

Verksamhetsutveckling ur ett helhetsperspektiv

René Chocron,

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

Ser man skogen för alla trän...?



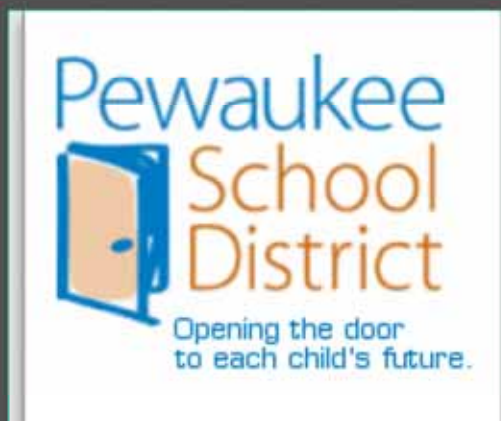
Nu lyfter vi oss över det topparna!

- Kan man ta ett helhetsgrepp på en skolas komplexa verksamhet?
- Tankarna bakom systematisk kvalitets- och verksamhetsutveckling
- HUR! det kan tillämpas i praktiken

OBS ingen djuputbildning...
Snarare en orienterande överflygning



Vad har de här gemensamt???



Barn- och ungdomsmedicinska
kliniken Länssjukhuset Ryhov

Agenda ledningsseminarium

- Målbilden – en snabb första självanalys - Resultaten
- Vad det här egentligen handlar om
 - från fixarkultur till alls engagemang
 - från anekdoter till professionalism
 - från expertstyre till lärande organisation
- SIQs Modell för Verksamhetsutveckling
 - Systematiken
 - Strukturen
 - Kulturen
- Arbetssätten/verktygen
 - Översikten
 - SnabbStart
 - Värdeinsikt
 - inSIQt
 - Ledningens Analys



En målbild?

Det finns en påtaglig kvalitetskultur i hela verksamheten.

Allas arbetsinsatser är tydliggjorda och samverkar till att gemensamt skapa värde för dem vi är till för.

Verksamheten kännetecknas av väl utvecklade och systematiska arbetssätt som är en naturlig del av vårt dagliga arbete.

Samverkan är utmärkt mellan verksamhetens olika delar.

”Överlevnadskraften”/Konkurrensförmågan är stark och fortsätter utvecklas genom ständig förbättring.

Verksamheten har beständiga trender och resultat och är ”bäst-i-klassen” på många områden.

Vilka resultat visar att en skola är framgångsrik?

Elever och föräldrar är nöjda	K
Bra rykte	K
Bra ekonomi	P
Ingen mobbing	P/K/M
Populär arbetsplats	M
Hög arbetsglädje	M
Trygga elever med självförtroende	K
Höga slutbetyg	P
Når satta mål i tid	P
Bra SALSA-värde	P
Nöjda medarbetare	M
Många sökande	K
God arbetsmiljö	M
Hög andel som klarar sitt första år på gymnasiet	P

K = Kundperspektiv

M = Medarbetarperspektiv

P = Processperspektiv

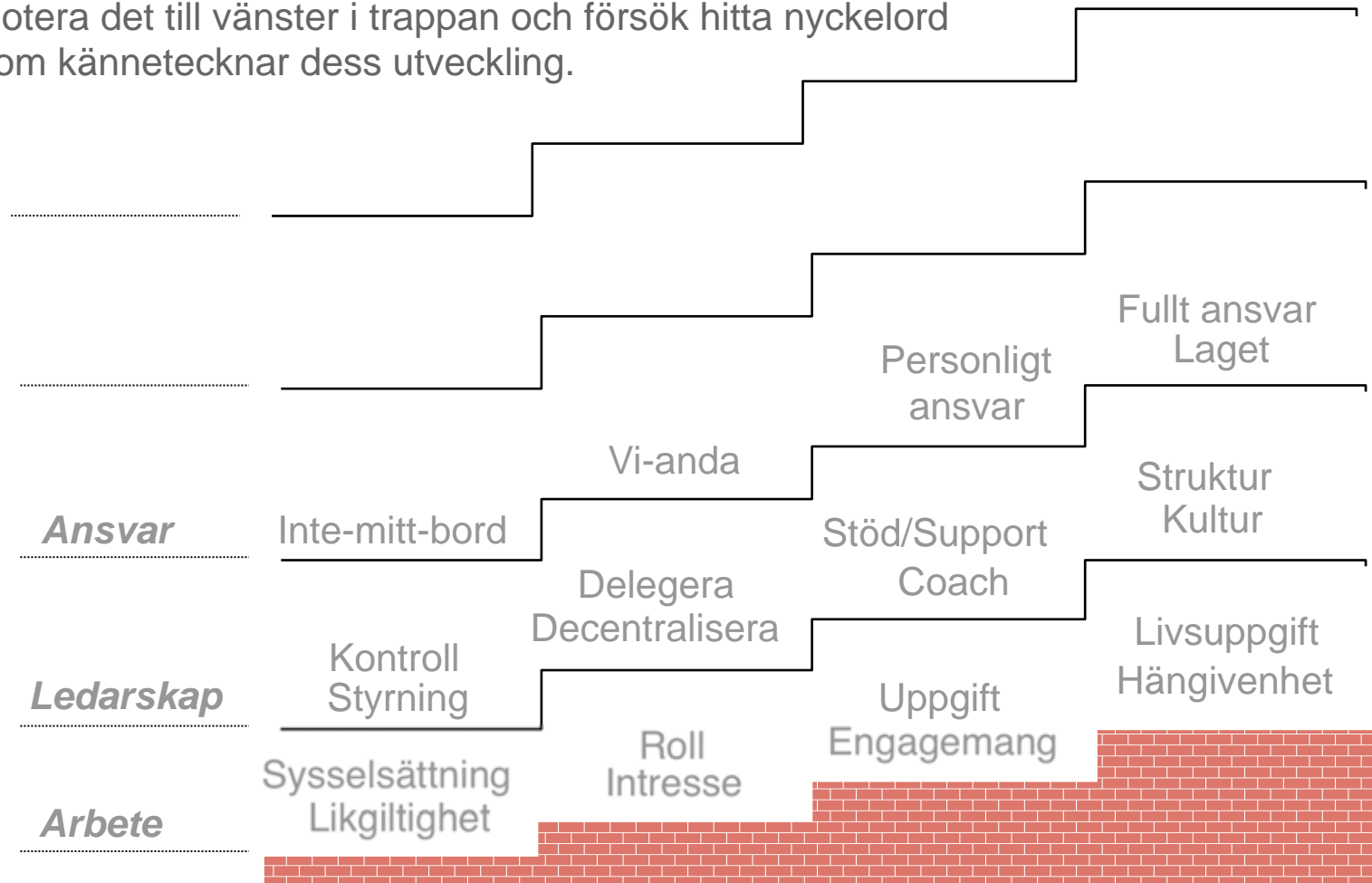
”Verksamhetsutveckling..???”

Vad det egentligen handlar om!

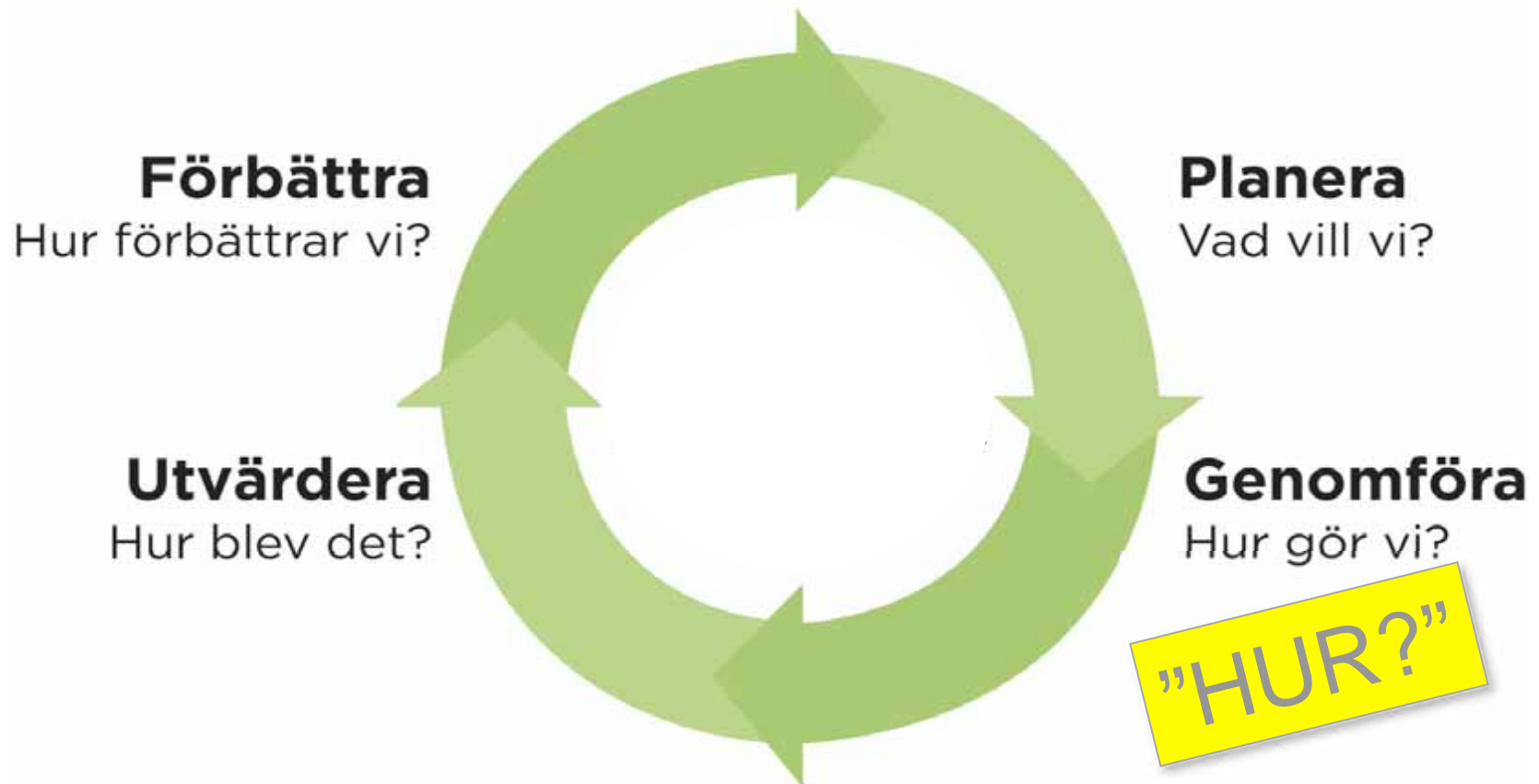


Uppgift

- Fundera över ett ord eller begrepp som är viktigt i skolan –
 - kanske lärande
 - eller en lärares förhållningssätt till sin uppgift
- Notera det till vänster i trappan och försök hitta nyckelord som kännetecknar dess utveckling.



Förbättringshjulet - grundläggande synsätt



Verksamhetsutveckling med helhetssyn!

Vad

Metoder
Verktyg

Histogram Processkarta
Faktorförsök Regression
Riskanalys SPS
Frekvensdiagram
Fiskbensdiagram

Hur

Arbetsätt
Angreppssätt

LEAN Förbättringsteam
Processledning Sex Sigma
Balanserad styrning

Varför

Kultur
Värderingar
Förhållningssätt

Kundorientering Engagerat ledarskap Allas delaktighet
Ständiga förbättringar Faktabaserade beslut
Processorientering Långsiktighet Förebyggande åtgärder
Samhällsansvar Lära av andra Snabbare reaktioner
Samverkan Kompetensutveckling



**Plan,
Strategi, Mål,
Struktur, System**

"Vinden"
Förnuft, Logik

**Vanor,
Attityder, Tradition,
Fördomar, "Hjulspår",
Känslor, Rädslor,
Värderingar,
Föreställningar**

"Strömmar"
**Trender,
Känslor**

SIQs Modell

Tre fundamentala grunder

• Systematik för att förstå och driva på

• Struktur för att kunna se och organisera

• Kultur grunden för motivation och riktning

Systematik

Gör vi som vi har sagt?

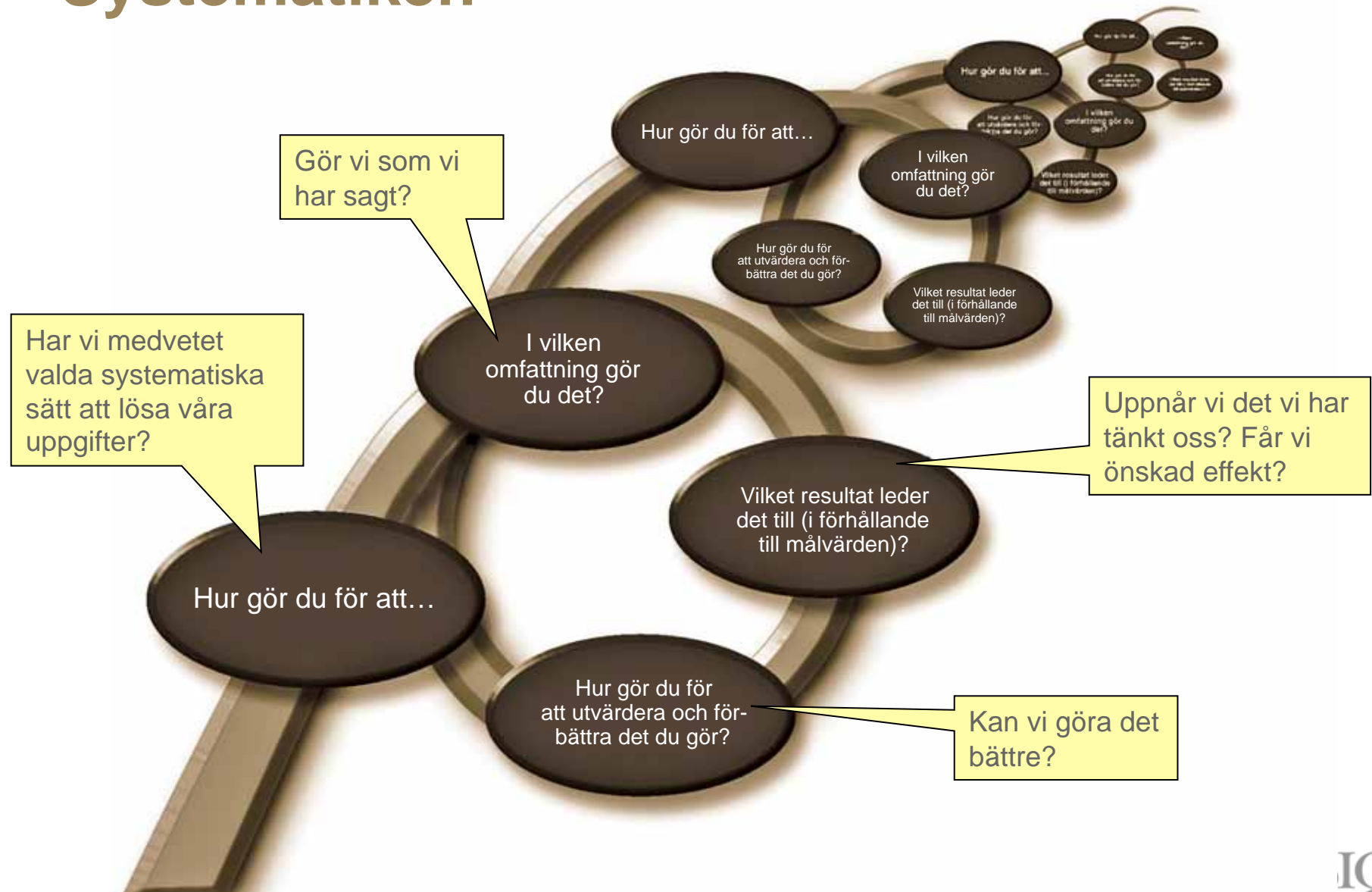
Uppnår vi det vi har tänkt oss?
Får vi önskad effekt?

Har vi medvetet valda systematiska sätt att lösa våra uppgifter?

Kan vi göra det bättre?



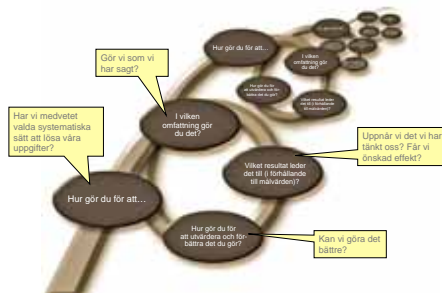
Systematiken



Tre hörnpelare i SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

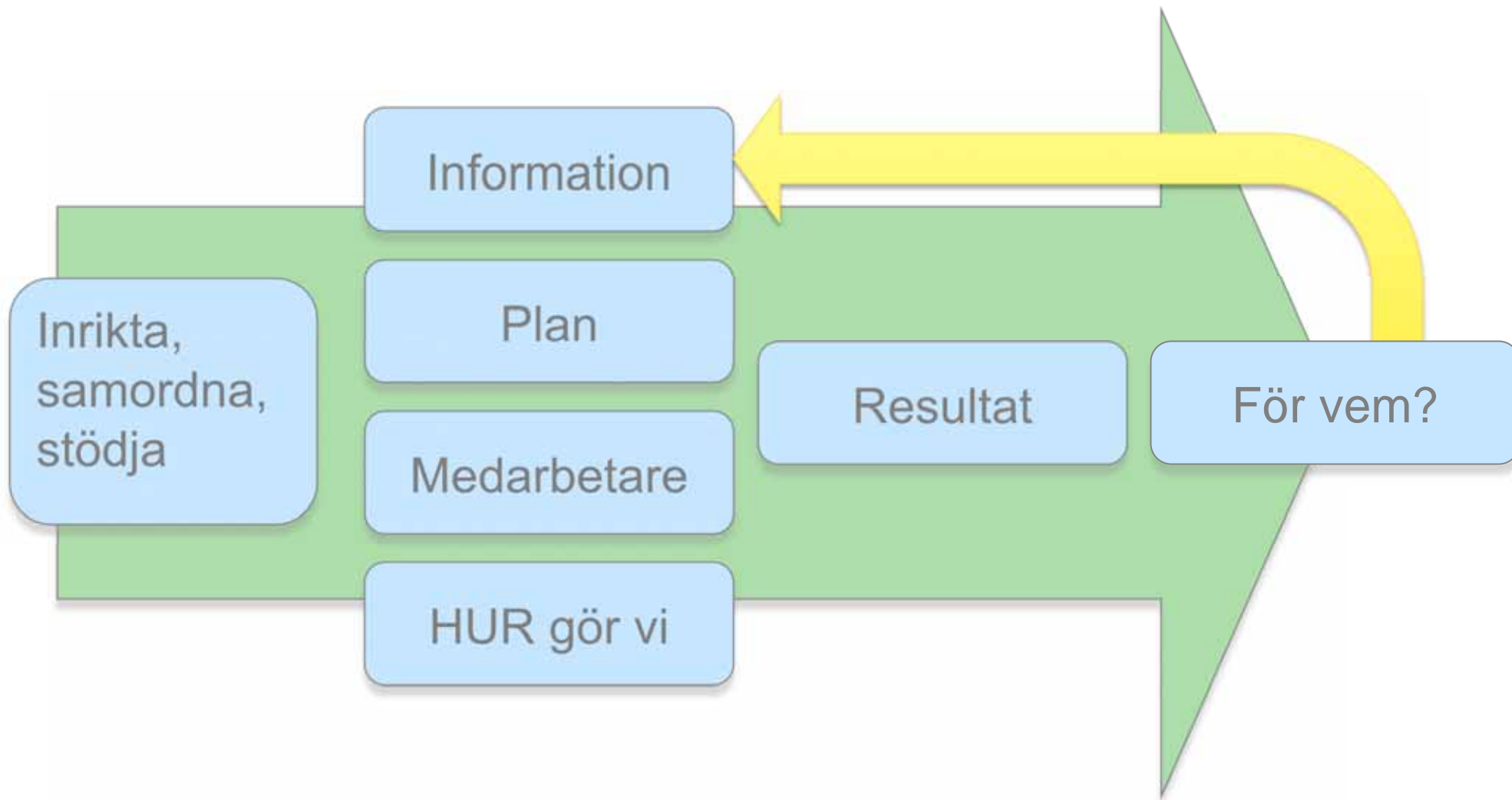
Ett sätt att ställa
frågor som leder
till *insikt*

Systematik



för att förstå och driva på

Strukturen



Strukturen



SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling 2010

1. Ledarskap

- 1.1 Verkställande ledning
- 1.2 Ledarskap för ständig förbättring
- 1.3 Processledning
- 1.4 Samhällsengagemang
- 1.5 Miljöledning

2. Information och analys

- 2.1 Hantering och användning av Information
- 2.2 Information om led. org. och konkurr.

3. Verksamhetens planering

- 3.1 Verksamhetens planering

4. Medarbetarnas engagemang och utveckling

- 4.1 Strategisk kompetensutveckling
- 4.2 Individuell kompetensutveckling
- 4.3 Medarbetarnas eng. och delaktighet
- 4.4 Erkännanden och uppmuntran
- 4.5 Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse
- 4.6 Resultat - Medarbetarnas eng. o utv.

5. Verksamhetens processer

- 5.1 Styrning av verksamhetens processer
- 5.2 Förbättring av verksamhetens processer
- 5.3 Samverkan med leverantörer och partners

6. Verksamhetens resultat

- 6.1 Resultat – Processer
- 6.2 Resultat - Samverkan med leverantörer och partners
- 6.3 Resultat – Samhällsengagemang och Miljöledning

7. Kundtillfredsställelse

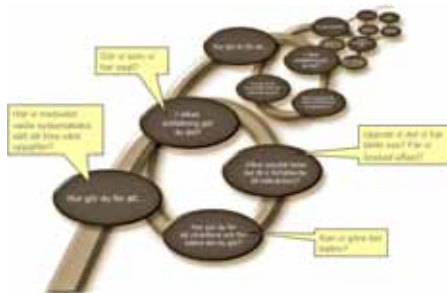
- 7.1 Kundförväntningar
- 7.2 Samverkan med kunder
- 7.3 Utfästelser till kunder
- 7.4 Mätning av kundtillfredsställelse
- 7.5 Resultat – Kundtillfredsställelse

Tre hörnpelare i SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Ett sätt att ställa
frågor som leder
till *insikt*

En modell för *vilka
frågor* vi skall
ställa oss

Systematik



för att förstå och driva på

Struktur



för att kunna se
och organisera

Kultur

Grundläggande värderingar för beslut och handling

- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder
- Ständiga förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

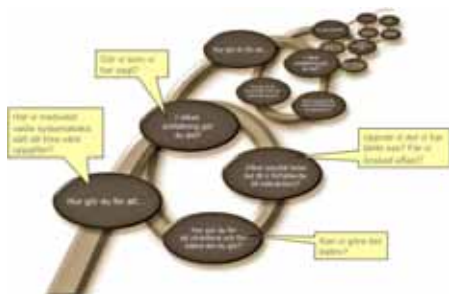
Tre hörnpelare i SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Ett sätt att ställa
frågor som leder
till *insikt*

En modell för *vilka
frågor* vi skall
ställa oss

Grundläggande
Värderingar som
vägleder beslut och
handling

Systematik



för att förstå och driva på

Struktur



för att kunna se
och organisera

Kultur

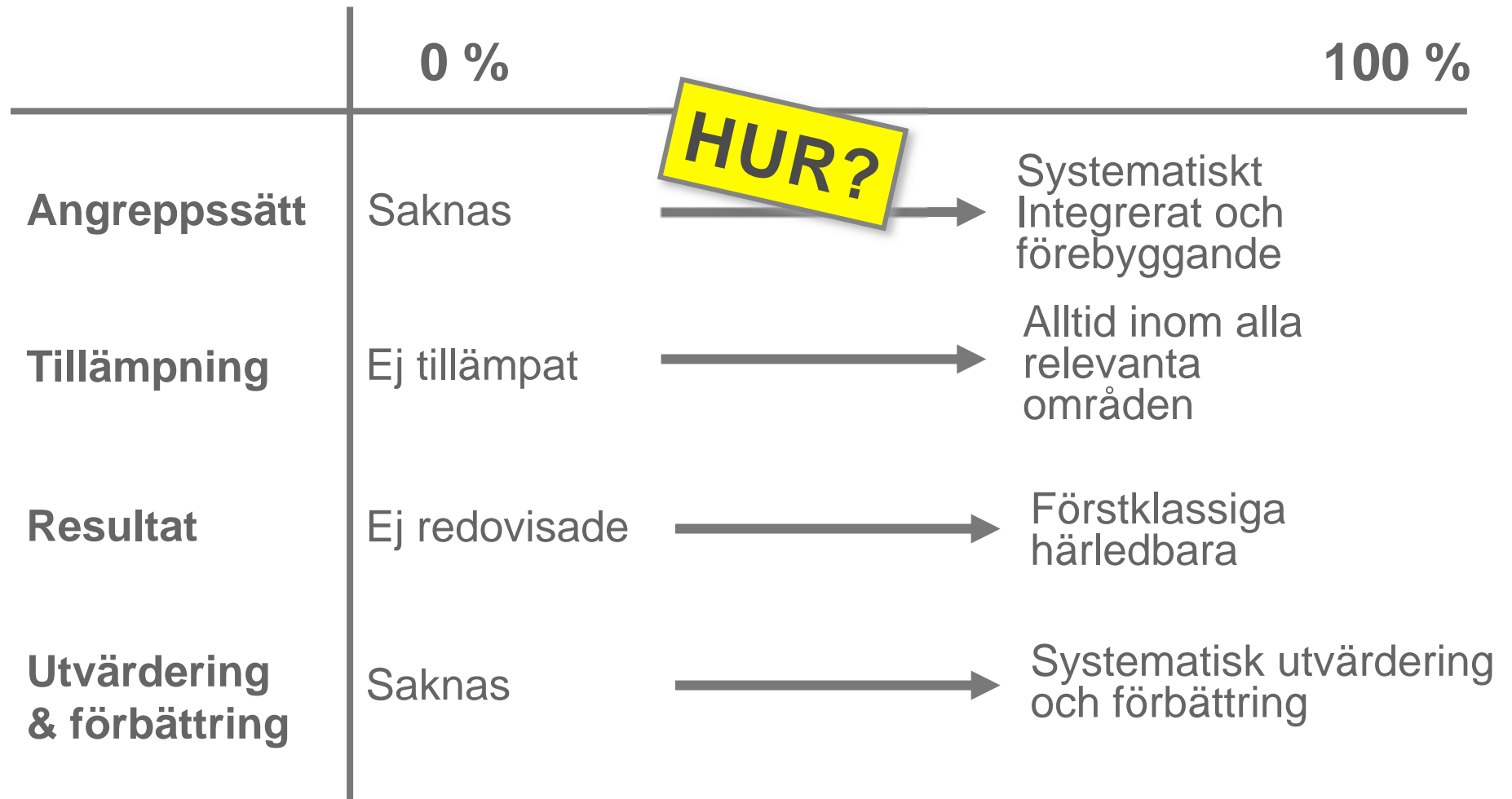
Kultur

Grundläggande värderingar för beslut och handling

- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder
- Ständiga förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

för motivation
och riktning

Bedömning i fyra dimensioner



Verktyg för verksamhetsutveckling

Modellen är en sak - Arbetsätten många

- **Översikten**
- **SnabbStart**
- **Värdeinsikt**
- **inSIQt**
- **Ledningens Analys**

- Verksamhetsbeskrivningen
- Diplomerings
- Utmärkelseprocess

Översikten

Vilka är vi? Vad håller vi på med? Vart är vi på väg?

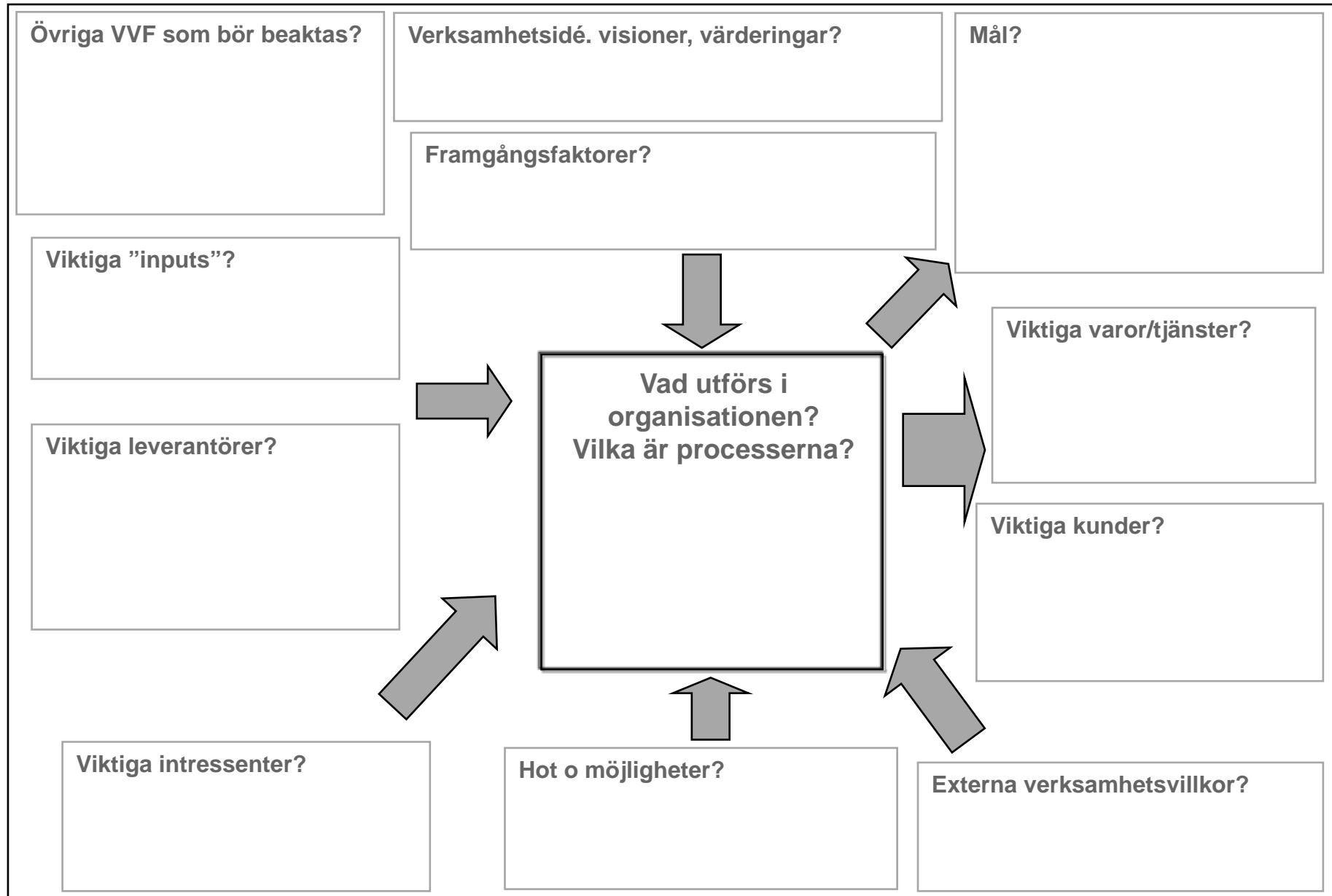
Allmän del

- Verksamhetsidé
- Varor och tjänster
- Kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
- Marknader och distributionskanaler
- Konkurrenssituation och egen marknadsposition
- Verksamhetens processtruktur
- Organisations- och ledningsstruktur
- Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)
- Anläggningar och deras ändamål
- Leverantörer och partners
- Ägarförhållanden och ägarkrav
- Lagar och förordningar av speciell betydelse

Strategisk del

- Vision
- Värderingar
- Styrkor, svagheter, hot och möjligheter
- Kritiska framgångsfaktorer (avgörande förutsättningar för förverkligande av de viktigaste strategiska målen)
- Strategier och övergripande planer för den långsiktiga utvecklingen
- Mål och handlingsplaner på kort sikt i sammanfattning

Översikten



Verktyg för verksamhetsutveckling

Modellen är en sak - Arbetsätten många

- **Översikten** ✓
- **SnabbStart**
- **Värdeinsikt**
- **inSIQt**
- **Ledningens Analys**

- Verksamhetsbeskrivningen
- Diplomerings
- Utmärkelseprocess

SnabbStart

Verksamhetsutveckling

 **SnabbStart 1**
ReflekterandeFrågor

 **SnabbStart 2**
Självanalys

 **SnabbStart 3**
HUR! gör vi





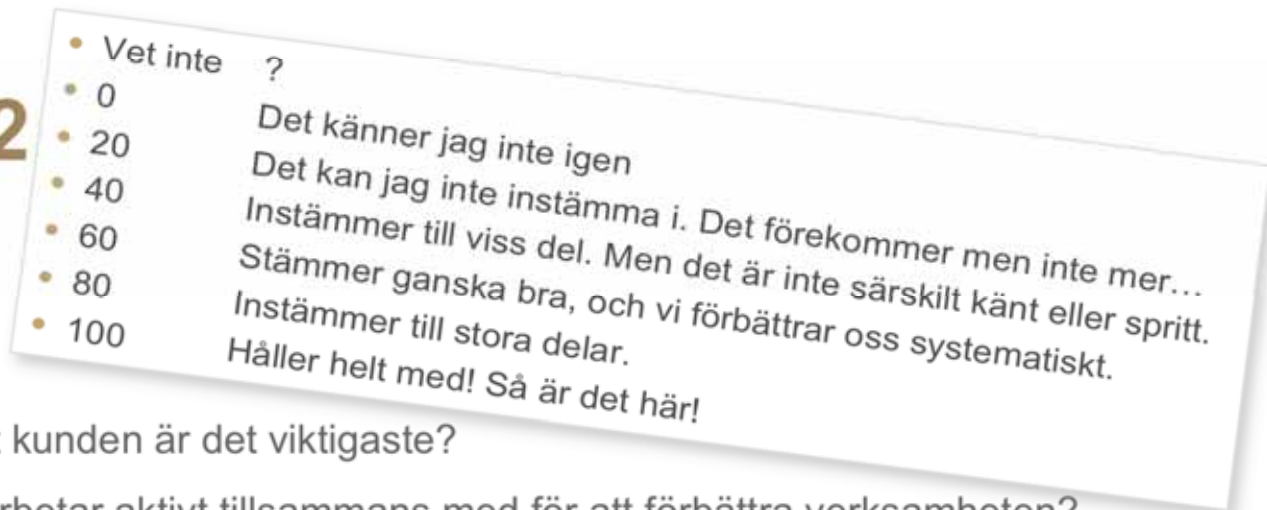
SnabbStart 1

ReflekterandeFrågor

1. Visar vår ledare tydligt att den vi är till för - kunden - är det viktigaste?
2. Arbetar ledare och medarbetare aktivt tillsammans med för att förbättra verksamheten?
3. Har alla den information de behöver för att kunna göra sitt jobb på bästa sätt?
4. Vet vi hur bra vi är jämfört med våra konkurrenter?
5. Har vi en tydlig bild av vad som krävs av oss när vi ska planera?
6. Tar ledare och medarbetare fram planer och mål tillsammans?
7. Får alla medarbetare lära sig nya saker och utvecklas med vår verksamhet?
8. Är alla engagerade och delaktiga i verksamhetens utveckling?
9. Har vi en tydlig förståelse för varandras arbete och hur det hänger samman?
10. Deltar alla aktivt i att utvärdera och förbättra våra arbetssätt och hur vi samarbetar?
11. Känner alla i verksamheten till kvaliteten på det som vi åstadkommer?
12. Samarbetar vi med våra leverantörer för att tillsammans bli bättre?
13. Följer vi upp och sprider kunskap i verksamheten om vad våra kunder förväntar sig av oss?
14. Känner alla i verksamheten till våra kunders erfarenheter av vår verksamhet?

SnabbStart 2

Självanalys



1. Våra ledare visar tydligt att kunden är det viktigaste?
2. Ledare och medarbetare arbetar aktivt tillsammans med för att förbättra verksamheten?
3. Alla har den information de behöver för att kunna göra sitt jobb på bästa sätt?
4. Vi vet hur bra vi är jämfört med våra konkurrenter?
5. Vi har en tydlig bild av vår verksamhet och våra mål när vi planerar?
6. Ledare och medarbetare tar fram planer och mål tillsammans?
7. Alla medarbetare lär sig nya saker och utvecklas med vår verksamhet?
8. Alla är engagerade och delaktiga i verksamhetens utveckling?
9. Vi har en tydlig förståelse för varandras arbete och hur det hänger samman?
10. Alla deltar aktivt i att utvärdera och förbättra våra arbetssätt och hur vi samarbetar?
11. Alla i verksamheten känner till kvaliteten på de det vi åstadkommer?
12. Vi samarbetar med leverantörer för att tillsammans bli bättre?
13. Vi följer upp och sprider kunskap i verksamheten om vad våra kunder förväntar sig av oss?
14. Alla i verksamheten känner till våra kunders erfarenheter av vår verksamhet?



SnabbStart 3

HUR! gör vi

1. HUR visar ledningen att kunden är det viktigaste?
2. HUR arbetar ledare och medarbetare aktivt tillsammans för att förbättra verksamheten?
3. HUR får alla den information de behöver för att kunna göra sitt jobb på bästa sätt?
4. HUR vet vi hur bra vi är jämfört med våra konkurrenter?
5. HUR får vi en tydlig bild av vår verksamhet och våra mål och när vi ska planera?
6. HUR tar ledare och medarbetare fram planer och mål tillsammans?
7. HUR får alla medarbetare lära sig nya saker och utvecklas med vår verksamhet?
8. HUR blir alla engagerade och delaktiga i verksamhetens utveckling?
9. HUR får vi en tydlig förståelse för varandras arbete och hur det hänger samman?
10. HUR utvärderar och förbättrar vi våra arbetssätt och hur vi samarbetar?
11. HUR får alla i verksamheten kunskap om kvaliteten på det som vi åstadkommer?
12. HUR samarbetar vi med leverantörer för att tillsammans bli bättre?
13. HUR följer vi upp och sprider kunskap i verksamheten om vad våra kunder förväntar sig av oss?
14. HUR får alla i verksamheten kunskap om våra kunders erfarenheter av vår verksamhet?



LEDARSKAP

HUR visar ledningen att kunden är det viktigaste?

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas

Vilka mått och mål har vi

Vad finns för bevis eller referenser?

Hur utvärderar och förbättrar vi våra angreppssätt/arbetsätt inom detta område?

Vilka är våra viktigaste styrkor?

Vilka är våra viktigaste förbättringsmöjligheter?

Vilken är vår nivå?

- 0 % = Vi har inga systematiska arbetsätt
- 20 % = Vi har en del gemensamma arbetsätt inom området, men tillämpar dem sällan.
- 40 % = Vi har gemensamma arbetsätt för mycket inom området och de tillämpas ofta.
- 60 % = Vi tillämpar gemensamma arbetsätt för det mesta inom området. Systematisk utvärdering är vanlig och förbättring förekommer.
- 80 % = Vi tillämpar väl utvecklade gemensamma arbetsätt. Systematisk utvärdering och förbättring är vanlig.
- 100 % = Vi tillämpar väl utvecklade systematiska arbetsätt. Utvärdering och förbättring av våra arbetsätt sker systematiskt och regelbundet

Frågeställningen.....

Beskriv kort de viktigaste angreppssätten och i vilken omfattning de tillämpas!
.....

Mått och mål?
.....

Referenser/bevis:
.....

Hur går utvärdering och förbättring till:
.....

..viktigaste styrkor...
.....

...viktigaste förbättringsmöjligheterna...
.....

Vår nivå idag

Verktyg för verksamhetsutveckling

Modellen är en sak - Arbetsätten många

- **Översikten** ✓
- **SnabbStart** ✓
- **Värdeinsikt**
- **inSIQt**
- **Ledningens Analys**

- Verksamhetsbeskrivningen
- Diplomerings
- Utmärkelseprocess

Värdeinsikt

- Värderingar
- Värdegrund
- Grundläggande principer
- Kultur
- ..
- Vad tycker vi att vi är bra på?
- Vad tycker vi att vi är dåliga på?
- Var har vi olika uppfattning?
- Vad vill vi kännetecknas av?
- Vad är viktigt för oss att förbättra?

Värdeinsikt



Kundorientering		
<p>Kunder (externa såväl som interna) upplevs ofta som en störning i vårt arbete.</p> <p>Vi har inte klart för oss vad de förväntar sig och vad de egentligen tycker om oss.</p> <p>Vi har heller inte riktigt klart för oss vad vi lovat våra kunder ifråga om våra varor och tjänster, leveranstider och service i allmänhet.</p>	<p>- 1 2 3 4 5 +</p>	<p>Det viktigaste i vårt dagliga arbete är att ta reda på och möta förväntningarna från våra kunder (externa och interna). Vi har klart för oss vad de har för uttalade och outtalade förväntningar och vad vi lovat dem.</p> <p>Vi är måna om att noggrant ta reda på vad kunderna tycker om oss och är öppna för synpunkter och klagomål som ett led i vårt förbättringsarbete.</p>
Engagerat Ledarskap		
<p>Cheferna visar inget tydligt personligt engagemang i utvecklingsarbetet och stödjer inte medarbetarna i deras arbete genom tydliga mål och planer.</p> <p>Cheferna är återhållsamma med uppskattning och belöningar. Medarbetarna får sällan eller aldrig komma till tals innan beslut fattas.</p>	<p>- 1 2 3 4 5 +</p>	<p>Våra ledare visar ett personligt engagemang för verksamhetens långsiktigt bästa. Medarbetare har nära kontakt med ledarna och alla får komma till tals. Det visas respekt för alla åsikter.</p> <p>Vi har tydliga mål och planer som följs upp. Ledare stödjer medarbetarna i deras arbete och uppmärksammar goda prestationer.</p>
Allas delaktighet		
<p>Medarbetarna känner inte till mål och planer och kan inte se sin roll i helheten och vet inte hur var och en skall bidra till att utveckla verksamheten. Vi koncentrerar oss på att bara klara ut våra egna uppgifter och försöka vinna personliga fördelar.</p>	<p>- 1 2 3 4 5 +</p>	<p>Varje medarbetare engageras och känner sig delaktig i verksamheten. Var och en känner till mål och planer och har kunskaper om de resultat som uppnås. Förutsättningar skapas för att var och en individuellt och i grupp skall kunna bidra till verksamhetens utveckling.</p>
Kompetensutveckling		
<p>I den mån kompetensutveckling förekommer ses den som ett sätt att belöna medarbetare snarare än som ett sätt att utveckla och stärka individens och organisationens kompetens. Erbjudanden om konferenser och utbildningar som råkar dyka upp utgör den huvudsakliga delen av vår kompetensutveckling.</p>	<p>- 1 2 3 4 5 +</p>	<p>Organisationen har klart sina långsiktiga kompetensbehov och har i dialog etablerat utvecklingsplaner för varje enskild medarbetare. Utvecklingsplanerna utvecklar och stärker såväl individen som organisationen. Möjligheter till kompetensutveckling ges i många former och lärandet är en naturlig del i det dagliga arbetet.</p>

Engagerat Ledarskap

Cheferna visar inget tydligt personligt engagemang i utvecklingsarbetet och stödjer inte medarbetarna i deras arbete genom tydliga mål och planer.

Cheferna är återhållsamma med uppskattning och belöningar. Medarbetarna får sällan eller aldrig komma till tals innan beslut fattas.

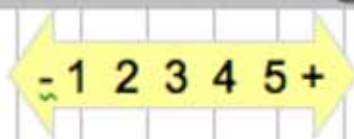


Våra ledare visar ett personligt engagemang för verksamhetens långsiktigt bästa. Medarbetare har nära kontakt med ledarna och alla får komma till tals. Det visas respekt för allas åsikter.

Vi har tydliga mål och planer som följs upp. Ledare stödjer medarbetarna i deras arbete och uppmärksammar goda prestationer.

Allas delaktighet

Medarbetarna känner inte till mål och planer och kan inte se sin roll i helheten och vet inte hur var och en skall bidra till att utveckla verksamheten. Vi koncentrerar oss på att bara klara ut våra egna uppgifter och försöka vinna personliga fördelar.



Varje medarbetare engageras och känner sig delaktig i verksamheten. Var och en känner till mål och planer och har kunskaper om de resultat som uppnås. Förutsättningar skapas för att var och en individuellt och i grupp skall kunna bidra till verksamhetens utveckling.

Verktyg för verksamhetsutveckling

Modellen är en sak - Arbetsätten många

- **Översikten** ✓
- **SnabbStart** ✓
- **Värdeinsikt** ✓
- **inSIQt**
- **Ledningens Analys**
- Verksamhetsbeskrivningen
- Diplomerings
- Utmärkelseprocess

SIQ

inSIQt

Grundidén med inSIQt®

- En verksamhetsvärdering enligt SIQs modell
- Alla medarbetare och ledare kan delta
- Webb-baserad enkätteknik används
- Resultatet sparas och kan användas för framtida jämförelse och för jämförelse med andra företag
- Gör förbättringsarbetet synligt och mätbart

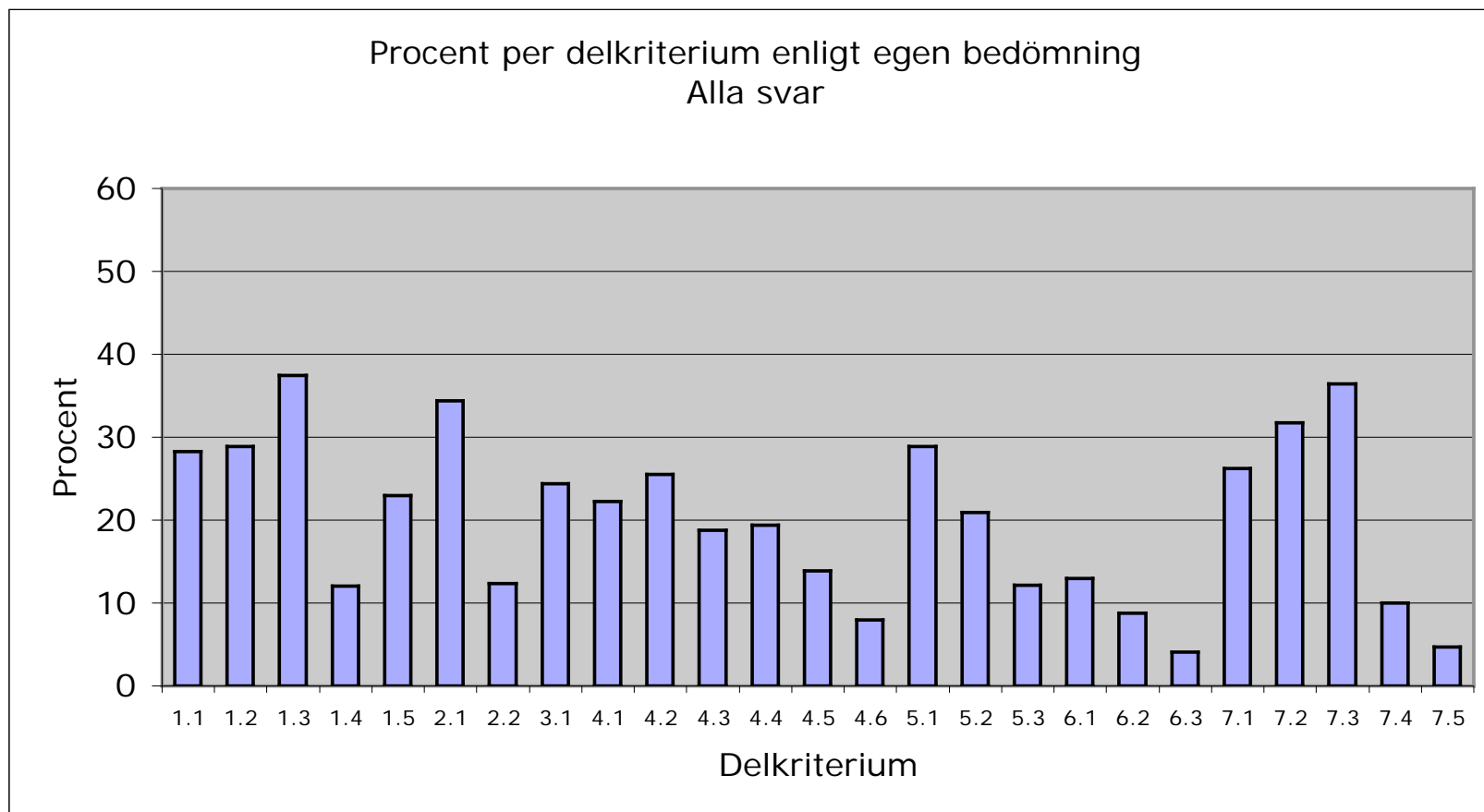
Exempel på frågeställningar ur inSIQt

7.1 Förväntningar hos elever, föräldrar och andra kunder Vi har arbetssätt..

- A. ..för att ta reda på elevers och potentiella elevers behov, krav, önskemål och förväntningar.
- B. ..för att ta reda på föräldrars och andra kunders behov krav, önskemål och förväntningar.
- C. ..för att följa och ta vara på kunskap om förändringar i vår omvärld för att därmed kunna förutse elevers och potentiella elevers FRAMTIDA behov, krav, önskemål och förväntningar.

0 % =	Så här gör vi inte. Så är det inte.
20 % =	Vi har en del gemensamma arbetssätt inom området, men tillämpar dem sällan.
40 % =	Vi har gemensamma arbetssätt för mycket inom området och de tillämpas ofta.
60 % =	Vi tillämpar gemensamma arbetssätt för det mesta inom området. Systematisk utvärdering är vanlig och förbättring förekommer.
80 % =	Vi tillämpar väl utvecklade gemensamma arbetssätt. Systematisk utvärdering och förbättring är vanlig.
100 % =	Så är det och vi utvärderar och förbättrar våra arbetssätt systematiskt.
Vet inte =	Jag känner inte till hur det är.

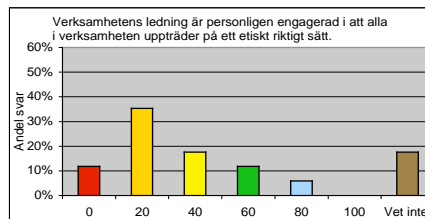
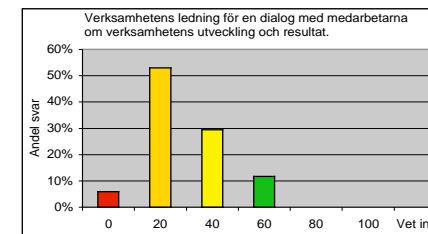
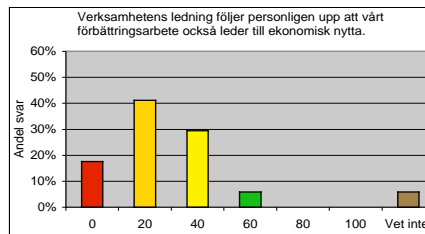
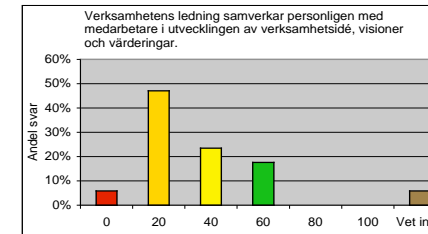
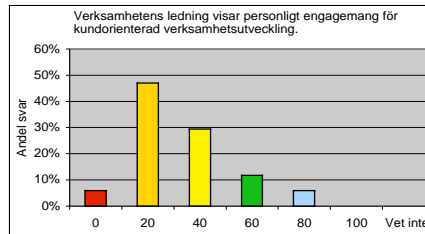
Resultat per delkriterium i %



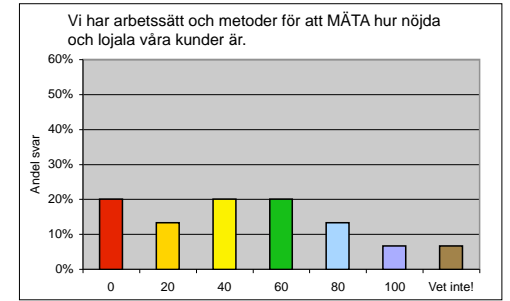
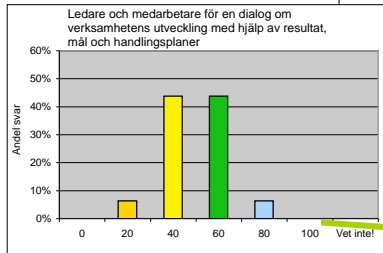
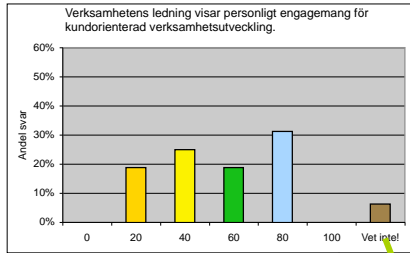
Svarsfördelning på påståendenivå

1 Ledarskap (1.1)

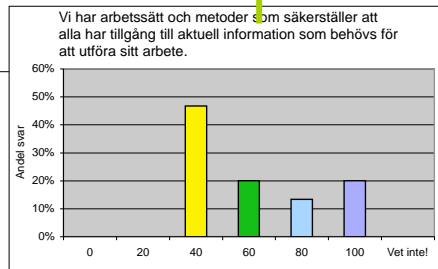
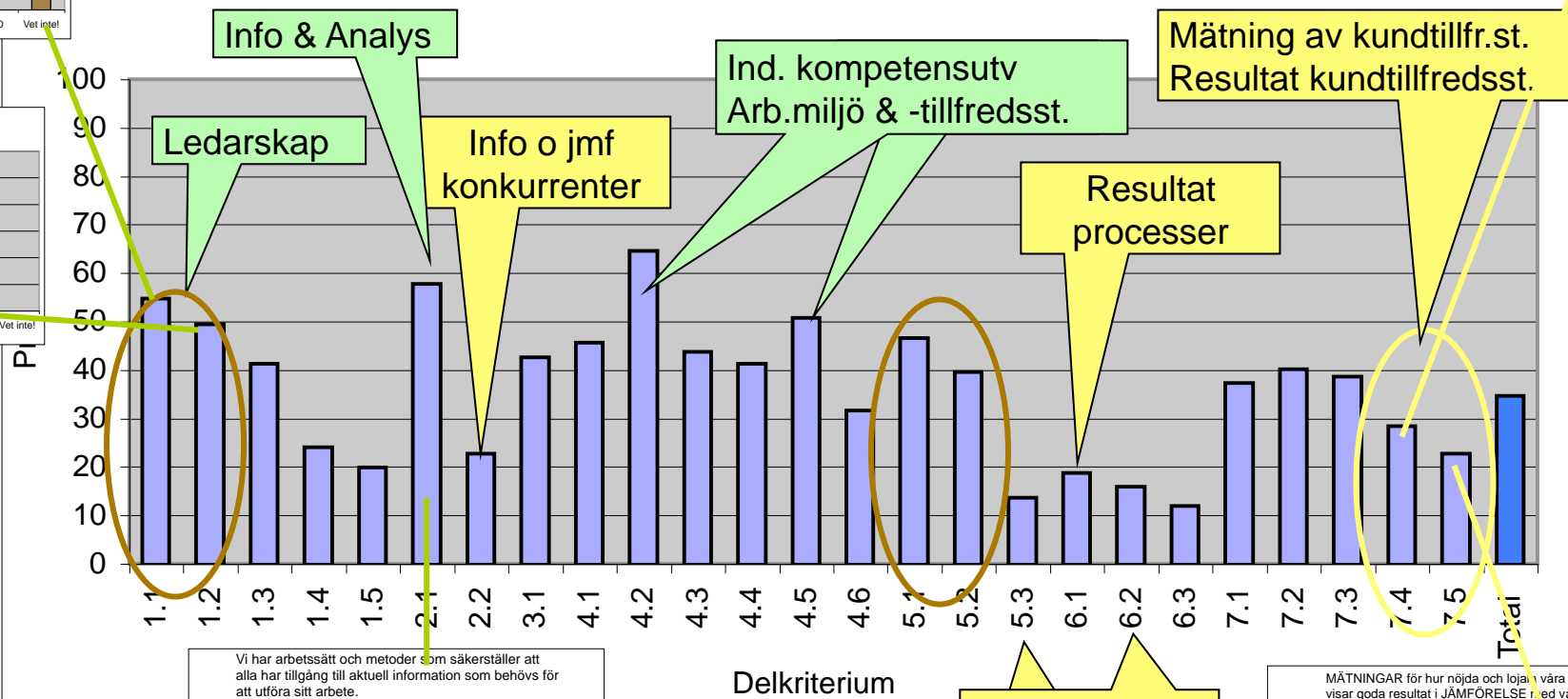
	Håller inte alls med					Instämmer till 100 procent.			
	0	20	40	60	80	100	Vet inte!	Svarande	Ej svar
[1] Verksamhetens ledning visar personligt engagemang för kundorienterad verksamhetsutveckling.	5,88%	47,06%	29,41%	11,76%	5,88%	0%	0%	17	0
[2] Verksamhetens ledning samverkar personligen med medarbetare i utvecklingen av verksamhetsidé, visioner och värderingar.	5,88%	47,06%	23,53%	17,65%	0%	0%	5,88%	17	0
[3] Verksamhetens ledning följer personligen upp att vårt förbättringsarbete också leder till ekonomisk nytta.	17,65%	41,18%	29,41%	5,88%	0%	0%	5,88%	17	0
[4] Verksamhetens ledning för en dialog med medarbetarna om verksamhetens utveckling och resultat.	5,88%	52,94%	29,41%	11,76%	0%	0%	0%	17	0
[5] Verksamhetens ledning är personligen engagerad i att alla i verksamheten uppträder på ett etiskt riktigt sätt.	11,76%	35,29%	17,65%	11,76%	5,88%	0%	17,65%	17	0
								Totalt 15	0



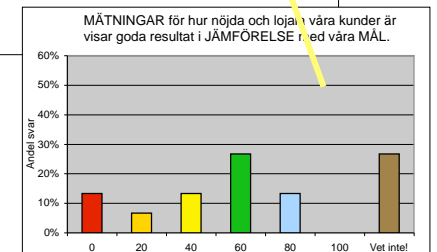
Resultat per delkriterium



Procent per delkriterium



Samverkan
Leverantörer



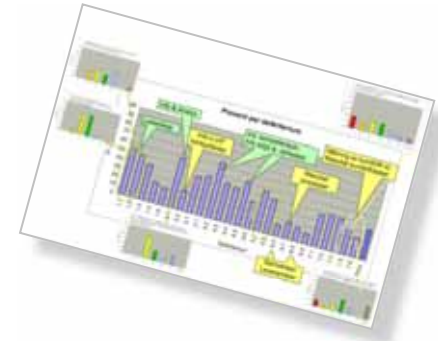
Verktyg för verksamhetsutveckling

Modellen är en sak - Arbetsätten många

- **Översikten** ✓
 - **SnabbStart** ✓
 - **Värdeinsikt** ✓
 - **inSIQt** ✓
 - **Ledningens Analys**
-
- Verksamhetsbeskrivningen
 - Diplomerings
 - Utmärkelseprocess

Ledningens analys - Resultat

- en sida per delkriterium



7.5 Resultat – kundtillfredsställelse

Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert arbete med att tillfredsställa era kunder.

Redogör kort för de viktigaste resultaten från mätningar inom området, såväl trender som nivåer. Beskriv också kort hur de motsvarar era mål och hur ni ligger till i förhållande till konkurrenter och ledande organisationer.

Vad finns för bevis eller referenser?

Beskriv kort resultatens relevans/omfattning för, och härledbarhet till, valda arbetsätt och hur resultaten används i förbättringsarbetet?

Vilka är våra viktigaste styrkor inom området?

Vilka är våra viktigaste förbättringsmöjligheter inom området?

Vilken är vår nivå?

- 0 % = Inget eller mycket lite redovisas.
- 20 % = Enstaka positiva trender. Egna mål saknas för många mått. Jämförelser med andra görs inte tillräckligt för att bedöma nivåerna. Kännedomen om resultaten är låg.
- 40 % = Stabila, positiva trender för några resultat. Egna mål finns för de flesta måtten. Jämförelser med andra har börjat göras. Resultaten börjar bli kända.
- 60 % = Många resultat visar stabila, positiva trender och goda nivåer i förhållande till mål, konkurrenter och ledande organisationer. Resultaten redovisas regelbundet. Härledbarheten till våra arbetsätt har börjat analyseras och synas.
- 80 % = De flesta resultaten visar stabila, positiva trender och goda nivåer i förhållande till mål, konkurrenter och ledande organisationer. Resultaten är välkända och används systematiskt i förbättringsarbetet. Flera belegg för härledbarhet till arbetsätt.
- 100 % = Stabila positiva trender med nivåer i världsklass och god härledbarhet till våra arbetsätt. Resultaten används systematiskt till att styra, utvärdera och förbättra vår verksamhet.

Delkriteriets text....

.....
Beskriv kort de viktigaste resultaten...!
Inkl. mått och mål?

.....
Referenser/bevis:

.....
Relevans, omfattning, härledbarhet

.....
..viktigaste styrkor...

.....
...viktigaste förbättringsmöjligheterna...

.....
Vår nivå idag

- Jag hoppas ni fått en inblick i tankarna bakom systematisk verksamhetsutveckling.
- Och att man kan ta ett helhetsgrepp på en komplex verksamhet
- Och att ni fått idéer om HUR! det kan tillämpas i skolan.

Det kostar på att ta sig upp på höjderna. Med rätt hjälpmedel går det lättare. Och utsikten och överblicken är belönande.



Tack

SIQ