

Del 2

Faglig fordypning om evaluering

Her kan du lese artiklene av Hilde Fylling og Helene Horsfjord. Fylling gjør rede for hva som kjennetegner en undervisningssituasjon og hvilke utfordringer som ligger i å måle kvalitet i denne sammenheng. Fylling og Horsfjord gjør videre rede for hva kvalitet og kvalitetsutvikling er, og hvordan dette kan anvendes på kirkelig virksomhet. Horsfjord presenterer også en metodikk for evaluering og kvalitetsutvikling. Artiklene gir hjelp til å utvikle og gjennomføre egne spørreundersøkelser og bruke disse i et systematisk kvalitetsutviklingsarbeid.

Grunnlagstenkning og metodikk for evaluering av tiltak innen diakoni og trosopplæring

- [Stadig bedre – et kvalitetsverktøy for kirkelig undervisning v/Hilde Fylling](#)
- [Hva er kvalitet og kvalitetsutvikling i kirken? v/Helene Horsfjord](#)
- [Metodikk for evaluering og kvalitetsutvikling v/Helene Horsfjord](#)
- [Personvern](#)
- [Analyse og videre bruk av resultatene for kvalitetsvurdering.](#)

Stadig bedre - et kvalitetsverktøy for kirkelig undervisning

Innledning

Det er ikke noe nytt at kirken er opptatt av kvalitet. Allerede Paulus formante menigheten i Filippi om å vektlegge kvalitet, både som enkeltindivider og som kirke: «Alt som er sant, alt som er edelt, rett og rent, alt som er verd å elske og akte, all god gjerning og alt som fortjener ros, legg vinn på det!» Siden den gangen har det alltid vært kirkelige medarbeidere, både lønnede og ikke-lønnede, som har vært opptatt av at det som ble gjort i kirkens navn skulle være godt.

Kvalitet er fortsatt et viktig begrep i kirkens arbeid. De fleste som gjør tjeneste i kirken på forskjellig måte, setter sin ære i å gjøre et godt arbeid. Det innebærer å være forberedt og presentere et godt «produkt», enten det er koret som synger ved gudstjenesten, medarbeideren som har ansvaret for søndagens søndagsskole, kateketen som drar på konfirmantleir, eller den som leser teksten i kirken.

Kirkens trosopplæring inneholder ulike aspekter og skal formidle kristen tro på bakgrunn av Bibel, bekjennelse, gudstjeneste og kulturarv. Trosopplæringen skal møte barn og unge der de er, og gi dem hjelp til livstolkning og impulser til å leve ut troen i hverdagen. Opplæringen skal gi livskompetanse og utruste barn og unge til å finne en trygg identitet som seg selv, og som elsket av Gud.

Å måle kvalitet på trosopplæringen med et slikt innhold er ikke like enkelt som å måle hvor mange bud barnet kan. Derfor trengs andre verktøy for å fortelle noe om målene er nådd. Denne artikkelen tar utgangspunkt i disse pedagogiske idealene og redegjør for hvordan vi kan finne ut noe om kvalitet på trosopplæringen i dag.

Opplæringen må ta mål av seg til å bygge trosfellesskap som fungerer slik at barn og unge har medvandrere som går ved siden av, deltar i en dialog om livsutfordringene og hjelper dem til å finne en trygg identitet som seg selv og som elsket av Gud. I møte med utfordringer og motgang trenger de

livskompetanse, og de trenger gode holdninger som fører til gode handlinger i en komplisert og urettferdig verden. Dette forutsetter en trosopplæring som har totalformidling som sitt pedagogiske ideal: Kunnskap, erfaringer, handlinger, innlevelse, ritualer og opplevelser må gå hånd i hånd gjennom opplæringen. Alle sider ved mennesket må møtes og utfordres og gis næring til vekst og utvikling. Det er disse idealene Plan for trosopplæring (2010) bygger på.

Kvaliteten på kirkelig opplæring etter disse idealer er ikke like lett å måle som vi tidligere kunne kontrollere hvor mye av katekismen barna kunne utenat. Fortsatt er kirkens viktigste kvalitetssikring de kompetansekrav som stilles til kirkens ansatte. Det legges vekt på god grunnutdanning, samtidig som det legges til rette for kurser og videreutdanning, kompetanseutvikling og tværfaglighet. Gjennom dette ønsker kirken nettopp å sikre at arbeidet som blir levert har høy kvalitet. I tillegg vedtar Kirkemøtet retningsgivende rammer og planer med mål, omfang og organisering av opplæringen.

Hva kjennetegner undervisningssituasjonen?

Alle som har vært involvert i en undervisningssituasjon og/eller har pedagogisk bakgrunn, vet mye om hva som kjennetegner dette. Vi vet noe om aktører og aktiviteter, om arbeidsformer og gruppedynamikk. For å belyse undervisningssituasjonen ytterligere skal vi her ta utgangspunkt i begreper og teorier utviklet innenfor forskning på ulike former for tjenesteyting i samfunnet, såkalt tjenesteforskning. Dette er perspektiver som tidligere er mindre kjent innenfor kirkelig undervisning, men som likevel gir viktige perspektiver på hva som skjer i relasjonen mellom den som underviser og den som blir undervist.

Innledningsvis kan det være greit å være klar over at begrepet «tjeneste» i denne tilnærmingen først og fremst blir definert i motsetning til begrepet «vare». Mens varer er av fysisk, materiell karakter, vil tjenester i sin kjerne være immaterielle. Målsettingen med tjenesteyting er å gi tjenestemottakerne en immateriell verdi («omsorg» «undervisning» «opplevelser»). I organisasjonssammenheng er dette en viktig forskjell ettersom det å produsere varer og det å være en tjenesteytende bedrift eller organisasjon stiller helt ulike krav særlig til de menneskelige ressurser. Generelt er det slik at den menneskelige faktor er den helt avgjørende i de tjenesteytende virksomheter.

Kirkelig undervisning forstås ut fra en slik tilnærming som en «tjeneste». Undervisningens mål er å overføre og formidle immateriell verdi til den som deltar i undervisningen (kunnskap, holdninger og kulturarv). Selv om vi bruker både bøker og digitale hjelpemiddel, er det langt på vei pedagogens personlige kunnskap, holdninger, evne til tilstedeværelse og verdier som er de viktigste arbeidsredskaper i tjenesteytingen.

Tjenester kjennetegnes av å være «her og nå». Undervisningssituasjonen kjennetegnes ved at selv om kateketen eller presten har forberedt seg godt til et konfirmantsamvær, er det i møtet mellom den som underviser og konfirmantene at konfirmanttiden skjer. Konfirmantene kan ikke ta med seg undervisningstimen hjem og delta i den senere. Kateketen/presten kan ikke lage ferdig timen på forhånd og kvalitetssikre den slik. Det er der og da som gjelder. Det er der og da undervisningen skapes og undervisningens resultat blir en opplevd ikke materiell verdi for konfirmanten, gjennom for eksempel ny kunnskap, nye erfaringer av tro, intellektuell refleksjon eller opplevelse av følelser.

I en undervisningssituasjon er dessuten konfirmanten delaktig i undervisningen. Konfirmanten har stor innflytelse på hvordan timen forløper. Er de urolige, lei seg, frustrerte, glade, opplagte, gode venner eller slitne? Hvilke innspill kommer de med? Hvilke spørsmål og tanker bidrar de med i timen? Er de aktive eller passive? Konfirmanten har ikke ansvaret for undervisningen, men de er i høyeste grad aktører, og kateketens dialog med dem og åpenhet for deres behov er med på å gi dem opplevelsen av at de er viktige personer.

De enkelte samværene i kirkelig undervisning preges dermed av en nær personkobling. Undervisningen kan ikke leveres uten at det foregår en interaksjon mellom den som har ansvaret for samværet og den som er deltaker eller mottaker. I den kirkelige undervisningen er kirken representert av enkeltmennesker som er i nærkontakt med andre mennesker. Kvaliteten på selve undervisningen vil derfor være helt avhengig av de enkelte menneskenes sosiale kompetanse og personlighet.

Et annet viktig kjennetegn ved undervisningen er at den ikke kan lagres for å tas opp igjen senere. Det som blir sagt og gjort kan tas opp, men selve situasjonen, følelsene og interaksjonen kan ikke lagres. Når den er over er den borte. Dette kan gjøre kvalitetsvurdering krevende. Fordi den enten er avhengig av at noen ut fra gitte kvalitetskrav har observert og vurdert det som har skjedd, eller basert på tilbakemeldinger i ettertid.

Undervisningssituasjoner kjennetegnes også av at den ene aldri blir lik den andre. Har en 10 undervisningstimer etter hverandre, vil alle bli ulike. Produserer en såpestykker, kan de bli identiske, såpestykker etter såpestykker. Undervisningstimer kan ikke standardiseres på samme måte. De er så sterkt preget av det menneskelige nærvær at de vil fremstå som ulike. Selv to gudstjenester som langt på vei følger samme «oppskrift» eller liturgi, og som kanskje også omfatter de samme menneskene, vil oppleves høyst forskjellige.

Hva er så hensikten med denne beskrivelsen av kirkelig undervisning? Svaret er at på den måten kan vi se på trosopplæring ut fra et tjenesteteteoretisk perspektiv. Slik kan vi nyttiggjøre oss av begreper, modeller og forståelsesrammer som fremkommer i den tjenesteteteoretiske forskningen, og ikke minst det materiale forskere og andre har bidratt med når det gjelder måling av kvalitet på tjenester.

Frank Oterholt henter i sin mastergradsoppgave «Gode på Gud – dårligere på folk» frem Byrkjeflotts definisjoner av en tjeneste både som et produkt og et fenomen: «Som produkt er tjenesten hva som helst som blir tilbudt til noen til deres oppmerksomhet, kjøp, bruk eller konsum, og som kan tilfredsstille deres ønske eller behov. Eksempler på produkter ut fra dette kan være en person, et sted, en organisasjon, eller til og med en ide. Som fenomen kan tjenesten være helt eller delvis immateriell i sin ytelse, altså noe som ikke leder til noen form for eiendomsrett for mottakeren. Tjenesten kan med andre ord gjentas eller fremføres overfor en annen person uten noen binding til tidligere mottakere». Som Oterholt påpeker, kan disse definisjonene lett anvendes på kirken. Produktet vi tilbyr menigheten kan bestå av møtet med en eller flere personer, et sted, en seremoni, en organisasjon og en ide eller livstolkning.

I kirken har det lenge blitt brukt forskning for å få hjelp til å forstå hvilken rolle kirken spiller i samfunnet og i forhold til den enkelte. Det finnes undersøkelser og analyser med utgangspunkt både i religionspsykologisk, religionssosiologisk og organisasjonsanalytisk tenkning. Det tjenesteteteoretiske perspektivet nyttiggjør seg av mange ulike vitenskapelige teorier. I Skandinavia har denne forskningen blitt utviklet siden 1970-tallet, med Sverige og Finland som viktige foregangsland, som svar på at samfunnet har endret karakter fra å være et industrisamfunn til å bli et tjenestesamfunn. Tjenesteforskningens basis er derfor både den kraftige ekspansjonen som har skjedd innenfor tjenestesektoren, og det vi allerede har satt ord på av viktige forskjeller mellom tjenesteproduksjonen og vareproduksjonen. Dette er viktige anliggender å ha med seg for alle som arbeider i tjenestesektoren og er opptatt av både markedsføring, vurdering og ikke minst kvalitet på egne tjenester.

Når det gjelder bruk av det tjenesteteteoretiske perspektivet på kirkelig arbeid, er det spesielle nettopp at kirkens arbeid betraktes som tjenester den tilbyr sine medlemmer og samfunnet forøvrig. Gjennom det kan vi både lære noe om hvilke premisser som omgir den kirkelige virksomheten, og vi kan høste erfaring av det arbeidet som gjøres generelt i våre samfunn, i forhold til kvalitet i offentlige og private tjenester.

Den som innenfor kirkelig sektor har gjort mest forskningsarbeid på forholdet kirkelig tjenesteyting og kvalitet, er den svenske forskeren Per Pettersson. Han har i en årrekke forsket på kirkens tjenester og kirkens plass i samfunnet. Hans bok «Kvalitet i livslånga tjänsterelationer» (Verbum 2000) er hans doktoravhandling, hvor han fokuserer på Svenska kyrkan som tjenesteprodusent og hvilke kvalitetsmål som kan brukes på kirkens arbeide. Hans forskning er fortsatt like aktuell i 2021. Pettersson bruker følgende stikkord når han definerer det som skiller en tjeneste fra et produkt eller en vare:

- Immaterialitet: Tjenester er ofte immaterielle, abstrakte, usynlige og umulig å berøre.
- Kjede av aktiviteter: Tjenester blir til gjennom prosesser, kjeder av aktiviteter som skjer innenfor en tidsdimensjon.
- Samtidig produksjon og konsumering: Produksjon, levering og konsumering av en tjeneste skjer i en og samme prosess.
- Kunden er medprodusent: Tjenesteproduksjon forutsetter en form for medvirkning av kunden.
- Uno-actu: Mange tjenester krever at produsent og kunde er fysisk til stede på samme sted til samme tid.
- Forgjengelighet: En tjeneste forbrukes umiddelbart og kan ikke lagres til senere.
- Heterogenitet: Særlig der tjenesten forutsetter en interaksjon mellom produsent og kunde, blir tjenestene svært forskjellige, heterogene og ikke standardiserte.
- Nær personkobling: Fordi tjenester ofte innebærer en nær personkobling mellom produsent og kunde, er kvalitet i tjenesteproduksjon avhengig av den enkelte medarbeiders sosiale kompetanse og personlighet.

Det viktigste særpreget ved tjenesten, slik Pettersson ser det, er at «kunden» eller «brukeren» (konfirmanten) er delaktig i produksjonen. Produksjonen forutsetter dermed en direkte interaksjon mellom «kunden» (konfirmanten) og tjenesteprodusenten (kateketen). I dette møtet mellom konfirmant og kateket blir tjenesten både produsert og konsumert. Her må det skytes inn at de ulike tjenestene krever og legger til rette for ulik grad av interaksjon mellom tjenesteyter og «kunde». I en gravferdssamtale er dette en tett og nær interaksjon, hvor man sitter rundt samme bord og snakker sammen. Hvis en derimot oppsøker kirken sammen med 500 andre mennesker til julaftens gudstjeneste eller en kirkekonsert, er «kundens» involvering langt svakere. Fortolkningen av det som skjer er likevel noe som foregår i den enkelte.

Felles for tjenesters kvalitet er, i henhold til Pettersson at relasjonen mellom tjenesteytere og brukere får avgjørende betydning for hvordan tjenesten oppleves og vurderes, og dermed avgjørende betydning for hvordan brukeren opplever kvaliteten ved tjenesten. Det øyeblikket hvor interaksjonen skjer omtales med mange ulike metaforer i tjenestelitteraturen. Den mest brukte metaforen er «sannhetens øyeblikk», det øyeblikket da alle forberedelser, alle prosesser innad i organisasjonen eksponeres for brukeren, dette øyeblikket som kan få avgjørende betydning for dette menneskets videre forhold til organisasjonen og dens tjenester. Det sier noe om hvor viktig relasjonskompetanse er for dem som yter tjenester i en organisasjon som kirken.

Her er vi midt i idealene for kirkens trosopplæring. Skal kirken lykkes i å bygge trosfellesskap, gi barna hjelp til livstolkning og livsmestring og finne en trygg identitet i kirken, som duger i møte med motgang og kriser, er det avgjørende at det blir skapt gode relasjoner. Det er ikke nok å lage en god, pedagogisk tilnærming til sentralt kunnskapsstoff, ha kompetansekrav til de ansatte og et godt rammeverk. Kirken trenger medarbeidere som er gode på mennesker og relasjoner, som har kompetanse, interesse og blick for barn og unge som mennesker og medarbeidere.

Hva er kvalitet?

Begrepene kvalitet og kvalitetsutvikling har sitt utgangspunkt i ulike former for vareproduksjon. Kriterier for god kvalitet har vært forsøkt tydeliggjort og standardisert innenfor ulike bransjer. De senere tiår har det blitt et økt kvalitetsfokus innenfor tjenesteytende virksomheter. Samfunnsutviklingen går i retning av at de aller fleste norske arbeidstakere har sitt daglige arbeid innenfor denne sektoren.

At det eksisterer ulik kvalitet på tjenester, vil de fleste ha erfart. Både som elev i norsk grunnskole, pasient i norsk helsevesen og som gjest på en restaurant vil vi sitte igjen med ulike opplevelser av kvalitet på de tjenester vi har mottatt. Som brukere av ulike tjenester er vi også blitt mer bevisst på kvaliteten på de tjenester vi mottar. Dette kan henge sammen med et sterkere fokus på individuelle rettigheter, høyere utdanningsnivå i befolkningen og et generelt økt fokus på forbrukerspørsmål.

Som ansatt tjenesteyter er også kvalitetsaspektet viktig. Som medarbeider har vi behov for tilbakemelding både for egen trivsel og for å kunne vite med oss selv at den jobben vi gjør er bra. For ledere blir det også fremhevet at å gi tilbakemeldinger og evaluering er et viktig lederansvar som har stor betydning for et godt arbeidsmiljø og for den enkelte medarbeiders trivsel og opplevelse av å gjøre et meningsfylt og viktig arbeid.

Innenfor offentlig virksomhet, skoler, barnehager, sykehjem osv. blir kvalitetsutviklingsverktøy mer og mer tatt i bruk. Stadig oftere brukes begrepet «kvalitet» ikke bare til å si noe om virksomheten i forhold til lover og krav, og ansattes kompetanse, men også til å omhandle brukernes vurderinger av den tjenesten de får. En barnehages kvalitet vurderes ikke bare i forhold til areal pr. barn, antall ansatte på hver avdeling, og tilgang til inne- og uteleker. Foresatte blir også spurt om hva de synes om barnehagetilbudet barna deres har, både de ytre rammer med lokaler og utstyr, og i hvilken grad barnet deres har utbytte av det innholdsmessige i barnehagen. De ansatte uttaler seg om hvordan de opplever arbeidssituasjonen, og i hvilken grad de opplever at målene er styrende for virksomheten. Det har blitt utviklet kvalitetsindikatorer og spørreskjemaer som både brukere av omsorgstjenesten og elever og foresatte i skole og barnehage svarer på.

Det finnes litt ulike definisjoner av begrepet kvalitet. Den mest kjente er ISO-definisjonen:

«Kvalitet er summen av de egenskaper ved et produkt som gir det dets evne til å tilfredsstille uttalte og uttalte behov».

Denne definisjonen uttrykker at vurdering av et produkts kvalitet ikke kan baseres på objektiv kunnskap om produktet, men innebærer en subjektiv vurdering av om produktet tilfredsstiller behovene hos mottakeren/brukeren. Mennesker har ulik historie, ulike behov, og oppfatter situasjoner ulikt. Når vi ønsker å spørre brukerne om kvaliteten på en tjeneste, betyr det at tilbakemeldingen om i hvilken grad en har blitt møtt på viktige behov, ikke bare er viktig for brukerens del, men også for tjenesteleverandøren.

I kvalitetsmåling og kvalitetsutvikling er det ikke bare brukerens mening som skal høres og vektlegges. For en tjenestevirksomhet vil det også være av betydning å få fram tjenesteyterens faglige vurdering og hva ledelsen mener. Disse har faglige standarder og personlige målsettinger for virksomheten. For arbeidstakere er det viktig at arbeidet og måten arbeidet er tilrettelagt på gir inspirasjon. Tjenesten som utføres (for eksempel konfirmantundervisningen), må være egnet til å skape trivsel og styrke følelsen av å gjøre noe som har mening. Det er også viktig for kateketen å ha tilgjengelig materiell, utstyr, medarbeidere og økonomi, altså de rammebetingelser som oppleves nødvendig for å kunne gjøre en faglig god og effektiv tjeneste. For ledelsen er det viktig å få informasjon om i hvilken grad tjenestene som gis er slik tilrettelagt at de kan bidra til å nå de mål som er satt for virksomheten, for eventuelt å kunne endre rammebetingelsene. Målene kan være hentet fra lokal plan for trosopplæring,

menighetens generelle visjon for virksomheten, eller fra kirkens regionale og nasjonale visjoner og mål. Kvalitet kan derfor vurderes ut fra alle tre perspektiv: Brukerne (barn og unge), tjenesteyterne (ansatte og frivillige) og ledelsen (daglig leder/menighetsrådet).

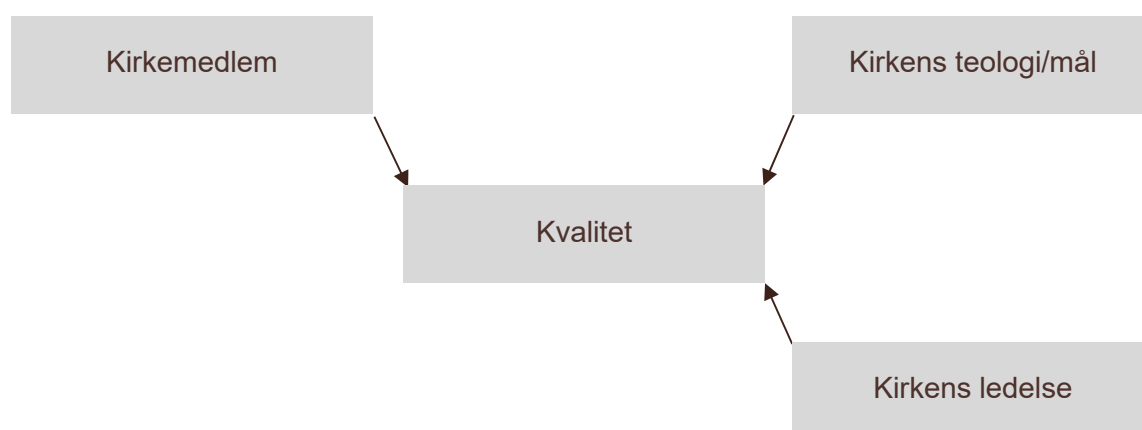
Noen vil innvende at kirkens virksomhet er for spesiell til at begrepene kvalitetsmåling og kvalitetsutvikling passer. «Kirken har sitt oppdrag, som den er forpliktet på, enten medlemmene eller brukerne anerkjenner det eller ikke», vil nok noen si. Det er naturligvis mye riktig i det. Kirken har som oppdrag å forkynne evangeliet om Guds nåde og kjærlighet, døpe og lære, være en god neste for de fattige, forvalte sakramentene, be for dem som er syke eller i nød og gi omsorg til dem som trenger det. Fokus i kirken har dermed vært på «produsentbehovet» for å holde oss til begrepene fra tjenesteforskningen. Kirken og dens ledere, prester og biskoper har hatt behov for å bringe tradisjonen og kunnskapen videre og det har vært det sentrale. Brukernes behov har i mindre grad hatt oppmerksomhet, bortsett fra innenfor den diakonale virksomhet.

Selv om kirken arbeider ut fra sitt gudgitte oppdrag, kan hvordan kirken utfører sitt oppdrag likevel være gjenstand for vurdering. Ikke alle tilrettelegger arbeidet på samme måte. Ikke alle velger samme arbeidsformer for å nå sine målsetninger. Da er det heller ikke sikkert at alle oppnår det samme. Ikke alle har tilgang på lokaler, materiell og ressurser som gjør det mulig å tilrettelegge arbeidet på en best mulig måte. Vi tenker forskjellig om i hvilken grad frivillige medarbeidere bør inn som med-ledere i ulike undervisningssituasjoner. Vi tenker forskjellig om gruppestørrelse og gruppeprosesser, om aktiviteter og ritualer, om formidling og dialog. Alle forsøker å bidra til å utføre kirkens oppdrag, men måten å arbeide på og tilrettelegge tjenestene på, har stor betydning for hvordan menighetens medlemmer, eller brukerne, opplever tjenestene.

Hva har konfirmanten opplevd i timen? Hvordan ser det som ble gjort ut fra hennes ståsted? Hva skjedde i hennes trosutvikling og holdningsdannelse gjennom den måten vi arbeidet på? Ble hennes tanker og tro berørt? Hvis vi ikke får tak i brukernes evaluering, deres meninger om hva trosopplæringen har bidratt til, er det vanskelig å si noe om kvaliteten på den tjenesten som er gitt, i forhold til de behov menneskene hadde som var målgruppe for tjenesten. Konfirmasjonsopplæringen er ikke til for konfirmantlærerens skyld, men for konfirmanten. Kirken er aldri til for kirkens egen skyld, men for menneskene som skal være der og få møte evangeliet og bli berørt av det.

Men samtidig vil en forsker som Per Pettersson være enig i at kvalitet i kirkens tjenester ikke bare kan vurderes ut fra et bruker-, tjenesteyter- og ledelsesperspektiv. Forståelsen av kirkens tjenester må forankres i et fjerde, teologisk perspektiv. Kirken har et teologisk definert oppdrag. En kvalitetsdiskusjon angående kirkens tjenester vil måtte bygge på en fortolkning av kirkens overgripende teologiske rammer.

Pettersson illustrerer hvordan han forstår disse fire perspektiver når det gjelder vurderingen av kvalitet på kirkelige tjenester:



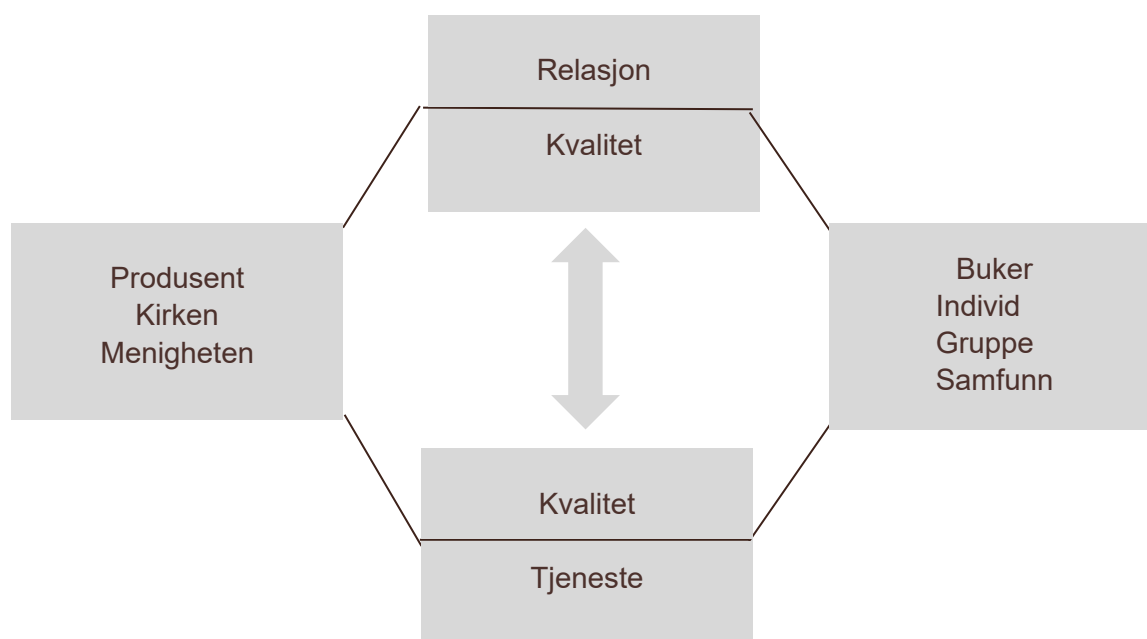
Modellen forsøker å fange opp at det er de fire «aktørenes» samlede vurdering som gir oss en indikasjon på tjenestens kvalitet. Om en konfirmant synes konfirmantleiren var helt super fordi det var kort vei til kiosk og lite soving om nettene, mens kateketen og presten synes det var mislykket i forhold til de mål som var satt, og at mulighetene for å drive god opplæring på stedet var så dårlige at opplegget i forhold til konfirmasjonsplanen led under det, kan det ikke sies at konfirmantleiren hadde høy kvalitet. Både bruker, tjenesteyter og ledelse må være med i vurderingen av kvaliteten, samtidig som man må se til de overordnede mål og prinsipper som gjelder for kirkens undervisning. Når kvalitetsbedømmingen er høy ut fra alle fire perspektivene, maksimeres den samlede kvalitetsopplevelsen av tjenesten.

Fordi kirken tradisjonelt har vært mer opptatt av å vurdere tjenestene ut fra teologi, overordnede mål og tjenesteytere/lederes evalueringer, mener Pettersson at kirken har mest å hente på å få brukervurderinger av sin tjenestekvalitet.

Pettersson setter dette inn i et større perspektiv. Han er opptatt av utviklingen av det enkelte kirkemedlemmets forhold til kirken gjennom livet. Han har i sitt doktorgradsarbeid dokumentert at det finnes en sammenheng mellom hvordan mennesker opplever kvaliteten på kirkens enkelttjenester i forhold til forventningene, og utviklingen av relasjonen til kirken gjennom livet. Slik er kirken i en annen situasjon enn for eksempel barnehager og skoler. Barnehagens og skolens tjenester benytter vi oss av et visst antall år og så går livet videre. Det samme gjelder eldreomsorg, som jo ikke er aktuell før livet begynner å nærme seg sin siste fase. Men i de nordiske land med åpne folkekirker, er menneskets forhold til kirken ofte en livsløpsrelasjon. Fra dåp til begravelse er det ulike anledninger hvor vi gjør bruk av kirkens tjenester. Pettersson mener å påvise at kvaliteten på de enkelte tjenestene påvirker relasjonen langsiktig. Særlig de tidlige erfaringer i barne- og ungdomsalder, ser ut til å bli bestemmende for hva slags forhold vi får til kirken i voksen alder.

Et i utgangspunktet positivt (eller negativt) forhold til kirken påvirker samtidig kvalitetsvurderingen av ny tjenesteyting. Det er altså et samspill mellom relasjonen og enkelttjenesten når det gjelder kvalitetsvurderingen.

Dette samspillet illustrerer Pettersson i følgende modell:



Det er i tillegg et nært forhold mellom forventningene brukeren har og hvordan kvaliteten oppleves. Brukertilfredshet trenger derfor ikke nødvendigvis å være uttrykk for høy kvalitet dersom forventningene til tjenesteutførelsen i utgangspunktet er svært lave. Hvis brukeren har høy forventning til den tjenesten den skal motta, vil tjenesten måtte ha høy kvalitet for å møte denne forventningen og brukeren vil være fornøyd. Innenfor tjenesteforskningen synes det likevel å være enighet om at en bruker som i utgangspunktet har lav forventning, og får denne oppfylt, ikke nødvendigvis er fornøyd.

Pedagogisk plattform for kvalitetsverktøyet

Dette verktøyet for kvalitetsutvikling tar ikke utgangspunkt i et rent brukerfokus. Spørreskjemaene i verktøyet (del 1) ønsker ikke bare å finne ut om brukerne er fornøyd med det tilbudet de har i kirken. Trosopplæringens formål slik det framkommer i Plan for trosopplæring «Gud gir - vi deler», danner basis for verktøyet. Det tar utgangspunkt i sentrale formuleringer om hva kirken gjennom trosopplæringen ønsker å bidra til når det gjelder barn og unges liv og tro og forsøker å kombinere dette med en brukerorientert tilnærming.

Ifølge Plan for trosopplæring skal barn og unge få hjelp til livstolkning, identitetsutvikling, livserfaring, få styrket holdninger som fører til handlinger, få kristen kunnskap og livskompetanse gjennom en totalformidling som henvender seg til alle aspekter ved menneskelivet.

Disse pedagogiske idealene og begrepene har vi tatt utgangspunkt i med dette verktøyet. Vi har valgt å kalle disse begrepene for kvalitetsfaktorer. I henhold til mål og innhold i Plan for trosopplæring tenker vi at en trosopplæring som bidrar i retning av disse målsettingene er en trosopplæring av god kvalitet, forutsatt at også brukerne er tilfredse.

På grunnlag av målene, har vi så arbeidet oss frem til mulige kvalitetsindikatorer på måloppnåelse og brukertilfredshet. Kvalitetsindikatorerne er ikke sikre målepunkter, fordi de konkrete resultatene av slike tjenester ikke kan måles direkte. Vi er derfor nødt til å benytte oss av indikatorer; tegn som kan tyde på at vi beveger oss i ønsket retning. I arbeidet med å finne fram til slike kvalitetsindikatorer har KA dratt nytte av erfarne kateketer, prester, kantorer og andre. Det vil alltid være knyttet usikkerhet til hvorvidt indikatorerne er gode til å fange opp det vi er ute etter. Men svarene kan gi en indikasjon på at trosopplæringen fungerer i tråd med målsettingen. Lengre enn det tar ikke dette verktøyet mål av seg til å komme.

Indikatorerne består av flere typer. Den viktigste type indikator vi har valgt ut er «meningsmålinger» blant de som deltar i trosopplæringen. Vi har forsøkt å finne fram til spørsmål som kan få fram viktig informasjon om hvordan trosopplæringen har fungert for den enkelte og hvilket utbytte de har fått ved å delta. I tillegg til meningsmålingene, benytter vi også kvantitative data (oppslutning) og egenevaluering (fagstillinger og leder) som metoder for å måle kvalitet.

En reservasjon som bør nevnes i forbindelse med meningsmålinger som metode, er at begreper og spørsmål/utsagn tolkes på ulik måte. Selv i nærmeste familie tolkes ord og begreper ulikt, eller med ulike nyanser. Ord og begreper i det religiøse språket kan i enda større grad forstås ulikt ut fra person til person. Hva legges i ordet «hellig», «gudsbilde» og «trygghet»? Bildene knyttet til disse og mange andre begreper er blitt til i et innfløkt samspill mellom undervisning, oppdragelse, opplevelser og livserfaringer. Ved tolkning av svarene er det viktig å være klar over disse forhold, og ta på alvor at svarene på slike spørsmål kun er indikasjoner og ikke objektive mål på hva som er oppnådd.

Den samme forsiktighet bør utvises også i tolkning av de øvrige data som ligger til grunn for kvalitetsvurderingene. Lav oppslutning er eksempelvis et vanskelig mål på kvalitet. Vi har likevel valgt å ta med oppslutning som fast bestanddel i en samlet vurdering, men vel og merke som en *indikator* og ikke et entydig bevis på tjenestens kvalitet. Også egenevalueringer fra tjenesteyter og ledelse, er det viktig å tolke med forsiktighet. Få vil være i stand til å vurdere egeninnsats med helt nøytralt blikk. Å

slippe kollegaer og overordnede inn i en kvalitetsvurdering av egen yrkesinnsats vil også kreve stor personlig trygghet. Ikke alle arbeidsmiljø vil ha kvaliteter som er nødvendige for å få til slike prosesser.

Kvalitetsmålingens muligheter og begrensninger

Hensikten med å lage dette kvalitetsutviklingsverktøyet, er å gi menighetene hjelp til et systematisk arbeid med kvaliteten i trosopplæringen. Det er viktig å bidra til en refleksjon lokalt om hvilke mål som settes for den kirkelige undervisningen, og hvordan vi arbeider for å nå målene. Menighetene kan med dette få hjelp til å holde et kontinuerlig fokus på kvaliteten på den kirkelige opplæringen. Mye av det som gjøres er bra, og mye er veldig bra. Men kan det dokumenteres hva som er bra og hva som ikke er det? Er det gjennomtenkt ut fra hvilke kriterier det enkelte tiltak eller den enkelte undervisningstime er bra eller ikke? Ofte er det staben og menighetsrådet som selv evaluerer egne tiltak. Mange staber har rutine med å evaluere gudstjenesten på neste stabsmøte, og da dreier det seg ofte om en samtale rundt bordet ut fra ens egne, personlige opplevelser av hvordan gudstjenesten fungerte.

Ved å ta dette verktøyet i bruk, kan daglig leder/ og ansatte (ledelse og tjenesteytere) i menigheten få et bilde av hvordan brukerne og de foresatte vurderer kvaliteten på det som er utført. De får også hjelp til selv å vurdere opplæringen ut fra pedagogiske og teologiske idealer og målsettinger som ligger til grunn. Slik styrkes arbeidet med å etterprøve om de tjenestene som kirken leverer har høy kvalitet, og det gis hjelp til nødvendige forbedringer.

Det er en utfordring for vurderingen av svarene på spørreskjemaene at vi ikke kan isolere kirkens trosopplæring fra det øvrige oppvekstmiljøet barna og ungdommene lever i. Barn og unge kan komme til å bekrefte utsagn som peker i retning av at de gjennom kirkens arbeid har fått hjelp til en trygg identitet eller kristen livstolkning, men det kan være vanskelig både for barn og voksne å vite sikkert fra hvilke sammenhenger de har fått hvilken påvirkning.

Personlighetsutvikling er en omstendelig og svært sammensatt prosess, og vi kan ikke forvente at barn og ungdom med nødvendighet kan si hva de har fått gjennom kirkens arbeid. Barna har med seg et helt sett med verdier hjemmefra, de kan ha hatt en mormor eller lærer som har betydd mye som forbilde eller ha fått sine verdier et annet sted. Kirkens trosopplæring er bare en av mange faktorer i barn og de unges liv, og antall timer i kirken blir lavt i forhold til antall timer hjemme, i skolen, i idrett eller musikkaktiviteter eller blant venner og foran TV og dataspill. I denne virkeligheten er trosopplæringens visjon at kirken skal være tydeligere til stede i barn og unges liv gjennom sunne trosmiljøer for å kunne gi dem den livshjelpen de trenger.

Til tross for disse reservasjonene, håper vi at brukerundersøkelsene, slik disse er lagt opp, kan gi et visst bilde av opplæringens eller trosmiljøets sterke eller svake sider. Hvis vi ved en brukerundersøkelse blant konfirmanter får svake resultater på holdning og handling, og ganske høye på kunnskap, trivsel og trygghet, kan vi for eksempel se på om undervisningsopplegget skulle styrkes på feltene praktisk solidaritetsarbeid og diakoni, for nettopp å gi bedre rom for holdningsbearbeidelse og konkret handling.

De utprøvinger som har vært gjort av spørreskjemaene i Stadig bedre viser likevel at svarene fra barn og unge også kan inneholde overraskelser. Kanskje har det ikke vært vist nok oppmerksomhet på det fellesskapsbyggende arbeidet i gruppen. Flere barn kan gi uttrykk for å ha blitt gående alene i pausene og ikke hatt noen nye eller gamle venner å være sammen med. Med slike tilbakemeldinger vet vi i hvilken retning vi må se for å kunne hjelpe barna til å trives bedre og oppleve et godt fellesskap i trosopplæringen, noe som igjen kan bidra til at barna føler seg tryggere i gruppen og i kirken.

Dette verktøyet måler ikke alle ting som kunne vært interessante å få vite om hvordan trosopplæringen fungerer. KA's hensikt er å presentere et verktøy som er avgrenset og enkelt slik at det er brukervennlig for menighetene. Det er samtidig ønskelig at det er så fokusert at det inspirerer til kontinuerlig pedagogisk arbeid i menigheten.

Det betyr at det kan skje både positive og negative ting i opplæringen som dette verktøyet ikke fanger opp. Verktøyet fanger heller ikke opp at ting kan vurderes annerledes etter en tid enn i øyeblikket. En konfirmant ser kanskje annerledes på sin konfirmasjonstid to år etter konfirmasjonen enn midt oppe i den. En slik modning vil ikke dette verktøyet si noe om hvis vi ikke velger å følge opp de samme personene over tid.

Verktøyet kan heller ikke måle hvordan Gud kan arbeide med mennesker som er i et levende trosmiljø. Noen av spørsmålene kan fange opp noen aspekter ved en trosutvikling. Avventende svar på disse spørsmålene, betyr likevel ikke at Ånden ikke er til stede i undervisningen. Kanskje kan likevel mønstrene i svarene si noe om hvilket rom barna og de unge opplever at vi har laget for deres egen utvikling og deres egne troserfaringer?

Trosopplæring – et ansvar for flere

Vi legger til grunn at det er flere som har medansvar for den trosopplæring som blir gitt til dem som døpes inn i Den norske kirke.

Ved barnedåp er det foreldrene/de foresatte som velger å komme til kirken med sine nyfødte for å få dem døpt. Det er de foresatte som har det primære ansvar for barnas religiøse opplæring, og det er på deres mandat og i samarbeid med dem all trosopplæring finner sted. Denne grunnholdningen til foresatte skal gi seg utslag i hvordan kirken samarbeider med dem, og hvordan det legges til rette for at de blir informert og hørt når det gjelder innhold og form på kirkens opplæring. Foresatte skal informeres om planer og innhold i trosopplæringen og inviteres til å komme med innspill.

Stadig bedre har egne spørreskjemaer til foresatte, hvor de inviteres til å vurdere den opplæringen kirken har gitt deres barn, og om de generelt er fornøyd med trosopplæringen og måten kirken møter dem på.

Ved dåpen påtar også menigheten seg et ansvar for det enkelte dåpsbarn. Kateketer, prester, diakoner, kantorer og andre kirkelige medarbeidere, ivaretar dette ansvar og opptre på menighetens vegne overfor de dømte og deres foresatte. Det er de som er til stede i den konkrete opplæringssituasjon og som møter barna og ungdommene. Det er tjenesteyterne som planlegger og gjennomfører opplæringen, og de er derfor helt sentrale i arbeidet med kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling av trosopplæringen i menigheten. Ut fra en vurdering av den betydning disse medarbeidere har, har Den norske kirke fastsett nasjonale kvalifikasjonskrav for mange av disse stillingsinnehaverne.

De som mottar trosopplæring har også selv et medansvar for egen læring. Det gjelder særlig etter oppnådd religiøs myndighetsalder (ved fylte 15 år). Å søke etter kunnskap og innsikt i kristendommen henger sammen med det personlige valg det er å forbli medlem av kirken. Særlig vil dette aktualiseres ved dåp i ung eller voksen alder.

Daglige ledere/arbeidsgiver er medansvarlige for virksomheten også innenfor trosopplæringfeltet. Når det gjelder bruk av begrepet «leder», skiller dette kvalitetsutviklingsverktøyet mellom «ledere» som normalt ikke er til stede i opplæringen og «tjenesteytere» som er de som faktisk er i opplæringssituasjonen sammen med barna og de unge. Mange menigheter har kateket, og denne er ifølge tjenesteordningen menighetens undervisningsleder. Hvis menigheten ikke har kateket, er dette ansvaret ofte lagt til en av prestene eller delegert til en menighetspedagog. Samtidig er det kateketene og prestene, som tjenesteytere, som står for den største andelen av undervisningsarbeidet, og de planlegger og gjennomfører undervisningsprogram og de enkelte samvær. Selv om kateketer og prester har lederansvar når det gjelder å sette opp undervisningsplaner, følge opp medarbeidere og gjennomføre trosopplæringen, bruker vi i dette verktøyet begrepet «tjenesteyter» om disse gruppene

medarbeidere. Med «leder» menes dem som har lederansvar i betydningen økonomisk ansvar og personalansvar.

Den som er daglig leder har ansvar for at de tjenestene som kirken lokalt yter er i tråd med de planer og programmer som menighetsrådet lokalt har vedtatt, med hjemmel i sentrale planer og programmer fastsatt av Kirkemøtet. Lederne/arbeidsgiver har et ansvar for å initiere prosesser med fokus på kvalitetsutvikling, og bør delta aktivt både i forarbeid av slike prosjekter og ikke minst i vurderingen og etterarbeidet i den enkelte menighet. Innføring av en ny arbeidsmåte som dette bør drøftes med de ansatte og deres tillitsvalgte. Arbeidsgiver har også ansvar for å legge til rette rammebetingelsene slik at det er mulig å utføre tjenester av god kvalitet. Kirkelig fellesråd har ansvar for lokaler, utstyr, materiell, og har også ansvar for kompetanseplaner og videreutdanning for de ansatte innenfor fellesrådsområdet. Prost og biskop har tilsvarende ansvar for presteskapet. I tillegg fører biskopen tilsyn med både råd og ansatte også når det gjelder innholdet i kirkens undervisning. Alle menigheter skal ha en lokal plan for trosopplæring som bygger på den nasjonale plan «Gud gir – vi deler.» Lokal plan vedtas av menighetsrådet og godkjennes av biskopen.

Foresatte og ledere er sjelden til stede i konfirmanntimer eller gruppesamvær. I de konkrete samværene er det barna og ungdommene som møter kateketen, presten, menighetspedagogen eller noen av de andre ansatte eller frivillige lederne og det er i de situasjonene selve tjenesten – opplæringen – skapes. Skjematisk kan vi fremstille de ulike ansvarshavende i opplæringen slik:



Artikkelen bygger på:

Per Pettersson: «Kvalitet i livslånga tjänsterelationer». Svenska kyrkan ur tjänsteteoretiskt og religionssociologiskt perspektiv» Verbum 2000

Frank Oterholt: Gode på Gud – dårligere på folk? Om kvalitet på kirkelige tjenester. Mastergradsavhandling Høgskolen i Østfold 2004.

Plan for trosopplæring i Den norske kirke. *Gud gir – vi deler*. Kirkerådet. 2010.

Niklas Gran: «Kvalitetsutveckling av konfirmandarbetet i Karlstads stift». Et projekt.

Kaare Granheim og Wiggo Hustad: «Tjenestekvalitet ved hjelp av indikatorer» KS 2000

Ida Marie Høeg, Harald Hegstad og Ole Gunnar Winsnes: «Folkekirke 2000» En spørreundersøkelse blant medlemmer av Den norske kirke

Ida Marie Høeg: «Brukerundersøkelse 2001» En spørreundersøkelse blant medlemmer i Tonsen menighet.

«Sammen kan vi flytte fjell» Erfaringskonferanse KS 18.-19.11.2004

Hva er kvalitet og kvalitetsutvikling i kirken?

2.1. HVA ER «GOD KVALITET» PÅ KIRKELIG ARBEID?

Vi vil at det arbeidet vi gjør skal holde høy kvalitet. Men det er mange ulike mål på hva som er «godt arbeid». Kvalitet på kirkens arbeid kan vurderes fra ulike vinklinger:

- Kirkens mål/teologi
- De ansattes faglige vurderinger
- Ledelsens mål og visjoner
- Kirkemedlemmenes opplevelse og «utbytte»

Det kan være ulikt hvor vi vil legge vekten når kvaliteten på arbeidet skal vurderes, men de fleste vil være enige i at alle perspektivene er nyttige. Stadig bedre har fokus på å innhente og analysere informasjon om kirkemedlemmenes/deltakernes oppfatninger og utbytte av arbeidet. Det må samtidig understrekes at også de andre perspektivene sier mye om arbeidets kvalitet.

Definisjon på «kvalitet»

Den vanligste definisjonen på «kvalitet» er ISO-definisjonen:

«Kvalitet er summen av de egenskaper ved et produkt som gir det dets evne til å tilfredsstillte uttalte og uuttalte behov.»

Fokuset er altså på mottakerens/deltakerens utbytte av arbeidet. Dette innebærer imidlertid ikke at deltakernes oppfatninger er det eneste viktige. I kirken kan vi for eksempel mene at deltakernes «uttalte behov» kan være tro på Gud, kunnskap om bibelfortellingene eller tilslutning til kristen etikk, uten at deltakerne nødvendigvis mener at dette er viktig. Hvorvidt deltakerne faktisk har sluttet seg til etiske verdier eller lært noe om Bibelen, kan vi imidlertid bare få vite gjennom å spørre dem.

2.2. ET TJENESTETEORETISK PERSPEKTIV PÅ KIRKEN

Kirkens arbeid består i stor grad av ulike møter med mennesker, f.eks. gjennom undervisning, ritualer og samtaler. «Kvaliteten» på møter mellom mennesker er vanskelig å måle, blant annet på grunn av disse kjennetegnene:

- Et møte alltid er en her-og-nå-situasjon, slik at vi ikke kan gå tilbake og se objektivt på det som skjedde.
- Kvaliteten er avhengig av begge parter, fordi også «mottakeren» påvirker situasjonen.
- Nøyaktig den samme situasjonen kan oppleves ulikt av ulike mennesker.

Dette er ikke unikt for kirkens arbeid. De samme kjennetegnene finner vi f.eks. i skolens arbeid, helse- og sosialomsorgen og andre tjenesteytende virksomheter.

I møte med de utfordringene vi møter i kvalitetsutvikling for denne typen virksomhet kan vi ha stor nytte av kunnskaper og analyseredskaper fra tjenestet teori og tjenesteforskning. Da betrakter vi kirken som en «tjenesteyter» som tilbyr sine medlemmer og samfunnet for øvrig «tjenester». Å se den kirkelige virksomheten på denne måten kan oppleves uvant og kanskje provoserende. Kirken er ingen «tjenesteyter», deltakere i kirkens arbeid er ikke «kunder» eller «brukere» osv. Å bruke en slik tenkning betyr imidlertid ikke at kirken reduseres til en tjenesteytende organisasjon, men det er et redskap som gjør det lettere å nyttiggjøre seg erfaringer og teoriutvikling fra arbeid med kvalitetsutvikling i andre virksomheter som har mange av de samme utfordringene.

En forskjell mellom kirken og de fleste andre tjenesteytende virksomheter er at en persons relasjon til kirken varer hele livsløpet, i motsetning til f.eks. barnehager der relasjonen begrenses til noen få år.

Per Pettersson har forsket på Svenska kyrkan i tjenesteteteoretisk lys. I sin doktoravhandling, «Kvalitet i livslange tjenesterelasjoner» påviser han blant annet hvordan opplevelsen av kirkens tjenester og den livslange relasjonen til kirken påvirker hverandre gjensidig. Tjenestemøter med kirken kan bli værende i bevisstheden i svært lang tid, helt fra barndom til pensjonsalder. Kvaliteten på den enkelte tjenesten er altså svært viktig, ikke bare for tilfredsheten her-og-nå, men for den livslange relasjonen til kirken.

Brukerens forventninger til tjenesten påvirker den opplevde kvaliteten av tjenesten. Kritiske hendelser er hendelser som avviker fra forventningene, positivt eller negativt. Relasjonen mellom bruker og tjenesteyter kan være viktigere for den opplevde kvaliteten enn innholdet i møtet. Grunnlaget for en persons forventninger til kirken legges i barne- og ungdomsårene. Disse årene er derfor spesielt viktige, med konfirmasjonstiden i en særstilling (Pettersson 2000).

Tjenesteforskningen peker på at en tjenesteytende organisasjon stiller helt spesielle krav til medarbeiderne. Det er den enkelte medarbeiders møte med en «bruker» som utgjør den tjenesten som leveres. Satsning på arbeidsmiljø og gode arbeidsforhold bør derfor prioriteres svært høyt.

Faktorer som påvirker tilfredshet

Per Petterson har i sin avhandling utviklet 11 faktorer som er bestemmende for medlemmenes opplevelse av Svenska kyrkans virksomhet. Petterssons perspektiv er brukernes tilfredshet, og disse faktorene er utviklet på bakgrunn av forskning om hva kirkemedlemmene selv vektlegger som viktig for å få en positiv livslang relasjon til kirken:

- Troverdighet
- Åpenhet
- Bekymringsløshet
- Trygghet
- Opplevelse av sammenheng
- Sosiale kontakter
- Personlig behandling
- Eksistensiell tiltale
- Deltakelse
- Stillhet
- Høytidelighet

Disse faktorene er nyttige redskaper når kirkens virksomhet skal evalueres og utvikles.

2.3 MÅL – EVALUERING – ENDRING

For å forbedre det kirkelige arbeidet er det nødvendig å

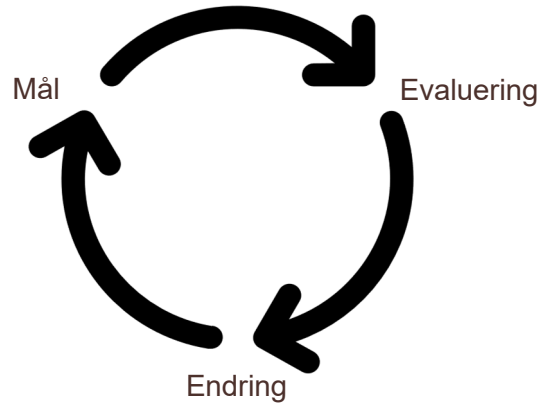
- vite ***hva*** vi vil oppnå – vi må ha en plan
- finne ut ***om*** vi oppnår det – vi må innhente relevant informasjon
- finne ut ***hvorfor*** vi oppnår/ikke oppnår det, og hva vi bør forbedre – vi må analysere
- faktisk ***gjennomføre endringer*** på basis av det evalueringen har lært oss

Ifølge organisasjonsteoretikeren Chris Argyris (2005) er det særlig tre ting som er viktig for å få en best mulig læring og kvalitetsutvikling:

- Få så sann informasjon som mulig.
- Legge stor vekt på at valgene av tiltak for utvikling og endring er basert på kunnskap.
- Kontinuerlig vurdere konsekvensene av handlinger og stille spørsmål ved om det er dette vi egentlig ønsker.

Metodikken i Stådig bedre kan hjelpe oss med å samle relevant og sann informasjon om kvaliteten på virksomheten, analysere denne informasjonen og derigjennom gjøre målrettede endringer i arbeidet.

Å lede et arbeid gjennom systematisk arbeid med mål, evaluering og endring, kalles gjerne målstyring. Tenkningen kan også brukes i mindre skala og uten en strikt målstyringsteori i bunnen.



Det er en faglig diskusjon omkring nytten av målstyring. Det er et godt verktøy, som hjelper oss til å systematisere og forbedre arbeidet og forholde oss aktivt til planer og målsetninger. På den annen side er det mange sider av virksomheten som er vanskelig å fastsette konkrete mål for og å måle. Det er gjerne slik at «det du måler får du mer av». Det er lett å fristes til å gjøre endringer i virksomheten som forbedrer resultatet av evalueringen uten å gi en reell kvalitetsforbedring, eller å endre måten informasjonen samles inn slik at resultatene blir «bedre». Det er viktig å være bevisst på dette for å unngå en skjev utvikling.

2.4 PLANER

Gode planer hjelper oss til:

- å vite hva vi vil
- gjennomføre arbeidet godt og effektivt
- vurdere arbeidet og innsatsen vår

Dette gjelder uansett om planen gjelder et enkelt arrangement eller hele trosopplæringsfeltet. En plan som ikke er til hjelp, er en dårlig plan.

En undersøkelse blant undervisningsansatte (Lerheim 2010) viser at godt planarbeid er en av de viktigste faktorene for å oppleve mestring i jobben. Samtidig er det svært mange som opplever planarbeid som slitsomt og tidkrevende. Mange planer havner i skuffen, uten å være i praktisk bruk.

En god plan bør oppfylle disse kriteriene:

- være konkret
- ha tydelige mål
- ha tidsbestemte mål
- si hvem som har ansvaret
- være tilpasset faktiske ressurser

I trosopplæringen er det flere krav til planene (se Plan for trosopplæring for en mer detaljert beskrivelse):

- Planen skal ha en overordnet del og en praktisk del med blant annet mål og arbeidsformer for de enkelte tiltak.

- Planen skal være vedtatt i menighetsrådet
- Planen skal være godkjent av biskopen
- Planen skal være i tråd med den retningsgivende nasjonale planen for trosopplæring
- Det skal rapporteres
- Planen skal revideres i løpet av menighetsrådets valgperiode for fornyelse og utvikling.

Evaluering

En evaluering bygger på systematisk innsamlede og analyserte data. Tilbakeblikk og refleksjon over arbeidet, uten fakta innsamling, er ikke evaluering. Innsamling av informasjon uten analyse er heller ikke evaluering.

Å ha en evalueringskultur betyr å være i en kontinuerlig evalueringsprosess. Da etableres en systematisk praksis med evaluering som er en del av det daglige arbeidet. Målet med evalueringen kan være både dokumentasjon og kvalitetsutvikling.

Evaluering for kvalitetsutvikling:

- Vi får vite hva som fungerer og ikke fungerer
- Vi får grunnlag for å endre de riktige tingene
- Vi kan bruke tid og ressurser mer effektivt og godt
- Kvaliteten på kirkens virksomhet blir stadig bedre

Evaluering for dokumentasjon:

- Dokumentere arbeidet i forbindelse med rapportering
- I møte med bevilgende myndigheter: Dokumentasjon av et kvalitativt og bredt arbeid kan være gode argumenter i budsjettforhandlinger.
- Dokumentasjon av arbeidet kan gjøre det lettere å få midler fra andre kilder.
- For generell informasjon

2.5 ULIKE KILDER TIL INFORMASJON OM KVALITET PÅ ARBEIDET

Det finnes flere kilder til informasjon om kvaliteten på arbeidet. Ulike kilder gir ulik informasjon og kan supplere hverandre.

Statistikk

Statistikk gir god og viktig informasjon. Målsetninger om for eksempel omfang, oppslutning eller økonomisk resultat måles enkelt og godt med statistisk informasjon. Statistisk informasjon er ofte et nyttig supplement til andre metoder. Hvis f.eks. tilbakemeldinger fra konfirmantene er meget god, mens tallene viser en svært lav oppslutning, bør kanskje enkelte sider ved arbeidet gjennomtenkes på nytt, til tross for de gode tilbakemeldingene.

Fokusgrupper og kvalitative intervjuer/samtaler

Fokusgrupper, dvs. kvalitative gruppeintervjuer, eller kvalitative samtaler med enkeltpersoner, kan også brukes i evaluering av virksomheten. Disse metodene kan være nyttige der en skal undersøke brukernes oppfatninger, men ikke har tilstrekkelig kunnskap til å stille veldig presise spørsmål. Det er helt avgjørende at samtalerne er systematiske og målrettede.

Svakheten med metoden er at «resultatene» er et subjektivt inntrykk hos den som leder gruppen, og er vanskelig å bruke konkret i videre arbeid. Gruppesammensetningen er kritisk, og en må ta hensyn til gruppedynamikken, gruppetenkning osv.

Brukerundersøkelser og spørreundersøkelser

«Brukerundersøkelser» betegner gjerne tilfredshetsundersøkelser, mens «spørreundersøkelser» innebærer undersøkelse om tiltaket f.eks. oppfyller bestemte læringsmål. I praksis brukes begrepene om hverandre, og mange undersøkelser inneholder spørsmål av begge typene. I tekstene til Stadig bedre brukes for det meste «spørreundersøkelse» selv om det aller meste i like stor grad vil gjelde for tilfredshetsundersøkelser.

Det er en diskusjon blant fagfolk innen evaluering om tilfredshet eller måloppnåelse bør ha hovedfokus, men vi kan si at de ulike perspektivene gir svar på ulike ting og er nyttige på hver sin måte. Undersøkelser av kirkemedlemmers tilfredshet med kirken gir mye interessant informasjon og er sentralt i en folkekirkeideologi. At vi undersøker kirkemedlemmenes tilfredshet innebærer imidlertid ikke at kirkens oppdrag, selvforståelse, planer og mål blir uviktige. Tilfredshet er likevel en viktig indikator på kvaliteten på kirkens arbeid. Måloppnåelse er en annen.

Spørreundersøkelser kan brukes både for evaluering av utadrettet arbeid og for interne evalueringer, for eksempel av arbeidsmiljø. Det er liten tradisjon for spørreundersøkelser i kirkens utadrettede arbeid. Et unntak er muligens konfirmantarbeid, der konfirmantene blir bedt om å fylle ut et spørreskjema knyttet til konfirmasjonstida. I hvor stor grad disse undersøkelsene er brukes til evaluering og kvalitetsutvikling er likevel svært ulikt. Spørreundersøkelser til bruk for dokumentasjon og kvalitetsutvikling blir mer og mer vanlig på alle samfunnsområder, og kan også bli det i kirken både på grunn av en økende bevissthet på kvalitetsutvikling og krav fra bevilgende myndigheter.

Metodikk for evaluering og kvalitetsutvikling

2.3. SPØRREUNDERSØKELSER

Spørreundersøkelser er kanskje et av de nyttigste verktøyene i evaluering av den utadrettede virksomheten.

I en undersøkelse svarer om lag 20 prosent av undervisningsansatte i kirken at det å få lite tilbakemeldinger på arbeidet er en av de viktigste slitasjefaktorene i arbeidet (Gresaker 2011). Spørreundersøkelser er en måte å få tilbakemeldinger. Erfaringer viser også at mange får bedre resultater enn de forventer, slik at de ansvarlige får positive tilbakemeldinger og opplevelsen av å lykkes.

Arbeid med spørreundersøkelser innebærer:

- Utforming av undersøkelsen
- Gjennomføring av undersøkelsen
- Analyse av resultatene
- Oppfølging av resultatene: Endring på grunnlag av kunnskap = kvalitetsutvikling

Utformingen av spørreundersøkelser kan være både god og dårlig, de kan gi resultater som enkelt kan brukes i videre evaluering og kvalitetsutvikling, eller de ikke er nyttige i det hele tatt. Det er mange fallgruver, men også enkelt å lære seg metodikk som gir enkle, gode og hensiktsmessige undersøkelser.

Det kritiske punktet

Det er særlig tre faktorer som avgjør om arbeid med evaluering og kvalitetsutvikling lykkes:

- Arbeidet er forankret i ledelse og stab

- Den største delen av arbeidet legges ned i analyse, vurdering og oppfølging av resultatene
- Staben samarbeider godt i prosessen etter at resultatene er samlet inn

Å analysere resultatene og faktisk bruke dem i en kvalitetsutvikling er altså den viktigste – men kanskje vanskeligste – delen av arbeidet. Husk: En undersøkelse uten analyse og oppfølging av resultatene gir ingen læring eller kvalitetsutvikling.

Begrensninger

Spørreundersøkelser av ulike typer har klare begrensninger, blant annet:

- De gir svar på deltakernes subjektive oppfatning
- Gruppedynamikken kan påvirke hvordan gruppen som helhet svarer
- Undersøkelsene kan aldri fange opp alt
- Det er flere faktorer enn deltakernes oppfatning som påvirker kvaliteten på arbeidet

2.4. VURDERINGER I FORKANT AV EN SPØRREUNDERSØKELSE

Hva skal undersøkes - og hvorfor? Det kan synes selvsagt, men er ofte verdt å reflektere over. Vi må ville noe med undersøkelsen, og nytten vi har av den skal være verdt det arbeidet vi nedlegger i undersøkelsen. Blant annet må vi vurdere om vi er mest interessert i deltakernes tilfredshet eller måloppnåelse i forhold til planene. Ideelt sett inngår undersøkelsen i en helhetlig tenkning om kvalitetsutvikling, men ofte gjøres undersøkelser i en mindre sammenheng. Uansett er det nødvendig å reflektere over hvorfor vi gjør det vi gjør.

Hvordan skal resultatene brukes videre? Dette bør gjennomtenkes før undersøkelsen utformes og gjennomføres. Bli ikke resultatene brukt til noe er undersøkelsen bortkastede ressurser. Hvordan analysen og videre bruk er tenkt har betydning for hvordan undersøkelsen utformes.

Hva er det mulig å «måle»? Det er ikke alt vi ønsker å vite som er mulig å få svar på ved hjelp av et spørreskjema.

Hvem skal svare? Foresatte eller barn? Alle eller bare et utvalg av deltakerne/brukerne? Der det er mange deltakere kan det bli mye arbeid i å telle og analysere svarene, særlig hvis undersøkelsen gjøres med papirskjemaer. Kanskje vil informasjon fra en mindre gruppe av deltakerne gi oss den veiledningen vi trenger i kvalitetsutviklingsarbeidet? I dette tilfellet må vi være bevisste på at det gir begrensninger for hvordan vi kan forstå og bruke materialet.

Bør undersøkelsen gjennomføres i det hele tatt? Der det er personkonflikter eller andre utfordringer internt i staben, bør en være forsiktig med å gjennomføre undersøkelser der resultatene kan bidra til å eskalere konflikten.

Vær oppmerksom på at spørreundersøkelser kan omfattes av bestemmelser om personvern.

2.5. TEGN SOM TYDER PÅ KVALITET: «KVALITETSAKTORER» OG «KVALITETSINDIKATORER»

Det er strengt tatt umulig å måle kvaliteten på arbeidet i en virksomhet. Det vi må gjøre er å finne *tegn som tyder på* kvalitet – her kaller vi det «kvalitetsindikatorer». Det er viktig at disse indikatorene er gode og faktisk kan si oss noe om arbeidets kvalitet. For å finne fram til gode kvalitetsindikatorer må arbeidsområdet analyseres.

Vi bør begynne med å dele opp arbeidsområdet i temaområder for å få det håndterbart. Da blir det mulig å identifisere hva vi egentlig *vil* måle, og hva vi *faktisk* måler. Det er ulike ting som påvirker kvaliteten på et arbeid - en «tjeneste», og ulikt hva en vil vektlegge. Det vesentlige her er å gjøre bevisste valg.

Temaområder, som vi her kaller kvalitetsfaktorer, er overordnede perspektiver og temaer som vi mener er viktig for kvaliteten. Eksempler kan være trivsel, læring, informasjon, tilgjengelighet og måloppnåelse i forhold til planene. Til hver kvalitetsfaktor utvikler vi flere konkrete spørsmål som fungerer som indikatorer på kvaliteten på det aktuelle området. Spørsmålene skal altså ikke dekke alle deler av arbeidet, men fungerer som en slags «stikkprøver» som *indikerer* kvaliteten på et område. Når vi har flere spørsmål/indikatorer på hvert temaområde, vil de *til sammen* gi et bilde av kvaliteten på området, selv om vi ikke spør om «alt».

Vi bygger spørreskjemaene opp slik av flere grunner. For det første ville et skjema som dekker «alt» bli for langt. Det er også mye mer interessant å studere mer overordnede temaer enn enkeltsider ved arbeidet. Arbeidet med å finne kvalitetsfaktorer hjelper oss å tenke helhetlig og se arbeidet fra ulike vinkler.

Det kan være fristende å lage generelle spørsmål direkte til kvalitetsfaktorene. Slike generelle spørsmål kan imidlertid forstås ulikt av de forskjellige respondentene og svarene vil gjelde ulike ting. Når spørsmålene er konkrete, vil svarene være sammenlignbare. For eksempel kan et temaområde være trivsel. Spørsmålet «Trives du...?» kan innebære ulike ting for ulike respondenter og er vanskeligere å svare på enn «Har du venner...?». Hvor mange som har venner i klubben/leiren e.l. gir ikke nødvendigvis avgjørende informasjon i seg selv, men spørsmålet, sammen med andre spørsmål, *indikerer* om deltakerne trives.

Når resultatene analyseres, er det viktig å være bevisst på hvordan skjemaet er bygget opp. Indikatorene til hver kvalitetsfaktor må ses samlet, og gir til sammen et bilde av området. Hvis det vi måler på er ment som stikkprøver kan utviklingen bli skjev hvis en senere fokuserer på resultatene på det enkelte spørsmålet uten å se helheten.

Hvilke kvalitetsfaktorer vi velger å måle handler om hvilken grunnforståelse vi har av fagområdet og av kirkens visjoner, og ikke minst på hvilken måte vi mener deltakernes tilbakemeldinger kan og bør påvirke arbeidet.

Det kan være en fordel at ulike aktiviteter måles etter de samme kvalitetsfaktorene. Det gir også (en viss) mulighet til å sammenlikne kvaliteten på ulike aktiviteter.

Spørreskjemaer til deltakerne vil aldri gi et nøyaktig bilde av arbeidet og må suppleres med andre opplysninger. For eksempel måles «oppslutning» oftest bedre med statistikk enn med spørsmål til deltakerne.

3.3. UTFORMING AV SPØRREUNDERSØKELSER

I Stadig bedre har vi laget ferdige spørreskjemaer som enkelt kan brukes i evalueringsarbeid av trosopplæringen og av diakonalt arbeid. Skjemaene her er grundig gjennomtenkt for å være praktisk brukbare i arbeid med kvalitetsutvikling.

Dersom du ønsker å lage en spørreundersøkelse selv, må den utformes slik at resultatene kan brukes videre i evaluering og kvalitetsutvikling. Da må vi for eksempel være sikker på at spørsmålene fanger opp det vi vil vite og at respondentene har forstått spørsmålene likt.

Analyse av arbeidsområdet – valg av kvalitetsfaktorer

Bruk tid på analysen av det arbeidsområdet som skal evalueres. Det er mange ulike vinklinger som kan være viktige for kvaliteten på arbeidet.

- Der hovedfokuset er på måloppnåelse vil de viktigste kvalitetsfaktorene være for eksempel innhold, læring og oppslutning.
- Deltakernes tilfredshet måles blant annet av kvalitetsfaktorene trivsel og oppslutning.

- Viktige faktorer for foreldrenes tilfredshet kan være informasjon, tilgjengelighet og «service».

Få, men lure, spørsmål

- Behold fokuset på de overordnede temaene når spørsmålene utformes. Husk at spørsmålene er indikatorer på kvaliteten. Det er ofte ikke nødvendig med mer enn noen få spørsmål til hver kvalitetsfaktor.
- Det er mye som kan være morsomt å vite, men hva trenger vi egentlig? Hva har vi planer og ressurser til å følge opp? Vær realistisk!
- Unngå å spørre om noe «for sikkerhetsskyld». Innsamlet informasjon som ikke blir fulgt opp er verdiløs. Husk at spørreskjemaer skaper forventning om endring.

Utforming av spørsmålene

- Spørreskjemaer det er enkelt å svare på gir gjerne mer pålitelige resultater.
- Spør bare om ting respondentene faktisk kan vite.
- Bruk forståelig språk tilpasset respondentene. Test gjerne ut spørsmålene på noen få deltakere, hvis det er praktisk mulig.
- Korte og enkle spørsmål er best.
- Unngå generelle spørsmål. Hvis spørsmålene ikke er presise, kan respondentene forstå spørsmålene litt ulikt og svare på ulike ting. Dermed blir resultatet verdiløst.
- Skal respondenten eller vi vurdere? Respondentenes vurdering og vår vurdering gir svar på ulike ting. Ofte er det beste å la respondentene svare på konkrete spørsmål og selv gjøre vurderingene.
- Det er vanskelig å fange opp årsaker i spørsmålene, blant annet fordi det er vanskelig å lage spørsmål som forstås likt av alle. Respondentenes oppfatning av årsaker trenger ikke samsvare med virkeligheten, og er ikke alltid nyttige. Årsakssammenhenger bør oftest analyseres fram i etterkant, men da må spørsmålene utformes slik at det er mulig.

Svarkategorier

Gode svarkategorier er avgjørende! Gode spørsmål er verdiløse om svarkategoriene ikke er gode.

- Gode svarkategorier er:
 - Ikke overlappende
 - Dekkende
 - Balanserte og nøytrale
 - Gjensidig utelukkende
 - Har relevant målestokk
 - Har konsistent bruk av skalaer
- Ha et bevisst forhold til antall kategorier. Vær konsistent.
- Ha et bevisst forhold til bruk av «Vet ikke»-kategorien. Ved bruk av «vet ikke» risikerer man at mange bruker denne kategorien selv om de egentlig kunne gitt gode svar. Mange «vet ikke» svar gjør resultatene på undersøkelsen mer usikre. Hvis man ikke bruker «vet ikke» risikerer man at de som virkelig ikke vet svarer tilfeldig. Også dette kan gjøre resultatene usikre.

- Vær forsiktig med å «snu» skalaene ved bruk av spørsmål der respondentene skal svare på en skala ut fra enighet eller tilfredshet. Hvis kryss lengst til venstre betyr at noe er bra i det ene spørsmålet mens det neste spørsmålet er utformet slik at kryss på samme side av arket betyr at noe er negativt kan respondentene fort krysse motsatt av det de mener på en del av spørsmålene.
- Det kan være lettere å svare på et skjema der alle spørsmålene har samme oppbygning.

I de ferdige spørreskjemaene i Stadig bedre er alle spørsmål formulert som en påstand som respondenten skal si seg «enig», «litt enig», «litt uenig» eller «helt uenig» i. Dette er et eksempel på en utforming som gjør det enkelt å fylle ut skjemaet for respondenten og enkelt å sammenlikne spørsmål og ulike undersøkelser for de som bearbeider undersøkelsen.

I større forskningsarbeider anbefales det ofte å lage kontrollspørsmål, det vil si spørsmål som i praksis spør om det samme, men er litt ulikt utformet. Tanken er at hvis respondenten svarer helt ulikt på de to spørsmålene kan denne respondentens svar regnes som useriøs eller tilfeldig, og lukes ut av undersøkelsen. I små undersøkelser for kvalitetsutvikling vil vi ikke anbefale dette. Det gir unødig mange spørsmål og respondenter kan oppleve slike spørsmål forvirrende eller irriterende.

Kritiske vurderinger når spørreskjemaet er laget

- Vil spørsmålene gi svar på det vi ønsker å få svar på?
- Er spørsmålene forståelige?
- Er svarkategoriene gode?

PERSONVERN

Innsamling og oppbevaring av personlige opplysninger er i norsk lov regulert gjennom særskilt lovgivning (Lov om behandling av personopplysninger). Generelt forstås spørsmål knyttet til religion som sensitive og innsamling av denne type data er i utgangspunktet regulert gjennom en egen lovgivning om personvern (jf. personopplysningsloven § 2 nr.8). Loven fastsetter at det skal innhentes samtykke fra foresatte dersom det skal innhentes opplysninger fra barn under 15 år dersom respondentene er identifiserbare. Slike undersøkelser skal også være godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Spørreskjemaene som hører med til kvalitetsverktøyet Stadig bedre inneholder spørsmål som omfatter personlige forhold. Noen av dem retter seg også mot barn under 15 år. Alle slike undersøkelser må håndteres innenfor de rammer som loven setter.

Stadig bedre har utviklet ferdige spørreskjemaer til bruk i evaluering og kvalitetsutvikling av diakoni og trosopplæring. Bruk av de ferdige spørreskjemaene i Stadig bedre kan gjøres uten godkjenning fra NSD under forutsetning av at respondentene ikke er identifiserbare; med andre ord at kravet om anonymitet blir sikret. Det bør ikke bes om nærmere informasjon om den enkelte respondent (bosted, nøyaktig alder etc). Det formelle krav om samtykke fra foresatte bortfaller ved oppfyllelse av anonymitetskravet. Undersøkelser bør imidlertid baseres på stor respekt for foresattes mandat på dette området. Skjemaene for barn og foresatte skal adresseres til foresatte. Det må også understrekes at å besvare skjemaer av denne karakter er frivillig. Det er med andre ord ikke anledning til å pålegge for eksempel konfirmanter å utfylle spørreskjemaene.

Personvern når tilbakemeldingsverktøyet Netigate blir brukt:

Datatilsynet har opplyst at vilkåret for å benytte Netigate uten å komme i strid med personvernlovens bestemmelser er følgende: Spørreskjemaer som besvares anonymt og frivillig, omfattes ikke av lovens

bestemmelser ettersom de opplysninger som fremkommer ikke vil være knyttet til identifiserbare personer og dermed ikke vil være å betrakte som personopplysninger.

Netigate har funksjoner som sikrer skjult identitet, dvs. at respondenten ikke kan spores. Dersom disse funksjonene brukes korrekt, skal vilkåret være ivaretatt.

ANALYSE OG VIDERE BRUK AV RESULTATENE FOR KVALITETSVURDERING

Allerede før undersøkelsen gjennomføres bør det være klart hvem som har ansvaret for å systematisere og analysere spørreskjemaene, og det må settes av tid til dette arbeidet.

Spørreskjemaene bør gjennomgås med tanke på om det finnes klare eller mindre klare trender, spesielle ting man må være oppmerksom på og hvordan man skal vurdere det som foreligger. Er signalene tydelige? Hva oppleves positivt? Hvor er forbedringspotensialet?

Analysen må ta hensyn til hvordan skjemaene er bygget opp. Er skjemaene bygget opp med kvalitetsfaktorer og indikatorer, må analysen fokusere på kvalitetsfaktorene og ikke på de enkelte spørsmålene.

Det er et lederansvar å sørge for at resultatene gjennomgås i staben/ledergruppen el.l. og å legge opp den videre prosessen. Hvem som tar dette lederansvaret kan variere i ulike menigheter. Det kan være daglig leder eller faglig ansvarlig, for eksempel diakon eller kateket. Alle involverte bør være til stede når resultatene presenteres og vurderes. Erfaring fra kommunale etater viser at oppfølging i form av felles gjennomgang og vurdering i staben er avgjørende for å få til den kvalitetsutviklingen man ønsker.

Det er en forutsetning at daglig leder legger til rette for et arbeidsmiljø som kan fungere som et positivt læringsmiljø med toleranse for feil. Det er lett at noen føler seg truet og går i forsvar. Det er særlig et lederansvar å håndtere resultater som oppleves problematiske for de ansatte, eventuelt frivillige. Den lokale kirken er en liten arbeidsplass og ofte må ansatte ta seg av oppgaver de egentlig ikke ønsker, er motivert for eller kvalifisert til. Det kan for eksempel gjenspeiles i brukerundersøkelser knyttet til et bestemt alderstrinn.

Det er menighetsrådets ansvar å utarbeide og vedta de lokale planene, og dermed å gjøre eventuelle endringer i lokale målsettinger. Derfor kan det være nyttig om menighetsrådsleder er til stede ved en resultatgjennomgang og i arbeidet med å utforme nye målsettinger.

En felles gjennomgang og drøfting i staben skal resultere i konkrete beslutninger og en plan for det videre arbeidet. En god kvalitetsutviklingsprosess forutsetter et felles ansvar der det ikke overlater til ledelsen eller den ansvarlige medarbeideren å gjøre de konkrete valgene.

- Det må gjøres tydelige prioriteringer for utviklingsarbeidet: Hvilke områder er det viktigst å forbedre? Det er nyttig å arbeide med prioriteringer ut fra de kvalitetsfaktorene som er valgt. Igjen kan det være lett å se seg blind på resultatet av enkeltspørsmål i stedet for å se på helheten av arbeidet.
- Hvordan kan de prioriterte områdene forbedres? Hvilke konkrete grep skal tas? Hvordan vil dette påvirke planer og målsetninger?
- Det er dette kvalitetsutvikling handler om: det skal gjøres endringer knyttet til det som ikke er så bra. Uten gode og konkrete endringer blir det ingen kvalitetsutvikling. Med en åpen og kreativ prosess i staben er mulighetene gode for å ta de beste grepene for en konstruktiv forandring og fornyelse.

- Her må det tas hensyn til tilgjengelige ressurser og medarbeidernes kompetanse. Vær realistisk. Kanskje er en endret ressursbruk eller kompetanseutvikling på bestemte områder noen av de grepene som vil bedre kvaliteten på arbeidet?
- Det må avklares hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene i videre oppfølging og endring, med en klar tidsplan.
- Det må også avklares hvordan staben skal arbeide videre med nye drøftinger og legges en plan for når nye undersøkelser skal gjennomføres.