplýsingar séu réttar.

**Vettvangur upplýsingaöflunar (matsins) getur m.a. verið:**

- Bókasafn
- Tölvumál
- Nettengingar
- Margmiðlun

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**4c Hvernig staðið er að innkaupum og hagsýni gætt**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig stofnað er til viðskiptasambanda og þeim haldið við.
- Hvernig leitað er hagstæðustu innkaupa.
- Hvernig háttáð er afhendingu og móttöku vöru og þjónustu.
- Hvernig háttáð er birgðahaldi og hagsýni í þeim efnum.
- Hvernig háttáð er nýtingu og nýtni efnis og áhalds.
- Hvernig tillit er tekið til verndunar náttúruauðlinda og verndunar umhverfis.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Fjármálastjóri
- Fulltrúi
- Ritari
- Húsvörður
- Starfsmenn mótuneytis

Aðferðir											Mat forsenduþátta																																													
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla											Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**4d Hvernig staðið er að viðhaldi og endurnýjun fasteigna og búnaðar**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig stefna hagkvæmni og nýtingar er mótuð.
- Hvernig vegin eru saman líftími fasteigna og búnaðar og nýting (viðhald og notkun) með tilliti til mestu hagkvæmni.
- Hvernig skólinn metur samhengi húsa sinna og lóðar við umhverfið (samfélagið) og tekur tillit til heilbrigðis og öryggis starfsmanna og nemenda.
- Hvernig gætt er öryggis eigna.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Skólasamningur
- Fjárlagagærd
- Stjórnendur
- Húsvörður
- Fjármálastjóri

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar</i> öðru hverju				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Gæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**4e Hvernig tækni, mannauður og hugverk eru nýtt**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig tækni og búnaður, sem fyrir hendi er, nýtist.
- Hvernig auga er haft með nýjungum í tækni og búnaði og hugsanlegt (nota)gildi fyrir skólann og samfélagið metið.
- Hvernig tæknibúnaður er notaður til þess að bæta viðtekin vinnubrögð og upplýsingaöflun.
- Hvernig hugverk og hugbúnaður eru notuð og vernduð eftir því sem við á.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Vettvangsathugun
- Stjórnendur
- Skólaskýrsla
- Búnaður kennslustofa
- Útgáfa og samning efnis (bækur, verkefni, forrit)

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bötta árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 5. Meginviðfangsefni

Megináherslur í starfi hvers framhaldsskóla eru skv. lögum markaðar af skólanefnd. Í gæðastjórnun er orðið *ferli* gjarnan notað um það sem fram fer undir þessum lið. Skólar munu í skólanámskrá (sbr. 22. grein laga um framhaldsskóla, sjá bls. 24) skilgreina megináherslur í starfsemi sinni. Meðal þess sem þar gæti komið fram er ýmisleg skipting starfseminnar sbr. t.d eftirfarandi hugmynd um skilgreiningu meginviðfangsefna :



### Kennslubættir:

Kennsla (Ákvarðanir um námsframboð):

- Sérkennsla
- Fornám

Samning skólanámskrár og skólaskýrslu

Setning markmiða

Ákvörðun námsefnis

Námsáætlanir

Kennsluáðferðir

Gerð prófa

- Núll-áfangar
- Starfsbraut

- Öldungadeild
- Fjarnám

### Stoðþjónusta við kennslu og annað starf í skóla:

Umsjón

Námsráðgjöf

Skrifstofa

Bókasafn

Mötuneyti

Húsvarsla

Stuðningur við félagslíf

Heilbrigðismál

Undirliðir eru:

- 5a Hvernig áherslur í starfi skólans eru markaðar
- 5b Verkstjórn
- 5c Hvernig ný markmið eru sett og þau endurskoðuð
- 5d Hvernig hvatt er til nýsköpunar og umbóta meginferla skólastarfsins
- 5e Hvernig áherslum er breytt og árangur metinn



### 5a Hvernig áherslur í starfi skólans eru markaðar

Um það er spurt hvernig staðið er að því að marka þessar áherslur. Skólanefnd gerir það formlega en undanfarinn í höndum stjórnenda, skólaráðs og kennarafunda er það sem hér er verið að spyrja um.

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig áhersluatriði eru skilgreind.
- Hvernig áhersluatriðin eru fundin/ákveðin.
- Hvernig gildi áhersluatriða fyrir skólann/starfsemina er metið.

#### Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Skólanámskrá
- Skólaskýrsla
- Fréttabréf
- Kynningarefni
- Handbækur skólans/deilda
- Fundargerðir
- Kannanir (hvaða áherslur eru lagðar þar t.d. með vali spurninga)
- Fundargerðir skólanefndar

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar öðru hverju</i>				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 5b Verkstjórn

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig störfum/hlutverkum er skipt og ábyrgð skilgreind.
- Hvernig kröfur eru skilgreindar og þeim fylgt eftir.
- Hvernig árangursmælingum er beitt.
- Hvernig tekið er á ágreiningsmálum.
- Hvort og hvernig staðlar og viðmið starfseminnar eru sett og hvernig fylgst er með því að þau séu uppfyllt.
- Hvers konar mælingar á ferlum (kennslu og öðrum störfum) eru gerðar og hvernig þeim er beitt við stjórnun.
- Hvort og hvernig gæðastaðlar eru notaðir.
- Hvernig leyst er úr ágreiningi innan stofnunarinnar og við utanaðkomandi aðila.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Starfslýsingar
- Skipurit
- Handbækur skólans/deilda
- Starfsmannaviðtöl
- Fundargæðir skólanefndar

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar</i> öðru hverju				• Aðferðir <i>sums staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> um bætts árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Cæti</i> verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra)</b> eða <b>starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 5c Hvernig ný markmið eru sett og þau endurskoðuð

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig skólinn finnur og tileinkar sér aðferðir til umbóta í smáu og stóru.
- Hvernig upplýsingar úr starfseminni og frá utanaðkomandi aðilum eru nýttar við forgangsröðun og markmiðasetningu.
- Hvernig fylgst er með þróun niðurstaða kannana og sjálfsmats.
- Hvernig skólinn finnur og sameinast um ný ögrandi markmið í stefnu skólans.

## Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Skólasamningur
- Endurskoðun markmiða á grundvelli kannana og sjálfsmats (skýrslur, fundargerðir)
- Fundargerðir skólanefndar

## Sjá einnig:

Viðauki I, kaflar 3.2, 3.6. og 9.1.

Aðferðir													Mat forsenduþátta																											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísbendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísbendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir <i>endurskoðaðar</i> öðru hverju				• Aðferðir <i>súms staðar samþættar</i> daglegu starfi				• <i>Vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni			
	• Aðferðir <i>umbóta</i> og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísbendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni																			

Útbreiðsla													Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%		
<b>Fyrirgjöf:</b>																									
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																								

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

**5d Hvernig hvatt er til nýsköpunar og umbóta meginferla skólastarfsins**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig sköpunargáfa og tillögur starfsmanna fá að njóta sín í nýbreytni og umbótastarfi.
- Hvernig skólinn finnur og notfærir sér nýjungar í tækni og vinnuáferðum.
- Hvort og hvernig skólinn breytir skipurítum sínum og starfslýsingum starfsmönnum til hvatningar.
- Hvernig skólinn notar viðbrögð nemenda, foreldra, annarra skóla og hagsmunaaðila yfirleitt til þess að örva til nýbreytni og nýsköpunar.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Endurskoðun markmiða á grundvelli kannana og sjálfsmats (skýrslur, fundargerðir)
- Áætlanir um endurmenntun
- Fundargerðir skólanefndar

**Sjá einnig:**

**Viðauki I**, kaflar 3.2, 3.6. og 9.1.

Aðferðir												Mat forsenduþátta												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísbendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísbendingar um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</i>					• <i>Regluleg endurskoðun, m.t.t. árangurs og virkni</i>					• <i>Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</i>					• <i>Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni</i>				
	• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• Aðferðir <i>sams staðar samþættar</i> daglegu starfi					• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				
															• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni					• Óruggar vísbendingar um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjöldi þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## 5e Hvernig áherslum er breytt og árangur metinn

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig komist er að samkomulagi innan skólans um breytingar .
- Hvernig skólinn hefur forgöngu um og innleiðir nýjar aðferðir.
- Hvernig breytingar eru kynntar.
- Hvernig starfsmenn eru undirbúnir og þjálfaðir fyrir breytingar.
- Hvernig skólinn endurskoðar breytingar með tilliti til þess hvort þær eru að leiða til árangurs.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Fundargerðir skólanefndar
- Sjálsmatsskýrslur

Sjá einnig:  
Viðauki III

Aðferðir												Mat forsenduþátta																																												
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%																																	
<b>Fyrirgjöf:</b>																																																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Engar vísendingar um virðisaukandi aðferðir				• <i>Einhverjar vísendingar</i> um aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• Aðferðir endurskoðaðar öðru hverju				• Aðferðir <i>sums staðar</i> samþættar daglegu starfi				• <i>Vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Regluleg endurskoðun</i> , m.t.t. árangurs og virkni				• Aðferðir hluti af daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>vel samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• <i>Óruggar vísendingar</i> um traustar aðferðir og fyrirkomulag sem byggir á forsjálni				• <i>Óruggar vísendingar</i> umbóta og bættis árangurs vegna endurskoðunar og rýni				• Aðferðir <i>fullkomlega samþættar</i> daglegu starfi og áætlanagerð				• Cæti verið sem fyrirmynd annarra skóla			

Útbreiðsla												Mat forsenduþátta											
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem aðferðir og notkun þeirra er útbreiddari því hærri er stigagjöfin. Það fer eftir eðli aðferða hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra) eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

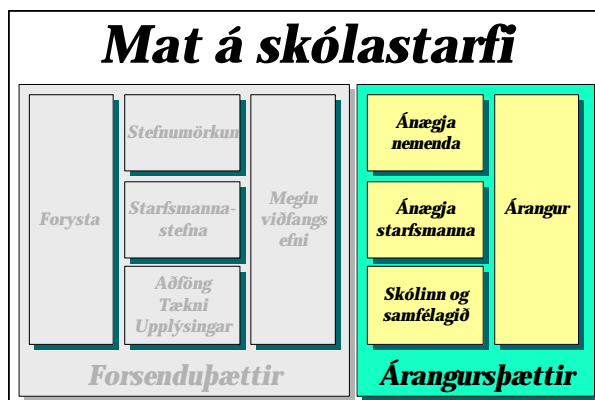
**Aðrar athugasemdir**

Aðferðir	Útbreiðsla	Niðurstaða
----------	------------	------------

## Árangursþættir

Í fyrri meginhluta þessa matslíkans, forsenduþáttunum, hefur verið spurt um það **hvernig** skólinn vinni að markmiðum sínum. Síðari meginhluti líkansins fjallar um það sem skólinn hefur áorkað, þ.e. **hvaða árangri** hefur verið náð. Þörf er upplýsinga um niðurstöður eða árangur og umfang árangurs (hversu víðtækur árangur er).

Við allt mat á árangri verður að hafa í huga þróun, samanburð við eigin markmið og samanburð við þróun annarra (sambærilegra) skóla. Þetta á við um alla árangursþættina.



Nú snýst matið ekki lengur um aðferðir og forsendur árangurs heldur árangurinn sjálfan og niðurstöður starfsins.

6. - 9. kafli (þættir matslíkans) eru allir tvískiptir, þ.e. í „a” og „b” liði. Í „a”-liðunum er gert ráð fyrir **mati á viðhorfum** nemenda, starfsmanna og annarra viðskiptavina (innri og ytri viðskiptavina) ásamt upplýsingum úr rekstri. Langoftast mundi slíkt mat byggja á könnunum af ýmsu tagi. Matshópurinn leggur mat á skólastarfið út frá niðurstöðum kannana eftir því sem mögulegt er.

Í „b”-liðunum er gert ráð **óbeinum mælingum**, þ.e. mati byggðu á fyrirliggjandi staðreyndum úr skólastarfinu, niðurstöðum kannana og rekstri skólans.

## 6. Ánægja nemenda

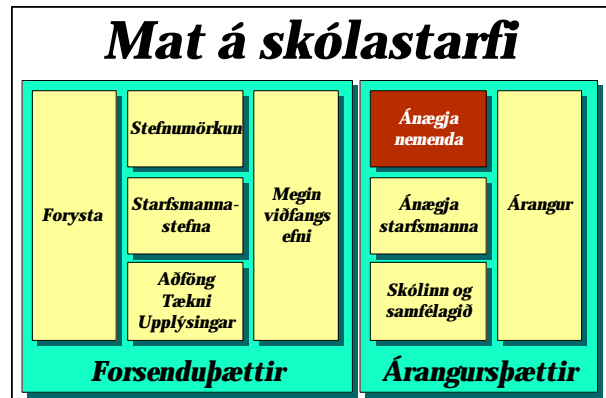
Viðskiptavinir skóla eru margir. Fyrst og fremst eru viðskiptavinir skóla nemendur en einnig foreldrar, aðrir skólar (bæði á fyrri og síðari skólastigum), sveitarfélög, ráðuneyti og aðrir opinberir aðilar. Enginn einn þessar aðila verður aðgreindur með öllu frá hinum.

Í þessum kafla er fjallað um viðhorf til skólans og þjónustu hans.

Þegar fjallað er um ánægju nemenda er mikilvægt að líta til annarra viðskiptavina skólans eins og frekast er kostur. Ánægju nemenda verður t.d. einnig að meta með hliðsjón af mat útskrifaðra nemenda á gengi sínu í framhaldsnámi eða starfi

Undirliðir eru:

- 6a Viðhorf til þjónustu skólans og samskipta við hann.
- 6b Óbeinn vitnisburður um viðhorf.



**6a Viðhorf til þjónustu skólans og samskipta við hann.**

Álit nemenda og annarra viðskiptavina kemur gjarnan fram í könnunum, mati starfshópa o.fl. á því hvernig skólinn stendur að og kemur til móts við vilja, væntingar og hagsmuni nemenda og annarra viðskiptavina.

Könnun getur m.a. tekið til eftirfarandi:

- Kennsla og kennsluaðferðir.
- Námsframboð.
- Námsefni.
- Námsmat.
- Hvernig staðið er að innritun.
- Stoðþjónusta s.s. bókasafn, námsráðgjöf o.fl..
- Sanngirni og kurteisi.
- Áreiðanleiki (orðheldni/tímasetningar/áætlanir standast).
- Húsnæði og aðstaða.
- Skilvirkni og afgangsluhraði.
- Viðbrögð við kvörtunum og óskum, sveigjanleiki gagnvart nemendum og öðrum hagsmunaaðilum.
- Innritunar- og þjónustugjöld.
- Aðgengileiki stjórnenda og starfsfólks, sýnileiki þess og almenn vitneskja um hlutverk hvers og eins.
- Félagslíf.
- Skráning upplýsinga, einfaldleiki hennar, áreiðanleiki skjala og skjalavörslu.
- Upplýsingar.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Niðurstöður svara nemenda og annarra hagsmunaaðila í könnunum, hugsanlega túlkaðar og/öð samandregnar.

Sjá einnig:  
Viðauki II

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>		

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfsvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

**6b Óbeinn vitnisburður um viðhorf til skólans**

Hér er m.a. átt við hvernig stofnunin aflar upplýsinga og hvernig gengur að skilja, sjá fyrir og bregðast við þörfum umhverfis og samfélags á grundvelli þeirra.

Meðal þess sem ástæða getur verið til að mæla og fylgjast með er:

- Almennur stuðningur við skólastarfið í heild, þátttaka, málflutningur, metnaður og áhugi allra viðkomandi á starfseminni og hvernig hann birtist (t.d. í gestakomum, komum af-mælisárganga, aðsókn að foreldrafundum).
- Aðsókn að skólanum.
- Brottfall.
- Endurinnritun fallinna.
- Framfarir í námi (virðisauki menntunar mældur í frammistöðu nemenda, m.a. miðaður við væntingar þeirra og markmið).
- Hvernig brugðist er við niðurstöðum kannana og því hrint í framkvæmd sem ástæða er til þeirra vegna.
- Samræmi í kröfum (til nemenda), framkvæmd og afgreiðslum (sbr. t.d. próf, undanþágur, refsingar).
- Fjöldi og eðli kvartana
- Meðferð kvartana og viðbrögð við þeim.
- Þakkarbréf og jákvæð ummæli.
- Fjölmiðlaumfjöllun.
- Viðurkenningar og gjafir til skólans.
- Starfs- og námsframi nemenda og kennara.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Nemendabókhald
- Einkunnaskrár
- Skólaskýrslur
- Fjölmiðlar
- Kvartanaskrá
- Kannanir á viðhorfum útskrifaðra nemenda

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>		

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstöðu hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda)</b> þeirra, <b>eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

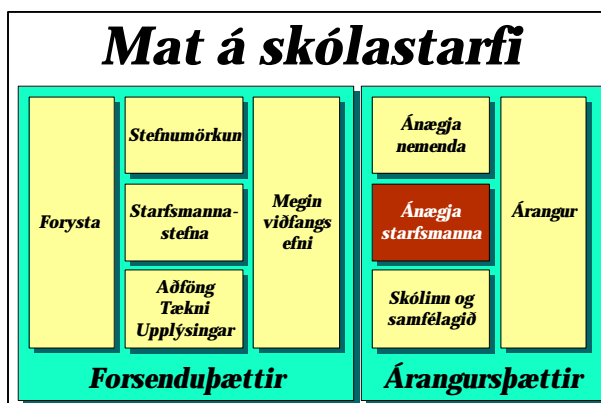
Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

## 7. Ánægja starfsmanna

Í þessum kafla felst matið í því að kanna hvernig skólinn býr að starfsmönnum sínum. Náin tengsl eru við kaflann um starfsmenn (2. kafli, Starfsmannastefna).

Ýmsar hömlur eru á frelsi skóla í þessum efnum. Þessar hömlur þarf að leiða í ljós um leið og fram kemur hvað skólinn gerir til að hafa áhrif á þær.

Mat ætti samt sem áður fyrst og fremst að snúast um þau atriði sem skólinn hefur á valdi sínu.



Matshópurinn ætti að draga fram hvernig skólanum tekst að fullnægja þörfum og væntingum starfsmanna (innan þess ramma sem honum er settur). Þetta ætti að gera með því að kanna árangur, strauma og stefnur, markmið og samanburð við keppinauta og þá sem fram úr skara. Upplýsinga um gildi þessara mælinga í augum starfsmanna ætti einnig að afla.

Undirliðir eru:

- 7a Viðhorf starfsmanna til skólans (þekking og álit).
- 7b Óbeinar mælingar á starfsanda.





## 7a Viðhorf starfsmanna til skólans (þekking og álit)

Álit starfsmanna kemur gjarnan fram í könnunum, mati starfshópa o.fl. m.a á því hvernig skólinn stendur að og kemur til móts við vilja, væntingar og hagsmuni starfsmanna.

Kannanir gætu m.a. gefið vísbendingar um ánægju starfsmanna með tvö meginatriði, hvatningu og starfsumhverfi:

Hvatning:

- Starfsframi, stöðuhækkunar.
- Upplýsingamiðlun.
- Valddreifing.
- Jafnrétti.
- Þátttaka.
- Forysta.
- Endurmenntun.
- Viðurkenning.
- Markmiðasetning og mat.
- Framtíðarsýn, stefna og gildismat skólans.
- Starfsþjálfun.

Starfsumhverfi:

- Stjórnun skólans.
- Vinnuaðstaða.
- Aðbúnaður, þægindi, þjónusta við starfsmenn.
- Heilbrigðis- og öryggismál.
- Starfsöryggi.
- Laun og hlunnindi.
- Félagslíf og samskipti starfsmanna.
- Stjórnun þróunarstarfa.
- Stefna í umhverfismálum.
- Staða og hlutverk í samfélaginu.

## Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Niðurstöður svara starfsmanna í könnunum, hugsanlega túlkaðar og/ eða samandregnar

Sjá einnig:

Viðauki I, kafli 9.1

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>		

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfssvæðum. Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

**7b Óbeinar mælingar á starfsanda**

Hvernig skólinn notar mælingar til þess að skilja, sjá fyrir, bæta þátttöku og auka starfsánægju. Hvað segja gögn skólans t.d um:

Áhuga á og þátttöku í:

- Starfshópum og umbótastarfi.
- Tillöguflutningi.
- Þróunarverkefnum og þjálfun.

- og hvað má út frá gögnum skólans álykta um:

- Ávinning samstarfs og hópvinnu.
- Viðurkenningar til einstaklinga og hópa.
- Svörun/heimtur í könnunum meðal starfsmanna.
- Þjónustu við starfsmenn.

Eru vísbendingar um starfsánægju/óánægju fólks í skólanum fólgnar í eftirfarandi:

- Fjarvistum og veikindum.
- Slysatiðni.
- Fjölda kvartana.
- Aðsókn.
- Fjölda starfsumsóknna.
- Stöðugleika í starfsmannahaldi.
- Verkföllum.

Hvað segja gögn um:

- Nákvæmni í meðferð launa- og ráðningargagna.
- Skilvirkni upplýsingaflæðis og boðskipta.
- Viðbrögð við fyrirspurnum og beiðnum um leiðréttingar (hraði).

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Starfsmannaskrá
- Skólaskýrslur
- Kvartanaskrá
- Trúnaðarmenn starfsmanna

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	• Ekki sjáanlegur árangur • Niðurstöður eru neikvæðar				• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni) • Eitthvað um jákvæðan samburð við eigin markmið					• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár • Jákvæður samburður við eigin markmið á mörgum sviðum • Eitthvað um samburð við aðra skóla • Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið					• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár • Jákvæður samburður við eigin markmið á flestum sviðum • Jákvæður samburður við aðra skóla • Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið					• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár • Framúrskarandi samburður við eigin markmið á öllum sviðum • Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum • Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið			

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

## 8. Skólinn og samfélagið

Skólar gegna mikilvægu hlutverki í samfélaginu. Í þessum þætti er verið að meta önnur áhrif skólans á þjóðfélag/samfélag en þau sem augljós eru vegna beins hlutverks hans sem menntastofnunar.

Hér er helst verið að tala um áhrif sem skólinn hefur umfram eða utan við lögboðið verksvið sitt. Meðal annars kemur til álita hvaða gildum og viðhorfum skólinn heldur á lofti, t.d. til lífsins almennt, verndunar náttúruauðlinda og ekki síst til þess hvaða kröfur skólinn gerir til sjálfs sín. Líta ber til samskipta við yfirvöld skólans og aðra sem eftirlit hafa með eða áhrif hafa á starfsemina.

Undirliðir eru:

- 8a Viðhorf til skólans.
- 8b Samskipti skóla og samfélags.





### 8a Viðhorf til skólans

Hér er meðal annars á að líta „þegnskap” skólans sem getur birst í:

- Upplýsingastreymi til almennings um það sem fólki finnst máli skipta.
- Framkvæmd jafnræðisreglna.
- Tilliti til atvinnu- og efnahagslífs á svæðinu.
- Góðum samskiptum við yfirvöld.
- Fyrirgreiðslu við félagslíf á svæðinu, sjálfbóðaliða, mannúðarstörf, íþróttir og tómstundagaman.
- Verndun fyrir ónáði og óþrifnaði af völdum skólans (kvartanir - mat).
- Tilliti til umferðar og umferðarmannvirkja (bilastæði).
- Meðferðar umbúða og sorps.
- Nýtingar á hráefnum og vistvænum vörum.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- Könnun
- Dagblöð og aðrir fjölmiðlar
- Fagleg tímarit
- Viðtöl

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samanburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samanburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samanburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samanburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>		

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						



**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

**8b Samskipti skóla og samfélags**

Meðal annars má álykta út frá:

- Hvernig háttáð er samskiptum við sveitarfélag, hverfasamtök og nágretta.
- Afskipti af skipulagsmálum og nýbyggingum í nánasta umhverfi
- Samskiptum við lögreglu t.d. vegna dansleikja og skemmtana.
- Samskiptum við ráðuneyti.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Fundargerðir
- Bréfaskrifir
- Kannanir meðal almennings
- Starfsmenn ráðuneytis.

Árangur															Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samanburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samanburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samanburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samanburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>							

Umfang															Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærra er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																							

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Vísendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

## 9. Árangur

Árangur er miðaður við sett markmið. Hluti þeirra markmiða hlýtur að vera rekstrarlegs eðlis á sama hátt og gerist í almennum fyrirtækjarekstri. Önnur markmið tengjast sambandi skóla við opinber yfirvöld sem hafa með starfsemi skólans að gera og hugsanlegum samningum þeirra á milli.

Helst verður árangur skóla þó metinn út frá þeim mælikvörðum sem lagðir eru á menntun og framfarir.

Markmið sem miðað er við kunna að tengjast þáttum eins og:

- Framfarir nemenda.
- Meðalárangur nemenda.
- Námsframboð.
- Rekstrartekjur og rekstrargjöld.
- Annað samkvæmt skilgreiningu skóla.

Viðfangsefni þessa þáttar er hvernig skólanum og nemendum hans vegnar, hvernig gengur að ná settum markmiðum, bæði fjárhagslegum og faglegum, og hvernig skólinn þjónar þeim sem hagsmuna eiga að gæta í og með starfrækslu stofnunarinnar.

Undirliðir eru:

- 9a Fjármálastjórn.
- 9b Fagleg efni.





## 9a Fjármálastjórn

Hér er meðal annars á að líta:

- Rekstraráætlanir, fjárlagagerð og hvernig gengur að komast af með tilskilið fé, t.d. Samanborið við reiknilíkan og aðra skóla.
- Sjóði og sértekjur.
- Þróun vísi- og marktalna frá ári til árs.
- Samanburð á árangri miðað við:
  - Markmið.
  - Aðra skóla.
- Árangur sérstakra verkefna.

Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:

- BÁR - ríkisbókhald
- Reiknilíkan
- Skólaskýrsla
- Samanburður við aðra skóla og stofnanir
- Samanburður milli ára (þróun)
- Úrvinnsla úr tölulegum gögnum skóla

Árangur														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samanburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samanburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samanburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samanburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>		

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærrí er stigagöfín. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda þeirra), eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						

**Hverjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

Árangur	Umfang	Niðurstaða
---------	--------	------------

**9b Fagleg efni**

Hér er leitast við að mæla árangur t.d.

- Árangur kennslu, umfang og gæði stoðþjónustu.
- Hvernig settum reglum (og löggjöf) er fylgt.
- Hlutfall útskrifaðra, brottfalls og skilgreindra úrræða t.d. Í annað nám, vistun, meðferð vinnu.
- Beiting og virkni innra og ytra mats.
- Aðlögunarhæfni og fjölbreytni vinnubragða og úrræða.
- Hraða úrlausna erinda og meðferð á tíma og kröftum fólks í stofnuninni og þeirra sem hagsmuna eiga að gæta.

**Vettvangur upplýsingaöflunar getur m.a. verið:**

- Kannanir á innra starfi
- Skólaskýrsla
- Samanburður við aðra skóla og stofnanir
- Úrvinnsla úr tölulegum gögnum skóla
- Samanburður milli ára (þróun)

Árangur														Mat árangursþátta										
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<b>Fyrirgjöf:</b>																								
<b>Lýsing, lykilatriði:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekki sjáanlegur árangur</li> <li>• Niðurstöður eru neikvæðar</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar niðurstöður sýna jákvæða stefnu (leitni)</li> <li>• Eitthvað um jákvæðan samanburð við eigin markmið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á mörgum sviðum</li> <li>• Eitthvað um samanburð við aðra skóla</li> <li>• Sumt af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flestar niðurstöður sýna jákvæða þróun síðust 3 ár</li> <li>• Jákvæður samanburður við eigin markmið á flestum sviðum</li> <li>• Jákvæður samanburður við aðra skóla</li> <li>• Mest af árangri má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjög jákvæð þróun á öllum sviðum síðustu 5 ár</li> <li>• Framúrskarandi samanburður við eigin markmið á öllum sviðum</li> <li>• Skarar fram úr öðrum skólum á flestum sviðum</li> <li>• Allan árangur má rekja til markvissra aðferða sem notaðar hafa verið</li> </ul>				

Umfang														Mat árangursþátta									
Stig:	%	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%
<b>Fyrirgjöf:</b>																							
<b>Lýsing:</b>	Eftir því sem jákvæður árangur er útbreiddari því hærr er stigagjöfin. Það fer eftir eðli niðurstaðna hvort miðað er við notkun í t.d. <b>deildum, starfsmönnum (fjölda)</b> þeirra, <b>eða starfssvæðum</b> . Hér má einnig miða við hversu traust gögn eru, umfang kannana, stærð úrtaks eða umfang mælinga. 100% að þær ná til alls skólans.																						



**Hveðjir eru styrkleikar? (+)**

**Hvað má betur fara? (÷)**

**Visbendingar/sannanir/gögn:**

**Aðrar athugasemdir**

<b>Árangur</b>	<b>Umfang</b>	<b>Niðurstaða</b>
----------------	---------------	-------------------

## Matsblað

Matsþáttur	Upphafsstigagjöf	Endurskoðuð stigagjöf	Margfaldari	
1. Forysta	1a			
	1b			
	1c			
	1d			
	Meðaltal		x 1,0	
2. Stefnumörkun	2a			
	2b			
	2c			
	2d			
	2e			
	Meðaltal		x 0,8	
3. Starfsmannastefna	3a			
	3b			
	3c			
	3d			
	3e			
	3f			
	Meðaltal		x 0,9	
4. Aðföng, tækni og upplýsingar	4a			
	4b			
	4c			
	4d			
	4e			
	Meðaltal		x 0,9	
5. Meginviðfangsefni	5a			
	5b			
	5c			
	5d			
	5e			
	Meðaltal		x 1,4	
6. Ánægja nemenda	6a			
	6b			
	Meðaltal		x 2,0	
7. Ánægja starfsmanna	7a			
	7b			
	Meðaltal		x 0,9	
8. Skólinn og samfélag	8a			
	8b			
	Meðaltal		x 0,6	
9. Árangur	9a			
	9b			
	Meðaltal		x 1,5	
Niðurstaða				

Þetta er matsblað matsmanns sem hann færir sitt mat inn á.

## Samantektarblað

Matsþáttur	Einkunn matsmanna						Bil mats	Samkomu- lag	Margfeldari (vægi)	
	1	2	3	4	5	6				
1. Forysta	1a									
	1b									
	1c									
	1d									
	Meðaltal								x 1,0	
2. Stefnumörkun	2a									
	2b									
	2c									
	2d									
	2e									
	Meðaltal								x 0,8	
3. Starfsmannastefna	3a									
	3b									
	3c									
	3d									
	3e									
	3f									
	Meðaltal								x 0,9	
4. Aðföng, tækni og upplýsingar	4a									
	4b									
	4c									
	4d									
	4e									
	Meðaltal								x 0,9	
5. Meginviðfangsefni	5a									
	5b									
	5c									
	5d									
	5e									
	Meðaltal								x 1,4	
6. Ánægja nemenda	6a									
	6b									
	Meðaltal								x 2,0	
7. Ánægja starfsmanna	7a									
	7b									
	Meðaltal								x 0,9	
8. Skólinn og samfélagið	8a									
	8b									
	Meðaltal								x 0,6	
9. Árangur	9a									
	9b									
	Meðaltal								x 1,5	
Niðurstaða										

Þetta er blað þar sem einkunnir allra matsmanna eru færð inn á.

## Niðurstöður mats (tölulegar)

Matsþáttur	Bil mats	Niðurstaða	Vægistala	Niðurstaða
1. Forysta	1a			
	1b			
	1c			
	1d			
	Meðaltal			x 1,0
2. Stefnumörkun	2a			
	2b			
	2c			
	2d			
	2e			
Meðaltal			x 0,8	
3. Starfsmannastefna	3a			
	3b			
	3c			
	3d			
	3e			
	3f			
Meðaltal			x 0,9	
4. Aðföng, tækni og upplýsingar	4a			
	4b			
	4c			
	4d			
	4e			
Meðaltal			x 0,9	
5. Meginviðfangsefni	5a			
	5b			
	5c			
	5d			
	5e			
Meðaltal			x 1,4	
6. Ánægja nemenda	6a			
	6b			
Meðaltal			x 2,0	
7. Ánægja starfsmanna	7a			
	7b			
Meðaltal			x 0,9	
8. Skólinn og samfélagið	8a			
	8b			
Meðaltal			x 0,6	
9. Árangur	9a			
	9b			
Meðaltal			x 1,5	
Heildarniðurstaða:				

Þetta er blað til að birta endanlega niðurstöðu matshóps.

## Atriðisorð

Hér er eingöngu um að ræða atriðisorð úr sjálfum spurningaköflunum en ekki úr inngangi og leiðbeiningum.

### A

aðbúnaður.....	48, 82
aðferðir til umbóta.....	68
aðgengileiki stjórnenda.....	76
aðlögunarhæfni.....	96
aðrir skólar.....	75
aðsókn.....	78, 84
aðstaða.....	76
afgreiðsluhraði.....	76
ágreiningsmál.....	66
ágreiningur.....	20, 66
áhersluatriði.....	64
áherslur.....	16
áherslur í skólastarfi.....	64
áhugi.....	44, 78, 84
ákvarðanataka.....	44
ákvörðun námsefnis.....	62
árangur.....	72
árangur kennslu.....	96
árangursmælingar.....	66
árvekni.....	16
athygli.....	14, 22
átök.....	20
atvinnulíf.....	88

### B

bílastæði.....	48, 88
birgðahald.....	56
birtingaraðferð.....	30
birtingarstaðir.....	30
birtingartími.....	30
boðleiðir.....	16, 30
boðskipti.....	46
bókasafn.....	62, 76
breytingar.....	72
brottfall.....	78, 96

### D

dansleikir.....	90
-----------------	----

### E

efnahagslíf.....	88
endurbætur.....	32
endurinnritun.....	78
endurmat.....	16
endurmenntun.....	82
endurskoðun.....	52
endurskoðun breytinga.....	72
endurskoðun markmiða.....	34, 42

### F

fagfélög.....	20
---------------	----

fagleg hliðsjón.....	52
fasteign.....	58
félagslíf.....	62, 76, 82, 88
fjárlagagerð.....	94
fjármálastjórn.....	52
fjarnám.....	62
fjarvistir.....	84
fjölbreytni vinnubragða.....	96
fjöldi kvartana.....	84
fjölmiðlaumfjöllun.....	78
fordæmi.....	16
foreldrar.....	70, 75
forgangsröðun.....	18, 20, 32, 68
Fornám.....	62
forsendur stefnu.....	28
forysta.....	82
framfarir í námi.....	78
framfarir nemenda.....	92
framkvæmd jafnræðisreglna.....	88
frammistaða.....	42
frammistaða nemenda.....	78
fram tíðarsýn.....	28, 82
frelsi skóla.....	80
fundir.....	44
Fundir.....	46

### G

gæðastaðlar.....	66
gerð prófa.....	62
gildi.....	28
gildi áhersluatriða.....	64
gildismat.....	82
gjafir.....	78

### H

hæfni starfsmanna.....	40
hagkvæmni.....	52, 58
hagsmunaaðilar.....	30, 70
hagsmunir starfsmanna.....	82
hagstæð innkaup.....	56
hagsýni.....	56
heilbrigði.....	58
heilbrigðismál.....	82
hlunnindi.....	82
hlutfall útskrifaðra.....	96
hlutverk.....	66
hollustuhættir.....	48
hópvinna.....	84
hugbúnaður.....	60
hugverk.....	60
húsnæði.....	76
húsvarsla.....	62
hvatning.....	18, 44, 82

hverfasamtök .....	90
<b>I</b>	
innkaup .....	56
innra mat .....	96
innritun .....	76
íþróttir .....	88
<b>J</b>	
jafnræðisreglur .....	88
jafnrétti .....	82
<b>K</b>	
kannanir .....	68, 76, 82
kennarar .....	20
kennsla .....	76
kennsluaðferðir .....	62, 76
keppinautar .....	80
kjarasamningar .....	36
kröfur .....	16, 66
kvartanir .....	76, 78, 88
kynning nýjunga .....	72
<b>L</b>	
langtímastefna .....	28
laun .....	82
leiðréttingar .....	28
lög .....	62
löggjöf .....	26, 96
lögregla .....	90
<b>M</b>	
mælingar .....	66
mannauður .....	50, 60
mannúðarstörf .....	88
markmið .....	68, 74, 78, 92, 94
markmið deilda .....	42
markmið hópa .....	42
markmið starfsmanna .....	42
markmiðasetning .....	32, 68, 82
marktölur .....	94
mat .....	32
mat á gagnsemi .....	34
mat á skilvirkni stefnu .....	34
meðalárangur nemenda .....	92
meðferð á tíma .....	96
metnaður .....	78
móttaka vöru og þjónustu .....	56
mötuneyti .....	48, 62
<b>N</b>	
nágrannar .....	90
námsáætlun .....	62
námsefni .....	76
námsframboð .....	76, 92
námsframi .....	78
námskeið .....	20
námsmat .....	76

námsráðgjöf .....	62, 76
náttúruauðlindir .....	56
nemendahópur .....	26
nemendur .....	20, 30, 75
niðurstöður kannana .....	78
núll-áfangar .....	62
nýbreytni .....	70
nýjar aðferðir .....	72
nýjungar í tækni .....	60, 70
nýjungar í vinnubrögðum .....	38
nýsköpun .....	70
nýting .....	58
nýting á hráefnum .....	88
nýting búnaðar .....	60
nýting efnis og áhalda .....	56
nýting tækni .....	60
<b>O</b>	
öldungadeild .....	62
ónæði .....	88
öryggi .....	48
öryggi eigna .....	58
öryggi gagna .....	54
öryggi nemenda .....	58
öryggi starfsmanna .....	58
öryggismál .....	82
óþrifnaður .....	88
<b>P</b>	
próf .....	78
<b>R</b>	
ráðningakjör .....	38
ráðstefnur .....	20
ráðuneyti .....	75, 90
refsingar .....	78
reiknilíkan .....	94
rekstraráætlanir .....	94
rekstrargjöld .....	92
rekstrartekjur .....	92
réttur starfsmanna .....	38
<b>S</b>	
samanburður .....	26
samfélag .....	78, 82
samkomulag .....	72
samræmi .....	28, 32
samræmi í kröfum .....	78
samskipti .....	20
samskipti starfsmanna .....	82
samskipti við yfirvöld .....	88
samstarf .....	20, 84
samstarf starfsmanna .....	40
samtök og stofnanir .....	26
sanngirni .....	76
sérkennsla .....	62
sértekjur .....	94
setning markmiða .....	62

símenntun.....	40
sjálfboðaliðastörf.....	88
sjálfsmat.....	68
sjálfstæð vinnubrögð.....	44
sjóðir.....	94
skammtímastefna.....	28
skilgreining þarfa.....	20
skilvirkni boðskipta.....	84
skilvirkni skoðanaskipta.....	46
skilvirkni upplýsingaflæðis.....	84
skipting fjár.....	18
skipulag kennslu.....	40
skipulagsgrunnur.....	32
skipuleg upplýsingaöflun.....	54
skipurit.....	70
skjalavarsla.....	76
skoðanakannanir.....	38
skoðanaskipti.....	46
skólanámskrá.....	62
skólanefnd.....	62, 64
skólar.....	20
skólaráð.....	64
skólaskýrsla.....	62
sköpunargáfa.....	70
skráning upplýsinga.....	76
skrifstofa.....	62
slysatíðni.....	84
sóknarhugur.....	28
sorp.....	88
staðlar.....	66
starfsánægja.....	84
starfsbraut.....	62
starfsframi.....	40, 78, 82
starfshópar.....	82
starfslýsing.....	70
starfsmannahópur.....	26
starfsmenn.....	20, 30
starfsöryggi.....	82
starfsþjálfun.....	40, 82
starfsumhverfi.....	82
starfsumsóknir.....	84
stefna.....	82
stefna skóla.....	54
stefna skólans.....	38
stefna stjórnvalda.....	26
stefnumótun.....	28
stjórnun skólans.....	82
stoðþjónusta.....	62, 76, 96
stöðugleiki í starfsmannahaldi.....	84
stöðuhækkanir.....	82
stuðningur við félagslíf.....	62
sveigjanlegur vinnutími.....	48
sveigjanleiki.....	76
sveitarfélög.....	75, 90
svörun í könnunum.....	84
<b>T</b>	
tækni.....	60

tækniþúnaður.....	60
tækni framfarir.....	26

**Þ**

þægindi.....	82
þakkir.....	78
þarfir starfsmanna.....	40
þátttaka.....	44, 82, 84
þátttaka í umbótastarfi.....	44
þegnskapur.....	88
þjálfun.....	84
þjóðfélagsmál.....	26
þjónusta við starfsmenn.....	82
þjónustu við starfsmenn.....	84
þjónustugjöld.....	76
þróun.....	28
þróunarstarf.....	82
þróunarverkefni.....	20, 84

**T**

tillöguflutningur.....	84
tillögur starfsmanna.....	70
tómstundagaman.....	88
trúnaðarmenn.....	38

**U**

umbótastarf.....	16, 20, 28, 70, 84
umbúðir.....	88
umferð.....	88
umhverfi.....	56, 58, 78
umhverfismál.....	26, 82
umsjón.....	62
undanþágur.....	78
upplýsingamiðlun.....	46, 82
upplýsingaöflun.....	54
upplýsingar.....	54, 76
upplýsingar úr starfsemi.....	68
upplýsingastreymi.....	16
upplýsingastreymi til almennings.....	88
úrlausna erinda.....	96

**V**

væntingar.....	28, 78, 82
valddreifing.....	44, 82
veikindi.....	84
verkföll.....	84
verndun hugverka.....	60
verndun náttúruauðlinda.....	56
verndun umhverfis.....	56
viðbrögð við fyrirspurnum.....	84
viðmið starfsemi.....	66
viðskiptasambönd.....	56
viðskiptavinir.....	75, 76
viðurkenning.....	44, 82
viðurkenningar.....	78, 84
vinnuaðstaða.....	48, 82
vinnutími.....	48
vísitölur.....	94

vistvænar vörur..... 88  
vöxtur í starfi..... 40

**Y**  
ytra mat..... 96



## Efnisyfirlit

<b>INNGANGUR</b> .....	<b>2</b>
LÍKANID .....	2
ÞÆTTIR MATSLÍKANS.....	3
UM MAT OG LÍKAN.....	3
AÐFERÐIR VIÐ SJÁLFSMAT .....	4
<i>Stærð matshóps</i> .....	4
<i>Matshópur</i> .....	4
<i>Rök með og á móti litlum hópi</i> .....	5
<i>Rök með og á móti stórum hópi</i> .....	5
<i>Það sem þarf að hafa í huga við ákvörðun um fjölda í matshópi</i> .....	5
<i>Dæmi um matshópa</i> .....	5
<i>Þátttaka ytri aðila</i> .....	6
SÍDAREGLUR MATSMANNA.....	6
VÆGI MATSPÁTTA.....	7
<b>FRAMKVÆMD MATS</b> .....	<b>7</b>
STIGAGJÖF.....	7
DÆMI UM MAT .....	8
<i>Framkvæmd mats</i> .....	11
<i>Fyrir matsmenn</i> .....	12
<b>FORSENDUÞÆTTIR</b> .....	<b>13</b>
<b>1. FORYSTA</b> .....	<b>14</b>
1A    AÐFERÐIR STJÓRNENDA, SÝNILEG ÞÁTTTAKA ÞEIRRA OG FORDÆMI.....	16
1B    STUÐNINGUR VIÐ UMBÓTASTARF.....	18
1C    SAMSKIPTI STJÓRNENDA VIÐ AÐRA .....	20
1D    HVERNIG STJÓRNENDUR VEITA VIÐLEITNI FÓLKS ATHYGLI OG META GÓÐ VERK.....	22
<b>2. STEFNUMÖRKUN</b> .....	<b>24</b>
2A    FORSENDUR STEFNUMÓTUNAR .....	26
2B    HVERNIG STAÐID ER AÐ STEFNUMÓTUN .....	28
2C    HVERNIG STEFNA SKÓLANS ER KYNNT.....	30
2D    HVERNIG STEFNU SKÓLANS ER HRINT Í FRAMKVÆMD .....	32
2E    HVERNIG REGLULEG ENDURSKOÐUN OG UMBÆTUR Á STEFNU SKÓLANS FARA FRAM .....	34
<b>3. STARFSMANNASTEFNA</b> .....	<b>36</b>
3A    HVERNIG STARFSMANNAHALD ER SKIPULAGT OG BÆTT.....	38
3B    HVERNIG MANNAUÐURINN ER VARÐVEITTUR OG ÁVAXTADUR .....	39
3C    HVERNIG FÓLK SETUR SÉR MARKMIÐ OG METUR ÁRANGUR STARFA SINNA .....	42
3D    HVERNIG HÁTTAÐ ER ÞÁTTTÖKU FÓLKS Í STARFSEMINNI, FRELSI ÞESS TIL SJÁLFSTÆÐRA ÁKVARÐANA OG ÞVÍ VEITT ATHYGLI SEM VEL ER GERT .....	44
3E    HVERSU HÁTTAÐ ER SKOÐANASKIPTUM OG ÁRANGURSRÍKUM RÖKRÆÐUM INNAN SKÓLANS .....	46
3F    HVERNIG HUGSAÐ ER UM FÓLK.....	48
<b>4. AÐFÖNG, TÆKNI OG UPPLÝSINGAR</b> .....	<b>50</b>
4A    HVERNIG FJÁRMUNUM ER RÁÐSTAFAD .....	52
4B    HVERNIG MIÐLAR TIL UPPLÝSINGAR ERU NÝTTIR OG AÐGANGUR VEITTUR AÐ ÞEIM.....	54
4C    HVERNIG STAÐID ER AÐ INNKAUPUM OG HAGSÝNI GÆTT .....	56
4D    HVERNIG STAÐID ER AÐ VIÐHALDI OG ENDURNÝJUN FASTEIGNA OG BÚNAÐAR.....	58
4E    HVERNIG TÆKNI, MANNAUÐUR OG HUGVERK ERU NÝTT.....	60
<b>5. MEGINVIÐFANGSEFNI</b> .....	<b>62</b>
5A    HVERNIG ÁHERSLUR Í STARFI SKÓLANS ERU MARKAÐAR.....	64

5B	VERKSTJÓRN.....	66
5C	HVERNIG NÝ MARKMIÐ ERU SETT OG ÞAU ENDURSKOÐUÐ.....	68
5D	HVERNIG HVATT ER TIL NÝSKÖPUNAR OG UMBÓTA MEGINFERLA SKÓLASTARFSINS.....	70
5E	HVERNIG ÁHERSLUM ER BREYTT OG ÁRANGUR METINN.....	72
<b>ÁRANGURSPÆTTIR.....</b>		<b>74</b>
<b>6. ÁNÆGJA NEMENDA.....</b>		<b>75</b>
6A	VIÐHORF TIL ÞJÓNUSTU SKÓLANS OG SAMSKIPTA VIÐ HANN.....	76
6B	ÓBEINN VITNISBURÐUR UM VIÐHORF TIL SKÓLANS.....	78
<b>7. ÁNÆGJA STARFSMANNA.....</b>		<b>80</b>
7A	VIÐHORF STARFSMANNA TIL SKÓLANS (ÞEKING OG ÁLIT).....	82
7B	ÓBEINAR MÆLINGAR Á STARFSANDA.....	84
<b>8. SKÓLINN OG SAMFÉLAGIÐ.....</b>		<b>86</b>
8A	VIÐHORF TIL SKÓLANS.....	88
8B	SAMSKIPTI SKÓLA OG SAMFÉLAGS.....	90
<b>9. ÁRANGUR.....</b>		<b>92</b>
9A	FJÁRMÁLASTJÓRN.....	94
9B	FAGLEG EFNI.....	96
<b>MATSBLAÐ.....</b>		<b>98</b>
<b>SAMANTEKTARBLAÐ.....</b>		<b>99</b>
<b>NIÐURSTÖÐUR MATS (TÖLULEGAR).....</b>		<b>100</b>
<b>ATRÍÐISORÐ.....</b>		<b>101</b>
<b>EFNISYFIRLIT.....</b>		<b>105</b>