

## **Leiðbeiningar um mótun skólastefnu í sveitarfélögum**

Leiðbeiningar um mótun skólastefnu í sveitarfélögum  
Höfundur: © Björk Ólafsdóttir  
Yfirllestur og ábendingar: Ólafur H. Jóhannsson.  
Prófarkarlestur: Sigríður Inga Sturludóttir

Samband íslenskra sveitarfélaga 8/2010  
Borgartúni 30  
Pósthólf 8100  
128 Reykjavík  
2010

## Efnisyfirlit

Inngangur.....	4
Mótun skólastefnu .....	4
Lagalegur og faglegur bakgrunnur skólastefnu .....	4
Undirbúningur .....	5
Helstu skref stefnumótunar .....	6
Stöðumat .....	7
Hlutverk .....	7
Gildi.....	8
Framtíðarsýn.....	8
Stefna .....	10
Meginmarkmið .....	10
Áfangamarkmið .....	11
Aðgerðaáætlun .....	11
Framkvæmd stefnu .....	12
Árangursmælingar .....	12
Eftirfylgni .....	14
Heimildaskrá.....	15

## Myndir

Mynd 1. Tenging skólastefnu sveitarfélags við aðrar stefnur í skólamálum.....	5
Mynd 2. Verkferli stefnumótunar og innleiðingar stefnu.....	6
Mynd 3. Stefnumótun í hnotskurn .....	8
Mynd 4. Hringrás markmiða, mælinga og umbóta.....	14

## Inngangur

Í lögum um leikskóla nr. 90/2008 og grunnskóla nr. 91/2008 er sveitarfélögum lögð sú skylda á herðar að setja almenna stefnu um leik- og grunnskólalald í sveitarfélaginu og kynna fyrir íbúum þess. Unnin hefur verið ítarleg handbók um gerð skólastefnu til að auðvelda sveitarfélögum að móta slíka stefnu og nýta hana sem virkt stjórnæki. Þetta rit dregur fram meginatriði handbókarinnar og er hugsað til leiðbeiningar fyrir þátttakendur í gerð skólastefnu.

Tenglar á skólastefnur sveitarfélaga eru aðgengilegir á heimasíðu Sambands íslenskra sveitarfélaga á slóðinni:

<http://www.samband.is/verkefningin/skolamal/stefnumotun/skolastefnur-sveitarfelaga/>

## Mótun skólastefnu

Fjármunir sveitarfélaga eru takmarkaðir og sífellt eru gerðar meiri kröfur til sveitarfélaga um að þau ráðstafi þeim á hagkvæman og skynsamlegan hátt og forgangsraði verkefnum sínum. Slíkt krefst skýrrar stefnu, skipulags og áætlana sem eru leiðbeinandi fyrir ákvarðanatöku stjórnenda og starfsmanna. Skólastefna er lykilatriði þar sem rekstur grunnskóla er viðamesti kostnaðarliður sveitarfélaga.

Sveitarfélög standa frammi fyrir kröfum um að stofnanir þeirra séu í stöðugri þróun í takt við þær hröðu breytingar sem samfélagið tekur og að sífellt sé unnið að því að bæta frammistöðu, þjónustu og starfshætti. Til þess að það sé raunhæft þarf að koma á vinnubrögðum sem miða að því að gera betur. Meginviðfangasefnið í mótun skólastefnu er að taka afstöðu til þess hvernig skólar sveitarfélagsins eiga að vera eftir tiltekinn árafjöldi og hvernig ætlunin er að vinna að því. Stefnan skilgreinir þann árangur sem stefnt er að, dregur fram hvaða leiðir ákveðið er að fara til að ná settu marki og hvernig fylgjast eigi með hvernig miðar.

Hafa verður í huga að kerfisbundið umbótastarf með stefnumótun er ekki verkefni eins eða fárra stjórnenda eða fagmanna. Svo sátt verði um skólastefnuna þurfa allir sem hagsmuna eiga að gæta í sveitarfélaginu að fá tækifæri til að taka þátt í stefnumótunarvinnunni. Í þeirri vinnu eiga sér stað umræður og skoðanaskipti meðal þátttakenda og ýmis sjónarmið koma fram sem auka skilning og víðsýni ólíkra hagsmunaaðila.

Það er mikil áskorun að mennta börn til þess að þau séu í stakk búin til að ná árangri í síbreytilegum heimi, sem erfitt er að ímynda sér hvernig verður. Þess vegna er stefna aldrei fullgerð eða endanleg. Stöðugt þarf að endurskoða hana og bæta til að tryggja að hún endurspegli breyttar áherslur og þróun í ytra umhverfi hverju sinni.

## Lagalegur og faglegur bakgrunnur skólastefnu

Frumstefnumótun á sér stað hjá Alþingi og ráðuneytum með setningu laga, reglugerða og námskrár. Það er síðan hlutverk sveitarfélaga og skóla í sameiningu að útfæra þá stefnu og gæða hana lífi. Alþingi setur lög um leik- og grunnskóla sem markar þá undirstöðu sem sveitarfélög eiga að byggja stefnu sína í skólamálu á. Á grundvelli þeirra laga gefur mennta- og menningarmálaráðuneytið út aðalnámskrá fyrir leik- og grunnskóla þar sem fagleg stefnumörkun um uppeldis- og menntunarhlutverk skólanna er útfærð nánar. Lögin og aðalnám-

skrárnar mynda grunn að skólastefnu sveitarfélaga. Á þeim grunni móta sveitarfélögin stefnu út frá sínum áherslum og hafa þannig áhrif á skipulag skólstarfs. Hver skóli mótar sér síðan sína eigin stefnu sem byggir á lögum, aðalnámskrám og skólastefnu sveitarfélagsins eins og mynd 1 sýnir.



Mynd 1. Tenging skólastefnu sveitarfélags við aðrar stefnur í skólamálum

Félag grunnskólakennara, Skólastjórafélag Íslands og Samband íslenskra sveitarfélaga unnu árið 2007 að sameiginlegri sýn fyrir grunnskólann til ársins 2020<sup>1</sup>. Framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið er stefnuplagg sem hugsað er sem fyrirmynd á landsvísu, fyrir stefnumótun sveitarfélaga og grunnskóla. Rafrænn aðgangur að skýrslunni er:

- [http://www.samband.is/media/skolamal/Framtidarsyn\\_2020.pdf](http://www.samband.is/media/skolamal/Framtidarsyn_2020.pdf)

## Undirbúningur

Til að vel takist til með mótun og innleiðingu stefnu er mikilvægt að skipuleggja vandlega ferlið og hvernig því er stýrt. Í upphafi stefnumótunar þarf að skilgreina það verklag sem á að nota. Það felst meðal annars í að velja fólk í stýrihóp, skipuleggja vinnu hans, ákveða verkefnisstjóra og setja upp verkáætlun. Ennfremur þarf að huga að hvernig staðið er að þátttöku hagsmunaaðila og hvort eigi að fá utanaðkomandi ráðgjafa til liðs við stýrihópinn. Ferlið krefst skuldbindinga æðstu stjórnenda, þeir þurfa að leggja af mörkum áhuga, hvatningu, tíma og fjármagn til að stefnan verði til og innleiðing hennar heppnist.

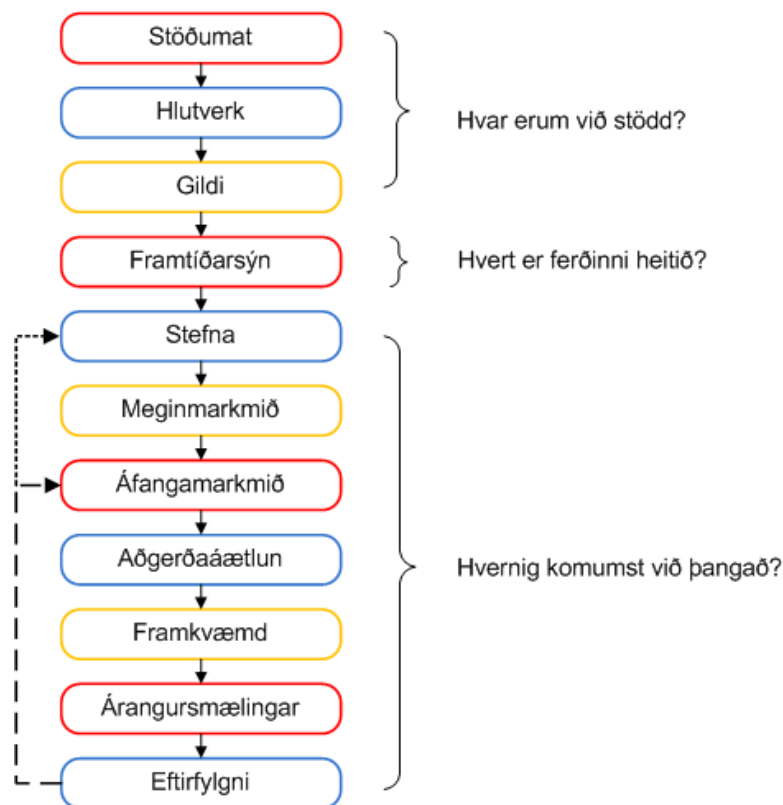
<sup>1</sup> Hrönn Pétursdóttir (2007).

## Helstu skref stefnumótunar

Í vinnu við mótun stefnu er ekki hægt að benda á eina „réttu“ leið. Almennt má þó skipta stefnumótunarferli í þrjá meginþætti sem byggjast á eftirfarandi spurningum<sup>2</sup>:

1. Hvar erum við stödd?
2. Hvert er ferðinni heitið?
3. Hvernig komumst við þangað?

Stefnumótun á sér stað í nokkrum þrepum. Á mynd 2 er verkferlið sýnt allt frá því að staða er metin og þar til búið er að koma stefnunni í framkvæmd og meta árangurinn.



Mynd 2. Verkferli stefnumótunar og innleiðingar stefnu

Þó svo að stefnumótun sé sett hér fram sem línulegt ferli er það í raun ekki þannig heldur síendurtekið hringlaga ferli sem hefur hvorki skýrt upphaf né endi.

Nánar verður gerð grein fyrir hverju þrepi í verkferlinu í samnefndum köflum hér á eftir.

<sup>2</sup> Olsen (2007)

## Stöðumat

Til þess að hægt sé að bæta skólastarf þarf að vera til staðar skilningur á núverandi stöðu og aðstæðum. Mat á fortíð og núverandi stöðu er grunnurinn að því að sjá hvað þarf að gera til að ná þeirri framtíðarsýn sem sveitarfélagið hefur fyrir skólana sína. Bilið á milli ríkjandi ástands og framtíðarsýnar þarf að brúa og markmið sem eru sett til lengri og skemmri tíma miða að því.

Stöðumat getur falið í sér að leggja mat á núverandi skólastefnu, skoða fyrri frammistöðu og koma auga á vandamál sem þarfnast úrbóta. Ennfremur felst í stöðumati að dregnir eru fram helstu styrkleikar og veikleikar í skólastarfi sveitarfélagsins og litið er á ytra umhverfi skólanna til að greina hugsanlegar ógnanir og tækifæri. Þessi greining er nefnd SVÓT-greining og byggist áframhaldandi vinna við stefnumótunina á því að draga fram og efla styrkleikana, bæta það sem telst til veikleika, vera viðbúin utanaðkomandi ógnunum og nýta tækifærin.

Stöðumatið gerir sveitarfélaginu kleift að skilgreina mikilvæg viðfangsefni. Afrakstur þess er notaður til að móta stefnuna sem á að færa skólana nær framtíðarsýninni.

## Hlutverk

Hlutverk lýsir þeim tilgangi sem starfsemi skólanna byggir á. Fyrir skóla er hlutverkið afar mikilvægt þar sem tilvist þeirra veltur á því. Ólíkt stefnu og markmiðum sem stöðugt eru í endurskoðun og leitast er við að uppfylla, þá er hlutverk í raun aldrei uppfyllt og getur staðið óbreytt í mörg ár.

Hlutverkið er hluti af stefnumótun stjórnvalda. Hlutverk grunnskóla er tilgreint í markmiðsgrein laga um grunnskóla:

„Hlutverk grunnskóla, í samvinnu við heimilin, er að stuðla að alhliða þroska allra nemenda og þátttöku þeirra í lýðræðisþjóðfélagi sem er í sífelldri þróun.“<sup>3</sup>

Hlutverk leikskóla kemur fram í markmiðsgrein laga um leikskóla:

„Veita skal börnum umönnun og menntun, búa þeim hollt og hvetjandi uppeldisumhverfi og örugg náms- og leikskilyrði.“<sup>4</sup>

Dæmi um hlutverk skóla sem sett hafa verið fram á grundvelli ofangreindra laga:

„Skólar Akureyrarbæjar gegna því hlutverki að mennta ábyrga og hæfa þjóðfélagsþegna sem geta tekið virkan þátt í þróun eigin samfélags og stundað frekara nám. Skólarnir eru menntastofnanir í sífelldri þróun.“<sup>5</sup>

„Hlutverk skólastarfs á Seltjarnarnesi er að veita öllum börnum jafnan rétt til góðrar menntunar við hæfi hvers og eins og efla áhuga og löngun þeirra til frekari menntunar og þroska.“<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Lög um grunnskóla nr. 91/2008

<sup>4</sup> Lög um leikskóla nr. 90/2008

<sup>5</sup> Skóladeild Akureyrarbæjar (2006)

<sup>6</sup> Seltjarnarnesbær (2006)

## Gildi

Gildi eru nokkurskonar kjörorð sem lýsa þeim sjónarmiðum sem lögð eru til grundvallar í starfi skólanna. Gildin eru höfð að leiðarljósi í daglegum störfum og samskiptum og þau eru hluti af þeim stofnanabrag eða menningu sem ríkir. Tilgangurinn með því að draga gildi fram er að auka vitund um þau og styrkja þau. Gildi eru oftast sett fram í fáum orðum og standa óbreytt í mörg ár.

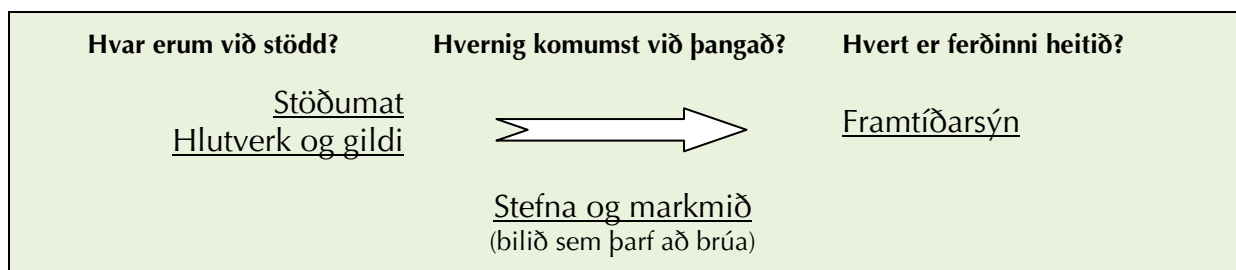
Dæmi um gildi úr skólastefnum þriggja sveitarfélaga:

„Samvinna – Víðsýni - Vellíðan“<sup>7</sup>  
 „Sveigjanleiki – sjálfstæði – sérstaða“<sup>8</sup>  
 „Vellíðan – Þroski – Metnaður – Árangur“<sup>9</sup>

## Framtíðarsýn

Með framtíðarsýn er átt við það hvernig íbúar sjá fyrir sér að skólarnir í sveitarfélaginu verði í framtíðinni, til dæmis að 5-10 árum liðnum. Framtíðarsýnin felur í sér takmarkið sem stefnt er að og er því æðsta markmið stefnunnar. Framtíðarsýnin vísar veginn fram á við og lýsir hugsjón sem styður við hlutverk skólanna og gildi.

Ef framtíðarsýnin er borin saman við stöðuna í skólunum eins og hún er í dag kemur trúlega mismunur í ljós. Yfirleitt þarf að gera breytingar til að brúa bilið á milli núverandi stöðu og framtíðarsýnar. Í hnotskurn fjallar stefnumótun um þessar breytingar og hvernig best sé að standa að þeim, sjá mynd 3.



Mynd 3. Stofnumótun í hnotskurn

Fyrsta skrefið í að móta framtíðarsýn er að sjá fyrir sér hvað nemendur eiga að vita og geta gert í samfélagi 21. aldarinnar. Hvernig er hægt að gera þau sem best í stakk búin til að standa sig í þeim heimi sem þá verður?

<sup>7</sup> Sveitarfélagið Vogar (2010)

<sup>8</sup> Reykjavíkurborg (2010)

<sup>9</sup> Fjallabyggð (2009)



Í fyrrnefndu plaggi um sameiginlega framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið 2007-2020 er framtíðarsýnin sett fram þannig:

- „Grunnskólinn er ein af meginstoðum samfélagsins. Grunnskólastarfið er undirstaða framþróunar fyrir einstaklinginn og þjóðfélagið.“<sup>10</sup>

Framtíðarsýninni er síðan fylgt eftir með ítarlegri lýsingu:

- „Meginmarkmið stefnunnar er að hámarka gæði skólastarfs til að nemendur verði ánægðir og með jákvæða sjálfsmynd. Þeir búi yfir færni og löngun til að læra, til að viðhalda þekkingu og leikni og séu undirbúnir fyrir virka þátttöku í lýðræðisþjóðfélagi sem er í sífelldri þróun.“<sup>11</sup>

Eftirfarandi dæmi sýnir framtíðarsýn íbúa á Akureyri eins og hún birtist í skólastefnu Akureyrarbæjar:

- „Skólar Akureyrarbæjar verði framsækin skólasamfélög þar sem nemendur öðlist þroska til góðra verka.
- Með bókvit, verksvit og siðvit að leiðarljósi fái sérhver nemandi hvatningu til náms í samræmi við þroska sinn, áhuga, hæfileika og sköpunargleði.
- Skólar Akureyrarbæjar skapi í samstarfi við heimilin kjörumhverfi til náms með hvetjandi starfsumhverfi, hæfileikaríku starfsfólki og virkum tengslum við samfélagið.
- Skólar Akureyrarbæjar verði fyrirmynd góðra skóla.“<sup>12</sup>

Curtis og City gefa í bók sinni dæmi um framtíðarsýn sveitarfélags í skólamálum<sup>13</sup>:

Tryggja að nemendur okkar mæti þeim frammistöðuviðmiðum sem sett eru fram af hinu opinbera og útskrifist úr grunnskóla með getu til að hefja nám í framhaldsskóla eða velja sér starfsnám og ná þar árangri. Nemendur sem eru útskrifaðir úr skólunum okkar eru fróðleiksfúsir námsmenn sem kunna að hugsa á gagnrýninn hátt, kunna að greina upplýsingar og nýta þekkingu sína á mismunandi sviðum til að skapa hluti og öðlast nýja þekkingu. Þeir eru einnig gott fólk, færir um að sýna samúð og eru undirbúnir undir þátttöku í síbreytilegu lýðræðissamfélagi.

Framtíðarsýnin leggur grunninn að stefnu og markmiðum. Stefnan mótar leiðina að framtíðarsýninni og markmiðin skilgreina vörðurnar á leiðinni.

<sup>10</sup> Hrönn Pétursdóttir (2007)

<sup>11</sup> Hrönn Pétursdóttir (2007)

<sup>12</sup> Skóladeild Akureyrarbæjar (2006)

<sup>13</sup> Curtis og City (2009)

## Stefna

Í mótun stefnu felst að valdar eru bestu leiðirnar til að ná framtíðarsýnni. Mikilvægt er að reyna að átta sig á hvað það er sem skiptir mestu máli og hvaða aðgerðir skila þeim árangri sem stefnt er að. Velja þarf leiðir sem eru raunhæfar og stuðla í sameiningu að því að framtíðarsýnin verði að veruleika. Mögulegar leiðir eru fjölmargar og því krefst stefnumótun forgangsröðunar. Spyrja þarf. Hvað á að gera? og það sem er enn mikilvægara, hvað á ekki að gera? Það þarf að forgangsraða til að nýta fjármagn, starfsfólk og aðstöðu á sem skilvirkastan hátt. Ætíð þarf að hafa í huga að sveitarfélagið hafi burði til að fara þær leiðir sem stefnt er að.

Mælt er með að stefnan sé mótuð innan frá þannig að byrjað sé á kjarna skólastarfsins, námi og kennslu. Skólastefna ætti að byggjast á því fyrst og fremst að skapa stuðning við kjarnastarfsemina – að auka þekkingu og hæfni kennara, þátttöku nemenda og bæta inntak námsins.

## Meginmarkmið

Meginmarkmið segja til um að hverju sveitarfélagið ætlar að vinna í náinni framtíð og lýsa þeim árangri sem stefnt er að. Meginmarkmið endurspegla forgangsröðun og áherslur sveitarfélagsins. Gæta þarf að því að þau séu í samræmi við hlutverk skólanna og framtíðarsýn sveitarfélagsins og að þau endurspegli lykilþætti skólastarfsins. Meginmarkmiðin greina frá hvað sveitarfélagið þarf að gera til að framtíðarsýnin verði að veruleika.

Dæmi um meginmarkmið úr skólastefnum:

„Tryggð skal markviss þróun uppeldis- og kennsluhátta skóla og að fjölbreyttum aðferðum sé beitt við uppeldi og kennslu.“<sup>14</sup>

„Að unnt sé að mæta ólíkum námsþörfum allra nemenda við grunnskólana í Ísafjarðarbæ.“<sup>15</sup>

„Að þar starfi áhugasamir, hæfir og vel menntaðir kennarar og annað starfsfólk.“<sup>16</sup>

Ekki er nóg að setja meginmarkmið, heldur þarf að vinna að því að þeim verði náð. Þess vegna eru þau gjarnan útfærð nánar í áfangamarkmið og síðan er sett fram áætlun um aðgerðir í framhaldi af því.

<sup>14</sup> Hvalfjarðarsveit (2008)

<sup>15</sup> Ísafjarðarbær (2008)

<sup>16</sup> Garðabær (2006)

## Áfangamarkmið

Áfangamarkmiðin breyta meginmarkmiðunum í viðráðanleg frammistöðumarkmið, sem eru sértæk og mælanleg. Áfangamarkmið mynda nokkurskonar vörður milli núverandi frammistöðu og þess árangurs sem stefnt er að. Þau gera sveitarfélaginu kleift að fylgjast með hvernig miðar í áttina að meginmarkmiðinu, ræða um árangurinn og bregðast við ef á þarf að halda.

Undir hverju meginmarkmiði eru gjarnan nokkur áfangamarkmið sem breyta meginmarkmiðum í viðráðanleg takmörk. Áfangamarkmið skilgreina hverju á að áorka, hvenær og hvernig. Þau eru sett fram til 1-3 ára. Þegar einu áfangamarkmiði er náð tekur annað við og þannig færast skólarnir nær og nær framtíðarsýninni.

Dæmi um framsetningu áfangamarkmiða:

Að 80% starfsmanna telji sig hafa fengið tækifæri til starfsþróunar skólaárið 2010-2011.

Að við lok skólaárs 2010-2011 telji 75% nemenda að þeim hafi verið mætt með kennsluáðferðum sem hæfa þeim.

Að 92% nemenda líði vel í skólanum skólaárið 2010-2011.

Eftir að búið er að móta stefnuna og skilgreina markmið hennar er mikilvægt að vinna skipulega að framgangi hennar.

## Aðgerðaáætlun

Til að stefnan nái fram að ganga er mikilvægt að stilla upp þeim verkefnum sem nauðsynleg eru til að framkvæma hana og ná markmiðum hennar. Þessi hluti stefnumótunarinnar er oft talinn vera sá erfiðasti og tímafreakasti og þar stoppar oftast ferlið. Því er ástæða til að huga sérstaklega að aðgerðum sem auka líkur á árangursríkri framkvæmd.

Dæmi um framsetningu á aðgerðaáætlun:

Áfangamarkmið	Aðgerðir	Ábyrgð	Lokið
Að við lok skólaárs 2010-2011 telji 75% nemenda að þeim hafi verið mætt með kennsluáðferðum sem hæfa þeim.	Þjófnað öllum kennurum upp á námskeið um mismunandi kennsluáðferðir.	Fræðslustjóri	Nóv. 2010
	Hver skóli skipuleggur þróunarverkefni um kennsluhætti.	Skólastjórar	Mars 2011
	Skipuleggja kynnisferðir í skóla þar sem unnið er að nýsköpun í kennsluháttum.	Fræðslustjóri Skólastjórar	Janúar 2011
	Hefja undirbúning að þróunarverkefni þar sem skilgreind verða viðmið um fagmennsku kennara.	Fræðslustjóri Kennarateymi	Maí 2011

Það geta verið fjölmargar leiðir að markmiðunum og því þarf að forgangsraða og hugsanlega að draga úr eða hætta verkefnum sem ekki falla að stefnunni. Þótt slíkt geti verið umdeilt er engu

að síður mikilvægt að fara í gegnum þau skólamála verkefni sem eru í gangi í sveitarfélaginu og hafa ef til vill ekki skilað miklu eða samræmast ekki áhersluatriðum stefnunnar. Við að hætta verkefnum sem ekki styðja stefnuna losnar um bjargir svo sem tíma, starfsfólk og fjármagn.

## Framkvæmd stefnu

Þegar stefnu er hrundið í framkvæmd verður fólk að hafa þau aðföng, þekkingu, hæfni og stuðning sem það þarf til þess að geta gert það sem til er ætlast.

Þátttaka og skuldbinding skólanefndar, fræðslufulltrúa og stjórnenda í skólunum eru grundvallaratriði til að innleiðing skólastefnunnar verði árangursrík. Þessir aðilar hafa í sameiningu umboð til að taka ákvarðanir og hrinda aðgerðum í framkvæmd. Það er því á þeirra ábyrgð að fylgja stefnunni og aðgerðaáætluninni eftir.

Til þess að stefna geti orðið að veruleika þarf að gera ráð fyrir auknu fjármagni og tíma til að vinna að henni. Hugsanlega er til dæmis þörf á að innleiða ný vinnubrögð, þjálfar starfsfólk, kaupa ný tæki, endurnýja kennslufni eða fjölga starfsmönnum. Út frá stefnunni eru teknar ákvarðanir um hvað eigi að byrja á að gera, hætta að gera eða halda áfram að gera og aðföngum er útteilt í samræmi við það.

Það skiptir miklu máli að starfsfólk skólanna vilji vinna vel og hafi ánægju af starfinu. Starfsfólkið verður að þekkja skólastefnuna, eiga hlutdeild í henni, skilja hana og sjá hvernig hún hefur áhrif á þeirra störf. Það þarf að hafa trú á stefnunni og því að hún skili þeim árangri sem stefnt er að. Lykilatriði er einnig að starfsfólkið hafi þekkingu og getu til að vinna að framgangi stefnunnar. Allir sem koma að skólamálaum í sveitarfélaginu þurfa að þekkja stefnuna og skilja hana til að geta tekið þátt í að vinna að henni.

## Árangursmælingar

Í árangursmælingum felst regluleg söfnun upplýsinga um starfsemi skóla í sveitarfélaginu. Tilgangurinn er að meta hvort að sveitarfélagið og skólarnir nái markmiðum stefnunnar og nálgist framtíðarsýnina. Mælikvarðar eru skilgreindir í samræmi við markmiðin til að fylgjast með framgangi þeirra. Niðurstaða mælinganna er síðan borin saman við fyrirfram sett viðmið sem tilgreina að hvaða árangri er stefnt. Byggt á þeim upplýsingum eru teknar ákvarðanir um næstu skref.

Hlutverk skólanefnda í sveitarfélögum er meðal annars að fylgjast með framkvæmd náms og kennslu og gera tillögur um umbætur á skólastarfinu<sup>17</sup>. Niðurstöður árangursmælinga er mikilvægt innlegg til að skólanefndir geti sem best rækt þetta verkefni sitt.

Tilgangur árangursmælinga má flokka í þrennt:

1. *Að vanda ákvarðanir svo að stjórnun verði faglegri.* Mælingar eru nauðsynlegar til að átta sig á hvort skólastarfið hefur þokast í áttina að settu marki eða hversu langt hefur miðað. Allar ákvarðanir verða vandaðri þar sem þær eru byggðar á staðreyndum fremur en á tilfinningu.

<sup>17</sup> Sjá nánar: Lög um leikskóla nr. 90/2008 og Lög um grunnskóla nr. 91/2008

2. *Að hvetja starfsmenn til dáða með því að sýna fram á árangur erfiðis þeirra.* Mikilvægt er að ljóst sé eftir hvaða árangri er sóst. Með því að gera markmið og mælingar ljósar snemma í ferlinu hjálpar það starfsfólkinu að vita til hvers er ætlast. Með árangursmælingum er enn fremur hægt að koma auga á og viðurkenna góðan árangur og hvetja þannig starfsmenn til dáða.
3. *Að sýna fram á að vel sé farið með opinbert fé og stöðugt sé leitast við að nýta fjármagn, mannafla og aðstöðu, á sem bestan hátt.* Með árangursmælingum og annarri upplýsingaöflun um skólastarfið getur sveitarfélagið með ótvíræðum hætti upplýst hagsmunaaðila um það sem máli skiptir og sýnt fram á hvernig það stendur gagnvart ábyrgð sinni.

Dæmið hér fyrir neðan sýnir hvernig meginmarkmið, áfangamarkmið og mælikvarðar tengjast innbyrðis. Undir hvert meginmarkmið eru sett fram eitt eða fleiri áfangamarkmið. Mælingar á áfangamarkmiðum sem tilheyra sama meginmarkmiði eiga í sameiningu að gefa hugmyndir um hvernig gengur að vinna að meginmarkmiðinu.

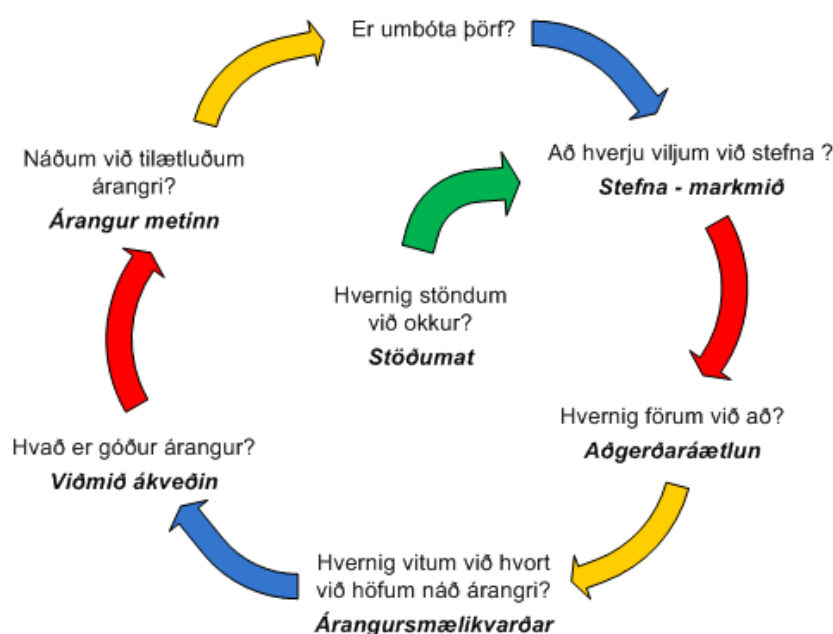
Meginmarkmið	Áfangamarkmið	Árangursmælikvarði	Viðmið
Að kennsla og kennsluhættir stuðli að árangri allra nemenda.	Aukin þátttaka kennara á námskeiðum um fjölbreyttar kennsluaðferðir.	Hlutfall kennara sem svarar í könnun að hann/hún hafi sótt námskeið þar sem megináherslan var lögð á kennsluaðferðir.	Grænt: 90 – 100% Gult: 75 – 90% Rautt: < 75%
	Að 75% nemenda telji að þeim hafi verið mætt með kennsluaðferðum sem hæfa þeim.	Hlutfall nemenda sem svarar í könnun að þeim hafi á skólaárinu verið mætt með kennsluaðferðum sem hæfa þeim.	75%

Viðmið er sá árangur sem stefnt er að og einhugur er um að telst góður árangur. Viðmiðin sem gefin eru upp í dæminu hér að framan vísa til áfangamarkmiðanna og segja til um hvað þarf til að þau náist. Stundum eru viðmiðin flokkuð í þrennt eftir gæðum og skilgreina þá hvað telst góð niðurstaða (grænt), hvað telst viðunandi (gult) og hvað telst óviðunandi (rautt). Fyrirfram er búið að ákveða með skilgreiningu viðmiðana að ef niðurstaða mælinga er á því bili sem telst óviðunandi þá þurfi að grípa til aðgerða.

Meginmarkmiðin eru yfirgripsmeiri en áfangamarkmiðin og geta falið í sér margskonar aðgerðir. Mat á þeim felur því í sér samanburð við víðtækari viðmið heldur en þegar áfangamarkmiðin eru mæld. Viðmiðin eru þá jafnan ekki töluleg heldur er þeim lýst með orðum. Orðuð viðmið lýsa því t.a.m. hvað einkennir lærdómsumhverfi í góðum skóla, hvað felst í góðum kennsluháttum, hvað einkennir góða kennara eða stjórnendur o.s.frv.

## Eftirfylgni

Stefnumótun er ekki verkefni sem á sér endapunkt. Hún er þvert á móti síendurtekið ferli sem í raun lýkur aldrei. Mynd 4 sýnir hina stöðugu hringrás markmiða, mælinga og umbóta. Hringrásin hefst á því að sett er fram stefna og áætlun um aðgerðir sem markar þá leið sem á að fara til að brúa bilið á milli núverandi frammistöðu og æskilegrar frammistöðu. Stöðugt þarf að finna leiðir til að mæla hvort aðgerðirnar skili þeim árangri sem stefnt er að. Hringurinn lokast og hefst að nýju þar sem árangursmælingar og eftirfylgni hafa áhrif á mótaða stefnu og áætlun um aðgerðir. Niðurstöður eru hagnýttar, markmið sett um umbætur og þeim stillt upp í aðgerðaáætlun. Lögð er áhersla á að styrkja það sem vel er gert og bæta það sem betur má fara.



Mynd 4. Hringrás markmiða, mælinga og umbóta

Árangursmælingar eru tæki til að fylgjast með hvernig gengur að vinna að markmiðum stefnunnar. Þær á ekki að setja fram í þeim tilgangi að fylgjast með fólki til að refsa því. Mælingar sem gefa vísbendingar um veikleika gefa tækifæri til að bæta árangur. Gott er að lýsa vandamálum sem möguleikum til náms og umbóta og líta á mistök sem tækifæri til þess að læra af og gera betur. Við hefjumst handa vitandi það að við munum gera mistök. Markmiðið er ekki að engin mistök verði, heldur að læra af þeim og verða þannig stöðugt hæfari.

Framkvæmd stefnu er virkt ferli. Hversu vel sem stefnan er unnin er ýmislegt sem hefur áhrif á hana og því verður hún að fá að þróast og breytast eftir því sem umhverfi og skilyrði breytast og lærdómur á sér stað. Því er nauðsynlegt að endurskoða stefnuna reglulega.

## Heimildaskrá

- Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason (2007). *Afburðaárangur*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Björk Ólafsdóttir (2010). *Skólastefna sveitarfélaga. Handbók*. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga.
- Björg Ágústsdóttir (2008). *Aðferðir við stefnumótun sveitarfélaga: setning skólastefnu*. Óútgefin meistaraþrófritgerð, Háskóla Íslands, Reykjavík.
- Curtis, R. E. og City, E. A. (2009). *Strategy in Action. How School Systems can Support Powerful Learning and Teaching*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Fjallabyggð (2009). *Fræðslustefna*. Skoðuð 22. mars 2010. Slóðin er: [http://www.fjallabyggd.is/skrar/.pdf/fb2009\\_fraedslustefna\\_fjallabyggdar.pdf](http://www.fjallabyggd.is/skrar/.pdf/fb2009_fraedslustefna_fjallabyggdar.pdf)
- Fjármálaráðuneytið (1999). *Árangursmælingar opinberra aðila, hugtök og tækni*. Vinnubók. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Fjármálaráðuneytið (2004). *Árangursstjórnun í ríkisrekstri*. Handbók. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Garðabær (2006). *Skólastefna Garðabæjar 2006-2009*. Skoðað 22. mars 2010. Slóðin er: <http://gardabaer.is/Skolar/skolastefna-20062009>
- Hrönn Pétursdóttir (2007). *Sameiginleg framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið 2007-2020*. Félag grunnskólakennara, Samband íslenskra sveitarfélaga og Skólastjórafélag Íslands.
- Hvalfjarðarsveit (2008). *Skólastefna 2008-2011*. Skoðað 22. mars 2010. Slóðin er: [http://www.hvalfjardarsveit.is/Files/Skra\\_0034361.pdf](http://www.hvalfjardarsveit.is/Files/Skra_0034361.pdf)
- Ísafjarðarbær (2008). *Grunnskólastefna Ísafjarðarbæjar*. Skoðað 22. mars 2010. Slóðin er: [http://www.isafjordur.is/isafjordur/upload/files/sfs/grunnskolastefna\\_isafj-samth2008.pdf](http://www.isafjordur.is/isafjordur/upload/files/sfs/grunnskolastefna_isafj-samth2008.pdf)
- Lög um leikskóla nr. 90/2008.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.
- Menntamálaráðuneytið (1999). *Aðalnámskrá leikskóla*. Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.
- Menntamálaráðuneytið (2006). *Aðalnámskrá grunnskóla: Almennur hluti*. Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.
- Menntasvið Reykjavíkurborgar (2005). *Matstæki um einstaklingsmiðað nám*. Skoðað 23. apríl 2010. Slóðin er: <http://www.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabid-1506>
- Olsen, Erica (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Posavac, Emil J. og Carey, Reymond G. (2003). *Program Evaluation. Methods and Case Studies*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey.



---

Reglugerð um mat og eftirlit í grunnskólum og upplýsingaskyldu sveitarstjórna um skólafélag nr. 658/2009.

Reglugerð um mat og eftirlit í leikskólum og upplýsingaskyldu sveitarstjórna um skólafélag nr. 893/2009.

Reykjavíkurborg (2010). *Stefna og starfsáætlun Menntasviðs Reykjavíkurborgar 2010*. Skoðað 26. apríl 2010. Slóðin er:

[http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/menntasvid/skjol/Stefna\\_og\\_starfsa\\_tlun\\_Menntasvids\\_2010\\_Lokaskjal.pdf](http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/Resources/menntasvid/skjol/Stefna_og_starfsa_tlun_Menntasvids_2010_Lokaskjal.pdf)

Runólfur Smári Steinþórsson (2003 a): Lýsing á stefnu og stefnumótunarvinnu. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IV, viðskipta- og hagfræðideild*, bls. 317-329. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

Seltjarnarnesbær (2006). *Skólafélag Seltjarnarness*. Skoðað 22. mars 2010. Slóðin er:

<http://www.seltjarnarnes.is/media/fraedslusvid//skolastefnaL.pdf>

Skóladeild Akureyrarbæjar (2006). *Skólafélag Akureyrarbæjar*. Skoðað 22. mars 2010. Slóðin er:

[http://skoladeild.akureyri.is/static/files/baeklingar/skolastefna\\_Ak\\_vef\\_utagafa\\_2006.pdf](http://skoladeild.akureyri.is/static/files/baeklingar/skolastefna_Ak_vef_utagafa_2006.pdf)

Stefán Gíslason (2007). *Nokkur orð um stefnumótun*. Birtist í: Námskeið fyrir kjörna fulltrúa í skóla- og fræðslunefndum sveitarfélaga 2007. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga.

Stjórnvísir (2006). *Framsækin stjórnun – leiðir til árangurs*. Reykjavík: Stjórnvísir.

Sveitarfélagið Vogar (2010). Skólafélag Sveitarfélagsins Voga. Skoðað 21. maí 2010. Slóðin er: [http://vogar.is/THjonusta/Menntun\\_og\\_fraedsla/Skolastefna/](http://vogar.is/THjonusta/Menntun_og_fraedsla/Skolastefna/)