

System til kvalitetsudvikling og resultatvurdering



Mål Handling Evaluering

Frem til 2020

Indhold

1. Indledning	3
2. Baggrund	3
3. Organisering af ledelsen til at varetage ansvaret for uddannelsen.....	5
4. Sammenhæng mellem værdigrundlaget og valgt strategi for selvevaluering.....	6
5. Sammenhæng mellem valgt strategi for selvevaluering og procedurer for implementering af selvevaluering	7
6. Gennemførelse af selvevaluering på valgte nøgleområder.....	7
7. Selvevalueringens virkning på nøgleområder.....	8
8. Handlinger i forhold til opfølgning.....	8
9. Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af progression og kursisters faglige niveau.....	8
10. Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af uddannelsens formål.....	8
11. Undervisnings- og arbejdsformers sammenhæng med aktuelle behov og erfaringer samt kursisters inddragelse i undervisningens tilrettelæggelse	8
12. Ajourføring af lærernes kvalifikationer og samspil med eksterne evalueringer	8
13. Kursisters vurdering af uddannelsesforløbet	9
14. Overgang til videregående uddannelser.....	9
15. Kursisters trivsel.....	9
16. Sammenhæng mellem strategi, selvevaluering, ledelsesinformation og opfølgning	9
Nøgleområde 1: At skabe optimale rammer for kursisters læring og udvikling med særligt blik for digitalisering.....	10
Nøgleområde 2: At udbygge og forbedre skolens lærings- og arbejdsmiljø	10
Nøgleområde 3: At udvikle og forbedre vores organisation med særligt blik for kvalitet og effektivitet.....	11
Nøgleområde 4: Relationer til omverdenen	11
17. Årshjul	11

1. Indledning

Systemet til kvalitetsudvikling og resultatvurdering skal binde forskellige processer og dokumenter sammen og beskrive, hvordan vi arbejder med kvalitetsudvikling. Der er selvfølgelig en tæt kobling mellem strategi, herunder mission, vision og værdier, samt økonomi, ledelsesinformation og processer, som dette system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering kortlægger. I nærværende system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering præsenteres altså de områder, som VUC Lyngby gerne vil levere god kvalitet inden for, hvilke processer det kræver, og hvordan sammenhængen til strategi og resten af organisationen er. Dokumentet beskriver processer, der lægger op til dialog som omdrejningspunktet for kvalitetsskabelse.

Formålet med kvalitetsarbejdet på VUC Lyngby er først og fremmest at sikre systematisk udvikling og optimering af organisationens værdiskabelse på en effektiv facon. Det fælles accepterede og indarbejdede kvalitetssystem vil sætte VUC Lyngby i stand til at levere kvalificerede svar på bl.a., hvorvidt vi gør de rigtige ting, og om vi gør de ting rigtigt og nok.

VUC Lyngbys mission er at tilbyde uddannelse, der giver unge og voksne kompetencer til at tage en erhvervsuddannelse eller videregående uddannelse. VUC Lyngby skal løfte unge og voksnes faglige niveau og deres evne til at blive aktive medspillere i det demokratiske danske samfund både som studerende, borgere og erhvervsaktive.

Vores vision er, at VUC Lyngby skal:

- være blandt de bedste almene ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner i Danmark
- give de bedste uddannelser i forhold til kursisternes nuværende og kommende livssituation
- opleves som et positivt læringsmiljø, der rækker ud over den faglige side af undervisningen, skabe netværker og lyst til læring i et livslangt perspektiv
- opleves som en attraktiv arbejdsplads, der skaber arbejdsglæde og rammer for udvikling
- være en aktiv medspiller i lokalsamfundet
- være innovativ og udviklende, for således at forbedre kvaliteten af den samlede indsats.

Dette dokument revideres løbende, efterhånden som vi udvikler os, omverdenen udvikler sig og vi drager vores erfaringer. Der er en lang række krav til, hvad kvalitetssystemet skal indeholde. Disse krav honoreres i de følgende kapitler.

2. Baggrund

VUC Lyngbys kvalitetssystem er udarbejdet med afsæt i bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering¹ samt bekendtgørelsen om de gymnasiale uddannelsers kapitel 10. Ifølge denne skal en institution, der udbyder gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse have og anvende et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering (herefter kaldet kvalitetssystem).

¹ Bekendtgørelse nr. 574 af 16/06/2009 om kvalitetsudvikling og resultatvurdering i almen voksenuddannelse.

Arbejdet er tæt koblet til de nationale mål, som at forberede kursisterne til videregående uddannelser, hvilket måles gennem data om kursisternes overgang til videregående uddannelser, udvikle elevernes faglighed og studiekompetencer med henblik på dannelse og at forberede kursisterne på medbestemmelse og medansvar i et demokratisk land. Alle kursister skal blive så dygtige, som de kan, hvilket måles på bl.a. løfteevne og eksamensresultater. Alle kursister skal trives på skolen, hvilket måles på frafald og gennem trivselsundersøgelser, og samtidig arbejder vi på at nedbringe betydningen af negativ social arv².

Der arbejdes med kvalitetsudvikling og resultatvurdering på 3 forskellige niveauer i organisationen:

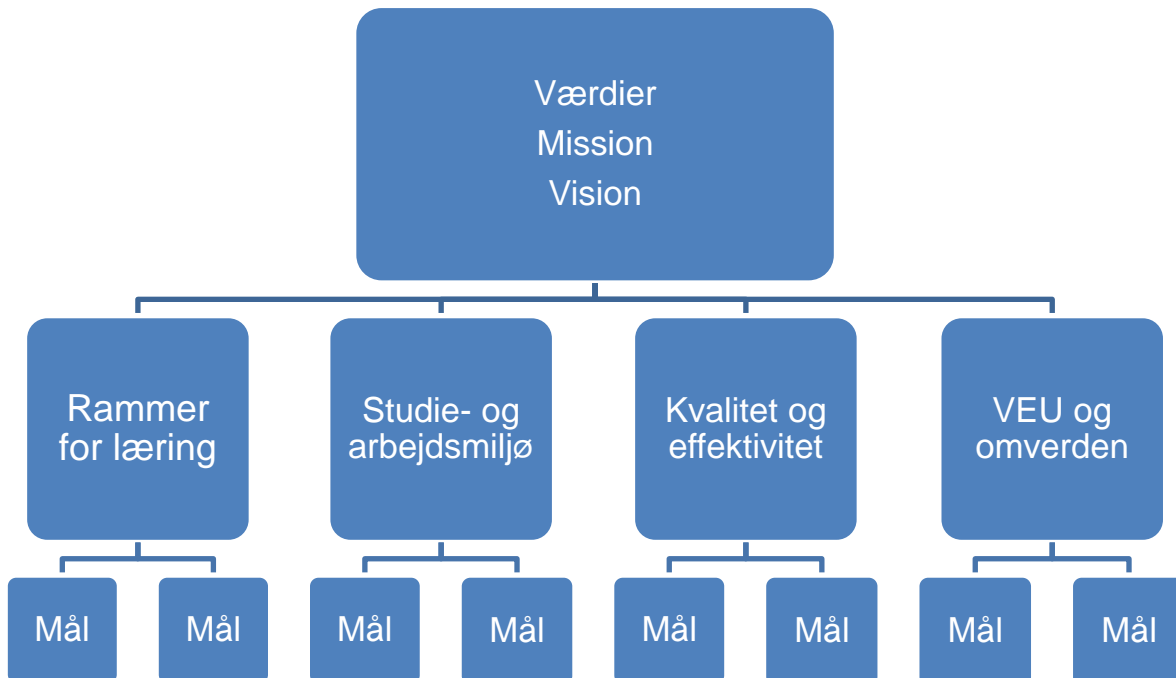
1. Den enkelte kursists udvikling og læring. På dette niveau arbejdes med feedback fra lærer til kursist angående progression og læring, skemalagt fordybelsestid hvor der gives formativ evaluering samt eksamen. Evaluering er en naturlig del af praksis for den gode lærer (jf. den pædagogiske profil)
2. Undervisningen. På dette niveau arbejdes med centralt fastsatte trivselsundersøgelser, med holdevalueringer (se punkt 13) og QTI på den 2-årige HF. Formålet er at udvikle undervisningen og sparring med kolleger/ledelse (jf. den pædagogiske profil)
3. Organisation. I det følgende gennemgås hvilke indsats, der er på organisatorisk niveau, hvor arbejdet hænger meget tæt sammen med det strategiske arbejde.

Målet er at sætte mål for kvalitetsarbejdet og sikre systematiske og regelmæssige selvevalueringer hvert år. I bekendtgørelsen defineres "selvevaluering" som en proces, der består i at indsamle information og implementere procedurer, der muliggør kontinuerlige, systematiske og kritiske diskussioner om uddannelses- og undervisningsmæssige forhold.

I nedenstående figur skitseres den måde VUC Lyngby arbejder med sammenhængen mellem de strategiske niveauer, herunder forankring og organisering.

Figuren neden for visualiserer arbejdet med de strategiske niveauer: Øverst findes vores ledestjerner værdier, vision og mission. Inden for mission og vision har vi formuleret 4 strategiske mål, som vi gerne vil udvikle os inden for. Endelige er der til hver af de fire strategiske mål et forskelligt antal mål og tilknyttede handlinger.

² Institutionernes kvalitetssystem - forbindelse med de uddannelsespolitiske mål. Vejledningen fra UVM.



3. Organisering af ledelsen til at varetage ansvaret for uddannelsen

Ledelsen er sammensat, så der er plads til både at udøve strategisk ledelse og pædagogisk ledelse tæt på, så vi kan leve op til målene med uddannelserne og samtidig arbejde med selvvalgte strategiske indsatser. Arbejdet med realisering af VUC Lyngbys strategi og den systematiske kvalitets- og resultatvurdering løftes af organisationen som helhed og er dels organiseret ud fra de tre ovenfor skitserede strategiske niveauer, dels organiseret ud fra daglige ansvarsområder.

- A) De strategiske intentioner er forankret i bestyrelse og øverste ledelse
- B) De strategiske mål er forankret i chefgruppen og chefgruppens resultatlønskontrakter er koblet op på de strategiske mål
- C) Udviklingsmålene, som de fremgår af handleplanerne, er forankret i chef-, mellemlider-, konsulent- og medarbejdergruppen.

Bestyrelsen vedtager for en 4-årig periode mission, vision og værdigrundlag samt strategiske mål (kan justeres undervejs).

Der afholdes hvert år en strategidag for skolens udvalgsrepræsentanter og ledelse. Bestyrelsesrepræsentanter kan også deltage på denne dag. Alle medarbejdere får forinden

muligheden for at komme med deres ønsker og forslag til kommende udviklingsmål/handlinger, som understøtter strategien/udviklingen på skolen, og som kan danne grundlag for det kommende års udviklingsmål/handleplan og dertil hørende udviklingsteam/kommissorier. Det tilstræbes, at målene indeholder tydelige indikatorer, som er målbare.

På strategidagen præsenteres og drøftes alle ønsker og forslag til kommende handleplan.

Der udarbejdes et forslag til det kommende års handleplan med to-seks udviklingsmål for hver af de fire overordnede indsatsområder. De enkelte udviklingsmål beskrives med mål, handling, evalueringsmetode, ansvarsfordeling, statusopfølgning og evaluering.

Forslagene præsenteres for bestyrelsen i maj/juni måned. Bestyrelsen giver feedback på handleplanen, som justeres i nødvendigt omfang i samråd med kursistråd, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, Pædagogisk Råd og mellemlidergruppen. Den årlige handleplan forelægges og godkendes af bestyrelsen i august. Herefter vælger medarbejdere ét udviklingsmål, som har deres interesse. Til at realisere handleplanen nedsættes der et udviklingsteam for hver af udviklingsmålene. Udviklingsteamene er sammensat på tværs af organisationen og skal samlet set arbejde for at opfylde målene i handleplanen. Der udarbejdes et kommissorium for hvert udviklingsteam med en beskrivelse af forventninger til teamet med bl.a. beskrivelse af organisation (elever og kursister kan også indgå i udviklingsteam), mødedatoer, fremlæggelse, evaluering m.m. Udviklingsteamene spiller dermed en direkte rolle for strategiarbejdet og selvevalueringen.

Endvidere inddrages medarbejdere og kursister i høj grad i kvalitetsarbejdet gennem Samarbejdsudvalgsmøder, kursistrådsmøder, Pædagogiske Råds møder, personalemøder mv.

Se også organisationsdiagrammet på hjemmesiden.

4. Sammenhæng mellem værdigrundlaget og valgt strategi for selvevaluering

Vi har fire overordnede punkter i vores værdigrundlag:

- Åbenhed
- Samarbejde
- Engagement
- Anvendelighed

Dette værdigrundlag er udarbejdet i erkendelse af, at kursisterne på VUC Lyngby kommer med meget forskellig baggrund. Vi ser det som vores opgave at møde hver enkelt kursist hvor han/hun er, og vi sætter fokus på muligheder i stedet for begrænsninger med henblik på læring og udvikling. Alle bør tage ansvar for, at vi i vores daglige virke lever op til disse værdier. Vores pædagogiske profil og kodeks for god ledelse beskriver bl.a., hvordan vi i den daglige praksis lever op til de fire værdier. Den valgte strategi for selvevaluering bygger også på disse værdier, idet der skal være åbenhed om, hvilke processer der igangsættes med kvalitetsudvikling for øje. Vi samarbejder om at formulere vores strategier og handleplaner, som selvevalueringen bygger på. Vi har et stort engagement i, at

VUC Lyngby har en høj kvalitet i opgaveløsningen. Og endelig er selvevalueringerne anvendelige i den forstand, at de processer, der igangsættes er med til at fremskaffe ledelsesinformation, som kan anspre til, at vi gør tingene bedre. VUC Lyngbys strategi, vision og mission er tilgængelig på hjemmesiden.

5. Sammenhæng mellem valgt strategi for selvevaluering og procedurer for implementering af selvevaluering

Vi har valgt en meget kvalitativ og fleksibel strategi for selvevaluering også med blik for de værdier, vi har på VUC Lyngby. I udviklingsteamenes kommissorium står, hvilke indsatser teamet skal arbejde med for at komme i mål med det strategiske arbejde. Strategien for selvevaluering er, at hvert udviklingsteam afrapporterer og evaluerer eget arbejde ud fra kommissoriet. Både proces og resultat evalueres, og det vurderes, om målet er opfyldt og dermed udgår af fremtidige handleplaner eller om der skal finde en opfølgning og videreudvikling sted, hvilket afstedkommer, at handleplanen og udviklingsteamet videreføres i næste kursusår. Dette finder sted ved afslutningen af et kursusår, ligesom vi løbende evaluerer om udviklingsteams er den rette strategi for selvevaluering.

6. Gennemførelse af selvevaluering på valgte nøgleområder

Vores kvalitetssikringsproces og selvevaluering kan i punktform opstilles således:

- Bestyrelsen fastlægger vision, mission og værdigrundlag samt de strategiske mål for en 4-årig periode
- I et samarbejde mellem relevante aktører på VUC Lyngby laves et udkast til en handleplan, som bestyrelsen giver feedback på og endelig vedtager
- Udviklingsteamene og ledelsen arbejder med realisering af handleplanen og der følges op/evalueres efter ovenstående proces
- De strategiske mål danner basis for udpegning af nøgleområderne til selvevaluering i kvalitetsudviklingssystemet. Alle udviklingsteam udfører selvevaluering på deres arbejde og udbytte
- Processerne beskrevet til sidst i kvalitetsudviklingssystemet følges
- Processerne er med til at fremskaffe data om kvaliteten på nøgleområderne
- Data indgår i den årlige selvevaluering af handleplanen.

Processen sikrer:

- At der løbende formuleres målsætninger
- At aktiviteterne gennemføres efter de fastsatte planer
- At indsatserne evalueres
- At der sker justeringer/ændringer af planen.

7. Selvevalueringens virkning på nøgleområder

Selvevalueringen gennem udviklingsteamenes arbejde sikrer en organisatorisk struktur for arbejdet med udvikling, kvalitet og resultatopfyldelse. Der er derfor en direkte sammenhæng mellem arbejdet i de enkelte udviklingsteam og kvaliteten i vores strategiske mål.

8. Handlinger i forhold til opfølgning

Der arbejdes med en handleplan for et kursusår ad gangen, begyndende efter at bestyrelsen har vedtaget handleplanen i august. Der udfærdiges hvert år en evaluering af handleplanen. Resultatet af evalueringen og konsekvenserne for praksis forelægges for bestyrelsen det efterfølgende år. Hermed er bekendtgørelsens krav til opfølgingsplaner hvert år opfyldt. Hvis evalueringen giver anledning til opfølgning, sker dette i det næste års handleplan.

9. Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af progression og kursisters faglige niveau

På VUC Lyngby har vi i samarbejde udviklet en pædagogisk profil, der beskriver, hvad vi lægger vægt på i undervisningen, samarbejdet og organisationen. I undervisningsdelen er det beskrevet, hvilke elementer vi mener indgår i god undervisning for at styrke kursisters læring og progression. Det er elementer som variation, inddragelse af it, feedback, relationsarbejde mv.

10. Undervisnings- og arbejdsformers understøttelse af uddannelsens formål

I den pædagogiske profil har vi også beskrevet, hvordan vi arbejder med at opfylde uddannelsernes formål.

11. Undervisnings- og arbejdsformers sammenhæng med aktuelle behov og erfaringer samt kursisters inddragelse i undervisningens tilrettelæggelse

Diverse reformer og politiske vinde sætter deres præg på det arbejde, som vi skal udføre. Vi følger løbende med udviklingen og videreudvikler os, så vi til stadighed kan inddrage nye elementer i undervisningen. Aktuelt er der sat ekstra fokus på problemorientering, omverdensinddragelse, medborgerskab og karrierelæring. Det kalder på efteruddannelse og nye netværk/samarbejder med andre virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Ligeledes lyttes der til kursisters ønsker til både emner, arbejdsformer og ideer til inddragelse af relevante problemstillinger fra omverdenen.

12. Ajourføring af lærernes kvalifikationer og samspil med eksterne evalueringer

Ajourføring af lærernes kvalifikationer sker løbende gennem deltagelse på kurser og konferencer med både fagligt og didaktisk indhold. Efteruddannelsen sker også i mødet med egne kolleger og kolleger fra andre skoler ved eksamen og i netværk, ligesom VUC Lyngby bruger eventuelle censorindberetninger til at spotte behov for efteruddannelse og opkvalificering af praksis.

På VUC Lyngby afholder vi forskellige former for samtaler for at styrke medarbejdernes kvalifikationer f.eks. MUS, GRUS, sparring, coaching og løbende samtaler.

Se desuden vores strategi for kompetenceudvikling.

13. Kursisternes vurdering af uddannelsesforløbet

Dette sker på to måder:

Kvalitativ: En gang i semestret gennemføres en holdevaluering på det enkelte hold. Holdets lærer vælger en evalueringsmetode, som kan være både kvantitativ og kvalitativ. Læreren udvælger to punkter fra resultatet af holdevalueringen: En ting, der fremhæves som vellykket, og en ting, som læreren tænker vil kunne gøres bedre. På et PR-møde afsættes en gang om året tid til arbejde i faggruppen, hvor hver lærer på skift fremlægger sine to punkter (på max to minutter). Derefter giver kollegerne feedback. Her er tale om envejskommunikation, idet den lærer der fremlagde sine pointer ikke må kommentere men udelukkende suge til sig. Holdevalueringen drøftes også på MUS, hvor lærer og leder taler om, hvad det mest interessante ved holdevalueringen var, hvordan evalueringen er blevet drøftet med holdet, og hvad der er blevet besluttet.

På den 2-årige HF bruges værktøjet QTI og resultater drøftes i teamet.

Kvantitativ: Endvidere laves en gang årligt et kort elektronisk evalueringsskema, som kursisterne skal svare på, så ledelsen løbende kan monitorere udviklingen i kursisternes holdninger og behov.

14. Overgang til videregående uddannelser

Undervisningen på VUC Lyngby sammensættes, så den til enhver tid uddanner kursisterne til at komme videre med uddannelse – ligegyldigt hvilket niveau kursisten befinder sig på. VUC Lyngby skaffer sig viden om de videregående uddannelsers behov og krav til kvalifikationer og kompetencer dels gennem bekendtgørelser og konferencer, og dels gennem formelle samarbejder med aftagerinstitutionerne, f.eks. pædagog- og sundhedsuddannelserne. Herigennem danner vi os også et billede af kursisternes overgang fra uddannelse på VUC Lyngby til videregående uddannelser – her tænkes på lange, mellemlange og korte videregående uddannelser. Dette billede suppleres af statistisk materiale fra Studievalg København.

15. Kursisternes trivsel

Kursisternes trivsel måles en gang årligt. Vi bruger den centrale spørgeramme, som Undervisningsministeriet har stillet til rådighed for det gymnasiale område. Resultaterne for det gymnasiale område indberettes til ministeriet. I forhold til de andre uddannelser tilpasser vi spørgerammen og bruger den samme – dog indberettes disse resultater ikke til ministeriet. Der følges desuden op på resultaterne i relevante fora som f.eks. Ledelsesgruppen, kursistrådet og samarbejdsudvalget.

16. Sammenhæng mellem strategi, selvevaluering, ledelsesinformation og opfølgning

I strategien frem mod 2020 har vi fire strategiske mål. På baggrund af de fire strategiske mål, har vi udpeget 4 nøgleområder, som vi anser for at være kernen i god kvalitet på VUC Lyngby³. Disse fire nøgleområder dækker tilsammen strategiens fire strategiske mål. Det er også disse fire nøgleområder, som vi udfører selvevaluering på gennem de processer, der er beskrevet i nedenfor,

³ Strategi og kvalitetsudviklingssystem er ikke det samme, selv om der er et stor overlap i arbejdet. I strategien arbejdes med strategiske mål og handleplaner. I bekendtgørelsen om kvalitetsudvikling arbejdes med begreber som nøgleområder og selvevaluering. Nøgleområderne er genstand for selvevaluering.

for at sikre at udviklingsteamenes arbejde forbedrer vores kvalitet målt på output. Det strategiske arbejde skulle gerne give sig udslag i bedre kvalitet og effektivitet, hvilket monitoreres gennem processerne og ledelsesinformation som beskrevet nedenfor i selvevalueringen af nøgleområder.

Nøgleområde 1: At skabe optimale rammer for kursisternes læring og udvikling med særligt blik for digitalisering

Til dette punkt knytter der sig følgende processer:

- **Karakterer:** Efter eksamen udarbejdes oversigter over udviklingen i karakterer og ledelsen kigger dem igennem. Lærerne kontaktes for uddybende information ved behov
- **Gennemførelse:** Efter eksamen udarbejdes oversigter over gennemførelse og prøvefrekvens. Ledelsen monitorerer udviklingen
- **Fravær:** Midt i semestret udarbejdes oversigter over fravær på holdene. Ledelsen kigger oversigterne igennem. Lærerne kontaktes for uddybende information ved behov
- **Løfteevne:** Ministeriet opgør VUC Lyngbys løfteevne på HF2 i december. Ledelsen følger med og aftaler eventuelle indsatser med faggrupperne
- **Overgang til videre uddannelse:** Studievalg København udarbejder statistikker over VUC Lyngbys kursisters overgang til videregående uddannelser. Ledelsen følger med og aftaler eventuelle indsatser med studievejledningen
- **Klager:** Hvis ledelsen modtager klager over undervisningen, tager ledelsen kontakt til den pågældende lærer med henblik på løsning af problemet
- **Holdevaluering:** En gang i semestret gennemfører læreren en holdevaluering med sine hold. Resultaterne drøftes i faggrupper og på MUS
- **MUS:** En gang årligt holdes MUS med alle medarbejdere med henblik på sikring af kvaliteten i forhold til vores pædagogiske profil og medarbejdernes trivsel.

Nøgleområde 2: At udbygge og forbedre skolens lærings- og arbejdsmiljø

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- **Undervisningsmiljøvurdering:** En gang årligt evalueres kursisternes trivsel ved brug af ministeriets spørgeramme
- **Klager:** Hvis ledelsen modtager klager over undervisningen, tager ledelsen kontakt til den pågældende lærer med henblik på løsning af problem
- **Medarbejdertrivselsundersøgelse:** Gennemføres hvert andet år gennem konceptet om social kapital og dialogmøder
- **Arbejdspladsmiljøvurdering:** Gennemføres en gang årligt og behandles i Arbejds miljøudvalget.
- **Sygefravær:** HR og administrationen udarbejder statistikker på månedsbasis og statistikken drøftes kvartalsvis i arbejdsmiljøudvalget og på Samarbejdsudvalget en gang årligt. Der foreligger procedurebeskrivelser for sygefravær, stress, misbrug, konflikthåndtering og kriseberedskab

- MUS: En gang årligt holdes MUS med alle medarbejdere. Med henblik på sikring af kvaliteten i forhold til vores pædagogiske profil og medarbejdernes trivsel
- Ansættelser: Personalepolitikken følges.

Nøgleområde 3: At udvikle og forbedre vores organisation med særligt blik for kvalitet og effektivitet

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- Økonomi: Der lægges budget i efteråret, og der følges op på udviklingen gennem kvartalsrapporter og årsrapport
- Tilmeldingsstatistikker: I indskrivningsfasen udarbejdes statistikker over tilmeldte kursister pr. hold, så vi kan sikre fagligt og økonomisk bæredygtige hold
- Kodeks for god ledelse: Evalueres en gang årligt i Samarbejdsudvalget
- Tidregistreringer: Medarbejderne tidsregistrerer deres arbejdstid, og både medarbejder og leder følger med i udviklingen, så vi kan monitorere ressourceforbruget og sikre arbejdsmiljøet.

Nøgleområde 4: Relationer til omverdenen

Til dette punkt knytter sig følgende processer:

- Kontakt til virksomheder: Konsulenterne er i løbende kontakt med virksomhederne i vores dækningskommuner med henblik på at afklare og dække kompetencebehovet. Samtidig afsøges mulighederne for et samarbejde med henblik på kursisternes læring
- Kontakt til kommuner: Konsulenterne er i løbende kontakt med vores dækningskommuner med henblik på at afklare og dække kompetencebehovet
- Kontakt til uddannelsesinstitutioner: Alle på VUC Lyngby er i kontakt med andre uddannelsesinstitutioner, enten for at tilbyde supplerende undervisning, eller for at sikre samarbejde, så vores kursister kan orientere sig angående uddannelsesvalg
- Aktivitet: To gange årligt udarbejder konsulenterne en oversigt over kontakter og deraf afledt aktivitet
- Information: Vi sikrer videndeling om, hvilke kontakter vi har med hvilket formål, så alle på VUC Lyngby kan drage nytte af det
- VEU: Vi deltager aktivt i VEU-arbejdet og arbejder med på VUC Foreningens strategi, med henblik på nye aktiviteter.

17. Årshjul

Nogle af disse processer kører løbende over året. Det drejer sig om: Klager, MUS, ansættelser. Derudover finder processerne sted som angivet i disse "semesterhjul":

