Entreprenöriellt lärande

En utvärdering av projektet entrepreLÄRskap i Trosa kommun

Christina Ehneström
Per-Erik Ellström

2014-02-03
Ehneström Utvärdering AB
1. Bakgrund .................................................................................................................. 3
2. Projektet – entrepreLÄRskap .............................................................................. 3
   2.1 Kompleterad problembild ............................................................................... 4
   2.2 Syfte och mål .................................................................................................. 4
   2.3 Organisation – projektägare, styrgrupp och projektgrupp ....................... 6
   2.4 Innehåll och genomförande ....................................................................... 7
   2.5 Jämställdhet ................................................................................................. 8
   2.6 Förväntade mervärden ............................................................................. 9
      2.6.1 Innovativ verksamhet ........................................................................... 9
      2.6.2 Strategisk påverkan .............................................................................. 10
3. Utvärderingens syfte .......................................................................................... 10
4. Några teoretiska utgångspunkter .................................................................... 11
   4.1 Begreppet lärande utvärdering .................................................................. 11
   4.2 Utvärdering som drivkraft för ett utvecklingsinriktat lärande .................. 11
   4.3 Varför lärande utvärdering? ..................................................................... 12
   4.4 Projektlogik .................................................................................................. 12
   4.5 Organisations- och verksamhetsutveckling som strategi ......................... 14
   4.6 Projekt och projektarbete ......................................................................... 15
5. Utvärderingens genomförande ....................................................................... 16
   5.1 Uplägg ........................................................................................................ 16
   5.2 Datamsamling ............................................................................................ 16
   5.3 Utvärderingsseminarier ............................................................................. 17
   5.4 Fortlöpande dialog med projektledare ..................................................... 17
6. Projektets resultat – Vad har uppnåtts? .......................................................... 17
   6.1 Förväntningar på projektet ....................................................................... 17
   6.2 Deltagarnas motivation ............................................................................ 18
   6.3 Lärande ....................................................................................................... 19
   6.4 Delaktighet och tid för reflektion ................................................................ 20
   6.5 Chefernas engagemang och en lärande organisation .................................. 21
   6.6 Jämställdhet ................................................................................................ 21
   6.7 Om du fick göra om projektet ................................................................... 22
7. Slutsatser ............................................................................................................ 22
   7.1 Måluppfyllelse ............................................................................................ 22
   7.2 Förankring ................................................................................................... 24
   7.3 Aktivt ägarskap och engagerad ledning .................................................... 24
   7.4 Kollektivt och kollegialt ............................................................................. 24
   7.5 Innovativitet och långsiktiga effekter ......................................................... 25
8. Litteraturreferenser ......................................................................................... 26
Bilaga 1 ................................................................................................................... 28
1. Bakgrund

Då ansökan skrevs hösten 2011 betonadesvikten av undervisning i entreprenörskap i skolan av flera viktiga aktörer så som Regering, riksdag, Svenskt Näringsliv och även EU. Parallellt med detta höjdes allt fler röster kring att kreativiteten i skolan inte stimulerades i tillräckligt stor utsträckning. Detta gällde även Trosa och i ansökan menade man att man önskadesig en mer innovativ och företagsamtittyd i skolan som arbetar lösningsinriktat.

Vidare menade man att lärarna i Trosa har god ämneskompetens och undervisar i huvudsak genom att lära ut fakta, vilket också behövs fortsättningsvis, men det fanns också ett behov av att skifta från att vara enbart lärare till att också bli coach och ledare i undervisningen.


I Trosa ville man bli bättre på att använda resurserna i skolan effektivt och resultatinriktat och se elever och deras föräldrar som kunder. Man behövde nya sätt att samarbeta som gör arbetet roligare, mer kostnadseffektivt och tidsbesparande. Man menade att skolans struktur och organisation inte alltid främjar kreativitet och entreprenöriellt lärande.

I Trosa saknades en tydlig koppling mellan skolans undervisning och framtida yrkesval vilket kan påverka elevernas motivation att engagera sig i skolarbetet och det fanns behov av att arbeta med att matcha framtida arbetskraft med de behov som finns på marknaden. Många elever gör sina studie- och yrkesval utifrån traditionella mönster eller som kompisarna gör och därför behövde vägledningen förbättras.

Man ville också arbeta så att eleverna inte hamnade mellan stolarna och man ville sätta eleven i centrum med ett team av lärare och annan skolpersonal runt omkring. Man ville skapa ett lärande där lärarna kan locka elever att kläcka idéer och sedan coacha dem till att testa idéerna teoretiskt på papper eller på riktigt. Det fanns också ett stort behov av att involvera många ämnen i elevernas uppgifter.

Mot bakgrund av detta skickades en ansökan in till Europeiska Socialfonden och i december 2011 fick man besked om att ansökan beviljats. Projektet finansierades med 4 331 216 kr från Socialfonden.

2. Projektet – entrepreLÄRskap

Under mobiliseringsfasen kom projektet att förändras något. Man gjorde en behovsinventering hos deltagarna och deras chefer genom en som enkät skickades ut till samtliga pedagogisk personal, man genomförde dialoger med i stort sett alla lärare och all fritidspersonal samt intervjuer och möten med rektorer. Utöver detta var man på studiebesöks hos andra ESF-projekt, genomförde kompletterande omvärldsanalyser samt arbetade för att sätta hela projektet på plats
med de olika kriterierna jämställdhet och tillgänglighet. Man arbetade också med frågor om långsiktighet.

2.1 Kompletterad problembild


Behovsinventeringen visade på följande bild:

- Brist på enhetlig förståelse för entreprenöriellt lärande och entreprenörskap i skolan och entrepreLÄRskap.
- Brist på baskunskap och vidare kompetens inom entreprenöriellt lärande.
- Brist på tid att gå kurser, men en vilja att lära tillsammans och reflektera tillsammans.
- Generellt likställer man entreprenörskap i skolan med kreativa övningar utanför ordinarie verksamhet eller "att alla ska bli företagare".
- Endast sporadiska kontakter med näringsliv och omvärld. Det finns få goda samarbeten mellan arbets- och näringsliv och skola
- Ingen könsmässig skillnad i nuvarande kunskapsnivå i entreprenöriellt lärande.

2.2 Syfte och mål

I avstämningsrapporten tydliggör skolkontoret i Trosa vilken roll projektet ska spela för skolan. Man skriver att entreprenöriellt lärande ska vara grunden i all undervisning på ett långsiktigt plan och naturligt sätt. Vidare ska projektet utgöra en katalysator för att starta detta arbete som ska vara långsiktigt. Projektet ska prioriteras under de 18 månader det pågår och man vill arbeta för en smidig implementering av de nya kunskaperna, förhållningssättet, arbetssättet och samarbetena.


Mål som ska uppnås på medellång sikt och inom ramen för projektet nox anges vara:

"entrepreLÄRskap" ska stärka den pedagogiska skolpersonalens attityd till, kompetens i och
intresse för entreprenöriellt lärande så att skolans undervisning matchar de behov som finns i omvärlden. Det handlar om tre perspektiv – förhållningssätt, arbetssätt och samarbete.

Projektet ska ha:

- Skapat en gemensam definition, inkl förhållningssätt, arbetssätt och samarbeten internt och externt av entreprenöriellt lärande, entreprenörskap och entreprenöriellt lärande.

- Ökat lärares kunskap om, förståelse och intresse för entreprenörskap i skolan och entreprenöriellt lärande genom baskunskaper och även vidare/djupare kunskaper där möjligt.

- Gett lättillgänglig kompetensutveckling och möjlighet att lära på plats (tex kurser tas hit, handledning mm). Genomfört möjligheter till att lära tillsammans av och med varandra om entreprenöriellt lärande i Lära i Samarbetsgrupper (LiS-grupper) som leds av en lärarprocessledare som ska leda lärandeprocessen framåt.

- Nått bättre samverkan mellan olika ämnesområden i utbildningar och öka personalens kompetens i att utveckla elevernas innovativa förmågor för att vidga förståelsen för begreppet entreprenörskap och entreprenöriellt lärande samt fått kompetens i entreprenöriellt lärande och arbetat mer ämnesövergripande, tematiskt och projektinriktat.

- Stärkt samarbetet mellan skola och omvärld för att främja entreprenörskap på kort och lång sikt. Ge personal möjlighet att testa att driva ett arbete med Lärar Företagsamhet (LF).

- Genomfört jämställdhetsintegration i projektet för den pedagogiska personalens egna arbete och inte bara riktat mot eleverna samt gjort projektet tillgängligt för alla.

De flesta målbeskrivningarna som ska uppnås på kort sikt är mer av aktivitetskaraktär. Dessa presenteras därför under rubriken Innehåll nedan. Mål som ska uppnås på kort sikt är

- Börjat arbeta med ett entreprenöriellt förhållningssätt i skolan utifrån det vi lärt oss i projektet.

- Samtliga skolor och enheter ha börjat arbeta med de verktyg, metoder och modeller som givits i projektets utbildningsmodell för entreprenöriellt lärande och vi har nått en gemensam grund att stå på i allt vårt pedagogiska arbete i skolan för att möta framtida krav från omvärlden.

- Vi ska ha stabiliserat kommunens rektorsgrupp genom LiS-träffar med rektorerna.

- LF (Lärar Företagsamhet) ska leda till att personalen ska fått kunskaper om företagande och entreprenörskap med skolans utmaningar, problemställningar och möjligheter som utgångspunkt. LF ska fungera som en självstyrande organisation när projektet är avslutat.

- Båda högstadieskolorna i Trosa kommun har påbörjat ett samarbete med Ung företagsamhet.
Målen skulle enligt avstämningsrapporten efter mobiliseringen följas upp genom följande indikatorer:

- 65% av deltagarna ska uppleva att en relevant definition skapats kring entreprenöriellt lärande genom projektet (förhållningssätt)
- 75% av deltagarna ska uppleva att de har en ökad kompetens i, förståelse och intresse för entreprenöriellt lärande (förhållningssätt).
- 65% av deltagarna ska uppleva att de blivit stärkta i att de lärt sig metoder att arbeta med entreprenöriellt lärande (arbetssätt).

Ovanstående skulle följas upp genom enkäter i början av projektet, under projektet och i slutet av projektet.

- 50% av deltagarna ska ha börjat arbeta med entreprenöriellt lärande i undervisningen i samarbete med andra (arbetssätt).
- 70% av deltagarna ska uppleva att de har fler och mer fruktbara samarbeten med omvärlden (samarbete).

Ovanstående skulle följas upp genom intervjuer under projektets gång.

- 100% av deltagarna ska delta i att lära av och med varandra i LiS-grupper (förhållningssätt, arbetssätt, samarbete).
- 70% av deltagarna ska ha deltagit i övrig kompetensutveckling i projektet (förhållningssätt, arbetssätt)
- 20 LiS-grupper för samtlig pedagogisk personal skola och fritids och 1 LiS-grupp för rektorerna ska ha genomförts (förhållningssätt, arbetssätt, samarbete).
- 10 personer ska ha samarbetat i två LF på två olika skolor för att lära sig entreprenörskap i praktiken.
- 80% av deltagarna ska ha deltagit på projektets 3 seminarier för samtlig personal
- 100% av deltagarna ska ha berörts av jämställdhetsintegreringen i projektet och lärt sig tillsammans i LiS-grupper.

Ovanstående skulle följas upp genom statistik som visade på deltagande i olika aktiviteter och hur könsfördelningen ser ut när det gäller deltagande i kurser, utbildningar, handledning, studiebesök och annan skolspecifik kompetensutveckling.

### 2.3 Organisation – projektägare, styrgrupp och projektgrupp

Projektägare var skolkontoret i Trosa kommun. En person från skolkontoret utsågs som projektansvarig. Näringslivsskolkontoret var en nära samarbetspartner. Övriga samarbetspartners anges vara föreningen Företagarna, Trosa kommuns Zontaörening, Gruppen för näringslivsfrågor i kommunen, Köpmannaföreningen, Trosa kommuns Rotaryklubb, Trosas största privata företag Camfil samt lokala skolpolitiker.
Målgruppen för insatserna var Trosa kommuns pedagogiska personal i kommunens sex skolor – lärare, fritidspersonal, assistenter m.fl. som arbetar med pedagogik i grundskolan, klass f-9. Rektorerna var en sekundär målgrupp.

Projektgruppen bestod av två personer – en projektledare (50%) och en utbildningssamordnare (25%) samt en projektadministratör (25%). Projektgruppens ansvar var att verkställa projektplanen.

Styrgruppen bestod av skolkontorets utbildningsstrateg som också var styrgruppens ordförande, skolchefen, utbildningsledaren, kommunens ekonomi- och näringslivschefer. Styrgruppen ansvar var att tillse att projektgruppen genomför planen för projektet samt reviderade den vid behov. Styrgruppen ansvarade också för implementering av projektresultat.

Under mobiliseringen startades en referensgrupp bestående av nio personer – en lärare från varje skola, två fritidspedagoger och SYV i kommunen.

2.4 Innehåll och genomförande

När mobiliseringsfasen var genomförda justerades projektet. I avstämningsrapporten beskrivs vilka insatser man planerade

- **Uppstartsseminarier för vår pedagogiska personal, ett för lärare och ett för fritids.**

- **Kompetensutveckling för skolans pedagogiska personal som är anpassad efter behov på varje skola och arbetslag (kurser, handledning, studiebesök föredrag mm).**

- **Upplevelsebaserad kompetensutveckling i form av att lära tillsammans av och med varandra i Lära i Samarbetsgrupper (LiS-grupper) som leds av en lärarprocessledare som ska leda deltagarnas lärande framåt. Dessa grupper ska också gemensamt lära sig om jämställdhetsfrågor som rör personalen (inte riktat mot elever som vi annars gör och är bra på).**

- **Lärarlagsinriktad kompetensutveckling för samarbete mellan ämnesområden (LiS-grupper).**

- **Seminari för skola och omvärld tillsammans.**

- **Samarbetsaktiviteter med omvärlden för att knyta skola och omvärld närmare varandra.**

- **Fröresbesök – pedagogisk personal ska besöka företag och företag ska besöka skolan.**

- **Jämställdhetsintegrering i projektet och genomförd jämställdhetsutbildning av styr- och projektgrupper.**

- **Lärar Fröresamhet (LF) på två skolor.**

- **En slags ”entrepreLÄRskapscertifiering” eller bevis på entrepreLÄRskapskoll efter att man visat att man har kompetensen (genomfört på ett entreprenöriellt sätt och inte vanligt skriftligt prov).**
I bilaga 1 återfinns en lista på samtliga insatser som projektet erbjudit under projektperioden. En majoritet av insatserna har anpassats efter varje skolas behov. Några av insatserna har varit obligatoriska och har erbjudits all pedagogisk skolpersonal. Dessa har genomförts under studiedagar. De mer skolspecifika insatserna har genomförts vanliga skoldagar vilket innebjudit att det inte varit möjligt för samtlig skolpersonal att delta. LIS-grupperna har i den mån de har genomförts skett efter lektionstid.

En viktig del i projektet var LIS-grupperna - Lära i Samarbete, ett arbetssätt som syftar till att lära tillsammans av och med varandra i grupp. Grupperna skulle träffas regelbundet (ofta en till två gånger i månaden), lära tillsammans och reflektera över något (en text, ett arbetssätt som testats, en kurs, ett studiebesök osv) som man på förhand bestämt. En extern processledare skulle leda lärandeprocessen i varje grupp, s.k. lärareprocessledare. Sammantaget skulle det starta 20 LIS-grupper för skolpersonal och en LIS-grupp för rektorer. Den senare skulle leds av styrgruppens ordförande, tillika kommunens utbildningsstrateg.

2.5 Jämställdhet

Enligt avstämningsrapporten fungerar jämställdhetsarbetet väl i Trosas skolor när det gäller arbetet med eleverna. Projektet hade en ambition att arbeta med jämställdhetsfrågor gentemot lärarna och övrig pedagogisk personal. Man menar att även om männen är färre än kvinnorna är det ändå de som är tongivande på de olika skolorna. Projektet ansågs kunna hjälpa till att balansera upp detta likväl som lärarnas möjlighet att påverka sin egen situation genom LiS-gruppernas eget lärande och arbete.

Enligt projektets jämställdhetsplan ska följande aktiviteter genomföras som är direkt kopplade till jämställdhetsperspektivet:

- **Styrgrupp ska genomgå basutbildning i jämställdhetsintegrering (ESF Jämt)**
- **Projektgrupp (Projektledning) ska genomgå basutbildning i jämställdhetsintegrering (ESF Jämt)**
- **Lärareprocessledare ska genomgå basutbildning i jämställdhetsintegrering (ESF Jämt eller projektledare)**
- **Lärareprocessledarna ska ha kompetens i att diskutera jämställdhetsfrågor med deltagarna och kunna fördela tid, makt och utrymme till individerna oavsett kön. Lis-grupper ska lära sig mer om jämställdhetsfrågor av och med varandra när det gäller de vuxnas arbetsliv och situation.**
- **Referensgruppen ska representera målgruppen i könsfördelning**
- **Styrgruppen ska bestå av minst två kvinnor och två män (i dagsläget består den av två kvinnor och tre män pga deras roller)**
- **Projektledare ska ha särskild kompetens och erfarenhet av jämställdhetsfrågor för att kunna integrera detta i projektet**
• Samarbete med Zonta, en organisation som arbetar för kvinnors och flickors rättigheter i världen samt affärskvinnans nätverk, som är ett icke organiserat nätverk för affärskvinnor.

• Jämställdhetsfrågor ska vara en stående punkt på rektorernas LiS-träffar.

• Jämställdhetsintegreringen i projektet ska vara en stående punkt på styrgruppmöten under genomförandet.

• Vi kommer att använda oss av ESF Jämts checklista när vi köper in tjänster till projektet.

• Vi kommer ställa öppna frågor hur leverantörer tänker arbeta med jämställdhetsfrågor i deras delar av projektet när vi gör större upphandlingar enl LoU med anbudssvar.

• Vi vill att våra utbildare ska synliggöra både män och kvinnor genom exempel, bilder och ordval.

• Könsuppedelad statistik för deltagande i olika aktiviteter ska föras.

• Statistik över jämställdhetsutbildningar i projektet och vilka som gått ska föras.

• Följeforskare ska ha kompetens i jämställdhetsfrågor och veta hur man följer upp även detta perspektiv.

• Enkäter och annan utvärdering ska vara anonyma, men det ska framgå om respondenten är kvinna eller man.

2.6 Förväntade mervärden

2.6.1 Innovativ verksamhet


Inom ramen för projektet tog man fram en egen innovativ utbildningsmodell för att kompetensutveckla den pedagogiska personalen genom de s.k. LIS-grupperna (Lära i Samarbetsgrupper och genom med Lärar Företagsamhet (LF). Detta var för Trosa kommun nya sätt att arbeta med kompetensutveckling.

Även de kompetensutvecklingsinsatser man genomförde på skolorna var innovativa i alla fall på lokal nivå t.ex. att man skulle sammanföra t.ex. Storyline-pedagogik med handledning, studiebesök och ämnesöverskridande arbete och ha externa samarbeten med i riktiga projekt som ger nytta för skola och t.ex. företag.
2.6.2 Strategisk påverkan

Ett viktigt mål för projektet var att arbeta för att det entreprenöriella lärandet införlivas i den ordinarie verksamheten. Projektet sågs som en startpunkt och katalysator för detta arbete. Syftet var att det entreprenöriella synsättet skulle bli en naturlig del i undervisningen efter projektets slut.

Projektets metoder skulle prövas och integreras i skolans fortsatta kompetensutveckling givet att de visade sig vara framgångsrika. Skolkontoret och rektorer skulle ansvara för detta implementeringsarbete.

Kommunala politiker och kommunledning i arbetet skulle involveras under hela genomförandet. Man planerade att ta fram eget studiematerial som kunde användas för att fortbilda personalen i entreprenöriellt lärande.

Projektet planerade att samarbeta med lokala företagarorganisationer och enskilda företag vilket skulle skapa förutsättningar för en skola som en tillväxtfaktor i kommunen.

Avsikten var att LiS-grupperna skulle fortsätta efter projektet för att vara en del i en strategisk struktur som främjar det entreprenöriella inslaget i skolan. Man ville skapa arenor för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan kommunens skolor och man ville skapa en gemensam definition av begrepp.

Man planerade att sprida erfarenheterna till sina intressenter och samarbetspartners och även genomföra ett spridningsseminarium efter projektavslut.

3. Utvärderingens syfte


Utvärderingen hade två syften som kan ses som kommunicerande kärl. Det ena handlar om hur utvärderarna arbetat med att följa projektet och fungerat som "störare" och stödjare. Det andra avser den mer traditionella delen av utvärderingen som syftar till att presentera och bedöma värdet av de resultat som projektet uppnått med utgångspunkt i entreprenÄRskaps projektlogik.

Det kan vara på sin plats att redan här påpeka att utvärderingens upplägg kom att förändras under projektets gång vilket inneburit att tillfällena för insamling av data från deltagarna genom enkät och/eller intervju inte kunnat genomföras. Detta har fått konsekvenser för hur långtgående slutsatser vi har kunnat dra vad gäller projektets resultat och effekter.
4. Några teoretiska utgångspunkter

4.1 Begreppet lärande utvärdering

Med lärande utvärdering avser vi aktiviteter som – liksom all utvärdering – syftar till att ge underlag för bedömningar av värden av en viss verksamhet (t ex ett projekt), men som därtöver också har ambitionen att bidra till en utveckling av den verksamhet som utvärderats. Denna utvecklingsambition innebär att utvärderingen planeras och genomförs i samverkan med olika intressenter i utvärderingen. Det handlar ofta främst om personer (t ex projektägare, projektledning) som kan använda sig av utvärderingsresultaten för att förbättra och utveckla en verksamhet. Aktiviteter för insamling och analys av data varvas med gemensamma utvärderings- eller analysseminarier med fokus på feedback och tolkning av resultat samt diskussion och planering av åtgärder.


4.2 Utvärdering som drivkraft för ett utvecklingsinriktat lärande


Att omsätta utvärderingsresultat i praktiskt handling för att förbättra implementeringen av ett projekt inom mer eller mindre givna ramar förutsätter en förmåga till anpassningsinriktat
lärande. När det gäller att identifiera och ta tillvara möjligheter till mer omprövning och utveckling av ett projekt vad gäller dess organisering eller aktiviteter, så handlar det istället om att skapa förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande.

4.3 Varför lärande utvärdering?
Utgångspunkterna för vårt arbete med lärande utvärdering har varit: (a) ett interaktivt synsätt på utvärdering, som bygger på nära samverkan mellan utvärderarna och användarna av en utvärdering, och där användarna inbjuds vara delaktiga i planering och utformning av utvärderingen; samt (b) att utvärderingen medvetet utformas och genomföras som en lärandeaktivitet, och som del av en strategi för lärande och kunskapsanvändning i den verksamhet som utvärderas.

För att sammanfattningsvis peka på vad vi ser som värdet med lärande utvärdering vill vi framhålla tre funktioner som är viktiga att säkerställa:

1. Att den lärande utvärderingen kommer in tidigt i ett projekt, och att utvärderingen inriktas på att tydliggöra och försöka skapa konsensus kring den projektlogik som projektet baseras på. Med projektlogik avses då de mer eller mindre medvetna antaganden som varit styrande för vad man vill uppnå med projektet på kortare och längre sikt (resultat och effekter), de aktiviteter och satsningar som planeras och de förutsättningar som finns för projektet vad gäller resurser, organisation, kompetens etc. Det första utvärderingsseminariet som genomfördes i maj 2013 hade fokus på att tydliggöra projektets bakomliggande projektlogik.


3. För att öka acceptansen av en utvärdering och samtidigt underlätta användningen av utvärderingsresultaten krävs emellertid samtidigt att man på något sätt kan balansera den osäkerhet och oro som ofta uppstår i spåren på även till synes mindre "störningar" av en verksamhet (t.ex. i form av en utvärdering). Detta kan ske genom olika typer av *pedagogiska insatser* för att *stödja lärande* exempelvis i form av det slags återkopplings- och analysseminarier som vi talat om ovan. Detta dels för att skapa nödvändig *trygghet och tillit* i relationerna mellan utvärderare och användare, men också för att skapa acceptans, motivation och förståelse för utvärderingen och dess resultat.

4.4 Projektlogik
Projektlogik är en av utvärderingens grundpelare och utgör utgångspunkten för både uppföljning och utvärdering.

En projektlogik kan ses som en logisk karta över hur ett projekt är tänkt att fungera. Projektlogiken utgör i denna bemärkelse ett analytiskt ramverk för vilken typ av resultat och effekter som är intressanta att följa upp i ett senare skede och om det faktiska genomförandet stämmer överens med det tänkta (se vidare McDavid m.fl., 2006). I projektlogiken tydliggörs sambandet mellan vilka aktiviteter som är tänkta att leda till vilka effekter för olika målgrupper på kort och lång sikt enligt följande modell:
En projektlag är alltså ett verktyg för att tydliggöra för olika intressenter huvuddragen i ett projekt, vilka som är målgrupper för insatserna och vilka förändringar som ska ske hos respektive målgrupp liksom vad projektet vill åstadkomma på längre sikt och hur de tänkta relationerna mellan dessa delar hänger ihop. Med hjälp av en projektlag kan det bli lättare att beskriva vad man vill åstadkomma och hur det ska gå till.

En rekonskription av projektet entrepreLÄRskap togs fram i inledningen av utvärderingsuppdraget. Den utarbetades utifrån olika projektidokument, bland annat från avstämningsrapporten. Därefter validerades den av projektledaren, styrgruppen och rektorerna. Projektlagjen låg till grund för hur datainsamlingen genomfördes och den utgjorde en bärande del vid möten med styrgrupp och vid utvärderingsseminarierna. Resultatet av rekonskürutionsprocessen illustreras enligt nedan:

**Figur 1:** De fem stegen i en projektlag

En projektlag är alltså ett verktyg för att tydliggöra för olika intressenter huvuddragen i ett projekt, vilka som är målgrupper för insatserna och vilka förändringar som ska ske hos respektive målgrupp liksom vad projektet vill åstadkomma på längre sikt och hur de tänkta relationerna mellan dessa delar hänger ihop. Med hjälp av en projektlag kan det bli lättare att beskriva vad man vill åstadkomma och hur det ska gå till.

En rekonskription av projektet entrepreLÄRskap togs fram i inledningen av utvärderingsuppdraget. Den utarbetades utifrån olika projektidokument, bland annat från avstämningsrapporten. Därefter validerades den av projektledaren, styrgruppen och rektorerna. Projektlagjen låg till grund för hur datainsamlingen genomfördes och den utgjorde en bärande del vid möten med styrgrupp och vid utvärderingsseminarierna. Resultatet av rekonskürutionsprocessen illustreras enligt nedan:

**Figur 2:** Utvärderarnas tolkning av projektet entrepreLÄRskaps projektlag
4.5 Organisations- och verksamhetsutveckling som strategi

En ofta uttalad utgångspunkt för planering av projekt och utvecklingsarbete i organisationer är antagandet att förändringar är relativt enkla att genomföra givet att nödvändiga beslut är fattade (t ex att påbörja ett utvecklingsprojekt), att detta skett på goda grunder, dvs. att besluten är rationella, samt att förändringsarbetet är väl planerat, och bedrivs på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med "vetenskap och beprövat erfarenhet". Beslutet om en förändring ses i sig som tillräckligt för att åstadkomma avsedda resultat och effekter på kortare och längre sikt.

Ett grunddrag i detta synsätt är dess starka betoning av ett uppifrån ("top-down") perspektiv på förändring och en dominerande rationalistisk syn på mänsklig handling ("den som vet det rätta, gör det rätta"). Detta kombineras också i många fall med en stark tonvikt vid linjära modeller för planering och styrning av projekt enligt schemat: problemdefinition, kartläggning, analys, förslag till handling, genomförande och utvärdering.

Samtidigt finns en lång forskningstradition som betonar förändringsarbetets dynamiska och interaktiva karaktär, samt av betydelse av att se förändringsprocesser i organisationer som i grunden en fråga om att skapa förutsättningar för ett lärande som innebär en omprövning och en förändring av invanda förhållningssätt, normer, värderingar och handlingsmönster. Vi kan här tala om ett lärandeperspektiv på förändringsarbete. Vi ser idag en tydlig uppdelning mellan två strategier (se t ex Beer, Eisenstat och Spector, 1990; Brulin och Svensson, 2011) som vi kan kalla:

- linjära, programmatiska utvecklingsstrategier, och

- interaktiva, lärandebaserade strategier.

Istället för att se dessa som oförenliga kan de snarast ses som två dimensioner av ett utvecklingsarbete. Vad som dock gör denna distinktion viktig är att uppmärksamma är att den interaktiva, lärandebaserade dimensionen av utvecklingsarbetet ofta kommit att underordnas försöken att bedriva utvecklingsarbete enligt en mer linjär modell, och där det ibland framställt som viktigare att tillämpa och följa en viss plan, metod eller teknik ("att göra rätt") än att stödja och underlättta en dynamisk förändrings- och lärande process med fokus på långsiktigt hållbara effekter.
4.6 Projekt och projektarbete

Ett sätt att illustrera projektorganisationen är den s.k. hållbarhetskedjan.

![Diagram of the sustainable chain model]


Modellen visar hur viktigt det är att alla aktörer som berörs av ett utvecklingsprojekt har ett engagemang. Varje aktörsgrupp kan ses som en länk i en kedja och en svag länk kan innebära att projektet inte når upp till sina mål eller att projektresultaten inte tas om hand av den ordinarie verksamheten.

5. Utvärderingens genomförande

5.1 Upplägg

Utvärderingens upplägg har förändrats under projektets gång. Ursprungstanken var att datainsamlingen skulle ske genom dokumentstudier, avstämningsmöten med projektledare, möten med styrgruppen, fokusgrupper och enkät till deltagare, intervjuer med olika intressenter samt genom utvärderingsseminarier.


Vid ett utvärderingsseminarium i september 2013 fick vi besked om att enkätestudien inte skulle genomföras. Istället föreslogs att ett antal frågor skulle ställas till lärarna genom förstelärarnas försorg. På det sättet skulle det fortfarande finnas möjlighet att samla data från deltagarna.

I november 2013 fick vi resultatet av från förstelärarna och det visade sig då att det enbart var förstelärarna själva som besvarat frågorna, alltså inte tillsammans med kolleger.

Genom projektledaren har vi fått ta del av några lärares reflektioner kring något eller några insatser de deltagit i. Vi har också genom projektledaren fått fritidspersonalens återkoppling.

Ovanstående har stor betydelse för hur vi som utvärderare kan tolka resultaten från datainsamlingen. Datainsamlingen från den grupp som deltagit i projektet är begränsad i förhållande till utvärderingsplanen och vi har varit tvungna att i stor utsträckning förlita oss på rektorernas, styrgruppen, några av processledarnas och projektledarens vittnesbörd om hur deltagarna uppfattade projektet. Det underlag vi har från deltagarna är skriftliga svar från ett frågeformulär till förstelärarna samt fritidspersonalen.

5.2 Datainsamling

Datainsamlingen har som redan nämnts bestått av flera delar. Dels har vi gjort dokumentstudier på ansökan, lägesrapport från mobiliseringsfasen (avstämningsrapporten), minnesanteckningar från utvärderingsseminarier mm.

Vi har samlat information genom utvärderingsseminarier och genom att delta vid två tillfällen då styrgruppen haft möte. Vi har träffat projektledaren flera gånger per termin samt haft ett antal telefonavstämnningar och vi har genomfört enskilda intervjuer med rektorer och några styrgruppsledamöter (totalt 8 intervjuer) samt en gruppintervju med två av processledarna.

Utöver detta har vi fått svar på ett antal frågor om projektet från kommunens sex förstelärare. Vi har dessutom fått ta del av resultat från projektets egen uppföljning – frågor till fritids (samma som till förstelärarna) samt några få svar från deltagare om hur de upplevt olika insatser och vad de tar med sig av detta.
I den datainsamling vi kunnat styra över har vi försökt belysa områden som handlar om vilka förväntningar som fanns på projektet, vilka resultat som projektet lett till, hur ägarskapet och delaktigheten hos rektorerna fungerat samt hur resultaten från projektet kan leva vidare efter projektets slut.

5.3 Utvärderingsseminarier

Under projekt sent har tre utvärderingsseminarier genomförts. Syftet med dessa beskrivs ovan och ska fungera som ett tillfälle (ett naturligt farthinder och störning) då det finns möjlighet att stanna upp och reflektera över verksamheten i projektet med utgångspunkt från vad utvärderarna har sett. Vid dessa tre tillfällen har utöver utvärderarna styргruppens ledamöter, rektorerna, projektledaren samt processledare (deltog i maj och september) deltagit. Det första utvärderingsseminariet i maj 2013 handlade om styргruppens och rektorernas förväntningar och delaktighet i projektet entrepreLÄRskap, vilka mål som skulle uppnås (projektlogik) och hur man kan arbeta för att säkra långsiktiga effekter.

Det andra seminariet hölls i september 2013. Vid detta tillfälle presenterades resultaten från intervjuerna med styргrupp, rektor och processledare. Därefter diskuterades frågor om hur rektorerna bedömer att lärare och fritidspersonal idag ser på projektet och om deras inställning förändrats över tid, vilka projektets viktigaste framgångsfaktorer var och vad som varit hindrande samt vilka resultat från projektet som det är vär att ta fasta för framtiden och hur ska detta leva vidare.

I december 2013 hölls det tredje och sista utvärderingsseminariet. Vid detta tillfälle presenterades och diskuterades resultaten från förstelärlarnas svar på våra frågor samt en samlad bedömning av hur projektet utvecklats, vilka resultat det gett och vilka lärdomar man kan dra inför framtiden.

5.4 Fortlöpande dialog med projektledare

Som utvärderare har vi haft regelbundna avstämningsmöten med projektgruppen och med projektledaren, vilket gett oss viktiga information om projektet, hur det fungerar och utvecklas. En av oss har vid flera tillfällen under 2013 träffat projektgruppen och diskuterat vad som händer i projektet, vad som fungerat bra och vilka utmaningar man stött inför och hur dessa hanterats. Utöver dessa möten har vi regelbundet haft telefonavstämnningar med projektledaren.

6. Projektets resultat – Vad har uppnåtts?

Nedan ges en sammanfattning av den data vi samlat in under projektet.

6.1 Förväntningar på projektet

Vid intervjuerna med styргruppsledamöterna och rektorerna menade respondenterna att man upplevde att det fanns en stor potential i projektet. Det gavs en möjlighet för kompetensutveckling av lärarna, utveckling av skolan och möjlighet till ett större samarbete med näringslivet i Trosa.
Men enligt respondenterna upplevdes projektet som otydligt i början och det fanns en osäkerhet kring vad man kunde göra och inte. Flera av respondenterna menade att projektet kom snabbt på och informationen om projektet ansågs ha kommit sent och det blev svårt att förankra hos personalen. Projektet kom också under en tid då många nya reformer introducerades i skolan.


Mobiliseringsperioden pågick därför enbart i tre månader fram till mitten av juni 2012 då mobiliseringsrapporten lämnades in till ESF-rådet. Denna godkändes i juli 2012 och projektet startade sedan i augusti 2012 då även projektledare och utbildningssamordnare anställdes.

På grund av dåliga erfarenheter från tidigare projekt vågade inte rektorerna kommunicera projektet till medarbetarna innan de fick klart besked om att projektet kunde starta.

Några av förstelärarna vittnar också om att förankring var oklar och att syftet med projektet upplevdes som otydligt.

6.2 Deltagarnas motivation

Under mobiliseringsfasen träffade utbildningsansvarig lärare och fritidspersonal i storgrupper och projektledaren träffade rektor vid flera tillfällen, både enskilt och på skolkontoret. Men det fanns inte något tillfälle att träffa rektorerna i grupp förrän efter skolavslutningen 2012, då mobiliseringsrapporten i stort sett var klar. Enligt projektgruppen fungerade denna process både som en informationsförmedling och en förankringssprocess samtidigt som den var en behovsanalys.

Vid starten av projektet var flera av rektorerna ganska nya på sina poster och de upplevde att de inte hade fätt tillräckligt med information och att de inte fått möjlighet att ”prata ihop sig”.

Enligt intervjuerna var det initialt otydligt vem som skulle ta ansvar – styrgruppen, projektgruppen, dåvarande projektledaren (utbildningsstrategen) eller rektorerna.

Flera av de intervjuade menade att det var olyckligt att ”inte tala om” vad entreprenöriellt lärande var. Det man istället gjorde var att ge varje skola den uppgiften. Tanken var god – att varje skola skulle göra sin tolkning – men uppdraget upplevdes för luddigt och otydligt. Vid utvärderingsseminariet i september konstaterar deltagarna att begreppet till sin natur svårt är att beskriva och att det inte ens på skolverknivå finns en definition. Man menar att begreppet behöver problematiseras och att man snarare ska tolka vad det betyder för Trosas skolor.

Enligt intervjuerna upplever nu rektorerna att de en bit in i projektet kunde ta över ansvaret och ta tillvara på projektets erbjudanden. Intervjuerna indikerar att fritidspersonalen var särskilt
engagerad medan lärarnas engagemang har varierat. Insatserna har varit de rätta för respektive skola men några av LIS-grupperna har fungerat dåligt. Anledningen till att fritidspersonalen hade mer motivation diskuterades vid utvärderingsseminariet i september och man menade att fritidspersonalen inte hade lika många reformer att hantera och att det fanns ett reellt sags efter kompetensutveckling.

Utöver att några av förstelärarna påpekar att projektets syfte var otydligt menar de också att syftet med LIS-grupperna var otydligt och att det därför fanns ett motstånd i kollegiet. De saknade delaktigheten och anger att man inte fick vara med att identifiera behov och planera innehåll.

6.3 Lärande

Datainsamlingen pekar på att projektet gett upphov till intressanta resultat och effekter. Både rektorerna och förstelärarna ger flera exempel på hur nya arbetssätt och metoder prövats i skolorna. Som en av förstelärarna mycket riktigt påpekar är det dock inte helt enkelt att säga vad som hänt på grund av projektet och vad som hänt av andra orsaker.

Förstelärarna anser att de själva (i vissa fall hela kollegiet) har

- utvecklat en tydligare bild av och vidgad syn på begreppet entreprenöriellt lärande.
- fått en ökad kunskap och medvetenhet om viktiga delar i undervisningen. Det handlar till exempel om formativ bedömning och tematiska arbetssätt.
- fått stöd att förändra sin praktik så att de nu har mer fokus på eleven och elevens förmåga, är mer lyhörda för elevens behov och arbetar för mer delaktighet från eleverna.

Förstelärarna menar att utveckling tar tid. Projektet entrepreLÄRskap har lett vidare till nya utvecklingsprocesser baserat på ett kollegialt lärande.

Rektorerna gav vid intervjuerna fånga exempel på konkreta förändringar i deras skola:

På Hedebysskolan och Tomtälsknistskolan har man

- genomförde Hedebydagen där lärare och elever lär tillsammans
- genomförde Framtidsveckan för elever i år 8

På Skärgårdsskolan genomförde man ett gemensamt temaarbete i samarbete mellan fritids och lägstadiet. Detta var ett resultat av arbetet i LIS-grupperna.

På Kyrksskolan har

- rektor bildat en LIS-grupp med sin ledningsgrupp. Bland annat har man tagit fram ett dokument som handlar om värdegrund, vision och ansvarsområden.
- några lärare gått på en Storyline-kurs och sedan har man prövat storyline på skolan.

På Vitalisskolan
• har man prövat Storyline och planerar att fortsätta med det arbetsättet.
• Läsprojektet har inneburit att lärarna pratar mer om viken av att läsa.
• Learning Study kommer att fortsätta.
• En dag samlade man in pengar till en elev i en klass.

På Fornbyskolan

• arbetar man med formativ bedömning, entreprenöriellt lärande och elevers välbefinnande och utveckling.
• Under hösten ska personalen jobba med boken Entreprenöriell pedagogik i skolan: - drivkrafter för elevers lärande.
• En sidoeffekt av projektet är att Fornbyskolan nu fått Comenius-medel för internationellt samarbete.

Flera av rektorerna menar att fritidspersonalen haft stor nytta av projektet och att fritidsverksamheten har utvecklats. Detta bekräftas av den skriftliga datainsamlingen från fritidspersonalen som projektgruppen genomförte. Fritidspersonalen ger konkreta exempel på hur de använder olika verktyg men också att de idag tar mer intryck av läroplanen. Vidare menar de att deras kompetens bättre kan utnyttjas i klassrummet och att samarbetet mellan skolan och fritis har utvecklats.

6.4 Delaktighet och tid för reflektion

LIS-grupperna syftade till att deltagarna skulle lära tillsammans. Det var i dessa grupper som tid för reflektion och delaktighet skulle skapas. LIS-grupperna skulle löpande styra vad gruppen önskade förkrova sig i och medlemmarna i gruppen skulle själva ta ansvar för att inhämta kunskapen genom t.ex. Internet, böcker, skrifter och studiebesöker. Sammantaget startade ett 20-tal LIS-grupper som leddes av en processledare som skulle fånga upp frågor och behov som de sedan skulle svara på genom att bjuda in föreläsare.

I intervjuerna menar respondenterna att flera LIS-grupper inte fungerade trots att det var tid för reflektion som lärarna efterfrågade. LIS-grupperna fick kritik för att de inte upplevdes ge något till lärarna - lärarna ansågs sig också redan innan ha brist på tid för att jobba med utvecklingsfrågor.

Det var otydligt vad LIS-gruppsarbetet egentligen skulle leda till. Även processledarna själva framstod som osäkra. Lärare är mer vana vid struktur än process och det var svårt för dem att anta underifrånperspektivet. Resultatet blev att ett antal av LIS-grupperna omarbetades eller lades på is.

Men rektorerna menar, både i intervjuerna och vid utvärderingsseminariet, att det har hänt en hel del ute i skolorna och att LIS-grupperna kanske har rört om mer i grytorna än vad man initialt trodde var möjligt. De menar att LiS-grupperna har lagt grunden för att skapa kollegiala samtalsgrupper som nu håller på att sätta sig.
Rektorerna menar vidare att LIS-grupperna för fritids har fungerat väl, vilket också bekräftas av personalen på fritids.

6.5 Chefernas engagemang och en lärande organisation

Intervjuerna tillsammans med utvärderingsseminarierna indikerar att rektorerna tycks ha haft ett stort engagemang i projektets utformning på den egna skolan. Man har fungerat som talesperson för personalen och dess behov.

Rektorerna menar att de har följt upp de olika aktiviteterna som personalen deltagit i och hur personalen sedan har använt de nyvunna kunskaperna. Någon rektor använder sin ledningsgrupp för detta, några har jobbat med frågor som personalen fått svara på, en tredje har samtal om detta och någon nämner vikten av att skapa utrymme för lärarna att jobba med utveckling tillsammans.

Varje enskild skola har ett stort fritutrymme och rektorerna måste vara tydliga med vad de vill utveckla. Men man måste vara medveten om att utveckling tar tid, att det måste få ta tid och man måste ha tålamod.

Rektorerna anser att det finns tillräckliga möjligheter att utveckla skolan, även om tiden ibland kan begränsa, särskilt tid för reflektion. Rektorerna menar att en viktig uppgift för rektor är att se till att personalen inte springer på alla bollar och därmed stöta personalen att fokusera. Här måste rektor ge personalen schemamässiga förutsättningar för att träffas och tillräckliga resurser för sådant som kan kosta pengar.

Vidare menar rektorerna att det varit positivt att många kunnat delta i samma insatser, och att detta inneburit att lärarna har en bättre dialog mellan varandra och att arbetsklimatet är mer öppet. Detta bekräftas också av förstelärarna som menar att entrepreLÄRskap har lett vidare till nya utvecklingsprocesser baserat på ett kollegialt lärande.

Vid det sista utvärderingsseminariet i december bekräftar rektorerna i sin tur att det kollegiala lärandet har utvecklats på skolorna. Rektorerna konstaterar att så här i efterhand kan de se att projektet kom rätt i tiden och att det passade väl in då implementering av ny läroplanen skulle genomföras. Styrdokumenten och projektet har förstärkt varandra, istället för att de, som man befarade, konkurrerat med varandra. En framgångsfaktor, enligt rektorerna, har varit att de har försökt skapa trygghet genom att lyssna, ge valmöjligheter, att de trott på projektet och varit uthålliga och vågat vända ut saker. De menar att de har ”vägat vara i en utvecklingsprocess”.

6.6 Jämställdhet

På frågor om hur jämställdhet har hanterats i projektet menar respondenterna att likabehandling är en ständig aktuell fråga på skolorna. Däremot har projektet inte haft aktiviteter som direkt handlar om dessa frågor men flera föreläsare och processledare har tagit upp frågan. Projektledaren poängterar att det var ett krav att föreläsare och processledare var uppmärksamma på jämställdhetsperspektivet i mötet med deltagarna.

Andelen män motsvarar 24 % av deltagarna. Av den statistik vi fått ta del av ser vi att andelen deltagande män genomgående är väsentligt/något lägre än 24 %. Nedan ges exempel från den tillgängliga statistiken.
• 3 av 59 (5,1 %) män har inte deltagit på några insatser alls. motsvarande för kvinnor är 4 av 186 (2,2 %).
• Insats 1: 103 kvinnor och 30 män där andelen män motsvarar 23 % och andelen kvinnor 77 %. 6,8 % av de anmålda kvinnorna kom inte. 13 % av de anmålda männen kom inte.
• Insats 2: 102 kvinnor och 26 män där andelen män motsvarar 20 % och andelen kvinnor 80 %.
• Insats 3: 30 kvinnor och 4 män där andelen män motsvarar 12 % och andelen kvinnor 88 %.
• Insats 4: 83 kvinnor och 19 män där andelen män motsvarar 19 % och andelen kvinnor 81 %.

6.7 Om du fick göra om projektet

De som intervjuats fick möjlighet att svara på frågan hur de skulle ha gjort om det fick starta projektet på nytt. Respondenterna menar att de skulle

• Se till att involvera rektorerna från start och ha diskussioner med rektorskolleger för idéutbyte.
• Se till att alla rektor(er) var med i styrgruppen tillsammans med näringslivet.
• Ha mer tid för att skapa ett gemensamt projekt. Mer gemensamma dagar, kanske LIS-grupper.
• Ha mer tid till behovsanalys och förankring – längre mobiliseringsfas.
• Inte starta LIS-grupper och mer styrda insatser. Möjlig först kurser/föreläsningar/andra insatser, sedan LIS-grupper.
• Vara överens om målen och vara tydlig.
• Tydlighet med vad begreppet som sådant innebär.
• Satsa mer på eldsjälar och låta dem vara processledare.

Vid det sista utvärderingsseminariet i december var deltagarna inte lika säkra på att LIS-grupperna borde introduceras senare i projektet. Förstelärarna menar däremot att LIS-grupperna skulle läggas senare i projektet.

Rektorsgruppen, tillsammans med skolkontorets ledning, poängterarvikten av att ha en professionell projektledare och en handlingskraftig projektgrupp. Man anser att projektledaren tillsammans med utbildningssamordnaren har genomfört ett mycket bra jobb, att de har varit lyhörda för olika önskemål och har gjort allt för att hitta lösningar.

7. Slutsatser

7.1 Måluppfyllelse


Utifrån de data vi har tycks det som projektet har uppnått flera av de mål som var uppsatta, i alla fall delvis. Det har utvecklats ett vidgat förhållningssätt till entreprenöriellt lärande och det tycks som att nya arbetssätt och nya samarbetsformer, åtminstone intern, håller på att
utvecklas. Men det är viktigt att än en gång framhålla att datainsamlingen för att undersöka detta har varit i huvudsak indirekt. Den kommer från rektorerna och från förstelärarna, inte från lärarna och fritidspersonalen.

Det har av naturliga skäl inte varit möjligt att följa upp indikatorerna som angetts eftersom vi varken fick tillfälle att genomföra en enkät eller intervju deltagarna.

Ett annat syfte med projektet var att ordna aktiviteter kopplade till omvärlden och Trosas företagare.


Ytterligare en aktivitet som planerades var LIS-grupp för rektorerna. Syftet med detta var att rektorsgruppen skulle få en samsyn kring vad entreprenöriellt lärande är och vad ledarskapet innebär för en entreprenöriell skola så att rektorerna kan leda skolornas arbete så att det gynnar ett entreprenöriellt lärande. RektorsLiS-gruppen kom igång senare än de andra LiS-grupperna och i början gick tiden åt till praktiska diskussioner. I slutet av projektet var rektorsgruppen på plats och det tycks som rektorerna är redo att leda och stötta sina medarbetare i det fortsatta utvecklingsarbetet.


När det gäller jämställdhetsintegrering tycks det som projektet arbetat mer indirekt med jämställdhetsperspektivet, man har integrerat frågan och låtit det genomsyra allt arbete i projektet men det finns inte tillräckligt underlag att bedöma om projektet uppnått målet "Genomfört jämställdhetsintegration i projektet för den pedagogiska personalens egna arbete och inte bara riktat mot eleverna samt gjort projektet tillgängligt för alla.”.

Om man tittar på den statistik vi fått ta del av ser vi att andelen deltagande män genomgående är väsentligt/något lägre än 24 %. Hur detta ska tolkas går inte att uttala sig om här dels därför att underlaget vilar på för få insatser och dels för att vi inte haft möjlighet att följa upp orsaker. Det kan dock vara intressant att jämföra med SCBs personalutbildningsstatistik1 som indikerar att kvinnors deltagande i personalutbildning är högre än männens, i alla fall vad gäller månden

1 http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Befolkningens-utbildning/Personalutbildningsstatistik/
utbildning. Det kan möjligen vara relevant för både för Trosa kommun inför kommande insatser samt för Socialfonden att ställa sig frågan varför man deltar i mindre omfattning än kvinnor.

7.2 Förankring

Det är uppenbart att projektet initialt inte var tillräckligt väl förankrat varken hos deltagare eller hos rektorerna.

För att bygga goda förutsättningar för att uppnå bestående framgång i ett utvecklingsarbete är det viktigt att deltagarna förstår syfte och vad det hela ska gå ut på (varför), att man förstår vad man mer konkret förväntas göra (vad) och hur och att chefer på alla nivåer har ett tydligt engagemang i processen. Det tog lång tid in i projektet innan detta var på plats, men under senvåren 2013 skedde en förändring som medförde att projektet fick en skjuts i positiv riktning.

Utifrån utvärderarnas perspektiv tycks det ändå något märkligt att det skulle behöva ta så lång tid innan projektet förankrades. Från det att man fått besked om att projektet beviljades medel till dess att det satte igång i skarpt läge var det åtta månader och en hel vårterm i. Även om det tog tid att få personal på plats för att genomföra mobiliseringen bör skolkontoret tillsammans med rektorerna haft gott om tid och möjligheter för förankring och viss behovsinventering.

En annan möjlig anledning till att projektet mottogs med skepsis skulle kunna ha att göra med att en del av den personal som anställdes inom ramen för projektet (t ex som processledare) inte hade egen erfarenhet av att arbeta i skolan. Det tog tid att förstå varandra och utveckla en relation med deltagare och med rektorerna.

7.3 Aktivt ägarskap och engagerad ledning

En viktig faktor för att uppnå hållbara effekter är ledningens engagemang och stöd. Det handlar om att stödja utvecklingsarbetet bland annat genom att ställa krav på förändring, men också om att legitimera insatserna och prioritera utvecklingsarbetet. Och trots en skakig början av projektet tycks det som rektorerna tagit vara på projektets erbjudanden och resurser på ett effektivt och genomtäckt sätt. Insatserna har anpassats efter respektive skolas behov och arbetet som påbörjats kommer att fortsätta efter projektet. Det är utvärderarnas erfarenhet att resultaten från projekt av detta slag sällan tas om hand och entrepreLÄRskap är i denna bemärkelse ganska unikt. Rektorerna är tydliga med hur de vill fortsätta arbeta med att utveckla det entreprenöriella lärandet och skolkontoret ger i sin tur rektorerna stöd i detta arbete. Utvärderingsseminarierna ger oss underlag att anta att skolledarna har arbetat dynamiskt och interaktivt och att de skapat goda förutsättningar för lärande och utveckling i kollegiet.

Sannolikt har både rektorerna och personalen under projektstiden haft åtskilliga tillfällen att ompröva och möjlig tillsatt och med förändra av invanda förhållningssätt, normer, värderingar och handlingsmönster.

7.4 Kollektivt och kollegialt

Från alla håll – skolkontor, rektor och förstelärare - bekräftas värdet av att genomföra kollektiva insatser och utveckla verksamheten genom ett kollegialt lärande. Även om LIS-grupperna fick kritik har de alldeles klart också bidragit med viktiga insikter och hur man kan
arbeta genom ett kollegialt lärande. Även andra insatser från projektet har kunnat stödja denna tanke t.ex. learning studies liksom andra externa satsningar så som Mattelyftet.


**Kollektivt och kollegialt**

![Diagram](image)

**Figur 4:** Bilden illustrerar hur kollektiva insatser hänger ihop med kollegialt lärande och vad det leder till.

### 7.5 Innovativitet och långsiktiga effekter

Ett viktigt mål för projektet var att arbeta för att det entreprenöriella lärandet införlivas i den ordinarie verksamheten och att det entreprenöriella synsättet skulle bli en naturlig del i undervisningen efter projektets slut. Enligt vår mening har projektet både vad gäller uppläggnings och arbetssätt haft en innovativ karaktär. Vad gäller uppläggnings så vill i sammanhanget peka på de s.k. LIS-grupperna, men även den samverkan som skett med olika aktörer inom kommunen. Som vi tidigare påpekat så bedömer vi även att flera av de kompetensutvecklingsinsatser som genomförts varit innovativa (se vidare avsnitt 2.6). Ser vi till arbetssättet så finns tydliga inslag av ett dynamiskt arbetssätt baserat på en interaktiv, och lärandebaserad strategi (se vidare avsnitt 4.5). Detta har i praktiken inneburit att man i genomförandet av projektet haft en öppenhet för oväntade händelser och att projektets kurs fortlöpande korrigerats i förhållande till de erfarenheter som gjorts efterhand.

Vårt intryck är också att projektets resultat kommer att leva vidare och att man, inte minst genom ett lärande arbetssätt, kunnat bädda för långsiktiga effekter av projektet. Något slagordsmässigt kan man säga att man gått "från projekt till process". Vid utväderingsseminarierna har vi fått flera exempel på hur man planerar att arbeta framåt på ett sätt som i många stycken bygger på resultat från projektet. Det bästa exemplet på denna utveckling är det utvecklingsprogram för entreprenöriellt lärande som satts i gång inom
skolförvaltningen och som avses omfatta samtliga kommunens skolor. Detta program bygger i sin uppläggning också på en lärandeansats och på principer om entreprenöriellt lärande.

Projektets mål ska i förlängningen bidra till att syftet för socialfondens programområde 1 uppnås. Det handlar om att erbjuda kompetensutveckling som bidrar till att individen har den kompetens som behövs då behoven på arbetsmarknaden förändras, t.ex. genom att kunna utföra sitt nuvarande arbete på ett mer effektivt sätt. Givet att projektets resultat lever vidare och utvecklingsprogrammet för entreprenöriellt lärande får effekt är det sannolikt att projektet entrepreLÄRskap har bidragit till programmets syfte.

8. Litteraturreferenser


Internetkällor

Svenska ESF-rådet: http://www.esf.se/sv/Projektbank/Sok-projekt/

Bilaga 1

Anordnad kompetensutveckling inom entrepreLÄRskap

- Storyline
- Christian Lundahl - Formativ bedömning
- Learning Studies, grundkurs Lärarfortbildning
- Learning Studies Handledning
- Barnens rättigheter konferens
- Jana Söderberg, drömmar som drivkraft
- Anders Härdevik 11-12 juni
- Jonaz Björk 12-13 juni
- Jonaz Björk, uppföljning från junidagarna
- Åsa Falk Lundqvist och Per-Gunnar Hallberg Umeå universitet 12-13 juni
- Marie Magnusson, Lärarfortbildning 11-12 juni
- Göran Svanelid, the big 5, 12 juni
- Lovisa Jansson, Lärarfortbildning - Formativ bedömning 11 juni
- Lovisa Jansson, Lärarfortbildning – Uppföljning formativ bedömning
- Elevledda utvecklingssamtal, JL Utbildning
- Troed Troedsson
- Flippat klassrum, Jon Bergmann m.fl.
- Framtidsfrön Hands On (Högstadium)
- Framtidsfrön, verktysutbildning Miljörally (läg- och mellanstadium)
- Framtidsfrön, verktysutbildning Detektiverna (läg- och mellanstadium)
- Hadar Nordin
- Handledningsutbildning entreprenöriellt lärande med Åsa Falk Lundqvist
- Rektorsutbildning entreprenöriellt lärande med Åsa Falk Lundqvist
- How to think like a mathematician
- Jörgen Oom
- Kreativa rektorer, Rektorsakademins Utveckling
- Tin Carleson, LärarFöretagsamhet Läsprojekt
- Lågstadiokonferensen Lärarfortbildning
- Mellanstadiokonferensen Lärarfortbildning
- Offensiva Fritidshem, Lars Andersson
- Framtidens Lärande
- Skapande pedagogik Saga, JL Utbildning
- Skolforum
- Smartboard
- Visible Learning, John Hattie m.fl., Lärarfortbildning, Konferens Stockholm
- Uppstartsdag aug 2012 Fritids - Fredrik Svensson, Rektorsakademin Utveckling
- Uppstartsdag aug 2012 Lärare – Jonaz Björk, Christel Wallin, Framtidsfrön
- Inspiration fritidshem, Helena Fuhrman och Jessica Bergqvist, Skellefteå
- Bokmässan
- BETT
- SETT
- FETT
- Fornby Verksamhetsplanering med Ingela
- Rikskonferens förskoleläare
• Tänker inte alla som jag? Chris Sundqvist - avslut på dagen ”Entreprenöriellt lärande med IT”
• Framtidens kompetenser, Ida Karlberg Gidlund - början på dagen ”Entreprenöriellt lärande med IT”
• Bloggen Detektiven Emil och vi, Marie Andersson ö-pedagogen
• Minecraft i undervisningen, Jonas Lindahl
• Wikipedia som dokumentationsverktyg
• Elevdata, Magnus Wallenborg
• Hitta lärarresurser på NE.se, Olof Ollerstam
• När berättarkonsten blir digital, Per Falk Pelle pedagog
• .SE Bloggar och Creative Common, Kristina Alexandersson
• Kom igång med One Note, Jerker Porat
• Kan elever tillverka egna appar?, Marie Nadersson ö-pedagogen
• Pixlr.com bildhantering, Monika Axelsson
• Rektorsutbildning Mattelyftet 19 juni med Per-Erik Ellström
• Hans Rehnman - Rektorsspåret entreprenöriellt lärande med IT
• Lära i Samarbete LiS-träffar
• Entreprenöriellt lärande och LGR 11 Förmågeutveckling, för Fritids
• Blogga i undervisningen
• Streetsmart på nätet