

Kvalitetsudvikling i en uddannelsesorganisation

Case-artikel

Et praksis-eksempel fra 1999 til 2004

Indhold

1. Organisationen
2. Metoder og fremgangsmåder
3. Resultater

Kilde: Innovation, change and partnership
Perspectives on quality development 2002

Konsulent: Erik Laugesen
Kristensen
+45 86851466
Mail : elk@elki-sp.dk
www.Eriklaugesenkristensen.dk
www.elki-sp.dk

Forord

Denne lille artikel omhandler en gennemført kvalitetsudvikling i en større uddannelsesinstitution. Eksemplet blev i 2002 medtaget i Finansministeriets udgivelse i forbindelse med konferencen "Innovation, change and partnership" – Perspectives on Quality Development – Danish Cases. Deltagerne i projektet var ledelsen, lærerne og TAP'erne i Erhvervsafdelingen på Århus Købmandsskole samt undertegnede Erik Laugesen Kristensen som udviklingskonsulent og rådgiver.

Resultatet blev offentliggjort bl.a. i ovennævnte udgivelse samt i forbindelse med en afsluttende konference og en række artikler i relevante fagblade.

I disse år, hvor udvikling af kvalitet i det offentlige er aktuel, så kan et eksempel som dette fra uddannelsessektoren måske give inspiration til andre institutioner omkring det at gennemføre en systematisk udvikling i en procesorganisation.

1. Organisationen

Århus Købmandsskole udbyder uddannelser til unge og voksne inden for handels og administration, spændende fra grundlæggende erhvervsuddannelser til videregående uddannelser inden for eksport og international markedsføring samt edb, ledelse og sprog. Skolen modtager årligt nogle og tyve tusinde elever og kursister og er placeret på 7 forskellige adresse i Århus. Der er på skolen beskæftiget over 500 fuld- og deltidsmedarbejdere, og skolen er en selvejende institution, som styres af en bestyrelse med mange arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter.

Århus Købmandsskole har i mange år arbejdet systematisk med kvalitetsudvikling, og sidst i 90-erne styrkede man decentraliseringen af kvalitetsarbejdet for at få de bedste resultater afpasset efter den enkelte uddannelsesretnings behov og ønsket om at skabe en lærende organisation. I efteråret 1999 igangsatte man på afdelingen for Erhvervsuddannelserne, et kvalitetsudviklingsprojekt.

Der var flere grunde til, at man i afdelingen ønskede at arbejde med udviklingen af kvaliteten. Over nogle år i 90'erne havde der fundet så mange ændringer sted i kravene til fag og undervisning at behovet for en kvalitets- og læringsudvikling var stort hos både hos elever og eksterne interessenter samt hos alle medarbejdere og ledere i afdelingen. Flere undersøgelser af undervisningens kvalitet samt af afdelingens service over for interessenter og elever i efteråret 1998 pegede på, at der var problemer, som burde tages op til løsning.

Erhvervsskoleafdelingen

Erhvervsskoleafdelingen er karakteriseret ved at have et stort og varieret udbud af uddannelser og kurser som appellerer til både voksne og unge kommende fra mange forskellige områder og brancher. Det er derfor en kompliceret opgave at skabe et fælles og stabilt kvalitetsniveau og sikre en fortsat udvikling og styring af afdelingens aktiviteter. Kun en stærk involvering af alle ansatte ved afdelingen kunne sikre og fastholde en solid kvalitetsudvikling.

I erkendelse heraf besluttede man at arbejde med kvalitetsudviklingen som en bottom up udvikling frem for en top down præget udvikling. En top down udvikling er i princippet tilrettelagt og udtænkt af ledelsen evt. med en vis indflydelse men ikke medbestemmelse fra de ansatte. En traditionel ledelsespræget udviklingsmodel. En bottom up udvikling er tilrettelagt med udgangspunkt i medarbejdernes konkrete initiativer og indholdsmæssigt styret og udviklet af dem. En nødvendig indgangsvinkel i en lærende organisation til udvikling, hvor processen, nødvendighed og kvalitet i problemløsningen er vigtigere end den detailplanlagte, centralt styrede og definerede udvikling.

Ved kontakt til udviklingskonsulent Erik Laugesen Kristensen fik man kendskab til mulighederne i konceptet PQS - Den Positive Kvalitets-Spiral, og i fællesskab skabt en bærbar udvikling i løbet af 2 år med synlige resultater allerede efter ½ år.

Den Positive Qvalitets-Spiral (PQS)

Udviklingen med udgangspunkt i en PQS-tænkning er en læringsaktivitet, som skabes i en systematik, hvor det enkelte projekt indarbejdes i en forud fastlagt og fælles beskrivelse. Den enkelte medarbejder (alle deltager - lærer, Tap´medarbejder og leder) aftaler og udvikler et makkerskab med en kollega. Makkerskaberne indgår derefter i et referenceteam sammensat af 3-5 makkerpar, der med projekterne som grundlag udvikler kommunikation og fællesskab omkring arbejdet med at sikre den positive kvalitetsspirals igangsætning og udvikling.

Den Positive Qvalitets-Spiral udvikler sig over tid og vil efter en periode gennem projekter og den dertil knyttede proces udskille et fagligt og pædagogisk grundlag, hvorpå der kan bygges et antal pædagogiske, faglige og administrative søjler, som uddannelsesinstitutionen kan hvile på og udvikle sig med. I tilknytning til processen er der en række interessante og stærke spin-off-effekter - kort forklaret som en række udviklingsrum.

2. Metoder og fremgangsmåder

Processen blev igangsat i september 1998 og med følgende principper som grundlag udviklede den sig de efterfølgende år:

- alle medarbejdere fra alle funktioner deltager
- man tager ét skridt ad gangen (store som små)
- man skaber kun den nødvendige udvikling
- man laver "individuel-fællesudvikling"
- man anvender fælles systematik og begrebsapparat
- man arbejder i makkerteams
- man arbejder i referenceteams
- man vælger i de indledende faser kun udviklinger, som kan afsluttes inden for 2-4 måneder
- man sikrer sig en sikker konsultativ koordinering af proces og produkt
- man afsætter de nødvendige midler til udviklingen
- man accepterer at "ting tager tid"

Alle deltager

Alle afdelingens medarbejdere fra ledelse over lærere til teknisk-administrativt personale deltog på lige fod. Alle dokumenterede kvalitetsudvikling for hinanden. Alle var dermed med til at styrke afdelingens kultur og organisation samt sikre den kontinuerlige kvalitetsudvikling. Som et led i udviklingen forudsattes at organisationen opfattedes som flad med ligeværdighed imellem de enkelte funktioners medarbejdere.

Faseopdelingen

Det er vigtigt i en bottom-up udvikling som PQS at alle deltagere kan overse den tidsperiode, hvor inden for de skal udvikle og afslutte et projekt. Erfaringsmæssigt er det inden for skoleverdenen 3-4 måneder. Dvs. at hver fase i kvalitetsudviklingsprojektet har en afrunding inden for disse 3-4 måneder. Projekterne er færdige, resultaterne kan præsenteres og den videre udvikling planlægges kontrolleret og sammen.

Ét skridt ad gangen

Udviklingen organiseredes som et projektarbejde. Hver enkelt medarbejder formulerede og udviklede sit eget kvalitetsprojekt. Ingen store og "forkromede" projekter blev accepteret - "et lille skridt er også et skridt". Det forventedes at alle fik succes med sit/sine projekter. Arbejdet inddeltes samtidig i faser, som alle kunne overse.

Kun den nødvendige udvikling

Alle valgte kun nødvendige kvalitetsudviklingsprojekter dvs. kvalitetsudvikling omkring sig selv og sin egen funktion. Mente medarbejderen at projektet var nødvendigt, så var det i princippet nødvendigt. Man stolede på medarbejderens faglighed - også den intuitive faglighed udviklet gennem erfaring. Ledelsen i en moderne procespræget organisation kan i dag ikke overse alt, og må derfor stole på medarbejderne - også på deres evne til at se "nødvendigheden".

Individuel-fællesudvikling

I princippet er en PQS-udvikling et egoistisk projekt. Man udvikler først og fremmest for sig selv, men for at kunne skabe en kvalitativ god udvikling, så er man nødt til at kommunikere med omgivelserne og dermed sprogliggøre aktiviteten. . Enhver funktion har interesser. Efterhånden som enkeltprojekterne tager form, sker der derfor en udvikling i organisationen samlet henover grænserne for de enkelte funktioner.

Man anvender fælles systematik og fælles begrebsapparat

For både at kunne styrke selvdisciplineringen, skabe udvikling , sikre og fastholde resultaterne var det nødvendigt at alle benyttede samme systematik og anvendte et fælles begrebsapparat. Alle talte således samme udviklingssprog omkring kvalitet og projekt. På Århus Købmandsskole valgte man at anvende det begrebsapparat og den systematik, som var foreslået af Undervisningsministeriet.

Makkerteams

Det er en kendt sag, at god kvalitetsudvikling sker bedst i en interaktiv atmosfære. Derfor arbejdede man med teams - først og fremmest makkerteams. Man valgte sig en makker, som skulle følge den kvalitetsudvikling, man ønskede at skabe. Man skal så til gengæld følge makkerens udviklingsprojekt lige så tæt. Makkeren behøver ikke at arbejde med samme projekt, som man selv gør.

Fordelene ved makkerteams i en sådan udvikling er, at en makker tager medansvar, og en makker kan støtte og styrke selvdisciplinen. En makker styrker også modet til forandring og kommunikation. En makker hjælper med til at sprogliggøre og analysere kvalitetsudviklingen fx ved at stille spørgsmål og kræve svar.

Referenceteams

Som bekendt virker teams bedst når de er funktionelle, konkrete og relevante. En socialisering ind i organisationen af kvalitetsudviklingen og den forøgede kompetence sker bedst gennem erfaringsudveksling og sprogliggørelse i et større forum end makkerteamet. Man har derfor sammensat en række referenceteams bestående af 4-5 makkerteams.

Referenceteamet mødes i løbet af en fase nogle gange for at kommunikere til hinanden omkring udviklingen. I referenceteamet præsenterer makkerne i de enkelte teams hinanden kvalitetsudviklinger. Princippet er, at man ikke selv til diskussion må forelægge sit eget projekt. Derved skal kvalitetsudviklingen kommunikeres til helt andre uden specifik indsigt i udviklingsarbejdet. Derved skabes en social forståelse og accept for dette udviklingsprojekt samtidig med at sproglig-gørelsen på dette niveau udvikler projekterens forståelse af sit eget arbejde og dets resultat og muligheder.

Koordinering

En bottom up aktivitet behøver en koordination. I dette projekt anvendes både en intern og en ekstern konsulent til at vejlede, koordinere og fastholde en linie i processen. Ledelsens opgaver består i at godkende økonomien individuelt i hvert projekt i forhold til budgettet - i princippet ikke i at vurdere om projektet er godt eller skidt for organisationen. Medarbejderne fastholder selv linien i "produktet", i kvalitetsudviklingen.

Både den interne konsulent og ledelsen er selv med i projektet som deltagere, og har således fast greb om systematik og begrebsapparat og proces, idet de også deltager i et makkerteam og et referenceteam på linie med de øvrige medarbejdere.

Konsulent- og vejlederrollen er her en funktion af teamets modenhed. Ved modenhed forstås her teamets evne og vilje (motivation) til arbejdet med kvalitetsudvikling og projekt. Nogle medarbejdere ønskede en konsultativ vejledning, men andre fandt at der var behov for en detaljeret og støttestyret opbakning.

Økonomi

Århus Købmandsskole afsatte naturligvis en fast økonomisk ramme for kvalitetsudviklingen. Denne ramme blev overholdt, idet det var ledelsen, som sammen med den interne pædagogiske konsulent godkendte at det enkelte projekt kunne finansieres. Dette medførte naturligvis begrænsninger, men skabte også muligheder, hvor den enkelte medarbejder måske ikke så nogen.

Gennemførelsen af udviklingens igangsætning og første fase beløb sig til en investering på ca. 500 timer til medarbejderne. Desuden blev der anvendt ca. 70.000 kr. til introduktionsweek-end og konsulentassistance.

3. Resultater

Resultaterne af kvalitetsudviklingen kom til syne henholdsvis mens udviklingen skete, ved samtaler i daglig omgang blandt medarbejderne, i makkerskabsdiskussionerne, i referenceteamsdiskussionerne og ved den fælles opsamling af udviklingsresultater efter hver fase i projektet.

Der blev af 49 medarbejdere udarbejdet 42 projekter over en periode på 1 år. Projekterne fordelte sig i en række "søjler", som alle blev præsenteret for og tog stilling til omkring relevans og udviklingspotentiale. Enkelte medarbejdere kunne ikke færdiggøre projekter af forskellige grunde - fx opsigelse, bortrejse på studieophold og sygdom.

Som eksempler på konkrete reaktioner på kvalitetsudviklingen med PQS vises her (tre projektudtalelser). (En fra en administrativ medarbejder, en fra en lærer og en fra en leder):

1. "Som før nævnt, så har den systematiske metode været lærerig, og resultatet må have stor transferværdi. Hvor ofte har vi ikke individuelt fået og praktiseret gode idéer, som ikke er blevet videreformidlet og fastholdt metodisk....." Citat: Frida Jensen, administrativ medarbejder. Første projekt: "Forbedring af de administrative procedurer for afholdelse af skriftlig eksamen".
2. "Jeg synes starten på Q-projektet var svær. Det var en meget anderledes måde at arbejde på. Derfor var det lidt af en overraskelse for mig..... at på forunderlig vis er mit PQS-projekt blevet en integreret del af min hverdag". Citat: Joy Poulsen, administrativ medarbejder. Første projekt: "Forbedring af registreringsrutiner: Elevplan - elevlogbog".
3. "Jeg synes, at det har været rigtig inspirerende og givende (og ressourcekrævende) at arbejde med i PQS-udviklingen. Makkerskabet har været en succes. Samtidig har vi i referenceteamet kunnet få input fra kolleger, som arbejder med helt andre elever og fag end vi selv gør. Vi har også fået et rigtig godt samarbejde på afdelingen, fordi vi jævnligt har mødtes for at udvikle eller fremlægge vores resultater for hinanden".
Citat: Kirsten Oxlund Petersen, handelslærer. Første projekt: "Udvikling af kontaktlærerfunktionen".

4.

"Arbejdet har været med til at give mig en ny vinkel på mit daglige arbejde..... Selvom arbejdet med Q-spiralen til tider har virket lidt tungt med møder osv., så har det alligevel været med til at sætte og fastholde fokus på et relevant problem i min hverdag. Så på den måde har kvalitetsarbejdet givet lyst og inspiration til efter samme opskrift at tage fat på andre problemer". Citat: Lars Petersen, handelslærer. Projekt: "Uddannelsesbog".

5.

"...afdelingen har oplevet en betydelig kvalitetsforbedring på en hel række områder, og det har i høj grad været den enkelte medarbejder, der har været med til at skabe dette kvalitetsløft... (Selv har vi følt det som en god oplevelse og en ledelsesmæssig udvikling at skulle deltage i udviklingsarbejdet") Citat: Inspektørerne Niels Jørgen Guldborg og Niels Thyssen. Første projektet: "Hjælpeværktøjer til gennemførelse af praktik for lærere" og "Mere synlighed i ledelsen".

Ca. 3½ år efter igangsætning af kvalitetsudviklingen med PQS- konceptet som grundlag kan ledelsen bl.a. konstatere følgende udviklinger:

- at antallet af konflikter i organisationen imellem medarbejderne indbyrdes og mellem niveauer og funktioner er betydeligt færre end i 1999 at der ikke længere er klager af betydning fra elever og interessenter over undervisning, service og administration at nye tiltag på skolen hurtigt bliver igangsat og implementeret - i modsætning til tidligere. at afstanden mellem ledelse og medarbejdere er formindsket betydeligt.
- at faglige diskussioner forløbet mere præcist og professionelt (Kilde: Pædagogisk råd).
- at der finder transfer sted i et større omfang end tidligere imellem fag, funktioner og personer at teamarbejdet har fået en mere målrettet karakter.

Når dette er sagt, så må der også peges på det problem, at fastholdelse, sikring og transfer af de opnåede resultater kræver stor opmærksomhed og ind imellem skiftende systematikker i både ledelse og konsultativt arbejde.

Gå i gang - vent ikke, resultaterne kommer hurtigt

Køreplanen - første del

- Forundersøgelse: Find ud af om der er behov for og accept af, at institutionens kvalitet bør udvikles i en systematisk sammenhæng (ledelse, lærere, teknisk administrativt personale, bestyrelse osv.)
- Tag en beslutning om at der skal anvendes en bottom up form (fx PQS)
- Gennemfør evt. et introduktionskursus i PQS-tænkningen
- En idé-ramme omkring kvalitetsproblematikker skabes til inspiration
- En evt. styregruppe nedsættes (afhængig af organisationen)

Køreplanen - anden del

- Planlægning af første udviklingsperiode -opdeling i faser
- Informationsaktivitet til alle interne og eksterne interessenter at nu begynder man
- Igangsætningsseminar gennemføres med alle medarbejdere og ledere. Her sker den første formulering af den enkeltes kvalitetsprojekt i første fase, valg af makker og sammensætning af referenceteams.
- Konsulenter vejleder ved udformning af projekterne. Ledelsen godkender i forhold til økonomien.

Køreplanen - tredje del

- Første fase igangsættes. Makkerteams og referenceteams afprøves. Procesvejledning efter behov. Tæt opfølgning. Opsamling af efternølere (alle med!). Evt. omformulering og tilretning af projekter osv.
- Fase 1's proces gennemføres og afsluttes. Fælles afslutning med præsentation af resultater. Fest? Rapportering osv.
- Den næste fase igangsættes osv.
- Efterhånden som faserne leverer kvalitetsudviklinger, så styrkes transferen og der opstår en ah-oplevelse ved at se mangfoldigheden udvikle sig til en række udviklingsområder - en række udviklingssøjler, som hele organisationen kan styre efter en periode frem.

Køreplanen - fjerde del

- pas på ikke at bureaukratisere processen for meget
- pas på ikke at skabe en organisation i organisationen (så ændrer processen sig fra at være en bottom up proces til en top down proces)
- pas på ikke at ansætte en kvalitetschef
- pas på at ledelsen ikke indfører et overordnet kvalitetsstyringsystem, før der er et kvalificeret modspil fra medarbejdernes udviklingserfaringer

Køreplanen - femte del

- sørg for at give processen tid
- sørg for at kvalitetsudviklingen bliver og forbliver en linieaktivitet
- sørg for at acceptere at medarbejdernes ekspertise består af faglig indsigt og den intuition, som kun kan skabes gennem erfaring