



Socialstyrelsen

Håndbog i lovende praksis

Vidensbaseret udvikling
af sociale indsatser

Viden til gavn

Indhold

Forord	4
1. Hvorfor en håndbog i lovende praksis?	6
2. Hvorfor udvikle indsats og praksis?	10
2.1 Vidensbaseret praksisudvikling i to spor.....	12
2.2 Skridt på vejen til en vidensbaseret lovende praksis.....	14
3. Ordforklaringer – det betyder ordene	17
4. Vidensgrundlag og inspiration til videre læsning	20

Forord

Dokumentation af resultater og feedback giver borgerne en stemme og er med til at holde indsatsen på sporet, så borgerne får gavn af den. Det medvirker til en reel inddragelse af udsatte børn og unge og til, at voksne i en recovery-proces anerkendes som eksperter i eget liv og ligeværdige samarbejdspartnere for de fagprofessionelle. Men der skal mere til.

Denne håndbog er et redskab til at udvikle sociale indsatser på baggrund af grundlæggende elementer i en lovende praksis. En udvikling, der bygger på både forskning, dokumentation, praksiserfaringer og dialog med borgerne. Grundighed og systematik i de professionelle læreprocesser er kernen i arbejdet med en lovende praksis eller dokumenterede metoder. Det kræver også mod til at prøve sig frem og vilje til at lære. Den vej lægger håndbogen stenene til.

Håndbog i lovende praksis bygger videre på Socialstyrelsens tidligere publikation, *Resultatdokumentation og evaluering*.

Kommuner, regioner og sociale tilbud er i dag i fuld gang med at anvende data og feedback i arbejdet med borgerne, og der er stor interesse for at dele erfaringer. Mange arbejder allerede på forskellig vis med at beskrive, dokumentere og vurdere, hvad der virker og hvorfor. Socialstyrelsen ønsker med denne nye håndbog at give ledere og fagfolk vejledning og konkrete redskaber, der kan understøtte det igangværende arbejde.

I projektet *Dokumentation af lovende praksis* (2017-2019) har fem danske kommuner gjort sig værdifulde erfaringer med udvikling af lovende praksis. Jeg er glad for at kunne give disse erfaringer videre, og jeg takker alle projektets bidragydere, der har medvirket til at gøre viden til gavn.

Birgitte Anker, direktør
Socialstyrelsen



1. Hvorfor en håndbog i lovende praksis?

Denne håndbog er skrevet til jer, der som ledere og medarbejdere har det daglige ansvar for at udvikle og sikre kvaliteten af de sociale indsatser i landets kommuner og på sociale tilbud. Håndbogen består af i alt otte hæfter, som beskriver forskellige temaer, som er centrale i arbejdet med at udvikle sociale indsatser og den faglige praksis. I hæfterne finder I vejledning til, hvordan I kommer i gang med at beskrive, hvilke sociale indsatser der virker lovende, og hvilke resultater de skaber. I kan også få inspiration til, hvordan I kan bruge denne viden til at arbejde med systematisk* udvikling af jeres praksis til gavn for børn, unge, familier eller voksne, som er udsatte eller har et handicap.

Håndbogen bygger videre på *Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud*. Den supplerer den tidligere håndbog med erfaringer og gode råd om udvikling af en vidensbaseret praksis*.

På socialområdet er der en stigende opmærksomhed på betydningen af det løbende arbejde med udvikling og forbedring af sociale indsatser. Sociale tilbud skal over for socialtilsynet redegøre for de anvendte metoder og sandsynliggøre, at disse metoder har en positiv effekt

for borgerne. Mange arbejder allerede på forskellig vis med at beskrive, dokumentere* og vurdere, hvad der virker og hvorfor. Hensigten med denne håndbog er at hjælpe jer videre ved at understøtte den udvikling, der allerede er i gang på sociale tilbud og i andre kommunale foranstaltninger.

Kommuner og sociale tilbud efterspørger særligt støtte til at udvikle, kvalificere og dokumentere eksisterende indsatser, som viser tegn på at være virksomme for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for deres effekter. Dette kaldes *lovende praksis**.

***Systematisk:** *Er, når I arbejder på en på forhånd fælles fastlagt og struktureret måde i leder- og medarbejdergruppen.*

***Vidensbaseret praksis:** *Er, når indsatser er baseret på det stærkest mulige vidensgrundlag, og når praksis omkring dem understøtter fagligt begrundede justeringer. Fx ved brug af viden fra forskning, egne og andres erfaringer, borgerfeedback og anden dokumentation.*

***Dokumentere/dokumentation:** Er indsamling af forskellige typer af oplysninger om jeres indsatser og borgere.

***Lovende praksis:** Er en praksis, der viser tegn på at være virksom for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for dens effekt.



Håndbogen består af otte hæfter. Det indledende hæfte introducerer til håndbogen. Hæfte 1 handler om jeres afsæt for at arbejde systematisk med faglig refleksion og dokumentation. Hæfte 2 handler om, hvad du, som er leder, kan gøre. Hæfte 3 handler om, hvordan I kan beskrive jeres indsats. Hæfte 4 handler om, hvordan I kan arbejde med prøvehandling. Hæfte 5 handler om, hvordan I kan planlægge jeres arbejde med resultatdokumentation. Hæfte 6 handler om, hvordan I indsamler resultatdokumentation med høj kvalitet. Endelig handler hæfte 7 om, hvordan I kan anvende jeres data.

***Målgruppe(r):** Er gruppe(r) af borgere, som I hjælper (eller vil hjælpe) med indsatsen, og som har særlige behov, udfordringer eller kendetegn.

***Evaluerer/evaluering:** Er brug af jeres dokumentation til vurdering af jeres indsatser med henblik på handling.



Lovende praksis

Socialstyrelsen og SFI (nu VIVE) har indkredset elleve elementer i en typologi for lovende praksis på det specialiserede socialområde (figur 1). Logikken er, at når en praksis er lovende med hensyn til disse elementer, vil den sandsynligvis have positiv effekt for målgruppen*.

Håndbogen viser, hvordan I med udgangspunkt i de elleve elementer kan arbejde med at gøre jeres indsats mere lovende. I kan læse mere om elementerne i hæfte 1.

Hvorfor er vidensbasering af praksis vigtigt?

Når I arbejder systematisk med at vidensbasere jeres indsats, er I med til at sikre, at den enkelte borger får den bedste mulige og individuelt tilrettede indsats. Det gør det også muligt at dele de gode erfaringer både mellem kolleger på det enkelte tilbud og mellem tilbud. Det, I gør godt i det ene tilbud, giver viden, som kan inspirere et andet tilbud. Samtidig giver vidensbaserede indsatser mulighed for at prioritere ressourcerne derhen, hvor de gør den bedste og største forskel for borgerne.

Det kan I bruge håndbogen til

I håndbogen finder I konkret inspiration til, hvordan I kan organisere arbejdet med at vidensbasere og videreudvikle jeres indsats, herunder hvordan I kan beskrive, dokumentere og evaluere* resultaterne af jeres indsats. Håndbogen indeholder modeller, konkrete værktøjer og cases til arbejdet med kvalitetsudvikling.

I vil blive introduceret til vigtige evalueringfaglige begreber og fagudtryk. Det betyder, at I vil finde ord og formler, som I måske ikke bruger normalt. Derfor vil I finde ordforklaringer undervejs, første gang ordet anvendes. I kan også bruge ordforklaringerne senere i dette hæfte som opslagsværk. Der kan

også være anvisninger, som I ved første øjekast har svært ved at se, hvordan I kan omsætte i jeres praksis. Her kan støtteredskaber og beskrivelser af cases fra andre kommuner og sociale tilbud i Danmark tjene til illustration og inspiration.

Håndbogen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for Socialstyrelsen.

Figur 1: Elementer i lovende praksis



2. Hvorfor udvikle indsats og praksis?

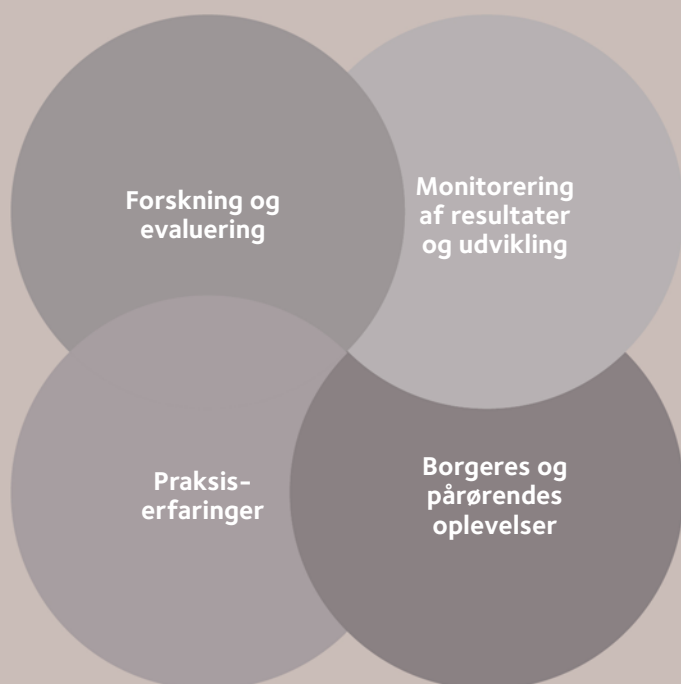
Systematisk kvalitetsudvikling på det bedst mulige vidensgrundlag* skal bidrage til, at den enkelte borger får den bedst mulige indsats. Det betyder, at

jeres udviklingsarbejde skal bidrage til, at I kvalificeret kan svare på, hvordan en given indsats forbedrer borgerens liv, og hvordan I kan forbedre det, I allerede gør.

Det styrker socialfagligheden, fordi det giver mulighed for at forholde sig kritisk til egen praksis. Det gør I ved løbende at stille spørgsmål som: "Hvilke behov har borgeren?", "Virker det, jeg gør, på den eller de måder, jeg forventer?", "Hvad kan jeg gøre for at gøre det endnu bedre?" Spørgsmål, som er genkendelige for de fleste.

Hvis jeres kvalitetsudvikling skal bygge på det bedst mulige vidensgrundlag, kræver det, at I danner jeres svar ud fra flere former for viden. I kan danne jeres svar ved at tolke og reflektere over kvalitative og kvantitative data*. Data, der kan understøtte jeres gode "mavefornemmelse" eller udfordre jer, er med til at informere jeres faglige dømmekraft. Men også andre former for viden er relevante. Ligesom i typologien for lovende praksis præsenterer håndbogen en bred forståelse af, hvad der kendetegner viden på socialområdet: Viden fra forskning på området, faglige observationer og praksiserfaringer, tilbagemeldinger fra borgere og pårørende, resultatdokumentation og mange andre kilder, som det fremgår af figuren til venstre.

Figur 2: Vidensformer



***Kvalitative data:** Er data, der ikke kan tælles og måles. Det kan fx være observationer af en borgers adfærd.

***Kvantitative data:** Er data, der kan tælles og måles. Det kan fx være en spørgeskemabesvarelse.

***Vidensgrundlag:** Er den viden, jeres indsats bygger på. Der kan være tale om viden fra forskning og evalueringer, fra faglige erfaringer og fra borgernes oplevede erfaringer.

***Data:** Er dokumentation, I indsamler på systematisk vis. Det kan fx være resultatdokumentation eller andre faglige observationer.

Vidensformer i social praksis

Viden fra erfaringer, borgere, forskning og dokumentation: Der findes mange former for viden om socialt arbejde. Det kan være den praksisviden, som en socialfaglig medarbejder har tilegnet sig gennem det daglige arbejde, måske uden at være bevidst om det. Det kan være feedback fra borgere på, hvordan de oplever de indsatser, de modtager. Det kan også være viden fra forskning eller evalueringer af andre tilbuds erfaringer. Endelig kan viden komme fra et tilbuds egen dokumentation, hvor tilbuddet opnår en unik viden om egne indsatser.

For at sikre jeres borgere de bedst mulige indsatser er det vigtigt, at indsatserne bygger på et solidt og bredt vidensgrundlag. Det er derfor

vigtigt, at I trækker på så mange af de nævnte vidensformer som muligt.

Håndbogen har to formål, der skal bidrage til en styrket vidensbaseret indsats på det sociale område: For det første kan den hjælpe jer til at opbygge en viden om jeres indsatser på tilbuds niveau ved hjælp af dokumentation og evaluering. For det andet kan håndbogen understøtte jer i at bruge de forskellige former for viden til at informere jeres faglige dømmekraft.

Håndbogen giver vejledning til systematiske overvejelser om, hvem jeres målgruppe(r) er, hvad der er disse borgeres behov, og hvordan jeres indsatser skal være tilrettelagt for bedst at hjælpe jeres målgruppe(r). Denne

viden kan I bruge til at evaluere og udvikle jeres indsatser, så de møder borgernes aktuelle støttebehov. I kan også bruge viden fra jeres dokumentation og evaluering i dialogen med den enkelte borger, kolleger, myndighed og socialtilsyn.

***Prøvehandling:** Er planlægning og udførelse af en hurtig afprøvning af en lille justering af praksis, som I evaluerer og følger op på med ny handling (læs mere i hæfte 4).

Fra læring i et borgerforløb til kvalificering af jeres samlede indsats

Dokumentation og evaluering af de enkelte borgerforløb kan styrke en medarbejders egen praksis, men giver også mulighed for faglig refleksion og læring i personalegruppen. Indsatsen på tilbudsniveau kan kvalificeres ved dialog og sparring, i det man kan kalde "det lille vidensfællesskab": Det fællesskab vi har med vores nærmeste kolleger, hvor vi hjælper hinanden med at træffe bedre beslutninger i mødet med borgerne, hvor vi løbende støtter hinanden i faglige beslutninger, hvor vi lærer af vores erfaringer og deler disse erfaringer med vores kolleger. Evaluering er her en god måde at få sat ord på vores praksis, både det der virker godt og mindre godt. Når vi har at gøre med noget så komplekst som socialt arbejde, er der meget, vi gør, som vi intuitivt ved virker. Det siger vores erfaring os, men der er ofte tale om tavs viden.

Når vi begynder at sætte ord på og baserer vores arbejde med borgerne på data, så bidrager vi ikke alene til "det lille vidensfællesskab", men også "det store vidensfællesskab". Det er institutioner, tilbud og personer, som ikke direkte er involveret i vores eget konkrete arbejde med borgerne. Viden, som er skabt ved hjælp af evaluering, kan derfor gavne andre steder end i vores eget vidensfællesskab. Den kan gemmes og hentes frem, når der er brug for det.

2.1 Vidensbaseret praksisudvikling i to spor

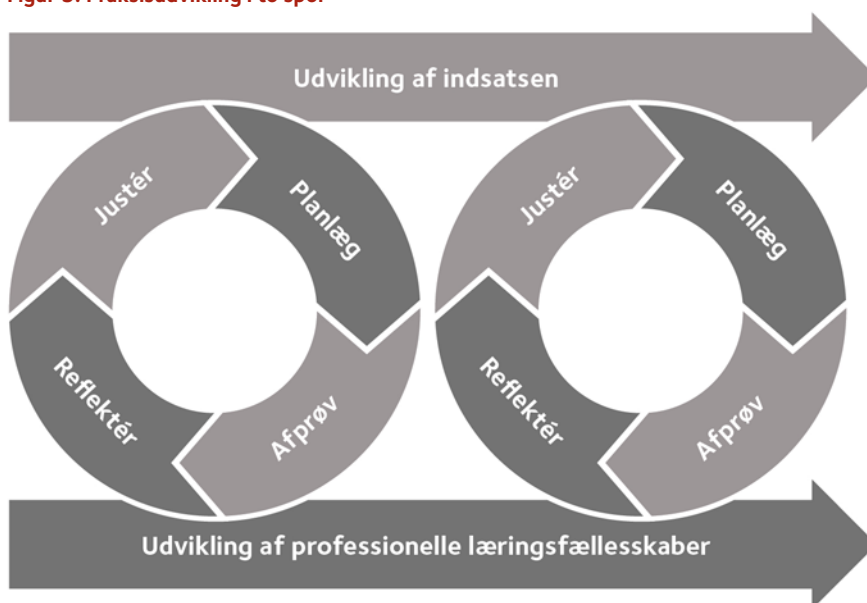
En systematisk kvalitetsudvikling af jeres praksis sker bedst ved at arbejde i to sammenhængende spor som vist i figuren.

Det første spor, *udvikling af indsatsen*, handler om at skabe den bedst mulige sociale indsats til borgerne. Det andet spor, *udvikling af professionelle læringsfællesskaber**, er dog lige så vigtigt. Her arbejder I på at udvikle jeres praksis omkring indsatsen. Det kan fx være at arbejde med, hvordan I kollektivt reflek-

terer over jeres indsats. Det kan også være ved at blive gode til at arbejde med prøvehandling* og derigennem blive bedre til at afprøve nye idéer og implementere de bedste af dem. Det kan I læse mere om i hæfte 4.

Det er vigtigt at se arbejdet som en forandringsproces i små trin, som kræver et vedholdende fokus. Kun herigennem kan en systematisk kvalitetsudvikling ske i sammenhæng med den daglige drift. Håndbogen består derfor af en række hæfter, som I kan arbejde med ét ad gangen.

Figur 3: Praksisudvikling i to spor



***Professionelt læringsfællesskab:** Er en inkluderende gruppe af mennesker, der motiveres af en fælles læringsvision, og som støtter og samarbejder med hinanden og finder måder til at forandre egen praksis på gennem systematisk opsamling, undersøgelse og vurdering af data.



***Læringskultur:** Er en kultur, hvor fokus er på læring og udvikling. Står i modsætning til en kultur med fokus på at undgå fejl.

***Kvalitetsteam:** Er et midlertidigt team bestående af ledere og medarbejdere med ansvar for at drive jeres udviklingsarbejde (læs mere i hæfte 2).

2.2 Skridt på vejen til en vidensbaseret lovende praksis

Håndbogens syv hæfter viser tilsammen skridtene på vejen til at vidensbasere jeres lovende sociale indsatser til udsatte borgere og borgere med handicap. De er illustreret i figur 4 og udgør samtidig forskellige faser i jeres udviklingsarbejde.

Hæfte 1 og 2 handler om at skabe det rette fundament for arbejdet, mens hæfte 3-7 handler om, hvordan I konkret kan udføre arbejdet. De fem hæfter er vist i en cyklisk proces, fordi aktiviteterne i hæfterne har betydning for hinanden. Fx kan det vise sig, at I gør jer erfaringer i arbejdet med at indsamle dokumentation (hæfte 6), som betyder, at I skal genoverveje jeres valg af dokumentationsredskab (hæfte 5). Den cykliske proces indikerer også, at det er et arbejde, der ikke har et sluttidspunkt. Der er behov for et kontinuerligt fokus på at justere den sociale indsats, så den understøtter borgernes udvikling frem mod de opstillede mål. Det vil derfor være en god idé løbende at gentage processen.

Hæfte 1 handler om at afklare, hvad der er jeres afsæt for at arbejde systematisk med faglig refleksion og dokumentation, og hvilke elementer i jeres praksis I bør sætte fokus på i udviklingsarbejdet. Her kan I læse om, hvordan I kan vurdere jeres organisatoriske kapacitet til at udvikle en praksis, som bygger på viden, som er systematisk beskrevet og dataunderbygget. Denne vurdering kan I bruge til at skabe

et grundlag for det videre arbejde ved at indkredse styrker, som I bør udnytte, og barrierer, som I bør imødegå.

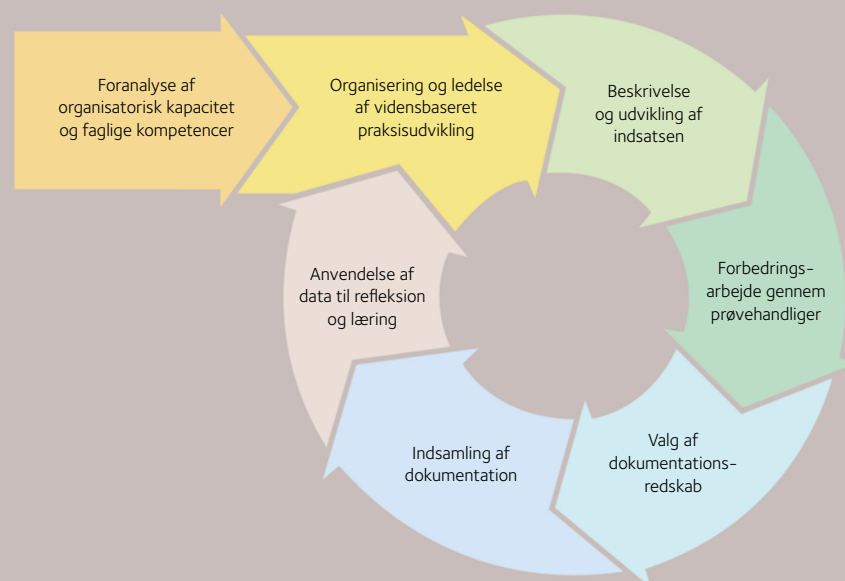
Hæfte 2 kan støtte jer som er ledere i, hvordan I kan arbejde med en løbende vidensbaseret kvalitetsudvikling, og hvordan I kan understøtte udviklingen af en fælles læringskultur* i jeres organisation. I kan læse om, hvordan I skaber understøttende rammer for arbejdet, fx ved at etablere de rette mødefora og ved at etablere et kvalitetsteam*. I kan også læse om, hvordan I kan agere som ledere

i forhold til at understøtte kvalitetsudviklingen og jeres læringskultur.

Hæfte 3 vejleder i at beskrive jeres indsats som udgangspunkt for at kunne udvikle den. Hæftet introducerer jer bl.a. til forandringsteori*, kerneelementer* og beskrivelse af målgruppe(r) og arbejds-gange.

Hæfte 4 handler om, hvordan I kan understøtte en læringskultur og forbedre jeres praksis ved hjælp af prøvehandlinger. Det er en tilgang, der handler om

Figur 4: Sammenhæng mellem håndbogens syv hæfter



***Forandringsteori:** Er en beskrivelse af, hvad I gør i jeres indsats og de forventede resultater heraf på kort, mellemlangt og langt sigt.

***Kerneelementer:** Er det som, I forventer, er særligt virksomt i jeres indsats, og som skal være til stede i alle borgerforløb.

at afprøve og teste små afgrænsede udviklingstiltag i få udvalgte borgerforløb og udbrede succesfulde prøvehandlinger, i takt med at I får fælles viden om, hvad der virker.

I **hæfte 5** kan I læse om, hvordan I kan planlægge indsamlingen af dokumentation. Her er fokus på, hvordan I kan vælge et eller flere dokumentationsredskaber til at vurdere borgernes udvikling. I kan også læse om tilrettelæggelsen af den praktiske indsamling af dokumentation: Fx hvem der skal indsamle dokumentation, hvornår, hvordan, borgernes rolle osv.

Hæfte 6 introducerer til, hvordan I kan sikre indsamling af gyldige og pålidelige data. Her introduceres I også til værktøjer, der understøtter en fælles forståelse og ensartet anvendelse af jeres dokumentationsredskaber.

Hæfte 7 vejleder i, hvordan I kan anvende jeres data til systematisk refleksion og læring både i de enkelte borgerforløb og for den samlede målgruppe. Formålet er at få omsat jeres læring til udvikling af tilbuddet eller indsatsen. Til at understøtte dette arbejde får I inspiration til, hvordan I skaber gunstige rammer for refleksion, og hvordan I konkret kan tilrettelægge vidensbaserede refleksioner.

God læselyst og god fornøjelse med at udvikle jeres indsats og faglige praksis med udgangspunkt i typologien for lovende praksis!





3. Ordforklaringer – det betyder ordene

Aggregeret niveau

Er, når I samler data om enkelte borgere i en ordnet mængde for at opnå viden om en gruppe af borgere. Det kan fx være ved at beregne gennemsnit for borgerne i gruppen.

Data

Er dokumentation, I indsamler på systematisk vis. Det kan fx være resultatdokumentation eller andre faglige observationer.

Datainformeret refleksion

Er, når I reflekterer over jeres indsats eller resultater og understøtter refleksionen med data.

Dokumentere/dokumentation

Er indsamling af forskellige typer af oplysninger om jeres indsatser og borgere.

Evaluerer/evaluering

Er brug af jeres dokumentation til vurdering af jeres indsatser med henblik på handling.

Forandringsteori

Er en beskrivelse af, hvad I gør i jeres indsats og de forventede resultater heraf på kort, mellemlangt og langt sigt.

Forbedringsmodellen

Er en model til at arbejde systematisk med udvikling ved hjælp af prøvehandlinger. Modellen er beskrevet i hæfte 4 i en form, der passer til socialområdet.

Forbedringstiltag

Er konkrete tiltag, som I sætter i værk, når I arbejder med jeres udviklingspunkter.

Fremdriftsmøder

Er møder, der skaber fremdrift i jeres arbejde med forbedringstiltag.

Hypotese

Er jeres forudsigelse af udfaldet af jeres prøvehandling. Den skal formuleres, så I kan teste og modbevise den med data.

ICS

Integrated Children's System er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte børn og unge.

Indikator

Er et målbart tegn på, at der er sket en forbedring.

Infrastruktur

Er de ikke-menneskelige ressourcer, som skal understøtte jer i udviklingsarbejdet. Fx et socialfagligt it-system.

Inklusions- og eksklusionskriterier

Er kriterier, der definerer, hvad der kendetegner borgere, som er en del af jeres målgruppe (inklusion), eller ikke en del af jeres målgruppe (eksklusion).

Kerneelementer

Er det som, I forventer, er særligt virksomt i jeres indsats, og som skal være til stede i alle borgerforløb.

Kvalitative data

Er data, der ikke kan tælles og måles. Det kan fx være observationer af en borgers adfærd.

Kvalitetsteam

Er et midlertidigt team bestående af ledere og medarbejdere med ansvar for at drive jeres udviklingsarbejde (læs mere i hæfte 2).

Kvantitative data

Er data, der kan tælles og måles. Det kan fx være en spørgeskemabesvarelse.

Lovende praksis

Er en praksis, der viser tegn på at være virksom for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for dens effekt.

Læringscirkel

Er en proces for at afprøve forbedrings-tiltag på systematisk vis.

Læringskultur

Er en kultur, hvor fokus er på læring og udvikling. Står i modsætning til en kultur med fokus på at undgå fejl.

Målepunkt

Er et nedslagspunkt med henblik på måling. Fx kan overgangen mellem to faser i en indsats være et målepunkt.

Målgruppe(r)

Er gruppe(r) af borgere, som I hjælper (eller vil hjælpe) med indsatsen, og som har særlige behov, udfordringer eller kendetegn.

Målsætning

Er det, I vil opnå som tilbud (fx at hjælpe borgere ud af deres misbrug).

Parameter

Er noget centralt ved indsatsen eller borgeren, som I måler på. Fx sundhedsforhold.

Professionelt læringsfællesskab

Er en inkluderende gruppe af mennesker, der motiveres af en fælles læringsvision, og som støtter og samarbejder med hinanden og finder måder til at forandre egen praksis på gennem systematisk opsamling, undersøgelse og vurdering af data.

Progression

Er den udvikling, som borgeren oplever igennem indsatsen. Det kan fx være reduktion i symptomer på angst.

Prøvehandling

Er planlægning og udførelse af en hurtig afprøvning af en lille justering af praksis, som I evaluerer og følger op på med ny handling (læs mere i hæfte 4).

Systematisk

Er, når I arbejder på en på forhånd fælles fastlagt og struktureret måde i leder- og medarbejdergruppen.

Udviklingspunkter

Er konkrete elementer af jeres indsats, som I ønsker at forbedre gennem udvikling.

Valideret redskab

Er et redskab, der er forskningsmæssigt afprøvet og testet. Det måler det, det skal, og gør det præcist.

Vidensbaseret praksis

Er, når indsatsen er baseret på det stærkest mulige vidensgrundlag, og når praksis omkring dem understøtter fagligt begrundede justeringer. Fx ved brug af viden fra forskning, egne og andres erfaringer, borgerfeedback og anden dokumentation.

Vidensgrundlag

Er den viden, jeres indsats bygger på. Der kan være tale om viden fra forskning og evalueringer, fra faglige erfaringer og fra borgernes oplevede erfaringer.

VUM

(Voksenudredningsmetoden) er en metode for sagsbehandling og udredning i sager om udsatte voksne eller voksne med handicap.



4. Vidensgrundlag og inspiration til videre læsning

Denne håndbog har et bredt vidensgrundlag. Den bygger på erfaringerne med at videreudvikle lovende praksis i projektet *Dokumentation af lovende praksis*. Den bygger videre på viden fra *Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud* (Socialstyrelsen, 2016), som er baseret på en grundig afdækning af praksis ved sociale tilbud i Danmark. Endelig bygger den på et solidt teoretisk grundlag inden for håndbogens temaer. I oversigten herunder kan I se den væsentligste litteratur bag håndbogen.

Lovende praksis og Socialtilsyn

Jensen, D., Pedersen, M., Pejtersen, J., Amilon, A. (2016). *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde*; Socialstyrelsen

Rambøll (2019). *Midtvejsevaluering: Projekt Dokumentation af lovende social praksis*; Socialstyrelsen

Rambøll (2020). *Projekt Dokumentation af lovende praksis – Afsluttende evalueringsrapport*; Socialstyrelsen

Socialstyrelsen (2017). *Kvalitetsmodel for socialtilsyn – Temaer, kriterier og indikatorer for sociale tilbud*

Ledelse og organisering

Brown, C., Schildkamp, K., Hubers, M. (2017). "Combining the best of two worlds: a conceptual proposal for evidence-informed school improvement"; *Educational Research* 59(2):154-172

Buus, A.M., Rasmussen, P., Wiberg, M., Hamilton, S.D.P. & Thomsen, U.N. (2011). *Når evidens møder den pædagogiske hverdag*; Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Epstein, I. (2009). Promoting Harmony Where There Is Commonly Conflict: Evidence-Informed Practice as an Integrative Strategy"; *Social Work in Health Care*, Volume 48 (3):216-231

Fixsen, D., Blase, K., Metz, A. & Van Dyke, M. (2013). "Statewide Implementation of Evidence-Based Programs"; *Exceptional Children* (Special Issue), 213-230

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *The New Leaders – transforming*

the Art of Leadership; Little, Brown Book Group

Moos, L., Krejsler, J., Hjort, K., Laursen, P. F., Braad, K. B. (2008). *Evidens i uddannelse?*; Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag

Mintzberg, H., Simons, R., Basu, K. (2002). "Beyond Selfishness"; *MIT Sloan Management Review*, 44(1):67-74

Mcneill, T. (2006). "Evidence-Based Practice in an Age of Relativism: Toward a Model for Practice"; *Social Work* 51(2):147-56

Nevo, I., Slonim-Nevo, V. (2011). "The Myth of Evidence-Based Practice: Towards Evidence-Informed Practice"; *The British Journal of Social Work*, 41(6):1176-1197

Forandringsteori og kerneelementer

Fixsen, D., Blase, K., van Dyke, M. (2019). *Implementation: Practice & Science*; The Active Implementation Network

Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K. Friedman, R., Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*; Tampa: University of South Florida

Funnell, S., Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*; Jossey-Bass

Patton, M. Q., (2017). *Principles-Focused Evaluation - The GUIDE*; Guilford Publications

Pawson, R. (2006). *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*; London: Sage Publications

Riisom, T. (2006). *Elementær evaluering*; Capacent

Forbedringsarbejde

Albers, B., Høgh, H., Månsson, H. (red.), (2015). *Implementering – Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*; Dansk Psykologisk Forlag

Duvald, I.; Jensen, K.E., Astrup, P.W. (2015). *Prøvehandling – en let innovationsmetode*; København: Gyldendal

Jensen, K.E.; Jensen, J.P.; Digmann, A. og Bendix, H.W., 2008. *Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice*; 1 edn. København: Børsens Forlag

Kongsgaard, L, Rod, M. (2018). *Bedre begrundet praksis*; Samfundslitteratur

Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C., Provost, L. (2019). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*; John Wiley and Sons Ltd

Dataindsamling, evaluering og anvendelse af data

Andersen, L.B., Hansen, K.M og Klemmensen, R. (red), 2. udg. (2012). *Metoder i Statskundskab*; Hans Reitzels Forlag

Krogstrup, H.K. (2007). *Evaluering-modeller*; Academica

Krogstrup, H.K. (2011). *Kampen om evidens – Resultatmåling, effektevaluering og evidens*; Hans Reitzels forlag

Kousholt, D. (2012). *Deltagerobservation – en metode til undersøgelse af psykologiske fænomener*; Hans Reitzels Forlag

Lindeberg, N.H., Bjørnholt, B., Kloppenborg, H.S. og Strandby, M.W. (2018). *Progressionsmålinger på det specialiserede børn og unge-område – Kommunernes anvendelse af progressionsmålinger i sagsbehandlingen og i den kommunale styring*; VIVE

Petersen, V.A., Hassing, A. og Henriksen, P. (2018). *Metodebogen*; Samfundsfag

Qvortrup, A. (2018). Data og dataindsamling (s. 91-98) i *Professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud*; Dafolo

Trillingsgaard, A. (red.), (2017). *Feedback gentænkt – Professionel feedback der skiller sig ud*; Dansk Psykologisk Forlag





Socialstyrelsen

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

www.socialstyrelsen.dk

