



Lengi getur gott batnað

Reynsla af notkun gæðahandbóka í leik- og framhaldsskóla

Jóna Dís Bragadóttir

**Lokaverkefni til M.Ed.-gráðu
Háskóli Íslands
Menntavísindasvið**

Lengi getur gott batnað

Reynsla af notkun gæðahandbóka í leik- og framhaldsskóla

Jóna Dís Bragadóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræðum menntastofnana

Leiðbeinandi: dr. Börkur Hansen

Uppeldis- og menntunafræðideild

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2011

Lengi getur gott batnað

Reynsla af notkun gæðahandbóka í leik- og framhaldsskóla

Lokaverkefni til meistaraþrófs við uppeldis- og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands

© 2011 Jóna Dís Bragadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent ehf.

Reykjavík, Ísland 2011.

Formáli

Þessi ritgerð er lögð fram til fullnustu 120 eininga M.Ed námi við Háskóla Íslands af námsbrautinni stjórnun menntastofnana. Vægi ritgerðarinnar er 20 ECTS einingar.

Leiðbeinandi minn við gerð verkefnisins var dr. Börkur Hansen prófessor í stjórnsýslufræðum við Háskóla Íslands. Ég vil þakka honum fyrir frábæran stuðning, faglegar leiðbeiningar og þolinmæði við þessa vinnu. Sérfræðingur var Ólafur H. Jóhannsson lektor og þakka ég honum einnig fyrir góðar ábendingar.

Heimildasöfnun fór fram haustið 2010 og viðtölin voru tekin í janúar 2011. Ég vil þakka þátttakendum í rannsókninni fyrir áhugaverð og fróðleg viðtöl.

Ég vil þakka þeim sem hafa stutt mig í þessari vegferð minni og ber fyrst að nefna Viktor A. Guðlaussón fyrrverandi skólastjóra Varmárskóla sem hvatti mig óspart áfram í nýbúakennslunni í skólanum sem varð til þess að ég fékk áhuga á frekari menntun. Skólastjórum Varmárskóla þeim Þórönnu Rósu Ólafsdóttur og Þórhildi Elfarsdóttur þakka ég einnig stuðninginn og svigrúm sem þær veittu mér til að stunda námið. Vinkonu minni Ragnheiði Þórólfsdóttur og hennar fjölskyldu vil ég þakka fyrir hvatningu og hjálp.

Sá sem á mestar þakkir skyldar er eiginmaður minn Helgi Sigurðsson en án hans væri ég ekki að ljúka þessu námi. Hann hefur hvatt mig endalaust áfram, hann hefur haldið mér vel við efnið og alltaf verið tilbúinn til að miðla og ræða um verkefni sem ég hef verið að vinna að. Hann hefur sýnt mér mikla þolinmæði og mikinn stuðning og síðast en ekki síst hefur hann séð um allan prófarkalestur fyrir mig. Án hans hefði ég aldrei náð þessum áfanga.

Að lokum ætla ég að þakka foreldrum mínum, systur minni og hennar fjölskyldu og ekki síst börnum okkar fyrir endalausa þolinmæði, stuðning og hjálp á hinum ýmsu sviðum á meðan á náminu stóð. Án ykkar hefði ég aldrei náð þessum áfanga.

Ágrip

Í þessu verkefni var sjónum beint að reynslu leik- og framhaldsskóla af innleiðingu og notkun gæðahandbóka í skólunum. Skólar hafa verið að innleiða gæðastjórnunarkerfi, m.a. til að mæta utanaðkomandi kröfum sem gerðar eru til skólanna. Gæðastjórnun er ákveðið stjórnskipulag sem felst í því að byggja upp brag eða menningu sem felur í sér ákveðið verklag. Stofnanabragur getur verið mjög mismunandi en öll stjórnun á að miða að því að bragurinn verði framsækinn, þjónustumiðaður, jákvæður, samheldinn og að vinnubrögð stuðli að betra starfi. Rannsóknin var gerð í tveimur skólum, þ.e. leikskóla og framhaldsskóla sem hafa innleitt gæðahandbækur fyrir starfsemi sinna skóla. Reynt var að komast að því hver reynsla þeirra væri af notkun gæðahandbóka, hver aðdragandinn að innleiðslu gæðahandbókanna var og hvernig innleiðslan fór fram.

Spurningarnar sem lágu til grundvallar rannsókninni voru eftirfarandi: Hver er reynsla viðkomandi leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka? Hver var aðdragandi þess að gæðahandbækur voru innleiddar í viðkomandi skólum? Hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna? Hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðslu gæðahandbókanna? Hvernig nýtast gæðahandbækurnar í skólunum? Hverjir nota gæðahandbækurnar? Hverjir eru kostir og gallar gæðahandbókanna?

Gagna var aflað með eigindlegum rannsóknaraðferðum. Tekin voru viðtöl við stjórnendur skólanna, ásamt aðstoðarskólastjóra, gæðastjóra og kennara í öðrum skólanum. Í hinum skólanum var tekið viðtal við aðstoðarskólustjóra sem einnig starfar sem deildarstjóri.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að reynslan af notkuninni í skólunum var nokkuð lík. Aðdragandinn að innleiðslunni í framhaldsskólann var vegna utanaðkomandi þrýstings og hafði skólinn aðeins einn vetur til að innleiða gæðahandbókina. Í framhaldsskólanum var ráðinn starfsmaður í hálfu starf til að innleiða gæðahandbókina. Það gekk erfiðlega í byrjun að fá kennara til að gera verklagsreglur um þau störf sem reglurnar tóku til. Þeir sem rætt var við voru sammála um að þeir myndu ekki vilja sleppa gæðahandbókinni og að skólinn hafi stigið mörg skref fram á við með innleiðslu hennar. Þeir voru einnig sammála um að trúlega hefði verið betra að hafa lengri tíma til að innleiða gæðahandbókina.

Í leikskólanum var aðdragandinn spröttinn af einskærum áhuga leikskólastjórans á gæðastjórnun, en hún hafði orðið vitni að gæðakerfi og gæðahandbók sem virkaði mjög vel í hefðbundnu fyrirtæki. Innleiðslan í leikskólanum gekk mjög vel fyrir sig. Allir starfsmenn tóku þátt í því að útbúa verklýsingar á þeim störfum sem þeir voru að vinna samkvæmt leiðbeiningum skólastjóra. Þeir sem rætt var við voru sammála um að þeir myndu ekki vilja vera án gæðahandbókarinnar, hún auðveldaði þeim mjög öll störf, ekki síst þegar nýtt starfsfólk kæmi til starfa.

Abstract

There is always room for improvement The experience of a preschool and a secondary school of using a quality handbook in the schools.

The focus of this project is on the experience of a preschool and a secondary school of introducing and using a quality handbook in the schools. Schools have been introducing a quality control system, i.e. to meet the demands made on the schools from the outside. The quality control is a specific form of management involving the establishing of a style or culture consisting of a particular work procedure. The atmosphere of institutions can be very diverse but all management should aim for the atmosphere to be progressive, service oriented, positive, in unity and work procedures should encourage better work. The research was done in two schools, i.e. in a preschool and a secondary school which have instituted quality handbooks for the work of their schools. It was attempted to find the antecedent to the introduction of the quality handbooks and how the introduction was conducted.

The foundational questions of the research were the following: What is the experience of preschool and secondary school use of quality handbook? What was the antecedent to the introduction of the quality handbooks at the schools in question? What work procedure was used in the process of making the quality handbooks? What were the main obstacles during the introduction of the quality handbooks? How are the quality handbooks being utilized in the schools? Who uses the quality handbooks? What are the advantages and drawbacks of the quality handbooks?

Data was gathered by qualitative research methods. Interviews were conducted with the school principals as well as assistant principals, quality managers and a teacher in one of the schools. In the other school an interview was conducted with the assistant principal who also works as a teacher.

The main conclusions of the research were that the experience in the two schools were similar. Antecedent to the introduction in the secondary school was pressure from the outside and the school had only one winter

to institute the quality handbook. It was difficult in the beginning to persuade teachers to make rules about work procedures of the relevant work. Those who were interviewed agreed that they would not want to lose the quality handbook and that the school had taken many steps forward by its introduction. They were also in agreement that it probably would have been better to have more time to introduce the quality handbook.

In the preschool the antecedent was the mere interest of the preschool principal in quality control, as she had witnessed a quality system and a quality handbook which was working very well in a traditional business company. The introduction in the preschool went very well. The entire staff participated in preparing work procedure descriptions of the jobs they were working according to the principal's instructions. Those who were interviewed agreed that they would not want to be without the quality handbook, it made all their work easier, not least when new employees came to work.

Efnisyfirlit

Formáli	3
Ágrip	5
Abstract	7
Efnisyfirlit	9
Myndaskrá.....	11
Töfluskrá	11
1 Inngangur	13
1.1 Reynsla og áform höfundar	13
1.2 Val á rannsóknarefni	14
1.3 Tilgangur, þýðing og markmið.....	15
1.4 Uppbygging ritgerðarinnar	15
2 Fræðilegur grunnur.....	17
2.1 Gæðastjórnun, hvað felst í því hugtaki?	17
2.2 Af hverju gæðastjórnun?	18
2.3 Skólamenning og breytingar í skólanum	22
2.4 Viðskiptavinir skólans	23
2.5 Gæðastjórnunarkerfi ISO9001.....	24
2.6 Hvað er gæðahandbók?	25
2.7 Gagnrýni á gæðastjórnun.....	26
2.8 Samantekt	27
3 Rannsóknin.....	29
3.1 Rannsóknaraðferð.....	29
3.2 Afmörkun rannsóknarinnar	30
3.3 Viðmælendur	30
3.4 Undirbúningur viðtala og spurningarammar	31

3.5	Gagnaöflun	31
3.6	Skráning og úrvinnsla.....	32
3.7	Réttmæti rannsóknar.....	32
3.8	Siðferðileg atriði.....	33
4	Niðurstöður.....	35
4.1	Gæðastefna og gæðahandbækur	35
4.1.1	Verkmenntaskólinn á Akureyri	36
4.1.2	Leikskólinn Fálkaborg.....	44
4.2	Gæðahandbækur – tilkoma og verklag.....	54
4.2.1	Aðdragandi	54
4.2.2	Verklag	56
4.2.3	Innleiðing.....	58
4.2.4	Nýting.....	60
4.2.5	Horft til baka – kostir og gallar	63
4.2.6	Kostir og gallar – kennarar sem nota bókina.....	66
4.3	Samantekt	68
5	Umræða	71
5.1	ISO vottunin	71
5.2	Nauðsyn og áhugi	72
5.3	Erfitt – ekki erfitt.....	74
5.4	Fyrir hvern er gæðastjórnunarkerfið?	76
5.5	Hentar gæðastjórnunarkerfið kennurum?	77
6	Lokaorð	79
	Heimildaskrá	81
	Fylgiskjöl.....	85
	Fylgiskjal I	87
	Fylgiskjal II	89
	Fylgiskjal III.....	91
	Fylgiskjal IV.....	93

Myndaskrá

Mynd 1. Rekstrarhandbók (Gæðahandbók) VMA	37
Mynd 2. Vinnuferli gæðaráðsins	42
Mynd 3. Ábyrgð stjórnenda	43
Mynd 4. Skipulag gæðahandbókar Fálkaborgar.....	48
Mynd 5. Gerð vinnulýsinga og skjalastýring	49
Mynd 6. Skipurit leikskólans Fálkaborgar	52

Töfluskrá

Tafla 1. Gæðamarkmið – Mælikvarðar	39
--	----

1 Inngangur

1.1 Reynolds og áform höfundar

Ég hef starfað sem grunnskólakennari í 11 ár og allan þann tíma hef ég unnið í sama skólanum, Varmárskóla í Mosfellsbæ. Ég hef verið svo heppin að vinna með frábæru starfsfólki og ekki síður frábærum stjórnendum. Í starfi mínu hef ég unnið sem umsjónarkennari, sérgreina-kennari og síðustu átta árin hef ég haft umsjón með nýbúakennslu í skólanum. Þegar ég fékk áhuga á nýbúakennslunni var ég svo heppin að stjórnandi sem þá var í skólanum, Viktor A. Guðlaugsson hafði einnig sérstakan áhuga á þessu málefni. Fékk ég hans stuðning sem skipti miklu máli fyrir verkefnið. Í framhaldi af því fékk ég styrk í gerð námsefnis fyrir útlendinga og einnig fyrir Íslendinga. Einnig kom ég að stefnu-mótunarvinnu fyrir Mosfellsbæ þar sem áhersla var lögð á aðlögun útlendinga í bæjarfélaginu. Í framhaldi af því gerði ég móttökuáætlun fyrir útlendinga sem koma í Varmárskóla, en horft hefur verið til þeirrar áætlunar í mörgum skólum. Í móttökuáætluninni er nákvæmlega gerð grein fyrir því hvernig á að taka á móti nemendum og viðeigandi eyðublöð er þar að finna. Allt ferlið er því mjög gegnsætt. Þegar ég fór að velta fyrir mér lokaverkefni á námsleiðinni stjórnunarfræði mennta-stofnana fannst mér vanta í skólann minn einhvers konar handbók þar sem hægt væri að sækja allar upplýsingar er við koma skólanum og kennslunni þar.

Ég ræddi þetta við nokkra samkennara mína, þ.e. hvort ekki væri nauðsynlegt að hafa einhvern stað þar sem öllum reglum og eyðublöðum ásamt hinum ýmsu upplýsingum um skólastarfið væri safnað saman á einn stað. Voru þeir sammála mér um að mjög gott væri að hafa til taks nokkurs konar gagnabanka þar sem hægt væri að nálgast upplýsingar sem við koma skipulagi og verklagi í skólanum, þ.e. um kennslu, innri starfshætti, nemendur, foreldra og fleira. Þá kviknaði sú hugmynd hjá mér að kynna mér gæðahandbækur sem til væru í skólum og hvort ekki væri hægt að nýta þá hugmyndafræði í grunnskóla.

1.2 Val á rannsóknarefni

Eftir að áhuginn vaknaði fór ég að kynna mér þær gæðahandbækur sem eru til í skólum og fyrirtækjum en gæðahandbækur eru jafnan skilgreindar sem þær bækur er innihalda lýsingu á gæðakerfi fyrirtækja eða stofnana. Ég komst að því, að í a.m.k. þremur framhaldsskólum er verið að vinna eftir gæðahandbókum en það er í Verkmenntaskólanum á Akureyri, Tækniskólanum í Reykjavík og Menntaskólanum í Kópavogi.

Ég fann engin dæmi um gæðahandbækur í grunnskólum, en ég afmarkaði leit mína við skoðun á heimasíðum. Þá fékk ég ábendingar um að gæðahandbækur væru notaðar í nokkrum leikskólum. Í þessu verkefni ætla ég að afmarka mig við að skoða reynslu leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka og tilurð þess að gæðahandbækur voru innleiddar í Verkmenntaskólanum á Akureyri og leikskólanum Fálkaborg. Þær rannsóknarspurningar sem ég legg upp með eru eftirfarandi:

- Hver er reynsla viðkomandi leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka?
- Hver er aðdragandi þess að gæðahandbækur voru innleiddar í viðkomandi skóla?
- Hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna?
- Hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðslu gæðahandbókanna?
- Hvernig nýtast gæðahandbækurnar í skólunum?
- Hverjir nota gæðahandbækurnar?
- Hverjir eru kostir og gallar gæðahandbókanna?

Eins og áður segir hef ég starfað við Varmárskóla um árabíl en þar eru hugmyndir upp um að setja á laggirnar gagnabanka af einhverju tagi, s.s. í formi gæðahandbókar, sem hefur að geyma upplýsingar um starfsemi skólans. Með því að kanna reynslu af notkun gæðahandbóka í öðrum skólum er það von mín að hún geti nýst við undirbúning málsins í mínum skóla.

1.3 Tilgangur, þýðing og markmið

Í ritgerðinni ætla ég að svara þeim spurningum sem ég setti fram hér að ofan. Ég ætla að komast að því, hver reynsla leik- og framhaldsskóla er af notkun gæðahandbóka og af hverju var ákveðið að taka upp og innleiða gæðahandbækur í skólunum. Einnig ætla ég að skoða hvernig var staðið að verki við gerð gæðahandbókanna. Það sem ég velti fyrir mér er hvort ekki hafi verið hægt að nýta fyrirbyggjandi gögn í skólanum. Það er mikil vinna að útbúa gæðahandbækur og þarf allt skólasamfélagið að koma að þeirri vinnu ef vel á að vera. Því er áhugavert að kanna hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðingu gæðahandbókanna. Einnig ætla ég að kanna hvernig gæðahandbækurnar eru notaðar og af hverjum? Eru bara stjórnendur að nota þær eða einnig kennarar og annað starfsfólk skólanna? Þegar þessum spurningum hefur verið svarað þá langar mig að vita hvað það er sem einkennir hverja gæðahandbók? Einnig langar mig að kanna hvort vinna við gæðahandbækurnar og innleiðingu þeirra yrði öðruvísi ef farið væri af stað með þessa vinnu núna? Hvað væri gert eins og hvað ekki? Að lokum bið ég viðmælendur mína að gera grein fyrir þeim kostum og göllum sem gæðahandbækurnar hafa?

Ég tel að það hafi mikla þýðingu fyrir skóla að hafa vel útfærða handbók um starfshætti í viðkomandi skólum þar sem allir geta gengið að því vísu að hún hafi að geyma nýjustu lýsingar á verklagi í mikilvægum málum. Það leggur grunn að því að allir séu að vinna að sömu markmiðunum.

1.4 Uppbygging ritgerðarinnar

Ritgerðin er byggð þannig upp, að ég geri grein fyrir því hvað felst í gæðastjórnun en gæðahandbækur eru hluti af þeirri stjórnunaráherslu. Þeir sem hafa fjallað um gæðastjórnun segja að hún eigi upptök sín í framleiðslufyrirtækjum, sem síðan hefur færst yfir á aðra starfsemi. Skólar fóru að nýta sér hugmyndir um gæðastjórnun fyrir nokkrum áratugum en það eru ekki mörg dæmi hér á landi um skóla sem starfa alfarið í anda gæðastjórnunar. Í ritgerðinni geri ég grein fyrir því hvað felst í gæðastjórnunarhugtakinu og kostum og göllum þess fyrir skóla að taka upp gæðastjórnun með áherslu á gæðahandbækur. Ég fjalla um það hvernig menning í skólum getur bæði staðið á móti og stutt breytingar sem felast í því að taka upp gæðahandbækur, ásamt því að skilgreina

hverjir eru viðskiptavinir skólans, en að innleiða gæðastjórnun krefst þess að verið er að uppfylla þarfir viðskiptavinarins. Síðan geri ég grein fyrir gæðastjórnunarkerfi ISO9001, hvað felst í gæðahandbók og hvað ætti að vera í henni. Að lokum geri ég grein fyrir gagnrýni sem gæðastjórnun hefur fengið.

Rannsóknaraðferðin sem ég notaði er eigindleg rannsóknaraðferð þar sem ég tók viðtöl við sex aðila. Viðtölin eru við fjóra aðila úr Verkmenntaskólanum á Akureyri og tvo úr leikskólanum Fálkaborg.

Í niðurstöðukaflanum geri ég grein fyrir uppbyggingu gæðahandbókanna í hvorum skóla og niðurstöðum viðtalanna.

Í umræðukaflanum ræði ég reynsluna af notkun gæðahandbókanna í þessum tveimur skólum í fræðilegu samhengi og veg og met gildi þeirra fyrir skólana.

2 Fræðilegur grunnur

Í þessum hluta ritgerðarinnar geri ég grein fyrir rannsóknum og skrifum um gæðastjórnun. Það sem ég legg áherslu á er innleiðing gæðastjórnunar í skóla og hvernig best sé að standa að henni. Það er nauðsynlegt að stjórnendur átti sig á því að það skiptir miklu máli að innleiðing takist vel svo að breytingin sem felst í gæðastjórnuninni nái að festast í sessi. Einnig færi ég rök fyrir því af hverju ætti að taka upp gæðastjórnun í skóla og hvernig skólamenning getur bæði stutt og staðið í vegi fyrir breytingum sem gæðastjórnunarkerfinu fylgja. Gerð er grein fyrir ISO9001 sem er alþjóðlegur staðall sem notaður er í fyrirtækum og stofnunum til að uppfylla þarfir viðskiptavina, en gæðastjórnun snýst að mestu leiti um að uppfylla þarfir viðskiptavina. Helsta gagnrýnin sem gæðastjórnun hefur fengið er að kerfið sé of stýrandi, of mikil pappírsvinna og að þetta sé kerfi sem er eingöngu fyrir stjórnendur.

2.1 Gæðastjórnun, hvað felst í því hugtaki?

Nefnd um mótun menntastefnu (1994) lagði fram skýrslu árið 1994 og í kjölfar þess urðu miklar breytingar á skólakerfinu á Íslandi. Í stefnunni kom fram að efla þyrfti gæðastjórnun í skólum landsins og leggja aukna áherslu á faglegt forystuhlutverk skólastjórans en þessi atriði skipta miklu máli við að efla faglegt starf í skólum. Einnig var lagt til að skólar færu að meta sitt innra starf með viðurkenndum aðferðum, s.s. með sjálfsmati eða gæðastjórnun. Þetta var gert til þess að starfsfólk tæki sameiginlega ábyrgð á því að efla skólastarfið og bæta árangur þess.

Gæðastjórnun felst í því að byggja upp brag eða menningu sem felur í sér visst verklag og samstarfsvilja. Stofnanabragur getur verið mjög mismunandi en öll stjórnun á að miða að því að bragurinn verði fram-sækinn, þjónustumiðaður, jákvæður, samheldinn og að vinnubrögð sem þar eru notuð stuðli að betra starfi. Þeir fræðimenn sem skrifað hafa um gæðastjórnun gera mikið úr þessu stofnanameningarhugtaki (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Í öllum stofnunum eru ákveðin stjórnunarkerfi sem stjórnað er eftir. Þau eru eins mismunandi og stofnanirnar eru margar. Gæðastjórnunarkerfi er dæmi um slík stjórnkerfi. Markmið þess er að halda utan um allt skipulag og verklag í skólum til að stuðla að auknum gæðum í

skólstarfinu. Gæðastjórnunarkerfi segja því heilmikið til um hvernig fyrirtæki eða stofnun er stjórnað. Ein helsta ástæða fyrir því að fyrirtæki og stofnanir taka upp gæðastjórnunarkerfi er sú að viðskiptavinirnir sækjast eftir því trausti sem fyrirtæki og stofnanir með virkt gæðastjórnunarkerfi geta vakið. Gæðastjórnunarkerfi hjálpar fyrirtækjum og stofnunum að standa undir væntingum en í leiðinni verður að gæta þess að þetta er aðeins tæki til að ná markmiðum sem sett hafa verið (Staðlaráð Íslands, 2003).

Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason (2007) telja að það sé stór ákvörðun að innleiða gæðastjórnunarkerfi og það geti í sumum tilfellum falið í sér gerbreytingu á vinnuferlum í fyrirtækinu. Því þurfi að reyna að byggja sem mest á því fyrirkomulagi sem fyrir er.

Agnes Hólm og Helgi Þór (2007) og Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2003) benda á að þróunin hafi verið að aðlaga staðlað gæðastjórnunarkerfi meira að stjórnun, skjalastýringu og notkun ferla til þess að vinna að úrbótum og mæla árangur.

Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2010) bendir á í rannsókn sem hún gerði í ISO vottuðum fyrirtækjum að gæðakerfi reynist öflugt tæki til þess að virkja alla starfsmenn fyrirtækjanna. Hún bendir einnig á að margvísleg stjórnunarkerfi hafi verið til staðar í fyrirtækjunum og því hafi aðeins þurft að bæta kerfi og vinnuferla svo hægt væri að innleiða gæðastjórnunarkerfið.

Hér hefur verið dregin upp mynd af því hvernig vinnulag gæðastjórnunar felur í sér ákveðið verklag þar sem stefnt er að því að menning skólans stuðli að betra starfi og einnig er stefnt að því að uppfylla þarfir viðskiptavina. Öll fyrirtæki og stofnanir stefna að því að uppfylla þessar þarfir og það þarf því að finna bestu leiðina til þess.

2.2 Af hverju gæðastjórnun?

Eins og fram hefur komið á gæðastjórnun upptök sín í framleiðslufyrirtækjum og hefur síðan færst yfir á aðra starfsemi, s.s. skóla. Því verða færð rök fyrir því að taka upp vinnulag til eflingar gæðastjórnunar í skólum.

Hoy og Miskel (2008) benda á að hægt sé að nota hinar ýmsu aðferðir gæðastjórnunar í skólum þar sem þær hafi skilað gífurlegum árangri í

fyrirtækjum. Fram kemur hjá Berki og Smára (1998) að hugmyndafræðin um gæðastjórnun snúist um það að uppfylla þarfir viðskiptavina sem þiggja veitta þjónustu en líta megi á nemendur sem frumviðskiptavini skóla, kennara sem innri viðskiptavini sem þjóna hvor öðrum og foreldra sem nærvíðskiptavini. Þeir telja einnig að líta megi á allt þjóðfélagið sem viðskiptavini skólans. Þeir gera einnig grein fyrir því að stundum eru viðskiptavinir flokkaðir sem ytri- eða innri viðskiptavinir. Ytri viðskiptavinur er þá sá sem skólinn þjónar en innri viðskiptavinur eru starfsmenn skólans. Því má segja að innri viðskiptavinirnir þjóni ytri viðskiptavinunum.

Bradley (1993) leggur mikla áherslu á að nýta þann árangur sem náðist með gæðastjórnun í framleiðslufyrirtækum en þau hafi verið að þjóna viðskiptavinum sínum í margar aldir og hafa lært af reynslunni og því hafi þau náð að þróast og bæta gæðin. Skólar séu núna fyrst að átta sig á því, að þeir þurfa að sinna sínum viðskiptavinum og því eiga skólar að nýta sér þá þekkingu sem fyrir er í fyrirtækjunum. Í skóla skiptir skipulagning miklu máli, svo skólasamfélagið virki, en því hefur stundum verið líkt við mörg tannhjól í vél þar sem allt þarf að ganga smurt og vel. Hann telur að helsta vandamál í skólum í dag sé slæmt skipulag og því þurfi að stuðla að skipulagi sem styður og styrkir kennara faglega. Til að það geti gerst þurfi að hlusta á þeirra tillögur, sem leiðir til þess að allir líti á sig í sama liðinu. Þannig sé hægt að stuðla að auknum gæðum í menntun.

Til að gæðastjórnun nái að festast í sessi þarf að byggja hana á samvinnu, trausti og gagnkvæmri virðingu. Hugmyndir West-Burnham (1992) falla vel að þessu en hann leggur áherslu á að persónuleg samskipti séu lykillinn að farsælu skólastarfi. Hann telur að gæðastjórnun byggji upp sterka vitund starfsfólks og leggur áherslu á markvissa forystu, valddreifingu og samvinnu. Börkur og Smári (1998) leggja áherslu á að aðferðir gæðastjórnunar geti hentað vel menntuðum starfshópum sem hafa getu til að starfa sjálfstætt. Hlutverk skólastjórnenda verður því að taka tillit til samvinnu og væntinga foreldra og nemenda til skólastarfsins. Hugmyndin er að stefna að skóla sem lærir, þ.e. nýtir reynslu sína með gagnrýnum hætti til aukinna framfara. Við slíkar aðstæður þarf samvinna að vera mikil þar sem uppbyggjandi gagnrýni á öll verk er höfð að leiðarljósi.

Samkvæmt hugmyndafræði gæðastjórnunar, skiptir endurmenntun kennara miklu máli til þess að stuðla að framförum. Endurmenntunin þarf að samræmast kröfum skólans og því sem hann stendur fyrir. Endurmenntunin þarf einnig að nýtast öllu starfsfólki stofnunarinnar til þess að auka þekkingu sína og halda áfram að vaxa og dafna í starfi (West-Burnham, 1992).

Deming (2000) er einn helsti hugmyndasmiður gæðastjórnunarhugtaksins en hann segir að altæk gæðastjórnun byggir á þekkingarleit og að læra af fyrri reynslu. Tilgangurinn sé að fyrirbyggja mistök og stuðla að umbótum og framförum. Hann setur fram 14 markmið sem stuðla að því að gæðastjórnun komist í gagnið. Í þeim er mikil áhersla lögð á traust og að starfsfólk taki þátt í því að framþróun verði í stofnuninni.

Juran (2009) var samtímamaður Demings og er hann oft kallaður faðir gæðastjórnunar. Kenningar hans gengu út á það að finna rætur gæðavandans og koma í veg fyrir hann áður en hann yrði að vandamáli. Hann lagði áherslu á stöðugar umbætur, framfarir og endurbætur og að æðstu stjórnendur fyrirtækja tækju þátt í gæðastjórnuninni (About Juran, 2009).

Agnes Hólm og Helgi Þór skilgreina altæka gæðastjórnun þannig:

Altæk gæðastjórnun (TQM) er stjórnunarstefna fyrirtækis sem snýst um gæði og byggist á þátttöku allra starfsmanna. Hún miðar að því að ná langtíma árangri með því að stuðla að ánægju viðskiptavina og hag allra starfsmanna fyrirtækisins og samfélagsins (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2007, bls. 13).

Þessi skilgreining lýsir ákveðnum hugmyndum um gæðastjórnun sem fræðigrein og hvernig hún er skilgreind sem ákveðið verklag. Hún gengur út að stjórna fyrirtæki eða stofnun með það að markmiði að uppfylla þarfir og væntingar.

Börkur og Smári (1998) telja að hægt sé að innleiða gæðastjórnun í skóla með því að leggja áherslu á það sem þeir kalla sóknarstefnu eða öryggisstefnu. Sóknarstefnan byggist á því að stuðla að stöðugum umbótum. Öryggisstefnan beinist aftur á móti að því að reyna að tryggja viðskiptavininum jöfn og stöðug gæði. Það er gert með gæðakerfum, gæðastöðlum og ytri vottun. Þegar þessar tvær stefnu vinna saman er jafnan talað um altæka gæðastjórnun en jafnframt lögð áhersla á að byggja upp

verklagsreglur og handbækur um starfsemi viðkomandi fyrirtækis eða stofnunar.

Sergiovanni (2009) telur að gæðastjórnun geti komið að góðum notum í skólum. Með því skapist tækifæri til að fylgjast markvisst með ákveðnum þáttum í skólastarfinu. s.s. með prófum og öðrum mælingum.

Í rannsókn Jöhönnu Gunnlaugsdóttur (2010) kemur fram að helsti ávinningur fyrir fyrirtæki að taka upp gæðastjórnunarkerfi sé betri stjórnun og að auðveldara sé að uppfylla kröfur viðskiptavina og stjórnvalda. Hún telur einnig að gæðastjórnunarkerfi leiði til agaðri vinnubragða og fyrirtæki telja sig hafa betri yfirsýn yfir starfsemi fyrirtækjanna og þau hafa betri samkeppnisstöðu á markaðnum.

Hallinger og Snidvongs (2008) benda á að menntastofnanir um allan heim hafi í auknum mæli, allt frá árinu 1960, horft til árangurs fyrirtækja og þeirra stjórnunaraðferða sem skilað hafa miklum árangri. Þau segja að á sama tíma hafi kröfur um rekstrarlega hagkvæmni og árangur menntastofnana einnig sífellt verið að aukast. Hjá þeim kemur jafnframt fram að skólar geti töluvert nýtt sér aðferðir viðskiptastjórnunar.

Eins og fram hefur komið getur gæðastjórnun nýst vel í skóla. Gerðar hafa verið nokkrar tilraunir með að innleiða gæðastjórnunarkerfi í grunn-skóla hér á landi, þ.e. í Smáraskóla og í Sandgerðisskóla en með misjöfnum árangri (Börkur Hansen munnleg heimild, 22. desember 2010).

Einnig hefur þetta verið reynt í framhaldsskólum og leikskólum og gengið betur að því er virðist, en verið er að vinna samkvæmt ISO9001 gæðastaðlinum í þremur framhaldsskólum og nokkrum leikskólum. Í þeim tilfellum var byggt upp gæðastjórnunarkerfi þar sem áherslan var lögð á gerð gæðahandbóka til að vinna eftir. Gæðahandbók er hluti af gæðastjórnunarkerfi skóla og góð leið til að halda utan um það. Í bókinni kemur fram lýsing á gæðakerfinu og uppbyggingu þess og þeim hugmyndum sem lagðar eru til grundvallar. Í gæðahandbókinni kemur einnig fram hlutverk skólans, framtíðarsýn skólans, viðhorf starfsmanna til nemenda, foreldra, kennslu og fagmennsku ásamt leiðbeiningum um verklag á ýmsum sviðum (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Gæðastjórnun tekur því á mörgum þáttum í starfi stofnana. Gæðastjórnun getur falið í sér talsverðar breytingar frá hefðbundnum áherslum og verklagi og því þurfa starfsmenn að vera meðvitaðir og tilbúnir að laga sig að þeim breytingum.

2.3 Skólamenning og breytingar í skólanum

Þegar kemur að því að innleiða breytingar í skóla þá þarf að taka tillit til þeirrar menningar sem þar er ríkjandi. Öll höfum við heyrt af breytingum sem misfórust vegna þess að ekki var rétt að þeim staðið og má segja að menning skólans hafi staðið í vegi fyrir breytingunum.

Sergiovanni (2009) telur að margar breytingar hafi mistekist vegna þess að starfsfólkið hafði ekki sameiginlega sýn á tilgang þeirra. Það þarf að hans mati að skapa skólamenningu þar sem allir starfsmenn sameinast um markmið nauðsynlegra breytinga. Hann telur einnig að við innleiðingu nýrra hugmynda sé betra að fara hægt í sakirnar. Hann telur að oft skorti kunnáttu hjá stjórnendum sem standa fyrir umbótunum. Hlutverk stjórnenda sé að veita starfsfólki skólanna sem mestar upplýsingar um breytingarnar með það fyrir augum að fá fólk til liðs við þær.

Börkur og Smári (1998) telja að til þess að hægt sé að stjórna skóla og veita honum forystu verði að skilja menninguna í hverjum skóla en hún sé eins mismunandi og skólarnir eru margir. Þeir segja að menningin og stofnanabragurinn geti haft mikið að segja hvernig til tekst með breytingar. Því þurfi að undirbúa breytingar mjög vel til að þær nái að festast í sessi.

Barth (2002) telur að skólamenning skipti miklu máli við mótun skipulags og stjórnunar í skóla. Skólamenningin lýsir því hvernig fólk hugsar og hegðar sér. Hann segir að í sérhverjum skóla sé til staðar ákveðin menning og fólk finni fyrir henni þegar það kemur í viðkomandi skóla. Barth segir einnig að ríkjandi skólamenning geti unnið bæði með og á móti umbótum og framförum. Hann bendir á að þegar verið er að breyta skólamenningu þurfi að sýna fram á að breytingin sé til batnaðar í huga starfsfólks.

Greenwood og Gaunt (1994) segja að allar skipulagsheildir hafi menningu sem segir „the way we do things around here“ og þessi menning ræðst oft af stjórnunarstíl leiðtogans. Þau telja þess vegna að menningin þurfi að vera þannig að auðvelt sé að breyta henni og festa breytingarnar í sessi.

Fullan (2007) telur að það skipti líka máli hvaðan uppspretta breytinganna kemur, þegar innleiða á breytingar í skólum. Hann leggur líka mikla áherslu á að taka góðan tími í innleiðinguna svo hún nái að festast í sessi. Hann telur að breytingar snúist oft um að breyta hegðun, en

til þess að það sé hægt verði fólk að breyta hugmyndum og viðhorfum sínum.

Menningin í hverjum skóla skiptir miklu máli þegar kemur að breytingum í skólanum. Þegar verið er að koma á breytingum verður að skilja menninguna fyrst, því breytingarnar sem innleiða á í skólann eiga að mæta þörfum viðskiptavina skólans og því verður skólinn að vita og skilgreina hver viðskiptavinurinn er svo hægt sé að uppfylla hans þarfir.

2.4 Viðskiptavinir skólans

Gæði er huglægt hugtak sem snýst um tilfinningar og álit. Gæðastjórnun beinist að því, að uppfylla þarfir viðskiptavina, þ.e. þeirra sem þiggja þjónustu. Þegar verið er að innleiða gæðastjórnun þarf því að skilgreina vel fyrirfram hverjir ætla að þiggja þá þjónustu sem verið er að bjóða.

Jónína Lárusdóttir (1996) segir að það þurfi að skilgreina vel viðskiptavinir skólans og þarfir þeirra til að geta mótað verklag á grundvelli þess. Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998) telja að það sé töluvert flóknara að skilgreina viðskiptavinir skóla heldur en framleiðslufyrirtækja. Segja þeir nemendur vera helstu viðskiptavinir skóla og kalla þá frumviðskiptavinir eða skjólstæðinga. Foreldra flokka þeir sem nærviðskiptavinir og atvinnulífið og samfélagið sem fjarviðskiptavinir. Kennarar telja þeir aftur á móti til innri viðskiptavina. Sérstaða grunnskóla sem stofnunar er skólaskyldan, þ.e. nemendum ber skylda til að fara í skóla. Það verða því allir að þiggja þjónustu skólanna, hvort sem þeim líkar betur eða verr. Síðan er það undir skólunum komið hvernig þeir þjónusta viðskiptavinirna og hvernig þeir meta gæði hennar.

Bradley (1993) bendir á, að þá skóla sem koma til móts við þarfir skjólstæðinga sína megi nefna gæðaskóla. Hann segir að gæði í fortíðinni séu ekki gæði dagsins í dag og að gæði dagsins í dag séu ef til vill ekki gæði framtíðarinnar. Gæði eru að koma til móts við þarfir sem geta verið mismunandi frá einum tíma til annars. Hann bendir einnig á að skjólstæðingar skólans séu nemendur, forráðamenn nemenda og skólasamfélagið. Bradley telur að skólar séu einstakir vegna þess að stöðugt er verið að koma til móts við nemendur sem eru lifandi fólk en í framleiðslufyrirtækjum snúist þjónustan um að framleiða vöru sem þarf að uppfylla kröfur viðskiptavinarins.

Greenwood og Gaunt (1994) segja að allar stofnanir hafi tvær tegundir af viðskiptavinum sem eru ytri- og innri viðskiptavinir. Þau segja einnig að skólar séu töluvert flóknari heldur en önnur fyrirtæki, þar sem erfiðara er að skilgreina viðskiptavinina og þeirra kröfur. Greenwood og Gaunt (1994) og Murgatroyd og Morgan (1993) segja að skólinn hafi nokkurs konar viðskiptamannakeðju, milli viðskiptavinanna og þeirra sem þá þjónusta. Þar er bæði átt við ytri- og innri viðskiptavini. Þeir sem eru innri viðskiptavinir skólans eru þeir sem vinna fyrir skólann, þeir sem eru ytri viðskiptavinir eru þeir sem þiggja þjónustuna.

Ein leið til þess að þjóna viðskiptavinum sem best er að byggja upp gæðakerfi. Gæðakerfi er hægt að byggja upp á mismunandi vegu. Hægt er að styðjast við alþjóðlega staðla við gerð slíkra kerfa. ISO9001 er dæmi um slíka staðla sem gera nákvæmlega grein fyrir því hvernig á að standa að verki við gerð formlegs gæðakerfis.

2.5 Gæðastjórnunarkerfi ISO9001

ISO - International organization for standardization - Alþjóðlegu staðla-samtökin eru samtök staðlastofnana einstakra landa. Þessi samtök vinna að því að sameina alþjóðlega staðla, sem notaðir eru til að koma á gæðastjórnunarkerfi í fyrirtækjum og stofnunum.

Samkvæmt alþjóðlegum stöðlum er gæðastjórnunarkerfi ákveðið verklag um allt skipulag í stofnunum til þess að uppfylla ákveðin gæði en undir það fellur gæðahandbók og gæðaskrá. Samkvæmt ISO9001 er gæðastjórnunarkerfi skilgreint á eftirfarandi hátt:

Stjórnskipulag fyrirtækisins ásamt skipulagningu, ferlum, auðlindum og skjalfestingu sem notuð eru til að uppfylla gæðamarkmið, til umbóta á vöru og þjónustu og til að uppfylla kröfur viðskiptavina (Staðlaráð Íslands, 2003, bls.17).

Hægt er að bæta árangur í fyrirtæki og stofnun með því að innleiða og viðhalda stjórnunarkerfi sem er gegnsætt og ætlað að þjóna viðskiptavinum sem best. Átta meginreglur hafa verið skilgreindar til að auðvelda fyrirtækjum að innleiða gæðastjórnun til að þau eigi möguleika á að bæta

frammistöðu sína. Þessar reglur eru grunnurinn að stöðlum ISO9000 raðarinnar um gæðastjórnunarkerfi (Staðlaráð Íslands, 2003).

Gæðastjórnunarkerfi snýst um það hvernig fyrirtækinu er stjórnað og þá skiptir ekki máli hvaða tegund af fyrirtæki eða stofnun er átt við. Einn hluti af gæðastjórnunarkerfi er gæðahandbók. Gæðahandbókin lýsir gæðakerfinu og hvernig það er byggt upp.

2.6 Hvað er gæðahandbók?

Gæðahandbók er hluti af gæðakerfi skóla og lýsir því kerfi sem skólinn notar til að tryggja og auka gæði þeirrar þjónustu sem hann veitir. Hún þarf að vera í stöðugri notkun í skólanum. Gæðahandbækur auðvelda alla vinnu og skipulag en í henni eru ýtarlegar lýsingar á gæðakerfinu, hvernig það er uppbyggt og þeim hugmyndum sem liggja að baki gæðahandbókinni.

Hægt er að hafa nokkrar gæðahandbækur, hverja fyrir tiltekinn þátt í skólastarfinu. Hverri gæðahandbók fylgir gæðaskrá en í henni eru upplýsingar um það sem unnið hefur verið og ákveðið hefur verið að skrá í viðkomandi gæðahandbók. Í handbókinni þarf að koma skýrt fram hvaða áherslur forystan í skólanum hefur um stjórnun og hvernig hún ætlar að eiga samskipti við viðskiptavinum skólans (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998).

Samkvæmt ISO9001 á að nota gæðahandbækur til að setja fram yfirlit eða vegvísi fyrir gæðastjórnunarkerfi sem taka á upp. Þar þurfa að vera lýsingar á samverkan þeirra ferla sem gæðastjórnunarkerfið nær yfir og gæta þess að engu sé sleppt. Gæðahandbókin er raunverulegt vinnuskjal þar sem fram þarf að koma hver starfsemin í fyrirtækinu eða stofnuninni er og hver eru megin einkenni gæðastjórnunarkerfisins fyrir fyrirtækið. Þar þarf að koma fram gæðastefna og gæðamarkmið og hver það er sem ber ábyrgð á gæðastjórnunarkerfinu og hver hefur völdin í fyrirtækinu eða stofnuninni. Einnig þarf að koma fram skipurit fyrir viðkomandi fyrirtæki eða stofnun og hvernig nálgast má verklagsreglur um starfsemina. Í handbókinni eiga einnig að vera skilgreiningar á hugtökum sem hafa sértaka merkingu fyrir stofnunina (Staðlaráð Íslands, 2003).

Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2003) bendir á að ekki eigi að einblína of mikið á skjalfestingu og skjalastýringu þegar verið er að uppfylla kröfur

ISO9001. Hún telur að skjalfesting og skjalastýring séu ekki markmið heldur virðisaukandi starfsemi til að stuðla að skilvirkri gæðakerfi.

2.7 Gagnrýni á gæðastjórnun

Eins og fram hefur komið þarf allt skólasamfélagið að taka þátt í innleiðingu á gæðastjórnunarkerfinu ef vel á að takast. Skólamenningin hefur líka mikið að segja og getur hún bæði staðið á mót og með innleiðingunni. Einnig eru ýmsir aðrir þættir sem þarf að huga að þegar verið er að innleiða gæðastjórnunarkerfi.

Merdinger (1993) bendir á að innleiðing á gæðastjórnunarkerfi geti oft verið erfitt ferli hjá fyrirtækjum og að stundum sé útkoman önnur en búist var við. Hann bendir einnig á að oft séu stjórnendur að nota gæðastjórnun án þess að hafa kynnt sér hana sérstaklega og án þess að þeir hafi sérstakar kenningar til að leiðbeina sér, séu í raun óafvitandi að nota gæðastjórnun.

Lee og Lazarus (1993) telja að gæðastjórnun sé hægt að líkja við markaðshugmynd, þar sem alltaf sé verið að hugsa um viðskiptavininn. Þeir segja að gæðastjórnun hafi fengið þá gagnrýni að vera eingöngu áhrifarík og skilvirk stjórnun. Gæðaeftirlit sé ekkert annað en eftirlit þar sem verið er að gera athugasemdir um að eitthvað sé ekki eins og það á að vera, en að ekki sé hugsað í lausnum.

Bea (2007) bendir á í rannsókn sem hann gerði að kennarar kunnu oft ekki á gæðastjórnunarkerfið og skildu ekki virknina og mjög mörgum fannst gæðastjórnunarkerfið ógna frelsi kennarastarfsins. Bea (2007) og Svensson og Klefsjö (2006) benda á í rannsóknnum sínum að árangur skóla sem notað hafa gæðakerfið felist fyrst og fremst í því að allt starf skólanna verði betur skipulagt og skólarnir fái á sig gæðaimynd sem dregur að bæði nemendur og kennara. Hins vegar benda þeir á að niðurstöður bendi ekki til að gæði náms eða kennslu þessara skóla sé sýnilega mikið betri en samanburðarskólanna. Hjá þeim kom einnig fram að gæðakerfi séu langtíma verkefni og ekki sé hægt að vænta árangurs á skömmum tíma, því séu gæðakerfi ekki nein skyndilausn.

Börkur og Smári (1998) benda á að skiptar skoðanir séu hjá skólafólki um gagnsemi viðskiptamiðaðra aðferða í skólastarfi. Þeir segja jafnframt að gæðastjórnunaraðferðum fylgi mikil skýrslugerð og horft sé framhjá

námskrá og verklagi. Aftur á móti telja þeir að gæðastjórnun geti verið gagnleg og hagnýt leið til að stjórna og bæta nám, kennslu og skólastarfið í heild.

2.8 Samantekt

Í þessum kafla hef ég gert grein fyrir fræðilegum skrifum og rannsóknum á gæðastjórnunarkerfum. Niðurstöður rannsókna (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2007; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010) og skrif fræðimanna (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson) eru nokkuð samhljóma um það hvað felst í hugtakinu gæðastjórnun. Hjá þeim kemur fram að með gæðastjórnun er verið að byggja upp brag eða menningu sem felur í sér ákveðið verklag og samstarfsvilja. Einnig kemur fram að innleiðing á gæðastjórnun getur falið í sér gerbreytingu á vinnuferlum í stofnunum og að jafnframt geti gæðakerfi verið öflug tæki til að virkja alla starfsmenn stofnananna.

Samkvæmt alþjóðlegum stöðlum er gæðastjórnunarkerfi ákveðið verklag um allt skipulag í stofnunum þar sem uppfyllt eru ákveðin gæði og þetta kerfi reynist öflugt tæki til að virkja allt starfsfólk stofnunarinnar (Staðlaráð Íslands, 2003; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010).

Ýmsir fræðimenn hafa lagt á það áherslu að skólar eigi að nýta sér þann árangur sem framleiðslufyrirtæki hafa náð með innleiðingu á gæðastjórnunarkerfum. Með því geti skólar komið í veg fyrir mistök og stuðlað að framförum og umbótum. Einnig kemur fram að skólar eigi að nýta sér aðferðir viðskiptastjórnunar (Hoy og Miskel, 2008; Deming, 2000; Bradley, 1993; Hallinger og Snidvongs, 2008).

Skólamenning skiptir miklu máli þegar kemur að innleiðingu á gæðastjórnunarkerfi og þarf að taka tillit til ríkjandi menningar, ef það er ekki gert geta breytingarnar auðveldlega mistekist og ekki náð að festast í sessi. Einnig kemur fram að það þurfi að taka góðan tíma í að koma breytingunum á (Sergiovanni, 2009; Börkur og Smári, 1998; Barth, 2002; Greenwood og Gaunt, 1994; Fullan 2007).

Fræðimenn telja að flóknara sé að skilgreina viðskiptavinir skóla heldur er framleiðslufyrirtækja. Þeir hafa verið nefndir frumviðskiptavinir, nærviðskiptavinir og fjarviðskiptavinir. Einnig hafa þeir verið nefndir innri- og ytri viðskiptavinir, eða viðskiptamannakeðja, þ.e. keðja milli viðskiptavinanna og þeirra sem þjónusta þá. Einnig kemur fram að

Það skiptir miklu máli að stofnanir skilgreini sína viðskiptavinum svo hægt sé að koma til móts við þeirra þarfir, en um það snýst gæðastjórnunin (Börkur og Smári, 1998; Bradley, 1993; Greenwood og Gaunt, 1994; Murgatroyd og Morgan, 1993).

Loks má geta þess að í niðurstöðum nokkurra rannsókna kemur fram að gæðastjórnunarkerfið geti oft verið erfitt ferli hjá fyrirtækjum og oft sé útkoman önnur en búist var við og að stundum kunni kennarar ekki á kerfið og skilji það ekki fullkomlega. Rannsóknir hafa jafnframt bent á að í skólum stuðli kerfið að betra skipulagi og skólar sem taki upp gæðastjórnunarkerfi fá á sig ákveðna gæðafmynd, en aftur á móti benda niðurstöður ekki til þess að árangur í skólunum verði betri.

3 Rannsóknin

Til þess að komast að því hvernig best sé að innleiða gæðastjórnun og gæðakerfi í skóla er vænlegt að tala við þá aðila þar sem það hefur tekist vel og einnig til að kanna reynslu þeirra af notkun gæðahandbóka. Eins og áður segir fann ég dæmi um notkun gæðahandbóka í þremur framhaldsskólum og í nokkrum leikskólum. Ég ákvað að kynna mér reynsluna af notkun gæðahandbóka í tveimur þessara skóla, þ.e. Verkmenntaskólanum á Akureyri og leikskólanum Fálkaborg. Markmiðið er að nýta reynslu þeirra við gerð gæðahandbókar fyrir grunnskólann sem ég starfa við. Ég fann engin dæmi um gæðahandbækur í grunnskólum en ég afmarkaði leit mína við skoðun á heimasíðum.

Ég skoðaði gæðahandbækur viðkomandi skóla og tók sex viðtöl. Viðtölin voru við stjórnendur skólanna, ásamt aðstoðarskólameistara og gæðastjóra annars skólans og einnig tók ég viðtöl við einn kennara úr hvorum skóla.

Í viðtölunum fannst mér skipta máli að fram komi af hverju ákveðið var að gera gæðahandbók og móta gæðastefnu fyrir skólastarfið. Einnig vildi ég fá að vita hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókarinnar, hverjir ákváðu hvað skyldi vera í henni og hvað ekki? Í þessum viðtölum reyndi ég að komast að því hvort einhverjar sérstakar hindranir hafi verið við gerð hennar. Þá langaði mig að kanna hvernig fyrirbyggjandi upplýsingar um starfsemi skólanna hafi nýst við gerð handbókanna. Mig langaði einnig að kanna hvað það var sem einkenndi bækurnar og hvort þær gætu nýst öðrum skólum. Að lokum kannaði ég hvernig nýtingin á bókunum væri og hverjir notuðu handbækurnar og hvort staðið væri öðru vísi að þessari vinnu eftir þá reynslu sem fengin var.

3.1 Rannsóknaraðferð

Rannsókn mín er eigindleg rannsókn (e. qualitative research) sem þýðir að rannsakandi einbeitir sér að því að kanna hver reynsla stjórnenda og kennara skólanna sem ég skoðaði er af innleiðingu og notkun gæðahandbóka. Þegar notuð eru viðtöl er hægt að safna lýsandi gögnum með orðum viðmælanda. Þannig er hægt að fá skilning og öðlast innsýn í það hvernig viðmælandinn túlkar reynslu sína og upplifun. Viðmælendurnir eru virkir þátttakendur og góð tengsl við þá eru

mikilvæg við gagnasöfnunina (Bogdan og Biklen, 2003). Lichtman (2010) skilgreinir eigindlega rannsókn þannig:

Eigindleg rannsókn er almennt hugtak. Það er leið til að afla þekkingar þar sem rannsakandi safnar, skipuleggur og túlkar upplýsingar sem hann fær um manninn og umhverfi hans með því að nota augu og eyru sem síur. Eigindleg rannsókn inniheldur oft djúp viðtöl eða vettvangsrannsóknir þar sem fylgst er með einum eða fleiri einstaklingum í eðlilegu umhverfi. Eigindlegum rannsóknum er oft stillt upp á móti meginlegum rannsóknum (e. quantitative research) sem byggjast frekar á að prófa tilgátur, skoða orsök og afleiðingu og tölfræðilegar greiningar (Lichtman, 2010, bls. 5).

Mér finnst eigindleg aðferðafræði og rannsóknarsnið tilviksrannsóknar (e.case study) henta vel í rannsókn mína þar sem ég er sérstaklega að leita eftir reynslu og upplifun stjórnenda og kennara á notkun og innleiðslu gæðahandbókar. Í þessari rannsókn eru tilvikin tveir skólar, þ.e. einn framhaldsskóli og einn leikskóli.

3.2 Afmörkun rannsóknarinnar

Rannsóknin afmarkaðist við val tveggja skóla af tveimur skólastigum. Einnig afmarkaðist rannsóknin við tvær gæðahandbækur sem ég skoðaði og fjóra viðmælendur sem unnið hafa að gerð gæðahandbóka og tvo viðmælendur sem nota gæðahandbókina.

3.3 Viðmælendur

Eins og að framan greinir eru viðmælendurnir sex. Þeir voru valdir vegna þess að þeir hafa reynslu af notkun gæðahandbóka, komið að gerð þeirra, innleitt þær í viðkomandi skólum og unnið eftir formlegri gæðastefnu. Ég leitað eftir samþykki skólameistara, aðstoðarskólameistara, gæðastjóra og kennara VMA fyrir viðtölum. Það var auðfengið. Leikskólastjórinn á Fálkaborg, sem er leikskóli rekinn af Reykjavíkurborg, tók einnig vel í að veita mér viðtal, sem og kennarinn á Fálkaborg. Fjórir þessara aðila sem ég tók viðtöl við eru konur og tveir karlar.

3.4 Undirbúningur viðtala og spurningarammar

Í þessu verkefni studdist ég við hálfopin viðtöl en í þeim hvetur rannsakandi viðmælanda sinn til að tala um rannsóknarefnið. Einnig spurði rannsakandinn spurninga til að kafa dýpra í efnið og fá meira út úr viðmælandanum. Hálfopin viðtöl hafa einnig verið kölluð „stýrðar samræður“.

Það skiptir miklu máli að viðmælendur viti til hvers sé ætlast af þeim. Rannsakandi þarf að gera grein fyrir rannsókn sinni og hvernig hann muni nota og varðveita þau gögn sem koma fram í viðtölunum. Silverman (2010) bendir á að mikilvægt sé að huga að siðfræði rannsókna og því skiptir máli að allir aðilar séu vel upplýstir um rannsóknina og hvernig eigi að varðveita gögnin.

Ég hafði samband við alla viðmælendur mína og þeir samþykktu að veita viðtölin. Ég sendi þeim kynningu á rannsókninni, þar sem fram koma rannsóknarspurningarnar (Fylgiskjal I). Einnig útbjó ég texta þar sem viðmælendur skrifuðu undir upplýst samþykki fyrir þátttökunni (Fylgiskjal II). Þær spurningar sem ég lagði upp með og studdist við í viðtölunum auðvelduðu viðtalið mjög mikið (Fylgiskjal III og IV).

Við gerð spurninganna hafði ég að leiðarljósi þær spurningar sem vöknudu þegar ég las mér til um gæðastjórnun og gæðakerfi. Spurningarnar hafði ég til hliðsjónar í viðtalinu og notaði í samræmi við framgang hvers viðtals.

3.5 Gagnaöflun

Gagnaöflun fór fram vorið 2011 með opnum viðtölum þar sem viðtalsrammar (Fylgiskjal III og IV) voru notaðir til stuðnings. Spurningarnar í viðtalsrammanum þjónuðu þeim tilgangi að ná fram þeirri þekkingu sem viðmælendur bjuggu yfir og spurningarnar áttu rætur sínar að rekja til kenningarlegra forsenda um viðfangsefnið (Flick, 2006).

Viðtölin fóru fram í skólunum og rætt var við stjórnendur á skrifstofum þeirra og einnig var rætt við kennarana þar.

3.6 Skráning og úrvinnsla

Öll viðtölin voru tekin upp á stafrænt upptökutæki og afrituð orðrétt. Þegar öflun og skráning gagna var lokið hófst úrvinnsla og greining og gögnin voru lesin yfir nokkrum sinnum og þau meginþemu sem þar var að finna dregin fram. Greiningin fólst meðal annars í því að draga fram hver reynsla viðmælenda var af innleiðslu og notkun á gæðahandbókum.

Gögnunum var skipt í tvo hluta eða tvær sjálfstæðar tilviksathuganir og fjallað er um hvort tilvikið fyrir sig. Í niðurstöðukaflanum er gerð grein fyrir gæðahandbókum skólanna og þar er einnig gerð grein fyrir þeim gögnum sem safnað var á vettvangi. Í umræðukaflanum er síðan gerð tilraun til að draga saman helstu niðurstöður úr þessum tveimur tilviksathugnum og bera þær saman við rannsóknarspurningarnar.

3.7 Réttmæti rannsóknar

Hugtakið réttmæti (e.validity) er eitt mikilvægasta umhugsunarefni hvers rannsakanda og snýst um tengsl þess sem verið er að rannsaka og þá túlkun sem dregin er af þeim niðurstöðum sem var safnað, þ.e. hvort niðurstöðurnar standist samanburð við raunveruleikann.

Í þessari rannsókn hef ég reynt að tryggja réttmæti rannsóknarinnar með því að hafa sýnileika viðmælenda minna sem mestan og vitna víða beint til orða þeirra þegar ég greini frá niðurstöðum.

Sú ákvörðun sem ég tók að tala við skólastjórnendur og kennara sem hafa reynslu af því að vinna við gæðahandbækur var tekin til fá fram ólík sjónarhorn og auka þannig á réttmæti niðurstöðanna. Einnig hefði ég getað rætt við nærvíðskiptavinum, s.s. foreldra, um upplifun þeirra af notkun gæðahandbókanna í skólunum. Til að takmarka umfang verkefnisins sú leið var ekki farin í þessu tilfelli.

3.8 Siðferðileg atriði

Í rannsókninni var farið eftir almennum reglum í vísindastarfi og eftir fremsta megni höfð í huga virðing yfir þeim sem rannsóknin beindist að. Þar sem fáir skólar nota gæðahandbækur var ekki ástæða til annars en að nafngreina skólana og voru viðmælendur samþykkir því. Einnig var ekki ástæða til annars en að gera grein fyrir þeim þátttakendum sem tóku þátt fyrir utan kennara skólann. Þátttakan var valfrjáls og gáfu undirrituðu viðmælendurnir samþykki sitt fyrir henni.

4 Niðurstöður

Þessi kafli er tvíþættur. Í fyrsta lagi geri ég grein fyrir þeim gæðahandbókum og gæðastefnum sem ég skoðaði í tengslum við rannsóknina og í öðru lagi geri ég grein fyrir úrvinnslu þeirra gagna sem ég aflaði í skólaheimsóknunum. Skipulag kaflans mótast af þeim rannsóknarspurningum sem ég lagði af stað með, en þær eru:

- Hver er reynsla leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka?
- Hver er aðdragandi þess að gæðahandbækur voru innleiddar í viðkomandi skóla?
- Hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna?
- Hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðslu gæðahandbókanna?
- Hvernig nýtast gæðahandbækurnar í skólunum?
- Hverjir nota gæðahandbækurnar?
- Kostir og gallar gæðahandbókanna, hverjir eru þeir?

4.1 Gæðastefna og gæðahandbækur

Gæðahandbækurnar og gæðastefnur sem ég kynnti mér við gerð þessa verkefnis eru uppistaðan í þessum kafla. Gæðahandbók Verkmenntaskólans á Akureyri (VMA) er aðgengileg á heimasíðu skólans www.vma.is, en þaðan eru upplýsingarnar fengnar sem þessi kafli byggist á. Gæðahandbók Fálkaborgar er í tölvutæku formi og fékk ég hana senda í tölvupósti frá leikskólastjóranum, ásamt því að skoða hana í skólaheimsókninni.

Fyrst verður gerð grein fyrir gæðastefnu Verkmenntaskólans á Akureyri, hvað felst í henni og hvernig skólinn starfar í anda gæðastjórnunar. Einnig verður gerð grein fyrir gæðahandbók skólans og hvernig hún er uppbyggð. Þar á eftir verður gerð grein fyrir gæðastefnu

og gæðahandbók leikskólans Fálkaborgar, hvað felst í henni og hvernig hún er uppbyggð.

4.1.1 Verkmenntaskólinn á Akureyri

„Þetta er búið að kosta okkur blóð, svita og tár“
(Skólameistari VMA).

Til þess að uppfylla lög um framhaldsskóla og til að koma til móts við utanaðkomandi kröfur hefur Verkmenntaskólinn á Akureyri mótað gæðastefnu og gert gæðahandbók fyrir skólann. Á heimasíðu VMA kemur fram að:

Skólameistari stendur fyrir gerð gæðastefnu skólans. Hann sér til þess að gæðastefnan sé í samræmi við tilgang Verkmenntaskólans og að henni sé viðhaldið. Hann samþykkir gæðastefnuna (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Það er í hlutverki skólameistara að kynna gæðastjórnunarkerfið fyrir starfsmönnum skólans. Í gæðahandbókinni er gerð grein fyrir því:

Skólameistari eða gæðastjóri í umboði hans kynnir gæðastjórnunarkerfi og gæðahandbók fyrir starfsmönnum. Hann leggur fram upplýsingar um gæðastefnu og markmið, árangur í ljósi markmiða og upplýsingar um ánægju viðskiptavina og hvernig starfsmenn geta haft áhrif á hana. Bent er á mikilvægi þess að leitast við að mæta kröfum viðskiptavina sem og laga og reglugerða. Leitast er við að allir starfsmenn geti kynnt og komið fram með málefni tengd skólanum og almenn umræða geti skapast af þeim sökum (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

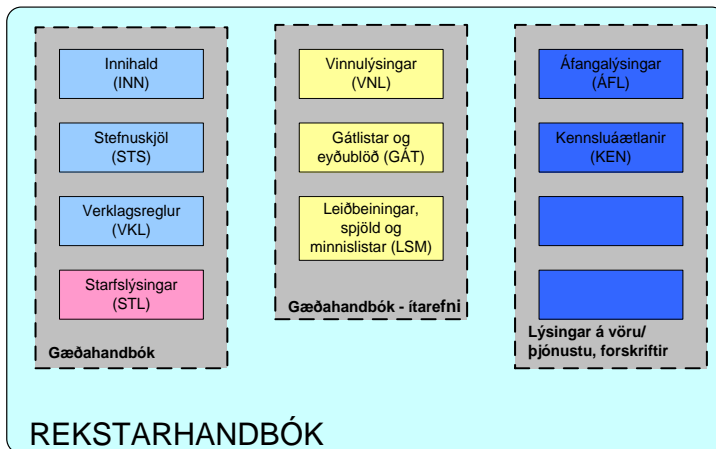
Eins og fram kemur hér að ofan er það á ábyrgð skólameistara að gæðastefnan sé gerð og að hún sé kynnt starfsmönnum en í gæðastefnunni kemur fram að í VMA:

... er leitast við að veita nemendum góða menntun í samræmi við kröfur markaðarins. Að þessu er unnið með virku gæðastjórnunarkerfi, stöðugum úrbótum og skipulegri uppbyggingu. Áhersla er lögð á að Verkmenntaskólinn sé góður skóli fyrir alla nemendur sem hann sækja (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Gæðastjórnunarkerfinu er lýst ýtarlega í gæðahandbókinni á heimasíðu skólans og þar kemur fram að:

Gæðastjórnunarkerfið heldur utan um kennsluáfanga og er sett upp til að samræmast kröfum staðalsins ÍST EN ISO 9001:2000 (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Á eftirfarandi mynd er yfirlit yfir skipulag gæðastjórnunarkerfisins þar sem skjalalýkill viðkomandi efnisflokks kemur fram innan sviga og síðan eru nánari skilgreiningar í verklagsreglum en í þeim er gerð grein fyrir því hvernig á að vinna verkin í skólanum (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).



Mynd 1. Rekstrarhandbók (Gæðahandbók) VMA

Eins og fram kemur á myndinni hér að ofan er skipulag gæðahandbókarinnar skýrt sett upp, en í henni er m.a. lýst:

... starfsskipulagi og reglum sem fylgt er til þess að skólinn geti gegnt hlutverki sínu og uppfylli þær kröfur sem gerðar eru til hans á hverjum tíma. Tilgangur þessa er að viðhalda og vinna að því að rekstur skólans sé markviss, gegnsær og rekjanlegur. Gæðahandbókin gildir um þá þætti rekstrarins er snúa að þjónustu skólans við viðskiptavinum sína með það að markmiði að sú þjónusta sé markviss og skýr (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Í gæðahandbókinni er gerð grein fyrir gæðamarkmiðum Verkmenntaskólans á Akureyri, en þar kemur fram að:

Skólameistari í samvinnu við stjórnendur stendur fyrir markmiðssetningu Verkmenntaskólans. Hann setur fram heildarmarkmið og mælikvarða til að mæla þau. Starfsmenn skólans leita leiða til að ná fram markmiðum skólans hver á sínu sviði (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Einnig er í gæðahandbókinni gerð grein fyrir þeim gæðamarkmiðum sem sett hafa verið og þeim mælikvörðum sem notaðir eru en þar segir:

Gæðamarkmið fléttast beint inn í rekstrar- og viðskiptamarkmið Verkmenntaskólans á Akureyri enda er litið á gæðastjórnun skólans sem lið í daglegum rekstri hans. Í VMA er unnið að því að bæta gæði skólastarfsins með hliðsjón af gæðamarkmiðum og kvörðum til að mæla þau (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Í eftirfarandi töflu er gerð nákvæmlega grein fyrir þeim gæðamarkmiðum sem Verkmenntaskólinn á Akureyri hefur sett sér fyrir árið 2010-2011, hverjir mælikvarðarnir eiga að vera og hvaða markmiðum á að ná.

Tafla 1. Gæðamarkmið – Mælikvarðar

Gæðamarkmið	Mælikvarðar	Markmið
Nemendur nái sem bestum árangri í námi sínu bæði bóklegu og verklegu.	Meðaleinkunn (allir áfangar) Fallprósenta	6,50 10%
Bæta ástundun og minnka hlutfall þeirra nemenda sem hverfa frá námi.	Mætingar % Brottfall %	90% 9,0%
Nemendur séu ánægðir í skólanum og með þá þjónustu sem þar er veitt.	Kennslukönnun: Ég er ánægð(ur) með kennsluna í áfanganum. Aðstaða til náms og kennslubúnaður (tæki og tól) í áfanganum eru viðunandi. Þjónustukönnun: Í skólanum líður mér vel. Ég tel að námið í VMA undirbúi mig vel fyrir frekara nám eða starf.	75% svari <i>frekar sammála eða mjög sammála.</i> 85% svari <i>frekar sammála og mjög sammála.</i> 90% svara <i>alltaf eða oftast</i> 90% svara <i>mjög sammála eða frekar sammála.</i>
Starfsmenn séu ánægðir í starfi sínu í VMA og skapa starfseminni eins góðar forsendur og kostur er með öllum aðbúnaði.	Starfsmanna könnun: Ég er ánægð(ur) með núverandi vinnuástöðu mína. Þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu.	85% svara <i>mjög sammála eða frekar sammála</i> 95% svara <i>mjög sammála eða frekar sammála.</i>
Halda virkri gæðavottun um rekstur skólans samkvæmt ISO 9001 staðli	Vottun og innri úttektir sem sýna að námið sé í samræmi við þessar kröfur.	Skólinn haldi vottun samkvæmt ISO-9001 staðli.

Í gæðahandbókinni kemur fram mikilvægi gæðaráðsins fyrir skólann. Gæðaráðið var stofnað um leið og gæðastjórinn var ráðinn, en hann hefur starfað í fimm ár í skólanum. Gæðaráðið skipar stóran sess í gæðastjórnuninni og það hefur mikið að segja að það vinni hratt og vel svo kennarar hafi trú á gæðakerfinu. Á heimasíðu skólans er gerð grein fyrir því hlutverki sem það hefur og hvernig það á að starfa:

Hlutverk gæðaráðs er að fylgja eftir gæðastefnu skólans. Gæðaráð er skipað skólameistara, aðstoðarskólameistara, árgangastjórum, kennslustjóra tæknisvið og gæðastjóra. Gæðaráðið fundar vikulega samkvæmt boðaðri dagskrá. Úrbætur, forvarnir og aðrir þættir gæðamála sem koma upp á fundum gæðaráðs eru því í stöðugri umfjöllun og virk eftirfylgni með framkvæmd. Með ofangreindum hætti tvinnar Verkmenntaskólinn á Akureyri daglegan rekstur og gæðamál saman í einn heildstæðan rekstur (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Á gæðaráðsfundum eru verkefni sem ákveðin voru á fundinum og stjórnendur taka ábyrgð á færð á verkefnalista og því fylgt eftir að þau séu framkvæmd. Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Gæðaráðið fylgist með gæðum einstakra verkefna og skipuleggur gæðastjórnunarkerfið þannig að það mæti þeim kröfum sem settar eru fram í gæðamarkmiðunum. Gæðaráðið sér einnig til þess að gæðastjórnunarkerfið sé heilsteypt og að allar breytingar sem gerðar eru á kerfinu séu skipulagðar og innleiddar í kerfið (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Það er í hlutverki gæðastjóra að sjá til þess að allar breytingar sem gera þarf á gæðastjórnunarkerfinu nái fram að ganga. Því þarf hann að gera áætlanir. Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Gæðastjóri gerir áætlun um hvernig standa eigi að breytingum sem þarf að gera og leggur tillögur fyrir rýnifund skólans (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Verkmenntaskólinn á Akureyri fer í gegnum innra- og ytra mat sem gert er af Menntamálaráðuneytinu, einnig koma matsmenn frá ISO staðlinum til að meta skólann. Til að skólinn sé sem best undirbúinn fyrir matið, kemur fram á heimasíðu skólans að:

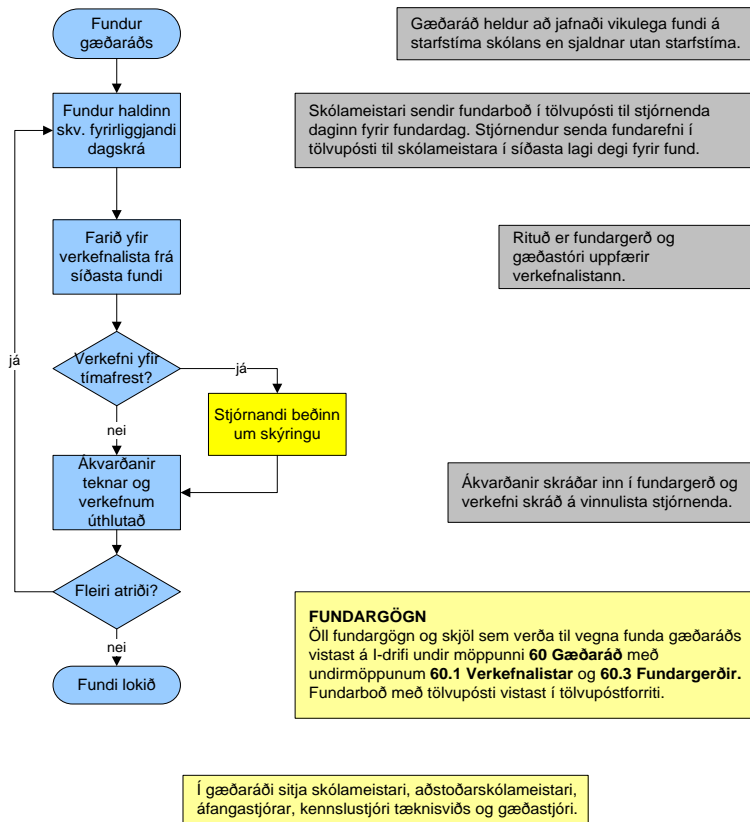
Gæðastjóri tekur saman upplýsingar um niðurstöður (innri og ytri) úttekta, forvarna og úrbóta. Hann fylgir því eftir að viðeigandi stjórnendur taki saman upplýsingar um endurgjöf frá viðskiptavinum, svo sem ábendingar og kvartanir og upplýsingar um viðhorf viðskiptavina, svo sem kennslumat, frammistöðuferla, samræmi og gæði kennslu (vöru) (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Gæðastjóri skipuleggur rýni stjórnenda og leggur fram skýrslu um viðfangsefni rýni fyrir gæðaráð og stjórnendafundi. Stjórnendur rýna í gögn skólans og skoða gögn sem safnast úr mati sem lagt er fyrir. Stjórnendur leggja mikla áherslu á bæði innra- og ytra mat. Á heimasíðu skólans kemur fram að:

Gæðaráð ákveður hve oft kerfið er rýnt til að tryggja að gæðastjórnunarkerfið henti áfram, sé fullnægjandi og virkt. Rýni fer fram tvisvar sinnum á ári þ.e. eftir hverja önn. Þátttakendur í rýnihópnum skoða árangur í ljósi markmiða og fara yfir hvort gæðastefna og gæðamarkmið þarfnast endurnýjunar. Þeir meta tækifæri til umbóta (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Gæðastjóri tekur saman niðurstöður rýni og sér um að skrifuð sé fundargerð. Hann skráir þar á meðal ákvarðanir um umbætur á virkni starfseminnar, umbætur á kennslu og ákvarðanir um mat og þörf fyrir auðlindir

Á myndinni hér fyrir neðan er vinnuferli gæðaráðsins í VMA lýst.

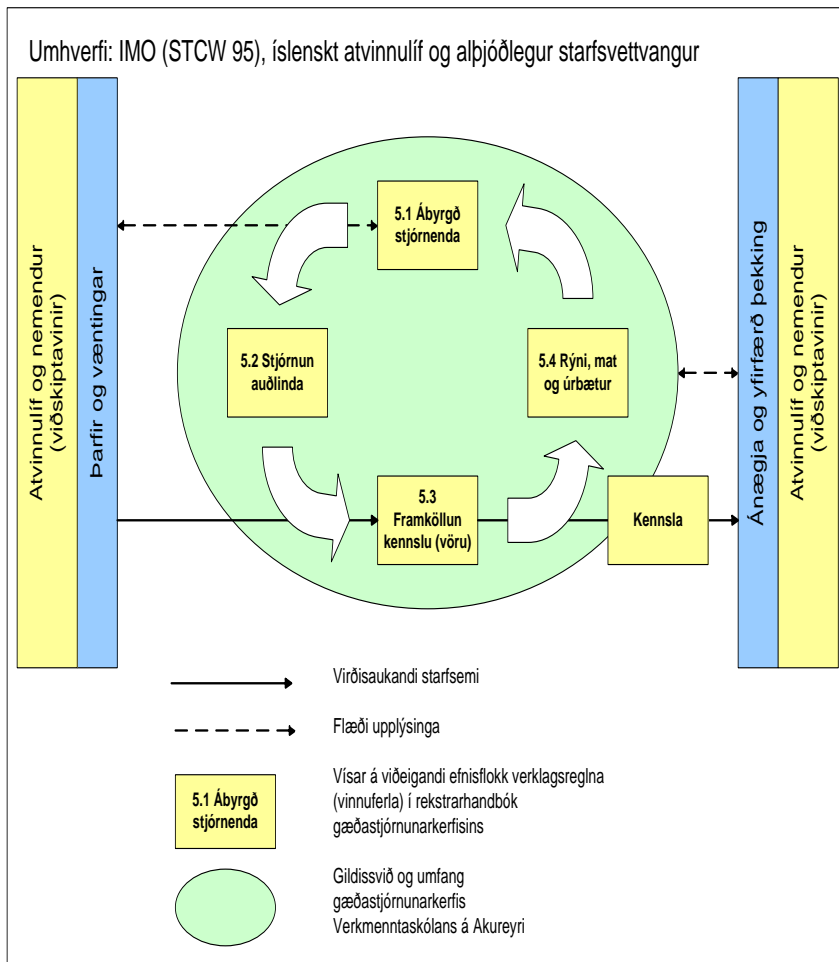


Mynd 2. Vinnuferli gæðaráðsins

Eins og fram hefur komið er gæðastjórnunarkerfið á ábyrgð stjórnenda og er því lýst í gæðahandbókinni, en þar kemur fram að:

Stjórni gæðamála Verkmenntaskólans fer fram á skipulegan og kerfisbundinn hátt. Tekið er tillit til þess að sumar námsbrautir Verkmenntaskólans (vélstjórnarbrautin) falla annars vegar undir „Quality Maritime Education and Training“ (QMET) í skilningi IMO og hins vegar undir framhaldsskóla í skilningi Menntamálaráðuneytisins, starfandi í íslensku og alþjóðlegu umhverfi, þetta vinnuferli gildir fyrir alla starfsemi skólans (Verkmenntaskólinn á Akureyri, e.d.).

Á myndinni hér fyrir neðan kemur fram hver ábyrgð stjórnenda er, hvernig flæði upplýsinga er og vísað er í viðeigandi efnisflokk í verklagsreglunum. Einnig er á myndinni gildissvið og umfang gæðastjórnunarkerfisins fyrir Verkmenntaskólann á Akureyri.



Mynd 3. Ábyrgð stjórnenda

4.1.2 Leikskólinn Fálkaborg

„Lélegt skipulag er oftast ástæða lélegs vinnuframlags, en ekki lélegir starfsmenn“ (Leikskólastjóri Fálkaborgar).

Leikskólinn Fálkaborg starfar samkvæmt lögum um leikskóla sem Menntamálaráðuneytið setur. Til þess að auðvelda skólanum að uppfylla þau lög hefur hann markað sér gæðastefnu en í henni kemur fram að:

Hlutverk leikskólans er að búa börnum öruggt og lærdómsríkt umhverfi. Að efla siðgæðisvitund barna og leggja grundvöll að því að börn verði sjálfstæðir, hugsandi, virkir og ábyrgir þátttakendur í lýðræðisþjóðfélagi sem er í örri þróun (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðastefnunni kemur einnig fram að starfsfólkið eigi að leggja sig fram um að mæta þörfum foreldra og barna og lögð er mikil áhersla á faglegan metnað, umbótastarf og endurmat á öllu starfi leikskólans. Starfsfólk á að sjá til þess að börnunum líði vel í leikskólanum. Í gæðastefnunni kemur fram að:

Í leikskólanum ríkja jákvæð samskipti, þar sem börn læra að bera virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum í andrúmslofti sem einkennist af hlýju og áhuga starfsfólks (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Hlutverk gæðakerfis í starfsemi leikskólans er að tryggja að allir starfsmenn séu vel upplýstir um hlutverk og starfsemi leikskólans, gæðakerfið á m.a. að:

- Tryggja að allir starfsmenn viti og séu sammála um hvernig standa á að uppeldi, menntun og umönnun barnanna.
- Tryggja að allir starfsmenn viti og séu sammála um hvernig samstarfi við foreldra skal háttáð.
- Tryggja að húsnaði og leiktæki séu örugg fyrir börnin (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðakerfinu skiptir miklu máli að allir starfsmenn taki þátt í því að skrifa vinnulýsingar, en í þeim kemur fram hvernig á að vinna verkin í skólanum og er það gert til þess að tryggja að starfsfólkið vinni og fari eftir þeim. Mikilvægustu þættirnir í gæðakerfinu eru:

- Hvernig staðið er að því að skrifa vinnulýsingar.
- Hvernig þær eru kynntar starfsfólkinu.
- Hvernig fylgst er með því að eftir vinnulýsingum sé farið.
- Hvernig staðið er að umbótum (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.)

Tilgangurinn með gæðakerfinu í leikskólanum er að tryggja ákveðin gæði í starfsemi leikskólans. Gæði er hér notað í merkingunni að mæta þörfum og væntingum barna og foreldra þ.e. koma til móts við þarfir viðskiptavina leikskólans. Til þess að hægt sé að mæta þessum þörfum verður starfsfólk að vera meðvitað um hin daglegu störf í leikskólanum. Þegar verið er að byggja upp gæðakerfi er mikilvægt að:

... virkja allt starfsfólk leikskólans og tryggja að sjónarmið þess og reynsla endurspeglast í vinnuferlunum. Mikilvægt er að hafa í huga og ítreka að gæðakerfið á að endurspeglar starfsemi leikskólans eins og hún er á hverjum tíma, en ekki vera skrifleg lýsing á því hvernig starfsemin ætti að vera (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Mikið er lagt upp úr því í leikskólanum að vinnulýsingar séu samdar og skrifaðar af starfsfólkinu og að allir séu meðvitaðir og sammála um þær. Þær eiga að lýsa því hvernig starfið er unnið, en í gæðakerfinu kemur fram að:

Í vinnulýsingunum á ekki að lýsa háleitum markmiðum, heldur eiga þær að vera skrifleg lýsing á því hvernig einstakir þættir í starfsemi leikskólans eru unnir (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Með gæðakerfinu skapast grundvöllur til að sameina þekkingu og reynslu starfsmanna, þar sem allir eru að vinna saman. Þessu er lýst í gæðahandbókinni:

Gæðakerfinu er ætlað að bræða saman þekkingu og reynslu starfsmanna og stjórnenda leikskólans og tryggja þannig hámarksgæði við uppeldi, menntun og umönnun barnanna (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Gæðakerfið getur komið í veg fyrir vandamál og mistök í leikskólanum. Gerð er grein fyrir því hvernig gæðakerfið nýtist við allar umbætur og framfarir í leikskólanum:

Gæðakerfinu er ætlað að koma í veg fyrir vandamál og mistök í leikskólanum. Mistök stafa oftast af því að starfsmenn vita ekki til hvers ætlast er til af þeim. Sé gæðakerfið virkt eru miklar líkur á að allir starfsmenn vinni sömu verkþætti á sama hátt á hverjum tíma. Með því móti er auðvelt að uppfylla þarfir barna og væntingar foreldra (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Gæðakerfið er mikilvægt við allar umbætur og framfarir í starfsemi leikskólans. Þegar búið er að samræma starfseminu og koma upp kerfi sem tryggir að allir starfsmenn fylgi þeim ákvörðunum sem teknar eru um starfsemi leikskólans, eru miklar líkur á að umbætur, sem ráðist er í, verði varanlegar (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðakerfinu kemur fram að það eigi að auðvelda leikskólastjóra og leikskólakennurum vinnuna sem verður til þess að minni tími fer í fundi og hin ýmsu ágreiningsmál. Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Í leikskóla sem beitir gæðakerfi er líklegt að leikskólastjóri og leikskólakennarar hafi meiri tíma aflögu til að sinna stefnumótun og skipulagningu. Leikskólastjóri ætti að fá meiri tíma til að sinna fræðslu og stuðningi við starfsmenn sína og deildastjórar ættu að fá meiri tíma til að sinna uppeldisstarfinu. Minni tími ætti að fara í að leysa úr ágreiningi starfsmanna og lægja óánægjuöldur. Kerfið felur

Það í sér að starfsmenn verða ábyrgari fyrir því sem gert er í leikskólanum (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Gæðahandbók Fálkaborgar er skipt í níu megin kafla og undirkafla og á næstu mynd má sjá meginkaflana með undirköflum.

1. Efnisyfirlit <ul style="list-style-type: none">• Efnisyfirlit• Orðskýringar	2. Stefnuskjöl <ul style="list-style-type: none">• Kynning• Gæðastefna• Ábyrgð stjórnenda• Skipurit og starfslýsingar	3. Lýsing á gæðakerfinu <ul style="list-style-type: none">• Gæðakerfið• Gæðahandbók- uppbygging og skjalastýring• Gerð og útgáfa eyðublaða• Þjálfun• Innri úttektir• Meðferð ábendinga og athugasemda frá foreldrum og starfsmönnum• Rýni stjórnenda• Umbótavinna
4. Vinnulýsingar <ul style="list-style-type: none">• Starfsmenn• Börn• Foreldrar• Uppeldisstarfið• Húsnæði og leiktæki	5. Samskipti við aðrar stofnanir <ul style="list-style-type: none">• Breiðholtsskóli	6. Hefðir og hátíðir <ul style="list-style-type: none">• Hausthátíð• Jól• Þorrablót• Öskudagur• Opið hús• Sumarhátíð• Útskrift elstu barna• Afmæli• Kveðjubók• Dagur íslenskrar tungu

7. Námskrá	8. Eldhús	9. Lög og reglugerðir
<ul style="list-style-type: none"> • Hreyfing • Málrækt • Myndsköpun • Tónlist • Náttúra og umhverfi • Menning og samfélag • Þemanámskrá • Börn af erlendum uppruna • Sérkennsla • Námskrá 5 ára barna 	<ul style="list-style-type: none"> • Innra eftirlit í eldhúsi • Matseðlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Lög um leikskóla

Mynd 4. Skipulag gæðahandbókar Fálkaborgar

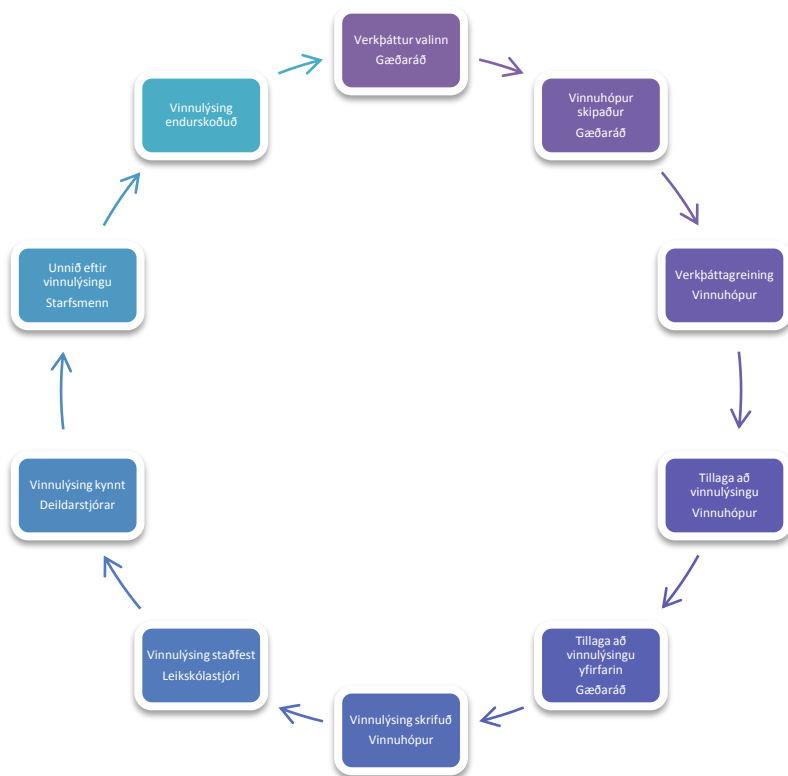
Þau skjöl sem eru í gæðahandbókinni kallast vinnulýsingar og eru þær staðlaðar samkvæmt ISO . Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Vinnulýsingar eru auðkenndar heiti skjals, númeri skjals og útgáfunúmeri. Á vinnulýsingu kemur fram nafn höfundar, nafn þess sem staðfestir vinnulýsinguna, staðfestingardagur og staðfestingardagur fyrri útgáfu sömu vinnulýsingar (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í Gæðahandbók Fálkaborgar (e.d.) kemur fram að leikskólastjóri og/eða gæðaráð velur höfunda vinnulýsinga. Allir starfsmenn geta komið með ábendingar um breytingar á vinnulýsingum. Í handbókinni kemur fram að:

Leikskólastjóri og/eða gæðaráð fer yfir vinnulýsingar m.t.t. þess hvort innihaldið samræmist stefnu og markmiðum leikskólans. Leikskólastjóri staðfestir vinnulýsingar með áritun áður en þær taka gildi (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Á eftirfarandi mynd er gerð vinnulýsinga lýst og þar kemur einnig fram hver það er sem ber ábyrgð á hverjum þætti í ferlinu.



Mynd 5. Gerð vinnulýsinga og skjalastýring

Mælt er með að unnið sé að gerð vinnulýsinga á sambærilegan hátt og unnið er að umbótaverkefnum. Vinnulýsingar eru endurskoðaðar og endurskrifaðar eftir því sem leikskólastjóri og/eða gæðaráð telur þörf á. Breytingar á skjölum eru gerðar og samþykktar á sama hátt og ný skjöl (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Mikil áhersla er lögð á umbótavinnu í gæðakerfi Fálkaborgar og gerð er grein fyrir þeirri vinnu í gæðahandbókinni, en þar kemur fram að:

Umbótavinna fer fram reglulega þegar umbótaverkefni hafa verið skilgreind. Umbótavinnu er ætlað að auka gæði leikskólastarfsins. Ákveðið hópavinnuferli er notað við umbótavinnuna þar sem tryggt er að allir starfsmenn taki virkan þátt og að umbætur skili árangri (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.)

Leikskólastjóri eða gæðaráð skilgreinir umbótaverkefni. Helstu uppsprettur umbótaverkefna geta verið sjálfsmat, tillögur og ábendingar starfsmanna eða foreldra, mat leikskólastjóra á þörf fyrir að gera starfsemi og ferli innan leikskólans markvissari og skilvirkari (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðahandbókinni er nákvæm skilgreining á því hvernig umbótavinnan á að fara fram:

Leikskólastjóri setur af stað skilgreind umbótaverkefni og velur vinnuhóp sem leysa á verkefnið. Leikskólastjóri skráir skilgreind verkefni á eyðublað. Verkefnisstjóri skrifar skýrslu um niðurstöður verkefnisins. Leikskólastjóri fer yfir niðurstöður verkefna og ákveður hvort breyta þurfi vinnulýsingum gæðahandbókar (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Umbótavinnan fer fram í hópum og til þess að tryggja að hópavinnan skili árangri er hún skilgreind sérstaklega í gæðahandbók Fálkaborgar, en þar kemur fram að:

Vinnuhópurinn samanstendur af: verkefnisstjóra, leiðbeinanda, ritara og þátttakendum. Mælt er með að a.m.k. einn starfsmaður af hverri deild sé í vinnuhópnum til að tryggja að ákvörðunin sé framkvæmanleg á öllum deildum leikskólans (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Leikskólastjóri vill tryggja að umbótavinnan skili árangri og því þarf að vinna umbótavinnuna samkvæmt ákveðnum reglum. Í gæðahandbókinni er sérstaklega gerð grein fyrir þeim:

Undirbúa fundi hópsins vandlega. Verkefnisstjóri gerir það. Hann boðar til fundar og aflar upplýsinga um laga- og reglugerðarfyrirmæli sem varða verkefnið sem hópurinn á að fjalla um. Einnig skoðar hann hvaða þætti úr stefnu og markmiðum leikskólans hópurinn þarf að taka tillit til. Að lokum kynnir verkefnisstjóri sér faglega þætti verksins eða fær einhvern til þess (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Samkvæmt gæðahandbókinni eru sett gæðamarkmið fyrir leikskólann á hverju ári og þau eru síðan metin. Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Árlega eru sett markmið fyrir leikskólastarfið, markmiðin eru birt í ársáætlun, markmiðin eru metin í maí ár hvert og niðurstöður birtar í ársáætlun leikskólans (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í leikskólanum er starfandi gæðaráð og er hlutverk þess skilgreint í gæðahandbókinni, en þar segir:

Gæðaráð skilgreinir stefnu leikskólans og markmið. Lög um leikskóla og aðalnámskrá leikskóla sem Menntamálaráðuneytið gefur út eru lögð til grundvallar (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðahandbók Fálkaborgar kemur jafnframt fram að:

Leikskólastjóri skipar gæðaráð. Gæðaráðið samanstendur a.m.k. af:

- Leikskólastjóra sem er formaður
- Aðstoðarleikskólastjóra
- Deildarstjórum (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

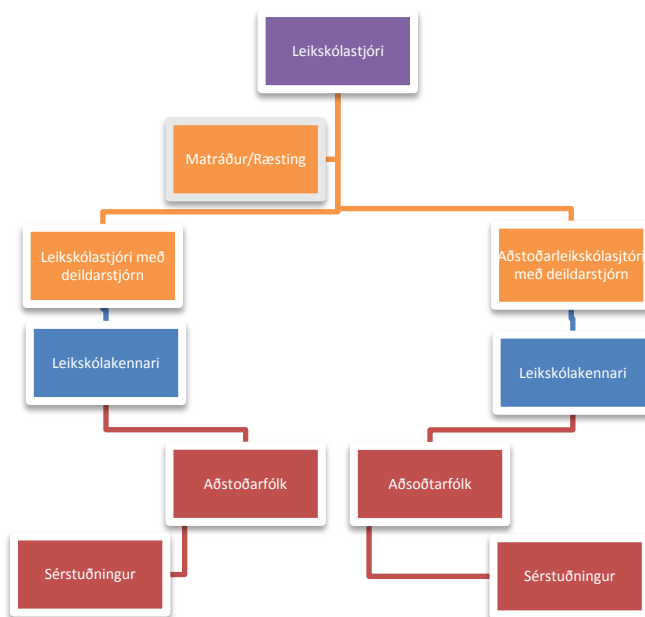
Ábyrgð stjórnenda er skilgreind sérstaklega í gæðahandbókinni og þar er gerð grein fyrir hlutverki leikskólastjórans:

Leikskólastjóri stjórnar daglegri starfsemi leikskólans og ber rekstrarlega ábyrgð gagnvart framkvæmdastjóra Leikskóla Reykjavíkur sem er hans yfirmaður. Leikskólastjóri ber ábyrgð á að mótuð sé stefna í uppeldis- og menntamálum leikskólans og hann ber einnig ábyrgð á gerð og rekstri gæðakerfis fyrir leikskólann. Leikskólastjóri kynnir stefnu og markmið leikskólans fyrir öllu starfsfólki leikskólans (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Í gæðahandbókinni er jafnframt gerð grein fyrir hlutverki aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjóra leikskólans, en þar segir:

Aðstoðarleikskólastjóri er aðstoðarmaður leikskólastjóra og staðgengill í fjarveru hans. Deildarstjóri er faglegur stjórnandi á sinni deild og hann vinnur að uppeldi og menntun barna á deildinni og ber að fylgjast með þroska hvers barns. Deildarstjóri þjálfar starfsmenn í réttum vinnubrögðum samkvæmt gæðakerfinu. Deildarstjóri á að sýna gott fordæmi og vera leiðandi fyrir umbætur á sinni deild (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Á eftirfarandi mynd kemur fram skipurit leikskólans.



Mynd 6. Skipurit leikskólans Fálkaborgar

Rýni stjórnenda fer fram á hverju ári og einnig fer fram sjálfsmat í leikskólanum. Með sjálfsmatinu leggja starfsmenn mat á uppeldisstarfið, stjórnunarhætti í leikskólanum og samskipti innan hans og utan. Með sjálfsmatinu á að:

Meta virkni gæðastarfsins og leggja grundvöll að umbótum á leikskólastarfinu og að auka gæði leikskólastarfsins og gera það skilvirkara. Sjálfsmatið á að leiða í ljós hvort stefnu leikskólans hefur verið fylgt og markmiðum náð og hvort umbóta er þörf (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Þau gögn sem lögð eru til grundvallar við sjálfsmatið eru m.a. mat starfsmanna á leikskólastarfinu. Leikskólastjóri safnar upplýsingum frá öllum starfsmönnum (dagskipulagi og innihaldi). Einnig eru eftirfarandi gögn lögð til grundvallar við sjálfsmatið:

- Gæðastefna og gæðamarkmið
- Niðurstöður innri úttekta
- Niðurstöður ytra eftirlits – t.d. skýrslur leikskólaráðgjafa
- Ábendingar og athugasemdir foreldra og starfsmanna
- Viðhorfskönnun meðal foreldra
- Viðhorfskönnun meðal starfsmanna
- Samantekt um slys á börnum
- Yfirlit um stöðu umbótaverkefna (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

Innri úttektir á leikskólanum eru gerðar af utanaðkomandi aðilum, en í þeim úttektum er lagt mat á gæðakerfið, hvort rétt sé staðið að framkvæmd þess og að það skili hlutverki sínu. Í gæðahandbókinni kemur fram að:

Áður en úttekt er framkvæmd útbýr úttektarmaður í samráði við leikskólastjóra gátlista yfir úttektaratriði vegna athugunar á framkvæmd ákveðna verkþátta sem teknir eru út. Leikskólastjóri og gæðaráð fjalla um innri úttektarskýrslur og gera áætlun um aðgerðir eða úrbætur (Gæðahandbók Fálkaborgar, e.d.).

4.2 Gæðahandbækur – tilkoma og verklag

Í þessum kafla geri ég grein fyrir úrvinnslu þeirra gagna sem ég safnaði í skólaheimsóknunum í báða skólana. Skipulag kaflans endurspeglar þær rannsóknarspurningar sem ég gerði grein fyrir í inngangi niðurstöðukaflans og inngangi ritgerðarinnar.

4.2.1 Aðdragandi

Skólastjórnendurnir gerðu grein fyrir aðdraganda að því að innleiða gæðahandbók í skólana. Í Verkmenntaskólanum voru það utanaðkomandi aðstæður sem þrýstu á skólann um að innleiða gæðakerfi en í leikskólanum Fálkaborg var það af einskærum áhuga á gæðastjórnun sem gæðakerfið var innleitt en leikskólastjórinn hafði orðið vitni að gæðakerfi og gæðahandbók sem virkaði mjög vel í hefðbundnum fyrirtækjum.

Skólameistari VMA sagði að:

... annað hvort hefði skólinn þurft að hætta að kenna vélstjórn eða taka upp gæðakerfi. Skólinn vildi alls ekki hætta kennslunni því VMA er eini skólinn utan höfuðborgarsvæðisins sem kennir vélstjórn.

Gæðastjóri VMA gerir ennfremur grein fyrir því að:

Fyrst átti gæðakerfið aðeins að ná til vélstjórnarbrautarinnar, en vegna þess hversu víðtæka menntun vélstjórnarnir eru með þegar þeir útskrifast var nauðsynlegt að innleiða ISO gæðakerfið í allan skólann.

VMA er mjög stór skóli og með margar brautir og þarf að hafa samskipti við marga aðila utan skólans, en hjá aðstoðarskóla-meistaránunum kom fram að:

Skólinn þarf að vinna eftir mjög mörgum kerfum þar sem t.d. matvælabrautin þarf að hafa samskipti við Heilbrigðis-eftirlitið, Vinnueftirlitið, GÁMES, Matvælastofnun o.fl. Málmiðnaðarbrautin og tréiðnaðarbrautin þurfa einnig að vera í samskiptum við Vinnueftirlitið o.s.frv. Gæðakerfið auðveldar mjög samskipti við allar þessar ytri stofnanir.

Í Fálkaborg hafði leikskólastjórinn kynnst gæðastjórnunarkerfinu áður en hún kom til starfa á leikskólanum. Hún var að vinna á öðrum leikskóla og langaði að innleiða gæðastjórnunarkerfið þar því hún hafði kynnst því hve vel það virkaði, t.d. í lyfjafyrirtækjum, þar sem öll starfsemi er mjög nákvæm og allt rekjanlegt. Hjá henni kom fram að:

... í þessum leikskóla var til starfsmannahandbók, en í henni kom fram hvað starfsfólki vildi að væri alltaf gert í skólanum, sem var ákveðinn vísir að gæðastjórnunarkerfinu. Á sama tíma urðu leikskólastjóraskipti á leikskólanum og sú sem tók við vildi ekki sjá þetta gæðastjórnunarkerfi og því var hent út, en fljótlega fór ég í annan leikskóla og tók gæðastjórnunarkerfið með mér.

Leikskólastjórinn tók við stjórn á Fálkaborg árið 1996 og þá var mjög margt gott í gangi í leikskólanum og miklar nýjungar höfðu verið innleiddar í skólann. Á sama tíma var mikil gerjun í gangi, m.a. var verið að færa leikskólana frá Félagsmálaráðuneytinu yfir í Menntamálaráðuneytið. Leikskólinn þurfti í framhaldi af því að skilgreina hvað hann væri að gera. Hún sagði:

Ég ákvað að fara í nám og kynna mér enn betur gæðastjórnun. Ég var sannfærð um að gæðastjórnunarkerfi gæti nýst vel í leikskólum. Námið nýttist mér mjög vel þegar kom að innleiðingu gæðastjórnunarkerfisins í leikskólanum.

4.2.2 Verklag

Gerð gæðahandbóka getur verið flókið og oft verður það fólki ofviða bara að gera gæðahandbókina og verkið nær ekki lengra. Skólameistari VMA sagði að:

... gæðastjórnunarkerfi VMA komi frá Tækniskólanum í Reykjavík. Sá skóli hafði innleitt gæðastjórnunarkerfi og fengið til þess styrk með því skilyrði að fleiri skólar gætu nýtt sér kerfið.

Til þess að innleiða gæðastjórnunarkerfið í VMA var ákveðið að ráða starfsmann í hálf t starf, en hann hafði áður verið stjórnandi við skólann. Skólameistari sagði:

Kerfið var staðfært og reynt að laga það að VMA eins og hægt var. Við fengum einn vetur til að aðlaga kerfið og á sama tíma fékk starfsmaðurinn hugmyndir frá kennurum og starfsfólki skólans. Það sem kennarar þurftu að gera var að setja niður á blað hvað þeir væru í raun að gera, en það gekk misvel.

Þau gögn sem fyrir voru í skólanum voru aðlöguð að gæðastjórnunarkerfinu. Hægt var að nýta mikið úr INNU sem er rafrænt kerfi sem notað er í framhaldsskólum og heldur utan um nemendur. Gæðastjóri VMA sagði að:

... mikið af gögnum var til í skólanum og einnig þurfti að útbúa mjög mikið og við erum enn að búa til gögn. Við gátum nýtt okkur INNU mjög mikið og þar var og er mikið af upplýsingum sem við notum, sérstaklega það sem snýr að nemendum og starfsfólki skólans.

Þegar kom að því að ákveða hvaða gögn ættu að vera í gæðahandbókinni þá er það ISO gæðastaðallinn sem skilgreinir það. Skólameistarinn sagði:

ISO gæðastaðallinn skilgreinir hvaða gögn eiga að vera í gæðahandbókinni, þó svo að þar standi ekki kennsluáætlun. Það sem snéri að kennurum skólans var að þeir þurftu að gera grein fyrir því hvað þeir væru að gera, hvernig þeir ætluðu að gera það og hvernig þeir ætluðu að meta það sem þeir höfðu kennt.

Leikskólastjórinn á Fálkaborg sagði að þegar hún kom í leikskólann hafi hún byrjað á því að lesa í veggina og velta því fyrir sér, fyrir hvað skólinn stóð:

... ég komst að því að umhverfismennt var gegnum gangandi í öllu starfi í leikskólanum og því þurfti að skilgreina það betur.

Þegar kom að því að búa til vinnulýsingar á Fálkaborg notaði leikskólastjórinn mikið hópavinnu þar sem starfsfólkið kom sér saman um vinnulýsingarnar sem átti að vinna eftir. Hún sagði:

Ég notaði hópavinnuaðferð, þar sem öllu starfsfólki var skipt í hópa og hópurinn átti að koma sér saman um vinnulýsingar og gera grein fyrir þeirri vinnu sem það var að vinna.

Það sem auðveldaði líka vinnuna á þessum tíma var að haldnir voru starfsmannafundir einu sinni í mánuði. Leikskólastjórinn sagði:

Starfsfólkið var í raun að segja þessum nýja leikskólastjóra hvað það var að gera í vinnunni, en það var mjög mikilvægt fyrir gæðastjórnunina. Síðan fór ég yfir það sem þau höfðu skrifað og spurði starfsfólkið, erum við að gera þetta svona? Allt starfsfólkið þurfti að vera sammála því. Á mjög stuttum tíma var stefna og námskrá skólans tilbúin og þar með gæðastefna og gæðahandbók skólans.

4.2.3 Innleiðing

Einn hluti af innleiðslu gæðastjórnunarkerfis í skóla er að fá alla starfsmenn til að skilgreina starf sitt, þessar skilgreiningar fara síðan í gæðahandbókina. Þetta ferli getur tekið mislangan tíma og gengur misvel.

Í VMA var gæðastjórnunarkerfið kynnt fyrir kennurum á formlegum fundum allan veturinn en aðeins það sem sneri sérstaklega að þeirra kennslu, ekki það sem sneri að stjórnendum eða innra mati o.fl. Kennurunum fannst þessi vinna ekki vera þeirra, þ.e. að fylla út eyðublöð. Innleiðingin tók töluverðan tíma og núna, sex árum eftir að skólinn fór að vinna samkvæmt gæðastjórnunarkerfinu eru alltaf fleiri og fleiri kennarar ánægðari með kerfið. Skólameistari sagði:

... það er gott að vera vitur eftir á, þar sem það eru ákveðin lögmál sem gilda um það þegar breytingum er komið á í skólum eða stofnunum, sérstaklega svona stórum skóla eins og VMA. Trúlega höfum við ekki farið eftir lögmálinu um breytingar, en ég tel samt að við höfum reynt allt eftir bestu getu.

Allir viðmælendur í VMA eru sammála um að þessi breyting hafi verið mjög viðamikil og flókin, en þau eru jafnframt sammála um það að stundum þurfi að demba breytingum á. Skólameistarinn sagði:

Breytingar þurftu að gerast hratt eins og í þessu tilfelli. Við sem stóðum að þessu í VMA ákváðum að drífa í breytingunum, en kannski hefði verið betra að fá meiri aðlögun. Okkur var bara gefinn einn vetur, það var í raun ekkert annað í stöðunni.

Hjá stjórnendum VMA kom fram að oft þurfi að koma breytingum á þó svo að ekki séu allir sammála, því það geti verið mjög erfitt að fá alla til að vera sammála í svo stórri stofnum eins og VMA.

Aðstoðarskólameistari sagði:

... kennarar verða að setta sig við það þegar verið er að koma á breytingum, í þessu tilfelli voru það stjórnendur sem tóku ábyrgðina á breytingunum og ef þetta er bara spurning um það að kennari nenni ekki að fylla út eyðublað, þá er það óásættanlegt fyrir stjórnendur. Við lítum á þetta sem mikið framfaraspor fyrir skólann og að hann hafi stigið mörg skref fram á við með því að taka upp gæðastjórnunarkerfið. Þetta er mjög þægilegt kerfi þegar það fer að virka.

Viðmælendur mínir í VMA voru einnig sammála um að ekki væri óeðlilegt að svo miklar breytingar sem gæðastjórnun fæli í sér tæki langan tíma og að skiptar skoðanir væru um það. Gæðastjórinn sagði:

Við teljum að fimm til sex ár í aðlögun sé ekki óeðlilegur tími til að slípa svona kerfi til og núna sjáum við að kennarar eru loksins farnir að setta sig við að vinna við þetta kerfi og að þeir eru farnir að sjá að þetta er að virka. Allt starf kennarans verður miklu gegnsærra og markvissara. Skólastarfið verður allt markvissara, s.s. kennsluáætlanir, námsáætlanir, innkaup og birgjalistar.

Innleiðingin á Fálkaborg gekk sársaukalaust fyrir sig. Hún nánast gerðist án þess að fólk áttaði sig á því eða eins og leikskólastjórinn sagði:

... verklagið við bókina var þannig að allir starfsmennirnir tóku þátt í gerð hennar og ósjálfrátt var fólk farið að vinna eftir gæðahandbókinni.

Fyrir hana var þetta frábær vinna þar sem hún hafði haft mikinn áhuga á gæðastjórnun og að innleiða gæðahandbók í leikskólann. Hún sagði:

Mér fannst mjög gaman að sjá þetta gerast án andstöðu. Ég held að það gæti hafa verið vegna þess að hluti af bókinni var til, þ.e. starfsmannahandbókin. Síðan hjálpaðist allt að, ég var með kerfið og hugsunina og þetta var unnið þannig að allt sem kom frá fólkinu á starfsmannafundum fór í bókina, allir komu að þessu og gátu eignað sér verkið og samþykkt verklagsreglurnar.

Leikskólastjórinn sagði að þeir sem helst standa á móti gæðahandbókinni er fagmenntað fólk sem hún fær í vinnu. Hjá henni kom fram:

Mér finnst að það sem helst hefur staðið á móti gæðahandbókinni eru leikskólakennarar sem hafa komið til starfa á Fálkaborg. Það eru einu neikvæðu viðbrögðin sem ég hef fengið gangvart gæðahandbókinni. En þegar leikskólakennarinn hefur unnið á leikskólanum í smá tíma, hefur viðkomandi áttað sig á mikilvægi gæðahandbókarinnar.

4.2.4 Nýting

Það skiptir miklu máli að gæðahandbækurnar séu notaðar eins og til er ætlast í skólunum. Því þarf gæðahandbókin að vera handhæg og þægileg og auðvelt að umgangast hana.

Samkvæmt viðmælendum mínum í VMA er skólinn lifandi stofnun og stöðugt er verið að þróa, breyta og bæta gæðahandbókina og aðlaga hana betur að skólanum. Gæðastjórinn sagði:

... nýtingin verður þar af leiðandi alltaf betri og betri og okkur finnst hún sérstaklega góð fyrir stjórnendur skólans þegar kemur að innra- og ytra mati á skólanum. Allt mat sem fram fer í skólanum er í gæðahandbókinni og það auðveldar mjög alla vinnu. Þegar skrifa þarf skýrslu um skólann þá er hún til. Við áttuðum okkur ekki á því fyrr en við fórum að vinna samkvæmt þessu kerfi.

Í gæðastjórnunarkerfinu þurfa að vera mælanleg markmið og þau er búið að skilgreina í gæðamarkmiðum skólans. Gæðahandbókin nýtist einnig vel þegar utanaðkomandi matsmenn koma í skólann, en þá fá þeir gæðahandbókina, en í henni er allt mat sem fram fer í skólanum og skýrsla um alla starfsemi skólans.

Starfsfólkið er líka að átta sig betur og betur á því hvað gæðakerfið og gæðahandbókin virka vel ef þetta er notað rétt. Gæðastjórinn benti á að:

Allt starfsfólk VMA verður að nota gæðahandbókina vegna þess að hún virkar í öllum skólanum og enginn er undanþeginn. Allt starf kennarans verður miklu sýnilegra heldur en ef það væri ekki staðall og þó að þetta sé þurrt og smá leiðinlegt þá er þetta svo skýrt þegar búið er að koma þessu á.

Þau telja að fyrir hinn almenna kennara sé gæðastjórnunarkerfið og gæðahandbókin mjög þægilegt vinnuferli. Kennari þarf að skila tveimur eintökum af prófum og úrlausnum þeirra tveimur vikum fyrir áætlaðan prófadag á skrifstofu skólans. Kennari þarf að gera miðannarmat fyrir hvern nemanda á miðri önn, en með því er staða nemandans metin. Kennari skilar líka framvindumati, en þar kemur fram hvernig kennslan hafi gengið, hvort hún sé í samræmi við námsáætlun o.fl. Í lok annar skilar kennari áfangaskýrslu en þar koma fram einkunnir nemenda, hvernig kennslan hafi gengið og hvort eitthvað hafi betur mátt fara. Þetta tileyrir starfi kennarans og þetta þarf að setja niður á blað. Þetta ferli er til að koma til móts við þarfir nemandans.

Aðstoðarskólameistari sagði:

... varðandi viðskiptavinahugsunina þá verða kennarar að átta sig á því að þeir eru í þjónustuhlutverki, þú ert að þjónusta og nemandinn er að fá ákveðna þjónustu.

Aðstoðarskólameistari gerði jafnfram grein fyrir mati sem nemendur gera á kennurum, og sagði að:

Mat á hverjum kennara fer fram á þriggja anna fresti og í kjölfarið er starfsmannaviðtal. Það er ekki hægt að gera þetta oftár þar sem svo margir kennarar eru í VMA. Tekin eru um það bil 25 starfsmannaviðtöl á önn. Öll þessi gögn fara í gæðahandbókina.

Leikskólastjórinn á Fálkaborg sagði frá því að allir nýir starfsmenn fái kynningu á gæðahandbókinni þar sem gerð er grein fyrir því hvernig hún virkar. Hjá henni kom fram að:

Gæðahandbækur eru inni á öllum deildum leikskólans og þannig aðgengilegar fyrir allt starfsfólk. Ég hef orðið vör við það að þegar nýtt starfsfólk fer ekki eftir gæðahandbókinni, þá er mjög auðvelt fyrir eldra starfsfólk að benda á að hlutirnir eru ekki gerðir svona hér, heldur eins og stendur í gæðahandbókinni. Ef nýi starfsmaðurinn er ekki sáttur við þau vinnubrögð er sest niður í hóp og unnin ný vinnulýsing, en hún oft eins og þessi gamla, í það minnsta eru oft ekki miklar breytingar.

Hún leggur aftur á móti mikla áherslu á það að taka tillit til nýrra vinnubragða og vill að fólk komi sér saman um nýjar vinnulýsingar, því þær eigi að vera í þróun. Hún sagði:

Í Fálkaborg er mikið lýðræði í starfsmannahópnum, allir eru jafnir, jafnt faglærðir sem ófaglærðir. Allir hafa jafnan rétt í hópavinnunni og raða ég fólki meðvitað í hóp.

Leikskólastjórinn telur að gæðakerfið auðveldi mikið vinnuna í Fálkaborg en hjá henni kemur fram:

Ég held að gæðastefnan leiði til þess að ekki þarf mikið að funda á Fálkaborg, þannig að nýting gæðahandbókarinnar auðveldar starfið til muna.

Leikskólastjórinn telur jafnframt að gæðahandbókin nýtist skólanum í hinni ýmsu vinnu sem fram fer bæði utan og innan skólans. Nýlega var skólinn að sækja um að verða heilsuleikskóli og þarf þannig leikskóli að uppfylla ákveðin skilyrði, hún segir:

Ég get nú nefnt nýtt dæmi um hvernig gæðahandbókin getur nýst, en það var þegar skólinn var að sækja um að verða heilsuleikskóli. Samkvæmt gæðahandbókinni uppfylltum við öll skilyrði og mjög auðvelt var að þjálfa ný vinnubrögð. Það var mjög skemmtilegt að sjá hvernig hægt var að nýta gæðastjórnunarkerfið við heilsustefnuna og allt verður miklu auðveldara. Eitt af því sem nýttist sérstaklega í heilsustefnunni var gæðakerfi eldhússins. Þess vegna tók

umsóknarferlið nokkra mánuði í staðinn fyrir tvö ár eins og hjá öðrum skólum.

4.2.5 Horft til baka – kostir og gallar

Þegar rætt er um kosti og galla gæðahandbókanna er frekar fátt um svör þegar segja á frá göllum þess að hafa gæðahandbók. Hér verður þó gerð grein fyrir bæði kostum og göllum sem stjórnendur sáu þegar farið var að rýna í gæðastjórnunarkerfið í heild sinni.

Stjórnendur VMA segja að það sé erfitt að koma á breytingum í skólum og ef þau ættu að ráðleggja öðrum um innleiðingu gæðakerfis myndu þau ráðleggja stjórnendum að kynna sér kerfið mjög vel fyrirfram. Skólameistarinn sagði:

Við hefðum sjálf viljað fá meiri tíma til að undirbúa okkur fyrir innleiðinguna. Við vorum að læra á gæðastjórnunarkerfið um leið og kennararnir og það var mikill galli.

Hjá stjórnendum VMA kom einnig fram að við innleiðsluna lentu þau í vandræðum þar sem þau kunnu ekki á kerfið og vissu í raun ekki hvað mætti og hvað mætti ekki. Starfsmaðurinn sem ráðinn var, var ekki sérfræðingur í gæðastjórnun og það hamlaði einnig innleiðingu gæðastjórnunarkerfisins. Skólameistarinn gerði einnig grein fyrir því að:

Ég myndi ráðleggja skólum að hafa fagaðila til ráðgjafar við innleiðsluna. Það hefði auðveldað okkur mikið þar sem við vorum að læra á kerfið og aðlaga kerfið í skólann og oft að vinna eftir einhverju sem við vissum ekki að við máttum breyta. Við megum breyta svo framarlega að það samræmist gæðakröfunum, þá þarf einungis að breyta verklagsreglunni. Það auðveldaði mjög mikið alla vinnu þegar við komumst að þessu.

Þegar rætt var um það hvort skólinn eigi eftir að halda áfram að vera með gæðastjórnunarkerfið sagði skólameistari að:

... gæðastjórnunarkerfið er komið til að vera og kerfið er í stöðugri breytingu og þróun.

Gæðaráð er við skólann og var það stofnað fljótlega eftir að gæðakerfið var tekið upp. Skólameistarinn sagði:

Það er mikill kostur fyrir skólann að hafa gæðaráð, en í því eru gæðastjóri í hálfu starfi, aðstoðarskólameistari, skólameistari, áfangastjórar og kennslustjórar tæknisviðs. Kennarar gera miklar kröfur til gæðaráðsins og að það bregðist við því sem þeir benda á, annars missa þeir trúna á kerfið.

Gæðastjórnunarkerfi VMA er ISO vottað og koma matsaðilar á hverri önn til að gera úttekt, gæðastjórinn sagði:

... matsaðilar sem koma á hverri önn til að meta skólann vegna ISO vottunarinnar halda okkur vel við efnið og okkur finnst það vera styrkur fyrir skólann að matsaðilarnir eru ekki skólamenn. Matsmennirnir læra af okkur og við af þeim og okkur finnst gaman þegar þessir tveir „vinklar“ mætast. Okkur finnst skóli ekki vera neitt annað en fyrirtæki sem er með framleiðslu, þjónustu og viðskiptavinum.

Áður var skólinn með sérstakt innra mat, en nú er það inni í ISO vottuninni. Matsaðilarnir taka t.d. einn nemanda og skoða allan hans feril frá því hann byrjaði í skólanum og þar til hann útskrifaðist og þetta á að tryggja að viðkomandi nemandi hafi fengið þá menntun sem skólinn lofaði honum og að áfangarnir og prófin hafi verið í samræmi við kennsluáætlanir og námsskrár. Þetta á allt að vera aðgengilegt og ef ráðuneytið vill taka þetta út er þetta allt opinbert. Skólameistarinn sagði:

Ráðuneytið hefur aftur á móti ekki nokkurn áhuga á því að skoða málin frá þessu sjónarhorni. Heldur skoða þeir bara hvaða aðferðir eru notaðar við innra mat, en ekki þetta.

Skólameistari heldur áfram og segir:

Ég er stöðugt að biðja Menntamálaráðuneytið um að gera ítarlegri úttektir á skólanum. Ég vil fá að vita hvort það sem verið er að gera í skólanum sé marktækt.

Gegnsæi gæðakerfisins gerir það að verkum að hægt er að rekja alla ferla sem framkvæmdir eru í skólanum. Gæðastjórinn gerði grein fyrir því m.a. að:

Þegar við erum að útskrifa stúdent eða iðnaðarmann þá er hægt að tryggja það að nemandinn hafi fengið þá menntun sem til var ætlast og skólinn á að tryggja það. Ef nemandinn fer í háskóla getur háskólinn skoðað það sem nemandinn hefur lært hjá okkur, frá því hann byrjaði og þar til hann útskrifast.

Þau telja öll að nú sé spurning um að setja ISO staðalinn á stúdents-skírteinin. Þau telja einnig að þróunin eigi eftir að verða sú að fleiri og fleiri skólar eigi eftir að taka upp gæðastjórnunarkerfi.

Aðstoðarskólameistari sagði:

Það er mikið um heimsóknir í skólann þar sem fólk er að kynna sér gæðastjórnunarkerfið. Okkur finnst þetta vera mikið bák, það eru skipanir um að gera mjög margt, en hver skóli verður að finna út úr því sjálfur hvað hann vill gera og því skiptir mjög miklu máli að hafa góðan ráðgjafa.

Aðstoðarskólameistari bætir við og segir:

Þetta er dálítið þungt í vöfum til að taka upp í skólum og því fallast mörgum hendur, sem mér finnst að sé ekki skrítið. Ég held aftur á móti að það sem snýr eingöngu að kennslu sé mjög gott kerfi og eigi ekki að þvælast fyrir fólki. Það sem snýr að innkaupum og birgjum er flóknara og einnig öll samskiptir við hinar ýmsu stofnanir.

Leikskólastjórinn á Fálkaborg segir að hún gæti ekki hugsað sér að vinna á leikskóla þar sem ekki væri gæðakerfi, hún sagði: „Kostirnir við gæðakerfið eru það miklir“. Þegar hún horfir til baka auðveldaði það mikið innleiðinguna að það mátti halda starfsmannafundi, en í dag er það ekki leyfilegt. Þess vegna gat starfsfólkið tekið svona mikið þátt í þessari vinnu. Hún telur einnig að andstaðan sem hún fékk fyrir utan leikskólann hafi eflt hana í starfi og aukið áhuga hennar á þessu. Hún sagði:

Ég fékk mikið af spurningum um gæðakerfið og fólk efaðist um að þetta gengi. Ég þreyttist aldrei á að segja frá hversu frábært gæðastjórnunarkerfið væri og þótti það mjög ögrandi og skemmtilegt.

4.2.6 Kostir og gallar – kennarar sem nota bókina

Í viðtölum sem ég tók við kennara í VMA og á Fálkaborg komu fram kostir og gallar gæðastjórnunarkerfisins. Kennarinn í VMA hefur starfað í skólanum í tvö og hálft ár og var búið að innleiða gæðastjórnunarkerfið þegar hann byrjaði kennslu þar. Hann sagði:

Það hefði mátt kynna gæðahandbókina betur, aðeins var farið lauslega yfir notkun og tilgang hennar.

Þegar hann var spurður um það hvort honum fyndist betra eða verra að starfa þar sem gæðastjórnunarkerfi væri sagði hann:

Mér finnst betra að starfa í þessum skóla vegna gæðahandbókarinnar, heldur en þar sem ég vann áður.

Kennarinn lagði jafnframt til að gerðar yrðu breytingar á gæðahandbókinni og fram kom hjá honum að:

Ég vil láta gera breytingar á gæðahandbókinni því í hana vantar nánari og ítarlegri leiðbeiningar um notkun hennar.

Þegar kennarinn var beðinn um að nefna jákvæða hluti varðandi gæðahandbókina sagði hann:

Skipulagið er betra í skólanum og auðveldara er að nálgast þau gögn sem þarf að nota varðandi kennsluna, þau eru öll á einum stað í gæðahandbókinni.

Þegar kennarinn nefnir hið neikvæða segir hann:

Þetta getur stundum verið flókið vinnuferli og stundum einnig tvíverknaður og of mikil pappírsvinna í einstaka tilvikum.

Í Fálkaborg tók ég viðtal við aðstoðarleikskólastjóran sem einnig starfar sem deildarstjóri. Hún hefur unnið í leikskólanum í tvö og hálf ár og gæðahandbókin var til í leikskólanum þegar hún byrjaði þar. Hún sagði:

Gæðahandbókin var ekki sérstaklega kynnt fyrir mér, heldur var mér sagt frá henni og ég var beðin um að skoða hana. Í framhaldi af því gerði ég úttekt á nokkrum verklýsingum í henni.

Viðkomandi er ekki viss hvort henni finnist betra eða verra að vinna þar sem gæðahandbók er. Hún sagði: „Mér finnst aftur á móti ekkert vanta í gæðahandbókina“. Þegar hún er beðin að nefna jákvæða og neikvæða hluti um gæðahandbókina sagði hún:

Það er mjög jákvætt að geta leitað eftir því hvernig hlutirnir eru unnir, sérstaklega þegar um nýjan starfsmann er að ræða. Það er alltaf hægt að fletta upp á ákveðnum vinnubrögðum þegar maður er í vafa um eitthvað.

Hún telur aftur á móti neikvætt að hafa lítið svigrúm til þess að gera hlutina öðruvísi, án þess að þurfa að bera það undir alla starfsmenn á leikskólanum. Hún sagði:

Ef maður fer ekki eftir gæðahandbókinni er maður ekki hæfur í starfi og hægt er að áminna mann. Ég upplifi það dálítið þannig að ef ég geri hlutina eitthvað öðruvísi þá er bent á bókina og sagt að svona eigi ekki að gera hlutina. Mér

finnist í sumum tilfellum gott að hafa gæðahandbókina og í sumum tilfellum ekki.

4.3 Samantekt

Í Verkmenntaskólanum á Akureyri er gæðahandbókin aðgengileg á heimasíðu skólans, www.vma.is, þar er hægt að nálgast upplýsingar um gæðastjórnunarkerfið. Á heimasíðunni er gerð grein fyrir gæðahandbók skólans, gæðastefnunni, gæðastjórnunarkerfinu, gæðamarkmiðum skólans, gæðaráðinu sem er við skólann og ábyrgð stjórnenda. Gæðastjórnunarkerfið var innleitt í skólann fyrir sex árum vegna utanaðkomandi þrýstings þar sem þess var krafist að vélstjórnarbrautin væri ISO vottuð og því var ákveðið að innleiða gæðastjórnunarkerfið í allan skólann.

Gæðastjórnunarkerfið tryggir ákveðin gæði í kennslunni og kemur þannig til móts við viðskiptavinum skólans, þ.e. nemendurna. Gæðastjórnunarkerfið var kynnt fyrir kennurum og þeir fengnir til að skrifa verklagsreglur um það sem þeir voru að gera. Mörgum kennurum fannst það ekki í þeirra hlutverki að skrifa verklagsreglurnar og tók þessi vinna töluverðan tíma. Stjórnendurnir telja að innleiðing gæðastjórnunarkerfisins hefði verið auðveldari ef þau hefðu haft lengri tíma til að innleiða kerfið og einnig ef þau hefðu haft ráðgjafa sem hefði haft þekkingu á gæðastjórnunarkerfum.

Fram kom hjá stjórnendunum að þeim fannst það kostur að þeir sem koma að meta kerfið séu ekki skólamenn. Við lærum af þeim og þeir af okkur sögðu þau. Þau telja jafnfram að ISO vottunin hjálpi þeim við matið á skólanum og haldi þeim við efnið. Allt innra- og ytra mat sem fram fer í skólanum er útskýrt í gæðahandbókinni og þau segja það auðvelda mjög alla vinnu. Þau segja jafnfram að starfsfólkið sé að átta sig betur og betur á því hvað gæðastjórnunarkerfið og gæðahandbókin virki vel ef þau eru notuð rétt. Hjá þeim kom fram að gæðastjórnunarkerfið sé komið til að vera og að skólinn hafi stigið mörg skref fram á við með því að taka það upp. Þeir sem rætt var við voru sammála um að þeir myndu ekki vilja sleppa gæðahandbókinni þó svo að kerfið geti verið þurrt og leiðinlegt en að jafnframt sé það mjög skýrt og allt starf kennarans verður miklu sýnilegra.

Hjá kennaranum í VMA kom fram að hann hefði viljað fá nánari kynningu á gæðahandbókinni þegar hann byrjaði að vinna, en hún var til staðar í skólanum þegar hann hóf störf. Hann taldi samt sem áður betra að vinna í þessum skóla vegna gæðahandbókarinnar, heldur en þar sem hann var áður. Hann sagði að skipulagið væri betra og auðveldara væri að nálgast öll gögn. Aftur á móti taldi hann kerfið vera dálítið flókið og oft fela í sér tvíverknað og mikla pappírsvinnu.

Í leikskólanum Fálkaborg er gæðahandbókin í tölvutæku formi og þar er hægt að nálgast allar upplýsingar um gæðastjórnunarkerfið. Gæðahandbókin er ISO vottuð og koma eftirlitsaðilar og gera úttekt á gæðastjórnunarkerfinu. Í gæðahandbókinni er gerð grein fyrir gæðastefnu leikskólans, gæðastjórnunarkerfinu, umbótavinnu leikskólans, gæðamarkmiðum, gæðaráði, ábyrgð og rýni stjórnenda og mati á leikskólanum.

Í leikskólanum var aðdragandinn að gæðastjórnunarkerfinu til kominn vegna áhuga leikskólastjórans á gæðastjórnun, hún hafði orðið vitni að gæðastjórnunarkerfi og gæðahandbók sem virkaði mjög vel í hefðbundnu fyrirtæki. Í framhaldi af því fór hún í nám í gæðastjórnun. Hún var á sama tíma að taka við leikskólastjórn á Fálkaborg og notaði tækifærið til að innleiða gæðastjórnunarkerfið þar. Hún byrjaði á því að gera sér grein fyrir menningu leikskólans og í framhaldinu var gæðakerfið innleitt án vandkvæða. Leikskólastjórinn telur að það hafi hjálpað við innleiðsluna að hún hafði menntað sig í gæðastjórnun og að mikil gerjun var í leikskólum á þessum tíma vegna tilfærslu leikskóla frá Félagsmálaráðuneytinu í Menntamálaráðuneytið. Hún leggur mikla áherslu á að skilgreina viðskiptavinum leikskólans, en hjá henni kom fram að gæðastjórnun snýst um að þjónusta börn og foreldra og uppfylla þeirra kröfur sem best.

Hjá leikskólastjóranum kom fram að innleiðslan hafi gengið mjög vel fyrir sig. Allir starfsmenn tóku þátt í því að útbúa vinnulýsingar á þeim störfum sem þeir voru að vinna samkvæmt leiðbeiningum skólastjóra. Með þessu fyrirkomulagi gátu allir starfsmenn eignað sér verkið því þeir þurftu að samþykkja verklýsingarnar áður en þær fóru í gæðahandbókina. Leikskólastjóranum fannst mjög áhugavert að sjá gæðahandbókina verða til án andstöðu. Þeir sem helst hafa staðið á móti gæðahandbókinni eru leikskólakennarar sem hafa ráðið sig til starfa við leikskólann eftir að gæðastjórnunarkerfið var innleitt. Leikskólastjórinn benti jafnframt á að

Þegar leikskólakennari hefur unnið á leikskólanum í smá tíma hafi viðkomandi áttað sig á mikilvægi gæðahandbókarinnar. Gæðahandbókin er á öllum deildum leikskólans, þannig að allt starfsfólk hefur greiðan aðgang að henni. Leikskólastjórinn sagði að hún væri mikið notuð. Leikskólastjórinn taldi jafnframt að gæðastjórnunarkerfið nýttist mjög vel í allri umbótavinnu í leikskólanum, en mikil áhersla er lögð á hana.

Hjá aðstoðarleikskólastjóranum sem rætt var við á Fálkaborg kom fram að gæðahandbókin var til í skólanum þegar hún hóf störf þar. Gæðahandbókin var ekki kynnt sérstaklega fyrir henni, en henni var sagt frá bókinni. Hún taldi sig ekki vera vissu um það hvort henni þætti betra eða verra að vinna þar sem gæðakerfi væri, en taldi aftur á móti ekkert vanta í gæðahandbókina í Fálkaborg. Henni fannst það mjög jákvætt að notast við gæðahandbókina þegar nýtt starfsfólk kæmi til starfa. Hún taldi það ókost hversu lítið svigrúm handbókin gæfi til þess að gera hlutina öðruvísi en bókinn segði til um. Henni fannst í sumum tilfellum gott að hafa bókina og í öðrum ekki.

Þeir sem rætt var við voru sammála um að þeir myndu ekki vilja vera án gæðahandbókar, því þegar kæmi að því að uppfylla þarfir viðskiptavina skólanna, að meta skólana, hjálfa nýtt starfsfólk og bæta störf skólanna, þá kæmi gæðastjórnunarkerfið og gæðahandbókin að miklum notum hún auðveldaði þeim mjög öll störf.

5 Umræða

Í þessum kafla eru dregnar saman helstu niðurstöður rannsóknarinnar og þær tengdar fræðilegri umræðu. Rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram í upphafi móta umræðuna en þær eru:

- Hver er reynsla leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka?
- Hver er aðdragandi þess að gæðahandbækur voru innleiddar í viðkomandi skóla?
- Hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna?
- Hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðslu gæðahandbókanna?
- Hvernig nýtast gæðahandbækurnar í skólunum?
- Hverjir nota gæðahandbækurnar?
- Kostir og gallar gæðahandbókanna, hverjir eru þeir?

5.1 ISO vottunin

Stjórnendur beggja skólanna í rannsókninni voru sammála um það að ISO staðallinn hjálpaði þeim að halda utan um allt skipulag skólanna. Þeir lögðu einnig á það áherslu að vottunin skipti miklu máli og fram kom hjá stjórnendum VMA að í framtíðinni ætluðu þeir að setja ISO stimpilinn á stúdentsskírteinið. Stjórnendur beggja skólanna töldu jafnframt að þau hefðu ekki áhuga á því að starfa í skóla sem ekki væri ISO staðlaður og að skólarnir hefðu stigið mörg skerf fram á við með ISO stöðlunum. Þau bentu jafnframt á að þegar matsmenn frá Staðlaráði koma í skólana þá er allt mjög gegnsætt í skólastarfinu og í raun ekki annað en að afhenda þeim gæðahandbókina. Stjórnendur töldu það kost að matsmennirnir væru ekki skólamenn, þar sem „þeir læra af okkur og við af þeim“ sögðu þeir. Kennararnir sem rætt var við sáu bæði kosti og galla við ISO staðlana, en kostirnir væru fleiri.

Ýmsir fræðimenn hafa bent á að í gæðahandbókum eigi að koma fram yfirlit eða vegvísir fyrir gæðastjórnunarkerfið og þar á að vera lýsing á þeim ferlum sem gæðastjórnunarkerfið nær yfir. Í gæðahandbókinni á að gera grein fyrir hlutverki skólans, framtíðarsýn, viðhorfum starfsmanna til nemenda, foreldra, kennslu og fagmennsku ásamt leiðbeiningum um verklag á ýmsum sviðum. Þeir hafa einnig bent á að helsta ástæðan fyrir því að fyrirtæki innleiða gæðastjórnun er sú að viðskiptavinir sækjast eftir því trausti sem fyrirtæki með gæðastjórnun geta vakið. Einnig kemur fram hjá þeim að hægt er að bæta árangur í stofnunum og fyrirtækjum með því að innleiða og viðhalda gæðastjórnunarkerfi sem er gegnsætt og ætlað að þjóna viðskiptavinum sínum sem best. Þeir benda jafnframt á að gæðastjórnunarkerfi leiði til agaðri vinnubragða og fyrirtæki telja sig hafa betri yfirsýn yfir starfsemi sína (Staðlaráð Íslands, 2003; Börkur og Smári, 1998; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010).

Gæðahandbækur VMA og Fálkaborgar eru samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar líkar að mörgu leyti enda eru þær báðar ISO staðlaðar. Það sem helst aðgreinir þær er umfangið, en í VMA eru um 1300 nemendur en á Fálkaborg um 60 nemendur. Í VMA eru verklagsreglur sem kennarar vinna eftir, en í Fálkaborg eru það vinnulýsingar eins og gerð er grein fyrir í kaflanum um gæðastefnu og gæðahandbækur skólanna.

5.2 Nauðsyn og áhugi

Stjórnendur í VMA þurftu að innleiða gæðastjórnunarkerfið vegna utanaðkomandi þrýstings og töldu þeir að best væri að innleiða kerfið í allan skólann, þó svo að þess væri ekki krafist, þar sem erfitt væri að vinna eftir mörgum kerfum í skólanum. Þar sem skólinn er stór ákváðu stjórnendur að ráða starfsmann í hálf tölva til að sjá um innleiðinguna. Stjórnendurnir sem rætt var við töldu að það hafi gengið upp og ofan að fá alla starfsmenn til að taka þátt í innleiðingunni, en þau sögðu jafnframt að núna væru kennarar að sjá tilganginn með kerfinu. Þau gögn sem kennarar þurftu að búa til var um það hvað þeir í raun voru að gera í vinnunni. Aftur á móti kom fram að mikið var til af gögnum sem hægt var að setja í gæðahandbókina, aðeins þurftu að setja þau á staðlað form.

Áhugi á gæðastjórnun varð til þess að leikskólastjórinn á Fálkaborg fékk þá hugmynd að innleiða gæðastjórnunarkerfi í skólann. Einnig taldi

hún að gæðastjórnunarkerfi sem hún hafði kynnt sér í almennum fyrirtækjum gætu virkað vel í leikskóla. Hún var að taka við leikskóla-stjórn í Fálkaborg og fann að fólkið var til í breytingar. Einnig voru miklar breytingar fyrirhugaðar á leikskólanum þar sem hann var að flytjast frá Félagsmálaráðuneytinu yfir í Menntamálaráðuneytið, þannig að það virðist sem ákjósanlegar aðstæður hafi skapast til að innleiða gæðastjórnunina. Í leikskólanum var til starfsmannahandbók og var hún grunnurinn að gæðahandbókinni sem þurfti að byggja ofan á. Í starfsmannahandbókinni kom fram hvernig fólk vildi vinna störfin í leikskólanum, sem er ekki frábrugðið verklýsingum í gæðahandbókinni. Mjög auðvelt var að sannfæra starfsfólkið um að taka þátt í þessari vinnu. Leikskólastjórinn fékk mikið af efasemdarspurningum um gæðastjórnunarkerfið og hún segist aldrei hafa gefist upp við að dásama það. Í báðum skólunum var reynt var að byggja á þeim gögnum sem til voru og þau aðlöguð gæðastjórnunarkerfinu, en jafnframt voru búin til ný gögn.

Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason (2007) benda á að það sé stór ákvörðun að innleiða gæðastjórnunarkerfi og það geti oft falið í sér gerbreytingu á vinnuferlum í fyrirtækinu, en þau benda jafnframt á að það þurfi að reyna að byggja sem mest á því fyrirkomulagi sem fyrir er. Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2010) bendir á í rannsókn sem hún gerði í ISO vottuðum fyrirtækum, að gæðakerfið hafi reynt öflugt tæki til að virkja alla starfsmenn fyrirtækjanna. Hún bendir jafnframt á að í fyrirtækum séu í flestum tilfellum einhver stjórnkerfi og því þurfi aðeins að bæta kerfi og verklag þegar verið er að innleiða gæðastjórnunarkerfi. Deming (2000) er helsti hugmyndasmiður gæðastjórnunarhugtaksins og hann segir það byggjast á þekkingarleit og að læra af fyrri reynslu. Hjá honum kemur fram að tilgangurinn með gæðastjórnun sé að fyrirbyggja mistök og stuðla að umbótum og framförum. Hann leggur jafnframt mikla áherslu á traust og að starfsfólki taki þátt í því að framþróun verði í stofnuninni. Því skiptir máli eins og fram kom hjá stjórnendum að virkja alla starfsmenn, öðruvísi er ekki hægt að innleiða gæðastjórnunarkerfi. Börkur og Smári (1998) benda á að gæðastjórnun felist í því að byggja upp brag eða menningu sem felur í sér ákveðið verklag og samstarfsvilja. Þeir telja jafnframt að stofnanabragur sé mjög mismunandi, en þó þurfi öll stjórnun að miða að því að bragurinn verði framsækinn, þjónustumiðaður, jákvæður, samheldinn og að vinnubrögðin sem notuð eru stuðli að betra starfi. Ýmsir fræðimenn hafa jafnframt bent á að hægt sé að nota hinar ýmsu aðferðir gæðastjórnunar í skólum því þær

hafi skilað gífurlegum árangri í fyrirtækjum og á sama tíma eru kröfur um hagkvæmni og árangur að aukast (Hoy og Miskel, 2008; Bradley, 1993; Hallinger og Snidvongs, 2008).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar var aðdragandinn að innleiðslu á gæðastjórnunarkerfinu mjög ólíkur í skólunum og virðist sem það hafi haft áhrif á það hvernig innleiðingin tókst. Í VMA þurfti nauðsynlega að innleiða gæðastjórnunina og þurfti því að gera það á tiltölulega stuttum tíma miðað við hversu umfangsmikil breyting þetta var, á meðan leikskólastjórinn gat tekið þann tíma sem þurfti í innleiðinguna.

5.3 Erfitt – ekki erfitt

Í VMA kom það skýrt fram að stjórnendur hefðu viljað fá meiri tíma til að innleiða gæðastjórnunarkerfið og þau sögðu að innleiðingin hefði kostaði „blóð, svita og tár“. Þeir sem rætt var við telja reyndar að núna, sex árum eftir að innleiðingin hófst, sjái þau fram á að næstum allir séu nokkuð sáttir með þá vinnu sem þeir eru að fást við. Hjá þeim kom jafnframt fram að þau gera sér fyllilega grein fyrir því að ekki sé óeðlilegt að aðlögun sem þessi taki fimm til sex ár.

Sergiovanni (2009) bendir á að gæðastjórnun geti nýst vel í skólum því þá sé hægt að fylgjast markvisst með ákveðnum þáttum í skólustarfinu, s.s. með prófum og mælingum, og nota til umbóta af einhverju tagi. Stjórnendur VMA töldu að gæðastjórnunarkerfið hentaði sérstaklega vel þegar kæmi að því að setja markmið og mæla þau. Þau sögðust ekki hafa áttað sig á þessu fyrr en þau fóru að vinna samkvæmt þessu kerfi. Merdinger (1993) bendir á að oft noti stjórnendur gæðastjórnunarkerfi án þess að hafa kynnt sér það sérstaklega og án þess að þeir hafi sérstakar kenningar til leiðbeiningar, þeir séu í raun óafvitandi að nota gæðastjórnun.

Á Fálkaborg gekk innleiðingin á gæðastjórnunarkerfinu vel að mati leikskólastjórans. Hún taldi það vera vegna þess að hún hafi byrjað á því að reyna skilja menninguna sem var í leikskólanum. Hún virðist með því hafa náð að virkja starfsfólkið með sér í innleiðsluna og fljótlega var allt starfsfólkið farið að skrifa verklýsingarnar og gæðahandbókin tilbúin. Leikskólastjórinn bar allar verklýsingar undir starfsfólkið og þegar allir voru sammála staðfesti hún þær og fóru þær í handbókina.

Ýmsir fræðimenn telja að til þess að hægt sé að stjórna skóla og veita honum forystu verði að skilja menningu skólans fyrst. Þeir telja að menningin geti haft mikið að segja um það hvernig til tekst með breytingar, því þurfi að undirbúa þær vel svo þær festist í sessi. Menningin ræðst oft líka af stjórnunarstíl leiðtogans (Börkur og Smári, 1998; Barth, 2002; Greenwood og Gaunt, 1994). Samkvæmt Sergiovanni (2009) geta breytingar auðveldlega mistekist vegna þess að starfsfólkið hafi ekki sameiginleg sýn á tilgang breytinganna. Hann bendir á að þegar verið er að innleiða breytingar þurfi oft að fara hægt í sakirnar og stundum skorti stjórnendur kunnáttu til að standa fyrir umbótunum. West-Burnham (1992) heldur því fram að persónuleg samskipti séu lykillinn að farsælu skólastarfi og að gæðastjórnun byggji upp sterka vitund starfsfólks og því þurfi allir að taka þátt í henni. Hjá honum kemur einnig fram að gæðastjórnun stuðli að markvissri forystu, valddreifingu og samvinnu starfsmanna.

Stjórnendur VMA bentu á það hafi verið mikil vinna að innleiða gæðastjórnunarkerfið og að þau ráku sig á marga veggja á þeirri vegferð. Þau telja að það hefði verið betra ef þau hefðu haft starfsmann sem hefði haft ákveðna þjálfun í innleiðslu á gæðastjórnunarkerfi þó svo að starfsmaðurinn sem ráðinn var hafi staðið sig frábærlega. Þau ráðleggja skólum sem ætla að taka upp gæðastjórnunarkerfi að ráða til sín ráðgjafa með reynslu af gæðastjórnunarkerfi. Þau telja að það sé ekki gott að stjórnendur séu að læra á kerfið um leið og starfsmennirnir. Þau bentu á að stjórnendur verði að vera skrefi á undan. Sergiovanni (2009) telur að oft skorti kunnáttu hjá stjórnendum sem standa fyrir umbótunum en hlutverk stjórnenda eigi að snúast um að veita starfsfólki skólanna upplýsingar um breytingarnar til að fá fólk til liðs við þær.

Fullan (2007) telur að það þurfi að taka góðan tíma í innleiðingu á breytingum svo að þær nái að festast í sessi. Fullan (2007) og West-Burnham (1992) telja jafnframt að það skipti máli hvaðan breytingarnar koma, en í báðum skólunum voru það stjórnendur sem ákváðu að innleiða gæðastjórnunarkerfið og voru í forystunni við að kynna breytingarnar ásamt sérstökum starfsmanni í VMA.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar fékk VMA stuttan tíma til að innleiða gæðastjórnunarkerfið og hefur það haft sitt að segja með innleiðinguna, en jafnframt kom fram að nú sex árum síðar sé skólinn að komast á lygnan sjó. Í Fálkaborg gekk innleiðingin vel. Þar var

stjórnandinn búinn að mennta sig í gæðastjórnun og var alltaf nokkrum skrefum á undan starfsfólkinu meðan stjórnendur í VMA voru að læra á kerfið um leið og starfsfólkið.

5.4 Fyrir hvern er gæðastjórnunarkerfið?

Báðir skólarnir sem tóku þátt í rannsókninni virðast hafa innleitt gæðastjórnunarkerfið til að koma til móts við þarfir viðskiptavina sinna, þ.e. nemendur og foreldra þeirra og einnig til að gera skólastarfið markvissara og gegnsærra. Þeir voru einnig sammála um það að skólinn hefði stigið mörg skerf fram á við með innleiðingunni. Þeir sem rætt var við sögðust ekki vilja sleppa gæðastjórnunarkerfinu og ekki vilja vinna í stofnunum þar sem slík kerfi væru ekki til staðar. Leikskólastjórinn telur jafnframt að öll umbótavinna verði miklu auðveldari þegar gæðakerfi hefur verið innleitt. Þetta er í samræmi við kenningar Jurans (2009) og Demings (2000) sem ganga út á að finna rætur vandamála og koma í veg fyrir að þau líti dagsins ljós. Einnig skiptir miklu máli í kenningum þeirra að stöðugar umbætur fari fram.

Ýmsir fræðimenn hafa bent á það að helsti ávinningur af því að taka upp gæðastjórnunarkerfið sé betri stjórnun og að auðveldara sé að uppfylla kröfur viðskiptavina. Þeir telja einnig að kerfið leiði til agaðri vinnubragða og að fyrirtæki hafi betri sýn yfir starfsemi sína (Jónína Gunnlaugsdóttir, 2010; Börkur og Smári, 1998; Staðlaráð Íslands, 2003).

Fræðimenn benda á mikilvægi þess að hafa vel skilgreinda viðskiptavini til þess að hægt sé að móta verklag í stofnununum. Þeir hafa bent á að í skólum séu tvær tegundir af viðskiptavinum, ytri- og innri viðskiptavinir (Jónína Lárusdóttir, 1996; Greenwood og Gaunt, 1994). Börkur og Smári (1998) og Bradley (1993) hafa jafnframt bent á að töluvert flóknara sé að skilgreina viðskiptavinina skóla heldur en framleiðslufyrirtækja. Þeir segja að nemendur séu frumviðskiptavinir, foreldrar nærviðskiptavinir og atvinnulífið og samfélagið fjarviðskiptavinir.

Niðurstöður gefa til kynna að stjórnendur beggja skólanna eru mjög ánægðir með gæðastjórnunarkerfið og telja að það auðveldi þeim mjög alla vinnu í skólanum. Þeir segja að skólastarfið verði gegnsærra og skilvirkara og gæðastjórnunarkerfið auðveldi þeim að koma til móts

við þarfir og væntingar nemenda, foreldra og til að uppfylla gæðakröfur utanaðkomandi aðila.

5.5 Hentar gæðastjórnunarkerfið kennurum?

Kennararnir sem rætt var við sögðu að gæðahandbókin hafi verið til í skólunum þegar þeir komu þangað til starfa, en töldu jafnframt að gæðahandbókina hefði þurft að kynna betur í byrjun. Í VMA taldi kennarinn betra að vinna í skólanum vegna gæðahandbókarinnar, skipulagið væri betra og auðveldara að nálgast hin ýmsu gögn. Í Fálkaborg var kennarinn ekki viss hvort þetta væri betra eða verra, en taldi jafnframt að ekkert vantaði í gæðahandbókina. Hann sagði það aftur á móti mjög jákvætt að hafa gæðahandbókina þegar nýtt starfsfólk byrjaði að vinna í skólanum. Báðir kennararnir voru sammála um það að þetta væri dálítið flókið ferli og oft tvíverknaður og að lítið svigrúm væri til að gera hlutina öðru vísi.

Ýmsir fræðimenn hafa bent á að kennarar skilji oft ekki tilgang gæðakerfa sem leiði til þess að þeim finnst þau ógna því frelsi sem þeir hafa í störfum sínum. Þeir benda jafnframt á að gæðastjórnunaraðferðum fylgi oft mikil skýrslugerð (Börkur og Smári, 1998; Bea, 2007). Lee og Lazarus (2003) segja að gæðaeftirlitið sé ekkert annað en eftirlit þar sem verið er að staðfesta það sem vel er gert og gera athugasemdir við að eitthvað sé ekki eins og það á að vera. Þeir segja gæðaeftirlitið byggjast á tæknimáli sem sé mörgum framandi, en telja jafnframt að gæðastjórnun sé áhrifarík ef hún sé notuð rétt.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar eru kennararnir sammála um að það þurfi að kynna gæðahandbókina betur fyrir nýju starfsfólki. Þeir eru einnig sammála um að gæðahandbókin sé jákvæð fyrir skólana, en dálítið flókin í notkun. Hjá kennaranum á Fálkaborg koma fram að gæðahandbókin gefi lítið svigrúm til breytinga þar sem allt sé bundið við vinnulýsingar sem þurfi að breyta ef ef sveigja eigi af þeirri leið sem lýsingarnar segja til um.

6 Lokaorð

Markmið þessarar rannsóknar var að kanna reynslu í leik- og framhaldsskóla af innleiðingu og notkun gæðahandbóka. Ætlunin var að fá mynd af því hver var aðdragandinn að innleiðslu gæðahandbókanna og hvernig gerð þeirra fór fram. Leitast var við að skoða hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna og hverjar voru helstu hindranir við innleiðslu þeirra. Þá var einnig skoðað hvernig gæðahandbækurnar nýttust og hverjir kostir þeirra og gallar eru.

Niðurstöður rannsóknarinnar auk lestur þeirra fræðibóka sem liggja til grundvallar þessu verkefni hafa sannfært mig um mikilvægi gæðastjórnunarkerfis fyrir skóla. Þar skiptir mestu máli að innleiðingin takist vel og að hún sé vel ígrunduð. Fullan (2007) bendir á að það þurfi að gefa sér góðan tíma í innleiðinguna svo að breytingin nái að festast í sessi. Einnig skiptir miklu máli að hafa góðan ráðgjafa sem veit um hvað gæðastjórnun snýst. Stjórnendur í VMA töldu jafnframt að innleiðingin hefði verið erfið og einhverjir kennarar hafi staðið á móti henni. Agnes Hólm og Helgi Þór (2007) benda á að gæðastjórnun byggist á þátttöku allra starfsmanna og á því að ná langtíma árangri. Á Fálkaborg tók leikskólastjórinn góðan tíma í að kynna sér gæðastjórnun og allt starfsfólkið tók þátt í innleiðingunni.

Samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar er ljóst að reynsla skólanna af notkun gæðahandbókanna er nokkuð lík en innleiðsla gæðahandbókanna er ólík. Það er einnig ljóst að þegar staðið er að breytingum í skólum þarf að huga vel að þeim, stjórnendur þurfa að vera í farabroddi og skrefi á undan starfsfólkinu og það þarf að standa vel að kynningu á breytingunum og fylgja þeim eftir svo þær nái að festast í sessi.

Heimildaskrá

About Juran. (2009). *Juran – The source for quality*. Sótt 20. janúar 2011 af http://www.juran.com/about_juran_institute_our_founder.html

Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason. (2007). *Afburðaárangur. Bók um stjórnunaraðferðir sem grundvallast á gæðastjórnun og rannsóknir á fyrirtækjum sem náð hafa afburðararangri*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Bea, S.H. (2007). The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality assurance in education*, 15 (3), 251-270.

Bogdan, R.C. og Biklen, S.K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (4.útgáfa). Boston: Allyn & Bacon.

Barth, R. (2002). The culture bilder. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11.

Bradley, L. H. (1993). *Total quality management for schools*. Lancaster: Technomic Publishing Company.

Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólataf og gæðastjórnun*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Deming, E. W. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Flick, U. (2005). *An intruduction to qalitive reserach* (3. útgáfa.). London: Sage.

- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. útgáfa). New York: Teachers College Press.
- Greenwood, M. S. og Gaunt, H. J. (1994). *Total quality management for schools*. New York: Cassell.
- Gæðahandbók Fálkaborgar. (e.d.). *Gæðahandbók Fálkaborgar*. Reykjavík: Höfundur.
- Hallinger, P. og Snidvongs, K. (2008). Educating Leaders: Is there anything to learn from business management? *Educational management administration & leadership*, 36, (1), 9-13.
- Hoy, W.K. og Miskel, C.G. (2008). *Educational administration. Theory, research and practice* (8. útgáfa). New York: MacGraw-Hill.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2003). Gildi skjalastjórnunar fyrir gæðastjórnun: Könnun meðal ISO 9000 vottaðra fyrirtækja á Íslandi. Í Friðrik H. Jónsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IV: Félagsvísindadeild* (bls. 35-49). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2010). Vottað gæðakerfi – Hvatar og áskoranir. Í Gunnar Þór Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (ritstjórar), *Þjóðaspagillinn 2010: Félags- og mannvísindadeild* (bls. 135-150). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Jónína Lárusdóttir. (1996). *Gæðastjórnun og gæðakerfi fyrir leikskóla*. Reykjavík: Fóstruskóli Íslands.
- Lee, Y.R. og Lazarus, H. (1993). Uses and criticisms of total quality management. *The Journal of management development*, 12 (7), 5-10.

- Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: A user's guide* (2. útgáfa). Los Angeles: Sage Publication.
- Menntamálaráðuneytið. (1994). *Nefnd um mótun menntastefnu*. Sótt 16. nóvember 2010 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/utgefingfni/utgefin-rit-og-skyrslur/HTMLrit/nr/2091>
- Merdinger, W.J. (1993). Why TQM? – A president's perspective. *Journal of management development*, 12 (7), 32-35.
- Murgatroyd, S. og Morgan. C. (1993). *Total quality management and the school*. Buckingham: Open University Press.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship. A reflective practice perspective* (6. útgáfa). Boston: Pearson.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research. A practical handbook* (3. útgáfa). London: Sage.
- Staðlaráð Íslands. (2003). *ISO 9001: Leiðsögn fyrir lítil fyrirtæki* (2. útgáfa). Reykjavík: Höfundur.
- Svensson, M. og Klefsjö, B. (2006). TQM – based self assessment in the education sector. Experiences from the Swedish upper secondary school project. *Quality assurance in education*, 14 (4), 299-323.
- Verkmenntaskólinn á Akureyri. (e.d.). *Gæðahandbók Verkmenntaskólans á Akureyri*. Sótt 15. desember 2010 af <http://vma.is/gaedi>
- West-Burnham, J. (1992). *Managing quality in schools. A TQM approach*. Essex: Longman.

Fylgiskjöl

Fylgiskjal I

Kynning á rannsókn

<p>Kynning á rannsókn Sent í tölvupósti</p>

Ég undirrituð er í meistaranámi í stjórnun menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og er að vinna að lokaritgerð minni.

Ritgerðin er rannsókn sem ætlað er að varpa ljósi á tilurð og reynslu af gæðahandbókum í tveimur skólum, annars vegar í framhaldsskóla og hins vegar í leikskóla.

Ég hef kynnt mér gæðastefnu ykkar skóla og gæðahandbækur og langar að komast að eftirfarandi:

- Hver er reynsla leik- og framhaldsskóla af notkun gæðahandbóka?
- Hver er aðdragandi þess að gæðahandbækur voru innleiddar í viðkomandi skóla?
- Hvaða verklag var notað við gerð gæðahandbókanna?
- Var hægt a nýta mikið af fyrirbyggjandi gögnum í skólunum við gerð gæðahandbókanna?
- Hverjar voru helstu hindranirnar við innleiðslu gæðahandbókanna?
- Hvernig nýtast gæðahandbækurnar í skólunum?
- Hverjir nota gæðahandbækurnar?

- Hvað einkennir helst gæðahandbækurnar?
- Mynduð þið vilja gera þetta eitthvað öðruvísi ef þið væruð að fara af stað núna, eftir þá reynslu sem þið hafið við gerð og innleiðingu gæðahandbókanna?
- Kostir og gallar gæðahandbókanna?

Rannsóknin felst í því að skoða gæðahandbækur ykkar skóla sem og að taka viðtöl við aðila innan skólanna sem vel þekkja til þeirra. Viðtölin geta tekið um 60 mínútur. Viðmælanda er heimilt að hætta hvenær sem er ef hann kýs svo og er ekki skylt að svara öllum spurningunum. Mikil áhersla er lögð á að viðmælandi ígrundi svör sín og lýsi persónulegri upplifun af einlægni. Viðtalið verður hljóðritað og síðan afritað orðrétt og að því loknu verður hljóðupptökunni eytt. Rannsakandi leggur áherslu á trúnað.

Með bestu kveðju

Jóna Dís Bragadóttir jonadis at varmarskoli.is

Fylgiskjal II

Upplýst samþykki

Upplýst samþykki

Ég hef lesið kynningu á rannsókninni og þar með alla þá skilmála sem settir eru fyrir þátttöku og treysti því að öll gögn verði meðhöndluð sem trúnaðarmál. Ég samþykki hér með að taka þátt í rannsókninni og staðfesti það með undirskrift minni.

Staður og dagsetning

Samstarfsaðili

Fylgiskjal III

Viðtalsrammar fyrir stjórnendur

Byrjað er á því að kynna sér hvort viðmælandi hafi lesið kynningarbréfið, þar á eftir skrifar hann undir upplýst samþykki. Rannsóknaraðili áréttar trúnað í meðhöndlun gagna.

1. Viltu segja mér frá menntuninni sem þú ert með?
2. Viltu segja mér frá þeirri stöðu sem þú gegnir í skólanum?
3. Viltu segja mér frá því hvað þú hefur starfað lengi í skólanum?
4. Viltu segja mér frá því af hverju var farið af stað með gæðastefnu skólans?
5. Hverjir komu að gerð hennar?
6. Hvernig gekk að innleiða hana?
7. Gekk allt eftir, sem lagt var upp með í byrjun þegar þið voruð að innleiða hana?
8. Viltu segja mér frá því hver tilurð gæðahandbókarinnar er? Af hverju var farið af stað?
9. Hverjir komu að gerð hennar?
10. Hvaða verklag var notað við gerð hennar?
11. Hvaða gögn voru til staðar í skólanum?
12. Hvernig var ákveðið hvaða gögn færu í gæðahandbókina?
13. Hvernig er nýting gæðahandbókarinnar í skólanum?

14. Eru allir jákvæðir í garð gæðastefnunnar og gæðahand-bókarinnar?
15. Hvernig er þessu fylgt eftir?
16. Gæti þetta verið öðruvísi?
17. Hvernig þá?
18. Heldurðu að gæðahandbókin eigi eftir að vera langlíf í skólanum?
19. Hver voru helstu vandamálin, ef einhver voru við gerð bókarinnar, innleiðinguna og það að fá fólk til að nota gæðahandbókina?
20. Er eitthvað fleira sem þú vilt segja frá?

Bestu þakkir fyrir þátttökuna
Jóna Dís Bragadóttir

Fylgiskjal IV

Viðtalsrammar fyrir kennara

Byrjað er á því að kynna sér hvort viðmælandi hafi lesið kynningarbréfið, þar á eftir skrifar hann undir upplýst samþykki. Rannsóknaraðili áréttar trúnað í meðhöndlun gagna.

1. Hvaða menntun ert þú með?
2. Hve lengi hefur þú unnið í skólanum/leikskólanum?
3. Var gæðahandbókin til staðar í skólanum/leikskólanum þegar þú byrjaðir að vinna þar?

Ef já:

4. Hvernig var gæðahandbókin kynnt fyrir þér þegar þú byrjaðir að vinna í skólanum/leikskólanum?
5. Finnst þér betra/verra að vinna þar sem er gæðahandbók?

Ef nei:

6. Hvernig fór innleiðingin á gæðahandbókinni fram?
7. Hvernig breyttist starfið við innleiðingu gæðahandbókarinnar?
8. Er betra/verra að vinna eftir innleiðingu gæðahandbókarinnar?
9. Vantar eitthvað í gæðahandbók skólans/leikskólans?
10. Hvað er jákvætt og neikvætt við gæðahandbókina?

Með kveðju

Jóna Dís Bragadóttir