



Reynsla stjórnenda og gæðastjóra í framhaldsskólum af notkun gæðastjórnunarkerfa

Anna Jóna Kristjánsdóttir og Börkur Hansen

► Abstract ► Um höfunda ► About the authors ► Heimildir

Á síðustu 30 árum hafa ýmis stjórnvaldsákvæði verið sett sem kalla á skipulögð vinnubrögð í framhaldsskólum. Bæði er um að ræða ákvæði sem eiga sérstaklega við um skólastarf, svo sem um mat á skólastarfi, og ákvæði sem almennt eiga við um opinberar stofnanir, eins og um meðferð mála, skjalavörslu og jafnlaunavottun. Gæðastjórnun er safn aðferða sem sem nýttar hafa verið við stjórnun og geta reynst gagnlegar við að skapa umgjörð til að uppfylla ofangreind ákvæði og stuðla að aukum gæðum skólastarfs. Aðferðir gæðastjórnunar eru nýttar í nokkrum framhaldsskólum. Markmið þessarar rannsóknar er að draga fram reynslu og lærdóm stjórnenda og gæðastjóra fjögurra framhaldsskóla af notkun og innleiðingarferli gæðastjórnunarkerfa. Tekin voru alls átta viðtöl við stjórnendur og gæðastjóra. Þeir lýsa leið skólanna að gæðastjórnun, áskorunum sem þeir hafa mætt, leiðum til árangurs og ávinningi af gæðastjórnun. Gæðahandbók er nýtt í öllum skólunum og allir nýta þeir matsniðurstöður til umbóta. Helsta áskorunin að mati viðmælenda var að vinna tengd gæðastjórnun væri mikil, tímafrek og flókin. Það sem helst styður árangur er að þeir sem leiddu innleiðingu á gæðastjórnun voru framsæknir, leituðu sér aðstoðar, öfluðu sér þekkingar, voru með gott teymi í kringum sig og áttu virkt samtal við starfsfólk um gæðastjórnun. Viðmælendur sögðu mikinn ávinning vera af notkun gæðastjórnunarkerfa, verklag væri skýrt og leiðbeinandi, samræmi væri í úrlausnum mála og þekking varðveitt innán skólanna. Þeir töldu einnig að verklagið stuðlaði að umbótum, skólaþróun og eflingu faglegra vinnubragða.

Efnisorð: Gæðastjórnun, framhaldsskólar, stjórnun menntastofnana, gæðastjórnunarkerfi, skólaþróun, mat á skólastarfi

Inngangur

Undanfarin þrjátíu ár hafa kröfur um gæði skólastarfs og mat á skólastarfi aukist (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2016). Ýmsar stjórnvaldskröfur hafa verið settar á þessum tíma og þeim fylgir að stjórnendur framhaldsskóla þurfa að innleiða breytingar og taka upp nýtt verklag á ýmsum sviðum. Um er að ræða ákvæði um innleiðingu á nýjum námskrám og að skólar meti eigið starf og nýti matið til umbóta en einnig atriði sem eiga almennt við um opinberar stofnanir, um meðferð mála, skjalastýringu, persónuvernd, jafnlaunavottun og umhverfisstarf.

Gæðastjórnun er hugmyndafræði um stjórnun sem ýmsir fræðimenn hafa tekið þátt í að móta, hver með sínar áherslur. Gæðastjórnun felur í sér að unnið er að stöðugum umbótum á þeirri starfsemi sem um ræðir. Gæði eru höfð að leiðarljósi í öllu skipulagi og hönnun á því sem gert er og starfsemin snýst um. Leitast er við að hámarka ánægju allra hagsmunaaðila og leitað er eftir endurgjöf frá þeim til að bæta starfið. Sett eru markmið um gæði, innra mat gert kerfisbundið og niðurstöður þess nýttar til að bæta starfseminna (DeFeo, 2017; Deming, 1986; Morgan og Murgatroyd, 1994).

Alþjóðlegir gæðastjórnunarstaðlar hafa verið þróaðir til að innleiða mikilvæga þætti úr hugmyndafræði gæðastjórnunar. Dæmi um slíkan staðal er ISO 9001:2015 staðallinn (Staðlaráð Íslands, 2017). Skólar geta nýtt gæðastjórnunarstaðla í gæðastarfi sínu eða nýtt þætti úr hugmyndafræði gæðastjórnunar án þess að nota staðla.

Nokkrir íslenskir framhaldsskólar hafa þegar innleitt alþjóðleg gæðastjórnunarkerfi og fengið vottun á staðlinum ISO 9001:2015, aðrir eru að vinna að innleiðingu samkvæmt staðlinum og enn aðrir skólar nýta sér þætti úr gæðastjórnun án þess að styðjast við staðla. Lítið er um rannsóknir á notkun gæðastjórnunarkerfa í íslenskum framhaldsskólum. Þó hefur Jóna Dís Bragadóttir (2011) skoðað notkun gæðastjórnunarkerfis í einum leikskóla og einum framhaldsskóla.

Í þessari rannsókn er dregin fram reynsla stjórnenda og gæðastjóra fjögurra framhaldsskóla af notkun og mótun gæðastjórnunarkerfa. Þeir lýsa hvernig unnið er með gæðastjórnun í skólum þeirra og segja frá ferlinu við mótun gæðastjórnunarkerfa. Lýst er helstu áskorunum sem þeir mættu, sagt frá leiðum sem hafa stutt árangur við mótun kerfanna og rætt um ávinning þess að nota gæðastjórnunarkerfi við stjórnun skóla. Þá greina þeir frá hvaða lærdóm megi draga af þessu ferli.

Baksvið

Íslenski framhaldsskólinn – vaxandi kröfur um gæði

Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008 skapa framhaldsskólanum þá umgjörð sem hann starfar eftir. Hlutverk framhaldsskóla er að „stuðla að alhliða þroska allra nemenda og virkri þátttöku þeirra í lýðræðisþjóðfélagi með því að bjóða hverjum nemanda nám við hæfi“ (lög um framhaldsskóla nr. 92/2008). Framhaldsskólanum er einnig ætlað að búa nemendur undir frekara nám og þátttöku í atvinnulífnum. Löggin hafa fært framhaldsskólum aukið vald til að móta námsframboð og sérstöðu.

Í *Aðalnámskrá framhaldsskóla* eru ýmis ákvæði um áherslur og skipulag, svo sem um áfanga- og einingakerfi. Í námskránni eru einnig ákvæði um þróun námsframboðs og skilgreiningu námsmarkmiða auk þess sem fjallað er um skipulag náms, kennsluhætti, námsframvindu, stjórnun og gerð skólanámskrár (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2015). Á heimasíðu Menntamálastofnunar eru skráðir 38 framhaldsskólar á landinu (Menntamálastofnun, e.d.). Flestir þeirra eru reknir af ríkinu og eru því opinberar stofnanir. Nokkrir framhaldsskólar eru einkareknir.

Eins og hjá öðrum opinberum stofnunum mótast starfsemi framhaldsskóla af áherslum stjórnvalda í opinberri stjórnýslu. Dæmi um opinberar kröfur sem framhaldsskólar þurfa að mæta eru stjórnýslulög nr. 37/1993, en þar eru gerðar skýrar kröfur um meðferð mála, lög um opinber skjalasöfn nr. 77/2014 sem kalla á virka skjalavörslu í samræmi við reglur Þjóðskjalasafns, lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018 sem kveða á um skýrt yfirlit yfir söfnun og vinnslu persónuupplýsinga, áhættumat og skýrt verklag, krafa um jafnlaunavottun sem kemur fram í lögum um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna nr. 150/2020 og krafa loftslagsstefnu Stjórnarráðs Íslands (2019) um að allar ríkisstofnanir innleiði græn skref í ríkisrekstri. Öll þessi ákvæði krefjast markvissra vinnubragða og utanumhalds.

Þessu til viðbótar má nefna að samkvæmt lögum nr. 92/2008 um framhaldsskóla þurfa þeir að leggja stund á bæði innra og ytra mat. Reglugerð nr. 700/2010 fjallar nánar um framkvæmd matsins. Þar kemur fram að markmið mats og eftirlits með skólastarfi séu að sjá til þess að starfsemi skólanna sé í samræmi við ákvæði í lögum, reglugerðum og námskrám, að réttindi nemenda séu virt og þeir fái þá þjónustu sem þeir eiga rétt á, að veita hagaðilum upplýsingar um árangur, að auka gæði skólastarfs, að stuðla að umbótum og að auka ábyrgð skóla á eigin starfi.

Af þessu má sjá að stefnumörkun stjórnvalda kveður á um margvísleg og viðamikil verkefni sem krefjast sérfræðipækkingar og eru tímafrek.

Gæðastjórnun og skólastarf

Gæðastjórnun (e. quality management) hefur notið vaxandi vinsælda síðastliðna áratugi. Aðferðir gæðastjórnunar miða að því að stýra gæðum vöru eða þjónustu svo að sem best verði mætt væntingum þeirra sem slíks njóta. Markmiðið er að styrkja forystuhlutverk stjórnenda, vinna að stöðugum umbótum á því sem gert er, bæta verklag, læra af reynslunni, fyrirbyggja að upp komi vandkvæði, efla þekkingu o.fl. (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998; DeFeo, 2017; Deming, 1986).

Til eru margar skilgreiningar og hugmyndir um hvað felst í góðri forystu. Kotter (2012) segir stjórnun (e. management) snúast um að skapa umgjörð og móta ferla sem geta haldið flóknum kerfum gangandi en forysta (e. leadership) taki til tenginga stjórnenda við starfsfólk, það er að fá starfsfólk til liðs við mótun starfshátta og menningar. Þau sem eru í forystuhlutverkum dragi upp mynd af mögulegri framtíð, leiði fólk í átt að sameiginlegri sýn og laði fram styrk og kjark meðal starfsfólks. Gæðastjórnunarkerfi geta því skapað umgjörð og skipulag fyrir þá þætti sem falla undir stjórnun, en forysta er aftur á móti nauðsynleg til að virkja starfsfólk í samræmi við markmið og það sem gæðastjórnunarkerfi segja til um.

Deming (1986) hafði mikil mótandi áhrif á gæðastjórnun. Hann gerði þekktu hugmyndina um gæðahringinn sem einnig er þekktur undir heitinu Deming-hringurinn og PDCA-hringurinn. PDCA er skammstöfun sem stendur fyrir ensku orðin *plan - do - check - act*. Á íslensku mætti þýða þetta sem *áætlun - framkvæmd - mat - viðbrögð*. Gæðahringurinn lýsir hringferli vinnu við þróun og umbætur sem felur í sér áætlanagerð, framkvæmd, mat á hvernig til tókst og gerð nýrrar áætlunar á grundvelli matsins. Margir gæðastjórnunarstaðlar eru byggðir á hugmyndafræði gæðahringins, þar með talinn er ISO 9001 og hinn íslenski jafnlaunastaðall (Staðlaráð Íslands, 2012, 2017).

Þegar unnið er samkvæmt gæðastjórnun er jafnan búin til gæðahandbók sem er eins konar starfsmannahandbók og lýsir starfsháttum. Í handbókinni er tilgreind stefnumörkun og settar fram áætlanir fyrir viðkomandi stofnun auk verklagsreglna, vinnulýsinga, leiðbeininga ýmiss konar, eyðublaða og gátlista. Gæðahandbók er þannig grundvöllur sérhvers gæðastjórnunarkerfis, sem getur verið byggt á formlegum stöðlum að öllu leyti, að hluta eða með öðrum hætti. Staðlar gefa þannig leiðbeiningar um hvert innihald gæðahandbókar getur verið. Dæmi um slíkan staðal er ISO 9001, en hann er byggður á hugmyndafræði gæðastjórnunar (Staðlaráð Íslands, 2017). Aðrir algengir staðlar eru til dæmis umhverfisstjórnunarstaðallinn ISO 14001 og jafnlaunastaðallinn ÍST 85, en hægt er að fá vottun á grundvelli þeirra, það er staðfestingu viðurkennds ytri aðila á að unnið sé samkvæmt forskrift staðalsins. Staðallinn ISO 21001 er sérsniðinn fyrir menntastofnanir (ISO, 2018).

Ýmsir hafa fært rök fyrir gagnsemi gæðastjórnunar og notkunar gæðakerfa í skólastarfi, gæðastjórnun geti stuðlað að skýrri verkaskiptingu, aukinni samvinnu, markvissari áætlanagerð og aukinni þátttöku og ábyrgð starfsfólks (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998; Gamboa og Melao, 2012; Greenwood og Gaunt, 1994; Roy og Baskey, 2021; West-Burnham, 1997). Í þessu samhengi minna Greenwood og Gaunt (1994) á að nauðsynlegt er að skólar hafi skýra sýn og tilgang, setji sér stefnu, geri áætlanir og stýri markvisst öflun aðfanga. Þá getur gæðastjórnun leitt til sparnaðar, aukinnar ánægju starfsfólks og viðskiptavina, aukinnar yfirsýnar og tækifæra til umbóta á verkferlum (Laufey Sigurðardóttir, 2011). Einnig má nefna þætti eins og betri stjórnunarhætti, aukna skilvirkni, betra skipulag og betri þjónustu, svo dæmi séu tekin (Bevans-Gonzales og Nair, 2004).

Þættir sem skipta máli við innleiðingu gæðastjórnunarkerfa eru skuldbinding yfirstjórnenda, skýr sýn, virk stýring og umbætur á verkferlum, greining á þörfum og væntingum hagaðila og að stöðugar umbætur séu hafðar að leiðarljósi (Asif o.fl., 2011). Þá skiptir máli að virkt teymi vinni að gæðastjórnunarkerfum, gott upplýsingaflæði sé um kerfin og að starfsfólki bjóðist að taka virkan þátt í þeirri vinnu sem kerfunum tengjast (Bevans-Gonzales og Nair, 2004). Gæðastjórnun leiðir þó ekki alltaf til árangurs. Rannsóknir sýna að innleiðing gæðastjórnunarkerfa getur verið kostnaðarsöm og tímafrek og að henni getur fylgt mikið vinnuálag. Skortur á skuldbindingu yfirstjórnar eða starfsmanna getur hindrað árangur og mörgum reynist flókið að skilja hugmyndafræði og tæknileg hugtök gæðastjórnunar og yfirfæra þau á skólastarf. Þá getur aukið skrifræði fylgt notkun gæðastjórnunarkerfa (Gamboa og Melao, 2012; Kasperaviciute, 2013; Kasperaviciute-Cerniauskeiene og Serafinas, 2018).

Mótun gæðastjórnunarkerfa

Innleiðingu á gæðastjórnunarkerfum fylgja breytingar. Sýnt hefur verið fram á að tregða er til breytinga í íslensku skólakerfi (Árný Helga Reynisdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson, 2013; Guðrún Ragnarsdóttir, 2018; Jón Torfi Jónasson o.fl., 2021). Í kenningum um breytingastjórnun er lögð áhersla á að skapa tilfinningu fyrir brýnni nauðsyn breytinga, móta skýra framtíðarsýn og varða leiðina til að hún geti orðið að veruleika. Virkja þarf starfsfólk til þátttöku, valdefla það og skapa áfangasigra svo snjóboltaáhrif náist og breytingar og nýjar leiðir festist í sessi. Áhersla er lögð á samtal við starfsfólk og að breytingar eigi sér bandamenn í öllum einingum viðkomandi stofnana (Fullan, 2007; Kotter, 2012; Wagner o.fl., 2006).

Hoy og Miskel (2013) og Fullan (2007) segja að veruleiki starfsfólks skóla mótist af hlutverkum og aðstæðum og því sé mikilvægt að stjórnendur hafi á þeim skilning. Við mótun gæðastjórnunarkerfa í skólum er mikilvægt að þekkja þá þætti sem hafa áhrif á starfsemina og vita hvernig þeir þættir tengjast og hafa áhrif hver á annan. Ýmsir innri og ytri þættir skipta þar máli, svo sem lagaumhverfi, skipulag skólastarfsins, valdajafnvægi milli stjórnenda og starfsfólks, mannleg tengsl o.fl. Þá er mikilvægt að tilgangur allra breytinga sé vel ígrundaður og minna Robinson (2018) og Wagner o.fl. (2006) á mikilvægi þess að breytingastarf í skólum miði að því að bæta nám nemenda.

Robinson (2018) gerir greinarmun á breytingum (e. change) og umbótum (e. improvement) og leggur áherslu á að leiðtogar rökstyðji hvernig þær breytingar sem þeir leggja til muni leiða til umbóta. Að leiða breytingar felur í sér að færa eitthvað í starfsemi stofnunar úr einu ástandi í annað. Nýja ástandið gæti verið betra, verra eða eins og áður. Robinson (2018) segir að í sögu menntabreytinga sé mikið um breytingar sem hafi ekki reynst vera umbætur. Hún leggur áherslu á að í allri breytingastjórnun sé mikilvægt að vinna með viðhorf og gildi því fólk muni ekki tileinka sér breytingar sem stangist á við viðhorf þess og gildi. Við mótun gæðastjórnunarkerfa þarf því að ígrunda vel hvernig þau muni stuðla að betra skólastarfi.

Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998), Greenwood og Gaunt (1994) og West-Burnham (1997) segja að ákvörðun um innleiðingu gæðakerfa liggi hjá stjórnendum og þeir þurfi að styðja innleiðinguna í orði og verki. Aðferðir verkefnastjórnunar eru oft nýttar við að innleiða gæðastjórnun en í verkefnastjórnun felst að gerð er áætlun um framkvæmd verkefnis og afmörkuðum þáttum þess er stýrt markvisst. Verkefni er eining sem hefur skilgreint upphaf og endi og er jafnan skipt í verkþætti. Gerð er áætlun um kostnað og tíma fyrir alla þætti og ákveðið hvernig meta eigi árangur af stjórnun verkefnisins (ISO, 2017). Einnig hefur verið bent á nauðsyn þess að skilgreina hlutverk og verkaskiptingu þeirra sem að málinu koma, og oftast er ákveðnum starfsmanni falið að leiða innleiðinguna. Hlutverk hans er jafnan að stýra innleiðingarferlinu með aðferðum verkefnastjórnunar. Algengt er að hann hafi teymi lykilaðila sér til aðstoðar. Starfsemin er kortlögð, umfang gæðastjórnunarkerfisins skilgreint, áætlun um innleiðingu útbúin og verkþáttum forgangsraðað (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998; Greenwood og Gaunt, 1994; West-Burnham, 1997).

Nokkrir íslenskir framhaldsskólar hafa þegar innleitt gæðastjórnunarkerfi. Markmið rannsóknarinnar er að draga fram reynslu stjórnenda og gæðastjóra af innleiðingu og notkun gæðastjórnunarkerfis við stjórnun framhaldsskóla. Eftirfarandi rannsóknarspurning með þremur undirspurningum leiddi rannsóknina:

Hver var aðdragandi þess að ákveðið var að taka upp gæðastjórnun og hvernig var innleiðingarferlinu háttað?

- Hverjar telja stjórnendur og gæðastjórar framhaldsskóla hafa verið helstu áskoranir við innleiðinguna?
- Hvað hefur stutt við árangur?
- Hvernig meta stjórnendur og gæðastjórar ávinning af innleiðingu gæðastjórnunar?

Aðferð

Rannsóknin er byggð á eigindlegri rannsóknaraðferð og var gagna aflað með viðtölum. Sú rannsóknaraðferð hentar þegar rannsakandi hefur ekki fyrir fram gefnar hugmyndir um niðurstöður og markmið krefjast þess að kafað sé djúpt í viðfangsefnið. Með eigindlegum aðferðum er leitast við að skoða félagsleg fyrirbæri í eigin umhverfi og þær eru gagnlegar þegar skoða á tímaröð atburða (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Í þessari rannsókn er lögð áhersla á að draga fram skilning á viðhorfum og reynslu stjórnenda og gæðastjóra af gæðastjórnun í skólaumhverfi. Rannsóknin krefst þess einnig að nálgun skólanna sé skoðuð, það er hvarar þess að taka upp gæðastjórnun og hvernig var staðið að verki við mótun gæðakerfanna.

Þátttakendur

Fjórir framhaldsskólar voru fengnir til þátttöku í rannsókninni. Viðtöl voru tekin við tvo úr hverjum þeirra, annars vegar fulltrúa yfirstjórnar og hins vegar þann aðila sem hefur umsjón með innleiðingu og rekstri gæðastjórnunarkerfis skólans. Val á þátttakendum fór fram með markmiðsúrtaki (e. purposeful sampling) þannig að valdir voru þátttakendur sem gátu gefið djúpa innsýn í viðfangsefni rannsóknarinnar. Ein tegund markmiðsúrtaks er viðmiðsúrtak (e. criterion sampling) þar sem ákveðin viðmið liggja að baki vali á þátttakendum (Braun og Clarke, 2013). Viðmið um þátttöku voru að skólinn hefði annaðhvort lokið innleiðingarferli gæðastjórnunar, það er að gæðastjórnun væri orðin þáttur í daglegum rekstri, eða væri kominn áleiðis við innleiðingu á gæðastjórnun með því að skilgreina verklag í gæðahandbók og/eða væri með virkt umbótastarf þar sem gögn úr innra og ytra mati og/eða ábendingar væru markvisst nýtt til umbóta.

Á heimasíðu Menntamálastofnunar er listi yfir þá 38 skóla sem bjóða upp á nám á framhaldsskólastigi (Menntamálastofnun, e.d.). Heimasíður skólanna voru skoðaðar til að kanna hvort fram kæmu upplýsingar um gæðastjórnunarkerfi. Skoðað var hvort þar væru upplýsingar um vottun á gæðastjórnunarkerfi, hvort þar væri vísun í gæðahandbók, rekstrarhandbók eða starfsmannahandbók og hvort þar væru vísbendingar um formlega umgjörð um gæðamál. Til að kanna stöðu mála var leitast í skipuritum, upplýsingum um ráð og nefndir og á starfsmannalistum. Þá var haft samband í tölvupósti við skólameistara átta skóla þar sem merki voru um gæðastjórnunarkerfi eða að unnið væri að gæðastjórnun á heimasíðu skólanna. Fjórir þeirra gáfu jákvætt svar um þátttöku. Skólunum voru gefin dulnefni. Birkiskóli, Víðiskóli og Furuskóli eru skólar á landsbyggðinni með færri en 500 nemendur en Eikarskóli er á höfuðborgarsvæðinu með fleiri en 500 nemendur.

Öflun, úrvinnsla og greining gagna

Í rannsókninni voru notuð hálfopin einstaklingsviðtöl (e. semi-structured interviews) þar sem viðtalsrammi er hafður til hliðsjónar og spurt er opinna spurninga um afmörkuð efni sem geta gefið tilefni til að spyrja nánar út í áhugaverð atriði sem fram koma. Með slíkri nálgun gefst viðmælanda svigrúm til að ræða það sem er mikilvægt fyrir það samhengi sem um ræðir (Braun og Clarke, 2013).

Viðtölin voru greind í þemu (e. thematic analysis) í samræmi við leiðbeiningar Braun o.fl. (2019). Þau skipta úrvinnsluferlinu í sex skref. Fyrsta skrefið felur í sér að kynnast gögnunum (e. familiarization). Þá sekkur rannsakandi sér ofan í gögnin, margles þau og skrifar hjá sér áhugaverð atriði. Næsta skref snýst um að útbúa kóða og vinna með gagnasafnið á kerfisbundnari hátt, en kóðar eru eins konar merkimiðar sem settir eru við atriði sem hafa tengda merkingu. Þriðja skrefið felur í sér að greina þemu sem fram koma í gögnunum og kallast á við rannsóknarspurningarnar. Fjórða og fimmta skref eru endurskoðun og skilgreining á þeim þemum sem gögnin hafa leitt í ljós. Sjötta skref felur í sér skýrslugerð þar sem lokaathugun á þemunum fer fram.

Eftirfarandi þemu voru greind í gagnasafninu af innleiðingu og notkun gæðastjórnunar í skólunum fjórum:

- Mikil vinna og skortur á björgum.
- Flókið að ná skilningi á gæðastjórnun.
- Að fá starfsfólk með sér í lið.
-
- Að sækja sér þekkingu og stuðning.
- Forysta og samstarf.
- Tenging við starfsfólk.
-
- Skýrt og leiðbeinandi verklag.
- Samræmi og skilvirkni í verklagi og meðferð mála.
- Að varðveita þekkingu.
- Umbætur og skólaþróun.

Þemun voru svo tengd við undirþætti rannsóknarspurningarinnar þar sem fyrstu þrjú þemun lýsa áskorunum við gæðastjórnun, næstu þrjú leiðum til árangurs í gæðastjórnun og síðustu fjögur ávinningi af gæðastjórnun í skólastarfi.

Siðferðileg atriði, styrkur og veikleiki

Þátttakendum voru kynnt markmið rannsóknarinnar svo þeir gætu tekið upplýsta ákvörðun um þátttöku. Þeir fengu kynningarbréf með yfirlýsingu um trúnað og upplýsingum um rétt til að hætta þátttöku. Upplýst samþykki þátttakenda fékkst áður en viðtölin hófust. Til að síður sé hægt að rekja svör til þátttakenda fengu þátttökuskólarnir dulnefni og í stað þess að nota starfsheiti viðmælanda er notað orðið stjórnandi yfir fulltrúa yfirstjórnar viðkomandi skóla og gæðastjóri yfir þann sem hefur umsjón með gæðakerfi skólans.

Styrkur rannsóknarinnar felst í að draga fram sjónarhorn aðila sem hafa reynslu af innleiðingarferli gæðastjórnunar, það er gæðastjóra og stjórnenda, þar sem þeir hafa forgöngu um vinnuna og stýra henni. Því gefur rannsóknin mikilvæga innsýn í áskoranir, bjargráð og ávinning við innleiðingu á notkun gæðastjórnunarkerfa í framhaldsskólum hér á landi.

Rannsóknin takmarkast við sjónarhorn þeirra sem rætt var við en lýsir ekki reynslu annars starfsfólks eða nemenda. Þá ber að hafa í huga að líklegt er að þeir sem hafa góða reynslu af notkun gæðakerfis hafi frekar samþykkt þátttöku í rannsókninni, frekar en þeir sem hafa slæma reynslu eða eiga í erfiðleikum með innleiðingarferlið. Það getur valdið skekkju í niðurstöðunum, að niðurstöðurnar dragi fram jákvæðari mynd en fram kæmi ef hægt hefði verið að velja skóla af handahófi til þátttöku.

Niðurstöður

Fyrst verður sagt frá aðdraganda og mótun gæðastjórnunarkerfis í hverjum skóla fyrir sig. Því næst er fjallað um áskoranir við notkun gæðastjórnunarkerfa. Síðan er sagt frá hvernig viðmælendur tókust á við þær áskoranir og hvað þeir gerðu sem studdi árangur við innleiðingu kerfanna. Loks er sagt frá þeim ávinningi sem viðmælendur telja vera af notkun gæðastjórnunarkerfa.

Gæðastjórnunarkerfi í mótun

Ákvæði stjórnvalda um jafnlaunakerfi og græn skref urðu til þess að ákveðið var að nota gæðastjórnunarkerfi í Birkiskóla. Við innleiðingu á þeim ákvæðum sáu viðmælendur í skólanum

gagnsemi þess að nýta kerfið fyrir fleiri þætti. Svipaða sögu sögðu viðmælendur í Furuskóla, en þeir nefndu einnig notagildi þess að vera með skráð verklag ef eitthvað kemur upp á við meðferð mála. Í Víðiskóla var ákveðið að innleiða gæðastjórnunarkerfi í samræmi við ISO 9001 vegna þess að skólinn býður upp á alþjóðlegt nám á einu sviði skólans. Eikarskóli á langa sögu um gæðastjórnun og hefur verið með gæðahandbók í um fimmtán ár.

Í Eikarskóla og Víðiskóla hefur næstum allt verklag verið skráð í gæðahandbók, þar með talið allt sem snýr að námi og kennslu, en í Furuskóla og Birkiskóla hefur gæðastjórnunarkerfi mest verið notað í tengslum við stjórnsýsluákvæði eins og jafnlaunakerfi. Þar er verið að útvíkka kerfið svo það nái utan um fleiri þætti. Aðeins í Víðiskóla er notaður almennur gæðastjórnunarstaðall til að móta kerfið, en jafnlaunastaðall er nýttur í öllum skólunum í tengslum við jafnlaunavottun. Í þremur skólanna er sérstakt tölvukerfi notað til að halda utan um gæðastjórnunarkerfið, það er til að geyma, birta og uppfæra gæðahandbók sem búin hefur verið til og starfað er eftir. Í öllum skólunum var tilgreindur aðili sem hefur umsjón með gæðastjórnunarkerfinu og vinnur ýmist með teymi eða í nánú samstarfi við stjórnendur. Hjá öllum viðmælendum kom fram að ytra og innra mat er nýtt til umbóta í skólastarfinu og gáfu þeir dæmi um umbótaaðgerðir í kjölfar þess að hafa rýnt í niðurstöður úr athugunum og mati ýmiss konar.

Áskoranir

Viðmælendur ræddu meira um ávinning og árangur af að nota gæðastjórnunarkerfi en áskoranir sem því fylgja. Flestir nefndu þó þætti sem höfðu verið krefjandi.

Flestir viðmælendur nefndu að það hefði komið þeim á óvart hversu mikil vinna það væri að innleiða gæðastjórnunarkerfi, hún hefði bæði verið meiri og tímafrekari en þeir bjuggust við og gengið hægar en áætlað var. Í þessu samhengi nefndu þeir líka að skólinn þyrfti á sama tíma að sinna mörgum öðrum stjórnsýsluverkefnum, svo sem jafnlaunavottun, innleiðingu á skjalavörslu og grænum skrefum. Vinna við öll þessi verkefni lenti á fárra höndum og það væri krefjandi. Að auki væri þetta kostnaðarsamt og fjármagn vantaði til að fylgja þessum verkefnum eftir. Þetta kom fram í máli allra viðmælenda úr fámennum skólum á landsbyggðinni en ekki hjá viðmælendum Eikarskóla, sem er stór skóli á höfuðborgarsvæðinu.

Viðmælendur töluðu margir um að það hefði verið flókið að öðlast skilning á gæðastjórnun. Á þeim tíma sem viðtölin voru tekin töldu viðmælendur sig vera komna með góðan skilning á hugmyndafræðinni en þetta hefði verið mikil áskorun í upphafi. Nokkrir viðmælendur líktu þessu við lærdómsferli og notuðu myndlíkingar til að lýsa því. Stjórnandi í Furuskóla sagði til að mynda í þessu sambandi:

... eins og að lenda í svona skógi og maður veit alveg að maður sér ekki, sér ekki hvað þetta tekur langan tíma eða hvar maður er eða neitt, það er alveg ofboðslega mikil svona seigla og þrautseigja sem er nauðsynleg.

Nokkrir viðmælendur ræddu um að hugtakanotkun tengd gæðastjórnun hefði verið þeim framandi í upphafi og það hefði verið flókið að skilja hugtökin og yfirfæra þau á skólastarf. Gæðastjóri í Víðiskóla sagði: „Ég held að það sem sé erfiðast í þessu ferli sé orðalagið í þessum helvítis stöðlum.“

Viðmælendur í Víðiskóla sögðu eina helstu áskorunina í innleiðingarferlinu vera að fá starfsfólk með sér í lið. Stjórnandi í skólanum lagði sérstaka áherslu á þetta og notaði orðalagið að ganga í takt. Hann sagði: „Erfiðast er að fá alla með, ... erfiðast er að sannfæra fólk um að með þessu verklagi fáum við betri skóla og það er erfiðast að fá alla með, ekki flesta heldur alla.“ Sérstaklega nefndu þeir að þetta væri áskorun fyrir kennara með mikla kennslureynslu, fastmótuð vinnubrögð og skoðanir á hvað góð kennsla er.

Leiðirtil árangurs við innleiðingu og notkun gæðakerfa

Nokkrir viðmælendur töluðu um að til þess að ná árangri við mótun gæðastjórnunarkerfa væri nauðsynlegt að öðlast góðan skilning á hugmyndafræðinni um gæðastjórnun. Enginn hafði unnið við gæðastjórnun eða haft sérhæfða þekkingu á henni áður en þeir komu að því að móta eða nota gæðastjórnunarkerfi. Viðmælendur áttu það sameiginlegt að hafa sýnt frumkvæði og borið sig eftir þekkingu til að takast á við verkefnið. Í öllum skólunum fjórum hafði að minnsta kosti annar viðmælenda lokið formlegu stjórnunarnámi á meistarastigi sem þeir sögðu hafa nýst vel. Auk þess höfðu flestir sótt sérhæfð námskeið hjá endurmenntunaraðilum. Viðmælandi í Birkiskóla sagði: „Við erum alltaf að skanna og erum vakandi fyrir því að allavega þá einn úr þá teyminu fari og komi með þekkinguna inn til okkar.“

Áberandi var í máli viðmælenda að þeim þótti gagnast sérstaklega vel að tala við aðra sem höfðu verið í sömu sporum eða hefðu meiri þekkingu og reynslu. Flestir höfðu þá leitað til starfsfólks annarra skóla eða kennara á námskeiðum sem tengdust gæðastjórnun. Viðmælandi úr Eikarskóla lagði áherslu á að læra af reynslu annarra og sagði:

Ef einhver er að taka sín fyrstu skref [þarf hann að] kynna sér hvað aðrir skólar eru að gera, hvað sé að græða á þeim, hvað þú getir lært og hvaða aðstoð þú getur fengið og ég meina, ef einhver leitar til okkar þá bara gjörsamlega sýni ég þeim allt ... það er alltaf einhver sem er annaðhvort á sama stað og þú eða kominn lengra, fáðu ráð hjá þeim og jafnvel myndaðu bandalag með þeim sem eru á sama stað.

Viðmælendur sögðu einnig mjög gagnlegt að skoða gæðahandbækur skóla sem væru með þær aðgengilegar á heimasíðu sinni. Þannig væri hægt að sjá hvernig aðrir útfæra verklag og áherslur sem síðan er hægt að hafa til hliðsjónar við gerð eigin gæðahandbókar. Viðmælandi úr Birkiskóla sem sagðist hafa skoðað gæðahandbók annars skóla sagði:

Þau eru með opið kerfið sitt, maður getur séð allar verklagsreglur og svona ... ég las reglurnar þeirra og bar saman og kannski jafnvel svona stal þeim og uppfærði út frá okkur. Svo lét ég vaða í að búa til svona verklagsreglur og sjá hvort að þær þjóna manni, það er alltaf hægt að breyta þeim.

Flestir kusu að vinna sjálfir að mótun og notkun gæðastjórnunarkerfa frekar en að leita til formlegra ráðgjafa. Þannig töldu viðmælendur sig ná mun meiri skilningi og hafa meira eignarhald á kerfunum. Stjórnandi úr Eikarskóla nefndi í þessu samhengi að farsælla væri að nýta mannauð innan skólans til að setja upp kerfin en að fá einhverja utanaðkomandi sem þekktu ekki menningu skólans. Viðmælendur úr Furuskóla lýstu eigi að síður góðri reynslu af aðstoð ráðgjafa við að setja upp jafnlaunakerfi og veita leiðsögn um notkun þess.

Þó viðmælendur hefðu nefnt að flókið væri að sinna mörgum stjórnsýsluverkefnum á sama tíma hafði vinnan við þau líka létt vinnuna við þau sem á eftir komu. Stjórnandi í Birkiskóla sagði í þessu sambandi:

Við vorum að sinna ýmsum öðrum verkefnum á sama tíma. Þetta er náttúrulega gæðakerfið, þetta er málakerfið, þetta er jafnlaunavottun, þetta eru grænu skrefin en kannski af því að þetta kallast allt á að þá er það ákveðinn kostur að vera með hausinn inni í þessu öllu ... þetta svona rekur sig þannig að ef ég skil þetta þá skil ég þokkalega næsta og næsta.

Viðmælendur sögðu að til að gæðastjórnun gengi vel væri mikilvægt að skólameistari væri virkur þátttakandi í að koma á gæðastjórnun og nýta hana við stjórnun skólans. Viðmælandi úr Víðiskóla sagði um þetta: „... svo er náttúrulega algjör nauðsyn að stjórnendurnir hafi mikla trú á að þetta gangi og þetta skili betra starfi. Ég held að ef að stjórnandinn er ekki alveg með þá sé þetta mjög þungt.“ Viðmælendur ræddu einnig um mikilvægi samstarfs þeirra sem koma að gæðastjórnunarkerfunum. Samstarfið þyrfti að einkennast af gagnkvæmu trausti. Gott væri að hafa einn aðila sem héldi utan um kerfið og varðaði leiðina en sá hinn sami yrði að hafa gott teymi í kringum sig. Viðmælandi úr Birkiskóla orðaði þetta svona:

Við vinnum þetta svoltið svona sem teymi. Það hefur hjálpað gríðarlega en innleiðing gæðakerfisins er náttúrulega á höndum gæðastjóra ... Ef ég ætti að ráðleggja einhverjum eitthvað þá væri það að hafa einhvern sem er svona lykilaðili sem hefur yfirsýn yfir allt ... og ber ábyrgð á að marka leiðina ... Þó að við vinnum þetta sem teymi þá er einn svona forystusauður í rauninni.

Margir viðmælendur tengdu árangur í innleiðingu gæðastjórnunarkerfa við þætti tengda vinnustaðameningu. Margir ræddu um mikilvægi virks samtals við starfsfólk um það sem gert væri, leyst væri úr ágreiningi um verklag með samtali. Viðmælendur úr Víðiskóla lögðu mikla áherslu á þetta og sögðu starfsfólk oft eiga frumkvæði að samtali um verklag. Starfsfólk hefði komið að borðinu frá upphafi, það er strax þegar byrjað var að móta gæðastjórnunarkerfið. Gæðastjóri skólans sagði: „Núna er ... farið að ganga það vel að starfsfólkið er að koma inn og segja, þú veist, þetta gengur ekki alveg nógu vel svona, getum við endurskoðað þetta? Það er frábært og þá tökum við náttúrulega samtalið við starfsfólkið.“ Stjórnandi í Eikarskóla nefndi að virk þátttaka starfsfólks í umræðum um gæðamál yki eignarhald þess á kerfinu. Einnig væri mikilvægt að tengja starfsmenn í öllum hópum við verkefnið svo það ætti sér talsmenn í öllum einingum.

Ávinningur

Viðmælendur voru sammála um að ein helsta gagnsemi gæðastjórnunarkerfa fælist í að verklag væri skráð og starfsfólk hefði aðgang að skýrum leiðbeiningum. Með gæðastjórnunarkerfi væri auðveldara að halda starfsfólki upplýstu því upplýsingar um gang mála væru skjalfestar. Slíkar upplýsingar lægju annars bara í loftinu ellegar að þeir sem hefðu unnið lengi á vinnustaðnum væru þeir einu sem vissu hvað gera skyldi. Nokkrir tóku dæmi um aðkomu nýrra starfsmanna að skólafarfinu í þessu sambandi og sögðu að nýju starfsfólki þætti gott að geta gengið að skráðum leiðbeiningum. Viðmælandi úr Birkiskóla sagði um þetta:

Fyrir tíð gæðastjórnunarkerfis voru svona verklagsreglur bara í hausnum á einhverjum starfsmönnum. Svo kemur einhver nýr og brýtur allar reglur vegna þess að hann veit ekkert hvað hann á að gera og hefur heldur engar forsendur til þess að afla sér upplýsinga.

Einnig var nefnt að gott væri að geta flett upp verklagi ef maður gleymdi hvernig eitthvað væri gert, t.d. í sambandi við verkefni eða mál sem sjaldan kæmu upp.

Viðmælendur töluðu um að skráð verklag skapaði bæði gagnsæi og skýrleika. Gæðastjórnunarkerfin hjálpuðu skólanum að kortleggja og skilja starfsemi sína og ytra umhverfi og sköpuðu umgjörð um það sem verið væri að gera, allir hefðu aðgengi að kerfinu og allt væri uppi á borðum. Viðmælandi í Furuskóla sagði: „Mín reynsla af gæðakerfi er sú að það verður allt gegnsærra og maður skilur þetta betur og fylgist betur með.“ Viðmælendur sögðu allir að gæðahandbækurnar nýttust sem leiðbeiningartæki fyrir starfsfólk, í þeim kæmi fram hvað þyrfti að gera, hver gerði hvað og hvernig hlutirnir væru unnir. Gæðastjóri í Birkiskóla nefndi dæmi um nýlega skilgreint verklag við móttöku nýs starfsfólks, sagði skráningu á því hafa gert móttöku þess markvissari.

Viðmælendur töluðu flestir um að gæðastjórnunarkerfi stuðlaði að samræmingu verklags við meðferð mála og ýtti almennt undir vönduð og fagleg vinnubrögð – að gæðastjórnunarkerfi hjálpaði til við skipulag og að ná yfirsýn yfir starfseminu og um leið uppfylla ytri kröfur. Nokkrir sögðu gæðastjórnunarkerfin einnig ýta undir skilvirkni, einföldun í vinnubrögðum og sparnað á mörgum sviðum. Viðmælandi í Furuskóla lýsti kostum samræmis í verklagi á eftirfarandi hátt:

Að þú sért að búa þér til verkfæri sem að tryggja það að öll vinna sé unnin á sama hátt, óháð því hver vinnur hana, og þú vitir alltaf að þú gætir í raun og veru tekið þetta kerfi og fært það til og það myndi alltaf virka eins ... að það þurfi ekki að finna upp hjólið alltaf aftur.

Annar ávinningur sem viðmælendur nefndu af notkun gæðastjórnunarkerfa var varðveisla þekkingar, það er að efla það sem stundum er kallað stofnanaminni. Til að varpa ljósi á þetta tóku nokkrir viðmælendur sem dæmi að ef starfsmaður hyrfi frá starfi væri verklagið skráð og annar gæti gengið inn í hlutverk viðkomandi starfsmanns. Viðmælandi úr Furuskóla sagði um þetta:

Ef ég dett í veikindi þá getur alltaf einhver annar komið að. Gæðahandbókin fer ekkert á hliðina eða ferlið um það hvernig innleiðingin á níupúsundogeinum er ... Það dettur ekkert út með mér. Það sem ég er búinn að skila er þá til og einhver annar getur tekið hjólið.

Nokkrir viðmælendur lýstu hvernig gæðastjórnunarkerfi styðja umbætur og þróun í skólasterfi. Stjórnandi í Víðiskóla talaði um að markmið vinnunnar við gæðastjórnunarkerfið væri að efla námsumhverfi nemenda og veita þeim góða menntun. Það þyrfti að vinna með menninguna í skólanum og virkja starfsfólk í að vera gagnrýnið á alla verkferla, það er hvort verið væri að vinna eftir þeim og hvort betra væri að vinna að málum einhvern veginn öðruvísi. Viðmælandi í Eikarskóla tengdi gæðastarfið við skólaþróun og sagði:

Það er mjög oft eitthvað sem við sjáum á umbótaáætlun að við þurfum að laga og þá er oft byrjað á einhverri fræðslu, og svo erum við að vinna saman að viðfangsefninu. Jú, mér finnst að ef gæðastarf er vel skipulagt og haldið vel utan um þetta og umbótaáætlun sinn, þá getur þetta verið mjög gagnlegt í allri skólaþróun.

Hann tók einnig sem dæmi að nú væri verið að taka fjarnámið í skólanum föstum tókum. Í tengslum við það hefur verið unnið að því að skilgreina hvað felst í góðu fjarnámi. Rýnt var í skipulag og framkvæmd áfanga sem nemendur höfðu gefið góða einkunn með því að skoða upplýsingar í námsumsjónarkerfi skólans. Niðurstöður úr því mati voru síðan nýttar til að skilgreina fyrirmyndaráfanga í fjarnámi. Gátlistar fyrir kennslu fjarnáms voru útbúnir og fagstjórar ræddu við kennara í kjölfarið um þróun áfanga í fjarnámi.

Umræða

Markmið þessarar rannsóknar var að draga lærdóm af reynslu stjórnenda og gæðastjóra af gæðastjórnun í fjórum framhaldsskólum. Skoðaður var aðdragandi þess að taka upp gæðastjórnun, ferli innleiðingar, helstu áskoranir, hvað stuðlaði að árangri og hvern viðmælendur teldu vera helsta ávinning af notkun gæðastjórnunar í skólasterfi.

Helsti hvati þess að taka upp gæðastjórnun í skólunum virðist einkum hafa verið þörf fyrir að taka upp nýtt verklag í stjórnun, svo sem vegna ákvæða í lögum um meðferð mála í opinberum stofnunum, skjalastýringu, persónuvernd, jafnlaunavottun og umhverfisstarf. Allir þátttökuskólarnir nýta sér áherslur úr hugmyndafræði gæðastjórnunar (Deming, 1986) en gæðahringurinn felur í sér áætlun, framkvæmd, mat og viðbrögð og fellur að því sem gert var í öllum skólunum. Allir skólarnir nota gæðahandbók fyrir skráningu áherslna og verklags. Skráningu verklags í gæðahandbók er nánast lokið í Víðiskóla og Eikarskóla og unnið er að gerð gæðahandbókar í Birkiskóla og Furuskóla. Í öllum skólunum er starfsemin metin markvisst, bæði í innra og ytra mati. Viðmælendur í öllum skólum komu með dæmi um hvernig mat hefur verið nýtt til umbóta.

Eins og í öðrum rannsóknnum kom fram að ein helsta áskorun við innleiðingu á gæðastjórnunarkerfum væri umfang vinnunnar og skortur á tíma, fjármagni og sérfræðipækkingu á gæðamálum meðal starfsfólks skólanna (Bevans-Gonzales og Nair, 2004; Gamboa og Melao, 2012, Kasperaviciute, 2013; Kasperaviciute-Cerniauskeine og Serafinas, 2018). Þetta getur skýrst af því að ekki er gert ráð fyrir gæðastjórnun með hliðsjón af stöðlum eða notkun gæðahandbóka í lagaumhverfi um framhaldsskóla, heldur byggist gæðastarfið á ákvörðun stjórnenda þeirra. Í þessu samhengi má nefna að ekki er gert ráð fyrir starfi við gæðastjórnun í reglugerð nr. 1100/2007 um starfslið og skipulag framhaldsskóla. Í reglugerðinni er heldur ekki kveðið á um hvernig skuli mæta þeim stjórnsluákvæðum sem rakin voru í inngangi, svo sem um jafnlaunavottun, skjalavörslu og innleiðingu grænna skrefa, en aðferðir gæðastjórnunar henta vel til að uppfylla slík ákvæði (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998; Greenwood og Gaunt, 1994; West-Burnham, 1997).

Ein af niðurstöðum rannsóknarinnar er að viðmælendur töldu að flókið hefði verið að átta sig á hugmyndafræði og hugtakanotkun gæðastjórnunar og tengja við skólasterf, einkum orðalagi í

opinberum stöðlum. Þetta er í samræmi við niðurstöður úr öðrum rannsóknum (Bevans-Gonzales og Nair, 2004; Gamboa og Melao, 2012; Kasperaviciute, 2013). Þó margt hefði nýst viðmælendum úr formlegri menntun þeirra og fyrri reynslu hafði enginn þeirra sérhæfða þekkingu á gæðastjórnun við upphaf vinnu þeirra við gæðastjórnunarkerfi. Þeir eiga það sameiginlegt að hafa borið sig eftir björginni með því að sækja sérhæfð námskeið hjá endurmenntunarstofnunum, leita til annarra í sömu sporum og skoða gæðastjórnunarkerfi annarra skóla. Flestir töldu það ávinning að vinna sjálfir að innleiðingu kerfanna frekar en að fá til þess utanaðkomandi ráðgjafa. Með því nýttu þeir þekkingu starfsfólks viðkomandi skóla og næðu þannig skilningi á viðfangsefnunum í tengslum við aðstæður á hverjum stað.

Viðmælendur sögðu innleiðingu gæðastjórnunarkerfa hafa verið lærdómsferli. Vinnan hefði í upphafi verið erfið og flókin en eftir því sem henni miðaði áfram hefði skilningur þeirra á gæðastjórnun vaxið og þeir náð betri tókum á hugmyndafræðinni og aðferðum hennar. Bent hefur verið á mikilvægi þess að skilningur á gæðastjórnun og skólastarfi sé djúpur til að gæðastjórnunarkerfin þjóni tilætluðum markmiðum og séu mótuð í samræmi við tilgang og sýn skólanna. Greenwood og Gaunt (1994) minna á að stundum skapist aðstæður þar sem aðferðirnar séu smættaðar í tæknilegt verklag sem fyrst og fremst þjóni sjálfu sér en ekki því sem upphaflega var áætlað. Í skólunum sem tóku þátt í þessari rannsókn virðist sem vel hafi tekist til og gæðakerfin þjóni ætluðum tilgangi.

Í kenningum um breytingastjórnun er gert ráð fyrir að það geti verið áskorun að leiða breytingar svo starfsfólk tileinki sér þær (Fullan, 2007; Kotter, 2012; Robinson, 2018; Wagner o.fl., 2006). Í rannsókn Árnýjar og Ingólfs (2013), Guðrúnar (2018) og Jóns Torfa o.fl. (2021) kom fram að víða er tregða til breytinga í íslensku skólakerfi. Hugað var að þessu í Viðiskóla þar sem fram kom að það hefði verið áskorun að fá starfsfólk með sér í lið og til að bregðast við því hefði frá upphafi verið unnið markvisst að því að virkja starfsfólk til umræðna um gæðakerfið og verklag sem tengdist því. Aðrir ræddu um mikilvægi þess að eiga virkt samtal við starfsfólk um gæðastjórnunarkerfin og að hafa samráð við starfsfólk um mótun verklagsreglna. Ef ágreiningur er um hvernig eigi að vinna að málum er virkt samtal leiðin að lausn að þeirra mati. Þá töluðu allir viðmælendur um mikilvægi þess að gæðastjórnunarkerfin væru vel kynnt og að þau ættu sér bandamenn í öllum einingum í viðkomandi skólaflokkum. Framangreindir fræðimenn á sviði breytingastjórnunar leggja einmitt áherslu á að virkja starfsfólk og að afla stuðningsmanna við þær breytingar sem verið er að innleiða (Fullan, 2007; Kotter, 2012; Robinson, 2018).

Viðhorf og gjörðir stjórnenda skipta máli fyrir þróun og breytingar. Fræðimenn hafa bent á að grunnforsenda breytingastarfs og þar með innleiðingar á gæðastjórnun sé skuldbinding yfirstjórnar (Asif o.fl., 2011; Fullan, 2007; Gamboa og Melao, 2012; Kotter, 2012). Viðmælendur í þessari rannsókn virtust vel meðvitaðir um þetta, nefndu mikilvægi góðra tengsla yfirstjórnenda við verkefnið og lögðu áherslu á að þeir settu sig inn í gæðastarfið, hefðu trú á því og sýndu því áhuga. Þeir töluðu einnig um samstarf og samvinnu og mikilvægi þess að hafa teymi í kringum verkefnið þar sem einhugur og traust réði ríkjum. Margir fræðimenn hafa lagt áherslu á mikilvægi trausts fyrir breytingar og umbætur og að ef það er ekki fyrir hendi sé betur heima setið en af stað farið (Bryk og Schneider, 2004; Robinson, 2011; Wagner o.fl., 2006).

Einn tilgangur gæðastjórnunarkerfa er að skipuleggja verkaskiptingu milli starfsfólks, veita leiðbeiningar um vinnulag og tryggja samræmi í vinnubrögðum. Þegar vel tekst til eru þessi atriði einnig tilgreind sem helsti ávinningur af gæðastjórnun (De Feo, 2017; Deming, 1986; Gamboa og Melao, 2012; Helgi Þór Ingason, 2015). Niðurstöður þessarar rannsóknar bera að sama bruni og komu fram ýmis dæmi í því sambandi, svo sem hve gott þetta fyrirkomulag væri fyrir nýtt starfsfólk þar sem alltaf væri hægt að fletta upp í leiðbeiningum. Þá kom fram að gæðastjórnunarkerfi skapaði yfirsýn og stuðlaði að því að efla stofnanaminni og varðveita þekkingu, en það verður að telja mikla kosti fyrir stjórnun og þróun.

Gæðastjórnunarkerfum er ætlað að sýna hvernig mæta á ytri kröfum um starfshætti og áherslur, en með notkun gæðastjórnunarstaðla ber að kortleggja kröfur og sýna hvernig þeim er mætt (Staðlaráð Íslands, 2017). Eins og fram hefur komið töldu allir viðmælendur þetta vera mikilvægan ávinning

af að taka upp gæðastjórnun. Umgjörðin sem gæðastjórnunarkerfi skapar nýtist vel til að halda utan um áherslur og verklag, svo sem stjórnvaldsákvæði um jafnlaunavottun, græn skref, skjalavörslu og meðferð mála. Þá töldu þeir að vinna við öll þessi verkefni skapaði samlegðarhrif sem kæmu vel fram þegar unnið væri samkvæmt heildstæðu gæðastjórnunarkerfi.

Viðmælendur ræddu töluvert um gagnsemi gæðastjórnunar fyrir skólastarf og sögðu gæðastjórnunarkerfin vera verkfæri til umbóta og skólaþróunar. Í Víðiskóla hafa kannanir sýnt aukna starfsánægju og minna brottfall nemenda eftir að gæðastjórnunarkerfi var tekið upp. Einnig sé starfsfólk öruggara í starfi og ákveðin gæðamening ríki. Í Eikarskóla er kerfið markvisst nýtt til umbóta. Sem dæmi má nefna fjarnámsáfangu sem komu vel út í mati sem voru rýndir og nýttir sem fyrirmyndaráfangar við gerð gátlista og leiðbeininga um kennslu í fjarnámi. Viðmælendur úr öllum skólum nefndu dæmi um að niðurstöður úr mati væru notaðar til að bæta skólastarfið. Greenwood og Gaunt (1994) leggja einmitt áherslu á að aðferðir gæðastjórnunar skili sér í námi og kennslu, að unnið sé með þær á öllum stigum í skólastarfinu, meðal stjórnenda, kennara og nemenda. Áhugavert væri að kanna sérstaklega hvernig gæðastjórnun hefur nýst við mat á þáttum eins og líðan nemenda, starfsánægju starfsfólks, brottfalli úr námi og árangri nemenda.

Eins og fram hefur komið sýna niðurstöður þessarar rannsóknar jákvæða reynslu af innleiðingu og notkun gæðakerfa. Hafa ber í huga að verið getur að viðmælendur hafi samþykkt þátttöku vegna þess að innleiðing á gæðastjórnun hafi gengið vel í þeirra skólum. Sjónarhorn þeirra sem finnst gæðastjórnun ekki ganga vel kemur því líklega ekki fram. Áhugavert væri að vita hvar strandar þegar ekki gengur vel, en eins og Greenwood og Gaunt (1994) benda á mistakast oft tilraunir til gæðastjórnunar. Í rannsókninni kom fram að þær áskoranir sem helst þyrfti að yfirstíga væru tímaskortur, fjármagnsskortur og að flókið væri að öðlast skilning á gæðastjórnun. Þetta kom sérstaklega fram hjá þeim sem voru komnir stutt í ferlinu og því spurning hvernig megi styðja betur við bakið á þeim sem eru að stíga sín fyrstu skref við mótun gæðastjórnunarkerfa. Einhvers konar stuðningskerfi væri æskilegt að setja á laggirnar þar sem nýliðar gætu fengið leiðsögn og aflað sér þekkingar hjá þeim reynslumeiri. Einnig væri æskilegt að í boði væru námskeið fyrir stjórnendur og gæðastjóra um gæðastjórnun og skólastarf. Meginniðurstaða rannsóknarinnar er eigi að síður sú að gæðastjórnun getur nýst vel við stjórnun skóla. Gæðakerfi kalla á öflun upplýsinga og endurskoðun á starfsháttum, atriði sem stuðla að skólaþróun og umbótum.

The experience of school leaders and quality managers in Icelandic upper-secondary schools in implementing and using TQM

Demands for quality and evaluation have increased in the Icelandic school system in the past 30 years. Rules and regulations have been passed that require changes and implementation of new practices. Some of those changes are specific to the school system, such as changes in curriculum and demands for internal and external evaluations of schools. Other general regulations apply to public organisations, such as demands for records management, GDPR compliance, equal pay certification and sustainability practices.

Total Quality Management (TQM) methods are useful in management. They can be used to facilitate management practices in companies and organisations. TQM methods can be summarised as the continuous process of planning, executing, evaluating/reviewing and improving. Edwards Deming popularised this process which is commonly referred to as the Quality cycle. It has been argued that TQM methods can be useful in school management. Several Icelandic upper-secondary schools already use TQM methods.

This study aims to gain knowledge from school leaders and quality managers who use TQM methods about the implementation process, challenges, useful practices and perceived benefits of using TQM in school management.

Qualitative semi-structured interviews were used to gather data for this study. Eight interviews were conducted. School leaders and quality managers from four upper secondary schools participated in the study. Prospective participants were chosen via purposeful criterion sampling. Websites of all upper-secondary schools in Iceland were studied to look for signs that TQM is used in management. Principals of those schools were contacted and invited to participate in the study. Leaders of four schools agreed to participate. Two participants represented each school, one from top management and the person responsible for implementing or controlling the TQM system. Participants in those two roles were chosen as they can provide an in-depth perspective on the use of TQM systems in the schools.

Thematic analysis was used to detect themes in the data. The transcripts were thoroughly read and reflected on. Complete coding was used, and themes were analysed in light of the purpose of the study and research question.

Our findings show that all of the schools use the main components of the TQM methodology. They are all implementing or using a quality handbook. They all seek feedback and evaluation from students, staff and other stakeholders and study the results to look for improvement opportunities. Only one of the schools is actively working towards having the TQM system certified based on an ISO standard. The others choose methods from TQM on their own terms.

Participants mentioned a few challenges of using a TQM system. Most of them mentioned a lack of resources as a challenge. They discussed the lack of financial resources, time and people with the relevant knowledge. Also, participants talked about the complexity of TQM concepts and ideas. Factors that facilitated success were being proactive in seeking knowledge and support, involvement of top management, having a person responsible for managing the implementation and control of the TQM system and making sure that the quality manager has a good team with whom to work. Participants discussed the importance of trust and unity among those working on the TQM system. Also, they emphasised the importance of engaging and involving staff in discussions about work procedures and the TQM system. All participants claimed that using TQM is beneficial. The main benefits they discussed were clear and instructive work procedures. They mentioned that this was particularly useful for new employees and for tasks that are not performed regularly. Also, they discussed how it makes it easier for someone to step into someone else's role when needed. Participants discussed how TQM systems help preserve organisational knowledge. Participants also experience increased consistency of work performance when TQM is used due to clear instructions. Participants also said that using TQM methods supports school development and enhances the professionalism of employees.

Keywords: Total quality management, upper-secondary schools, school leadership, school development, school evaluation

Um höfunda

Anna Jóna Kristjánsdóttir (annajona@bifrost.is) hefur starfað sem forstöðumaður Háskólagáttar og Endurmenntunar við Háskólann á Bifröst frá ágúst 2021. Hún starfaði við Menntaskólann á Ísafirði á árunum 2014–2021 og stýrði þar innleiðingu á gæðastjórnunarkerfi og jafnlaunakerfi samhliða kennslu félagsgreina. Anna Jóna lauk BS-prófi í sálfræði frá Háskóla Íslands 2011, MATM-prófi í guðfræði frá Fuller Theological Seminary 2014 og M.Ed.-prófi í menntun framhaldsskólakennara frá Háskóla Íslands 2023. Greinin er unnin upp úr meistara ritgerð Önnu Jónu.

Börkur Hansen (borkur@hi.is) er prófessor við Deild kennslu- og menntunarfræði á Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Hann lauk B.A.-prófi í uppeldis- og sálfræði frá Háskóla Íslands árið 1982, M.Ed.-prófi í menntastjórnun frá Háskólanum í Alberta árið 1984 og doktorsprófi frá sama skóla árið 1987. Rannsóknir hans hafa einkum beinst að skólastjórnun, skólaþróun og stjórnskipulagi skóla.

About the authors

Anna Jóna Kristjánsdóttir (annajona@bifrost.is) is Head of the University Gateway and Lifelong Learning at Bifröst University. She led the implementation of a Quality Management System (QMS) and equal pay system at Menntaskólinn á Ísafirði where she also held a teaching position from 2014–2021. Anna Jóna completed a BS in psychology from the University of Iceland in 2011, an MA in theology and ministry from Fuller Theological Seminary in 2014, and an M.Ed. in Upper-secondary school teaching from the University of Iceland in 2023.

Börkur Hansen (borkur@hi.is) is a professor at the School of Education, University of Iceland. He completed a B.A. in education and psychology from the University of Iceland in 1982, an M.Ed. from the University of Alberta in 1984 and a Ph.D. in 1987. His major research interests are in the areas of leadership, school management, school development and educational governance.

Heimildir

- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K. og Ahmad, N. (2011). A model for total quality management in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), 1883–1904. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- Árný Helga Reynisdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson. (2013). Fleiri vindar blása: Viðhorf reyndra framhaldsskólakennara til breytinga í skólastarfi 1986–2012. *Netla – Vefrit um uppeldi og menntun*. <https://netla.hi.is/greinar/2013/ryn/006.pdf>
- Bevans-Gonzales, T. og Nair, A. T. (2004). The strengths and weaknesses of ISO 9000 in vocational education. *Journal of Vocational Education and Training*, 56(2), 163–180. <https://doi.org/10.1080/13636820400200252>
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N. og Terry, G. (2019). Thematic analysis. Í P. Liamputtong (ritstjóri), *Handbook of research methods in health social sciences* (bls. 843–860). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2779-6_103-1
- Bryk, A. S. og Schneider, B. (2004). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russel Sage Foundation.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólastarf og gæðastjórnun*. Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- De Feo, J. A. (2017). Introduction: Quality and performance excellence. Í J. A. De Feo (ritstjóri), *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence* (bls. 1–30). McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. útgáfa). Routledge.
- Gamboa, A. J. og Melao, N. F. (2012). The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences

- from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29(4), 389–401. <https://doi.org/10.1108/02656711211224848>
- Greenwood, M. S. og Gaunt, H. J. (1994). *Total quality management for schools*. Cassell.
- Guðrún Ragnarsdóttir. (2018). Kvika menntabreytinga: Viðbrögð framhaldsskólans við kröfum menntayfirvalda um breytingar. *Sérrið Netlu 2018 – Framhaldsskólinn í brennidepli*. https://netla.hi.is/serrit/2018/framhaldsskollinn_brennidepli/05.pdf
- Helgi Þór Ingason. (2015). *Gæðastjórnun: Samræmi, sambljómur og skipulag*. JPV útgáfa.
- Hoy, W. K. og Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9. útgáfa). McGraw Hill.
- ISO. (2017). ISO 10006:2017. *Quality management: Guidelines for quality management in projects*.
- ISO. (2018). ISO 21001:2018. *Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*.
- Jón Torfi Jónasson, Guðrún Ragnarsdóttir og Valgerður S. Bjarnadóttir. (2021). The intricacies of educational development in Iceland: Stability or disruption? Í J. B. Krejsler og L. Moos (ritstjórar), *What works in Nordic school policies? Mapping approaches to evidence, social technologies and transnational influences* (bls. 67–86) Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66629-3_4
- Jóna Dís Bragadóttir. (2011). Lengi getur gott batnað: Reynsla af notkun gæðahandbóka í leik- og framhaldsskóla [meistararitgerð, Háskóli Íslands]. *Skemman*. <https://skemman.is/handle/1946/8847>
- Kasperavičiute, R. (2013). Application of ISO 9001 and EFQM excellence model within higher education institutions: Practical experience analysis. *Social Transformations in Contemporary Society*, 2013(1). <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04-2013-1377159285282/J.04-2013-1377159285282.pdf>
- Kasperavičiute-Cerniauskeiene, R. og Serafinas, D. (2018). The adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions in Lithuania: Innovation diffusion approach. *Total Quality Management*, 29(1), 74–93. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1164012>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laufey Sigurðardóttir. (2011). *Gæðastjórnun – fjárhagslegur ávinningur?* [BA-ritgerð, Háskólinn á Akureyri]. Skemman. <https://skemman.is/handle/1946/9860>
- Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008.
- Lög um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna nr. 150/2020.
- Lög um opinber skjalasöfn nr. 77/2014.
- Lög um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga nr. 90/2018.
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2015). *Aðalnámskrá framhaldsskóla 2011: Almennur hluti* (2. útgáfa) https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/ritogskyrslur/adalnamskra_frsk_2_utg_breyt_2015.pdf
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2016). *Ytra mat á framhaldsskóla: Viðmið og leiðbeiningar fyrir matsaðila*. https://mms.is/sites/mms.is/files/matsvidmid_framhaldsskola.pdf
- Menntamálastofnun. (e.d.). *Listi yfir skóla*. <https://mms.is/listi-yfir-skola>
- Morgan, C. og Murgatroyd, S. (1994). *Total quality management in the public sector: An international perspective*. Open University Press.
- Reglugerð um mat og eftirlit í framhaldsskólum nr. 700/2010.
- Reglugerð um starfslíð og skipulag framhaldsskóla nr. 1100/2007.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Robinson, V. (2018). *Reduce change to increase improvement*. Corwin.
- Roy, D. og Baskey, S. K. (2021). Total quality management in educational institutions. *Shodh Sanchar Bulletin*, 11(41), 258–263.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 229–238). Háskólinn á Akureyri.
- Staðlaráð Íslands. (2012) ÍST 85:2012. *Jafnlaunakerfi – kröfur og leiðbeiningar*.

Staðlaráð Íslands. (2017). *ÍST EN ISO 9001:2015. Gæðastjórnunarkerfi – Kröfur*.

Stjórnarráð Íslands. (2019). *Loftslagsstefna Stjórnarráðsins*. https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt--myndir-og-skrar/FOR/Fylgiskjol-i-frett/STJ_UAR_LoftslagsstefnaStjornarradsins_lokautgafa.pdf

Stjórnsýslulög nr. 37/1993.

Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R. W., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A. og Rasmussen, H. T. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. Jossey-Bass.

West-Burnham, J. (1997). *Managing quality in schools: Effective strategies for quality based school improvement*. Pearson.



Anna Jóna Kristjánsdóttir og Börkur Hansen. (2023).

Reynsla stjórnenda og gæðastjóra í framhaldsskólum af notkun gæðastjórnunarkerfa.

Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2023/alm/12.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.24270/netla.2023/12>