

Dokumenttyp

Slututvärdering

Datum

2021-08-30

Slutrapport

Utvärdering av projektet

FAMN



VETA Advisor AB (VETA)

Postadress

Svartviksslingan 14
167 39, Bromma

Besöksadress

LivingRoom Office
Bondegatan 30
116 33, Stockholm

Webbsida

www.vetaadvisor.se

Uppdragsledare för utvärderingen

Niga Hamasor

Partner

Telefon: 076-848 47 35

E-post: niga@vetaadvisor.se

OM VETA ADVISOR

VETA Advisor är ett analys- och strategiföretag som arbetar för att alla ska få leva och utvecklas på jämlika villkor och det gör vi genom att öka kunskap om hur samhällsutmaningar kan lösas. Vi bidrar till handlingskraft genom att leverera robusta utvärderingar och samhällsanalyser.

VETAs allra viktigaste utgångspunkt är att vårt arbete ska leda till nytta. Det innebär att vi likställer stor nytta och användbarhet av våra tjänster med god kvalitet. Nyttiggörandet handlar alltså om ett systematiskt användande av utvärderingsresultat, forskning och annan evidensbaserad kunskap för att stärka handlingskraften hos våra uppdragsgivare.

VETA utgår från verksamheternas komplexitet och har förståelse för att det kan finnas motsägelsefulla mål, intressen och värden. Vårt fokus är att våra tjänster genom stöd till uppdragsgivare ska ha en utvecklingsinriktad och framåtsyftande användning med sikte mot att skapa långsiktiga effekter. Genom utvärdering, strategi- och processtöd bidrar vi till att stärka våra uppdragsgivares möjligheter till god måluppfyllelse, positiv förändring och utveckling med hållbara, innovativa och effektiva lösningar.

INNEHÅLL

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 OM PROJEKTET	1
1.2 UTVÄRDERINGEN	2
Innehåll	2
SYFTE	2
GENOMFÖRANDE	3
Fallstudier	3
Dokumentstudier	4
Enkätundersökningen	7
Avstämning med projektledningen	7
Lärseminarier	8
Styrgruppsmöten	8
1.3 ANALYSRAMAR	8
FÖRÄNDRINGSTEORI	8
INDIKATORER	11
UTVÄRDERINGSKRITERIERNA	11

2. VAD VISAR UTVÄRDERINGEN 13

2.1 OM GENOMFÖRANDET	13
2.2. RELEVANSEN	17
Individnivå	17
Verksamhetsnivå	17
Strategisk nivå	20
2.3. RESULTATEN	21
Resultat på individnivå	21
Resultat på verksamhetsnivå	22
Resultat på strategisk nivå	23
Om långsiktiga effekter och hållbarhet	23
3. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	27
3.1 Slutsatser	27
En väg framåt – några idéer	27
Referenser	29

Förkortningar

AF: Arbetsförmedlingen

FBR: Folkbildningsrådet

FSO: Folkhögskolornas serviceorganisation

OFI: Offentligägda Folkhögskolors intresseorganisation

ISP: Individuell studieplan

SYV: Studie- och yrkesvägledning

UVAS: Unga som varken arbetar eller studerar

1. INLEDNING

I inledningen presenterar vi projektet kort, vår utvärdering och våra analysramar.

1.1 OM PROJEKTET

Projektet hade som mål att utarbeta, kvalitetssäkra och sprida modeller och metoder för att stärka möjligheten för nyanlända unga 15–24 år att fullfölja sina studier på folkhögskola.

Projektet hade fyra huvudmålsättningar: 1) rekrytering; 2) inkludering; 3) etablering; 4) spridning;

Projektets delmål var följande:

- utveckla modeller och metoder för att rekrytera unga nyanlända till folkhögskolan
- utveckla modeller och metoder för att inkludera unga nyanlända i behörighetsgivande studier på folkhögskola
- utveckla modeller och metoder för att unga nyanlända deltagare på folkhögskola ska etableras vidare i studier eller på arbetsmarknaden
- resultaten ska spridas till övriga folkhögskolor och utbildningsanordnare främst i de regioner där delprojekten verkar men också på nationell nivå.

Utgångspunkterna för arbetet var följande:

- integrerad undervisning och gemensamma aktiviteter
- fortbildning av personal
- extra stöd i svenska
- praktikinslag i undervisningen
- deltagarstyrt upplägg av undervisningen

Ambitionen var att projektet skulle ha 210 deltagare, vilket skulle innebära sju deltagare per termin för varje skola. I skrivande stund, augusti 2021, hade projektet 222 unika deltagare varav 163 var män och 59 kvinnor.

Projektet var organiserat med en projektledning och delprojektledare på varje skola. Varje skola hade också en lokal styrgrupp och centralt hade man sammankallat en rektorsstyrgrupp med rektorer från respektive skola samt representanter från Folkbildningsrådet i form av generalsekreterare och andra relevanta tjänstemän.

Ett projekt utvecklas inte i isolering, det verkar i en omgivning som är i konstant förändring. Det oförutsedda händelser av stor vikt, så kallade svarta svanar, gör att ett projekt måste anpassas och förändras men med bevarade långsiktiga målsättning. De stora förändringarna under projekttiden var Gymnasielagen¹ för ensamkommande flyktingbarn som styrde deras val av utbildning samt covid-pandemin. Det innebar stora påfrestningar för projektet att hantera men eftersom projektet tillämpade en agil styrning med ett tydligt ägarskap bland skolornas ledning för att snabbt kunna göra förändringar har FAMN lyckats genomföras med bevarade långsiktiga målsättningar. Det fanns en osäkerhet om syfte och angreppssätt i början av projektet, men efter hand utvecklades formerna och ett dynamiskt projekt tog form.

Initialt var inkluderingen av unga nyanlända det centrala målet i projektet, men detta vidgades till att omfatta kvalitetsutveckling av folkhögskolornas verksamhet, eftersom det ganska tidigt

¹ https://sv.wikipedia.org/wiki/Gymnasielagen_2018 samt <https://www.migrationsverket.se/Privatpersoner/Skydd-och-asyl-i-Sverige/Gymnasielagen.html>

i processen framstod som en förutsättning för att uppnå målet. Nya modeller och metoder togs fram som skulle spridas internt på skolorna och externt.

Samverkan mellan skolorna och externa aktörer var en viktig del i projektet, vilket ställde krav på engagemang från varje skola. Från början var sex skolor med, men en skola avbröt sitt deltagande. Det påverkade inte projektet på något avgörande sätt.

1.2 UTVÄRDERINGEN

Under våren 2019 upphandlades en extern utvärderare och uppdraget tillföll VETA Advisor. Vi ska gå igenom innehållet i och genomförandet av utvärderingen.

Innehåll

Utvärderingen har följt projektets olika faser – uppstart, genomförande och avslutning. Frågorna för utvärderingen i genomförandefasen var följande:

1. Genomförs insatserna med hög kvalitet? Varför/varför inte?
2. Är insatserna relevanta utifrån olika målgruppers behov och perspektiv?
Varför/varför inte?
3. Vilka resultat och effekter har uppnåtts på kort sikt och på längre sikt (på individnivå, verksamhetsnivå och strategisk nivå)?
4. Hur bidrar de olika aktörerna till utveckling av metoder och modeller för de resultat och effekter som anges i relation till de olika delmålen?
5. Hur sprids resultat och kunskap – hur bidrar projektet till lärande hos folkhögskolorna och de samverkande aktörerna?
6. Hur fungerar det strategiska samverkansarbetet för att uppnå hållbara resultat och effekter?
7. Hur påverkar omvärlden projektets resultat?

Projektet FAMN hade redan innan utvärderingen fått stöd via ESF-rådets processtöd. Även där anlätades en konsult från VETA (dock ej samma som sedermera ansvarade för utvärderingen). Processtödet hade under ett antal workshopar och i dialog med uppdragsgivaren tagit fram förändringsteorier på olika nivåer; individ, verksamhet- och strateginivå samt en övergripande som sammanfattade samtliga förändringsteorier. Samtliga har legat till grund för uppföljning och utvärdering av projektets måluppfyllelse. Se figur 4 där vi beskriver förändringsteorin mer ingående.

SYFTE

Syftet med utvärderingen var att skapa lärande med berörda i hela processen. Utvärderingen skulle bidra till att projektet kunde förbättra sitt pågående arbete för att nå bästa möjliga resultat. Utvärderingen skulle identifiera olika behov som fanns hos aktörer och intressenter på olika nivåer och i olika processer i genomförandet.

Utvärderaren skulle arbeta interaktivt så att projektpersonal, styrgrupp och viktiga samarbetsaktörer löpande kunde ta del av utvärderingsresultaten och rekommendationer

samt utifrån dem ta beslut om att förbättra projektet. Utvärderaren skulle också ge stöd i projektets egen uppföljning.

Utöver ovan beskrivna processutvärdering av projektets arbete och organisation skulle utvärderingen också fokusera på de resultat och effekter (mål) som projektet avsåg uppnå, inte minst hur de horisontella principerna bidrog till projektets måluppfyllelse och i vilken utsträckning som de horisontella principerna integrerades i projektarbetet.

I föreliggande rapport ges en samlad bedömning av hur samtliga delprojekt sammantaget har bidragit till projektets måluppfyllelse. Det är således inte en utvärdering av respektive delprojekt utan en aggregerad analys med exempel från de olika projekten med fokus på hur FAMN i dess helhet.

GENOMFÖRANDE

Utvärderingen har bestått av datainsamling, analysarbete och återkoppling/lärande. Datainsamlingen har omfattat flera, både kvantitativa och kvalitativa, delar – exempelvis intervjuer samt gruppintervjuer med projektpersonal, deltagare, dokumentstudier, deltagande observationer samt enkäter.

Utöver detta har utvärderaren haft regelbundna avstämningsmöten med projektledningen och delprojektledare och på det sättet hållit sig uppdaterad kring hur projektet utvecklats samt vilka utmaningar FAMN har stått inför.

Analysen har genomförts av utvärderaren och resultaten från denna har först återkopplats till projektledningen, därefter till delprojektledare och projektmedarbetare på respektive skola. Dessa återkopplingar har bidragit till gemensamma diskussioner om former för utveckling framåt och vilka fokusområden de gemensamma lärseminarierna ska ha. På så sätt har utvärderingen byggt på delaktighet, landat i slutsatser och reflektioner som legat nära verksamheterna och varit relevant för utvecklingsarbetet i projektet.

Utvärderingen bygger alltså på både kvantitativa och kvalitativa datainsamlingsmetoder och använder den samlade empirin för att beskriva och tolka hur projektet har utvecklats över tid, men framför allt för att se vilka resultat som uppnåtts. Nedan presenteras mer utförligt hur datainsamlingen har gått till.

Fallstudier

Under utvärderingen har fallstudier genomförts vid två tillfällen: hösten 2019 och hösten 2020. Sista omgången genomfördes fallstudierna digitalt till följd av pandemin.

Under oktober och november 2019 besöktes samtliga folkhögskolor i projektet. Genom att VETA besökte verksamheterna och vistades där och observerade verksamheten skapades en bättre bild av projektets verksamheter i de olika delprojekten. På samtliga skolor deltog utvärderaren (deltagande observation) vid någon form av lektion med FAMN-deltagare. Under fallstudien intervjuades delprojektledare, projektägare, projektmedarbetare och deltagare.

Projektledaren och rektor/verksamhetsansvarig intervjuades var för sig (enskilt) medan projektmedarbetare (vid de tillfällen det fanns flera) intervjuades i grupp. Intervjuer med deltagare genomfördes enskilt eller i grupp. Sammanlagt intervjuades 6 delprojektledare vid två olika tillfällen, 6 rektorer/verksamhetsansvariga vid två olika tillfällen, 30 projektmedarbetare samt 58 deltagare under utvärderingsprocessen.

Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att intervjuerna utgår från en intervjuguide med utgångspunkt i fastställda indikatorer som garanterar att samma frågeområden täcks i samtliga intervjuer samtidigt som det lämnar utrymme för respondenten att tala fritt och utrymme för att fördjupa olika områden genom följdfrågor.

Intervjuerna med delprojektledare och rektor/verksamhetsansvariga syftade främst till att undersöka deras syn på delprojektets organisering, genomförande, relevans för skolan samt samverkan kring målgruppen med andra aktörer i kommunen och regionen. Intervjuerna med projektmedarbetarna syftade främst till att få en bild av delprojektets genomförande, dess framgångar och utmaningar samt måluppfyllelse. Syftet med gruppintervjuerna med deltagarna var främst att få deltagarnas syn på projektets aktiviteter, deras relation till projektmedarbetarna samt vilka effekter de själva ansåg att projektet haft på deras liv.

I oktober/november 2020 gjordes återigen fallstudier, men då på fem skolor eftersom Västerås inte ingick i projektet längre. Vid detta tillfälle genomfördes digitala intervjuer. Skolorna hjälpte till med att organisera intervjuer med deltagare och eftersom utvärderarna sedan tidigare hade god kännedom om verksamheterna och hade etablerat en relation med delprojektet kunde fallstudierna genomföras med bibehållen kvalitet trots att de genomfördes digitalt.

Dokumentstudier

En central del i FAMN-projektet handlar om att utveckla metoder som kan stärka arbetet med rekrytering, inkludering och etablering. Eftersom projektet i första hand är ett metodutvecklingsprojekt har mycket tid och resurser lagts på att hitta en form för att dokumentera utvecklingsarbetet så att det ska kunna användas av andra folkhögskolor i landet som arbetar med nyanlända. Dokumentation har också använts av utvärderarna för att kunna bedöma arbetet i projektet. Därmed har det ställts höga krav på tydlighet i beskrivningar.

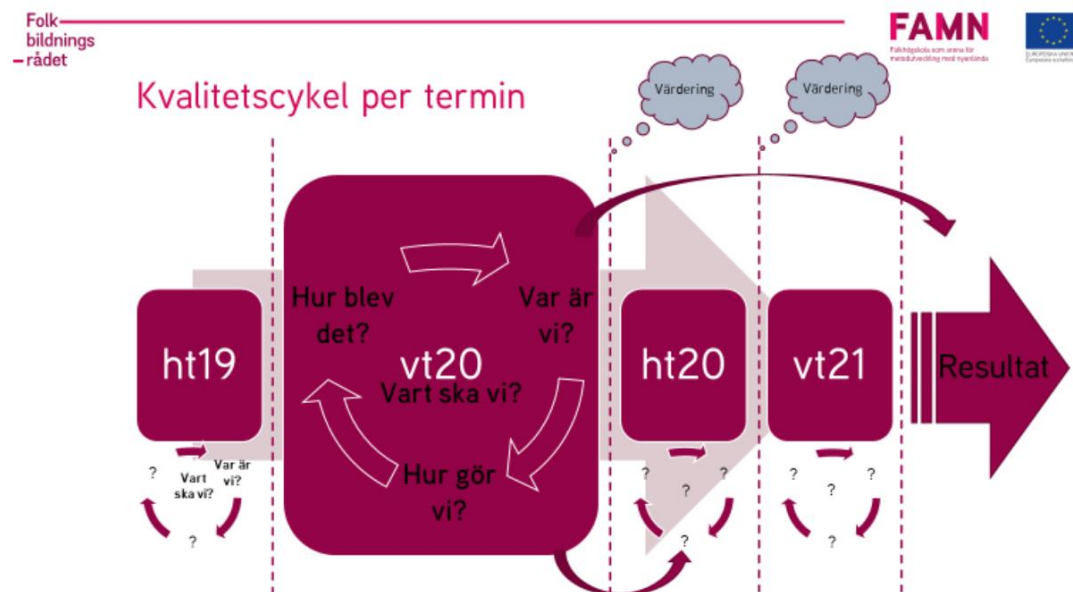
Initialt var det något otydligt hur dokumentationen skulle genomföras, delprojektet hade inte en enhetlig bild av vad och hur metoderna skulle utvecklas. Det fanns också en viss förvirring kring definitionerna och vad som räknas som en metod och vad som anses vara en modell. Under projektets analysfas beslutades följande:

”Vi har under analysfasen (jan – juni 2019) diskuterat begreppen **modeller och metoder**. Vi definierade modell som en strukturell beskrivning av företeelser under vilket det kan finnas flera metoder. Till exempel skulle den individuella studieplanen kunna ses som en modell under vilken det finns ett antal metoder vi arbetar med. Ett annat exempel är samverkansplattformen som modell med i modellen ingående metoder hur man till exempel arrangerar studiebesök, informationsmöten, uppsökande verksamhet och så vidare.”²

Dokumentation i projektet FAMN har skett i den gemensamma plattformen SharePoint enligt en struktur som benämnts som ”hjulet”.

Kvalitetsarbetet har utgått från förändringsteorin och utgjort ett underlag för ett kontinuerligt förbättringsarbete. Dokumentation i projektet FAMN har skett i den gemensamma plattformen SharePoint enligt strukturen i kvalitetshjulet. Se figur 1 nedan.

² Dokumentation och kontinuerlig utveckling i projektet FAMN av definierade aktiviteter i förändringsprocessen. 2020-01-24



Figur 1 Kvalitetscykel per termin

Arbetet med kvalitetshjulet i projektet byggde på kontinuerlig utvärdering av modeller och metoder och inför en ny termin gjorde man ett omtag med de nya förutsättningar som framkom i Hur blev det? Detta skapade då underlag för ett nytt kvalitetshjul att arbeta med under den kommande terminen. En värdering gjordes i slutet av varje termin av vilka modeller och metoder som kommande termin:

- 1) skulle utvecklas vidare
- 2) skulle prövas av en annan grupp på skolan
- 3) skulle prövas av ett annat delprojekt
- 4) var färdiga

På återkommande lärseminarium under ledning av utvärderaren lades fokus på den sista frågan "Hur blev det?". Det fanns behov av att tydligare beskriva på vilken grund man bedömde att en metod skulle utvecklas vidare, prövas av annan grupp/delprojekt eller var färdig. Utvärderarna påpekade också att projektet systematiskt behövde kunna svara på hur det blev i relation till resultatmål i förändringsteorin för att kunna säkerställa att FAMN bidrog till utveckling och förbättring. För detta ändamål föreslogs Kirkpatrick³ modell för utvärdering.

I figur 2 beskrivs vad som sker exempelvis efter en utbildning. Det första steget handlar om någon slags reaktion på exempelvis utbildningen som man har gått. Om den var bra, att man fick med sig mycket information, det var trevligt eller att det var frustrerande eftersom man inte håller med om vad som säs. Nästa steg är att man faktiskt har lärt sig någonting, man har med sig en kunskap tillbaka till sin arbetsplats, men det i sig betyder inte att man ändrar någonting. Steg tre innebär att man gör en beteendeförändring. Man börjar arbeta utifrån nya

³ Kirkpatrick, D. L. (2005). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

beteenden. Det behövs aktiviteter för att skapa kunskap som ska omsättas i handling i form av ett beteende. I det fjärde steget sker ett resultat på verksamhetsnivå som följd av de beteendeförändringar som görs.

Delprojekten började tillämpa Kirkpatrick's modell och nyanserade sin dokumentation genom att tydligt beskriva huruvida de pedagogiska metoderna bidrog till resultat inom de fyra nivåerna. Detta innebar att projekten sammanställde svar från fokusgrupper, intervjuer och enkäter med deltagare. De reflekterade med kollegor och beskrev kunskaper mer nyanserat än endast i termer av exempelvis ökade språkkunskaper, de beskrev också hur detta uttryckts i form av förändrade förhållningssätt och praktisk tillämpning. I dokumentationen beskrevs också hur de beskrivna metoderna bidrog till förbättringar på skolan. Det kunde handla om kollegialt lärande, att deltagarna klarade sina mål i andra ämnen bättre, att undervisningen var mer effektiv och individanpassad och andra kvalitetsförbättringar som hade bäring på hela skolan.

På så sätt nyanserades "Hur blev det?" avsnitten i dokumentationen. Det blev tydligt att resultaten vilade på systematisk uppföljning som omfattade alla nivåer (individ, verksamhet och strategiskt arbete). Genom att tydligt beskriva vad de pedagogiska metoderna bidrog till ökade också kunskap och lärande om vad som fungerar och vad som behöver utvecklas vidare. Ett påtagligt mervärde av den här processen var att de organisatoriska effekterna blev explicita, man kunde redogöra för hur en metod som skulle bidra till att öka deltagarnas språkkunskaper kunde ha bäring på hela skolan och generera ökad kvalitet i många olika aspekter.

- nöjda kursdeltagare
- lärande i form av t ex nya kunskaper eller förhållningssätt
- ökad kompetens = förmåga att tillämpa det man lärt sig i praktisk handling
- verksamhetseffekter i form av t ex ökad kvalitet eller måluppfyllelse

(modifierad efter Kirkpatrick, 2005)

Figur 2 Effekter av utbildning – bedömning av "Hur blev det"?

Arbetet med kvalitetshjulet möjliggjorde att systematiskt pröva modeller och metoder – en första erfarenhet, prövad erfarenhet respektive beprövad erfarenhet. Mer om vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i nästa avsnitt.

Metodutvecklingen av pedagogiska metoder och *berättelser*, dokumenterades skriftligt, och/eller i viss mån som video- eller ljudinspelning. För att klargöra vad som menas med berättelser, exempel och fallbeskrivningar tog FAMN utgångspunkt i Ruhi Tysons resonemang i "Bildning och praktisk klokhet i skola och undervisning"⁴ Exemplet/berättelsen var oftast en kortare mer direkt beskrivning av en situation medan fallbeskrivningen var mer heltäckande och beskrev omkringliggande faktorer och förutsättningar samt själva processen på ett mer utförligt sätt. Dessa berättelser var en viktig del av utvecklingsarbetet och beskrivning av

⁴ Tyson R. 2019. *Bildning och praktisk klokhet*, Natur&Kultur, s 25 - 35.

metoderna. Ruhi Tyson anlitas löpande och deltog i projektet i form av expert och stöd i utformning av berättelserna. Berättelserna skulle stå som kunskapsförmedlare och synliggöra metoder som annars inte lät sig fångas än i narrativ form. Genom att försöka dokumentera exempelvis det specifika i en folkhögskolemiljö genom berättelser fick projektpersonalen bättre syn på sin egen praktik och kunde därmed konkretisera sin värdegrund i enlighet med Tysons syfte med berättelserna. Genom att synliggöra och beskriva handlingar kopplat till värdegrunden kunde berättelserna ligga till grund för diskussioner om värdegrunden och vad man ville eftersträva.

VETA genomförde dokumentstudier under våren 2020 och våren 2021 där samtliga beskrivningar av kvalitetshjul för respektive skola studerades. Dokumentstudierna hade två syften, de har dels legat till grund för att bedöma tydligheten i beskrivningarna och dels för att kunna bedöma metodutvecklingsarbetet och hur deltagarna uppfattar den hjälp de fått av att studera på en folkhögskola. Utvärderarna gav återkoppling på beskrivningarna utifrån de olika frågeställningarna i kvalitetshjulet. Även berättelserna låg till grund för bedömningar och diskussioner i samband med återkopplingar vid analysmöten och lärseminarium.

Enkätundersökningen

VETA utformade en enkät⁵ med frågor som tar utgångspunkt från definierade indikatorer och som syftade till att fånga in FAMN-deltagarnas uppfattningar om sin tid på folkhögskolan. En enkätundersökning genomfördes med deltagarna i de sex projekten. Ett tjugotal frågor ställdes som sammanställdes och där resultatet återfördes och diskuterades med varje skola. Frågorna var enkla och språket anpassades så att deltagarna skulle kunna förstå. VETA uppmanade också projektledningen att finnas till hands för deltagarna så att de kunde besvara eventuella frågor då de fyllde i enkäten. Frågorna handlade om hur deltagarna hade upplevt projektet, vad de hade fått ut av olika insatser samt resultat i olika avseenden för egen del. Enkäten genomfördes vid två perioder, första omgången var April och Juni 2020 och andra omgången Oktober 2020 till Mars 2021.

Jämförelsen sker mellan två mätperioder, T1 och T2.

T1: April 2020 – Juni 2020.

T2: Oktober 2020 – Mars 2021.

Samtliga respondenter på fem olika folkhögskolor ryms inom dessa två perioder.

T1: 71 svar varav 13 svar är partiella.

T2: 46 svar varav 6 svar är partiella.

När man gör en enkätundersökning bör man vara medveten om att det kommer att uppstå ett antal felkällor.

Urvalsfel kan uppstå om enkäten bygger på svar från ett urval av de som deltagit i insatsen. När det gäller denna enkät har vi valt att skicka ut till alla som deltagit. Därmed ska det i princip inte finnas något urvalsfel. Det har varit relativt hög svarsfrekvens där en absolut majoritet av FAMN-deltagarna på respektive skola har besvarat enkäten. Därmed är även bortfallsfel i vår undersökning begränsad eftersom det är fåtal som inte besvarat enkäten.

Avstämning med projektledningen

Med jämna mellanrum hade utvärderaren och projektledarna avstämningar som handlat om projektets status och om praktiska frågor, så som datum för kommande datainsamling och

⁵ Se Bilaga 1 och 2 Enkätresultat

urval. Avstämningarna skedde på telefon, via mail och genom fysiska och digitala möten. Avstämningarna följde inte någon särskild mall men var av stor betydelse eftersom utvärderaren fick en uppdaterad bild av hur projektet genomfördes, hur det utvecklades samt vilka utmaningar som fanns.

Efter varje datainsamlingsfas hade utvärderaren också analysmöten med projektledningen. Vid dessa möten har resultat från datainsamlingen presenterats och i en fördjupad analys legat till grund för återkoppling till respektive delprojekt. Analysmötena har också innefattat planering av lärseminarium.

Lärseminarier

I anslutning till datainsamlingen genomfördes ett fysiskt (hösten 2019) lärseminarium och tre digitala (höst 2020, vinter 2020 och våren 2021) lärseminarier. Under de digitala lärseminarierna deltog projektledningen från varje delprojekt, projektmedarbetare från skolorna samt rektorer från några skolor. Lärseminarierna var alla välbesökta och samtliga deltagare deltog aktivt i diskussioner under seminarierna. Lärseminarierna inleddes med en presentation av utvärderingsresultaten av utvärderaren och därefter diskuterades ett antal framåtsyftande frågor i små grupper för att avslutas i en gemensam diskussion och reflektion.

Styrgruppsmöten

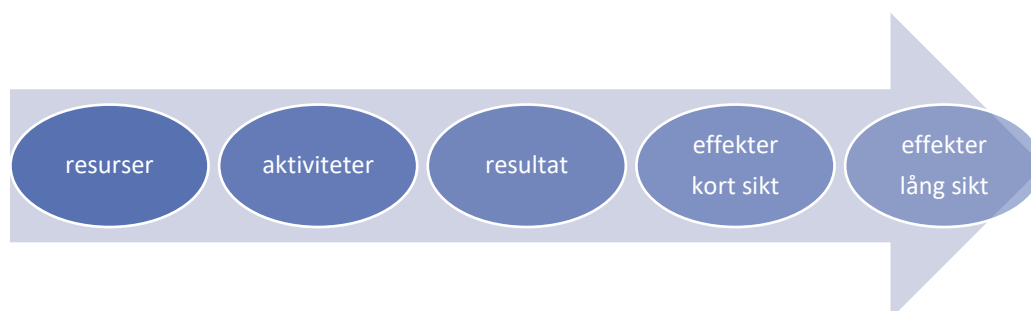
Utvärderaren deltog vid flertalet styrgruppsmöten under projektiden. Utvärderaren deltog både fysiskt och digitalt på möten med styrgruppen. Sammanlagt deltog utvärderaren i fyra styrgruppsmöten under projektets gång. På mötena presenterade utvärderaren utvärderingsresultaten och den analys som gjorts efter genomförd datainsamling. Utvärderaren presenterade både resultat och slutsatser om projektet i stort samt ledde efterföljande diskussion där fokus låg på hur styrgruppen skulle ta hand om utvärderingsresultaten.

1.3 ANALYSRAMAR

I avsnittet nedan presenteras de analysramar som utvärderaren har utgått från i analysen av de resultat som framkommit genom datainsamlingen.

FÖRÄNDRINGSTEORI

En förändringsteori beskriver vilken typ av resultat och effekter som förväntas uppkomma av en given insats (se figur 3). Förändringsteorin är ett mycket viktigt verktyg för utvärderingen och ligger till grund för vilka resultat och effekter som ska utvärderas och hur dessa kan mätas genom olika indikatorer. Den underlättar också för projektets egen uppföljning.



Figur 3 Principer för en förändringsteori.

Med projektets förändringsteori som grund kan utvärderaren bedöma om projektet uppnått målen. I figur 4 presenteras den övergripande förändringsteorin.⁶

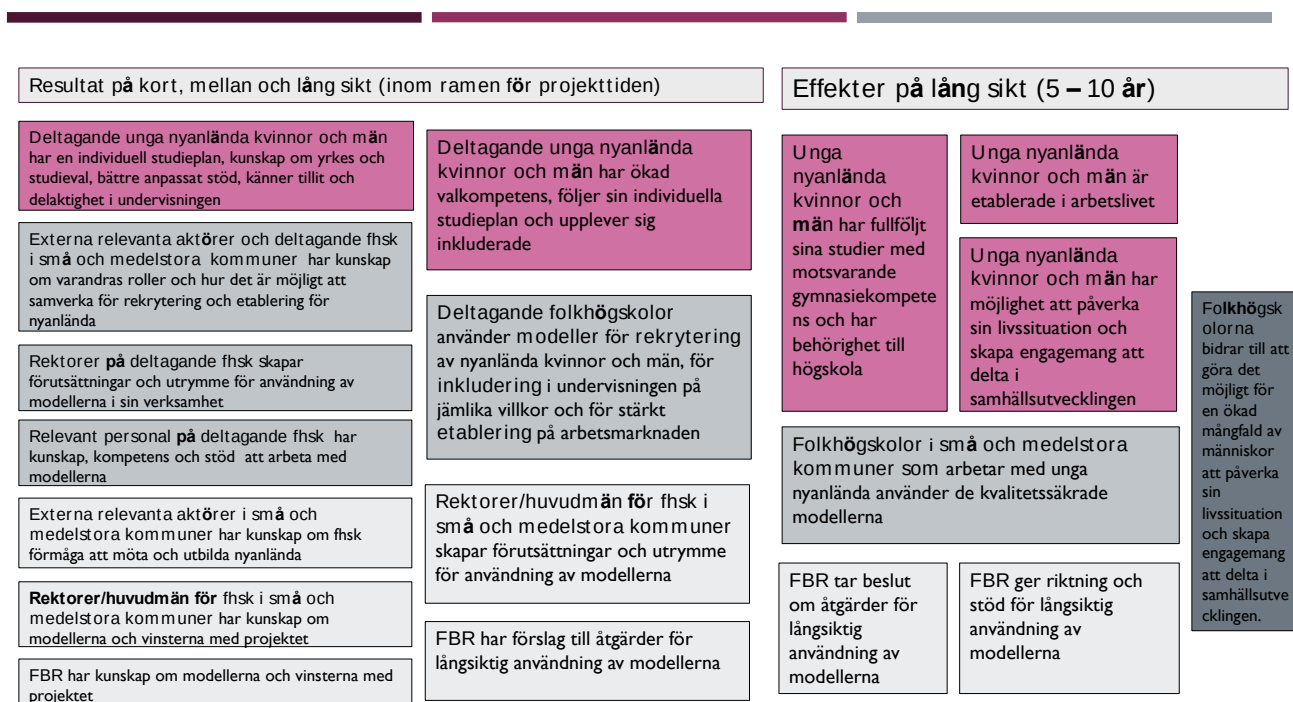
De effekter som projektet förväntats bidra till på lång sikt har varit kopplade till den yttersta effekten av projektet, nämligen att bidra till Europeiska Socialfondens mål för programområde två, som innebär att skapa nya vägar in på arbetsmarknaden för målgruppen genom att utveckla nya sätt att arbeta med integration och inkludering. Utvärderingsfrågorna har alltså till stor del handlat om resultat av projektet på en individnivå, en verksamhetsnivå och en strategisk nivå.

I ESF-projekt är de horisontella principerna viktiga. Tidigare forskning visar att arbete med att motverka diskriminering, främja mångfald och jämställdhet sällan är prioriterat i organisationer. Ledningens aktiva stöd saknas ofta, det är brist på resurser och arbetet drivs ofta av eldsjälar. Frågorna rör dessutom många gånger omedvetna värderingar och underliggande samhälleliga normer. Det räcker inte att enbart ha mål som är kopplade till de horisontella principerna även om detta förstås också är viktigt, utan också att kontinuerligt integrera dessa perspektiv i allt arbete som görs inom ramen för projektet.

I FAMN-projektet har de horisontella principerna varit särskilt viktiga då inkludering av nyanlända unga har varit av avgörande betydelse för projektets framgång. Det har handlat om delaktighet i allt från kartläggning till ökad valkompetens och etablering. Några dilemman har varit att pojkarna utgjort en stor majoritet i denna grupp och att det därför varit svårt att nå flickorna. Ett annat dilemma har varit språkkunskaperna, där har det varit viktigt att säkerställa att alla aktiviteter är tillgängliga så att alla förstår men också ur ett intersektionellt perspektiv då en av skolorna har haft deltagare med synskador. Deltagarna har kommit från en särskilt utsatt grupp i samhället och många hade en kort skolbakgrund. Det innebär att det varit nödvändigt att integrera diskrimineringsgrunderna och andra bakgrundsfaktorer i utvecklingen av metoder och modeller för rekrytering och för deltagarbaserade arbetssätt i projektet.

Det har varit av största vikt att i hela utvärderingsprocessen uppmärksamma de horisontella principerna och utvärdera hur de kommer till uttryck i projektet, t.ex. genom att belysa hur projektet arbetar med att säkerställa att de horisontella principerna är en integrerad del i arbetsprocesserna och vad det innebär för projektets resultat.

⁶ I Bilaga 3 finns samtliga förändringsteorier.



Figur 4 FAMNs övergripande förändringsteori

Implementering av förändringsteori har varit en viktig byggsten i projektet. Lärandet i projektorganisationen kom till uttryck genom systematisk tillämpning av förändringsteorin. Detta har underlättat projektstyrningen och tydliggjort vad som behöver förändras för att stärka möjligheterna till måluppfyllelse men också bibehållen relevans. Den centrala projektledningen och flertalet skolor arbetade systematiskt med förändringsteorin. Förändringsteorin har legat i förgrunden och diskuterats på styrgruppsmöten och på lärseminarium där delprojektens resultat diskuterats. Skolorna har riggat egna uppföljningsunderlag med utgångspunkt i förändringsteorin men också använt den i diskussion om vilka aktiviteter som ska prioriteras och genomföras.

INDIKATORER

Med avstamp i förändringsteorin tog VETA fram en beskrivning hur projektet skulle följas upp och vilka indikatorer som skulle mätas löpande.⁷

En del av denna uppföljning genomfördes genom att delprojekten dokumenterade arbetssätt och metoder utifrån följande frågeställningar:

- Var är vi?
- Var ska vi?
- Hur gör vi?
- Hur blev det?

I beskrivningen av hur utvärderingen skulle följa projektets resultat lades fokus på den sista frågan "Hur blev det?". Utvärderarna behövde systematiskt kunna svara på hur det blev i relation till resultatmål i förändringsteorin för att kunna säkerställa att FAMN bidrog till utveckling och förbättring. En sådan uppföljning kräver att resultatmål operationaliseras genom både kvalitativa och kvantitativa indikatorer. Indikatorer ses inte som ett absolut mått på ett resultat från en insats utan som en indikation på utfallen av genomförda insatser. Alltså en indikation på att utvecklingsarbetet leder till förbättring och är av en god kvalitet.

De indikatorer som fastställts baseras på VETAs gedigna erfarenhet av liknande projekt som omfattat målgruppen unga nyanlända men också på hur från folkbildningen traditionellt arbetar med omdömen, dialog och goda exempel. Vad gäller de goda exemplen utgick vi från Ruhi Tyson beskrivning av hur goda exempel kan framställas genom berättelser. Samtliga frågor, intervjuer och enkäter utgick från de definierade indikatorerna, på så sätt har ett systematiskt uppföljningssystem skapats.

I utvärderingssammanhang pratar vi ofta om datainsamling vilket är ett samlingsbegrepp för att inhämta information som kan ligga till grund för bedömning av indikatorerna. I kolumnen "Källa" presenteras hur denna datainsamling skulle ske internt inom respektive delprojekt men också hur VETA skulle följa upp metodutvecklingsarbetet.

UTVÄRDERINGSKRITERIERNA

När data ska samlas in och därefter ska analyseras utgår VETA från fyra vanliga utvärderingskriterier framtagna av OECD⁸ DACs utvärderingsnätverk. Dessa presenteras nedan.

Genomförande och effektivitet

⁷ Bilaga 3 Uppföljningssystem FAMN

⁸ OECD (u.å). *Evaluation Criteria*

(<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>)

Hur ett projekt genomförs och organiseras får konsekvenser för projektets resultat och måluppfyllelse. Därför är det viktigt att studera om projektet fungerar ändamålsenligt och om resursanvändningen står i paritet med måluppfyllelsen. Projektets effektivitet utgår från i vilken grad aktiviteterna skapar de önskade effekterna. I detta kriterium analyserar vi även deltagares bild av deras egen roll, hur effektivt projektet har genomförts och organiserats i stort samt vad man rent konkret har genomfört för aktiviteter och använt för metoder och hur dessa fungerar.

Relevans

Kriteriet berör projektets relevans ur olika målgruppers perspektiv, om aktiviteterna motsvarar målgruppernas behov samt hur aktiviteterna förhåller sig till projektet och de identifierade behoven/utmaningarna. Relevans innefattar den utsträckning projektet och dess aktiviteter passar in i prioriteringar och policys för målgruppen och intressenter, samt hur väl projektet är relevant utifrån sin kontext.

När relevansen utvärderas utreds även projektets prioritering hos den ägande aktören, men även hos samverkansparter som är involverade i utvecklingsarbetet. Det handlar dels om hur prioriterat utvecklingsarbetet är i sig själv, dels om hur prioriteringar ser ut inom utvecklingsarbetet. Inte sällan läggs mycket kraft och resurser på individnivå, när det största behovet ligger högre upp i styrkedjan för att få till strategiska förändringar som möjliggör bättre förutsättningar på individnivå.

Med utgångspunkt från en tydlig förändringsteori är det möjligt att bedöma projektets relevans och hur projektet och dess aktiviteter förhåller sig till de identifierade behoven. Det handlar om projektets inre relevans, det vill säga om föreslagna insatser kan leda till förväntade effekter ur olika målgruppers perspektiv. Det handlar också om den yttre relevansen, det vill säga om projektet som helhet kan bidra till utlysningens och programmets mål.

Måluppfyllelse och effekt

Kriteriet handlar om projektet har uppnått sina mål utifrån förändringsteorin – vad man uppnår och genom vilka insatser.

Ett projekts effekt mäts ofta i ett summativt sammanhang, alltså när ett projekt ska avslutas för att förstå positiva och negativa förändringar och effekter, både direkta och indirekta samt avsedda och icke-avsedda. En sådan utvärdering kan även göras i ett projekts formativa fas, det är dock viktigt att i sådana fall i början av utvärderingen undersöka i vilken grad en effekt eller påverkan kan mätas givet tillgängliga resurser och tid.

Vi vill särskilt betona att det är väsentligt att skilja på mål och effekt. Målen avser de resultat som projektets ska leda till på kort och medellångsikt, alltså "vad som har hänt", medan effektkriteriet ger svar på "varför det har hänt". Och därmed också på "om det hade hänt utan att projektet genomförts".

Hållbarhet

Tidigare forskning visar att det behöver finnas insatser på flera nivåer för att uppnå hållbar strukturförändring. För att resultat från ett utvecklingsprojekt ska kunna implementeras och förändra ordinarie verksamhet efter projektets slut krävs ett strategiskt arbete redan från projektstart.

Av erfarenhet och med utgångspunkt i forskning vet vi att när det gäller ägarskap och hållbarhet (implementering) är styrgruppen en viktig målgrupp som ska ansvara för strategiska beslut och att resultaten från projektet implementeras. Styrgruppen och projektledningen behöver arbeta med förutsättningar för hållbarhet redan från start för att uppnå långsiktiga effekter. Styrgruppen måste se till att projektet har stöd och att

förutsättningar för genomförandet finns på folkhögskolorna och hos samverkande parter.

Den analytiska ramen gällande hållbarhet som har operationaliserats i den här studien består av fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete. Dimensionerna är centrala för att uppnå hållbar förändring i satsningar som rör flera nivåer i en organisation (Öhman Sandberg, 2014). De fyra dimensionerna utgörs av: behovsdriven utveckling, delvis gemensam målbild, kunskap om innehållsfrågan samt aktivt och delegerat ägarskap. Tabell 1 illustrerar de fyra dimensionerna för hållbarhet.

Tabell 1 Dimensioner för hållbarhet (Öhman-Sandberg, 2014)

Behovsdriven utveckling • Utvecklingsarbete behöver svara mot en verksamhets behov • Passa in i organisationens verksamhetsmål • Berörda av utvecklingsarbetet behöver lätt uppfatta vinsterna	Kunskap om innehållsfrågan • Det finns ett djup i förståelsen av utvecklingsarbetets innehåll och vad respektive part kan bidra med • Det finns kunskap om vilka förutsättningar som krävs för att nya arbetssätt/förändringarna kan implementeras
Delvis gemensam målbild • Alla som deltar i ett utvecklingsarbete, på alla nivåer, behöver dela en bild av vad målet är	Aktivt och delegerat ägarskap • Ägarskapet behöver delegeras till de verksamheter som ska realisera förändringen

2. VAD VISAR UTVÄRDERINGEN

I den följande presentationen behandlar vi genomgående resultaten samlat från alla delprojekten. Avsnittet är disponerat utifrån de fyra utvärderingskriterierna genomförande, relevans, målpuppfyllelse och hållbarhet.

Vi utgår från svaren på enkäten, intervjuer i fallstudierna, dokumentstudier, intervjuer i projektets slutfas, lärseminarium, styrgruppsmöten, övrig projektdokumentation samt dialog med berörda i olika former.

2.1 OM GENOMFÖRANDET

Vi ska inleda med att säga något om hur projekt har utvecklats över tid. Vi följde projektet från att det var i startgroparna när tankar och arbetssätt började formeras. Vi kunde tidigt se hur omtag och omorganisering gjordes under projektets gång. Projektet har kunnat genomföras och fullföljas trots de stora förändringar som skedde i samhället. Ett stort problem var nedläggningen av en flera lokala AF-kontor, vilket påverkade förutsättningarna för rekryteringen av deltagare. Andra utmaningar har varit Gymnasielagen och givetvis pandemin. En skola hoppade av, men det innebar inget avgörande hinder för att fullfölja projektet.

Den initiala förankringen var svag på flera skolor. Några av de som intervjuats menar att rektorer kunde tacka ja till medverkan, men sedan var det upp till lokala delprojektledare att verkställa beslutet. Mål och syften klargjordes efter hand. Det skapades en medvetenhet om "vilka vi är" och vad som redan gjordes på skolan. Det visade sig finnas olika arbetssätt – som mentorsamtal och ISP (individuellt studieplan) – som låg i linje med projektet målsättningar, men som behövde ses över och vidareutvecklas. Organiseringen av projektet tydliggjordes med olika roller och funktioner – som projektledning, resurspersoner, SYV, kurator och pedagoger.

Frågor om samverkansmodeller och rekrytering tillfördes det egna pågående utvecklingsarbetet på skolorna. Det kunde dock vara svårt att se vad som var specifikt i FAMN och hur projektet skiljde sig från hur skolorna arbetade tidigare. En avgörande fråga i hela projektet var att tydliggöra vad FAMN är och varför skolorna är med i projektet. VAD-frågan var inte operationaliserad från början. Det tillkom snart en insikt om att dokumentationen borde systematiseras och värdet av det kollegiala lärande blev tydliggjort. Det handlade också om att pröva sig fram till rätt antal deltagare.

Det fanns hela tiden utmaningar att hantera i genomförandet av projektet. Tiden för att arbeta med utveckling är alltid begränsad när undervisningen måste skötas samtidigt. Det gäller särskilt i tider av besparingar och omorganiseringar. I den situationen hjälper det inte så mycket att rektorn är positiv till projektet. Schemalagd tid saknades i viss mån för någon delprojektledare, SYV och initialt var styrgruppens engagemang för implementering och spridning ottydlig men tydliggjordes efterhand. Styrgruppen kom till insikt om sin roll som projektägare och sitt ansvar för spridning. Dessa utmaningar adresserades och hanterades under projektgenomförandet. Vår utvärdering har också visat på svårigheten att tala om kvalitetsmodeller i en folkhögskolekultur. Det har också framkommit att det funnits vissa utmaningar vad gäller det kollegiala lärandet då det varit känsligt att säga till andra pedagoger hur de ska arbeta.

Pandemin har också inneburit utmaningar i form av hög frånvaro, särskilt bland målgruppen nyanlända och andra som varit i behov av särskilt stöd. I april 2020 startade Folkbildningsrådet samlingsprojektet Folkbildning i coronatider. Under den gemensamma rubriken samlar Folkbildningsrådet åtta olika delstudier som på olika sätt belyser studieförbundens och folkhögskolornas förutsättningar och arbete i relation till spridningen av coronaviruset i samhället. I delrapport D Folkhögskolans deltagare mitt i pandemin⁹ anges att mest negativt påverkade är intervjuade deltagare på på studiemotiverande folkhögskolekurs som, där finns vittnesmål om psykiska påfrestningar, bristande motivation och allmän nedstämdhet. Detta ligger i linje med FAMN-deltagarnas upplevelse. Samtidigt kan vi se att omställning till digital undervisning har påskyndats vilket till viss del varit positivt men ställt höga krav på verksamheterna. Flera skolor har gått miste om ekonomiska intäkter till följd av att kurs- och konferensverksamheter har fått stängas. Även detta framkommer i nämnda delrapporten från Folkbildningsrådet där det anges att:

”Både deltagare och lärare har, enligt vårt intervjumaterial, höjt sin digitala kompetens under 2020, och detta på grund av den ökade exponeringen till sådana miljöer, som situationen har krävt.”

Trots nämnda utmaningar och en ansträngd start av FAMN-projektet visar utvärderingen på en tydlig och positiv utveckling över tid i projektet. Det systematiska arbetet med förändringsteorin har bidragit till lärande i hela projektorganisationen men också på skolorna samt hög måluppfyllelse i FAMN-projektet.

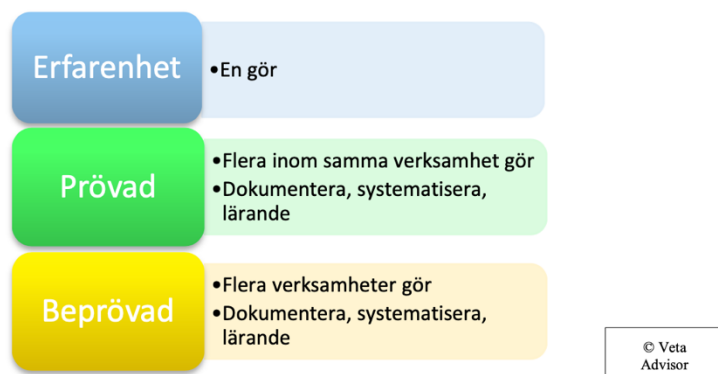
De pedagogiska metoderna blev efter hand tydliga och kunde beskrivas på ett sätt som gjorde att de kunde fungera som en ”mall” för det fortsatta arbetet. Som en del av det interaktiva arbetssättet mellan utvärderare och FAMN-projektet började en modell av hur beprövad erfarenhet kunde skapas, att användas i projektet. Modellen är en tolkning av Skolverkets definition av beprövad erfarenhet och presenteras i en forskningsrapport från Linköpings Universitet.¹⁰

⁹ Folkhögskolans deltagare mitt i pandemin presenteras resultaten från delstudie D: Folkhögskoledeltagarnas erfarenheter. Studien har genomförts av Thor Rutgersson.

¹⁰ Linköpings universitet. **Att organisera för hållbar skolutveckling**, En studie av Stockholms stads arbete med implementering av Läslyftet. 2018

I rapporten beskrivs modellen enligt följande:

”Forskargruppen presenterade en modell av hur Skolverkets definition av beprövad erfarenhet skulle kunna tolkas. Figur 3” visar hur beprövad erfarenhet stegvis skulle kunna uppnås. Processen startar i lärares erfarenhet som gemensamt prövas och som kan bli beprövad erfarenhet då flera skolor gemensamt prövar nya arbetssätt.”



Figur 5 Tolkning av Skolverkets definition av beprövad erfarenhet (Ehneström & Hamasor 2017)

Skollagen¹¹ anger att undervisning ska tillämpas utifrån vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I FAMN har detta begrepp tolkats och beskrivits utifrån Skolverkets definition. Det innebär att verksamheten inte ska stå i strid med vetenskap och att verksamheterna ska bedrivas utifrån relevanta forskningsresultat.

Vidare anger Skolverket på sin hemsida att beprövad erfarenhet är lika värdefull som vetenskapligt grundad kunskap. Där anges *”... genom att de verksamma tillsammans prövar och omprövar, diskuterar och kritiskt granskar sin egen verksamhet. Det är alltså professionens egen, gemensamma, kunskap som växer fram över tid”*.¹²

Skolverket uppger också att: *”För att erfarenhet ska kunna kallas beprövad ska undervisningen eller verksamheten problematiseras och prövas på ett strukturerat sätt. För att få syn på det som görs och vad det leder till ska arbetet dokumenteras i någon form. Dokumentation gör också att arbetet kan diskuteras med andra och spridas vidare. Genom att granskningen görs gemensamt i kollegiala sammanhang blir det också möjligt att utmana det invanda och lyfta fram nya perspektiv. Det är inte antalet personer som är det viktiga för granskningen, utan hur man går till väga.*

*I arbetet med beprövad erfarenhet är processen väsentlig, det vill säga vägen framåt och även inställningen eller förhållningssättet till det löpande arbetet. Det är viktigt att lärare, rektorer och andra verksamma inom utbildning vågar ompröva och utmana sina sätt att arbeta och organisera undervisning. För att utveckla verksamheten knyts vetenskapligt framställd kunskap ihop med kunskap från den egna verksamheten. Det vetenskapliga förhållningssättet är här centralt.”*¹³

I FAMN blev den prövade erfarenheten till en beprövad erfarenhet genom projektet, det vill säga något som byggde på ett större underlag och som kunde kommuniceras och som man gemensamt kunde reflektera över. Projektet anpassade sitt kvalitetshjul med tillhörande

¹¹ Skollagen (2010:800)

¹² Skolverkets hemsida – definition av Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

¹³ ibid

systematiska dokumentation till att integrera tankesätt med prövad till beprövad erfarenhet. På de studerade skolorna fanns lärare som hade intresse av att mötas för att tillsammans skapa beprövad erfarenhet. Flera skolor arbetade aktivt med ta del av varandras metoder och testa i nya verksamheter, anpassa till relevanta förutsättningar och följa upp resultaten systematiskt. Detta var särskilt tydligt gällande arbetet med ISP (Individuell studieplan). Eslövs Folkhögskola hade kommit längst i utveckling av ISP och spred sina erfarenheter och sin metod till flera andra skolor som tog efter, anpassade till sina verksamheter, dokumenterade, systematiserade och skapade ett gemensamt lärande.

Initialt var det också svårt att beskriva vad Socialfondens horisontella principer konkret skulle innebära i ett projekt. Samtliga folkhögskolor som deltagit i FAMN kännetecknas sedan tidigare av en värdegrund som som vilar på samma normer som de horisontella principerna. Genom det systematiska pedagogiska utvecklingsarbete som gjordes i FAMN tydliggjordes också vad värdegrunden/horisontella principerna innebar i praktiken.

Den viktigaste förklaringen är att projektets strategi har varit att integrera arbetet på ett naturligt sätt i vardagen. Initialt hade FAMN en konsult inne som i workshopform arbetade med projektet och de horisontella principerna. Avsikten var att inte dessa frågor skulle bli sidoordnade och bara synas i enskilda föreläsningssmoment eller formella dokument. I stället skulle arbetet i projektets alla delar ta principerna i beaktande – i valet av aktiviteter, möten, bedömningar, gruppssammansättning, stöd med mera. Vi kan ge några exempel på hur dessa ansträngningar kom till uttryck. Samtlig statistik presenteras utifrån kön och många diskussioner har förts för att öka antalet tjejer till projektet. Dessutom har många metoder (exempelvis temalektioner om kroppen, åsiktslåda, sociala aktiviteter) integrerat de horisontella principerna i själva ämnet och metoden. Metoderna bygger tydligt på delaktighet och ger FAMN-deltagarna utrymme att få påverka. På Hagabergs folkhögskola har man arbetat mycket aktivt med att integrera FAMN-deltagare även utanför klassrummet. Det finns otaliga exempel på metoder och arbetssätt som integrerar de horisontella principerna, detta är särskilt utmärkande för folkhögskolor generellt. Det FAMN bidragit till är att systematisera och tydliggöra genom berättelser som visar på hur värdegrunden efterlevs och sprida dessa erfarenheter. Utvärderingen visar på att de horisontella principerna inte varit sidoordnade och de har tydligt bidragit till samtliga resultat på individ-, verksamhets- och strategisk nivå. Detta avser särskilt arbete kopplat till målsättning om inkludering.

Det har också varit relativt stora skillnader på vilka erfarenheter respektive delprojekt haft av att arbeta med målgruppen, att samverka med externa aktörer och av att driva ESF-projekt mellan skolorna. Några skolor med begränsad erfarenhet av målgruppen har haft vissa svårigheter vad gäller rekrytering och initialt också samverkan med externa aktörer. En central del i projektet har varit att utveckla en samverkansmodell, denna kom sedermera mer att benämnas som samverkansarbete då det tidigt framkom att det varken var önskvärt eller möjligt att utveckla en sådan modell då alla skolor verkar i olika kontexter. Samverkansarbete med olika aktörer, kommunala, regionala och civilsamhället, har utvecklats inom ramen för FAMN för respektive skola. Det har både lett till en utveckling av rekryteringsarbetet men också till etablering. Dessa resultat presenteras närmare i avsnitt 2.3 som handlar om projektets resultat.

En sammanfattande bedömning visar att genomförandet av projektet har varit framgångsrikt. En förklaring är organisationen och ledningen med kvalificerade projektledare, projektmedarbetare och engagerade rektorer samt stödet från FBR. En annan förklaring är det agila arbetssättet som skapat en dynamik i projektet och som gjorde att man kunde hantera uppkomna svårigheter på ett konstruktivt sätt.

Projektet gav utrymme för en lokal anpassning och en extern kompetens tillfördes det egna utvecklingsarbetet bland annat genom involvering av Ruhi Tysons arbetssätt med berättelser samt implementering av förändringsteori som en viktig byggsten i projektet. Det skedde ett tydligt lärande i projektorganisationen baserat på gjorda erfarenheter i hela projektprocessen

utifrån en trevande start. Förändringar gjordes i liten skala, men spreds och skalade upp inom varje skola. Insikter och förståelse av utvecklingsprocesser skapades i skolorna och det är något som kan leva kvar efter projektiden. En samverkan mellan skolor etablerades och kan fortsätta vitaliseras bland annat genom nya gemensamma projekt.

Många intervjuer bekräftar att den interaktiva utvärderingsinsatsen har bidragit till att lärandet har satts i fokus och skapat en lärkultur i projektet. Lärandet i projektorganisationen har också kommit till uttryck genom systematisk tillämpning av förändringsteorin. Detta har underlättat projektstyrningen och tydliggjort vad som behöver förändras för att stärka möjligheterna till måluppfyllelse men också bibehållen relevans.

2.2. RELEVANSEN

Relevansen, det vill säga nyttan, av projektet, presenteras på individnivå, verksamhets- och strategisk nivå.

Individnivå

En fråga i enkäten handlade om deltagarna kände till målet med sin utbildning. Här varierade svaren mellan skolorna – från 57 till 92 procent. Även i intervjuerna med deltagarna framkom det att många inte riktigt förstod vad en folkhögskola är eller syftet med FAMN. Vid andra intervjuomgången efter att skolorna under ett års tid arbetat aktivt med göra FAMN känt samt med att förklara vad en folkhögskola är visar intervju svaren att deltagarna tyckte att projektet på det hela taget fungerade och att det upplevdes positivt. Deltagarna tyckte sig ”ha en bra koll på vad en folkhögskola är”.

I en fråga i enkäten ombads deltagarna att göra en jämförelse med hur de hade det innan projektet. Här svarade de flesta deltagarna att de nu hade det bättre, men någon skola hamnade lite lägre på denna fråga (42 procent av deltagarna).

Mellan 57–100 procent (på de olika skolorna) hade fått träffa en yrkesvägledare, visade enkätsvaren, vilket uppfattades som viktigt för deltagarnas framtida val av studier och arbete. Initialt visste inte majoriteten av de intervjuade deltagarna om de hade en ISP eller inte. Vid intervjuerna under hösten 2020 framgick det att nästan alla kände till sin ISP, hade bättre koll på vad de behövde göra för att ta nästa steg i sin utbildning samt vilka valmöjligheter de hade.

”...det känns som att jag står i en rondell med massa vägar. Vilken ska jag ta, jag vet inte hur systemet fungerar och vad som finns för mig”

Citatet ovan kommer från en FAMN-deltagare som intervjuades hösten 2019 och visar tydligt på att FAMN-projektet med dess målsättningar om att stärka deltagande unga nyanlända kvinnor och män valkompetens är ytterst relevant. I samband med den utveckling som gjorts inom FAMN där mentorer, SYV och i vissa fall också kuratorer tydligare kopplats till ISP har relevansen också stärkts för deltagarna.

Verksamhetsnivå

Vår utvärdering visar att projektet uppfattats som relevant på de berörda skolorna, men att det tog lite tid innan syftet och värdet med projektet klargjordes. Frågan om hur arbetet skulle bedrivas i projektet var oklart från början vilket skapade en del tveksamheter och kan ha försvårat prioriteringen av insatserna på vissa skolor.

Ett dilemma med att skapa relevans i ett samverkansprojekt är att den lokala kontexten kan variera mellan skolorna. En styrka var att projektet utgick från aktuella och viktiga frågor och

att det byggde vidare på pågående utvecklingsarbete i skolorna. Tre skolor som inte hade problem med lågt söktryck upplevde inte projektet som lika relevant. Samtidigt som det fanns en risk för att projektet brast i sin relevans i takt med att omvärlden förändrades.

I FAMN, som i många andra skolprojekt, framkom det att många lärare arbetar relativt isolerat i sina klassrum och "gör själv". Men i figur 6 nedan från forskningsrapporten från Linköpings Universitet¹⁴ illustreras hur man systematiskt genom kollegialt lärande kan skapa prövad erfarenhet.

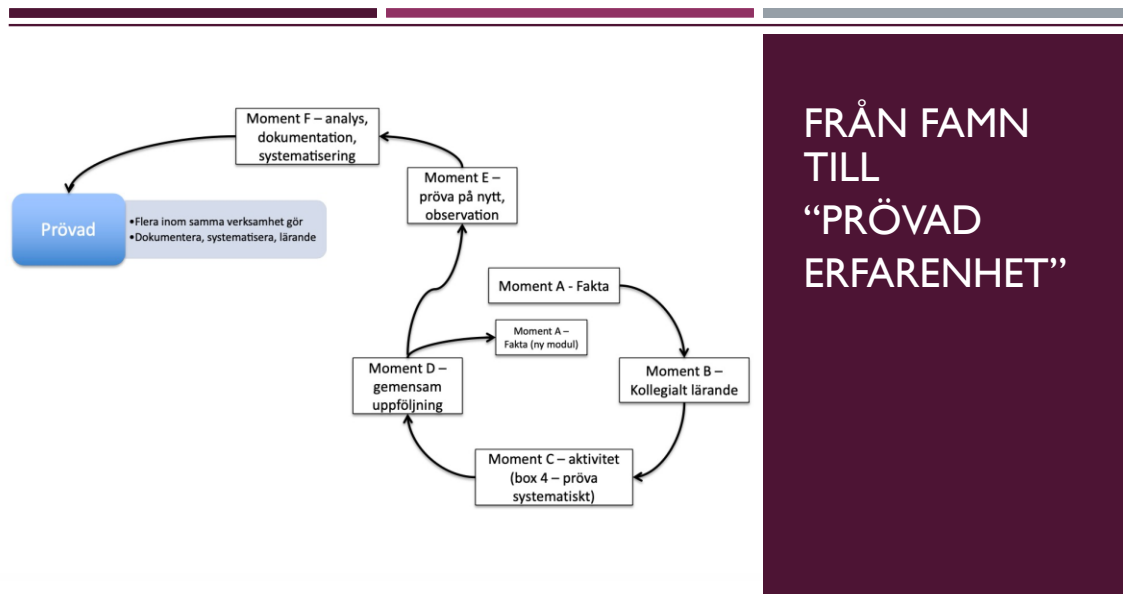
- Moment A beskriver faktamomentet som kan bestå av en film, att man läser, går en utbildning. Det handlar om den individuella kunskapsinhämtningen.
- Moment B innebär att man reflekterar tillsammans med kollegor, diskuterar vad man läst, hört etc. Man kommer också fram till att man ska testa kunskaperna i sina ämnen.
- I Moment C provar lärarna systematiskt.
- Därefter, i Moment D, träffas man igen och berättar för varandra vad som har varit bra och mindre bra.
- I Moment E provas på nytt.
- Moment F dokumenteras och systematiseras erfarenheterna.

Dokumentationen görs löpande men i Moment F tydliggörs arbetssättet utifrån de erfarenheter, reflektioner och analys som gjorts i processen. Processen vilar på idén om att man testat en metod flera gånger och slutligen landar i prövad erfarenhet. Ska metoden bli beprövad så måste fler inom olika verksamheter jobba med den.

Det är alltså det kollegiala lärandet som bidrar till utveckling och förbättring. Det finns ingen allmängiltig definition av kollegialt lärande som således är ett begrepp som kan ha en rad mer eller mindre tydliga definitioner. Begreppet syftar på att kollegialt lärande ska vara strukturerat och systematiskt, arbetet ska utgå från en gemensam aspekt och gärna stödjas genom en extern handledare. Skolverket¹⁵ uppger att *"Kollegialt lärande är en sammanfattande term för olika former av systematisk kompetensutveckling där lärare eller förskollärare tillsammans undersöker, analyserar och kritiskt granskar sambanden mellan undervisning och elevers eller barns lärande"*.

¹⁴ Linköpings universitet. **Att organisera för hållbar skolutveckling**, En studie av Stockholms stads arbete med implementering av Läslyftet. 2018

¹⁵ Skolverket 2021, hemsida, Planera och organisera för kollegialt lärande



Figur 6 Från Läslýftet till "prövad erfarenhet"

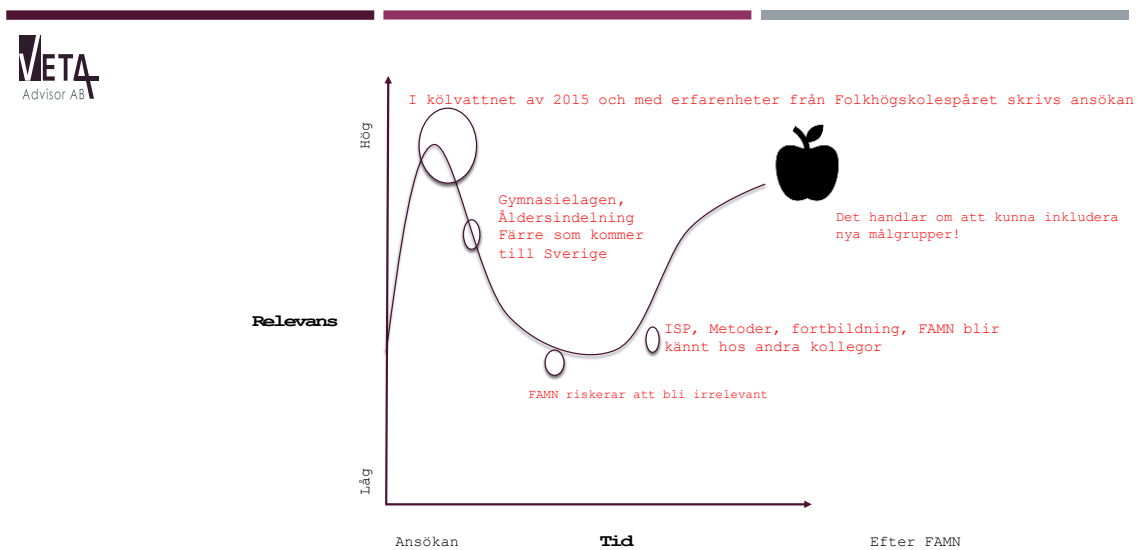
I Famn påbörjade flera skolor efter varandra en kompetensutvecklingsinsats som handlade om "Språkutvecklande arbetssätt". Eslöv var först ut och efter kom Hagaberg. Alla lärarna på skolan deltog i insatsen. Malmö Högskola höll i kursen på Eslövs folkhögskola och processen följde de olika momenten i Figur 6.

På Marieborg har man skapat en metodgrupp med andra lärare som använder kvalitetshjulet för att fortsätta utveckla det pedagogiska arbetet på skolan och då också för andra målgrupper. Den här formen av kollegialt lärande har bidragit till att de metoder som prövats inom FAMN också är gällande för andra målgrupper och därmed bidragit till att hålla projektet relevant trots omvärldsförändringar.

Relevansen behöver alltså förstås i en kontext och tillbakablick. Projektansökan skrevs i kölvattnet av flyktingvågen 2015. I figur 7 illustreras hur FAMN lyckades hantera omvärldsförändringar som Gymnasielagen, att Sverige beslutade att kraftigt begränsa antalet asylsökande samt av ESFs krav på åldersindelningen som innebar att FAMN-deltagare inte fick vara äldre än 25 år. Samtliga faktorer bidrog till att begränsa projektets relevans eftersom presumtiva målgruppen minskade. Det ändrades dock när perspektiven förändrades och det tydliggjordes att utvecklingsarbetet inte begränsades till att handla om just FAMN-deltagarna. På varje skola arbetade man med att sprida kunskap om FAMN och dess metoder men också om kvalitetshjulet. På samtliga skolor kom man till insikt att utvecklingsarbetet omfattade hela skolan och inte endast FAMN-deltagare. FAMN blev ytterst relevant och kom att få fäste i hela verksamheterna genom kollegialt lärande andra former för lärande och reflektion.

FAMN har alltså lyckats skapa en modell för fokuserat metodutveckling och dokumenterat i enlighet med "hjulet". Följande citat från en av skolorna illustrerar tydligt hur FAMN har gått från att handla om en målgrupp till att omfatta ett nytt sätt att arbeta med utvecklingsarbete på Folkhögskolorna.

"Det handlar inte om metoder för att inkludera nyanlända utan om nya kommande målgrupper också"



Figur 7 Om relevans i projektet FAMN

Strategisk nivå

När det gäller relevansen på samhällsnivå är det uppenbart att projektet fyller en viktig funktion. Det handlar om svårlösta frågor om inkludering, vägar till arbete och studier, språkutveckling och ytterst handlar det om att motverka växande klyftor i samhället. Det traditionella utbildningssystemet är inte utformat för att hantera denna typ av frågor för dessa målgrupper. Det krävs en annan pedagogik och ett annat förhållningsätt om man ska nå dessa individer.

Förmågan att knyta ihop relevansen för individer, verksamheterna och samhället har tydliggjorts i FAMN genom det strategiska arbetet. Det handlar främst om påverkans- och spridningsarbetet. Det är något som behöver förstärkas i en fortsatt och utvidgad satsning även efter projektavslut. I den strävan ligger en förmåga att knyta samman lokala, regionala och nationella aktörer i ett hållbart och strategiskt utvecklingsarbete. De lokala problemen kan inte alltid lösas lokalt och inom ramen för ett projekt, utan de kan kräva nationella och strukturella insatser. Det kan handla om ändringar i regelsystemen inom skolan och arbetsmarknaden. FAMN har visat hur ett systematiskt pedagogiskt utvecklingsarbete kan genomföras under folkhögskolemässiga premisser. Projektet har också visat på hur samverkan mellan folkhögskolorna och externa aktörer men främst mellan skolorna kan stärka kvaliteten i metoder och bidra till erfarenhetsutbyte som stärker folkhögskolans roll som samhällsaktör.

2.3. RESULTATEN

Vi ska presentera resultaten från utvärderingen på individnivå, organisationsnivå och på strategisk nivå.

Resultat på individnivån

Våra intervjuer och deltagande i olika aktiviteter visar att deltagarna utvecklades genom projektet. Det gällde språkkunskaperna – inklusive läslusten och läsförståelsen – men också allmänt när det gällde självkänsla och personlig utveckling. Det gick att se en tydlig progression för deltagarna under projektiden. Både enkätresultat och dokumentstudierna visade på nöjda kursdeltagare, liksom nya kunskaper, ökad kompetens och ett ändrat förhållningssätt till arbete och studier. Enkäten visade också den på goda resultat på individnivån. Deltagarna hade fått en studieplan, men här fanns det skillnader mellan de enskilda skolorna – från två tredjedelar till samtliga. En majoritet upplevde att studieplanen innehöll vad de behövde – från 44 procent och uppåt på de olika skolorna.

Enkätsvaren från deltagarna gav på det hela taget en positiv bild av hur projektet hade genomförts och hur undervisningen hade skötts. Mellan 65 till 100 procent (på de sex skolorna) svarade att läraren undervisade ”så att jag förstår”. På frågan om deltagarna fick hjälp att klara av studierna var svaren övervägande positiva. Citaten nedan kommer från intervjuer och enkätsvaren kännetecknar vad majoriteten av deltagarnas synpunkter.

”Om man inte förstår en uppgift här så får man hjälp. De som är nya förstår inte, här får man fråga hur många gånger man vill. Lärarna hinner med, mindre grupper.”

”Studiestuga – kan man få hjälp och klara sina uppgifter. När jag gick på gymnasiet var det så många elever.”

De allra flesta deltagarna svarade i enkäten att de hade blivit bättre i svenska språket – alltifrån 75 procent till 100 procent.

”De som inte är ganska bra på svenska när de kommer uppger att de blivit betydligt bättre på svenska sen de började på folkhögskolan.”

Mellan 55–76 procent av deltagarna uppgav att de hade fått en ökad förståelse av vad de kunde jobba med och vad de kunde studera vidare till efter tiden på folkhögskolan. Mellan 55 till 90 procent kände sig motiverade för fortsatta studier.

De i intervjuerna lyfte deltagarna fram värdet av att ha en studieplan och en mentor eller SYV, något som underlättade medvetna vägval av studier och ett framtida yrke. De anger också i hög grad att de får hjälp med andra saker än sådant som har att göra med studier och skolan, det kan handla om bostadsfrågor, kontakt med migrationsverket och annat. Våra intervjuer visar att deltagarna upplevde det positivt med blandade klasser och de gemensamma aktiviteterna uppskattades. Majoriteten av de intervjuade deltagarna framhöll också att man fått lära sig saker om Sverige – om arbetsmarknaden och jämställdheten.

I flera av de berättelser som dokumenterats framkommer det att tiden på folkhögskolan är och har varit mycket värdefull för deltagarna. De har känt sig delaktiga och kunnat få reflektera över sin tillvaro, relatera till egna erfarenheter och sätta ord på vad stödet på folkhögskolan inneburit för dem.

Sammantaget visar vår utvärdering att de flesta deltagarna fått en studieplan, fått bättre kunskaper om yrkeslivet och en ökad valkompetens när det gäller framtida studieval. Projektet har bidragit till att deltagarna har fått bättre stöd och därmed bättre förutsättningar att bli integrerade i samhället. Det är dock viktigt att påpeka att det finns betydande skillnader mellan

enskilda skolor, och att det är ett litet urval, så det går inte att dra säkra slutsatser av sådana jämförelser.

Pandemin har dock utgjort en svår belastning för projekten, men också för de enskilda deltagarna – i form av stress, sämre hälsa och svårigheter med studierna. Det kunde handla om användningen av distansstudier, till exempel i undervisningen i matematik. De flesta tyckte dock att det hade fungerat bra med distansstudier (från 2/3 av deltagarna på en skola och uppåt), men det fanns också det som upplevde problem med att inte träffa skolkamrater och lärare. Motivationen försvagades också för vissa. Några saknade gemensamma aktiviteter och idrott på skolan. En allmän svårighet fanns för de som lydde under Gymnasielagen och som snabbt måste klara sina studier och hitta ett jobb, detta påverkade i form av psykisk ohälsa och svårigheter att ta till sig studierna.

Resultat på verksamhetsnivån

Intervjuerna, dokumentstudierna och dialogerna med ansvariga visar på tydliga resultat på verksamhetsnivån. Det gäller framför allt att nya metoder för pedagogisk utveckling har tagits fram. Det gäller även ett mer reflekterat och systematiskt sätt att arbeta med inkludering och etablering och i viss mån även rekrytering, som alla var mål i projektet. Arbetet med den individuella studieplanen utvecklades också i skolorna, vilket bidrog till måluppfyllelsen för deltagarnas del, särskilt vad gäller en ökad förmåga till valkompetens. Tysons perspektiv har också underlättat och bidragit till utveckling på skolorna.

Vår datainsamling visar alltså på verksamhetseffekter i form av ökad kvalitet och en bättre måluppfyllelse för organisationerna. Erfarenhetsutbytet i projektet har inneburit lärarika diskussioner inom och mellan skolorna. En modell för reflektion över gjorda erfarenheter (det så kallade hjulet) har tillämpats och det har gett en tydligare struktur för dokumentationen och diskussionerna. En rad innovativa pedagogiska metoder har prövats och utvecklats. Det gäller inkluderande arbete med skönlitteratur, bokcafé-träffar, digital undervisning, ISP, rollspel, studiestugor, nya former för dokumentation, utforskande arbetssätt.

Projektet kan sägas ha fungerat som en katalysator för verksamhetsutveckling i kombination med ett ökat kollektivt lärande. Som följd av projektet har utvecklingsfrågor kommit mer i förgrunden genom att det har skapats plats och tid för att pröva saker och lära av andra – internt och externt. När delprojektledarna haft en tydlig ingång i läroplanen har projektet fått ett större genomslag. På Marieborg har man skapat en metodgrupp med andra lärare som använder kvalitetshjulet för att fortsätta utveckla det pedagogiska arbetet på skolan och då också för andra målgrupper. På Hagaberg har man en kompetensutvecklingsinsats "Språkutvecklande arbetssätt" som kommer att pågå sex månader för alla lärare.

Skolorna har blivit bättre på att arbeta med inkludering och de horisontella principerna har blivit en naturlig del i undervisningen. Det finns ett tydligt fokus på aktiviteter som skapar gemenskap på skolan och på inkludering ur ett deltagarperspektiv. På vissa skolor finns deltagarråd. I alla utom en skola är klasserna blandade, vilket upplevdes positivt av deltagarna.

Arbetet med digitalisering på skolorna har påskyndats och utvecklats. Ett databaserat system för dokumentation har tagits fram på ett professionellt sätt. Dokumentationen kan ske löpande, men också terminsvis. Begrepp har klarats ut, vilket har underlättat kommunikationen. Berättelser, exempel och fallbeskrivningar kan komplettera varandra som underlag för den gemensamma läroprocessen. Här finns utvecklade tankar och arbetssätt som väl stämmer överens med folkbildningstänkandet.

Några skolor har utvecklat yrkesinriktade spår (inom fastighetsskötsel och vård). Kopplingen till SYV har blivit tydligare. SYV har på många skolor fått en tydligare roll, arbetat med årshjul och haft kontakt med exempelvis kommunens vägledningscentrum samt arrangerat

studiebesök. Det har på vissa skolor, bland annat Strömbäck utvecklats ett ”säljtänk” där man har nätverksträffar med andra externa aktörer och presenterar folkhögskolan och hur man arbetar med målgruppen.

Svårigheterna att hantera en rad problem i projektet, som pandemin och ändrade förutsättningar för rekrytering, har faktiskt skapat en ökad organisatorisk förändringskompetens. Förmågan att hantera svårigheter innebär en ökad förändringskompetens.

Resultat på strategisk nivå

FAMN är ett flernivåprojekt vilket innebär att det bedrivs utifrån ett nationellt, regionalt och lokalt perspektiv. I delprojekten synliggörs FAMN genom webbaktiviteter, träffar, lokala referensgrupper och samverkan lokalt och regionalt. Under vårterminen 2021 har delprojekten haft ett särskilt fokus på att sprida FAMNs resultat till övriga folkhögskolor inom respektive region.

Nationellt sprids projektet genom:

- Nationell referensgrupp. I den ingår representanter från folkhögskolorna, DUA, SKR, MUCF, Skolverket och Arbetsförmedlingen.
- Information om projektet på webben.
- Nyhetsutskick.
- Nyhetsbrev till folkhögskolorna.
- Medverkan vid konferenser.
- Seminarier.
- Via Folkhögskolornas Serviceorganisation (FSO).
- Samverkan med SKRs ESF-projekt IMprove.

Projektets resultat kommer att samlas och spridas genom en metodbok främst avsedd för lärare. En slutrapport till ESF-rådet och VETA Advisors utvärdering kommer användas i spridningssammanhang.

Olika implementeringsförslag har diskuterats av projektledningen och Folkbildningsrådets ledning, bland annat följande:

- Folkbildningsrådet, RIO, OFI, FSO kan sprida metodbok, slutrapporter och modell för metodutveckling för att möta nya målgrupper.
- FAMNs resultat kan bidra vid Folkbildningsrådets kvalitets- och uppföljningsarbete gentemot folkhögskolorna.
- Vid arbetsmarknadsuppdragen hänvisa till metodboken som stöd för att möta målgruppen nyanlända.

Utvärderingen visar samtidigt på vikten av att fortsätta med utveckling av metoder och modeller, ett gemensamt lärande mellan skolor samt kontakter med nationella aktörer – som FBR, SKR, arbetsmarknadens parter, politiker, forskare. Ett arbete pågår för att sprida erfarenheterna och nya projekt diskuteras, bland annat inom UVAS.

Om långsiktiga effekter och hållbarhet

Sammantaget visar FAMN på ett stort antal resultat. Projektet har hittills tagit fram ett 100-tal metoder och berättelser tillsammans med 222 deltagare och ett 30-tal lärare. Som exempel kan nämnas språkutvecklande arbetsmetoder och en digitaliserad individuell studieplan för

alla deltagare. Folkhögskolans särart synliggörs genom att komplettera metoderna med berättelser från deltagare och lärare. Under projektets sista termin 2021 prövades och beprövades fortsatt framtagna metoder och berättelser. Delprojekten har också utvecklat yrkeskurser för att underlätta unga nyanländas etablering på arbetsmarknaden. Två exempel är fastighetsskötartutbildningar och vårdutbildningar.

Under projektets gång har FAMN kommit allt närmare en strategi för en modell för metodutveckling som kan användas även för andra målgrupper än unga nyanlända. De viktigaste komponenterna i denna modell för metodutveckling är att arbeta med en förändringsteori, kollegialt lärande och dokumentation i form av kvalitetshjul. Modellen vilar på vetenskaplig grund och FAMNs beprövade erfarenhet.

Vi ser tydligt att det finns inslag i projektet som kan leda till långsiktiga effekter. Det kan till exempel gälla arbetet med att skapa en studiemedvetenhet hos både deltagare och personal på skolorna. Begreppet studiemedvetenhet beskrivs i en studie¹⁶ inom ramen för projektet *Projektet Samtidig samverkan mellan forskare och lärare – ett sätt att möta specifika utbildningsbehov*, ett projekt som beviljats medel från Områdesnämnden för humanvetenskap vid Stockholms universitet.

I studien definieras studiemedvetenhet enligt följande:

- Skolundervisningens innehåll och lärarens arbetssätt och metoder i klassrummet varierar mellan skolsystem och det gör också förväntningarna på eleverna och synen på vilken typ av kunskap som är betydelsefull att utveckla
- Att gå i skolan och att lyckas i skolan är alltså i flera avseenden systemspecifikt – ju bättre förståelse en elev har för spelreglerna i det aktuella systemet desto större är elevens möjligheter att agera framgångsrikt.
- Det framstår som alldeles naturligt om den heterogena gruppen nyanlända elever med erfarenheter från andra skolsystem eller helt utan skolerfarenhet skulle vara i behov av särskilt stöd när det gäller att utveckla det som i projektet Intensivsvenska går under benämningen *studiemedvetenhet*.
- Studiemedvetenheten handlar bland annat om vilken typ av färdigheter och förmågor som värdesätts i det svenska skolsystemet, om vilka rättigheter och skyldigheter man som elev har vad gäller exempelvis ansvar och delaktighet, mm. Den handlar också om att kunna reflektera över sitt eget lärande, lärandestrategier och studieteknik, och om att kunna driva sitt lärande framåt, veta när man ska "sitta vid" och när man ska ta hjälp.
- Man ska överväga att göra riktade insatser för att höja studiemedvetenheten hos nyanlända skolelever, om inte annat så av likvärdighetsskäl.

Syftet med att stärka studiemedvetenheten i FAMN är att deltagarna snabbare ska uppnå behörighet genom kombinerade insatser – ISP, lärarledd studiestuga, studieteknik, mentorsstöd med mera. En studiemedvetenhet skapas inte genom en färdig plan, utan den kräver ett systematiskt arbete baserat på delaktighet och pedagogisk förståelse. De deltagande skolorna kan förväntas fortsätta arbeta i den riktningen, vilket kan leda till att projektet får långsiktiga effekter.

¹⁶ *Studiemedvetenhet och måloppfyllelse*. SKRIVS 18. Intensivsvenska, Institutionen för svenska och flerspråkighet, Stockholms universitet. Carmen Galián Barrueco, Tomas Riad, Maria Lim Falk och Helena Bani- Shoraka, 2020

Andra inslag som visar på goda förutsättningar är att skolorna på eget initiativ kommer att fortsätta träffas och byta erfarenheter. Flera skolor fortsätter att utveckla metoder och sprida erfarenheter till andra lärare.

Effekter kan inte direkt studeras i en projektutvärdering. Det man i stället kan göra är att undersöka betingelserna för hållbara projekt (se tabell 1). Vi har ovan visat att förutsättningen behovsdriven utvecklig finns. Det gäller på individ-, verksamhets- och strukturnivån. Projektet bygger på en gedigen behovsanalys. Ledningen i skolorna var involverade. Rektorerna gav ett aktivt stöd.

Det fanns även ett vidare syfte med projektet som tilltalade ledningen. Målet att kvalitetssäkra pedagogiska utvecklingsmodeller som skulle komma att användas på hela skolan uppfattades som angeläget och prioriterat. Det finns även en bred enighet om värdet av samverkan, ökat erfarenhetsutbyte och samarbete med relevanta aktörer för att skapa utveckling.

Behovet av utveckling på samhällsnivån var tydligt, men inte så diskuterat. Upplevelsen var att folkhögskolan hade blivit förbisedd som en kraft i samhällsutvecklingen. Det finns därför ett stort behov av att synliggöra vilken roll folkbildningen kan ha för målgruppen i projektet, men även för andra grupper.

En annan faktor som gynnar hållbarheten i ett projekt är en gemensam målbild (se tabell 1). Det gäller då inte bara berörda organisationer, utan hela styrkedjan i ett projekt. Vi har sett att det har funnits en viss samsyn kring delmål och aktiviteter samt att samsynen förstärkts efter hand i projektet. Det har funnits en gemensam syn när det gäller vikten av att skapa konkreta utbildningar som leder till arbete samt att samarbeta med andra skolor och olika externa aktörer. Samsynen gällde även vikten av att dokumentera och bättre beskriva olika arbetssätt för att underlätta ett kollegialt lärande.

Det fanns också olika uppfattningar om folkhögskolans roll och vilka områden som ska utvecklas och vad som ska implementeras från projektet. Det kan handla om huruvida folkhögskolan ska ta sig an yrkesutbildningar och om den ska vara leverantör till vuxenutbildningar.

Kunskap om innehållsfrågan är ytterligare en viktig faktor för hållbarhet (se tabell 1). Utvärderingen visade att det fanns en samsyn om att projektet handlade om att utveckla metoder och modeller samt att extern kunskap behövde tillföras skolorna. Det är särskilt viktigt för folkhögskolan som behöver ha en tydligare profil och som behöver ta en mer aktiv del i samhällsutvecklingen. Projektledningen och extern kompetens bidrog till att stärka kompetensen i innehållsfrågan. Samtidigt påpekade flera av de intervjuade att det även handlar om att lyfta vad folkhögskolan redan gör.

En viktig del av innehållet i ESF-projekt handlar om de horisontella principerna. I FAMN har strävan varit att integrera detta arbete i alla beslut och processer löpande. Samtidigt har det funnits särskilda inslag av information och fördjupning i frågan. En genomgång av ESF-projekt visar på värdet av denna integrativa ansats (Svensson & Florén 2021). Att arbeta med horisontella principer handlar om att hantera ett genuint dilemma – mellan ett renodlat praktiskt och integrerat arbete och särskilda kunskaps- och fördjupningsinsatser vid sidan av vardagsarbetet. De senare är nödvändiga för att frågorna ska uppmärksammas och inte komma bort i en organisation. Vi bedömer att FAMN har hanterat detta dilemma mellan integration och särskiljande på ett medvetet och systematiskt sätt.

Aktiva ägare och ett delegerat ägarskap är en fjärde faktor som gynnar hållbarheten i ett projekt (se tabell 1). Vår utvärdering visar att projektet var tydligt förankrat hos rektorerna och till viss del hos huvudmännen. Vi kunde även se att det fanns stöd från FBR som projektägare. Vår utvärdering visar också på svårigheterna med hållbarheten i projektet när det gäller aktivt ägarskap från styrgruppen och rektorer på några skolor. Ledningen har inte alltid skapat

utrymme och förutsättningar för utveckling när det gäller det pedagogiska utvecklingsarbetet. Det kom att förändras över tid när FAMN blev mer känt och erkänt i verksamheterna.

Genom att projektet utgjorde en del av den ordinarie verksamheten finns goda förutsättningar för implementering av resultaten. Många delar är dessutom redan implementerade, bland annat arbete med ISP och modell för systematiskt pedagogiskt utvecklingsarbete. Oron när det gäller hållbarheten i projektet handlar framför allt om finansieringen efter projektavslut och hur spridningen till andra folkhögskolor ska gå till. Det finns även en osäkerhet och otydlighet kring FBRs roll när det gäller implementeringsarbetet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns viktiga betingelser för att resultaten från projektet ska leda till långsiktiga effekter, det vill säga en hållbar utveckling. Det finns verkliga behov som projektet svarar upp mot. Målen är till stora delar mellan aktörerna, vilket innebär att det finns en samsyn kring vad man tillsammans vill uppnå. Kunskap om innehåll och utvecklingsprocesser har tillförts skolorna genom projektet. Det finns – till stora delar – ett aktivt ägarskap på olika nivåer i styrkedjan.

Trots alla dessa goda betingelser är det oklart vad som kommer att leva kvar, utvecklas, spridas och skalas upp på nationell nivå. Det är en viktig fråga som vi ska behandla i det följande avsnittet som är mer framåtsyftande och diskuterande.

3. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Vi ska kort sammanfatta de viktigaste slutsatserna av vår utvärdering. Sedan för vi en mer framtätsyftande diskussion.

3.1 Slutsatser

En sammanfattande bedömning visar att genomförandet av projektet har varit framgångsrikt. Det gäller inte bara organisationen och ledningen av det med kvalificerade projektledare och engagerade rektorer samt stödet från FBR. Den stora styrkan i genomförandet har varit det agila arbetssättet som skapat en dynamik i projektet och som gjorde att man kunde hantera uppkomna svårigheter på ett konstruktivt sätt. Insikter och förståelse av utvecklingsprocesser skapades i skolorna och det är något som kan leva kvar efter projektiden. En samverkan mellan skolor etablerades som kommer fortsätta och vitaliseras med nya utvecklingsambitioner på initiativ av skolorna själva som beslutat att det fortsatt kommer att samarbeta och träffas regelbundet i olika konstellationer.

Projektet var relevant på flera sätt. När det gäller relevansen på samhällsnivån är det uppenbart att projektet fyller en viktig funktion. Det handlar om svårlosta frågor om inkluderingen, vägar till arbete och studier, språkutveckling och ytterst handlar det om att motverka växande klyftor i samhället. Det traditionella utbildningssystemet är inte utformat för att hantera denna typ av frågor för målgruppen. Folkhögskolans pedagogik och folkbildande förhållningssätt kan nå grupper som det traditionella skolsystemet inte klarar av att stödja.

Deltagarna uppfattade projektet som relevant och viktigt i deras väg mot fortsatta studier och arbete. Skolorna kom efter hand att se relevansen av projekt för det eget kvalitetsarbete och för samverkan med andra skolor och externa aktörer. Resultaten av projektet var goda. Vår samlade datainsamling visar att deltagarna utvecklades genom projektet. Det gällde språkkunskaperna, men också allmänt när det gällde självkänsla och personlig utveckling. Det gick att se en tydlig progression för deltagarna under projektiden och en ökad studiemedvetenhet.

Framför allt visar utvärderingen på tydliga verksamhetseffekter i form av ökad kvalitet och måluppfyllelse för organisationerna. Erfarenhetsutbytet i projektet har inneburit lärarika diskussioner inom och mellan skolorna. En modell för reflektion över gjorda erfarenheter (det så kallade hjulet) har tillämpats och det har gett en tydligare struktur för dokumentationen och diskussionerna. Projektet kan sägas ha fungerat som en katalysator för verksamhetsutveckling i kombination med ett ökat kollektivt lärande.

Det var dock svårare att utläsa långsiktiga effekter och en strategisk påverkan i projektet, men många förutsättningar för detta har skapats.

En väg framåt – några idéer

Vi kan lära mycket av projektet. Det gäller ett viktigt utvecklingsområde som handlar om inkludering, att nå personer med låg formell utbildning, om samverkan mellan organisationer samt om förmågan att driva och utveckla ett projekt agilt. Resultaten är goda, men det är ändå oklart vad som kommer leva vidare och vem som ska förvalta de goda resultaten på nationell nivå. På verksamhetsnivå kommer utvecklingsarbetet fortsätta på olika sätt, både genom

metoder, modeller och den organisering som skapats via FAMN. Vi ska presentera några idéer om hur en strategisk påverkan från projektet kan ske.

En genomgång av ett stort antal ESF-projekt visar att det krävs en post-projektfas för att resultat ska tas om hand, spridas, skalas upp och leda till strategisk påverkan (Svensson och Florén 2021). Den fasen kan handla om att följa upp resultaten när ett projekt formellt har avslutats och se vad som krävs för att de ska leva vidare. Det kan då handla om att fortsätta lärandet mellan berörda organisationer, till exempel i någon form av nätverk. Det är dock viktigt att det finns en målinriktning och styrning av aktiviteterna för att de ska komma till nytta i en verksamhet. Nätverkande är tidskrävande och måste styras för att leda till nytta i en verksamhet. Individuella nätverk är lättare att administrera, men de leder sällan till effekter i verksamheten.

De relationer mellan skolorna som skapats i ett projekt kan bestå och komma att fylla olika funktioner för att skapa nytta i framtiden. Det kan handla om bidrag till en offentlig debatt, samverkan för strategisk påverkan och utveckling av nya projektidéer, till exempel som UVAS som några av skolorna ska fokusera på framgent.

I en strategi för hållbar utveckling behöver den lokala, regionala och nationella nivån kopplas samman även efter projektavslut. En rad problem har blivit uppenbarade i projektet som man har försökt att hantera lokalt. Det gäller nedläggningen av AF-kontoren, Gymnasielagen och krångliga regler för att bedriva olika utbildningar och språkintröduktion. Det finns en växande insikt om vikten av en breddning av innehåll och tillkomsten av nya yrkesutbildningar. Det diskuteras om DUA-överenskommelser kan vara ett sätt att gå vidare med arbetet i projektet. Det som krävs är att skolorna deltar i ett mer proaktivt arbete för att ta vara på och vidareutveckla de resultat som uppnåtts i projektet men också att FBR ansvar i den frågan tydliggörs. Det betyder att konkreta förslag på förändringar måste presenteras för olika departement, SKR, MUCF, branschföreningar, fackförbund med flera. Sådana samtal kan kombineras med konkreta aktiviteter och projekt där problemen hanteras. FBR får en central – pådrivande och samordnade – roll i det strategiska arbetet.

Det folkhögskolorna kan tillföra i en diskussion i dessa strategiska frågor behöver tydliggöras och ges en legitimitet med stöd av beprövad erfarenhet och forskning. Det handlar om flera saker:

- FAMN har lyckats utveckla ett bredare förhållningssätt med en kombination av frihet och systematik. Detta ger en motvikt mot en tilltagande teoretisering och akademisering av utbildningar och utvecklingsarbeten. Utgångspunkten är att kombinera med reflektion, bildning, analys, erfarenhetsbaserad kunskap och teori.
- Att nå utsatta och nya målgrupper med en inkluderande pedagogik som bygger på delaktighet och där man ser hela människan, som inte reduceras till poäng i en betygsskala.
- Att skapa lokal samverkan med arbetsmarknadens parter så att praktikplatser skapas som en ingång till arbetslivet som prioriterar kompetens och anställningsbarhet. Nya spår till anställning kan utvecklas som bygger på långsiktighet och hållbarhet – både för individerna och företagen.
- En strategi – inte bara för kommunikation – utan även för offentlig debatt i centrala och svåra frågor för samhället. Det kan handla om exkludering, dåliga studieresultat och avhopp, utanförskap och ökade klyftor i samhället.

Referenser

Ann Öhman Sandberg Lektor i pedagogik Örebro, Christina Ehneström Utvärderingskonsult Veta Advisor, Per-Erik Ellström Professor i Pedagogik Linköpings universitet, Lennart Svensson Professor i Sociologi Linköpings universitet. **Att organisera för hållbar skolutveckling**, En studie av Stockholms stads arbete med implementering av Läslyftet. 2018-10-16.

Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Carmen Galián Barrueco, Tomas Riad, Maria Lim Falk och Helena Bani-Shoraka, 2020 Studiemedvetenhet och måluppfyllelse. SKRIVS 18. Intensivsvenska, Institutionen för svenska och flerspråkighet, Stockholms universitet.

Danermark, B. (2003). *Samverkan – himmel eller helvete?* Stockholm: Gothia

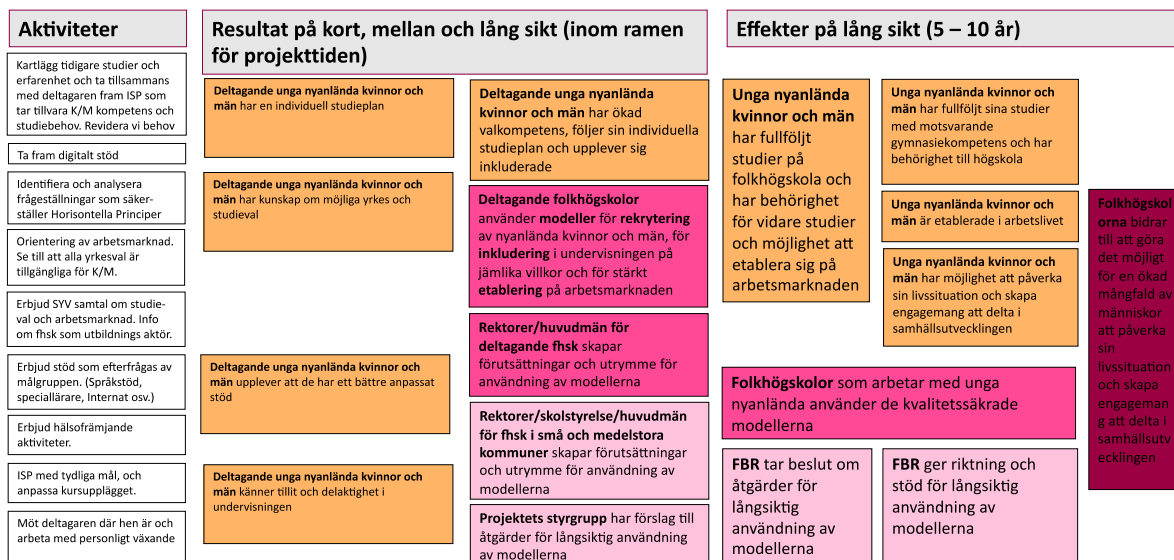
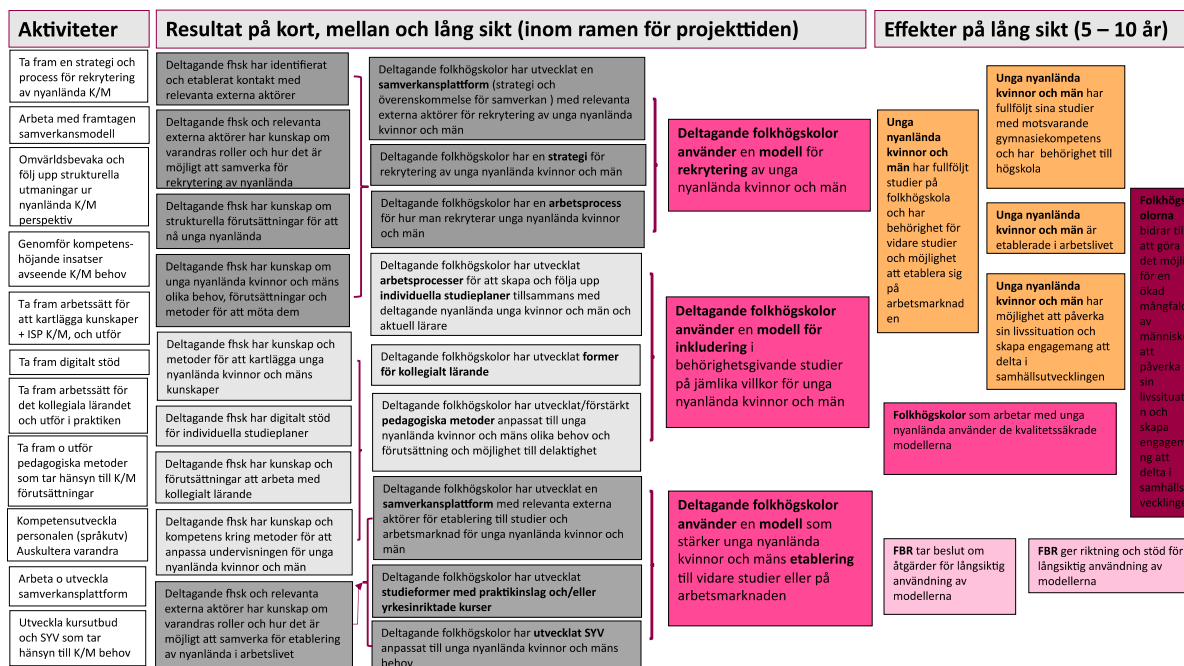
ESF-rapport (2020). *Nyttan av projekt*.

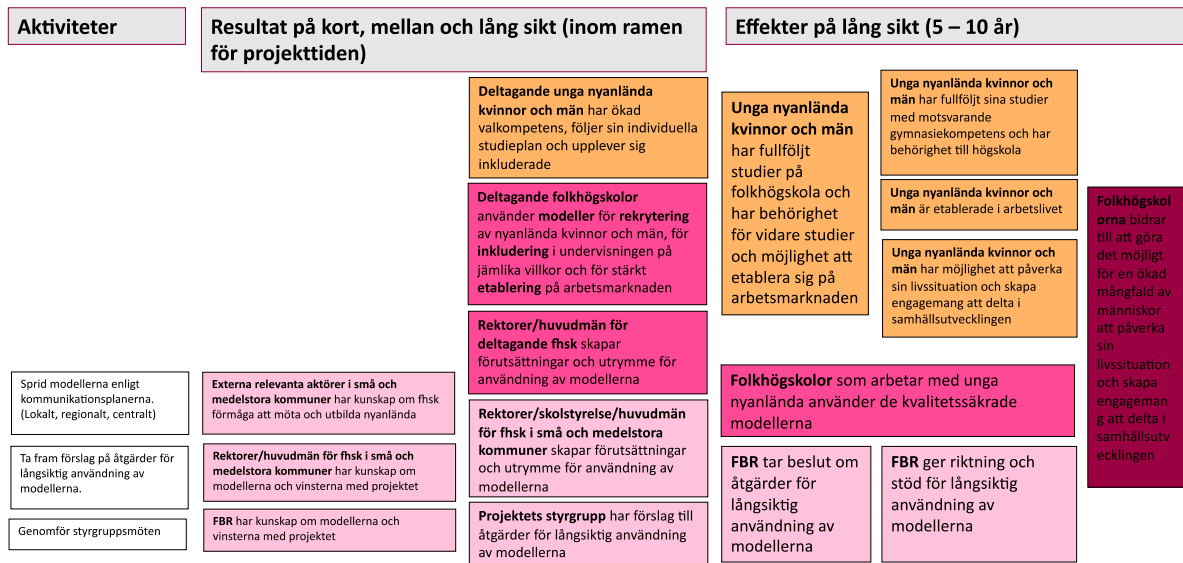
Folkhögskolans deltagare mitt i pandemin presenteras resultaten från delstudie D: Folkhögskoledeltagarnas erfarenheter. Studien har genomförts av Thor Rutgersson. 2021

Ruhi Tyson (2019) *Bildning och praktisk klokhet i skola och undervisning*: Natur och kultur

Öhman Sandberg, A. (2014). *Hållbar programutveckling: Betydelsen av delvis delade objekt och expansivt lärande*. Doktorsavhandling vid Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping.

Svensson, L. & Florén, A-K. (2021): *Nyttan av projekt*. ESF-rådet.

Bilaga 1 och 2 avser deltagarundersökning och finns hos Folkbildningsrådet**Bilaga 3 Förändringsteorier***Förändringsteori på individnivå**Figur 3. Förändringsteori på verksamhetsnivå*



Förändringsteori på strategisk nivå