



Socialstyrelsen

Hæfte 7

Anvendelse af data til refleksion og læring

Håndbog i lovende praksis

Viden til gavn

Indhold

1. Fra data til handling	4
2. Skab rum til refleksion	8
3. Systematisk refleksion over borgerens udvikling med afsæt i data	10
3.1 Sådan kan I strukturere og beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater	14
3.2 Sådan kan I planlægge og strukturere vidensinformerede refleksioner	22
4. Refleksion over jeres samlede indsats	30
4.1 Tilpasninger af indsatsen	30
5. Roller og ansvar	34
6. Værktøjer	35
6.1 Skabelon for dialoger om data	35

1. Fra data til handling

I dette hæfte kan I læse om, hvordan I kan analysere, fortolke og omsætte jeres data til handlinger, som kvalificerer jeres indsats.

En indsats, som støtter borgeren i at opnå sine mål, kræver et kontinuerligt fokus på, om udviklingen sker som forventet, og dermed om indsatsen er den rette, eller om der er behov for justeringer. Det kræver faglige refleksioner med udgangspunkt i erfaringer, men også i anden viden og andre data om borgernes forløb.

Jeres udviklingsarbejde bliver stærkest, når I bruger flere datakilder og flere former for viden (se figur 2). Altså når I indsamler dokumentation, systematiske faglige observationer, fx systematiske dagbogsnotater, kvalitative tilbagemeldinger fra borgere og pårørende m.m. De er alle vigtige datakilder i jeres læring og arbejde med at udvikle indsatsen.

Udbytte af hæfte 7

Hæftet hjælper jer til at anvende data til systematisk faglig refleksion og læring ved at:

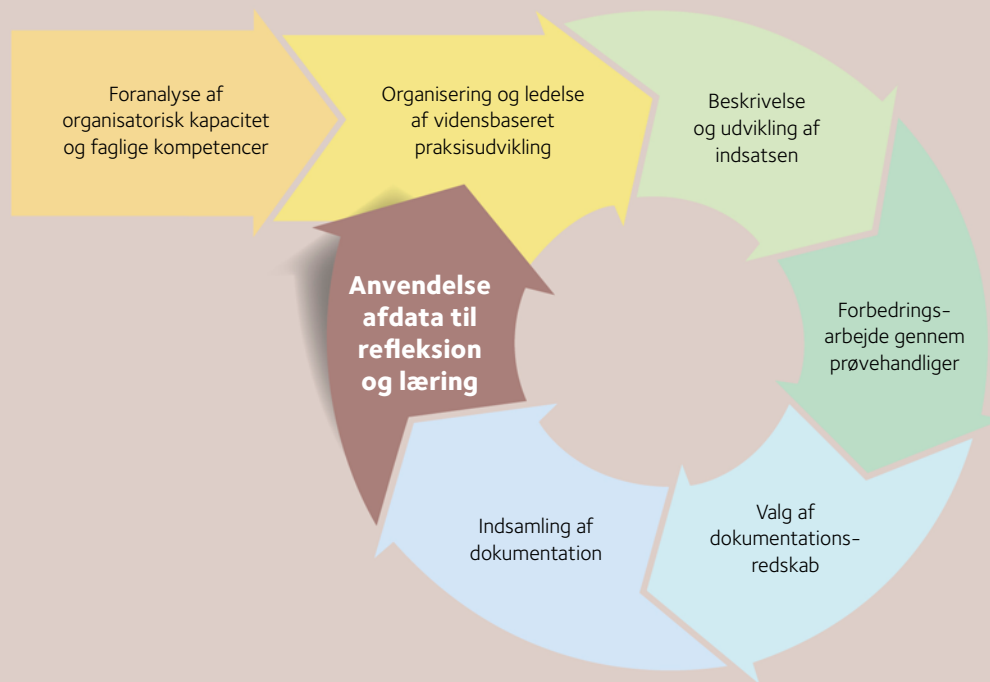
- Anvende data til at informere jeres dialoger med borgeren
- Beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater

- Analysere og fortolke data
- Skabe fælles faglig refleksion med henblik på at udvikle indsatsen
- Undersøge sammenhænge mellem data på individniveau og udvikling af den samlede indsats.

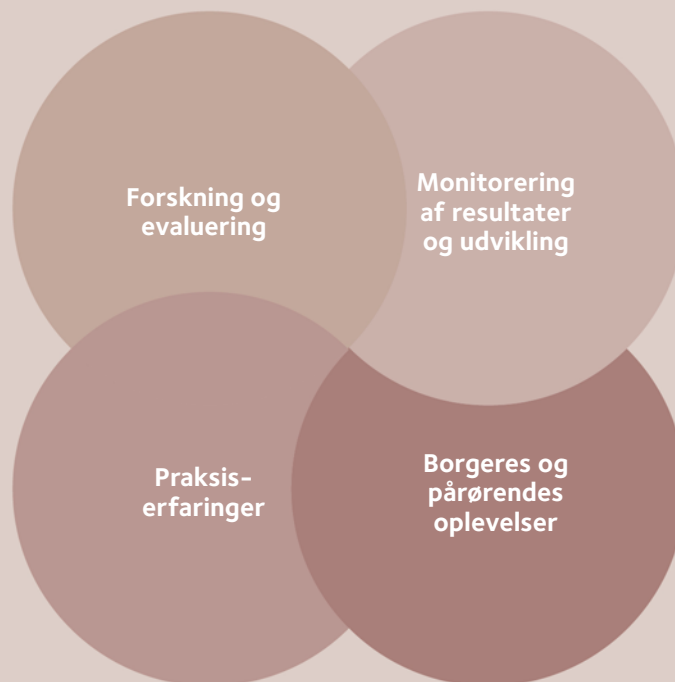
I kan bruge disse datakilder til at kvalificere jeres dialog med den enkelte borger og med kolleger om udvikling, mål og handlestrategier i det enkelte forløb. I kan også bruge kvantitative og kvalitative data om grupper af borgere til læring i

personalegruppen og udvikling af indsatsen på jeres tilbud.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Vidensformer



I dette hæfte finder I inspiration til at arbejde med data på begge niveauer og redskaber til at gå fra udvikling af konkrete, enkeltvise borgerforløb til udvikling af den samlede indsats. Når I gør det, arbejder I med elementerne 7-11 i lovende praksis (figur 3).

Figur 3: Elementer i lovende praksis





2. Skab rum til refleksion

Når I skal arbejde med faglige refleksioner med udgangspunkt i data, er det vigtigt, at I også har forståelse af, hvilke rammer der er for refleksion og vidensbaseret læring i jeres organisation. Det handler fx om mødestrukturer. For at lykkes er det vigtigt, at vidensindsamlingen og refleksionerne ikke afkobles fra arbejdet i hverdagen, men at den vidensbaserede

praksisudvikling bliver en integreret del af dagligdagen og i det faglige arbejde med indsatsen.

Et vigtigt element er her, at I forholder jer til, hvordan den eksisterende **mødestruktur** i jeres organisation ser ud. I hvilket omfang er faglige refleksioner en del af jeres eksisterende møder, og

hvordan kan I skabe mere rum til refleksioner? Det handler ikke nødvendigvis om, at I skal skabe nye mødefora, men om at understøtte, at data bliver en integreret del af de møder, I i forvejen holder om borgerens udvikling og udvikling af indsatsen. Derved kvalificerer I de eksisterende møder, så de bidrager til at styrke den faglige dømmekraft og dermed kvaliteten af indsatsen.

I skal gøre jer klart, hvem der skal deltage i analyse af og refleksioner over den enkelte borger. Måske har I allerede tværfaglige mødefora om den enkelte borger, som kan være ramme for analyse- og refleksionsarbejdet.

Derudover skal I overveje, hvilke muligheder for refleksion og læring på et mere generelt niveau jeres eksisterende mødestruktur giver jer. Her skal I også overveje, hvem der bør deltage, og hvilke roller de enkelte deltagere skal have. I hæfte 2 kan I læse om, hvordan I, der er ledere, kan skabe en understøttende organisering.

Ud over mødestrukturen bør I overveje, hvilke **data** I har til rådighed for refleksioner over den enkelte borgers udvikling og udviklingen af jeres praksis mere generelt. På borgerniveau arbejder I måske med indsamling af data, der viser den enkelte borgers progression i forhold til trivsel, funktionsevne, livskvalitet eller andet. I bør dog anvende data i en



bredere forstand, så I også inddrager kvalitative elementer i form af logbøger, dagbogsnotater, notater fra møder med borger, pårørende, myndighed, faglige observationer mv. Det er vigtigt, at jeres refleksioner og læring bygger på et bredt vidensgrundlag både på borgerniveau og på indsatsniveau.

I hæfte 1 er der beskrevet fem forskellige formål med jeres anvendelse af data. I kan understøtte den enkelte **borgers forløb** med afsæt i de data, I indsamler. Her reflekterer I sammen med borgeren og i teamet over borgerens trivsel og udvikling samt jeres praksis i borgerforløbet: Er der behov for justering eller nye prøvehandlinger? Jeres vidensbaserede refleksioner på borgerniveau kan også understøtte faglige refleksioner over jeres **samlede indsats** for målgruppen som helhed: Er der behov for justeringer heri? I forlængelse heraf kan refleksionerne give viden, som kan understøtte **strategiske overvejelser** om prioritering af indsatser, behov for rekruttering af medarbejdere med nye kompetencer mv. Endelig kan I anvende jeres viden fra flere datakilder i **eksterne dialoger** med fx den visiterende myndighed eller socialtilsynet.

Mødefora for datainformerede faglige refleksioner

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I *Den intensive spædeindsats* til udsatte gravide og nybagte forældre i Holstebro Kommune har ledelse og personale arbejdet med at skabe de rette mødefora for faglig refleksion. Det har som udgangspunkt ikke handlet om at etablere nye fora, men snarere at vurdere eksisterende mødefora og muligheden for i højere grad at bruge data til at informere de faglige drøftelser.

Derudover har det været vigtigt at skabe rum til, at det tværfaglige team i indsatsen kunne mødes på tværs af familiekonsulenter og sundhedsplejersker om analyser af igangværende familieforløb.

Da den faglige indsigt i analyser og tolkning af data i høj grad skulle understøtte fælles læring og refleksion på tværs af monofagligheder, blev det besluttet, at sundhedsplejerskerne skulle deltage i familie-konsulenternes refleksionsmøder hver 14. dag. Tidligere havde der

ikke været praksis for at mødes på tværs af fagligheder i det samlede team, men primært i teams om den enkelte familie.

Tilsvarende har man i Spædbarns-indsatsen i Jammerbugt Kommune arbejdet med struktur og indhold i mødefora. Det har betydet, at der er skabt tid og rum til tværfaglige arbejds møder om den enkelte familie hver 14. dag. Tidligere var praksis i højere grad, at faglige udvekslinger blev klareret mere uformelt, hvorfor der ikke var mulighed for systematisk at inddrage data om familiernes udvikling i dialogerne. Muligheden for at mødes på tværs af fagligheder er understøttet af, at ledelsen i fællesskab har besluttet at reservere en ugentlig formiddag (torsdag formiddag) i medarbejdernes kalendere. Her holdes derfor nemt og uden yderligere koordineringsbehov både møder i det samlede spædbarnsteam og arbejds møder i teams om den enkelte familie.

3. Systematisk refleksion over borgerens udvikling med afsæt i data

I bør anvende jeres dokumentation af borgerens trivsel, udvikling og oplevelse af samarbejdet som en integreret del af jeres daglige arbejde. Det kan kvalificere dialogen med borgeren, pårørende, kolleger og myndighed i det enkelte forløb.

Men hvordan **analyserer** og bruger I de data om trivsel og udvikling, som I indsamler om den enkelte borger? Det er vigtigt, at I drøfter disse informationer sammen med borgeren og i det team, der arbejder med at støtte den pågældende borger, så I får en fælles indsigt i, hvordan I bedst kan støtte borgeren i det videre forløb. Derudover skal I tage stilling til, om der er andre, som også bør tage del i refleksionerne over denne borgers udvikling. Det kan være andre med særlig indsigt i borgeren eller eventuelt fagpersoner, som har særlige forudsætninger for at analysere og fortolke data eller særlig indsigt i de fagområder, som dokumentationsredskabet dækker.

I skal også tage stilling til, om borgeren skal indgå i refleksionerne på det samme møde, eller om I eventuelt bedre inddrager borgerens perspektiver gennem møder med borgeren forud for det tværfaglige refleksionsmøde. Det vil være en fordel at afklare, hvem der har hvilke roller på det møde, hvor I ud fra jeres viden drøfter det enkelte borgerforløb. Det vil sige, at I alle er klar over, om I er mødeleder eller mødedeltagere, og at I alle er klar over, hvad jeres rolle kræver både forud for og under mødet.

Tilbagemeldinger fra borgeren er en selvstændig og vigtig viden, når I arbejder med at udvikle jeres praksis, så den imødekommer borgerens behov bedst muligt. Som nævnt er borgerens egne refleksioner over målinger af trivsel og udvikling vigtige input for teamets samlede refleksioner over den pågældende borger. Derudover kan I bruge borgerfeedback til at reflektere over samarbej-

det med den enkelte borger. Hvis I fx er blandt de mange kommuner og tilbud, der benytter Feedback Informed Treatment (FIT), har I her en kilde til feedback fra borgeren, som I kan inddrage i jeres fælles drøftelser. Når I inddrager borgerne, er det også særlig vigtigt for at sikre borgernes ejerskab af det, de selv skal arbejde med i forhold til deres egen udvikling.

Brugen af måleredskaber som faglige redskaber

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Som led i Holstebro Kommunes spædbarnsindsatsen indsamler det tværfaglige team viden om forældrenes refleksive funktion ved hjælp af redskabet *Reflective Functioning Questionnaire*. Forældrene udfylder et spørgeskema med otte spørgsmål.

Arbejdet med at tolke og omsætte resultaterne til brugbar viden i det tværfaglige team har været udfordrende. Erfaringen er, at det skabte en ny forståelse af redskabets anvendelse, efter at en psykolog med dybt kendskab til målgruppen og mentaliseringsbaserede indsatser underviste i redskabets faglige opbygning og teoretiske forankring.

Psykologen gav en faglig forståelse af de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet og sammenhængen mellem borgerens svar på spørgsmålene og egne mentaliseringsbaserede metoder. Erfaringerne fra Holstebro Kommune er, at det ikke alene handler om at kunne tolke den kvantitative score i redskabet. Den kvalitative tolkning af de enkelte spørgsmål er en lige så vigtig kompetence i forhold til at kunne anvende data til aktivt at informere refleksioner over indsatsens tilrettelæggelse.

*Spædbarnsindsatsen
i Holstebro Kommune er
en intensiv indsats i hjemmet
til gravide og nybagte
forældre med komplekse
vanskeligheder.*





Trivsel gennem netværk er et af Gentofte Kommunes tilbud til voksne med psykiske funktionsnedsættelser og/eller sociale problemer. Der er tale om en gruppeindsats til borgere under SEL §§ 82a, 82b og 85.

Kvalitetsudvikling gennem systematisk borgerinddragelse

Case fra projektet *Videreudvikling af virksomme gruppebostøtteindsatser*

I Gentofte Kommune bliver borgerinddragelsen sat i system i forbindelse med indsatsen Trivsel gennem netværk - et gruppetilbud til voksne med psykiske funktionsnedsættelser og/eller sociale problemer.

Som en fast del af indsatsen afholdes et feedbackmøde efter afslutningen på hvert gruppeforløb. Formålet er at anvende borgerperspektivet i det løbende arbejde med at udvikle gruppeforløbet.

Feedbackmøderne har blandt andet resulteret i, at indsatsen tidligere igangsætter de konkrete aktiviteter i gruppen frem for introducerende

oplæg. Der er desuden kommet mere fokus på "peer-undervisning" i forløbet end oprindeligt planlagt.

Feedbackmøderne faciliteres af en kollega, som ikke har deltaget i den aktuelle gruppe, så gruppelederne kan fokusere på at lytte og give tilbagemeldinger på det, de hører.

Feedbackmødet følger en fast skabelon for, hvad der skal ske forud for, under og efter mødet. Dette gør, at borgerinvolveringen er systematisk og med klare rammer.

Som en del af mødet bliver borgerne interviewet om deres erfaringer med

gruppeforløbet. Der er også lagt programpunkter ind, hvor gruppelederne samler op på, hvad de får ud af feedbacken. Efter mødet identificerer gruppelederne punkter, som bør justeres, og de udarbejder planer for, hvordan det kan ske. Inden planerne iværksættes til udviklingstiltag, bliver de valideret via telefonsamtaler med de borgere, der deltog i gruppeforløbet. Det foregår ved en telefonsamtale, hvor mødefacilitatoren fortæller, hvad de fik ud af feedbackmødet, herunder forslag til justeringspunkter og handleplaner og får borgernes feedback på disse.

I jeres dialog om den enkelte borgers udvikling skal I for det første danne jer et overblik over, hvilken viden I har om denne borger. Data kan omfatte progressionsmålinger, udtalelser om borgeren, dagbogsnotater, faglige observationer eller feedbackredskaber med fokus på borgerens egen vurdering af udbyttet af indsatsen. Derefter skal I strukturere de forskellige data, I har til rådighed, fx som i eksemplerne i afsnit 3.1. Nu kan I sammen drøfte, hvilke tendenser I ser i de indsamlede data. Det kan fx være en positiv udvikling over tid i borgerens trivsel eller forskelle i udviklingen på forskellige indsatsområder. Hvilke spørgsmål rejser data om borgerens udvikling og jeres praksis? Hvad bliver I nysgerrige på? Hvad ser ud til at fungere godt for borgeren, og hvad fungerer mindre godt? Hvilke mål giver det anledning til, at vi sætter for den næste periode?

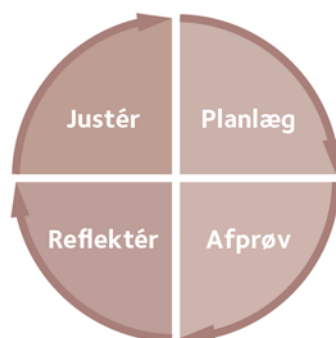
Når I har foretaget disse drøftelser på baggrund af analyser af forskellige data om borgerens udvikling og trivsel, er næste skridt, at I overvejer, hvilke **handlinger** det giver anledning til. Hvordan støtter vi bedst borgeren på vej mod målet? Er der noget i vores indsats over for denne borger, som vi bør justere på? Kan vi med fordel igangsætte nye tiltag? Hvilke tiltag vil borgeren selv være motiveret for?

I forlængelse af disse spørgsmål er det vigtigt, at I konkretiserer de handlinger,

I prioriterer, med klare opgaver for de aktører, der er involveret i at støtte borgeren. Helt konkret: Hvem skal gøre hvad herfra? Næste gang I mødes for at analysere og strukturere jeres viden om borgeren, følger I op på, hvilken forskel de aftalte handlinger har gjort.

På den måde skaber I en undersøgende praksis med kontinuerligt fokus på at udvikle kvaliteten af indsatsen, så den imødekommer borgerens aktuelle behov set i forhold til de opstillede mål. Figuren nedenfor viser en cirkulær proces, som I kan arbejde efter: I planlægger nye tiltag, afprøver dem over for den enkelte borger og indsamler data, følger op med analyser og refleksioner, justerer og tager skridt til afprøvning af nye tiltag. I arbejder således i en cirkulær proces med fælles refleksioner og analyser af den dokumentation,

Figur 4: Læringscirklen



I indsamler om den enkelte borger. I kan læse mere om denne model i hæfte 4.

3.1 Sådan kan I strukturere og beskrive data for målgrupper, indsatser og resultater

For at I kan bruge data i jeres fælles refleksioner og analyser, er det nødvendigt, at I afdækker interessante tendenser og sammenhænge. Derfor bør I strukturere og beskrive den indsamlede dokumentation. Dokumentationen skal bearbejdes for at blive til strukturerede data.

Data kan præsenteres på mange måder. Man kan gøre det mundtligt, som skrevet tekst, som grafer eller illustrationer. Uanset jeres konkrete behov bør rapporteringen gøres så simpel som muligt. Jeres rapporter skal være lette at forstå, så de kan bruges til at analysere og forstå indsatsen.

Grafer eller andre former for visuelle visninger af data er ofte det bedste. Mange tilbud har erfaringer med, at visuelle præsentationer fungerer godt i dialogen med borgerne, fordi udviklingen bliver tydelig. På denne måde er det nemmere at forholde sig til resultaterne end ved mundtlige eller skriftlige beskrivelser og forklaringer. I kan forsøge at udarbejde grafer, som er 'selvforklarende' ved at gøre det muligt at aflæse resultaterne uden yderligere rammesætning eller forklaring. Det er ofte også en god idé at præsentere målsætninger, resultater og

målopfylde sammen, så de opnåede resultater bliver sat i en kontekst. I andre tilfælde kan det være nødvendigt, at I tilføjer forklarende tekst, som hjælper modtageren til at læse grafen rigtigt.

Jeres behov for at bearbejde dokumentationen afhænger af, hvordan og af hvem den skal bruges. Er det som led i medarbejderens dialog med en borger for at illustrere udviklingen på udvalgte målsætninger? Eller er det som led i ledelsens strategiske arbejde med at følge udviklingen i tilbuddets samlede resultater over tid? Hvilke data skal indgå i dialogen med visiterende myndighed om opfyldelsen af borgerens mål? Hvilke data vil I bruge i dialogen med socialtilsynet om jeres opfyldelse af kriterierne i kvalitetsmodellen?

I det følgende kan I se eksempler på, hvordan I kan vise data fra de forskellige målinger, som er beskrevet i hæfte 5. Dem vil I kunne bruge, når I har indsamlet data over længere tid for en borger, eller når I har data for en gruppe af borgere, som kan opgøres samlet. Eksemplerne er alle på et aggregeret niveau, men tilsvarende grafer vil også være relevante for at visualisere et borgerforløb.

Resultatdokumentation i socialtilsynets kvalitetsmodel

Socialtilsynet anvender en kvalitetsmodel, hvorefter det vurderes, om et socialt tilbud har fornøden kvalitet. Et grundlæggende udgangspunkt er, at kvaliteten er kendetegnet ved, i hvor høj grad formålet med indsatsen realiseres og bidrager til, at borgerne trives. Kvalitetsmodellen har fokus på de resultater, der skabes for borgerne; men også på, hvordan man på tilbudsniveau arbejder med dokumentation og læring til brug for forbedring af indsatsen.

Kriterium 3 i kvalitetsmodellen lyder: *Tilbuddet arbejder med afsæt i en klar målgruppebeskrivelse systematisk med faglige tilgange og metoder, der fører til positive resultater for borgerne.*

Herunder vurderer socialtilsynet, i hvilken grad følgende forhold er opfyldt:

- a. Tilbuddet anvender faglige tilgange og metoder, der er relevante i forhold til tilbuddets målsætning og målgrupper.
- b. Tilbuddet dokumenterer resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgerne til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen.
- c. Tilbuddet opnår positive resultater i forhold til opfyldelsen af de mål, visiterende kommuner har opstillet for borgernes ophold.
- d. Tilbuddet samarbejder aktivt med relevante eksterne aktører for at understøtte, at målene for borgerne opnås.

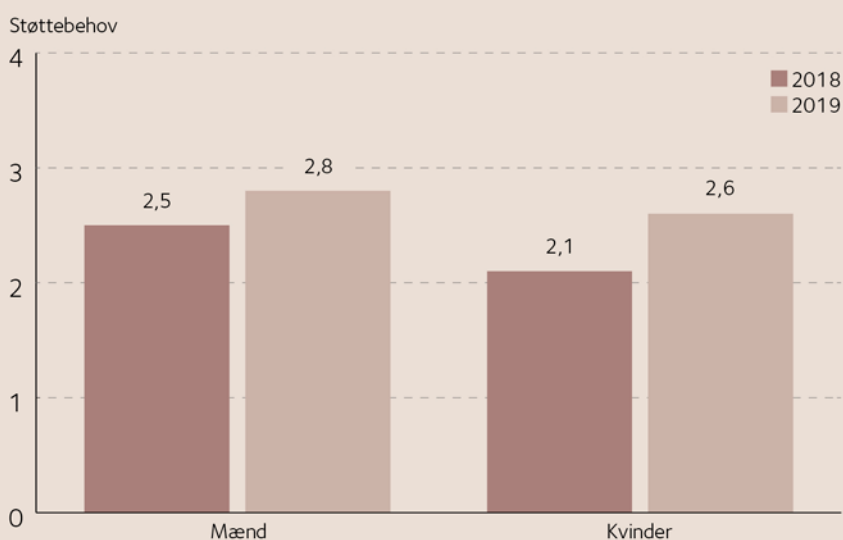
BEK nr. 1633 af 27/12/2019

Opstartsmåling - analyser af målgruppen

I kan bruge viden om, hvad der karakteriserer borgerne i jeres målgruppe til at målrette jeres indsats. Jeres data kan bruges til at afdække, hvad der karakteriserer de borgere, som får en indsats hos jer. Det kan I gøre ved relativt simple analyser, som bygger på den første af jeres målinger. Figur 5 viser et eksempel.

Den karakteristik af jeres faktiske målgruppe, som I dermed når frem til, kan I sammenligne med tilbuddets formelle målgruppe, som I beskrev i arbejdet med jeres forandringsteori (se hæfte 3). Hvis der ikke er overensstemmelse, kan der være behov for at tilpasse jeres indsats og målgruppebeskrivelse.

Figur 5: Målgruppeanalyse – illustration af rapportering af forskelle mellem mænds og kvinders alkoholproblemer – vist for to år (fiktive tal for Addiction Severity Index, som bruges på misbrugsområdet)



Sådan læses figuren

De to første søjler viser mænds gennemsnitlige grad af besvær med alkoholproblemer ved indskrivning i behandling i 2018 (mørk farve) og 2019 (lys farve). De to næste søjler viser de tilsvarende tal for kvinder.

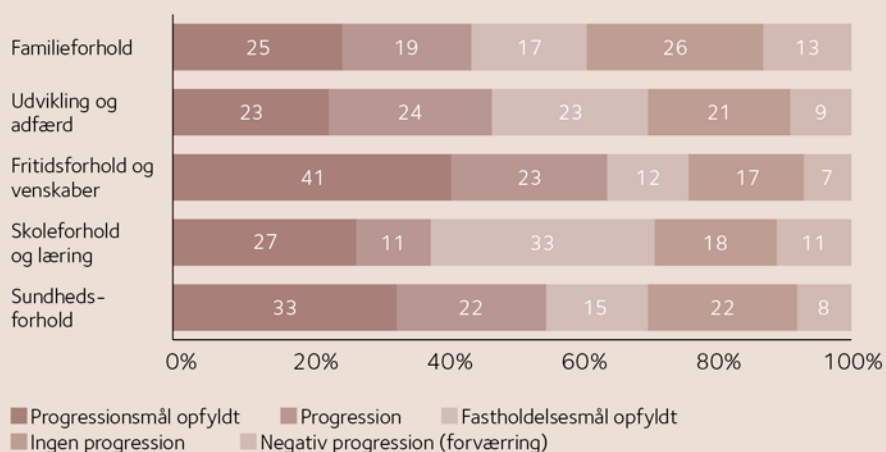
I 2018 var gennemsnittet 2,5 for mænd og 2,1 for kvinder på en skala fra 0 til 4. I 2019 var tallet steget for både mænd og kvinder (til hhv. 2,8 og 2,6 på samme skala). Både mænd og kvinder er altså mere besværede af

deres problemer med alkohol i 2019 end i 2018. Mændene er mest besværede i begge år.

Når vi vores mål?

Systematisk opfølgning på målene for borgernes udvikling er væsentlig for at udvikle kvaliteten af jeres indsats. Selvom målene er individuelle og forskellige, store og små, kan borgernes progression opgøres som hel eller delvis målopfyldelse. Det gør det muligt at se på tværs af borgerforløb og sammenligne målopfyldelsen på forskellige områder. Figur 6 viser, hvordan det kan illustreres. Husk, at opfyldelsen af individuelle mål ikke i sig selv siger noget om de opnåede resultater. Fx kan fastholdelse af det aktuelle niveau være et mål, hvorfor målopfyldelse vil dække over ingen ændring. Derfor kan det være nødvendigt som i figur 6 at skelne mellem progressionsmål og fastholdelsesmål.

Figur 6: Illustration af målgruppens udvikling og graden af målopfyldelse på forskellige parametre* (fiktive tal for Aarhus Kommunes effektivvurdering for udsatte børn og unge)



Sådan læses figuren

Hver linje viser graden af målopfyldelse for et parameter.

Hvis vi betragter parameteret Familieforhold, kan vi se, at hver fjerde borger når et mål om positiv udvikling, 19 pct. oplever positiv udvikling, dog

uden at nå sit mål. 17 pct. har et mål om fastholdelse/stabilisering – og når det. 26 pct. har et mål om positiv udvikling, men oplever ingen udvikling. Endelig er der 13 pct., der oplever forværring.

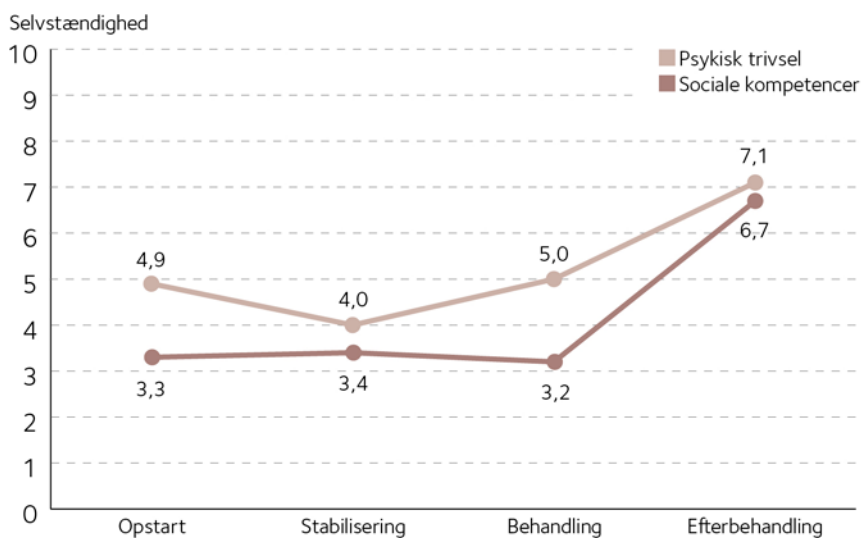
Figuren viser også, hvilke parametre indsatsen har størst succes med at skabe udvikling på og omvendt. Det lykkes i højere grad at opnå målene for Fritidsforhold og venskaber end for Familieforhold.

Progressionsmålinger - hvornår giver indsatsen resultater?

Progressionsmålinger kan bruges til visning af borgernes udvikling i løbet af indsatsen. Det danner grundlag for at vurdere resultaterne af jeres indsats – og hvornår i forløbene borgerne oplever udvikling. Figur 7 viser et eksempel på, hvordan man kan visualisere en given målgruppes udvikling over tid på to udvalgte områder. Det kræver, at udviklingen måles på det samme parameter på tværs af forløb, fx kompetencer, funktionsevne, trivsel eller symptomniveau.

Denne visning af data er også relevant, når man betragter en enkelt borger frem for en gruppe af borgere. Den illustrerer de udsving, der kan være i en borgers forløb, og kan bruges i dialogen om både de områder, hvor det går godt, og de områder, hvor der ikke er nogen positiv udvikling.

Figur 7: Illustration af målgruppens udvikling over tid på udvalgte områder (fiktive tal for en fiktiv indsats)



Sådan læses figuren

De to linjer viser borgerens udvikling ved fire målpunkter i løbet af en indsats. Den lyse linje viser borgerens psykiske trivsel, mens den mørke viser deres sociale kompetencer.

I gennemsnit oplever borgerne en forværring i deres psykiske trivsel i

perioden fra indsatsens opstart til afslutningen på stabiliseringsfasen. Men herefter oplever de klare forbedringer i psykisk trivsel. Deres sociale kompetencer er nogenlunde stabile frem til og med anden opfølgning. Herefter oplever de en klar forbedring.

Vær opmærksom på, om det er samme gruppe af borgere, der indgår i målingen for hvert målepunkt. Hvis der er borgere, der afsluttes undervejs, skal sammenligning mellem målepunkterne foretages med forbehold.



Resultater – hvad virker og for hvem?

Det kan være relevant at sammenligne to indsats for at se, hvilken der er mest virkningsfuld. Tilsvarende kan man sammenligne resultater for to målgrupper for at se, hvilke borgere en indsats virker bedst for. I de to eksempler herunder kan I se, hvordan I kan gøre det ved hjælp en måling ved opstart af indsatsen, ved indsatsens afslutning og et år efter indsatsen er afsluttet.

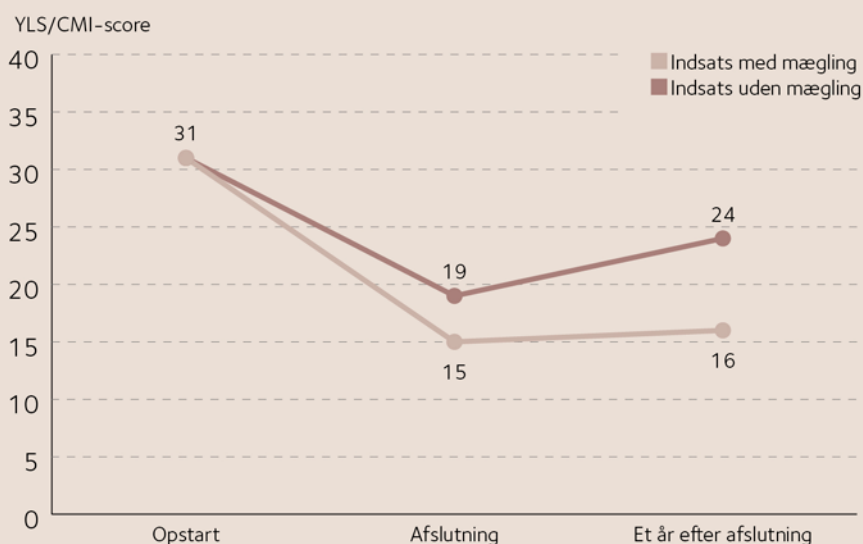
Borgerinddragelse

Borgerne inddrages sjældent direkte i udarbejdelsen af præsentationer og analyser af data. Det er dog væsentligt, at I har borgernes ønsker og behov for øje, når I udarbejder analyser af jeres resultater. Når I kommer til fortolkningen af analysens resultater, er det oplagt, at I inddrager borgerne, da de kan have øje for væsentlige sammenhænge, som er sværere for jer som medarbejdere at opdage.

I næste afsnit finder I en guide til, hvordan I kan bruge jeres datavisninger til

fælles faglig refleksion, fortolkning og forberedelse af handling.

Figur 8: Illustration af virkningen af indsats med og uden mægling (fiktive tal for YLS/CMI – kriminalitetstruede unge på et socialpædagogisk opholdssted)



Sådan læses figuren

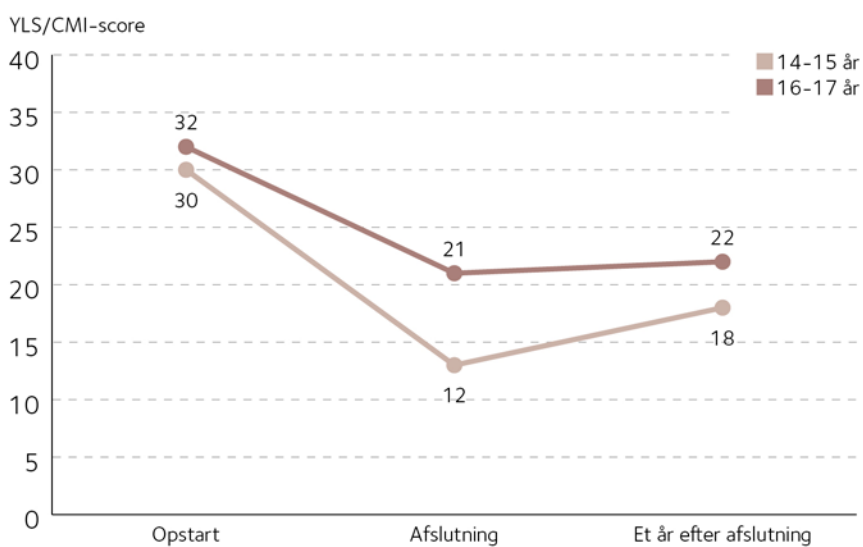
Youth Level of Service/Case Management Inventory (YLS/CMI) er et redskab, der måler risikoen for tilbagefald til kriminalitet. Figuren viser den gennemsnitlige YLS/CMI-score ved tre målepunkter (ved indsatsens opstart, afslutning og et år efter afslutning) og for to forskellige indsats, hvor mægling med offeret for den kri-

minelle handling er en del af indsatsen (lys linje), og en tilsvarende indsats blot uden mægling (mørk linje).

Figuren viser, at indsatsen med mægling er den indsats, der giver det største fald i YLS/CMI-scoren (dvs. mindre risiko for at begå kriminalitet igen) fra opstart af indsatsen til indsatsens

afslutning. Den viser også, at de borgere, der får indsatsen med mægling, i højere grad fastholder den positive udvikling et år efter endt indsats (deres score stiger blot med 1 point, mens den stiger med 5 point for den anden gruppe i året efter afslutning).

Figur 9: Illustration af virkningen af en indsats til forskellige målgrupper (fiktive tal for YLS/CMI – kriminalitetstruede unge på et socialpædagogisk opholdssted)



Sådan læses figuren

Figuren viser den gennemsnitlige YLS/CMI-score ved tre målepunkter (ved indsatsens opstart, afslutning og et år efter afslutning) for borgere, der var hhv. 14-15 (mørk linje) og 16-17 år (lys linje) ved indsatsens start.

Figuren viser, at den ældste gruppe har et lidt tungere udgangspunkt (2 point) end den lidt yngre gruppe. Den yngste gruppe oplever det største fald i YLS/CMI-scoren fra opstarten af indsats til afslutningen (forbedring på 17 point i forhold til en forbedring på 11 point). Til gengæld fastholder den yngre gruppe ikke resultaterne lige så godt ved målingen et år efter afslutningen.

3.2 Sådan kan I planlægge og strukturere vidensinformerede refleksioner

Konkret kan I bygge jeres refleksioner op om tre faser; **forberedelsesfasen**, **dialogfasen** og **handlingsfasen**. I hver fase er der konkrete opgaver og opmærksomhedspunkter i forhold til rollerne som henholdsvis mødeleder og -deltager(e). Faseopdelingen er med til at sikre, at I holder strukturerede og handlerettede møder, og at I anvender data på en måde, som understøtter læring.

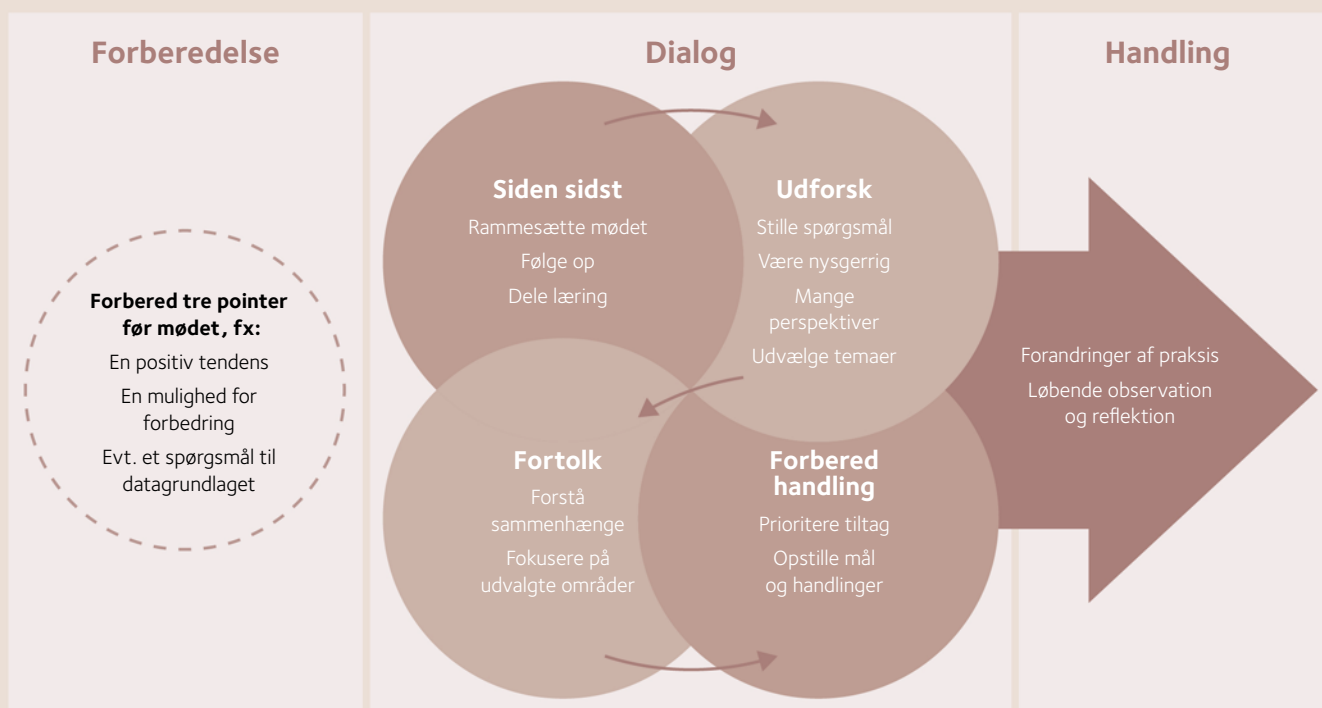
Som **mødeleder** har du ansvar for at planlægge og styre processen for dialogen, så formålet med mødet nås. I møder med fire til otte deltagere skal mødelederen virke som facilitator af dialogen, så samtalen er struktureret med tid til alle punkter på dagsordenen. Det kræver disciplin og et bevidst blik for, hvor meget taletid der er til hver deltager. Det kan du som mødeleder gøre ved at opsummere dialogen og løbende gøre opmærksom på tiden. Derved sikrer du, at der er plads til alle og åbner for deres forståelse af data,

deres fortolkninger og deres vurderinger af, hvilke nye handlinger der kan give endnu bedre resultater for borgeren.

Forberedelse

Den gode refleksion forudsætter, at I alle har forberedt jer grundigt, uanset om I har rollen som mødeleder eller deltager. Målet for forberedelsen er, at I alle har forberedt jer på datagrundlaget og noteret jeres observationer, refleksioner og eventuelt spørgsmål til data.

Figur 10: Refleksioner over data



De praktiske ting skal naturligvis også være på plads. Har I sikret, at:

- De relevante deltagere er inviteret rettidigt.
- Der er reserveret lokaler.
- Alle deltagere kender deres roller på mødet.
- Alle deltagere ved, hvordan og hvor meget de skal forberede sig til mødet.
- Overvej de nødvendige rekvisitter til mødet (tavle, projektor o.a.).

Hvornår er noget en udvikling?

Du kan fx sammenligne med:

- Borgerens resultater ved sidste måling.
- Borgerens egne mål.
- Resultater i andre målinger.

Roller og ansvar

Som **mødeleder** har du i forberedelsesfasen ansvar for at sikre, at:

- Formålet og fokus/temaer for dialogen står klart for alle.
- Datagrundlaget for mødet er tilgængeligt for alle deltagere i god tid.
- Deltagerne ved, at deres forberedelse til mødet skal ske ved en gennemgang af datagrundlaget og refleksion over iagttagelser hos den pågældende gruppe af borgere.
- Gennemgangen af datagrundlaget tager udgangspunkt i konkrete spørgsmål: Hvad er de tre vigtigste iagttagelser i datagrundlaget? Hvad undrer jeg mig mest over i data? Hvad ville jeg prioritere at gøre noget ved?

Som **mødeleder** skal du derudover selv forberede dig på tre områder:

- Dialogens indhold: Hvilke temaer skal dialogen fokusere på? Hvilket

niveau skal dialogen foregå på – udvalgte borgere?

- Dialogens miljø: Valg af lokaler, indretning og understøttende materialer er vigtigt for at skabe et miljø, der understøtter tillid, nysgerrighed, tryghed og bidrag fra alle.
- Dialogens proces: Konkret køreplan for trin i dialogen. Realistisk tidsplan for dialogen (husk at indlægge pauser).

Som **mødedeltager** skal du forberede dig på at kunne indgå i dialogen. Det betyder, at du skal:

- Have orienteret dig i data og forholdt dig til, hvad du ser i data.
- Have gjort dig klart, hvilke temaer du ser i data, og prioriteret, hvilke temaer der er vigtigst.
- Have overvejet, hvem det kunne være relevant at inddrage, hvis der skal sættes nye tiltag i værk.

Dialog

Selve dialogen foregår i fire trin; 1) **siden sidst**, 2) **udforsk**, 3) **fortolk** og 4) **forbered handling**. Formålet med dialogfasen er, at I skaber læring og udvikling af jeres praksis. Det er derfor et fælles ansvar for mødeleder og mødedeltagere at skabe en dialog, hvor I har fokus på at forstå og fortolke data ud fra forskellige perspektiver. Husk at overveje, hvem der skal deltage på mødet, herunder om de fælles refleksioner sammen med borgeren bedst går forud for mødet, eller om borgeren eller repræsentanter for borgeren (fx brugerorganisation) deltager på dette møde.

1) Siden sidst

Det første trin i dialogen skal sikre, at I har en fælles forståelse af rammerne for dialogen, samt at I følger op på aftalepapiret fra sidste dialogmøde. Det er vigtigt, at I her får skabt en stemning, som fremmer læring og dialog. Hvis I ikke har gennemført de konkrete handlinger, I aftalte sidst, kan I baseret på jeres erfaring og viden drøfte, om tiltaget fortsat virker fornuftigt. På den måde kan I afklare, om nogle tiltag skal opgives, og om nogle tiltag kræver yderligere opmærksomhed.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvad blev der aftalt sidst?
- Hvad er status på aftalerne?
- Kan vi se resultaterne i data?
- Hvad har vi lært af disse eksperimenter?

2) Udforsk

Næste trin i dialogen handler om, at I skal udforske de data, I har valgt at fokusere på. På dette trin er det vigtigt, at I forholder jer så nøgternt og objektivt som muligt til, hvad data viser, og forbliver nysgerrige. Her skal I undgå at springe til forklaringer på, hvorfor data ser ud som de gør, eller til bud på, hvilke handlinger der er påkrævet. Ellers risikerer I, at udforskningen ikke kommer til at udfordre jeres forforståelser.

I kan betragte udforskningen som en styret brainstorm, hvor I taler om, hvad I hver især ser i data, og er nysgerrige efter forskellige perspektiver på de samme data. Den fælles udforskning skal føre til en fælles prioritering af, hvilke opmærksomhedspunkter og temaer I vil have særligt fokus på i næste fase af dialogen.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvad fortæller data os?
- Hvad får vi øje på, når vi læser data?
- Hvad kunne vi ellers have brug for at vide?
- Hvilke positive ting kan vi være glade for?
- Hvilke udfordringer kunne være relevante at fokusere på?

Roller i dialogen

Under udforskningen er **mødelederens** rolle at:

- Holde sig i baggrunden og give plads til deltageres observationer.
- Facilitere drøftelserne på en måde, så alle oplever sig hørt og inddraget.
- Sikre, at temaerne bliver noteret, så alle løbende kan orientere sig i dem.
- Byde ind med egne observationer til slut.
- Facilitere en proces for udvælgelse af temaer.
- Støtte deltagerne i at blive i udforskningen og ikke begynde på fortolkning af data.

Deltagerens rolle er at:

- Præsentere de overvejelser, de har gjort sig i forberedelsen, over, hvad data viser af interessante temaer.
- Lytte til de andre deltagere og lade sig inspirere heraf til at se nye temaer i data.
- Bidrage til udvælgelsen af temaer.
- Være nysgerrige og stille konstruktive spørgsmål til hinanden.
- Være nysgerrige på, hvordan deltagere med andre fagligheder ser på de forskellige temaer.



3) Fortolk

For at få en god fortolkning kan I benytte forskellige analysemodeller. Det afgørende er, at I etablerer et fælles billede af, hvilke forhold der i den aktuelle situation har størst betydning for borgerens trivsel, læring og udvikling.

Hvis jeres data fx viser, at en borgers støttebehov ikke bliver mindre, kan I på dette trin i dialogen drøfte, hvorfor det er tilfældet for på den måde at fortolke data. I kan med fordel afsøge forskellige forklaringer på, hvorfor en forandring sker eller ikke sker. Brug en tavle eller en skabelon til at notere de forklaringer, der kommer frem på mødet.

I kan fx tage udgangspunkt i kerneelementerne for jeres indsats. Skyldes fraværet af forandring, at I ikke får sat disse elementer i spil, eller at I ikke har de rigtige kernelementer? Derudover kan I reflektere over relationen mellem borgeren og de(n) professionelle, borgers oplevelse af den aktuelle praksis og evt. betydningen af særlige individuelle forhold.

Hvis I er flere fagpersoner i dialogen, kan I udnytte, at I har medarbejdere med forskellig faglighed med ved bordet. Forudsætningerne for en god fortolkning

af data er en dyb indsigt i faglige teorier, viden om virksomme indsatser samt kendskab til og erfaringer med målgruppen. I kan anvende forskellige faglige analyseredskaber under eller forud for dialogen. Afslutningsvist skal I foretage en prioritering. I skal vælge det indsatsområde, som I vil indgå konkrete aftaler om at arbejde med fremadrettet.

Støttespørgsmål til dialogen

- Hvilke udfordringer ser vi for den konkrete borgers mulighed for udvikling?
- Hvilke faktorer er med til at forhindre udvikling eller progression?
- Hvilke forhold kan være med til at opretholde de nuværende mønstre?
- Bruger vi kerneelementer fra vores indsats i tilstrækkelig grad?

Opmærksomhedspunkter

Mødelederen skal sikre, at

- Dagsordenen bliver holdt.
- Tidsplanen og retningen for dialogen bliver fulgt.
- Alle bliver inddraget i dialogen.

Deltagerne skal sørge for, at:

- Bringe egen faglighed i spil i fortolkningerne.
- Bruge deres faglige viden, kendskab til borgeren og egne observationer i fortolkningen af data.
- Der bliver skabt plads til alle de deltagendes fagligheder, fx ved ikke kun at komme med svar, men også stille spørgsmål til de andre deltagere.

4) Forbered handling

På dette trin skal I skifte fokus. Her skal dialogen have fokus på at **designe handlinger**, som kan være med til at **justere og udvikle indsatsen over for den pågældende borger**. Hvordan handler vi på det, vi ser i data og på baggrund af vores faglige viden? Det er afgørende, at jeres dialog bliver til mere end en god faglig dialog. Det er derfor vigtigt, at mødet afsluttes med en skriftlig aftale i form af et aftalepapir, som skal beskrive:

- Hvad vil I opnå indtil næste læringsdialog (kort sigt), og hvad vil I opnå om x måneder (langt sigt)?
- Hvilke data vil være tegn på, at vi er på rette vej?
- Hvad går de nye tiltag ud på – hvad skal gøres. Måske det er relevant at udarbejde en individuel handleplan for perioden?
- Hvem skal gøre det? Særligt fokus på evt. andre aktører og deres roller.
- Hvem følger op på tiltagene?
- Hvornår skal det gøres?

Det konkrete aftalepapir kan med fordel indeholde en skabelon med ovenstående punkter, så I kan notere direkte i den.

Både mødeleder og deltagere skal gerne bidrage til en afklaring af fremadrettede tiltag. Sørg derfor også for at forvent-

ningsafstemme og rammesætte denne del af dialogen. Er der behov for sparring og idéer til faglige tiltag? Er der behov for at drøfte strukturelle og økonomiske forhold (fx hvis tiltaget kræver ressourcer fra andre enheder)? Eller måske en tværgående koordinering af, hvordan andre enheder kan støtte op om indsatsen? Afklar også, hvem der skal involveres, hvis det, der skal til, er noget, der går på tværs af afdelingen eller ligger uden for jeres umiddelbare ansvarsområde. Her er det vigtigt, at I involverer de relevante ledere.

En succesfuld dialog på dette trin munder ud i, at I når til enighed om de konkrete tiltag. Mødelederen er ansvarlig for en god afrunding af mødet. Dette gøres ved at opsummere aftaler og få deltagerne til at fortælle, hvad de har taget med sig af pointer og erkendelser.

Handling

Jeres forberedelse er afgørende for, at I får en god refleksion. Men det er lige så vigtigt, at jeres møde fører til **handling**. Aftalerne fra mødet skal føres ud i livet. I har alle et ansvar for at sikre dette.

Ledelsen har ansvar for at følge op på de aftaler, der er indgået. Det er vigtigt, at ledelsen prioriterer og placerer ansvar samt sikrer, at ressourcerne anvendes, så de skaber mest værdi. **Medarbejderne** har ansvar for at udføre de tiltag og justeringer af praksis, som I har aftalt. I

kan med fordel etablere et kvalitetsteam som beskrevet i hæfte 2, som kan støtte med sparring til de medarbejdere, der skal udføre nye tiltag.

Når I skal planlægge handlinger, kan I med fordel anvende den model for forbedringsarbejde, som er beskrevet i hæfte 4.

Anbefalet værktøj

Skabelon for dialoger om data:

- I kan bruge skabelonen som dagsorden, når I holder møder, hvor I reflekterer over data



4. Refleksion over jeres samlede indsats

Jeres arbejde med at anvende data til læring og handlestrategier i den enkelte borgers forløb og udvikling er vigtigt. Men hvordan går I fra en eksperimenterende praksis med afprøvning af nye tiltag for den enkelte borger til læring i medarbejdergruppen og udvikling af jeres indsats og dermed jeres samlede praksis? Dette spørgsmål er i fokus i dette afsnit. Det er i denne fase, at læringen omsættes til justeringer eller ændringer i jeres tilbud og indsats som helhed. Måske skal der ske tilpasning af jeres eksisterende indsats, eller måske skal I udvikle nye indsatser med andre tilgange eller metoder.

I kan have den samme tilgang til refleksioner over jeres indsats som til refleksioner over den enkelte borger. Hensynene er også her, at refleksionerne bygger på den viden, I har fra data, og at jeres møder er strukturerede og handlerettede, så I anvender data på en måde, som

understøtter læring og praksisudvikling. I kan bruge den samme konkrete struktur for afholdelse af refleksionsmøder, som er gennemgået ovenfor. Nu handler det blot om, at I uddrager læring på tværs af de refleksioner, I har haft om de enkelte borgere. Er der mønstre, når I ser på tværs, som giver anledning til, at I skal tilpasse jeres indsats?

I jeres forberedelse til mødet og refleksionerne på selve mødet (siden sidst, udforsk og fortolk) har I nu fokus på at se nogle tendenser på tværs af de konkrete borgerforløb, I har reflekteret over. Dernæst skal I overveje, hvilke handlinger jeres refleksioner giver anledning til, og I skal indgå konkrete aftaler om, hvem der fremadrettet gør hvad.

4.1 Tilpasninger af indsatsen

I kan vende tilbage til den forandrings-teori, som ligger bag jeres indsats, og

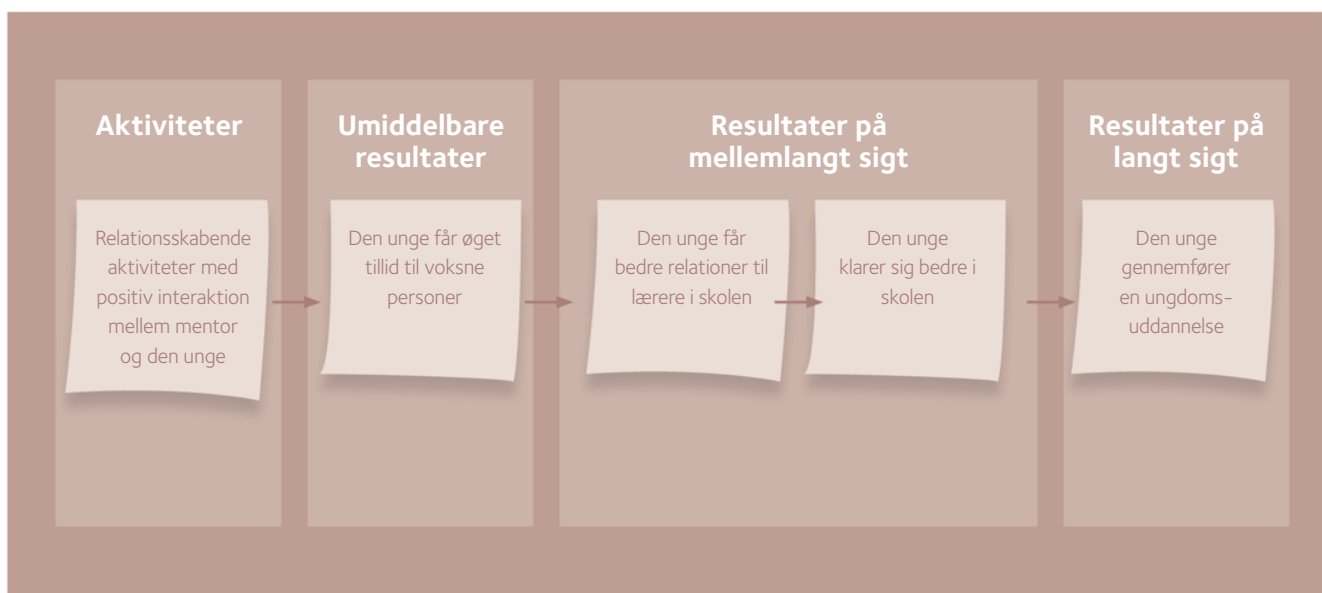
bruge jeres nye viden til at overveje, om jeres antagelser om virksomme mekanismer i indsatsen (kerneelementer) holder (se hæfte 3). I kan tilpasse eller udvikle beskrivelsen af, hvordan indsatsen virker.

Herunder er et eksempel på, hvordan I kan bruge jeres forandringsteori og datagrundlag til tilpasning af jeres indsats.

Hvis I arbejder med indsatser for unge i udsatte familier, siger jeres indsatsbeskrivelse måske, at relationsarbejde er et kerneelement for indsatsen, og at I vil arbejde med mentorstøtte med det formål, at den unge opnår øget tillid til voksne. Antagelsen kan være, at det også fører til bedre relationer mellem den unge og lærerne på skolen, og dermed til at den unge klarer sig bedre i skolen.

Resultatkortet for en første forandringsteori kan se ud som nedenstående,

Figur 11: Resultatkort for første forandringsteori for mentorindsats



hvor de umiddelbare resultater udgør ressourcerne hos den unge, resultaterne på mellemlangt sigt handler om adfærdsmændringer, og resultaterne på langt sigt handler om ændringer i den unges status og livssituation.

Hvis I fx har set store forskelle i resultaterne for de unge, kan I bruge jeres indsamlede data til at reflektere over, hvad årsagerne kan være. Måske ser det ud til, at indsatsen virker bedst for den unge, når den positive indflydelse fra mentoren bliver forstærket af forældrenes opbakning til indsatsen. I vil derfor have fokus på inddragelse af forældrene gennem forældresamtaler ved opstart og undervejs i den unges forløb, ligesom forbedrede

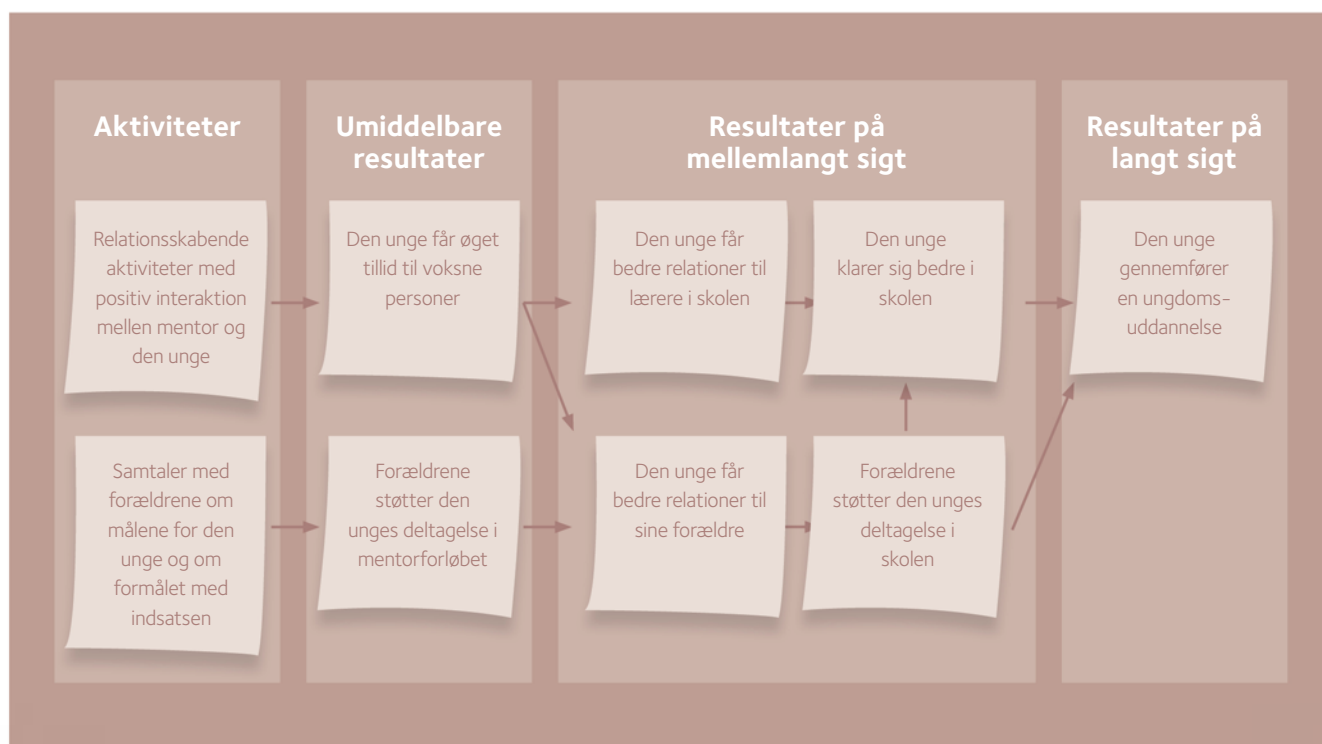
relationer til forældrene vil være et mål for indsatsen for den unge. Resultatkortet for en tilpasset forandringsteori kan se ud som i figur 12.

Herefter kan I tilpasse jeres indsamling af data, så I også dokumenterer forældrenes holdninger til indsatsen og deres relationer til den unge. Ved samtaler kan I fx ved hjælp af spørgsmål til forældrene følge med i, om de oplever at blive involveret og ikke føler sig tilsidesat af den ekstra voksenstøtte til familien. På den måde vil I få viden om, hvordan I kan understøtte forældrenes opbakning til forløbet, ligesom I vil få viden om opbakningens betydning for de unges forløb. Den viden kan I bruge i tilpasningen af jeres indsatsbeskrivelse.

I eksemplet ovenfor opdagede tilbuddet, at der var brug for et ekstra kerneelement i mentorindsatsen, som vedrørte forældreinddragelse. Tilsvarende bør I reflektere over jeres forandringsteori og de kernelementer, I oprindeligt opstillede for jeres indsats: Indeholder indsatsbeskrivelsen de rigtige kernelementer? Hvor godt lykkes det for jer at anvende kernelementerne i praksis?

I kan bruge denne guide i jeres refleksioner over tilpasning af jeres kernelementer eller praksis for deres anvendelse.

Figur 12: Resultatkort for tilpasset forandringsteori for mentorindsats



Refleksioner over indsatsen

Refleksionsspørgsmål	Notér svar og/eller tiltag
<p>Er det de rigtige kerneelementer, vi har fastlagt for indsatsen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bør vi justere på baggrund af vores viden fra praksiserfaringer, borgerfeedback eller andre data?	<p>(Mangler der noget?)</p> <p>(Kan noget undværes?)</p> <p>(Hvad ved vi ikke nok om endnu?)</p>
<p>Får vi bragt alle kerneelementer i spil over for borgerne?</p> <ul style="list-style-type: none">• Udfører vi aktiviteter for alle kerneelementer?• Ser aktiviteterne ud til at virke efter hensigten med kerneelementet?	
<p>Kan vi bringe kerneelementer bedre i spil over for borgerne?</p> <ul style="list-style-type: none">• Har vi særligt gode erfaringer med bestemte aktiviteter til udfoldelse af kerneelementet?• Er der tilfælde, hvor det ikke er tilstrækkeligt tydeligt, hvordan kerneelementet skal anvendes?	

Spydspidsen er Københavns Kommunes tilbud til de mest udsatte unge, som er uden for skolesystemet. Spydspidsen faciliterer praktikforløb for de unge og understøtter de unges læring herfra.

I casen på nedenfor kan I læse om, hvordan tilbuddet Spydspidsen har arbejdet systematisk med kvalitetsudvikling gennem fokus på deres kerneelementer.

Refleksioner over kvaliteten i arbejdet med kerneelementer

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* har Spydspidsen udviklet et redskab til at vurdere brugen af indsatsens kerneelementer i det enkelte borgerforløb. Redskabet hedder Kvalitet i Kerneelementer (KiK) og består af to dele:

En kvalitativ del, hvor medarbejderen bl.a. beskriver, hvad medarbejderen og den unge er lykkedes med siden sidste udfyldelse, hvad medarbejderen har gjort, der har understøttet den unges

udvikling, og hvad den unge vil sige, medarbejderen har gjort.

En kvantitativ del, hvor medarbejderen vurderer, i hvor høj grad indsatsens kerneelementer er bragt i spil i forhold til den konkrete unge.

Medarbejderens udfyldelse af redskabet danner grundlag for en drøftelse på makkerteammøderne, hvor de to medarbejdere i et makkerteam gennemgår deres forløb med den faglige

leder. Her reflekterer medarbejdere og leder sammen over, hvad der er lykkedes, hvad der er indsatsens andel i succeserne, og hvad der skal være i fokus i indsatsen fremadrettet.

Dialogen bidrager til at synliggøre faglige beslutninger og til at definere kerneelementer, så indsatsen på tværs af medarbejdere fremstår som en fælles indsats frem for flere forskellige private praksisser.



5. Roller og ansvar

Som **ledere** har I en central rolle, hvis I skal lykkes med at skabe vidensbaseret praksisudvikling. Det er vigtigt, at I som ledere sørger for at afsætte tid, så medarbejderne kan arbejde med udvikling. I forlængelse heraf skal I sørge for, at medarbejderne oplever, at udviklingsarbejdet prioriteres. Det gør I bl.a. ved at skabe plads i eksisterende mødefora til vidensbaserede faglige refleksioner, så de drøftelser om borgerne, I allerede har, i højere grad bliver kvalificeret af de indsamlede data. Som ledere understøtter I denne udvikling af den eksisterende praksis ved også at deltage i faglige refleksioner om konkrete borgerforløb og fx i kompetenceudvikling i anvendelse af nye feedbackredskaber. På den måde viser I, at I prioriterer det, og I sikrer et grundlag for løbende faglig sparring på den vidensbaserede tilgang.

Som **medarbejdere** kan I have forskellige roller i det konkrete arbejde med dataindsamling, refleksion, afprøvning mv., som den vidensbaserede praksisudvikling indebærer. Grundlæggende handler det om, at I løbende stiller spørgsmål om jeres faglige praksis. Hvordan kan vi få en større sikkerhed for, at vores indsats understøtter en positiv udvikling for borgerne? Hvad viser den viden, vi indsamler, om vores indsats?

Derudover kan I indgå i konkrete refleksionsmøder med forskelligt ansvar afhængig af jeres rolle på mødet. Det afgørende er, at I på forhånd tager stilling til, hvem der har hvilke roller i jeres dialoger, og hvem der efterfølgende skal foretage hvilke handlinger. I de konkrete refleksionsdialoger er det vigtigt, at der på forhånd er én deltager, som har ansvar

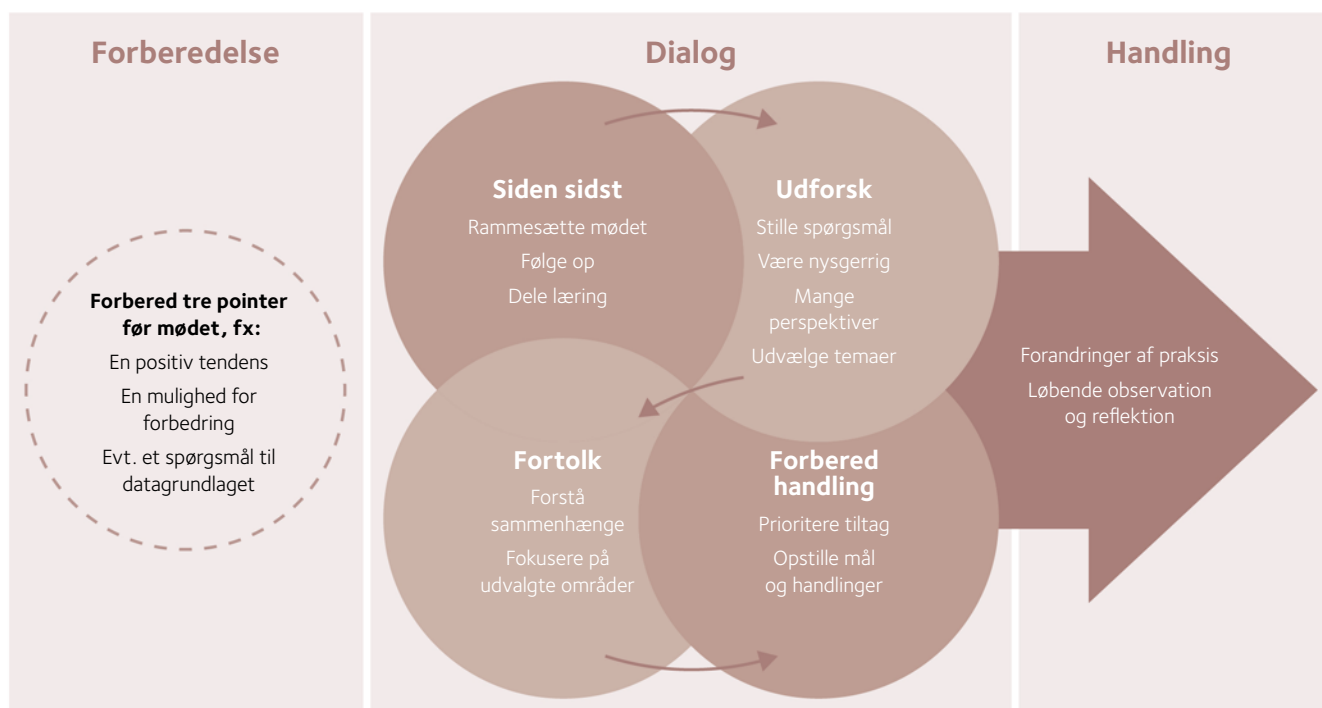
for på et tidspunkt at snævre drøftelserne ind, så I også kan gå til konkrete handlinger.

Endelig har **kvalitetsteamet** en rolle i forhold til at koordinere, understøtte og sikre fremdrift i udviklingsarbejdet i et fremadrettet perspektiv. Formålet er at sikre en rød tråd mellem de forskellige udviklingstiltag og at sikre et vedholdende fokus på vidensbaseret praksisudvikling. Læs mere om kvalitetsteamets sammensætning og opgaver i hæfte 2.

6. Værktøjer

6.1 Skabelon for dialoger om data

I kan bruge skabelonen som dagsorden, når I holder møder, hvor I reflekterer over data.





Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk