

Dokumenttyp
Utvärdering VÄGEN

Datum
2026-04-01

Utvärdering av projektet VÄGEN



VETA Advisor AB (VETA)

Postadress & Besöksadress

LivingRoom Office

Bondegatan 30

116 33, Stockholm

Webbsida

www.vetaadvisor.se

Kontaktperson för utvärderingen

Niga Hamasor

VD/Partner

Telefon: 076-848 47 35

E-post: niga@vetaadvisor.se

INNEHÅLL

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Utvärderingens genomförande & syfte	3
1.2.1	Datainsamling	4
1.2.2	Förändringsteorier och uppstartsfas	4
1.2.3	Fallstudier	5
1.2.4	Dokumentstudier	5
1.2.5	Enkätundersökning	6
1.2.6	Löpande dialog och avstämning	6
1.2.7	Lärseminarier	6
1.2.8	Styrgruppsmöten, konferenser och processtöd	6
1.2.9	Analysramar	7
2	RESULTATEN	9
2.1	Relevans	9
2.2	Genomförande	12
2.2.1	Framgångsfaktorer och utmaningar i genomförandet	15
2.3	Måluppfyllelse	16
2.3.1	Måluppfyllelse – resultat på individnivå	16
2.3.2	Måluppfyllelse – resultat på verksamhetsnivå	21
2.3.3	VÄGEN-modellen som resultat på verksamhetsnivå	23
2.3.4	Måluppfyllelse – resultat på samverkansnivå	29
2.4	Hållbarhet/Bärkraftighet	31
2.4.1	Analytisk utgångspunkt: innovationsparadoxen	31
2.4.2	Vanliga utmaningar när temporärt ska bli permanent – och hur de visar sig i VÄGEN	33
2.4.3	Det mest sårbara – en sammanhållen riskbild	35
2.4.4	Slutsats: vad som krävs för att VÄGEN ska bli varaktig utveckling	36
3	ANALYS OCH SLUTSATSER	37
4	LÄRDOMAR	39
4.1	Vad som bör göras igen i liknande satsningar	39
4.2	Vad som bör utvecklas mer – för att minska friktion och öka robusthet	40

Bilaga 1 Förändringsteori

Bilaga 2 Nodspecifika förändringsteorier

Sammanfattning

Detta är en slututvärdering av ESF-projektet VÄGEN. Projektet planerades för perioden 1 april 2023–31 mars 2026 och omfattade 825 deltagare, varav 490 kvinnor och 335 män, i fem regioner. Totalt kom 970 deltagare att ingå i projektet. Projektägare är Folkbildningsrådet och satsningen har genomförts som en nationell struktur där 15 folkhögskolor organiserats i fem geografiska noder. Under genomförandet förstärktes satsningen också med en kommunikationsnod med uppdrag att stödja gemensamt lärande, dokumentation och spridning av arbetssätt och resultat.

Projektets övergripande syfte har varit att stärka övergångar från folkhögskolestudier till arbete och/eller vidare studier för unga och vuxna som står långt från arbetsmarknaden eller har en skör etableringssituation. VÄGEN har riktats till en målgrupp som ofta möter flera hinder samtidigt: tidigare skolmisslyckanden, psykisk ohälsa, språkhinder, funktionsnedsättning, låg tilltro till den egna förmågan och svag orientering i utbildnings- och arbetsmarknadssystemet. Utgångspunkten har därför varit att etablering inte kan förstås som en enskild övergång, utan som en kedja av steg där studieförmåga, hälsa, motivation, delaktighet, vägledning och konkret planering behöver hållas ihop över tid. Samtidigt har projektet haft ett tydligt verksamhets- och samarbetsfokus: att stärka folkhögskolornas utvecklingskapacitet, utveckla metoder och arbetssätt i ordinarie verksamhet samt utveckla samverkans- och samarbetsformer som stärker kedjan kring deltagaren och gör övergångar till vidare studier och arbete mer samordnade, relevanta och hållbara.

Utvärderingen visar sammantaget att VÄGEN är ett högst relevant projekt. Relevansen ligger för det första i att projektet möter ett tydligt deltagarbehov: för målgruppen är vägen vidare sällan rak, utan präglas ofta av avbrott, osäkra övergångar och fragmenterat stöd. För det andra är projektet relevant för folkhögskolorna, eftersom det har skapat tid, struktur och arenor för utvecklingsarbete i en verksamhet som ofta präglas av hög belastning och begränsat utrymme för gemensamt lärande. För det tredje är projektet relevant i ett bredare systemperspektiv: det adresserar behovet av bättre fungerande övergångar, stärkt samverkan och ökad praktisk kunskap om hur folkhögskolan kan bidra till etablering. Relevansen förstärks av att projektets inriktning ligger väl i linje med den pågående villkors- och styrningsutvecklingen för folkhögskolan, där kraven på planering, uppföljning och kvalitet blir tydligare samtidigt som det relationella och deltagarnära arbetssättet fortsatt är avgörande.

Genomförandet bedöms som starkt. VÄGEN har genomförts som en sammanhållen nationell satsning med en tydlig flernivåorganisation: nationell projektledning, nodledare samt delprojektledare och team på varje skola. Till denna struktur har också hört styrgruppsstrukturer på både nationell och regional nivå, där den nationella styrgruppen och nodstyrgrupperna bidragit till förankring, uppföljning och gemensam riktning, inte minst genom rektorernas aktiva medverkan. Sammantaget har detta gjort det möjligt att kombinera lokal metodutveckling nära deltagarna med gemensam styrning, uppföljning och lärande. Särskilt betydelsefull har nodstrukturen varit som en mellan-nivå mellan nationell styrning

och skolvardag. Noderna har skapat forum för metodutbyte, fortbildning, erfarenhetsdelning och gemensam tolkning, samtidigt som skolor och noder haft utrymme att anpassa innehåll, kompetensinsatser och arbetssätt utifrån lokala behov. Erfarenheterna visar att projektet fungerat som bäst när en gemensam nationell ram kombinerats med lokalt handlingsutrymme. Central styrning och lokal anpassning framstår därmed inte som motsatser, utan som ömsesidigt beroende förutsättningar för genomslag, relevans och bärkraft.

En viktig styrka i genomförandet har varit de återkommande lärlooparna: prövning i verksamheten, sammanställning och analys, återkoppling samt gemensamma lärseminarier där fokus justerats och slutsatser dragits. Det har gjort projektet adaptivt över tid. Utvärderingen visar samtidigt att genomförandekvaliteten inledningsvis påverkades av administrativ belastning, ojämna startlägen och variation i mandat, dokumentationspraktik och intern kapacitet mellan skolor. Dokumentation och uppföljning uppfattades i perioder som krav snarare än lärverktyg, särskilt i uppstarten när nya arbetssätt skulle etableras. Över tid utvecklades dock mer stödjande former genom tydligare mallar, återkoppling och riktade stödsatser, vilket gör bilden mer nyanserad än att dokumentation enbart skulle ha varit ett hinder. Erfarenheterna pekar därför på vikten av att i liknande satsningar tidigt skapa bättre balans mellan styrning, dokumentation och stöd, samt att kartlägga skolors olika startlägen och anpassa stöd därefter.

Kompetensutvecklingen framträder som en mer betydelsefull del av projektet än vad en snäv metodförståelse fångar. I VÄGEN har kompetensinsatser genomförts på flera nivåer: nationellt, nodgemensamt och lokalt. De har handlat om exempelvis coaching/BIP, berättelsebaserade arbetssätt, bemötande, psykisk hälsa, AI, NPF och andra perspektiv som varit centrala i arbetet med målgruppen. Deras betydelse har inte bara legat i att de lett till vissa metoder, utan också i att de stärkt förståelsen för deltagarnas situation, ökat samsynen mellan olika funktioner och gett bättre förutsättningar att anpassa arbetet till lokal praktik. Genomslaget har varit störst där kompetensinsatserna kopplats till konkret tillämpning i undervisning, mentorskap och stödstrukturer. Detta framstår som en viktig lärdom: kompetensutveckling får störst effekt när den kombinerar gemensam riktning med lokal relevans och praktisk användning i vardagen.

Måluppfyllelsen på individnivå bedöms som hög. Projektets mest robusta resultat finns i den del av förändringsteorin som handlar om att skapa förutsättningar för etablering: att deltagare fullföljer, får en stabilare vardag, blir mer delaktiga i planering och uppföljning, känner större trygghet och i högre grad ser sig själva som aktörer i sitt eget lärande. Fullföljandegraden är hög, och en betydande andel går vidare till arbete eller fortsatta studier, inklusive universitet och högskola. Mot bakgrund av målgruppens ofta sköra ingångslägen är detta ett anmärkningsvärt resultat. Det som framträder tydligast är att deltagare inte bara fått stöd att "klara skolan", utan att de i många fall utvecklat studieförmåga, tillit, framtidstro och en mer konkret riktning mot nästa steg. Det är därför den mest robusta måluppfyllelsen ligger i själva förutsättningskedjan för etablering: trygghet, delaktighet, hälsa, vardagsfungerande och orientering mot framtiden.

Måluppfyllelsen på verksamhetsnivå bedöms också som hög, även om robustheten varierar mellan skolor och noder. Projektet har i stor utsträckning lyckats utveckla mer sammanhållna arbetssätt för etablering, där undervisning, stöd, vägledning, hälsa och samverkan hålls ihop till en tydligare röd tråd för deltagaren. Ett viktigt resultat är att etableringsperspektivet i flera miljöer blivit ett samlande raster för verksamhetsutveckling, snarare än ett separat projektspår. Frågor om progression, nästa steg, vägledning och samordnat stöd har därmed fått en tydligare plats i skolornas ordinarie logik. Särskilt robusta är resultaten där arbetssätten fått organisatorisk hemvist i gemensamma rutiner, forum, årshjul och ansvarsfördelning, vilket minskat personberoende och ökat möjligheten att bära dem vidare efter projektslut.

Utöver de planerade resultaten i form av metoder och arbetssätt har projektet också genererat ett mer övergripande resultat: en sammanhållen modell för hållbart och kvalitetssäkrat utvecklingsarbete i folkhögskolekontext. Denna modell är inte en färdig manual, utan ett ramverk som vuxit fram ur projektets praktik och som visar hur utvecklingsarbete kan organiseras, dokumenteras, prövas, följas upp, justeras och spridas utan att likrikta pedagogiken. Dess kärna är att systematik och folkbildning kan förenas: struktur, uppföljning, gemensamma processer och kollegialt lärande kan stärka det deltagarnära och relationella arbetet när de utformas med verksamhetens logik i centrum. Modellen synliggör därmed inte bara specifika metoder, utan också en ökad utvecklingskapacitet i skolorna. Ett särskilt viktigt inslag är att ISEP i flera miljöer utvecklats från ett dokument eller projektverktyg till ett nav i skolans arbetssätt: en process som håller ihop planering, uppföljning, delaktighet och orientering mot nästa steg.

Måluppfyllelsen på samverkansnivå bedöms som delvis uppnådd. Projektet har på flera håll stärkt folkhögskolornas synlighet och relationer med kommuner, Arbetsförmedlingen, civilsamhälle, arbetsgivare och andra externa aktörer. När samverkan kopplats tydligt till deltagarnas planering, vägledning och nästa steg har den också blivit mer relevant och mer verksamhetsnära. Samtidigt är samverkan fortfarande ofta ojämnt integrerad i skolornas ordinarie planering och uppföljning, och i flera fall personburen snarare än fullt ut formaliserad. En viktig iakttagelse är att samverkansarbetet underlättats när det samlats kring ett gemensamt fokus på etablering: när samverkan tydligt kopplats till deltagarnas nästa steg och till ett helhetsperspektiv på stöd, vägledning och progression har det blivit lättare att välja relevanta aktörer och bygga mer förtroendefulla relationer. Här framträder också spridningsarbetet som ett viktigt resultat i sig. Genom konferenser, seminarier, webinarier, publiceringar, referensgruppsarbete och uppbyggnaden av Kunskapsbanken har erfarenheter, arbetssätt och modeller gjorts tillgängliga för fler än de direkt medverkande skolorna. Spridningen har därmed inte bara haft ett kommunikativt värde, utan också bidragit till fortsatt lärande, bredare användning och stärkt förståelse för folkhögskolans roll i etableringskedjan.

Bärkraftigheten bedöms som god men ojämn. Den är god där arbetssätt har dockat in i ordinarie strukturer och blivit en del av skolornas vardag, särskilt där ISEP, mentorskap, schemalagd uppföljning, kollegiala forum och årshjul fått en tydlig hemvist i ordinarie rytm och ansvarsfördelning. En viktig slutsats är att implementering i VÄGEN inte varit en

avslutande aktivitet, utan en levande process som pågått under hela projekttiden. Implementeringsplanerna har utvecklats successivt genom framtagande, bearbetning i styrgrupper och vidare konkretisering i modernas slutrapporter. Det visar att implementering i flera delar redan påbörjats i ordinarie verksamhet. Samtidigt kvarstår sårbarheter i personburen samverkan, otydligt ägarskap för gemensamma resurser, ojämn dokumentations- och uppföljningskultur samt osäkerhet kring fortsatt mandat, finansiering och utvecklingstid efter projektslut. Den största sårbarheten ligger därför inte i avsaknad av resultat, utan i om ansvar, förvaltning och fortsatt utveckling blir tillräckligt tydliga efter projektets slut.

Den samlade slutsatsen är att VÄGEN visar hur etablering kan stärkas när stöd organiseras som en sammanhängande kedja snarare än som separata insatser. Det som gör skillnad är inte enskilda aktiviteter i sig, utan att lärande, vardagsstruktur, hälsa, motivation, delaktighet, vägledning och orientering mot nästa steg hålls ihop i en praktik som är begriplig och bärbar för deltagaren. Projektet visar också att resultat blir mest robusta när arbetssätt byggs in i ordinarie rytm och inte förblir projektinsatser. Där utvecklingsarbete fått en tydlig hemvist i årshjul, mötesstrukturer, mentorskap, ISEP-flöden och kollegiala forum har resultaten blivit mindre personberoende och mer hållbara över tid. Moderna har här haft en avgörande funktion som arena för kollegialt lärande, gemensam utveckling och översättning mellan nationella mål och lokal praktik. De har skapat den kritiska massa som enskilda skolor ofta saknar för att på egen hand bära långsiktigt utvecklingsarbete.

För framtida liknande satsningar framträder därför flera tydliga lärdomar. Det första är värdet av pärlbandslogik: att bygga vidare på tidigare projekt, språk, strukturer och erfarenheter i stället för att börja om från noll. Det andra är att en gemensam nationell ram behöver kombineras med lokalt handlingsutrymme; projektet visar att central styrning och lokal anpassning behöver samspela snarare än ställas mot varandra. Det tredje är att en stark mellannivå behövs för att hålla ihop lärande och styrning. Det fjärde är att ledningsförankring, mandat och utvecklingstid måste säkras tidigt, och att ledningsnära arenor bör komma tidigare i processen än de gjorde här. Det femte är att systematik behöver ses som ett stöd för bildningsuppdraget, inte som dess motsats. När struktur, uppföljning och gemensamma processer utformas med verksamhetens logik i centrum kan de stärka deltagarnära och relationellt arbete snarare än tränga undan det. Det sjätte är att samverkan, uppföljning och förvaltning måste byggas in tidigt, inte behandlas som avslutande frågor. Särskilt viktigt är att gemensamma resurser som metodbanker, kunskapsbanker, webinarier och modeller får tydligt ägarskap, mandat och finansiering om de ska leva vidare och fortsätta utvecklas.

Sammantaget lämnar VÄGEN efter sig mer än en uppsättning metoder. Projektet har utvecklat en praktknära och prövad logik för hur folkhögskolor kan bedriva hållbart, kvalitetssäkrat och deltagarnära utvecklingsarbete i frågor som rör etablering, övergångar och likvärdiga möjligheter till nästa steg. Det viktigaste bidraget är därför inte bara vilka aktiviteter som genomförts, utan att projektet visat hur folkhögskolans relationella och bildningsorienterade arbetssätt kan förenas med större systematik, tydligare uppföljning och en starkare förmåga att förklara, utveckla och sprida det som fungerar.

Förkortningar

AKU – Arbetskraftsundersökningen (SCB)

BIP – *Beskæftigelses Indikator Projektet* (dansk forsknings-/indikatorstudie om sysselsättningsfaktorer)

ESF – Europeiska socialfonden

ESF+ – Europeiska socialfonden plus (programperioden 2021–2027)

FSO – Folkhögskolornas serviceorganisation

ISEP – Individuell studie- och etableringsplan

KAA – Kommunalt aktivitetsansvar

OFI – Offentligägda folkhögskolors intresseorganisation

RIO – Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation RIO

SYV – Studie- och yrkesvägledning / studie- och yrkesvägledare

1 INLEDNING

Den här rapporten är en slututvärdering av ESF-projektet VÄGEN. Utvärderingen sammanfattar hur projektet har genomförts, vilka resultat som kan urskiljas och vilka förutsättningar som finns för att arbetssätten ska leva vidare efter projektslut. Rapporten bygger på projektets förändringsteori och indikatorer samt på ett omfattande underlag av analyser, kvartalsrapporter, implementeringsplaner, intervjuer och deltagardata. Syftet är dels att ge en välgrundad bedömning utifrån kriterierna relevans, genomförande, måluppfyllelse och bärkraftighet, dels att lyfta lärdomar som kan stärka framtida utvecklingsåtgärder inom folkhögskolan.

1.1 Bakgrund

Ett växande glapp mellan skola och etablering

Etableringen i arbete och vidare studier har under lång tid blivit mer utdragen och ojämnt fördelad. För en del unga och vuxna är steget vidare inte en rak övergång utan en kedja av avbrott, omstarter och "mellanrum" där ansvaret ofta bollas mellan olika aktörer. Detta blir särskilt tydligt för personer som saknar fullföljd gymnasieutbildning, har språkhinder, lever med funktionsnedsättning och/eller befinner sig i socioekonomisk utsatthet. För dessa grupper är trösklarna ofta flera samtidigt: hälsa och vardagsfungerande, svag tillit till myndigheter och utbildningssystem, bristande kännedom om valmöjligheter, och svårigheter att översätta motivation till praktiska nästa steg.

Samtidigt visar statistiken att gruppen unga som varken arbetar eller studerar¹ är tydligt koncentrerad till vissa delgrupper och livsvillkor. Det innebär att insatser behöver vara både träffsäkra och uthålliga: det är sällan en enstaka aktivitet som gör skillnad, utan en kombination av stöd som hänger ihop över tid.

Målgruppen: komplexa hinder kräver sammanhängande stöd

VÄGEN riktas mot unga som varken arbetar eller studerar från 16 års ålder samt vuxenstudier på folkhögskola, med prioritering av deltagare med funktionsnedsättning, utrikesfödda deltagare och deltagare med socioekonomisk problematik. Gemensamt för många i målgruppen är att de bär en längre historik av otillräckligt stöd och bristande kontinuitet i övergångar. Det kan handla om att tidigare skolformer inte har haft förutsättningar att möta behoven, men också om att stödsystemets logik blir fragmenterad: olika aktörer ansvarar för olika delar, medan individen förväntas hålla ihop helheten.

I detta läge blir det särskilt viktigt att stöd organiseras så att deltagaren får en begriplig riktning och upplever egenmakt i sin process. För målgruppen är trygghet, struktur, delaktighet och hälsa ofta inte "kringfrågor", utan villkor för att studier överhuvudtaget ska vara möjliga – och för att nästa steg mot arbete eller vidare studier ska kunna planeras och genomföras.

¹ SCB:s NEET/AKU-statistik och tabeller (15–24 år, tidsserier): SCB.

Folkhögskolan som etableringsarena – möjligheter och utvecklingsbehov

Folkhögskolan har en särskild position i utbildningssystemet: en pedagogisk tradition som kombinerar utbildning, bildning, relationellt arbetssätt och flexibilitet i mötet med deltagare med skiftande förutsättningar. Det gör folkhögskolan särskilt relevant för deltagare som behöver en miljö där motivation och studieförmåga byggs upp stegvis, och där lärandet kan knytas till livssituation och framtidsriktning.

Samtidigt är folkhögskolans förutsättningar inte statiska. Under senare år har sektorn stått inför en tydligare styrnings- och villkorsutveckling där kraven på uppföljning, kvalitet och transparens ökar. Det skapar ett behov av arbetssätt som kan förena systematik med folkhögskolans särart: att arbeta mer kvalitetssäkrat och uppföljningsbart – utan att verksamheten reduceras till “manualiserade” insatser och utan att tappa det relationella och deltagarcentrerade som ofta är själva verkningsmekanismen.

Varför VÄGEN initierades

Mot denna bakgrund initierades VÄGEN inom ESF+ (utlysning med inriktning att öka övergångar från skola till arbetsliv). Projektets utgångspunkt är en problembild som vuxit fram i nära dialog med folkhögskolornas rektorer och verksamheter: många personer i utanförskap saknar likvärdiga förutsättningar och därmed egenmakt att påverka sin livssituation. Problemet kopplas både till samhällsliga konsekvenser (ökad polarisering och segregation, risker för demokrati och legitimitet) och till individnära följder som ohälsa, isolering, låg motivation och svag kännedom om utbildnings- och arbetsmarknadsval.

Projektets övergripande syfte är att stärka målgruppens övergångar till arbete och/eller vidare studier genom att utveckla och pröva arbetssätt i folkhögskolans vardag. Ambitionen är dubbel: att skapa bättre deltagarnära stöd, och samtidigt bygga skolornas utvecklingskapacitet så att arbetssätten kan leva vidare efter projektslut.

Projektupplägg: nationell satsning med noder och lärande utvärdering

VÄGEN planerades för perioden 1 april 2023–31 mars 2026 och omfattade 825 deltagare (490 kvinnor och 335 män) i fem regioner. Totalt 970 deltagare har ingått i projektet VÄGEN. Projektägare är Folkbildningsrådet och satsningen genomförs som en nationell struktur där 15 folkhögskolor organiseras i fem geografiska noder. Nodformen valdes för att kombinera lokal anpassning med gemensam riktning: skolor ska kunna pröva arbetssätt nära deltagarna, men samtidigt dela metoder, jämföra erfarenheter och bygga gemensamt lärande i en struktur som är större än den enskilda skolan.

En bärande utgångspunkt i projektet är att etablering behöver göras konkret och stegvis för en målgrupp som ofta har en lång och komplex väg bakom sig. VÄGENs övergripande inriktning är därför att öka övergångar från folkhögskolestudier till arbete och/eller vidare studier genom att stärka deltagarnas förmåga att planera, fullfölja och genomföra nästa steg. På projektnivå handlar detta om att fler deltagare ska kunna korta tiden mellan studier och arbete eller i högre utsträckning gå vidare till eftergymnasiala studier, och att unga och vuxna i målgruppen ska uppleva att de har en tydlig planering för nästa steg mot arbete eller studier.

För att nå dit bygger projektet en resultatkedja på flera nivåer (se bilaga 1 Förändringsteori). På individnivå handlar det om att deltagare successivt utvecklar motivation, tillit och delaktighet, får stöd utifrån sina behov och stärker sin studieförmåga, hälsa och orientering i samhället. På medellång sikt konkretiseras detta bland annat genom att deltagare fullföljer allmän kurs och upplever sig mer rustade inför kommande studier och/eller arbetsliv. På lång sikt är ambitionen att deltagare stärker sin anställningsbarhet och sina förutsättningar att söka vidare studier, vilket i projektets logik förstås som stegförflyttningar mot arbetsmarknad och utbildning.

Parallellt har projektet ett tydligt verksamhets- och systemfokus: folkhögskolorna ska bli bättre på att arbeta med övergångar till arbete och studier genom att utveckla metoder och arbetssätt i ordinarie verksamhet och genom att bygga strukturer för kollegialt lärande och kontinuerlig förbättring. Under genomförandet förstärktes också satsningens spridnings- och paketeringskapacitet genom att en kommunikationsnod tillkom, med uppdrag att stödja gemensamt lärande, dokumentation och spridning av arbetssätt och resultat.

Pärlandslogik: VÄGEN bygger vidare på FAMN

En viktig del av förklaringen till projektets utformning är att VÄGEN är ett pärlbandsprojekt. Det tar metodiskt avstamp i tidigare ESF-projekt, särskilt FAMN (2019–2021), där en modell för metodutveckling och lärande arbetssätt utvecklades i folkhögskolekontext. VÄGEN är därmed inte en nystart från noll, utan en tillämpning och vidareutveckling av etablerade angreppssätt – med breddad målgrupp och tydligare fokus på övergångar mot arbete och vidare studier.

Organisering och utveckling under projektiden

Genomförandet byggdes kring en styrkedja där projektägaren, genom den nationella projektledningen, inte bara höll ihop ramar, uppföljning och gemensamma insatser utan drev också projektets inriktning, lärande och spridningsarbete. Nodledarna samordnade och drev utvecklingsarbetet regionalt och skapade en länk mellan den nationella nivån och skolornas vardag, medan delprojektledare och team på respektive skola omsatte arbetet i praktiken genom att pröva, utveckla och förankra arbetssätt nära deltagarna. Spridning var därmed inte en sidofunktion vid sidan av genomförandet, utan en integrerad del av projektets logik, där erfarenheter, metoder och lärdomar successivt samlades, bearbetades och gjordes delbara både inom projektet och i relation till en bredare folkhögskolekontext.

Under projektets gång kompletterades nodstrukturen med en särskild kommunikationsnod. Den tillkom för att förstärka projektets spridnings- och paketeringsförmåga: att göra arbetssätt och lärande mer tillgängliga, lättare att återanvända och mer robusta över tid, även utanför projektskolorna.

1.2 Utvärderingens genomförande & syfte

Det första syftet med utvärderingen är lärande och verksamhetsutveckling. Utvärderingen har haft en tydlig formativ inriktning och genomförts som en lärande utvärdering, där fokus har

legat på att generera praktisknära förbättringskunskap och synliggöra mönster i genomförandet: vad som fungerar, under vilka betingelser det fungerar och vilka mekanismer som tycks bidra till observerade förändringar. Syftet har varit att stödja projektets utveckling under genomförandet, inte enbart att bedöma resultaten i efterhand.

Lärandet har riktats mot flera nivåer samtidigt. På skol- och nodnivå har utvärderingen syftat till att stödja utvecklingen av arbetssätt, uppföljning, dokumentation och implementering i ordinarie verksamhet. På nationell nivå har syftet varit att synliggöra vilka organisatoriska, resursmässiga och styrningsrelaterade förutsättningar som behöver finnas på plats för att projektets arbetssätt ska bli långsiktigt bärkraftiga. I detta har också ingått ett styrningsnära lärande, där roller, ansvarsfördelning, mötesstrukturer och återkopplingsformer har varit centrala frågor.

Det andra syftet med utvärderingen är resultatbedömning. Utvärderingen har därför också haft en summativ inriktning genom att ge en samlad och välgrundad bedömning av projektets relevans, genomförande, måluppfyllelse och bärkraftighet. Bedömningen tar sin utgångspunkt i projektets övergripande förändringsteori, de nodspecifika förändringsteorierna, indikatorlogiken och övriga uppföljningsunderlag. Eftersom VÄGEN verkar i en komplex kontext, där resultaten påverkas av flera samtidiga faktorer, bygger bedömningen inte på enkel kausal attribution utan på en samlad prövning av i vilken utsträckning projektets arbetssätt rimligen har bidragit till observerade resultat.

Utvärderingen gör därmed inte en separat slutbedömning av varje enskild nod, utan en samlad analys av projektet som helhet. Bedömningen illustreras med exempel från olika noder och skolor, med fokus på hur VÄGEN sammantaget har genomförts, vilka resultat som kan beläggas och vilka förutsättningar som finns för fortsatt bärkraft.

1.2.1 Datainsamling

Utvärderingen har bestått av datainsamling, analysarbete och återkoppling/lärande. Datainsamlingen har omfattat flera delar och byggt på både kvalitativa och kvantitativa underlag. Tyngdpunkten har legat på kvalitativa metoder, men kvantitativa inslag har också använts där det varit relevant. Den samlade empirin har använts för att beskriva och tolka hur projektet utvecklats över tid, men också för att bedöma vilka resultat som uppnåtts och vilka förutsättningar som finns för hållbarhet och fortsatt implementering.

1.2.2 Förändringsteorier och uppstartsfas

Under hösten 2023 arbetade VETA tillsammans med projektledning och noder med att ta fram förändringsteorier för respektive nod. Arbetet genomfördes genom digitala workshops där nodernas lokala kontext, målgrupper, antaganden, arbetssätt och önskade resultat konkretiserades och strukturerades. De nodspecifika förändringsteorierna (se bilaga 2) tog sin utgångspunkt i projektets övergripande förändringsteori men anpassades till respektive nods förutsättningar, organisering och utvecklingsbehov. Att varje nod har tagit fram en egen förändringsteori har bidragit till att skapa riktning i genomförandet, och dessa används nu

också som grund i nodernas slutrapportering. Skillnader mellan noderna bör inte enbart förstås som uttryck för varierande genomförandekraft eller organisatorisk kapacitet. De behöver också ses i ljuset av att noderna har tagit sig an delvis olika problemställningar, målgrupper och lokala förutsättningar. Detta ger en mer rättvisande förståelse av varför arbetssätt, prioriteringar och resultat ser olika ut mellan noderna.

När kommunikationsnoden senare etablerades togs även en förändringsteori fram för denna genom ett motsvarande workshopbaserat arbetssätt. Förändringsteorierna har därefter fungerat som analysramar i utvärderingen och legat till grund för såväl indikatorarbete som intervjuguides, analys och bedömning av resultat.

Med utgångspunkt i den övergripande förändringsteorin och de nodspecifika förändringsteorierna togs också indikatorer och en utvärderingsdesign fram för den fortsatta uppföljningen. Detta arbete syftade till att skapa en struktur för att följa både deltagarnas utveckling och projektets processer på verksamhets- och samverkansnivå. Indikatorerna har fungerat som stöd för datainsamlingen och för att skapa en tydligare koppling mellan projektets antaganden, genomförande och resultat.

1.2.3 Fallstudier

En central del av datainsamlingen har varit fallstudier i samtliga noder. Fallstudierna har genomförts i olika omgångar under projektiden och har syftat till att ge en fördjupad förståelse av hur projektet omsatts i praktiken i olika delar av organisationen. De har gjort det möjligt att fånga både skillnader och likheter mellan noderna, följa hur arbetssätt utvecklats över tid och belysa hur lokala förutsättningar påverkat genomförandet.

Fallstudierna har omfattat dokumentstudier samt intervjuer med nodledare, delprojektledare, personal från de olika skolorna, rektorer, deltagare och andra relevanta funktioner, såsom internatpersonal och studie- och yrkesvägledare. Genom att inkludera flera olika aktörsperspektiv har utvärderingen kunnat belysa projektet ur både styrnings-, genomförande- och deltagarperspektiv. Det har gett ett mer verksamhetsnära underlag för att förstå hur projektets logik har tagit form i praktiken.

Intervjuerna inom ramen för fallstudierna har huvudsakligen genomförts som semistrukturerade intervjuer. Det innebär att intervjuerna utgått från en intervjuguide med återkommande frågeområden, samtidigt som det funnits utrymme för följdfrågor, fördjupningar och lokala variationer. Denna metod har gjort det möjligt att kombinera jämförbarhet mellan noder och aktörer med öppenhet för olika erfarenheter, tolkningar och förutsättningar.

1.2.4 Dokumentstudier

Dokumentstudier har varit en löpande del av utvärderingen. De har omfattat bland annat förändringsteorier, indikatorunderlag, kvartalsrapporter, implementeringsplaner, slutrapporter, material från noderna och andra dokument som tagits fram inom projektet.

Dokumentstudierna har gjort det möjligt att följa hur projektet beskrivits, strukturerats och

utvecklats över tid och har fungerat som ett viktigt komplement till intervjuerna. De har också varit centrala för att kunna analysera hur projektets lärande, styrning och dokumentation successivt har utvecklats.

1.2.5 Enkätundersökning

Som en del av utvärderingen har VETA också tagit fram en enkät riktad till alumner. Enkäten utformades tillsammans med en arbetsgrupp bestående av nodledare och/eller delprojektledare från de olika noderna. Syftet med detta arbetssätt var att säkerställa att frågorna blev relevanta, begripliga och väl anpassade till deltagarnas erfarenheter. Enkäten har därmed fungerat både som ett datainsamlingsverktyg och som ett led i det gemensamma lärandet i projektet.

1.2.6 Löpande dialog och avstämning

Under hela utvärderingsprocessen har VETA haft en löpande dialog med projektledningen på nationell nivå. Avstämningarna har haft stor betydelse för att hålla utvärderingen nära projektets faktiska utveckling och för att skapa förutsättningar för snabb återkoppling och gemensam reflektion. Dialogen har bland annat handlat om projektets status, framväxande utmaningar, planering av datainsamling, tolkning av resultat och prioriteringar i det fortsatta arbetet.

Efter varje omgång av datainsamling har materialet analyserats och stämts av med projektledningen. Resultat och preliminära tolkningar har därefter återkopplats till respektive nod, inklusive nodernas styrgrupper. På så sätt har utvärderingen byggt på delaktighet och successiv gemensam tolkning, snarare än på att slutsatser formulerats helt frikopplat från verksamheterna.

1.2.7 Lärseminarier

Lärseminarierna har varit en central del av utvärderingens formativa upplägg. Efter genomförd datainsamling och analys har resultat återkopplats och bearbetats i lärseminarier där projektledning, nodledare, delprojektledare och andra relevanta aktörer deltagit. Seminarierna har fungerat som återkommande återkopplings- och tolkningsarenor där empiriska underlag kunnat valideras, problematiseras och översättas till gemensamma slutsatser om vad som behöver utvecklas vidare.

Lärseminarierna har också haft en viktig funktion som länk mellan analys och handling. Genom att resultat från fallstudier och övrig datainsamling först återkopplats till projektledning och noder och därefter bearbetats i gemensamma seminarier har utvärderingen bidragit till ett mer systematiskt och kollektivt lärande i projektet.

1.2.8 Styrgruppsmöten, konferenser och processtöd

VETA har under hela projekttiden deltagit i förberedande möten inför styrgruppsmöten och haft återkommande dragningar för den nationella styrgruppen. VETA har även medverkat vid konferenser, nationella referensgruppsmöten och olika spridningsaktiviteter. Därutöver har

VETA i vissa delar haft en processtödjande roll, bland annat genom att hålla i webinarium om systematisk dokumentation.

VETA ledde också rektorskonferensen våren 2025. Konferensen utgjorde ett viktigt tillfälle för gemensam reflektion kring implementering, roller och ansvar och fortsatt utveckling och blev samtidigt en del av utvärderingens lärande och styrningsnära arbete. På så sätt har utvärderingen inte enbart följt projektet på avstånd, utan även bidragit till att skapa strukturer och forum som stöttat projektets genomförande och gemensamma lärande.

1.2.9 Analysramar

En central utgångspunkt har varit projektets övergripande förändringsteori, som beskriver hur projektets insatser förväntas bidra till resultat på individ-, verksamhets- och samverkansnivå.

Utvärderingen är också strukturerad utifrån fyra övergripande kriterier: relevans, genomförande, måluppfyllelse och bärkraftighet. Kriterierna används för att skapa en sammanhållen bedömning av projektet från behov och kontext, via hur arbetet har organiserats och bedrivits, till vilka resultat som kan beläggas och vilka förutsättningar som finns för att arbetsätten ska leva vidare efter projektslut. Tillsammans ger kriterierna ett ramverk som gör det möjligt att både värdera projektets bidrag och identifiera lärdomar för fortsatt utvecklingsarbete.

Relevans

- På vilket sätt är VÄGEN relevant för deltagare, skolor och samverkansaktörer?
- Hur förhåller sig projektet till aktuella behov och utvecklingstendenser i folkbildning och folkhögskola?
- Vilken roll fyller VÄGEN som utvecklingsstöd i en bredare samhällskontext?

Genomförande

- Hur har projektet organiserats och genomförts (nationellt, i noder och på skolor)?
- Hur har den lärande styrningen fungerat (analys, återkoppling, syntes och lärseminarier)?
- Vilka genomförandefaktorer förklarar variation mellan noder och skolor?

Måluppfyllelse

- Vilka resultat kan identifieras på individnivå, verksamhetsnivå och samverkansnivå i linje med förändringsteorin?
- Vilka resultat framträder tydligast och vilka är mer ojämna eller beroende av lokala förutsättningar?
- Hur samspekar resultat och genomförandelogik: vad verkar ha varit avgörande för att resultaten ska uppstå?

Bärkraftighet

- Vad bedöms ha förutsättningar att leva vidare efter projektets slut på skolnivå?
- Vilka förutsättningar finns för fortsatt bärkraft på nodnivå (arenor, samordning, miniminivå, finansiering)?

- Vilka beslut och vilken förvaltning krävs på nationell nivå för att VÄGEN-modellen och gemensamma resurser ska fortsätta utvecklas och spridas?

2 RESULTATEN

I detta avsnitt redovisas resultaten från utvärderingens datainsamling och analys. Redovisningen är strukturerad utifrån de utvärderingskriterier som använts i VÄGEN-utvärderingen: relevans, genomförande, måluppfyllelse och bärkraftighet.

Kriterierna hänger nära samman i projekt av den här typen. Särskilt tydligt är sambandet mellan genomförande och måluppfyllelse, eftersom hur arbetet organiserats och drivits påverkar vilka resultat som blivit möjliga. Bedömningen av bärkraftighet görs utifrån vad som kan iakttas och bedömas under projekttiden, inklusive vilka strukturer och arbetssätt som har börjat integreras i ordinarie verksamhet och vilka förutsättningar som beskrivs för fortsatt förvaltning efter projektslut.

2.1 Relevans

Samlad bedömning

VÄGEN bedöms som högst relevant eftersom projektet samtidigt adresserar (1) individens behov av en sammanhängande väg mot arbete och/eller vidare studier, (2) folkhögskolornas behov av utvecklingskapacitet i en pressad vardag och (3) ett bredare systembehov av bättre fungerande övergångar, stärkt samverkan och mer praktisk kunskap om vad som faktiskt gör skillnad för målgruppen. Relevansen förstärks av att projektets inriktning ligger i linje med den pågående villkors- och styrningsutvecklingen för folkhögskolan, där kraven på planering, uppföljning och kvalitet blir tydligare – samtidigt som folkhögskolans relationella arbetssätt fortsatt är en avgörande resurs för att nå grupper långt från etablering.

VÄGEN svarar mot ett tydligt behov: steg mot arbete och/eller vidare studier genom helhetsstöd

I den problembild som beskrivs i bakgrundskapitlet är ett centralt hinder att vägen till etablering sällan består av en enda tröskel. För målgruppen uppstår ofta flera hinder samtidigt – exempelvis språkliga, sociala, hälsorelaterade och praktiska – och det är ofta kombinationen som gör att studier avbryts eller att nästa steg aldrig blir konkret. Mot den bakgrunden är VÄGEN relevant därför att projektet utgår från att etablering behöver byggas som en sammanhängande kedja: lärande och progression, men också motivation, delaktighet och vardagsfungerande som förutsättningar för att kunna fullfölja och planera nästa steg.

I noderna återkommer exempel som konkretiserar varför helhetsstödet är relevant. Skolor beskriver hur vardagsstruktur och studiero behöver “skapas” tillsammans med deltagarna innan studieförmåga tar fart, och hur inslag som stärker hälsa och återhämtning inte är en sidofråga utan en del av förutsättningarna för att orka vara kvar i studierna. I flera miljöer beskrivs också hur deltagare behöver återkommande stöd att omsätta framtidsönskningar i hanterbara delmål – det vill säga att göra vägen vidare begriplig, inte bara möjlig i teorin. Relevansen ligger därmed i att projektet möter målgruppens verkliga hinderbild: inte genom

att lägga till fler separata insatser, utan genom att hålla ihop det som i praktiken behöver hänga ihop.

Behovsstyrt från verksamheten: ett bottom-up-perspektiv som ökar träffsäkerhet

En andra relevansaspekt är projektets tydliga bottom-up-logik. VÄGEN har inte byggts som ett "pålagt program" där skolor förväntas genomföra en färdig manual. Utgångspunkten har i stället varit skolornas erfarenheter av målgruppen och de hinder som uppstår i den egna kontexten – och dessa verksamhetsbehov har i sin tur tagit avstamp i deltagarnas behov och förutsättningar.

Det gör projektet relevant på två sätt. För det första ökar det träffsäkerheten: samma övergripande mål (etablering) kan kräva olika praktiska lösningar beroende på lokala samverkansförutsättningar, deltagargruppens sammansättning, internat/utan-internat, resursläge och personalstruktur. För det andra stärker det legitimiteten och användbarheten: när utvecklingsarbetet tar form nära vardagen blir det lättare för skolor att uppleva att det faktiskt löser deras problem – inte att de "gör projekt".

Samtidigt har bottom-up inte inneburit att allt är helt fritt och utan ramar. Relevansen förstärks av att lokala anpassningar skett inom gemensamma ramar som underlättar jämförelse, gemensamt språk och lärande mellan skolor. Den kombinationen – lokal meningsfullhet inom gemensam riktning – är en viktig del av varför projektet upplevs relevant i olika noder och skolmiljöer.

Särskilt relevant för deltagare med språkhinder, funktionsnedsättning och socioekonomisk utsatthet

VÄGEN är särskilt relevant för de grupper där individanpassning och trygghet ofta avgör om man orkar fullfölja. I projektets praktik blir detta tydligt genom att flera skolor beskriver behovet av förutsägbara strukturer, tätare avstämningar och stöd som tar hänsyn till att deltagare kan ha låg tilltro till sin egen förmåga, tidigare skolmisslyckanden eller begränsade nätverk.

Relevansen ligger också i att projektet bygger vidare på sådant folkhögskolan traditionellt är stark på: relationell pedagogik, helhetssyn och möjligheten att möta deltagare där de är. Det som VÄGEN tillfört är att denna styrka i högre grad riktats mot en tydlig etableringsinriktning. I flera noder beskrivs hur man blivit bättre på att göra riktning och nästa steg mer konkreta utan att tappa det deltagarnära arbetssättet. Detta är särskilt viktigt för deltagare med språkhinder och funktionsnedsättning, där begriplighet, tempo och stödformer behöver anpassas – inte för att sänka ambitionen, utan för att göra ambitionen möjlig att bära.

VÄGEN ger skolorna utvecklingsstöd i en pressad kontext för folkbildningen

Relevansen handlar inte bara om *vem* projektet riktar sig till, utan också om *vilka förutsättningar skolorna har* att bedriva utveckling. I en ekonomiskt och organisatoriskt pressad vardag riskerar fokus att hamna på drift: att få undervisning och stöd att fungera här och nu, medan systematisk utveckling och gemensamt lärande får stå tillbaka. VÄGEN är

relevant därför att projektet skapat ett konkret utvecklingsstöd: tid, struktur och arenor för att pröva, förbättra och dra slutsatser – inte enbart genomföra aktiviteter.

Datansamlingen visar att utvecklingsstöd varit särskilt betydelsefullt när skolor behövt stärka sin gemensamma praktik: att få till samsyn kring målgruppen, skapa en gemensam “röd tråd” i stöd och undervisning och hitta former för erfarenhetsutbyte som faktiskt påverkar vardagsarbetet. Relevansen ligger alltså i att projektet inte bara bidrar med innehåll (etablering), utan också med kapacitet: att skolan blir bättre rustad att utveckla sin praktik även efter projektslut.

Relevans i villkors- och styrningsutveckling: modeller och arbetssätt som går att ta vidare

En särskilt viktig relevansaspekt är kopplingen till den pågående utvecklingen av villkor och statsbidragssystem för folkhögskolan². I den typen av styrningsförändringar ökar ofta kraven på tydlighet i planering, uppföljning och kvalitet – samtidigt som sektorn behöver lösningar som fungerar i praktiken och som inte reducerar folkhögskolans särart.

Här är VÄGEN relevant ur två aspekter:

1. **Begrepp och logik som ligger i linje med nya krav.** En markering i villkorsutvecklingen är rörelsen mot en starkare koppling mellan studier och etablering. Att “E:et” tillkommer – från individuell studieplan till en logik som också omfattar etablering – ligger nära det utvecklingsspår VÄGEN arbetat med. Det gör att erfarenheter från VÄGEN får bäring långt utanför projektskolorna.
2. **Ett praktiktäna sätt att förena systematik och folkbildning.** VÄGEN har bidragit med arbetssätt och en modell som visar hur man kan arbeta mer systematiskt och kvalitetssäkrat och samtidigt utveckla den relationella kärnan och särarten. Detta är centralt i en styrningskontext där skolor behöver kunna visa kvalitet och lärande, men där värdet ofta uppstår i relationer, delaktighet och helhetssyn snarare än i standardiserade “insatspaket”.

Relevansen förstärks därmed av att VÄGEN inte bara svarar på ett deltagarbehov här och nu, utan också bidrar med genomförbara byggstenar i en sektor där kraven på att kunna visa och förklara vad som fungerar blir allt tydligare.

² Förslag till nytt statsbidragssystem och nya villkor för folkhögskola - för remiss, 2026

2.2 Genomförande

Samlad bedömning: VÄGEN har genomförts som en sammanhållen nationell satsning där nodstruktur, tydlig styrkedja och återkommande lärloopar har skapat förutsättningar för praktiktäta utveckling med gemensam riktning. Genomförandet har successivt mognat från uppstart och strukturfriktion till mer träffsäkra arbetssätt och tydligare prioriteringar. Samtidigt har genomförandekvaliteten initialt påverkats av hög administrativ belastning, ojämn startlägen och variation i mandat och dokumentationspraktik, vilket skapat skillnader i tempo och likvärdighet mellan skolor.

En flernivåorganisation som kombinerar vardagsutveckling och gemensam riktning

VÄGEN har genomförts som en nationell satsning med en tydlig flernivåorganisation som kombinerar lokal utveckling i skolvardagen med regional samordning och nationell styrning. Upplägget har bestått av fem geografiska noder samt en kommunikationsnod. Konstruktionen har i praktiken gjort det möjligt att driva utvecklingsarbete nära deltagarna – i undervisning, stödstrukturer och internatmiljöer där sådana finns – samtidigt som erfarenheter kunnat samlas, jämföras och utvecklas inom gemensamma ramar. Nodstrukturen har därmed fungerat som en bärande förutsättning för sammanhang, riktning och erfarenhetsutbyte.

Pärlbandslogik och rektorsförankring som minskar startsträckan

En viktig förutsättning i genomförandet har varit pärlbandslogiken: VÄGEN bygger vidare på erfarenheter och strukturer från FAMN. Det har gett ett mer realistiskt startläge, där fokus relativt tidigt kunnat flyttas från “att uppfinna formen” till att pröva och utveckla arbetssätt. Den tidiga förankringen i rektorsledet har varit avgörande för att arbetet skulle kunna prioriteras. I skolmiljöer där rektor tidigt frigjorde tid och tydliggjorde mandat blev det möjligt att integrera utvecklingsarbetet i ordinarie planering och mötesstruktur. Där förankringen varit svagare har arbetet i större utsträckning blivit beroende av enskilda nyckelpersoner och mer sårbart för hög belastning.

En tydlig styrkedja – men med varierande mandat i praktiken

Projektet har organiserats i en tydlig styrkedja: nationell projektägare och projektledning, nodledare samt delprojektledare och team på varje skola. I den nationella styrgruppen har rektorer ingått tillsammans med andra centrala funktioner, och på nodnivå har arbetet följts och förankrats i nodstyrgrupper där rektorer från de medverkande skolorna haft en viktig roll. Nationell nivå har hållit ihop ramar, uppföljning och gemensamma insatser, men också aktivt drivit projektets inriktning, lärande och spridning. Nodledare har fungerat som en mellanliggande kapacitetsnivå som samordnat, drivit utvecklingsarbetet, stött och skapat forum för erfarenhetsutbyte. Delprojektledare och skolteam har drivit utvecklingen i vardagen. Styrkedjan har i huvudsak varit funktionell, men genomförandet har också visat att rollklarhet behöver vara aktivt arbetad: när mandat och ansvar var tydliga ökade tempo och kontinuitet; när mandat var otydligt tenderade utvecklingsuppgifter att bli ryckiga eller hamna “mellan stolarna”.

Lärloopar som gör projektet adaptivt över tid

VÅGEN har genomförts som en lärande process med återkommande cykler per termin: prövning i verksamheten, sammanställning och analys, återkoppling samt gemensamma lärseminarier där slutsatser dras och fokus justeras. Det har gjort att projektet inte bara "rullat på", utan kunnat bli mer träffsäkert över tid. Tidiga perioder präglades i flera miljöer av uppstart, strukturfrågor och viss friktion kopplad till administration. I senare faser har tyngdpunkten i stället förskjutits mot mer strategiska och praktiskt relevanta frågor: vilka arbetssätt som fungerar bäst för målgruppen, hur de kan förenklas och göras bärbara, och vad som krävs för att de ska leva vidare efter projektets slut.

Kompetensinsatser som får effekt när de omsätts i vardagspraktik

Genomförandet har kombinerat kompetensinsatser med praktisk metodutveckling på flera nivåer: genom nationella gemensamma insatser, nodgemensamma satsningar och lokala fortbildningsinitiativ. En viktig del i detta har varit att noder och skolor haft utrymme att använda avsatta resurser för kompetensutveckling utifrån sina lokala kontexter, behov och utvecklingsområden, samtidigt som insatserna hållits samman av projektets gemensamma riktning och målsättning om stärkt etablering. Kompetensinsatserna har exempelvis handlat om coaching/BIP samt reflektions- och berättelsebaserade arbetssätt, men också om områden som bemötande, psykisk hälsa, AI, NPF och andra perspektiv som varit viktiga för att stärka arbetet med målgruppen. Deras betydelse bör därför inte förstås alltför snävt, som om värdet enbart låg i de fall där de direkt lett till en specifik metod. I flera delar tycks de också ha bidragit till ökad förståelse för deltagarnas situation, stärkt samsyn mellan olika funktioner och bättre förutsättningar att anpassa arbetet lokalt. Genomslaget har samtidigt varit störst där kompetensinsatserna knutits till konkret tillämpning i undervisning, mentorskap och stödstrukturer – det vill säga där man provat direkt i vardagen, justerat och byggt gemensamma rutiner. När insatser i stället blivit mer frikopplade från vardagspraktik har nyttan upplevts mer ojämn.

Praktiknära utveckling i noderna – samma riktning, olika uttryck

I skolornas vardag har utvecklingsarbetet tagit formen av återkommande planering och uppföljning, stöd för studiero och motivation, hälsofrämjande inslag samt arbetslivs- och studieorientering. Skillnader i skolmiljö har påverkat hur detta organiserats: internatskolor har ofta kunnat använda boendemiljön som en pedagogisk resurs för vardagsstruktur och gemenskap, medan skolor utan internat i högre grad byggt stöd via mentorskap, schemalagda stödpass och tydliga veckorytmer. Arbetslivsorientering har på flera håll gjorts konkret genom studiebesök och gästinslag, där kontakter i vissa fall lett vidare till nätverk som deltagare kunnat använda för praktik eller sommarjobb. Samtidigt har kollegialt lärande varit en återkommande arbetsform: forum där personal delar upplägg, prövar, bygger samsyn och gör förbättringar i små steg.

Systematik som bärkraft – men också en återkommande friktionsyta

En bärande ambition i genomförandet har varit att utvecklingen ska bli systematisk och möjlig att bära i ordinarie verksamhet. Det är samtidigt viktigt att skilja mellan systematik som stöd

för utveckling och dokumentation som administrativ belastning. I VÄGEN har systematik i många fall handlat om att skapa rytm, ansvar, uppföljning och gemensamma arbetssätt, medan den mer belastande sidan oftare varit kopplad till externa rapporteringskrav eller till att nya dokumentationsformer behövt etableras under tidspress. Det har bland annat handlat om att koppla arbetssätt till årshjul/kvalitetshjul, utveckla gemensam process för planering och uppföljning samt samla lärande i gemensamma resurser. När systematik kopplats tydligt till vardagsnytta – exempelvis som stöd för kontinuitet i uppföljning och gemensamma rutiner – har den upplevts meningsfull. När dokumentation däremot uppfattats som främst ett krav har motivationen minskat, och den administrativa belastningen blivit en reell genomförandeutmaning.

Över tid har projektet också utvecklat mer stödjande former för detta arbete, genom tydligare mallar, återkoppling, riktade stödinsatser och ett mer handfast stöd till noder och skolor. Den upplevda belastningen kring dokumentation tycks därmed inte enbart ha handlat om att kraven varit för omfattande, utan också om uppstart, otydlighet, en ny arbetsform och varierande resurssättning i olika delar av projektet. Samtidigt fanns tidigt en medvetenhet från projektledningen kring dessa utmaningar och insatser infördes för att etablera en dokumentationskultur, bland annat genom early warning-system, gemensamma mallar och successivt stöd för att få med skolor och noder i arbetet. Således var dokumentation inte enbart ett hinder även om friktionen var reell, men över tid syns också mognad, lärande och förbättrade arbetssätt.

Spridning, kommunikationsnod och gemensamma resurser – spridning kräver mottagarkapacitet

Spridningsarbetet i VÄGEN har haft en tydlig nationell räckvidd och varit mer omfattande än vad som ofta framgår i den övergripande projektbeskrivningen. Arbetet har letts av den nationella projektledningen och har handlat om att systematiskt synliggöra, bearbeta och tillgängliggöra projektets metoder, modeller, lärande exempel och resultat genom seminarier, webinarier, publiceringar och gemensamma digitala resurser. Spridningen har därmed inte varit en avslutande kommunikationsinsats, utan en integrerad del av projektets genomförande och bärkraft.

Kommunikatörens roll har här varit mer utvecklingsinriktad än vad en traditionell kommunikationsfunktion ofta är, genom att metoder, modeller och lärande exempel har bearbetats och paketerats i former som stödjer fortsatt användning, kollegialt lärande och verksamhetsutveckling.

På nationell nivå har spridningen omfattat såväl seminarier och webinarier som publiceringar, konferensmedverkan och riktade presentationer i olika professionella och strategiska sammanhang. Under ledning av den nationella projektledningen har arbetet syftat till att göra projektets erfarenheter och arbetssätt tillgängliga för fler än de direkt medverkande skolorna, och därigenom stärka möjligheterna till fortsatt användning, anpassning och implementering även efter projektslut.

En viktig del av spridningsarbetet har varit att kommunikátören, i nära samspel med projektledning och övriga delar av projektet, samlat, strukturerat och tillgängliggjort projektets metoder, modeller och lärande exempel i former som gör dem sökbara, begripliga och användbara för andra. Kommunikátörens roll har därmed inte enbart varit att informera om projektet, utan också att bidra till att erfarenheter och resultat bearbetats och paketerats på ett sätt som stödjer kollegialt lärande, fortsatt verksamhetsutveckling och en stärkt förståelse för folkhögskolans roll i arbetet med etablering till vidare studier och arbete.

Kommunikationsnoden har i genomförandet fungerat som en spridnings- och stödstruktur genom att samla material, stödja webinarier och göra arbetssätt tillgängliga i delbara format. Samtidigt visar genomförandet att spridning inte sker automatiskt. För att gemensamma resurser ska bli en vardagsresurs krävs tid, mottagarkapacitet och ibland en handledande eller reflekterande kontext. Det innebär att spridningsarbetet behöver förstås som en del av genomförandekvaliteten – inte som en separat kommunikationsfråga.

2.2.1 Framgångsfaktorer och utmaningar i genomförandet

Genomförandet präglas av flera tydliga framgångsfaktorer. Den första är nodstrukturen som hållit ihop projektet och skapat en fungerande mellan-nivå mellan nationell styrning och skolvardag. Noderna har gjort det möjligt att arbeta praktisknära, samtidigt som gemensam riktning, språk och erfarenhetsutbyte har upprätthållits. Den andra framgångsfaktorn är att projektet byggts upp med lärloopar som skapat ett adaptivt genomförande: arbetssätt har kunnat justeras över tid, och projektet har successivt blivit mer träffsäkert.

Den tredje framgångsfaktor är kompetensutvecklingen, särskilt där den kombinerat nationella gemensamma insatser, nodgemensamma satsningar och lokala fortbildningsinitiativ. Kompetensutvecklingens betydelse bör här inte förstås alltför snävt, som om dess värde enbart låg i de fall där den direkt lett till en metod. I VÄGEN tycks den också ha fungerat som en möjliggörare för bredare verksamhetsutveckling genom att stärka förståelsen för målgruppen, utveckla bemötande och specialpedagogiska perspektiv, öka den digitala kompetensen i frågor som AI samt fördjupa kunskapen om psykisk hälsa och andra villkor som påverkar deltagarnas etablering. Där fortbildningen dessutom kombinerats med kollegialt lärande och lokal tillämpning har den bidragit till starkare samsyn mellan olika funktioner, bättre anpassning till lokala behov och större förutsättningar att omsätta nya arbetssätt i praktiken.

En fjärde framgångsfaktor är ledningsförankringen där den funnits stark; när rektor tydligt prioriterat arbetet, avsatt tid och skapat mandat har genomförandet fått stabilitet och blivit mindre personberoende. Den femte framgångsfaktorn är kopplingen mellan systematik och praktik: när årshjul, uppföljningsrutiner och gemensamma processer fungerat som stöd i vardagen har de stärkt kontinuitet och kvalitet. Slutligen har kollegialt lärande och gemensamma resurser bidragit till att utvecklingsarbetet blivit delbart; när metoder skrivits fram, testats och delats har projektet skapat ett gemensamt minne och gjort det möjligt för fler att ta vid.

Samtidigt har genomförandet mött återkommande utmaningar som är viktiga att synliggöra. Den mest påtagliga är den administrativa belastningen, särskilt i uppstart, där rapporteringskrav och dokumentationsförväntningar periodvis riskerat att tränga undan utvecklingstid. En andra utmaning är att skolor haft olika startlägen när det gäller struktur, digitala system, tidigare erfarenhet och intern kapacitet; detta har påverkat tempo och likvärdighet. En tredje utmaning har varit otydlighet i mandat och roller i vissa miljöer, vilket gjort att utvecklingsuppgifter ibland blivit ryckiga eller förankrats ojämnt. En fjärde utmaning är att dokumentation i perioder uppfattats som ett "krav" snarare än ett lärverktyg, vilket påverkat motivation och genomförandekvalitet. Samtidigt behöver detta förstås i ljuset av att projektet befann sig i en uppstartsfas med nya arbetssätt, otydlighet kring förväntningar och varierande resurser i olika delar av organisationen. Över tid utvecklades också mer stödjande former, genom tydligare mallar, återkoppling och riktade stödinsatser, vilket gör bilden mer sammansatt än att dokumentation enbart skulle ha utgjort ett hinder.

En femte utmaning gäller kompetensinsatsernas genomslag. Nyttan har varierat beroende på hur väl insatserna kopplats till konkret tillämpning i vardagen, men kompetensutvecklingens betydelse bör inte enbart förstås utifrån om den lett till direkt metodanvändning. I flera delar tycks insatserna också ha bidragit till ökad förståelse för målgruppen, stärkt samsyn mellan olika funktioner och bättre förutsättningar att utveckla arbetet lokalt.

Slutligen finns en sårbarhet i personberoende samverkan: kontakter och nätverk har byggts, men där de inte formaliserats i rutiner och ansvar riskerar de att försvagas vid personalbyten eller efter projektavslut.

Sammantaget har VÄGEN genomförts med en struktur som kombinerar lokal metodutveckling med gemensamma ramar för lärande och uppföljning. Det innebär att förutsättningarna för resultat inte enbart ligger i vilka aktiviteter som genomförts, utan i hur arbetssätten har organiserats, förankrats och blivit bärbara i skolvardagen. I nästa avsnitt redovisas därför måluppfyllelsen på individ-, verksamhets- och samverkansnivå, med fokus på vilka resultat som kan beläggas och vilka förklaringsfaktorer som framstår som mest avgörande.

2.3 Måluppfyllelse

2.3.1 Måluppfyllelse – resultat på individnivå³

Samlad bedömning: Måluppfyllelsen på individnivå bedöms sammantaget som hög. Projektet har i stor utsträckning lyckats med det som är mest avgörande för målgruppen: att skapa en vardagsnära struktur som gör att deltagare kan fullfölja, våga ta plats och successivt ta ansvar för sin egen riktning. Resultaten är särskilt robusta i de delar som bygger på

³ Siffrorna nedan är hämtade ur deltagarenkäten "Din tid på folkhögskolan och i projektet VÄGEN" (n=189; vissa frågor n=173–181 beroende på bortfall)

kontinuitet i relationer och rutiner – delaktig planering, trygghet/tillhörighet samt hälsa och vardagsfungerande som grund för studieförmåga.

- Enkäten stödjer denna bedömning: drygt sju av tio ($\approx 72\%$) skattar på nivå 8–10 att de under tiden blev mer motiverade att studera och/eller arbeta, och omkring sju av tio ($\approx 70\%$) skattar 8–10 att de hade en plan för vad de skulle göra efteråt.
- Upplevelsen av stöd är tydlig: nästan tre av fyra ($\approx 75\%$) skattar 8–10 att de fick det stöd de behövde (t.ex. språkstöd, hjälpmedel eller stöd från personal).
I den sociala dimensionen uppger två tredjedelar ($\approx 66\%$) nivå 8–10 att de fick nya vänner, och nära sju av tio ($\approx 69\%$) nivå 8–10 att de blev tryggare med andra människor.

Det är viktigt att läsa utfallen i relation till målgruppens ingångsläge. För många deltagare är startpunkten inte “nästa utbildningsval”, utan att överhuvudtaget få en stabil vardag, orka komma upp på morgonen, våga vara i grupp, och börja tro att en framtid går att planera. Mot den bakgrunden framstår de preliminära resultaten som tydligt starka:

- Deltagarprofilen visar ett tydligt “etableringsnära” ingångsläge: hälften av svarande är 20–24 år ($\approx 50\%$) och drygt en tredjedel uppger funktionsnedsättning ($\approx 37\%$), vilket ger en relevant bakgrund till varför stabilitet, stöd och sammanhang blir avgörande för fullföljande.
- Före start uppger $\approx 38\%$ att de arbetade och $\approx 20\%$ att de studerade, medan en betydande andel stod utanför: $\approx 15\%$ var arbetssökande och $\approx 16\%$ “gjorde inget särskilt”. Det understryker att deltagarna har mycket varierande men ofta sköra utgångslägen när de kommer till folkhögskolan.
- 87% uppger att de slutför allmän kurs. I ett målgruppsperspektiv är det ett anmärkningsvärt fullföljande eftersom en betydande andel deltagare ofta bär med sig tidigare studieavbrott, psykisk ohälsa, språkhinder, neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och/eller social utsatthet.
- Att drygt hälften studerar idag, ca 53% , och knappt en fjärdedel arbetar, ca 25% , pekar på att projektet inte bara skapar “bra tid under skoltiden”, utan också bidrar till att deltagare rör sig vidare i sina etableringsbanor.
- Att omkring hälften av de studerande går vidare till universitet/högskola, ca 51% , understryker dessutom att en del deltagare inte bara tar små steg, utan också tar sig vidare till mer krävande utbildningsnivåer – vilket i sig antyder att stödet under studietiden har byggt både studieförmåga och självförtroende.

ISEP och delaktighet i planering – uppnått i hög grad

Ett tydligt resultat är att deltagare i hög grad arbetar med planering som kopplar samman mål, stöd och nästa steg – och att detta på flera skolor har utvecklats från en formell struktur till en levande praktik som driver progression. I Nod Syd blir detta konkret genom att planering görs “genomförbar” för deltagare som har svårt att formulera mål i ord. I Malmö har man exempelvis använt bildstöd och photovoice där deltagare tar bilder från sin vardag och använder dem som underlag för samtal om mål, hinder och nästa steg. Det gör planeringen mer begriplig och deltagarstyrd: planens innehåll utgår från deltagarens egna erfarenheter, inte från abstrakta formulär.

I andra miljöer bygger delaktigheten mer på rytm och återkommande samtal. I Östra Mellansverige finns exempel där samtalsperioder planeras in i en tydlig årsrytm, vilket gör att deltagaren vet när det är dags att stanna upp, följa upp och justera. Det minskar risken att planeringen blir något som görs “när det finns tid”. I Norra noden syns samma utveckling, men ofta kopplad till självledarskap: på Strömbäck har samtal och internatets vardagsliv använts för att deltagare ska formulera mål och reflektera över sin väg framåt; i Storuman har självskattning och coachande samtal byggts in i undervisningen, så att deltagare får hjälp att se sin egen utveckling och sätta ord på vad de faktiskt kan.

I Stockholm framträder en hög mognad i hur planering och reflektion används. Här har planering i flera miljöer knutits till självledarskap och till att synliggöra progression: deltagarna beskriver inte bara vad de “gjort”, utan vad de lärt sig, vilka hinder de hanterat och hur de tar nästa steg. Det är just den sortens delaktighet som gör planeringen till mer än administration – den blir en träningsarena för egenmakt.

Deltagarröster fångar detta resultat väl:

“Genom vägledningen har jag fått en tydligare bild av vad jag vill göra efter skolan.”

“Det här är första gången jag känner att jag har en riktig plan för framtiden.”

Motivation, tillhörighet och trygghet – uppnått i hög grad

Måluppfyllelsen är särskilt stark i de resultat som rör motivation, trygghet och tillhörighet. Det som framträder tydligast är att många deltagare går från att vara passiva, osäkra eller avvaktande till att beskriva sig själva som mer aktiva och delaktiga – i klassrummet, i gruppen och i sin egen planering.

- I enkäten skattar ≈ 72 % nivå 8–10 att de blev mer motiverade att studera och/eller arbeta (varav ≈ 51 % instämmer helt).
- Den sociala förflyttningen är också tydlig: ≈ 69 % skattar 8–10 att de blev tryggare med andra människor och ≈ 65 % skattar 8–10 att de blev mer bekväma med att säga vad de tycker.
- Dessutom uppger ≈ 52 % nivå 8–10 att de deltog i aktiviteter utanför lektionerna (t.ex. fritid, internat, utflykter), vilket stärker bilden av tillhörighet och sammanhang utanför själva klassrummet.

I Stockholm blir detta mycket konkret i hur trygghet beskrivs som en vardaglig erfarenhet: att bli sedd varje dag, att personal märker om man inte mår bra, och att klimatet är tillåtande. På Hagaberg kopplas detta tydligt till internatets pedagogiska rytm: gemensam frukost, promenader, husmöten och samtal används inte bara för trivsel utan för att skapa stabilitet, vilket i sin tur hänger ihop med fokus och lugn i undervisningen. I Skarpnäck syns trygghet och motivation också genom delaktighet: deltagare deltar i hälso- och skapandeverkstäder och vissa moment leds delvis av deltagare själva, vilket stärker känslan av ägarskap och "jag kan bidra".

I Norra noden syns en tydlig förflyttning från yttre struktur till inre motivation. Det handlar om att rutiner och stöd inte bara "hålls runt deltagaren", utan används för att deltagaren ska kunna börja leda sig själv. Vindelns arbetar exempelvis med ansvarsövningar och reflekterande dialoger där individen ses som aktiv medskapare i sin utveckling. En deltagare beskriver skillnaden som att det inte längre bara handlar om att "gå hit", utan att man märker vad det gör med en – särskilt i kombinationen av rörelse och reflektion.

Deltagarcitaten du visat sammanfattar det väl och bör gärna ligga kvar i rapporten eftersom de konkretiserar målpuppfyllelse:

"Jag känner mig sedd här på ett sätt jag aldrig gjort tidigare. Det betyder allt för min självkänsla."

"Jag känner mig mer trygg nu än när jag började."

"Jag har lärt mig att tro på mig själv... jag kan nå mina mål nu."

Bättre förutsättningar genom hälsa och vardagsfungerande – uppnått i hög grad

Ett genomgående resultat är att hälsa och vardagsfungerande i hög grad har integrerats som en del av studieförutsättningarna. Det handlar mindre om enstaka hälsoaktiviteter och mer om att hälsa används som pedagogik: att bygga rytm, ork, fokus och självreglering.

- Deltagarna rapporterar också förbättringar i mående: $\approx 56\%$ skattar 8–10 att deras psykiska mående förbättrades (t.ex. mindre oro, mer energi), och $\approx 46\%$ skattar 8–10 att deras fysiska mående förbättrades (t.ex. sömn, rutiner, ork).
- Om man inkluderar även nivå 7 (dvs. 7–10) blir bilden ännu tydligare: $\approx 65\%$ anger 7–10 för förbättrat psykiskt mående och $\approx 62\%$ anger 7–10 för förbättrat fysiskt mående, vilket passar väl med att hälsa i flera miljöer arbetas som en studieförutsättning snarare än en sidofråga.

Stockholm visar en tydlig bredd i hur detta görs. På Röda Korset har hälsa integrerats i undervisningen via tematiskt lärande, bland annat med fokus på hälsolitteracitet – att kunna orientera sig i vård och stödsystem. Deltagare upplever sig tryggare att själva söka vård och samtal om kropp och psykiskt mående blir mer naturliga. På Skarpnäck breddas hälsa genom verkstäder (yoga, mindfulness, dans, skapande) och kopplas till delaktighet och kultur, vilket i

intervjuer också hänger samman med bättre stämning och närvaro. På Hagaberg blir internatet ett medvetet pedagogiskt stöd för stabilitet: rutinerna skapar lugn och gör det lättare att orka studier.

I Norra noden är hälsa och välbefinnande ofta nära kopplat till natur, rörelse och reflektion. Deltagare beskriver hur kombinationen av rörelse och reflektion gör effekten tydlig: man känner att man förändras, inte bara “deltar”. Samtidigt syns en tydlig progression i självledarskap – från att stöd och rutiner “håller ihop” vardagen, till att deltagaren själv kan använda rutiner och reflektion för att välja riktning och hantera hinder.

Även här stärker deltagarröster helhetsbilden:

“Internatet har gett mig en trygg plats där jag kan vara mig själv och fokusera på min utveckling.”

“Här får jag möjlighet att växa som person och jobba på mina egna mål.”

Steg mot vidare studier/arbete – uppnått i viss grad

När det gäller steget vidare till studier och/eller arbete bedöms måluppfyllelsen som uppnått i viss grad. Det finns tydliga tecken på att deltagare går vidare, men styrkan och systematiken i etableringskedjan varierar mellan skolmiljöer.

I Nod Syd finns exempel på mer etablerade strukturer där arbetslivskontakter, studiebesök, praktikförberedelser och aktiv vägledning kopplas samman. I andra miljöer finns goda inslag, men uppföljning efter avslut och den mer systematiska kopplingen mellan planering och etablering är inte lika robust. Östra Mellansverige illustrerar denna variation väl: i vissa miljöer fungerar planeringen utmärkt för nuläge och skolvardag, men deltagare beskriver att samtalen ibland blir för inriktade på att “klara uppgiften” och mindre på vad som ska hända efteråt.

Stockholm visar däremot flera exempel på hur etableringskedjan kan göras mer konkret när externa aktörer och vägledning integreras i undervisningens struktur. I Skarpnäck har samarbetet med Arbetsförmedlingen fördjupats så att relationen går från gästinslag till gemensam planering och uppföljning: aktörer deltar i förarbete, under temaveckor och följs upp efteråt. Detta innebär att deltagare får pröva nästa steg medan de fortfarande är kvar i skolan – en viktig mekanism för att minska glappet vid övergång. På Röda Korset vävs externa möten och samhällskontakter in i temaarbete så att deltagare tränar språk, myndighetskontakt och att ta plats, samtidigt som personal kan följa effekterna i deltagarens reflektion och planering.

Här blir även deltagarrösterna viktiga, eftersom de visar både resultat och kvarvarande behov:

“Studiebesöken har varit jätteviktiga... det har gett mig inspiration.”

“Jag skulle vilja ha mer information och hjälp med hur jag kan ta mig vidare till högre studier.”

- Enkäten visar också ett tydligt förbättringsområde som stämmer med bedömningen “uppnått i viss grad”: ≈25 % anger att de saknade mer hjälp med att planera framtiden (studier, arbete, praktik).
- Samtidigt uppger ≈54 % att de inte saknade något särskilt, vilket tyder på att stödet i många fall fungerat väl – men att en betydande minoritet efterfrågar en ännu starkare och mer systematisk “kedja” mot nästa steg.

Sammanfattningsvis visar individnivån en tydlig kedja av resultat: deltagare får större delaktighet i sin planering, känner större trygghet och tillhörighet, bygger studieförutsättningar genom hälsa och vardagsfungerande – och en betydande andel tar steg vidare efter avslut. Den mest robusta måluppfyllelsen ligger i den del av förändringsteorin som handlar om att skapa förutsättningar för etablering: att deltagare orkar fullfölja och börjar se sig själva som aktörer i sitt lärande. Mot den bakgrunden blir fullföljandegraden och den höga andelen som går vidare till studier – inklusive universitet/högskola – särskilt anmärkningsvärda.

2.3.2 Måluppfyllelse – resultat på verksamhetsnivå

Samlad bedömning: Måluppfyllelsen på verksamhetsnivå bedöms sammantaget som hög, men med variation i hur robust resultaten är mellan skolor och noder. Projektet har i stor utsträckning lyckats med det som är mest avgörande för folkhögskolornas utvecklingskapacitet: att utveckla och pröva arbetssätt för etablering som stärker den röda tråden för deltagare och att samtidigt bygga former för gemensamt lärande och kvalitetssäkring i vardagen. Resultaten är särskilt robusta där arbetssätten har fått en tydlig organisatorisk hemvist – i gemensamma rutiner, forum och ansvar – vilket minskar personberoende och gör att metoder kan leva vidare efter projektslut. Samtidigt bedöms den systematiska implementeringen som ojämn: på vissa håll har arbetet integrerats i årshjul/kvalitetshjul och blivit en del av ordinarie styrning, medan andra skolor i högre grad fortfarande bär arbetet som projektpraktik med svagare uppföljningskedja och mindre stabil dokumentations- och lärstruktur.

Utvecklade metoder och arbetssätt för etablering – uppnått i hög grad

På verksamhetsnivå har VÄGEN i hög grad bidragit till att skolorna utvecklat mer sammanhållna arbetssätt för etablering, där undervisning, stöd och vägledning hålls ihop till en tydligare “röd tråd” för deltagaren. I flera miljöer har etableringsarbetet förflyttats från att vara ett separat spår till att bli en integrerad del av skolans pedagogiska praktik. Det syns bland annat i hur temaarbeten används som struktur där språk, samhällsorientering, hälsa och framtidsplaner får konkret innehåll och kopplas till deltagarens nästa steg.

Ett viktigt verksamhetsresultat är inte bara att nya metoder och arbetssätt utvecklats, utan också att etableringsperspektivet i sig har blivit ett mer samlande raster för verksamhetsutveckling. I flera miljöer tycks projektet ha bidragit till att frågor om progression, nästa steg, vägledning och samordnat stöd fått en tydligare plats i den ordinarie verksamhetslogiken. Att den mest robusta måluppfyllelsen återfinns i den del av

förändringsteorin som rör förutsättningar för etablering stärker bilden av etablering som ett bärande projektet. Det handlar därmed inte bara om ett tematiskt fokus, utan om en logik som tycks ha gett riktning åt både deltagarstöd, arbetssätt och verksamhetsutveckling.

I Stockholmsnoden framträder exempel på att helheten runt deltagaren inte längre beskrivs som en ambition utan som en bärande praktik genom läsåret: internat, undervisning, vägledning och temaarbete vävs samman i gemensamma rytmer och arbetskedjor. Ett konkret uttryck är hur studie- och yrkesvägledning (SYV) och lärare planerar temaveckor tillsammans med externa aktörer, där deltagare får pröva nästa steg medan de fortfarande är kvar i skolan – och där uppföljning sker efteråt, inte bara genom enstaka gästinslag. I Västra noden framträder etableringslogiken bland annat genom att SYV och etablering förankras i skolornas årscykler och att samverka med exempelvis Arbetsförmedlingen och KAA blir mer regelbunden och mindre “ad hoc”.

Även i Syd syns en metodförskjutning i riktning mot mer tvärprofessionellt och kollegialt arbetssätt, där samverka mellan funktioner inom skolorna stärks för att hålla ihop stödet kring deltagaren. Här framträder samtidigt ett utvecklingsbehov: samverkansspåret riskerar att ligga parallellt med övrig praktik om det inte kopplas tydligare till deltagarens planering och uppföljning.

Systematik i genomförandet – “modell i vardagen” – uppnått i viss grad

Bedömningen är att VÄGEN i viss grad har lyckats etablera en mer systematisk utvecklingslogik i skolvardagen, men att genomslaget är ojämnt mellan noder och skolor. Där systematiken fått fäste syns det i att utvecklingsarbetet inte läggs “vid sidan av” utan får plats i ordinarie forum och rytmer: schemalagda utvecklingstillfällen, återkommande knutpunkter för uppföljning och en tydligare koppling mellan planering, genomförande och reflektion. I Västra och Norra noden lyfts exempel på hur utvecklingsarbete integreras i schemat och i läroplanens planering, vilket gör reflektion till en del av ordinarie drift och inte ett extraarbete.

Samtidigt framträder ett genomgående mönster: strukturer och verktyg finns på plats, men lärloopen sluts inte alltid. Kvalitetshjulet och dokumentationsmallar används, men arbetet stannar ibland vid “ett varv” – dokumentation görs men hinner inte analyseras, återkopplas och omsättas till reviderade arbetssätt. I vissa miljöer beskrivs det som att dokumentation riskerar att bli en belastning när fokus hamnar på rapportering snarare än lärande. Det innebär att systematiken blir skör: den finns som form, men tappar kraft som motor för kontinuerlig förbättring.

Ett viktigt styrketecken är att flera verksamheter ändå tagit steg från personberoende lösningar mot mer organisationsbärande arbetssätt: när metoder får “hemvist” i årsrytm, metodportföljer, temaplanering och gemensamma mötesstrukturer, minskar sårbarheten och arbetssätten blir lättare att hålla i över tid. Detta framträder särskilt tydligt i den senare

utvecklingsfasen i Stockholmsnoden, där kedjor (temaprocesser, mentorskedjor, ISEP-flöden och tvärfunktionella möten) beskrivs som etablerade.

Kollegialt lärande och gemensamt språk – uppnått i hög grad

En av de tydligaste måluppfyllelseerna på verksamhetsnivå är den kollegiala infrastrukturen som byggts upp inom och mellan skolor. Det som i början ofta tar formen av erfarenhetsutbyte har i flera noder utvecklats till mer praktiska förbättringsarbete: gemensamma studiedagar, tematiska forum, roterande värdskap och tvärprofessionella möten där man prövar, jämför och justerar arbetssätt tillsammans. I Stockholmsnoden beskrivs exempelvis hur träffar på varandras skolor används för att dela konkreta upplägg kring hälsa, självledarskap och lärandemiljö, och i Norra noden lyfts hur skolorna börjat “låna” kompetenser mellan varandra – exempelvis att en skola delar arbetssätt kring svåra samtal.

Det kollegiala lärandet har också en intern dimension: flera skolor använder lärarlag, APT och mentorsforum för att göra fler medarbetare delaktiga än de som formellt ingår i projektorganisationen. Där detta fungerar väl blir VÄGEN mindre avgränsat till ett projektteam och mer av en gemensam praktik på skolan. Resultatet är ett mer gemensamt språk för etablering, deltagarstöd och progression, vilket i sin tur stärker likvärdigheten i hur deltagare möts.

Rekryterings- och uppsökande strategier – uppnått i viss grad

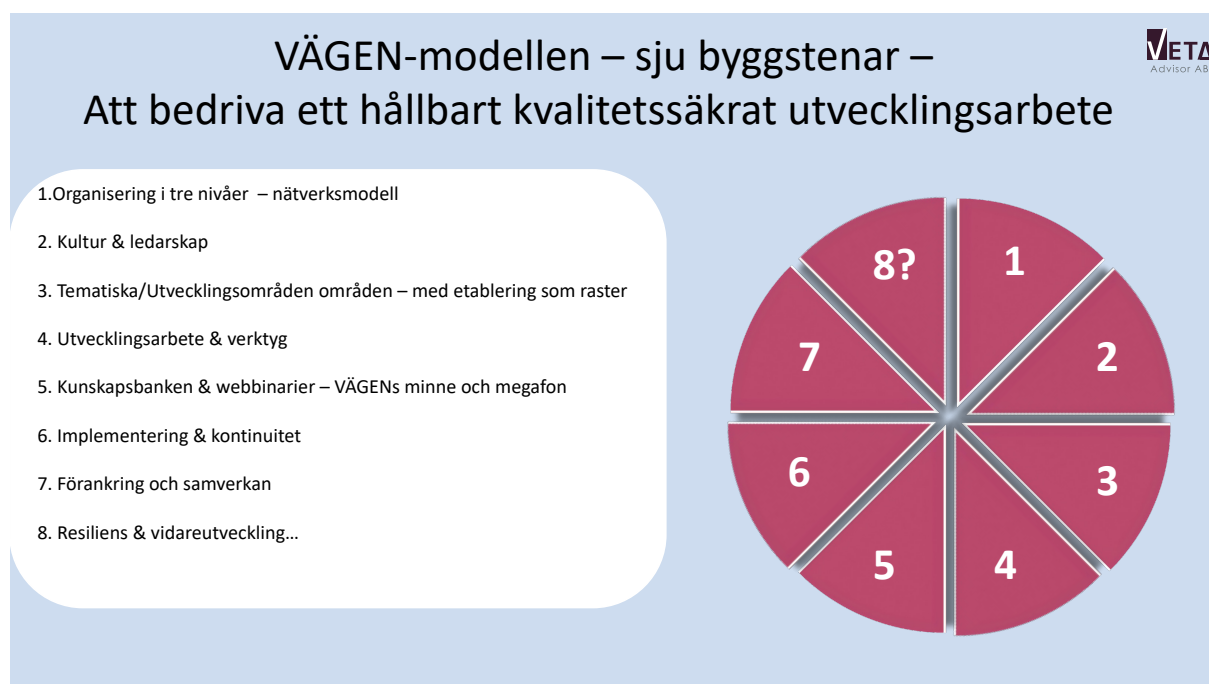
När det gäller rekrytering och uppsökande arbete är bilden mer blandad. Ambitionen finns tydligt formulerad i projektets upplägg – bland annat att nå personer som är svåra att nå via ordinarie kanaler och att utveckla mer uppsökande arbetssätt, inklusive att arbeta med målgruppen som medskapare i rekrytering.

Samtidigt tyder underlagen på att detta spår inte utvecklats lika jämnt som kärnsparerna (pedagogik/stöd/ISEP, kollegialt lärande och systematik). På flera håll finns exempel på att samverka med kommunala funktioner och arbetsmarknadsaktörer har stärkt inflöden och skapat nya vägar in, men det framstår inte som ett fullt ut etablerat och gemensamt metodområde i samtliga noder. Därmed blir bedömningen att målet är delvis uppnått: riktningen är tydlig och flera skolor arbetar aktivt, men området saknar i nuläget samma stabila “modell i vardagen” som de mer deltagarnära arbetssätten.

2.3.3 VÄGEN-modellen som resultat på verksamhetsnivå

Ett framväxande utfall: från enskilda metoder till en sammanhållen utvecklingsmodell

Utöver de planerade resultaten i form av metoder och arbetssätt har projektet genererat ett mer övergripande resultat: en VÄGEN-modell för hållbart och kvalitetssäkrat utvecklingsarbete i folkhögskolekontext. Detta kan beskrivas som ett emergent outcome (ett framväxande utfall) – en positiv “bieffekt” i utvärderingstermer – eftersom modellen inte i förväg var specificerad som en färdig produkt med bestämda komponenter, men växte fram som en syntes av hur utvecklingsarbete faktiskt bedrevs och stabiliserades i projektets praktik.



Figur 1 VÄGEN-modellen

Modellens kärna är att den visar hur folkhögskolor kan bedriva kvalitetssäkrat utvecklingsarbete utan att likrikta pedagogiken. Den gör folkhögskolepraktiken synlig, diskuterbar och utvecklingsbar – med struktur och uppföljning, men med bibehållen relationell och bildningsorienterad grund. Modellen är därför inte ett “recept” som ska kopieras, utan ett ramverk som tydliggör de byggstenar som gör utveckling möjlig, bärbar och spridningsbar.

VÄGEN-modellen bör därför inte enbart förstås som en samling metoder, utan också som en modell för hur utvecklingsarbete kan organiseras, dokumenteras, prövas och successivt implementeras. I detta ligger ett resultat på verksamhetsnivå som handlar om ökad utvecklingskapacitet, inte bara om specifika insatser för en viss målgrupp.

Nedan beskrivs modellens byggstenar.

1. Organisering i tre nivåer – en nätverksmodell som förstärker vardagen

VÄGEN-modellen bygger på en robust organisering i tre nivåer: nationell, regional (nod) och lokal (skola). Poängen är inte hierarkisk styrning av metod i detalj, utan att skapa en struktur där lokala behov kan driva förändring, samtidigt som arbetet hålls ihop av gemensamma ramar.

På nationell nivå hålls årscykel, begrepp, gemensamma insatser och uppföljningslogik samman. En nationell styrgrupp med nodrektorerna och ledningsrepresentation från Folkbildningsrådet från RIO/OFI sätter ramar för rytm, lärande och återkoppling, och möjliggör nationella satsningar som kompetensutveckling och gemensam begreppsbyggnad. En

kommunikationsfunktion har en redaktionell roll som gör kunskap användbar och möjlig att sprida.

På regional nivå är noderna modellens motor för gemensam riktning nära praktiken. Noderna samlar skolor i återkommande forum för erfarenhetsutbyte, fortbildningsdagar, studiebesök och tvärprofessionella möten. Här formuleras också terminsvisa implementeringsinriktningar: vad som ska skalas, vad som ska testas och vad som bör avvecklas. Nodnivån är särskilt viktig för att arbetet ska gå från “vi gör aktiviteter” till “vi utvecklar tillsammans”.

På lokal nivå omsätts utvecklingen i skolvardag. Delprojektledare och skolteam använder ordinarie forum (lärarlag, APT, mentorsforum) för att göra utvecklingsarbete praktiskt. I de miljöer där modellen fått starkast fäste har utvecklingsarbete fått en tydlig plats i scheman och mötesrytmer – vilket minskar personberoende och gör att arbetssätt kan leva vidare över tid.

2. Kultur och ledarskap – prioriterar, delegerar och möjliggör

VÄGEN-modellen är lika mycket en kulturfråga som en strukturfråga. Den bygger på en samverkanskultur där kollegialt lärande och metoddelning ses som en del av professionellt ansvar. Ledarskapet kännetecknas av tre funktioner: prioritera, delegera och möjliggöra.

I praktiken innebär detta att förändring drivs decentraliserat i verksamheterna, men inom gemensamma ramar och med regelbunden återkoppling “uppåt och åt sidan”. När ledarskapet fungerar väl skapas mandat och tid för utveckling, ansvar fördelas tydligt och lärande blir en legitim del av arbetet – inte något som sker på marginalen. Ett viktigt kännetecken är också att förändringsarbetet utgår från verksamheternas behov och inte upplevs som en “påлага utifrån”. Det ger högre relevans, högre delaktighet och större sannolikhet att arbetssätt bär efter projektets slut.

3. Utvecklingsområden – etablering som genomgående raster

VÄGEN-modellen strukturerat arbetet i utvecklingsområden där etablering löper som ett genomgående raster. Varje satsning prövas mot frågan: *Hur bidrar detta till vägen vidare för deltagaren?* Detta gör att utvecklingsarbete inte blir spretigt, utan hålls samman av ett konsekvent perspektiv.

Utvecklingsområdena omfattar: pedagogik/bildning och stöd, internat och vardagsliv, hälsa och välbefinnande, studie- och yrkesförberedelser samt samverkan. Tematiseringen fyller flera funktioner samtidigt: den gör arbetet lättare att paketera och kommunicera, underlättar

erfarenhetsutbyte mellan yrkesgrupper och synliggör folkhögskolan som utbildningsform genom att tydliggöra dess centrala beståndsdelar.

I modellens centrum finns ISEP (Individuell studie- och etableringsplan) som nav: ett gemensamt språk för mål, samtal och uppföljning i alla teman, med särskilt fokus på etablering. Studie- och yrkesvägledning får i modellen en tydlig roll som “förankringspunkt” för nästa steg – att etablering inte blir en vag ambition, utan konkret planering som kan följas och justeras.

Detta blir särskilt tydligt där ISEP inte längre främst beskrivs som ett projektverktyg, utan som en integrerad del av hur skolan följer deltagarnas utveckling, skapar samsyn mellan funktioner och håller ihop arbetet mot vidare studier och arbete.

4. Utvecklingsarbete och verktyg – kvalitetshjulet och kollegial förbättring

En bärande byggsten i VÄGEN-modellen är en gemensam logik för hur utveckling bedrivs och följs upp. Kvalitetssäkringen sker inte primärt genom externa kontrollpunkter, utan genom en återkommande förbättringsprocess där arbetssätt prövas, dokumenteras, reflekteras och revideras.

I modellen används ett kvalitetshjul med fyra frågor: *Var är vi? Vart ska vi? Hur gör vi? Hur blev det?* Detta ger en enkel men kraftfull struktur för att arbeta systematiskt med varje metod eller arbetssätt. Effekten av verktyget är att utvecklingsarbete blir begripligt, jämförbart och möjligt att följa över tid, och att enkla indikatorer (både kvantitativa och kvalitativa) får en naturlig plats i arbetet.

Kollegialt lärande är samtidigt modellens motor. Fortbildningsdagar, fysiska träffar och tvärprofessionella forum skapar kort väg från idé till handling. När modellen fungerar som avsett sker lärandet inte bara mellan skolor, utan också inom skolan – där medarbetare utanför projektorganisationen görs delaktiga i prövning och anpassning.

5. Kunskapsbank och webinarier – projektets minne och megafon

VÄGEN-modellen innehåller en tydlig kunskapslogik: arbetssätt ska inte bara “göras” – de ska göras delbara. Kunskapsbanken fungerar som ett gemensamt bibliotek av metoder, exempel, mallar, korta case och material som tar avstamp i skolornas praktik. Syftet är dubbelriktat: att säkra projektets minne och att göra kunskap möjlig att använda av andra.

Webbinarier kopplas till nytt innehåll och fungerar som en lärande spridningsarena. En redaktionell process gör att material inte bara publiceras utan också används: det visas hur innehållet kan omsättas, frågor fångas upp och erfarenheter återförs till noderna. Det skapar en kedja där kunskap

cirkulerar snarare än arkiveras, vilket är centralt för hållbart kvalitetssäkrat utvecklingsarbete.

6. Implementering och kontinuitet – från projekt till ordinarie process

Modellen betonar att implementering inte är ett “sista steg”, utan en kontinuitetsfråga som behöver byggas in i genomförandet. I praktiken konkretiseras detta genom nodernas implementeringsplaner: vad som ska skalas upp, vad som ska testas i liten skala och vad som bör avvecklas. På så sätt blir implementering ett aktivt val snarare än en restprodukt av projektslut. Implementeringsplanerna har inte varit statiska dokument, utan utvecklats successivt under projektets gång genom framtagande, bearbetning i styrgrupper och vidare kommentarer i nodernas slutrapporter. Detta visar att implementering i VÄGEN har varit en pågående och lärande process.

En nationell implementeringsinriktning fungerar samtidigt som stöd för miniminivåer: gemensamma mallar, indikatorer och årscykel som gör arbetet möjligt att hålla ihop över tid. Kärnan är att drift och utveckling kombineras: utveckling ligger i schemat, följs i ordinarie forum och återkopplas i skolans vardagsledning. När detta fungerar minskar sårbarheten vid personalomsättning och arbetssätt blir mindre personberoende.

7. Förankring och samverkan – legitimitet, relevans och spridningskraft

En central byggsten i modellen är förankring, både internt och externt. Internt handlar det om rektorsmandat och gemensam riktning; externt om samverkan som stärker relevans, legitimitet och kontaktytor för etablering.

Modellen innehåller referensgrupper och samverkansytor som gör att folkhögskolan synliggörs i kompetensförsörjningsfrågor och “får vara med vid bordet”, snarare än att projektet blir ett internt utvecklingsspår. Den tidiga förankringen via rektorer med erfarenhet från FAMN har också haft en tydlig funktion: att problemformuleringen blev verksamhetsnära och att projektet kunde fokusera på metodutveckling och kvalitet, inte bara på att “jaga deltagare”. Förankring i denna mening blir en del av kvalitetssäkringen: den stärker relevans och ökar sannolikheten att resultat lever vidare.

8. Resiliens och vidareutveckling – modellen som kapacitet, inte slutprodukt

Den åttonde byggstenen är medvetet mer framåtriktad. Modellen beskriver inte bara vad som gjorts, utan också vilken kapacitet som byggts för att möta förändringar i omvärlden. Exempel på sådana förändringar är nya krav i styrning och villkor, teknikutveckling (t.ex. AI), förändrade deltagarbehov och ökande psykisk ohälsa.

Resiliens i modellen handlar därför om att skolor och noder har byggt ett arbetssätt som kan fortsätta att utvecklas: att kunna pröva nytt, justera och hålla

fast vid det som fungerar, utan att tappa folkhögskolans grund. Det gör VÄGEN-modellen särskilt relevant som ramverk för hållbart kvalitetssäkrat utvecklingsarbete även efter projektslut.

Sammanfattande bedömning: varför modellen är viktig

VÄGEN-modellen är ett verksamhetsresultat som gör utvecklingsarbete bärbart, synligt och mindre personberoende. Den förenar robust organisering, levande lärandekultur och systematik som stödjer – snarare än ersätter – folkhögskolans relationella praktik. Därmed utgör modellen en konkret resurs för fortsatt utveckling, både på skolnivå och i ett bredare systemperspektiv.

2.3.4 Måluppfyllelse – resultat på samverkansnivå

På samverkansnivå bör spridningsarbetet också förstås som ett resultat i sig. Genom seminarier, webinarier, publiceringar, referensgruppsarbete och uppbyggnaden av Kunskapsbanken har projektets erfarenheter, arbetssätt och modeller gjorts tillgängliga för fler än de direkt medverkande skolorna. Detta har inte bara ökat projektets synlighet, utan också stärkt förutsättningarna för fortsatt lärande, användning och anpassning i en bredare folkhögskole- och samverkanskontext.

Det nationella spridningsarbetet har här bedrivits i nära samspel mellan kommunikatör, kommunikationsnod och nationell projektledning, vilket stärkt kopplingen mellan lokalt utvecklingsarbete och nationell kunskapsdelning.

Samlad bedömning: Måluppfyllelsen på samverkansnivå bedöms sammantaget som delvis till viss grad uppnådd. Projektet har på flera håll stärkt folkhögskolornas synlighet och etablerat fler och mer kvalificerade kontaktytor mot kommun, Arbetsförmedling, civilsamhälle och – i vissa fall – arbetsgivare. Samtidigt är samverkan fortfarande ofta ojämnt integrerad i skolornas ordinarie planering och uppföljning, och den är i flera fall personburen snarare än robust organiserad. En tydlig slutsats är att när samverkan kopplas till skolans årscykel, temaarbeten och vägledningsflöden blir den både mer relevant för deltagarna och mer hållbar över tid; när den i stället drivs som fristående kontakter eller enskilda aktiviteter minskar effekten och risken för avbrott ökar.

Ökad förståelse för folkhögskolan hos samverkansaktörer – uppnått i viss grad

På samverkansnivån har flera skolor tagit steg från att “presentera verksamheten” till att bli en mer etablerad aktör i lokala samverkanssystem. I norra noden framträder exempel där folkhögskolan uppfattas som en självklar part i kommunala strukturer, bland annat genom medverkan i operativa samverkansgrupper. Detta har både stärkt förtroendet för skolans arbetssätt och skapat bättre förutsättningar för att följa deltagare vidare efter avslut. I samma nod finns också exempel på att samarbete med kommunala funktioner, exempelvis kring aktivitetsansvar och övergångar, fördjupats och gjort stödet mer sammanhållet.

I Stockholmsnoden finns en tydlig utveckling under senare delen av projektet där samverkan i flera fall gått från ad hoc till planerade inslag som följs upp i skolans interna strukturer. Exempelvis förekommer upplägg där Arbetsförmedlingen deltar i förarbete, medverkar i undervisningsnära insatser under temaveckor och följs upp efteråt. Den typen av samverkan stärker både aktörernas förståelse för folkhögskolans arbetssätt och deltagarnas möjlighet att pröva nästa steg medan de fortfarande har skolans stöd.

I Västra noden beskrivs en utveckling mot ett “förstärkt ekosystem”: skolorna blir mer synliga i lokala samverkansforum, förtroendet för arbetssätten ökar och fler kontakter etableras med civilsamhälle och i vissa fall näringsliv. I Södra noden finns också en tydlig förflyttning från kontakt- och nätverksskapande till att samverkan i högre grad blir en del av verksamhetsutvecklingen, men med kvarstående behov av tydligare ansvar och struktur.

Samverkansinsatser kopplas tydligare till deltagarnas behov – uppnått i viss grad

Ett centralt kvalitetsmått i samverkan är om externa insatser faktiskt stärker deltagarnas orientering, valkompetens och övergångar – inte bara skolans kontaktnät. Här finns flera verksamhetsnära exempel där samverkan vävs in i pedagogiken och blir en del av deltagarnas läroprocess.

Samverkansarbetet tycks också ha underlättats när det samlats kring ett gemensamt fokus på etablering. När samverkan kopplats tydligt till deltagarnas nästa steg och till ett helhetsperspektiv på stöd, vägledning och progression har det blivit lättare att både välja relevanta samverkansaktörer och bygga mer förtroendefulla relationer. Det nationella spridningsarbetet har samtidigt bidragit till att stärka externa aktörers förståelse för folkhögskolans roll i etableringskedjan, vilket i flera sammanhang tycks ha förbättrat förutsättningarna för samverkan.

I Stockholm framträder arbetssätt där samhällskontakter integreras i tematiskt lärande. Externa möten och samhällsnära aktiviteter används då som en del av undervisningen och följs upp i samtal och reflektion, vilket innebär att deltagarna tränar språk, myndighetskontakt och att ta plats i samhällssystem, samtidigt som personalen kan följa effekterna i deltagarnas progression. I vissa miljöer har Arbetsförmedlingen “klivit in i undervisningen” som del av skolans planeringslogik, snarare än att samverkan begränsas till enstaka gästföreläsningar.

I norra noden ser samverkan delvis annorlunda ut, men med samma grundlogik: studie- och yrkesvägledning kopplas i flera sammanhang till samverkan med kommun och arbetsmarknadsfunktioner, vilket gör nästa steg mer realistiskt och samordnat. Samtidigt framträder variation inom noden: i vissa miljöer fungerar studiebesök och arbetslivskontakter väl, men det finns behov av starkare och mer stabila kopplingar till lokala stödfunktioner för att kedjan ska bli mer komplett.

I södra noden finns exempel där studiebesök används aktivt som motivations- och etableringsinsats och där samverkan med kommuner och vägledning fungerar som bro mellan skolvardag och vägen vidare. Sammantaget är styrkan tydligast där samverkansinsatser kopplas till deltagarnas planering och följs upp i skolans ordinarie rytm; där kopplingen saknas blir samverkan mer aktivitetsbaserad och svårare att omsätta i hållbara steg.

Samverkansprocesser blir ägda och hållbara – uppnått i viss grad

Den mest återkommande begränsningen på samverkansnivån handlar inte om brist på vilja eller aktivitet, utan om bärkraft i organisering. Samverkan fungerar ofta väl där den är etablerad, men den blir sårbar när den bygger på enskilda relationer, eldsjälur eller projektroller.

Samtidigt finns tydliga embryon till mer hållbar samverkansstyrning. I Östra Mellansverige har samverkan mellan skolor utvecklats till det som benämns Östgötamodellen: ett sammanhållet arbetssätt med stark samverkanskultur mellan skolor, gemensamma

lärstrukturer (fortbildningsdagar, nodmöten, mallar och metodeldelning) samt en tydligare extern representation där skolor agerar gemensamt. Inom ramen för modellen har skolorna också stärkt sin samverkan med Linköpings universitet och Bildningsförbundet Östergötland, där det senare tycks ha fått en viktig roll för den långsiktiga implementeringen efter projektslut. Modellen har stärkt samsyn och legitimitet, men framstår samtidigt som beroende av fortsatt struktur och ansvarsfördelning för att vara robust över tid.

En tydlig slutsats är att hållbarhet kräver formalisering: utsedda roller, en fast mötesrytm, dokumenterad uppföljning och ett tydligt ägarskap på ledningsnivå.

Sammanfattande bedömning: Måluppfyllelsen på samverkansnivå bedöms sammantaget som delvis uppnådd. VÄGEN har stärkt folkhögskolornas synlighet och relationer med centrala aktörer, och i flera miljöer har samverkan integrerats i undervisning, temaarbete och vägledning på ett sätt som tydligt gynnar deltagarnas orientering och övergångar. Samtidigt är samverkan ofta personburen och ojämnt kopplad till skolornas planerings- och uppföljningssystem, vilket begränsar robusthet och skalbarhet efter projektslut.

2.4 Hållbarhet/Bärkraftighet

2.4.1 Analytisk utgångspunkt: innovationsparadoxen

VÄGEN har bedrivits som ett utvecklingsprojekt, det vill säga som en temporär organisation som ska åstadkomma förändring i en permanent verksamhet. Fred & Mukhtar-Landgren⁴ beskriver en central spänning i den typen av satsningar: innovationsparadoxen. För att skapa innovation behövs ett visst avstånd från vardagsdriften – utrymme att pröva nytt, bryta invanda mönster och experimentera. Samtidigt innebär samma avstånd en risk: att återkoppling, lärande och implementering försvåras, vilket gör att projektresultat inte “tar fäste” i ordinarie organisation. Om projektet i stället lägger sig för nära vardagen ökar förutsättningarna för implementering, men då finns en motrisk att experimentlusten minskar och att man fortsätter “som man alltid gjort”.

⁴ Lärande genom temporär organisering - projekt, piloter och experiment i Malmö stad (2022).

struktur	aktör	temporär aktör	permanent aktör
temporär struktur		(1) Temporärt anställda aktörer i temporära strukturer - "engångsprojekt" EX: Externt finansierade projekt i en samverkansstruktur "mellan förvaltningar" med tillfälligt anställda projektmedarbetare.	(2) Permanenta (fastanställda) aktörer som verkar i mer temporära strukturer EX: Förvaltningsövergripande projekt med fast anställd personal
permanent struktur		(3) Temporärt anställda aktörer i permanenta strukturer EX: Projektledare tillfälligt anställd för att testa en innovation i ordinarie verksamhet.	(4) Fastanställda i en mer permanent struktur. Fast anställda i ordinarie verksamhet, / ofta förknippad med begreppet "ordinarie-, eller linjeverksamhet"

Figur 2 Fred & Mukhtar-Landgren (2022), vidareutvecklad från Sydow (2017)

Bärkraftighet i VÄGEN kan därför förstås som graden av balans mellan innovationskraft (avstånd) och implementeringskraft (närhet). I den här analysen bedöms bärkraftighet utifrån hur VÄGEN har lyckats skapa denna balans – och var projektet fortfarande har sårbarheter kopplade till ägarskap, mandat, samverkan och lärande.

Samlad bedömning: Bärkraftigheten i VÄGEN bedöms som god men ojämn. Den är god där arbetssätt har "dockat in" i ordinarie strukturer och blivit en del av skolornas normaldrift – särskilt där ISEP, mentorskap, schemalagd uppföljning och kollegiala forum ingår i skolans årscykel. Den är ojämn därför att vissa bärande komponenter fortfarande är personberoende, att gemensamma resurser saknar tillräckligt tydlig förvaltning och att lärande- och uppföljningsrutiner i delar av projektet har haft svårt att konkurrera med produktionstrycket i vardagen.

Temporär organisering som innovationsmotor: vad projektformen möjliggjorde

VÄGENs temporära organisering skapade ett utrymme där skolor och noder kunde pröva nya arbetssätt med målgruppen, ofta med hög grad av kreativitet och anpassning. Det gällde exempelvis att utveckla ISEP från ett dokument till en process, att bygga helhetsstöd som kombinerar studieförmåga, hälsa, motivation och social trygghet samt att utveckla pedagogiska upplägg där internatmiljö, vardagsstruktur och undervisning knyts ihop.

En viktig aspekt är att projektorganiseringen också skapade en arena där professionernas kunskap kunde användas för att anpassa metoder till lokala behov. Det har gjort att innovationerna i hög grad har varit praktisknära: de har växt fram i lärarlag, elevnära stödfunktioner och nodgemensamma forum. Detta är en styrka ur bärkraftsperspektiv, eftersom innovationer som utvecklas nära praktiken typiskt har större chans att accepteras och användas.

Samtidigt blir denna innovationskraft inte automatiskt hållbar. Den behöver överföras och "packas" så att den kan bli en del av den permanenta verksamheten – och det är där innovationsparadoxen blir tydlig.

Dockning till permanent verksamhet: närhet som möjliggör implementering

Där VÄGEN har haft starkast bärkraft syns ett gemensamt mönster: projektresultat har byggts in i ordinarie rytm och styrning. Det gäller särskilt fem typer av “dockningspunkter”:

a) ISEP som vardagsprocess

Bärkraften är hög när ISEP är kopplad till mentorskap, återkommande avstämningar och årshjul/kvalitetshjul. Då blir ISEP inte en produkt, utan ett sätt att driva verksamhet: planering, genomförande, uppföljning och justering blir en naturlig kedja. Den typen av inbyggnad minskar risken att arbetssättet faller bort när projektet avslutas.

b) Kollegialt lärande som rutin

Bärkraft uppstår när kollegialt lärande har en tydlig hemvist i organisationen: temadagar, metodträffar, gemensamma planerings- och reflektionspass och nodgemensamma utvecklingsdagar. När dessa forum återkommer med fast rytm och tydlig agenda blir lärande och metodförvaltning en del av driftlogiken, inte ett tillägg.

c) Hälsa och vardagsstruktur integrerat i schema

I flera skolmiljöer har hälsa, rutiner och internatets pedagogiska roll integrerats i veckostruktur och uppföljning. Det är en typ av “designad hållbarhet”: arbetet lever kvar eftersom det i praktiken är invävt i hur man bedriver utbildning, inte i projektets specialinsatser.

d) SYV och etablering nära undervisningen

När vägledning och arbetslivs-/studieorientering ligger nära undervisningen – och delas av flera funktioner – ökar robustheten. Studiebesök, praktikupplägg, CV/intervju och gästinslag får bärkraft när de planeras in i temaarbete, följs upp i mentorskap och inte vilar på en enskild persons nätverk.

e) Nodvis miniminivå och gemensam struktur

Noder med gemensamma mallar, mötesrytm, nodvis ISEP-modell och tydligt ansvar minskar variation och personberoende. Det skapar en “miniminivå” som gör att arbetssätt överlever även när eldsjälar byts ut.

2.4.2 Vanliga utmaningar när temporärt ska bli permanent – och hur de visar sig i VÄGEN

Utifrån Fred & Mukhtar-Landgrens modell framträder fyra typer av utmaningar som är särskilt avgörande för bärkraftighet:

Ägarskap och mandat: när projektet söker hemvist i den permanenta verksamheten

En återkommande risk i temporära organisationer är att de saknar tydlig hemvist i den permanenta verksamheten. I VÄGEN är bilden dock mer sammansatt än så.

Implementeringsarbetet har inte varit begränsat till en avslutande planeringsfas, utan har utvecklats successivt under projektets gång. Implementeringsplanerna har först tagits fram, därefter bearbetats i styrgrupperna och sedan kommenterats och konkretiserats vidare i nodernas slutrapporter. Det visar att implementering i VÄGEN i flera delar har varit en pågående och lärande process, snarare än något som enbart formulerats på papper.

I flera noder syns också att centrala arbetssätt redan har börjat få en tydligare hemvist i ordinarie verksamhet. ISEP beskrivs exempelvis inte längre som en enskild metod, utan som en sammanhållen modell med årshjul, återkommande aktiviteter och gemensamma stödstrukturer. På vissa håll har ansvar för fortsatt utveckling också börjat fördelas från projektfunktioner till annan personal, samtidigt som liknande samordnande roller planeras leva vidare efter projekt slut. Det stärker bilden av att delar av projektets resultat redan håller på att dockas in i ordinarie drift.

Samtidigt kvarstår en viktig sårbarhet i ägarskapet för de gemensamma resurser som byggts upp på projektnivå. Kunskapsbanken, webinarier och det samlade metodmaterialet har getts en tydlig nationell funktion och utformats för att möjliggöra fortsatt användning även efter projektets slut. Spridningsarbetet har därmed inte bara haft ett kommunikativt värde, utan också fungerat som en mekanism för förvaltning, vidareanvändning och bredare organisatoriskt lärande. Men just därför blir frågan om fortsatt mandat, ansvar och finansiering avgörande. Om ingen tydlig förvaltningsfunktion tar vid riskerar uppdatering, kvalitetssäkring och fortsatt spridning att försvagas, trots att infrastrukturen för långsiktig användning i stor utsträckning redan har byggts upp.

Det innebär att VÄGEN inte i första hand bör förstås som ett projekt som helt saknar hemvist, utan som ett projekt där hemvisten i flera delar håller på att etableras, men där den långsiktiga bärkraften fortfarande är beroende av att ledningsnivån säkrar mandat, ansvar, utvecklingstid och förvaltningslogik för både lokala arbetssätt och gemensamma resurser.

Förankring och förståelse: när inte alla vill, kan eller förstår

Förankringsproblemet tar sig ofta uttryck i att vissa delar av organisationen inte fullt ut förstår vad som förväntas, saknar kompetens för att göra det eller prioriterar annat. I VÄGEN visar sig detta bland annat i ojämn implementering: vissa skolor har integrerat arbetssätten i årshjul och gemensamma forum, medan andra fortfarande bär dem i projektrollen. Där förankringen är starkare syns tydligare kontinuitet, mindre personberoende och en mer sammanhållen praktik.

Samverkan: när “vänsterhandsdeltagande” och stuprör begränsar hållbarhet

Samverkan måste – i modellens termer – organiseras fram. I VÄGEN finns många fungerande samarbeten, men de är ibland beroende av enskilda kontakter och saknar rutiner för dokumentation och uppföljning. Detta gör samverkan sårbar i en vardag med hög arbetsbelastning och personalomsättning. Där samverkan i stället har formaliserats genom återkommande forum, gemensam målbild och tydliga roller är den betydligt mer robust.

Avsaknad av rutiner för lärande: när utvecklingslogik trängs undan av produktionslogik

En central risk i övergången från projekt till ordinarie verksamhet är att utvecklingslogiken (reflektion, justering, avimplementering) konkurrerar med produktionslogiken (genomförande, undervisning, drift). I VÄGEN syns detta när dokumentation och uppföljning blir ojämn: man hinner göra, men inte alltid analysera och förbättra. För bärkraft behövs “naturliga farthinder” – regelbundna stoppunkter där man faktiskt tar beslut om vad som ska fortsätta, skalas, förändras eller avvecklas.

Innovationsparadoxen i VÄGEN – var balansen fungerar och var den brister

Sammantaget har VÄGEN lyckats skapa en god innovationskraft: nya arbetssätt har prövats, individanpassats och utvecklats i praktiken. Balansen brister främst i den del av paradoxen som handlar om överföring och förvaltning: att säkra att det nya inte stannar i projektrollen utan tar plats i ordinarie strukturer.

Där balansen fungerar bäst ser man tre kännetecken:

1. Ledningsförankring som skapar tid och rytm (möten, årshjul, uppföljning).
2. Kollektivt ägarskap (fler än projektgruppen kan metoderna och använder dem).
3. Systematiserad lärloop (man dokumenterar, reflekterar och justerar – inte bara genomför).

Där balansen brister ser man motsvarande motbilder:

1. Projektet bärs av nyckelpersoner (sårbart vid personalbyten).
2. Gemensamma resurser saknar förvaltning (kunskap riskerar att stelnas).
3. Utvecklingstid saknas när projektmedel upphör (arbetssätt lever kvar som ambition).

2.4.3 Det mest sårbara – en sammanhållen riskbild

Det finns fem sårbarheter som återkommer eftersom de direkt påverkar om VÄGENs resultat lever vidare.

För det första finns en sårbarhet i personburen samverkan. Samarbeten med kommun, Arbetsförmedling, civilsamhälle och arbetsgivare kan fungera mycket väl i praktiken, men blir sköra när de är knutna till enskilda relationer snarare än till överenskomna processer, roller och återkommande forum. När projektorganisationen avvecklas ökar risken att nätverk tunnans ut om de inte har formaliserats i skolans eller nodens struktur.

För det andra finns en sårbarhet i otydligt ägarskap för gemensamma resurser. Kunskapsbank, webinarier och metodmaterial kräver en tydlig förvaltningsfunktion. Om mandat, ansvar och finansiering är oklara riskerar uppdatering, kvalitetssäkring och spridning att stanna av – även om materialet i sig är bra.

För det tredje finns en sårbarhet i ojämn dokumentations- och uppföljningskultur. När dokumentation upplevs som ett krav snarare än som stöd för lärande blir kvaliteten

varierande, vilket gör det svårare att se mönster, förbättra över tid och kommunicera effekter externt. Denna sårbarhet är nära kopplad till innovationsparadoxen: utan stoppunkter och lärloopar blir projektresultat svårare att implementera hållbart.

För det fjärde finns en sårbarhet i sårbara funktioner och kompetenser. Roller som SYV, samordning och stöd/hälsa är ofta avgörande för att helhetsstödet ska fungera. Om dessa funktioner inte säkras i ordinarie organisation riskerar viktiga länkar i kedjan att försvagas, vilket kan minska både deltagarnära kvalitet och möjligheten till hållbara övergångar.

För det femte finns en sårbarhet i tappad utvecklingstid när projektmedel försvinner. Om skolor och noder inte avsätter tid för kollegialt lärande, uppföljning och samverkan i linjeverksamheten finns risk att arbetssätt lever kvar som idéer, men inte som faktisk praktik. Implementeringsplanerna pekar här tydligt på behovet av att bygga in fortsatt utveckling i ordinarie årshjul och att våga avimplementera äldre arbetssätt för att frigöra kapacitet.

Riskbilden bör dock nyanseras av att flera centrala arbetssätt och resurser redan har utvecklats i former som möjliggör vidare användning. Den största sårbarheten ligger därför inte i avsaknad av resultat, utan i om mandat, ansvar och förvaltningslogik blir tillräckligt tydliga efter projektslut.

2.4.4 Slutsats: vad som krävs för att VÄGEN ska bli varaktig utveckling

Utifrån Fred & Mukhtar-Landgrens analysmodell kan VÄGENs bärkraftighet sammanfattas i ett genomgående budskap: det som ska leva vidare måste få hemvist i den permanenta organisationen – men utan att förlora den innovationskraft som projektformen skapade. Det kräver i praktiken tre saker:

1. Tydligt ägarskap och mandat för modell, metoder och gemensamma resurser (inkl. förvaltning av kunskapsbank och fortsatt lärandeinfrastruktur).
2. Organiserade lärloopar – “naturliga farthinder” – där skolor och noder regelbundet stannar upp, fattar beslut och justerar (inkl. avimplementering).
3. Integrering i ordinarie rytm: ISEP som process, kollegialt lärande som rutin, etablering och SYV nära undervisning samt formaliserad samverkan.

Med dessa förutsättningar kan VÄGENs resultat utvecklas från ett tidsbegränsat projekt till en stabil kapacitet för hållbart kvalitetssäkrat utvecklingsarbete i folkhögskolekontext och spridas till andra folkhögskolor.

3 ANALYS OCH SLUTSATSER

VÄGEN visar att etablering för personer som står långt från arbetsmarknaden stärks när stöd inte organiseras som separata insatser, utan som en sammanhängande kedja. Projektets samlade erfarenheter pekar i en tydlig riktning: det är kombinationen av lärande, vardagsstruktur, hälsa, motivation, delaktighet och vägledning som skapar reell förflyttning. När dessa delar hålls ihop blir etablering begriplig och hanterbar för deltagare som ofta bär med sig tidigare avbrott, misslyckanden eller en livssituation som gör att “bara studier” sällan räcker.

Denna slutsats kan fördjupas med Jonsson & Norvell Gustavssons (2024)⁵ rapport om relationell välfärd och stöd till unga som varken arbetar eller studerar. Deras teoridrivna utvärdering av kommunala verksamheter pekar ut tre centrala mekanismer som skapar förändring: relationellt arbete (gott bemötande), samskapande utifrån personcentrering samt kapabilitetsbyggande genom att stärka både interna förmågor och externa möjligheter. Rapporten beskriver att målgruppen ofta präglas av sämre psykisk hälsa, lägre tillit till institutioner och erfarenheter av krav och misstro, vilket kan leda till skam och att man avstår från stöd. I en sådan kontext blir “mötet” och organiseringen av stödet inte ett mjukt tillägg utan själva grundförutsättningen för att deltagare ska våga delta, orka fullfölja och ta steg framåt.

I VÄGEN tar dessa mekanismer konkret form. Det relationella arbetet syns i hur skolor bygger kontinuitet genom mentorskap, närvaroarbeta, tydliga rutiner och en vardagsnära pedagogik där deltagare upplever sig sedda och bekräftade. Samskapandet syns i hur deltagare involveras i målformulering, planering och uppföljning, snarare än att “få en plan” som någon annan äger. Kapabilitetsbyggandet syns i att stödet arbetar parallellt med flera hinder samtidigt – studieförmåga, hälsa, social trygghet och orientering mot nästa steg – vilket stämmer väl med relationell välfärds logik om att insatser behöver stärka både individens förmågor och omgivningens möjlighetsstrukturer.

De tydligaste resultaten kommer när arbetsätt blir vardag

En andra slutsats är att resultaten blir som mest robusta när arbetsätt inte förblir projektinsatser, utan byggs in i ordinarie rytm. I VÄGEN framstår ISEP, mentorskap och återkommande uppföljning som en särskilt bärande kedja, men bara när den kopplas till tydliga strukturer (t.ex. årshjul/kvalitetshjul, återkommande avstämningar och fasta forum för analys och beslut). Där detta har skett blir arbetet mindre personberoende, mer förutsägbart för deltagare och enklare att bära över tid för personalgrupper.

Även här ger relationell välfärd-ramverket en viktig förklaring: relationellt arbete och personcentrering kräver kontinuitet och stabila sammanhang. Om kontinuiteten är organiserad

⁵ **Relationell välfärd**, Vägen framåt för att stötta unga som varken arbetar eller studerar? Frida Jonsson och Isa Norvell Gustavsson, Umeå Universitet, 2024

(mötesrytm, roller, återkommande uppföljning) kan relationer och samskapande bli en systematik – inte något som hänger på eldsjälar eller enskilda medarbetares ork.

Nodstrukturen fungerar som en mellan-nivå som skapar tempo och kvalitet

En tredje slutsats är att VÄGENs nodstruktur har fungerat som en avgörande mellannivå för lärande och styrning. Noderna gör det möjligt att kombinera lokal anpassning med gemensam riktning: skolor kan arbeta utifrån sina förutsättningar, men ändå utveckla gemensamma arbetssätt, dela metoder och bygga samsyn. När nodstrukturen kompletteras med nodgemensam fortbildning, metodutbyte och gemensamma format skapas både tempo (snabbare utveckling) och kvalitet (högre träffsäkerhet och bättre beprövning). Detta är också en viktig organisatorisk lösning på en känd utmaning i sektorn: enskilda skolor har sällan tid och resurser att på egen hand bära fullt utvecklingsarbete, men tillsammans kan de skapa kritisk massa.

Projektet lämnar en modell, inte bara aktiviteter

En fjärde slutsats är att VÄGEN har genererat ett varaktigt bidrag i form av en modell för hållbart kvalitetssäkrat utvecklingsarbete i folkhögskolekontext. Modellen beskriver hur utvecklingsarbete kan byggas som lärloopar: pröva i vardagen, analysera, återkoppla, justera och sprida. Dess kärna är inte en manual som ska kopieras, utan ett ramverk som speglar en praktik som vuxit fram i skolor och noder. Den har en dubbel utvecklingslogik: förändring drivs lokalt och kollegialt, men hålls samman av gemensamma ramar, språk och strukturer. En central poäng är att modellen visar att systematik och folkbildning kan förenas: struktur, uppföljning och kvalitetssäkring kan utformas så att de stödjer helhet, relationer och deltagarinflytande och samtidigt bidra till att utveckla folkhögskolans särart.

Här finns en tydlig koppling till Jonsson & Norvell Gustavssons poäng om att relationellt, samskapande och kapabilitetsbyggande arbete ibland kan gå på tvärs med samtidens krav på snabb mätbarhet och korta resultatkedjor. VÄGEN-modellen kan förstås som ett sätt att göra denna typ av arbete styrbart utan att göra det instrumentellt: den skapar en struktur som stödjer relationell praktik och samtidigt ger en logik för uppföljning och utveckling.

Måluppfyllelsen är bred, men robustheten varierar

Samlat uppnår VÄGEN resultat på individ-, verksamhets- och samverkansnivå. Samtidigt varierar robustheten. Det som framstår som mest sårbart är sådant som kräver samordning över tid: formaliserad samverkan (mindre personberoende), systematik i uppföljning efter avslut samt tydligt ägarskap för gemensamma resurser och förvaltning. Projektets utvecklingskurva visar också en mognad över tid: från uppstart och spretighet till mer integrerade kedjor och tydligare riktning mot slutet. Slutsatsen blir därför att nästa steg inte primärt handlar om att uppfinna mer, utan om att säkra det som redan fungerar: tydliga roller, fortsatt lärandeinfrastruktur och genomförbara rutiner för uppföljning och samverkan.

4 Lärdomar

4.1 Vad som bör göras igen i liknande satsningar

Bygg vidare på tidigare projekt (“pärlbandslogik”). VÄGEN visar värdet av att nästa satsning tar vid där föregående slutar. När roller, språk, arenor och verktyg förs över minskar startsträckan och metodutveckling kan börja tidigare. Detta bör göras till en designprincip i kommande satsningar: överföring och kontinuitet ska planeras, inte hoppas på.

Föreina nationell riktning med lokalt handlingsutrymme. Erfarenheterna från VÄGEN tyder på att projektet fungerat som bäst när en gemensam nationell ram kombinerats med utrymme för noder och skolor att anpassa innehåll, kompetensinsatser och arbetssätt utifrån lokala behov och förutsättningar. Central styrning och lokal anpassning framstår därmed inte som motsatser, utan som ömsesidigt beroende förutsättningar för genomslag, relevans och bärkraft. I detta har noden haft en viktig funktion som arena för kollegialt lärande, gemensam utveckling och översättning mellan nationella mål och lokal praktik.

Skapa en mellannivå som håller ihop lärande och styrning. Nodstruktur, tydliga roller och återkommande forum gör utveckling möjlig utan att tappa lokal anpassning. Det skapar både tempo och kvalitet, särskilt när noderna används aktivt för gemensam fortbildning, metoddelning och samsyn.

Gör systematik till designkrav från start. Om etablering är målet behöver arbetet byggas med tydliga kopplingspunkter till ordinarie planering och uppföljning. Årshjul/kvalitetshjul och en processlogik (ISEP eller motsvarande) bör utgöra ryggraden för samordning av stöd, inte ett sidospår.

Systematik som stöd för bildningsuppdraget. Se systematik som ett stöd för bildningsuppdraget, inte som dess motsats. Erfarenheterna från VÄGEN visar att struktur, uppföljning och gemensamma processer kan stärka deltagarnära och relationellt arbete när de utformas med verksamhetens logik i centrum.

Säkerställ ledningsförankring och tid. Hållbara resultat kräver att ledningen prioriterar utvecklingstid, klagör ansvar och bygger bort personberoende. Utan detta riskerar arbetssätt att bli projektpraktik som inte överlever i drift.

Skapa riktiga lärloopar – inte bara rapportering. Analys och dokumentation behöver användas i gemensamma forum för beslut och förbättring. Annars blir dokumentation ett parallellt administrativt spår som upplevs som “krav” och tappar värde.

Packa och sprid under resans gång. Metoder, mallar och korta stöd bör utvecklas med tydlig målgrupp och tydliga användningssammanhang (t.ex. i kollegiala träffar och

fortbildningar). Kunskapsbank och webinarier får störst effekt när de kopplas till faktisk användning i vardagen.

4.2 Vad som bör utvecklas mer – för att minska friktion och öka robusthet

Minska administrationsfriktion tidigt. Skapa en bättre balans mellan styrning, dokumentation och stöd tidigt i processen. Erfarenheterna från VÄGEN visar att tydliga krav på uppföljning och dokumentation behövs i komplexa utvecklingsprojekt, inte minst för att skapa gemensam riktning, lärande och ansvarstagande. Samtidigt behöver sådana krav vara rimligt avvägda och tidigt kombineras med tydliga mallar, återkoppling, riktade stödinsatser och en förståelse för att olika skolor har olika förutsättningar. Annars finns en risk att dokumentation främst uppfattas som administrativ belastning och kommer i konkurrens med metodutveckling och deltagarnära arbete, särskilt i projektets tidiga faser.

Jämna ut olika startlägen mellan skolor. Genomför en tidig kartläggning av skolors förutsättningar och anpassa stöd därefter. Identifiera olika startlägen och anpassa stöd därefter. Erfarenheterna från VÄGEN visar att skolor och noder går in i utvecklingsarbete med olika styrkor, erfarenheter och organisatoriska förutsättningar. För att minska ojämnheter i takt, kvalitet och genomslag behöver dessa skillnader synliggöras tidigt och mötas med differentierade stödinsatser. Det gäller även utformningen av gemensamma uppstartsarenor, som med fördel kan bygga mer på dialog och på deltagarnas egna erfarenheter, snarare än på en alltför enhetlig introduktion.

Tidiga ledningsarenor stärker förankring och mandat

Lägg ledningsnära arenor tidigare i processen. Erfarenheterna från VÄGEN tyder på att en rektorskonferens eller motsvarande gemensam ledningsarena tidigare i genomförandet hade kunnat stärka förankring, mandat och implementeringsförutsättningar redan under projektets första faser.

Undvik otydligt ägarskap för gemensamma resurser. Förvaltning av modell, metodbank och material måste ha namngiven ansvarig, mandat och resurser innan projektslut. Utan detta riskerar gemensamma resurser att stanna av när projektorganisationen avvecklas.

Gör samverkan mindre personburen. Bygg samverkan som process: forum, rutiner, överenskommelser och uppföljning. Då överlever samverkan personalomsättning och förändrade prioriteringar.

Planera för uppföljning efter avslut. Om etablering är ett mål behövs en enkel, genomförbar rutin för uppföljning efter 3–6 månader och ett arbetssätt för att använda resultaten i förbättringsarbete. Detta stärker både kvalitet och trovärdighet gentemot externa aktörer.

REFERENSLISTA

Fred, M. och Mukhtar-Landgren, D. 2022. Lärande genom temporär organisering - projekt, piloter och experiment i Malmö stad. Tillväxtkommissionen för ett inkluderande och hållbart Malmö.

Frida Jonsson och Isa Norvell Gustavsson, Relationell välfärd. Vägen framåt för att stötta unga som varken arbetar eller studerar? Umeå Universitet, 2024

OECD. 2021. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully, OECD Publishing: Paris.

SCB:s NEET/AKU-statistik och tabeller (15–24 år, tidsserier): SCB.