

Kvalitet – en möjlighet till lärande

I början är det svårt. Det tar tid att arbeta fram en systematik som passar verksamheten och tid upplevs ofta som en bristvara. Var och en jobbar ofta med sin "tårtbit". Annalena Geiron-Widén jämför kyrka och skola och ser vinster med att lära av skolans kvalitetsarbete.

Att introducera kvalitetsarbete i en verksamhet upplevs ofta som betungande och svårt. Det krävs kunskap och målmedvetenhet inte minst i verksamhetens ledning för att det ska bli ett vardagsförankrat verktyg. Ett väl fungerande kvalitetsarbete möjliggör för arbetsplatsen att ansätta styrriktning, på såväl organisations- som individnivå, och synliggör dess utveckling steg för steg. Min erfarenhet är dock att initialskedet ofta möter motstånd. Det tar tid att arbeta fram en systematik som passar verksamheten och tid upplevs ofta som en bristvara. Vi hamnar således i en prioriteringssituation. Tid måste avsättas i en redan ansträngd arbetssituation och resultatet visar sig inte momentant. Frukten av arbetet kanske finns att skörda, långt senare, sett i ett utvecklingsperspektiv.

Många likheter

Efter att ha arbetat femton år som ämneslärare, kvalitetshandledare och specialpedagog i Örebro kommun har jag bytt verksamhetsområde och klivit in i Svenska kyrkans värld. Jag är projektanställd pedagog i Västra Vingåkers och Österåkers kyrkliga samfällighet och diakonkandidat i Strängnäs stift. Mina kunskaper och erfarenheter från kommunen har därmed fått revideras och styras till att applicera min nya verksamhetsbana. Skola/ kommun och Svenska

kyrkan är naturligtvis mycket olika varandra men utifrån kvalitetsarbets perspektiv finns många likheter.

Skolan samlar sig

Skolan är en traditionstyngd organisation. Mitt arbete som lärare i början av 90-talet kan kategoriseras som ensamarbete. Arbetslag existerade inte utan undervisningen skedde bakom lyckta dörrar med betygsgradernas normalitetskurva i bakhuvudet. Så vid 90-talets mitt kom en ny läroplan med målrelaterad bedömningsgrund. Arbetslag bildades och därmed även samarbete över ämnesgränserna. Det blev viktigt med gemensam målsättning, och gemensamt synsätt. Att detta kom att gälla omdömen och betyg var självklart, men med tiden visade det sig att elev och människosyn och synen på undervisning och lärande också var avgörande faktorer för det gemensamma synsättet. Skolplan och läroplan gav ramar men den enskilda verksamheten skulle finna systematik.

Det var svårt att finna tid för processen. Den till det yttre så homogena lärargruppen visade sig bära olika språkbruk och kultur. Det fanns behov av tydlig målsättning och en systematisk styrning och ledning för att personalen skulle ena fokus. Begreppet gemensam värdegrund växte fram. Problemet var att formulera den på ett verkningfullt sätt.

Den tenderade bli en pappersprodukt med så många punkter och så långa formuleringar att den var svår att förankra i verkligheten. Jag anser att en bra värdegrund skall vara så kortfattad och enkel att man kan "ikläda sig den" var dag man går in till sin arbetsplats – då man kliver in i sin professionella roll.

Man vände sig, alltmör, vid systematisk dokumentation. Från central kommunal nivå kom krav på verksamhetsplaner där ytterligare faktorer lades till arbetslagens arbetsprocess. Man talade mycket om samhälle, sammanhang, samverkan och individuell utveckling. Dessa faktorer är aktuella i skolan än idag, år 2008.

Kommunal styrning

Jag menar att den kommunala styrningen ger stöd och hjälp till den enskilda organisationens kvalitetsarbete. En *verksamhetsplan* som skrivs utifrån kommunens riktlinjer anger den gemensamma styrriktningen för all verksamhet. Den egna planen konkretiserar sedan detta och målformulerar riktlinjerna så att de är möjliga att utvärdera. Det aktiviteter som genomförs för att gynna måluppfyllelse beskrivs då verksamhetsåret är över i en *kvalitetsredovisning*. I denna redovisning påvisas noga uppfyllda mål men även de som inte uppfyllts. De ouppfyllda målen konkretiseras som *förbätt- >>*

ringsfaktorer. I påföljande verksamhetsplan *målformuleras* dessa förbättringsfaktorer tillsammans med nya kommunala riktlinjer. Jag anser att denna modell av systematiskt förbättringsarbete fungerar väl.

Kyrkan rätt lik skolan

Då jag så byter perspektiv till Svenska kyrkan kan jag konstatera många likheter med Örebro kommun på 90-talet. Vanan att dokumentera systematiskt är liten och kvalitetsarbete som begrepp ännu relativt okänt. Kyrkan har många ensamarbetare och de starkt skiftande verksamheterna organisationen inrymmer tenderar att leva egna liv. Helheten och den gemensamma målsättningen är svår att urskilja.

Det kyrkliga arbetslaget är komplext. De olika professionerna med vitt skild utbildningsnivå och inriktning har var och en sin verksamhetsbas. Man kan dessutom vara ensam om sin profession i arbetslaget. Arbetsuppgifterna är spridda och insatserna i många fall individuellt baserade. För arbetsuppgifter där samverkan och samarbete ingår är det inte självklart med inarbetade former för planeringstid och genomförande. Det blir lätt så att "var och en arbetar med sin tårtbit". Här finns det helt klart utrymme att utveckla och effektivisera.

Jag menar att det finns behov att främja samverkan i det kyrkliga arbetslaget. Ett första steg i detta främjande är att stärka den egna yrkesrollen. Olika språkbruk och bakgrund leder lätt till osäkerhet och missförstånd. Genom att bli säker i sin yrkesidentitet är det lättare att lyssna, dela med sig och samverka. Ett gemensamt språkbruk får växa fram – kommunikation utifrån en gemensam grund. Här vill jag gärna använda skolans begrepp värde-

grund. Jag menar att det är av stor vikt att vi i kyrkan på allvar diskuterar på vilken grund vi står, var och en individuellt såväl som tillsammans. Infallsvinklarna är många: Hur ser jag på min roll att vara kyrka? Vad innebär bemötande? Hur förmedlar jag evangelium? Vad har jag för människosyn? Dessa och många andra frågor kan under en process växa till att bli arbetslagets gemensamma värdegrund!

Utöver detta måste vi dessutom träna oss att synliggöra vår verksamhet såväl för oss själva som för andra. Vad gör vi? Hur gör vi det? Och viktigast av allt varför gör vi det? Vilka sammanhang påverkar oss? Hur ser samhället ut? Vilken behovsbild finns? Har vi en konkurrenssituation? Det är av stor vikt att stanna upp och se omvärld och samtid.

Samla arbetslaget

Som kvalitetshandledare i kommunen har jag mött många ledningsgrupper och arbetslag för att inspirera och handleda till ett fungerande förbättringsarbete. Min upplevelse är att verksamheter i sin natur vill utvecklas, sett från ett yttre perspektiv. Men inifrån sett, i den dagliga arbetssituationen, är det annorlunda. Det är lätt att fastna i vanor och alltför ofta arbeta reparerande i akuta situationer. Effektiviteten blir bristande och misstag tenderar att upprepas. Det kostar, både tid och tålamod. Vid hantering av konflikter, kränkningar och mobbning är detta mönster tydligt.

Många skolor som lyckats har arbetat mycket målmedvetet. De har inte enbart litat till en metod som de lärt sig på en kurs eller via en bok, de har som bas på allvar förankrat värdegrunden till att bli en identitet som avspeglar verksamheten på alla nivåer. Arbetet inkluderar ledning och

personal såväl som elever och föräldrar. Det gemensamma synsättet genomsyrar allt – från matbespisningens kö till lektioner och "basketbollrast". Utifrån värdegrunden har sedan arbetsgrupper arbetat fram handlingsplaner runt olika frågor. Vid konflikthantering handlar det om att skapa nya vanor och att lära sig känna igen signaler innan det akuta skedet uppstår. Att med ord formulera gruppens tankar, komprimera dessa till punkter i en handlingsplan och samla arbetslaget kring metoden leder till arbetsformer och arbetssätt som såväl är erfarenhets- som handlingsbaserade.

Den enskilde individen i arbetslaget kan luta sig mot sina kollegor. Genom detta arbetssätt lyfter man dessutom konflikterna till en professionell nivå. Det kan vara svårt att hålla ifrån sig konflikten och ibland kan man känna sig personligt kränkt, men med ett medvetet arbetssätt är det lättare att se sig själv som ett verktyg i processen och hålla "huvudet kallt".

Synliggör de små stegen

En handlingsplan skall alltid innehålla utvärdering. Täta utvärderingar leder till ständiga förbättringar. Min uppfattning är att täta utvärderingar leder till högre grad av nöjdhet hos personalen. Genom att synliggöra sin utveckling i små steg får man en slags självvärdering på köpet. Man kan tala om en **inbyggd** kompetensutveckling.

Metoden, att förankra värdegrund och utifrån den utarbeta konkreta handlingsplaner, går att använda i många olika situationer. Jag har ofta använt metoden vid arbete med utagerande elever. Det kan gälla elever med neuropsykiatriska funktionshinder eller elever som helt enkelt

hamnat i en roll som kräver förändringsarbete. Av tradition ligger det nära till hands att sätta in extra stöd eller lyfta ut eleven i liten grupp. Jag motsätter mig ofta den traditionen. Min åsikt är att det gäller att hjälpa eleven att finna en ny roll med stöd av oss vuxna och den arbetsmiljö vi gemensamt finns i. En konkret handlingsplan med tydlig styrning för alla inblandade parter och fördelat ansvar mellan parterna är ovärderlig.

Kyrkans skrifter

Jag beskrev tidigare, utifrån det kommunala perspektivet, att styrdokumentet varit ett stöd i arbetet. De har gett ramar och systematik. Detta gäller naturligtvis även kyrkan. Församlingsinstruktionen, skriven utifrån kyrkoordningen, skall visa på församlingens identitet. Den skall ge styrriktning och vision. Jag har funnit att Svenska kyrkan som organisation tycks vara ovan att använda församlingsinstruktionen som ett styrdokument. Jag menar att församlingsinstruktionen i allra hög-

sta grad skall vara ett levande dokument och ligga till grund för den årliga verksamhetsplanen. Systematisk planering och utvärdering kan sedan ske i en årscykel. *Verksamhetsplanen* skrivs med utvärderingsbara mål för var verksamhet. Då året gått beskrivs de aktiviteter som genomförts och de resultat som uppnåtts i en *verksamhetsberättelse*. De ouppfyllda målen lyfts fram som förbättringsfaktorer. Dessa faktorer omformuleras sedan till mål i kommande verksamhetsplan.

Genom att synliggöra sitt arbete som en del i helheten och utvärdera kontinuerlig kan man följa sin egen utveckling. Man kan dessutom styra sitt arbete genom att prioritera inriktning och innehåll inför varje arbetsår. Medinflytande och delaktighet ger arbetsglädje!

Reflektion ger kvalitet

Vi lever i en tid där tempot är högt och kraven hela tiden förändras. Samhället är dynamiskt och informationsflödet enormt. Kyrkan kan

vara en motvikt mot detta. En plats där lugn och kontinuitet råder samtidigt som kyrkoutveckling tillåts ske. Det är en utmaning för oss som Guds medarbetare att erbjuda detta. Det är så lätt att fastna i detaljerna och att se brister och tillkortakommanden. Vardagens krav är höga och det är svårt att avsätta tid till reflektion. Om vi vill att kyrkan skall utvecklas på ett kvalitetsmedvetet sätt måste vi stanna upp i detta och lyfta blicken för att ansätta ett vidare perspektiv. Jag har gång på gång fått erfara, i olika verksamheter, att uppgivenhet och frustration har ersatts med nytänkande och initiativförmåga. Kvalitetsarbetet, som till en början kändes så onödigt och svårt, har med tiden visat sig vara ett ovärderligt instrument.

ANNALENA GEIRON-WIDÉN

Pedagog, Västra Vinåkers och
Österåkers kyrkliga samfällighet
svensk.kyrkotidning@telia.com