|  |
| --- |
| **Að takast á við breytingar** |
| **án þess að klúðra öllu og falla aftur í sama farið** |
|  |
| Erindi flutt á ráðstefnu fjármálaráðuneytis á Grand hótel um stjórnun og rekstur ríkisstofnana í tilefni af vali á ríkisstofnun til fyrirmyndar sem fram fór 14. maí 2008 |
|  |
| **Már Vilhjálmsson rektor Menntaskólans við Sund** |
| **5/21/2008** |
|  |



Að takast á við breytingar

Það er sagt að flestar tilraunir til að ná fram gagngerum breytingum á starfsemi stofnunar mistakist. Þær geta mistekist algerlega þannig að leitað sé aftur í sama farið eða mistekist að hluta þannig að fórnarkostnaðurinn við breytinguna verði meiri en ávinningurinn. Breytingastjórnun er að verða sjálfstæð fræðigrein og fjölmargir hafa rannsakað þekkt fyrirtæki sem hafa gengið í gegnum miklar breytingar og þá bæði fyrirtæki þar sem breytingarnar hafa tekist og þar sem aftur hefur verið hrokkið í sama gírinn. Líkast til gilda sömu lögmál um árangursríkar breytingar hjá opinberum stofnunum og einkafyrirtækjum þó svo að umhverfið sé oft lítt sambærilegt. Michael Fullan telur í bók sinni „***Turnaround leadership“*** sem kom út 2006 að hægt sé að skilgreina 10 þætti sem eru grunnurinn að árangursríkum breytingum:

1. Fyrst er að skilgreina yfirmarkmið.

2. Snúa sér strax að grunnatriðum – skýr undirmarkmið

3. Finna og byggja upp sjálfstraust og virðingu

4. Velja besta fólkið til að sinna vandanum eða verkefnunum

5. Árangursrík taktík er markmiðsmiðuð og byggir á þátttöku starfsfólks

6. Mikilvægt er að auka getu hópsins markvisst

7. Halda stefnu

8. Skýra ábyrgð og sýna traust

9. Skilyrði fyrir vexti eða framrás jákvæðs þrýstings

10. Vinna traust

Allt þetta er auðveldara sagt en gert.

Aðstæður, hefðir, erfiðleikar og tækifæri eru svo mismunandi og tækin sem eru til ráðstöfunar eru svo misjöfn eftir því á hvaða sviði er starfað. Flestar opinberar stofnanir hafa skilgreind markmið sem oft eru sett að ofan. Meginþorri rekstrarfjármagns þeirra er skilgreindur á fjárlögum og hlutfall launa í rekstrarkostnaði er í flestum tilvikum afar hár. Lög og reglur sem stofnanirnar starfa eftir eru einnig stundum helst til gamaldags og heftandi þannig að erfitt er að bregðast hratt og vel við þeim aðstæðum sem upp koma einkum hvað varðar starfsmannamál en einnig hvað varðar breytingar í rekstri og þjónustu.

# Menntaskólinn við Sund

## Breytingar á gamalgróinni stofnun

Breytingar krefjast ákveðins hugrekkis, þær krefjast þekkingar, staðfestu, lipurðar, skipulags og vandaðrar greiningar á ríkjandi stöðu. Þær krefjast úthalds. Þær krefjast einnig virðingar og skilnings á því sem gert hefur verið áður og þær krefjast þess að yfirmaður hafi trú á því sem verið er að reyna að ná í gegn. Yfirmaður þarf að hafa þekkingu og getu til að leiða starfið og skapa þær aðstæður sem þarf til þess að starfsfólk sé tilbúið til að leggja sitt af mörkum. Breytingastjórnun krefst þess að það sé skilningur á því meðal stjórnenda hvað skiptir máli til að ná markmiðunum og þeir séu samstíga gagnvart sínu fólki. Því er mikilvægt að velja vandlega sína nánustu samstarfsmenn. Mikilvægt er að verkefnum sé stíft forgangsraðað og upplýsingastreymi sé í lagi. Það þarf að tryggja eins vel og hægt er að markmið breytinganna sé öllum ljós og sem flestir sjái ávinning af því að það takist vel með breytingarnar. Tímasetning breytinga er einnig lykilatriði.

Menntaskólinn við Sund er tæplega 40 ára sérhæfður bóknámsskóli, millistór skóli og með afar gott, vel menntað og hæft starfsfólk. Árum saman hafði skólinn átt í erfiðri glímu með reksturinn og nokkur óróleiki var meðal starfsfólks eftir mislangar og miserfiðar deilur innan skólans. Það var því ljóst að ekki dygði að breytingar á starfsemi skólans næði eingöngu til reksturs hans heldur þyrfti einnig að breyta skipulagi og ná fram meiri einingu um stefnu skólans og styrkja starfsandann.

## Breytingar á rekstri

Eitt það fyrsta sem var gert var að greina orsakir rekstrarvandans og leggja mat á hvar hægt væri að breyta án þess að valda sýnilegri skerðingu á þjónustu eða kjörum starfsfólks. Ákveðið var að taka á vandanum hratt og láta breytingatímann verða eins stuttan og hægt var. Jafnframt var ákveðið að kynna samtímis áætlun um uppbyggingu á aðstöðu fyrir nemendur og starfsfólk með það markmið að vinnuaðstaða bæði nemenda og starfsfólks yrði með því besta sem þekkist í skólakerfinu. Fundað var með starfsfólki og því gerð grein fyrir rekstrarvandanum, aðhaldsaðgerðum og forgangsröðun verkefna. Unnið var nýtt skipurit fyrir skólann og ábyrgð skýrð. Ákveðið var að sparnaður í rekstri næði til allra rekstrarþátta. Þannig var samið sérstaklega vegna kaupa á öllum rekstrarvörum, stórum sem smáum. Tekið var upp beiðnakerfi og öllum gert að notast við það. Ráðist var í aðgerðir til að draga úr orkukostnaði, prentkostnaði og kostnaði við rekstur tölvukerfis. Um leið og tækifæri gafst var gripið til ráðstafana til að bæta nýtingu hópa í kennslu sem og leiða til að draga úr kostnaði við stjórnun skólans. Óhagstæðum samningum var sagt upp. Samið var við banka um þjónustu og gerðir samningar við tölvufyrirtæki um endurnýjun á búnaði, um rekstur tölvukerfis og leigu á ljósleiðara. Gerðir voru fastlaunasamningar við æðstu stjórnendur og farið var að undirbúa árangurstengingu launa. Öllum var gert ljóst að góð rekstrarstaða væri forsenda framfara í skólastarfinu og hún yrði notuð til þess að bæta aðstæður nemenda og starfsfólks í samræmi við forgangsröðun, til að bæta húsnæðið og til að koma á árangurstengingu launa.

Um leið og heimild fékkst til þess að gera sjálfstæðan stofnanasamning var gengið frá nýrri skipan verkefnisstjórnar í samræmi við stefnu skólans og þar á meðal var skipaður endurmenntunarstjóri sem hefur það hlutverk að vinna að sí- og endurmenntun starfsfólks í samræmi við stefnu og áherslur skólans. Árið eftir var komið á árangurstengingu launa kennara sem hefur síðan fest sig í sessi, þróast og styrkst en auknum fjármunum hefur verið varið í þennan þátt ár hvert.

## Breytingar á skipulagi og þjónustu

Lagt var fram nýtt skipulag faglegrar stjórnunar og nýtt skipurit. Störf voru skilgreind upp á nýtt, starfslýsingar endurbættar og ábyrgð skýrð. Reglulegir fundir eru haldnir með starfsfólki bæði öllum saman sem og afmörkuðum hópum, einnig eru reglulegir fundir með nemendum og forráðamönnum. Haldnar eru fundargerðir og farvegir mála hafa verið skýrðir og skráðir. Smátt og smátt hafa orðið til gátlistar fyrir helstu verk, bæði með með tímasetningum einstakra verkþátta og ábyrgðaraðila hverju sinni. Upplýsingastreymi var bætt og komið á meira skipulagi á samskipti við nemendur og foreldra/forráðamenn þeirra. Sjálfsmatskerfi skólans hefur verið stórbætt og er orðið eðlilegur hluti af skólastarfinu. Reglulega eru gerðar kannanir á viðmóti nemenda og starfsfólks til námsárangurs og skólastarfsins, bæði einstakra þátta skólastarfsins sem og frammistöðu stjórnenda. Í framhaldinu eru síðan unnar áætlanir um viðbrögð við þeim athugasemdum sem fram koma.

Meðferð mála var gerð formfastari í samræmi við kröfur stjórnsýslu- og upplýsingalaga og þess gætt að ferill þeirra sé skráður.

## Styrking liðsanda

Kurteisi kostar ekkert! Grundvallarregla í samskiptum við nemendur, starfsfólk og aðra sem sækja þjónustu til skólans er að koma fram við hvern og einn af kurteisi óháð því í hvaða stöðu viðkomandi er.

**Starfsfólk:** Allir sitja við sama borð. Sömu reglur gilda fyrir alla og sama viðmót er viðhaft eftir því sem unnt er. Reynt er að hrósa fyrir það sem vel er gert og leiðbeina þegar á þarf að halda. Leitað er að styrkleikum fólks frekar en veikleikum en tekið á málum þegar á þarf að halda með skýrum og ákveðnum hætti. Erfiðum málum er oft fylgt eftir með stuðningi við þá sem eiga í hlut. Oft er gripið til þess ráðs að fá deiluaðila til að vinna saman að ákveðnum verkefnum frekar en að stía þeim í sundur. Þetta hefur gefist afar vel.

Gert hefur samkomulag í samstarfsnefnd um nokkuð öflugan sjóð sem ætlað er að styrkja við þróunarstarf í skólanum. Stuðst er við umsóknarferli og búið hefur verið til matskerfi til að meta umsóknir.

Efling sameiginlegra tómstunda; ferðir, íþróttir og leikir. Starfsfólki er sýnd virðing og það heiðrað á stórafmælum og þegar stóratburðir verða í þeirra lífi. Allt starfsfólk fær jólagjöf frá skólanum og skólinn styður starfsmannafélagið á margvíslegan hátt í að styrkja félagslíf starfsfólks. Það er mat mitt að með þessum hætti sé peningum til að styrkja starfsanda einna best varið.

**Nemendur:** Haldnir eru reglulegir fundir með nemendum til að ræða skólastarfið. Samstarf við stjórn nemendafélagsins hefur verið eflt.

**Foreldrar:** Eru upplýstir um skólastarfið. Þeim er boðið á námskeið og stutt er við foreldranetið.

## Breytt starfsemi – ný skipan skólamála

Árið 2006 lá ljóst fyrir að miklar breytingar væru framundan á íslensku skólakerfi. Breytingar sem krefðust þess að farið yrði yfir starfshætti og skipulag. Menntaskólinn við Sund ákvað þá að vera virkur aðili í breytingaferlinu og vera tilbúinn þegar ákvörðun alþingis um útfærslu lægi fyrir hver sem niðurstaðan yrði.

Byrjað var á því að skilgreina meginmarkmið okkar: *„Markmiðið er að vera með góðan vinnustað, bjóða upp á spennandi námsumhverfi, góðar vinnuaðstæður og skapandi starf. Skólinn verður bóknámsskóli með áherslu á að tengja námið hinu daglega umhverfi. Huga þarf að meiri sveigjanleika í skólastarfinu þannig að hægt verði að taka á móti og sinna betur nemendum með ólíkan bakgrunn."* Við ætlum okkur að taka á móti nemendum á þeim stað sem þeir eru og fylgja þeim í gegnum námið á þeim hraða sem þeir ráða við. Jafnframt ætlum við að varðveita og bæta gæði náms og kennslu og skerpa á sérhæfingu skólans.

Leið okkar að breyttum skóla sem hefur verið mótuð styðst við fjórar meginstoðir:



### Greining (2006-2008)

Settur stýrihópur sem hefur stuðnings tveggja utanaðkomandi sérfræðinga. Annar á sviði kennslumála en hinn er kerfis-sérfræðingur í skólamálum.

Safnað tiltækum gögnum um starfsemi og einkenni skólans. Lagðar kannanir fyrir starfsmenn og nemendur.

Fundað ítrekað með öllum starfsmönnum um markmið og vinnuferlið. Allir starfsmenn taka þátt í vinnunni.

Rannsakað hvernig fremstu skólar á okkar sviði starfa í nágrannalöndum okkar.

Einstaklingar valdir til að leiða úttektir á kostum og göllum mismunandi kerfa. Þeir fá verklýsingu, tímaramma og fjármagn til verksins en ráða sjálfir að öðru leyti vinnunni.

### Stefnumörkun (2008-2009)

Vinna að mótun stefnu sem felur í sér leiðir að meginmarkmiðum sem hafa verið skilgreind. Reynt að halda í helstu kosti okkar kerfis og nýta það besta úr öðrum kerfum. Það er því verið er að hanna nýtt og öðruvísi kerfi en þekkt er úr öðrum skólum.

### Innleiðing á nýju kerfi (2009- )

Gert er ráð fyrir að innleiðing á nýju kerfi verði tekin á skrefum. Farið verður fyrst af stað með afmarkaða þætti en meginþunginn mun tengjast gildistöku nýrra framhaldsskólalaga. Skólinn mun styðja/styrkja þá sem ríða á vaðið og haft verður samstarf við starfsfólk um fyrstu skrefin. Aðlaga þarf stofnanasamninga að nýju kerfi.

### Þróun á nýju kerfi

Gert er ráð fyrir reglubundnum mælingum á því sem verið er að gera og að stýrihópur vinni úr þeim með það markmið að leiðarljósi að sníða af þá vankanta sem kunna að koma í ljós. Nýtt kerfi verði því í stöðugri endurskoðun. Árangursmælingar og umbunarkerfi verða áfram nýtt.

## Lokaorð

Við breytingastjórnun er að mínum dómi brýnast að: Virða starfsfólk og nemendur, að gefa sér tíma til að hlusta, að gæta óhlutdrægni, setja af stað jákvæð hliðarverkefni, umbuna fyrir það sem vel er gert og sýna fram á og sannfæra starfsmenn um nauðsyn breytinga. Afar mikilvægt er að missa ekki sjónar á stefnunni og halda ró sinni þótt lítið virðist ganga og úrdráttarraddir séu háværar. Síðast en ekki síst verða stjórnendur að fagna áföngum í breytingaferlinu. Litlir sigrar kynda undir áhuga starfsfólks og gleðinni við að ná settu marki.