



Malmö den 23 maj 2018

## Delrapport för ESF-projektet GPS Halland

*-Det skapas ny kunskap om studie- och yrkesvägledningen som  
hela skolans ansvar, men hur tas den till vara  
vid projektslut?*

Roger Orwén  
Eva Sennermark  
Anders Pettersson  
Hansi Hinic

## Förord

Denna rapport är en del av den lärande utvärderingen av ESF-projektet GPS Halland (2017-2018), med Falkenbergs kommun som projektägare. Projektet syftar till att utveckla skolornas arbete med studie- och yrkesvägledningen som hela skolans ansvar.

Rapporten beskriver de huvudsakliga insatser som genomförts i projektet hittills, reflekterar över dessa och ger rekommendationer inför projektets avslutande del.

Roger Orwén vid Orwén Konsulting AB är projektledare och huvudsaklig rapportförfattare. Övriga i utvärderingsteamet är Eva Sennermark vid Contextio Ethnographic AB (som också är avtalspart<sup>1</sup>), Anders Pettersson SDA (Swedish Development Advisers) och Hansi Hinic, Fil lic vid Högskolan i Halmstad.

Malmö den 23 maj

Roger Orwén  
Orwén Konsulting AB

---

<sup>1</sup> Vårt ramavtal om lärande utvärdering med Svenska ESF-rådet är ett samarbete mellan tre fristående företag, Contextio Ethnographic AB, Pay Off AB och Orwén Konsulting AB. Samverkan mellan dessa tre regleras internt i ett samverkansavtal där det tas ett gemensamt ansvar och där varje företag är ansvarigt för sina uppdrag. Där Contextio är part mot ESF-rådet och avtalspart mot kunden. I GPS Halland är både Contextio och Orwén delaktiga, där Orwén är projektledare och har kontakter med kunden och där båda är ansvariga för utvärderingens resultat.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. BAKGRUND</b> .....	<b>4</b>
1.1 LAGSTIFTNING OCH PROBLEMMOMRÅDE .....	4
1.2 ERFARENHETER FRÅN ANDRA REGIONER.....	5
1.3 UTVÄRDERINGENS SYFTE OCH FRÅGOR.....	7
1.4 METOD .....	7
1.4.1 <i>Analys</i> .....	8
1.4.2 <i>Ett inifrån-perspektiv</i> .....	8
<b>2. ORGANISATION OCH AKTIVITETER HITTILLS</b> .....	<b>9</b>
2.1 PROJEKTETS ORGANISATION .....	9
2.2 AKTIVETER HITTILLS .....	9
2.3 TANKESMEDJORNA .....	10
<b>3. EFFEKTMÅL</b> .....	<b>13</b>
3.1 HORISONTELLA PRINCIPER .....	14
<b>4. SAMMANFATTANDE ANALYS</b> .....	<b>17</b>
4.1 SAMMANFATTNINGSVIS OM FÖRÄNDRINGSTEORIN .....	17
4.2 FRÅN BRETT TILL SMALARE - FORTSÄTTA HA FOKUS.....	18
4.3 VAD ÄR EGENTLIGEN SYV SOM HELA SKOLANS ANSVAR? .....	18
4.4 PROJEKTET GER FLERA VÄRDEN .....	19
4.5 UTVECKLING AV KOMMUNIKATIONSINSATSER .....	20
4.6 REGION HALLANDS ROLL.....	20
4.7 ENAS OM GEMENSAM BILD AV VAD SOM ÄR SYV SOM HELA SKOLANS ANSVAR?.....	21
4.8 STYRSYSTEMEN OCH DET SYSTEMATISKA KVALITETSARBETET .....	22
4.8.1 <i>Förankring och mandat</i> .....	23
4.9 MEKANISMER FÖR HÅLLBART FÖRÄNDRINGSARBETE .....	24
<b>5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>25</b>
<b>6. REFERENSFÖRTECKNING</b> .....	<b>26</b>
<b>BILAGA 1. UTVÄRDERINGSMODELLER</b> .....	<b>27</b>
FÖRÄNDRINGSTEORI .....	27
RAMFAKTORSMODELL.....	28
<b>BILAGA 2. FÖRÄNDRINGSTEORI GPS HALLAND</b> .....	<b>30</b>
<b>BILAGA 3. INTERVJUPERSONER</b> .....	<b>34</b>

## 1. Bakgrund

GPS Halland är ett ESF-projekt inom programområde 1 - kompetensförsörjning - med Falkenbergs kommun som projektägare (2017-2018). Projektet verkar inom området ökad samverkan och förstärkt koppling mellan utbildning, arbetsliv och arbetsförlagt lärande, och avser att utveckla studie- och yrkesvägledningens roll.

Målgrupp är de halländska kommunernas utbildningsförvaltningar samt Region Halland och personal inom nämnda organisationer. Således ingår lärare och pedagoger från förskola, grundskola, gymnasium och vuxenutbildning samt SFI, studie- och yrkesvägledare, skolledare och rektorer på alla stadier.

Projektets mål, enligt projektansökan, är att skapa nya tankesätt och hitta nya metoder kring studie- och yrkesvägledningen, vilka efter projektet kan implementeras och därigenom skapa långsiktiga strukturförändringar. Nya mötesplatser och samverkansformer, framför allt mellan skola och arbetsliv, skall identifieras och vid behov initieras, för att skapa bättre förståelse för näringslivets branschstruktur och dess koppling till gymnasieskolans yrkesprogram. Deltagarna i projektet ska få tillgång till samma kunskapsbas så att man arbetar utifrån en gemensam bild. Genom bland annat ett aktivt synliggörande av könsstereotypa val och normer ska ett förändrat tankesätt leda till att all personal i skolan bidrar till att ungdomar kan göra väl underbyggda val under hela sin skoltid.

### Delrapport i utvärderingen

Denna delrapport är en del i den lärande utvärderingen av GPS Halland och syftar till att beskriva vad som har gjorts hittills och ge förbättringsförslag inför den sista tiden i projektet. Rapporten skrivs främst för styrgruppen, Svenska ESF-rådet och de som arbetar aktivt i projektet, men kan också intressera andra berörda.

### 1.1 Lagstiftning och problemområde

Utvärderingens material ger en entydig bild av att frågorna om studie- och yrkesvägledningen som hela skolans ansvar har funnits med i många år, på skilda sätt och med olika utgångspunkter. Där skolans styrdokument tydligt framhåller att studie- och yrkesvägledning till elever ska integreras i den ordinarie undervisningen. Erfarenheter från projektets kommuner och andra kommuner visar dock att denna integrering är en utmaning för många.

Det finns flera rapporter och underlag som pekar på brister när det gäller att omsätta styrdokumentens intentioner i skolans reguljära verksamhet. I en rapport av Skolverket från 2017: *"Styrning och organisation av den breda studie- och yrkesvägledningen. En bakgrund och tre fallstudier"* av Jonas Olofsson, Anders Lovén och Erik Deliér, beskrivs på ett utförligt sätt flera utmaningar - vilka också diskuteras i GPS Halland.

Olofsson m.fl. berättar i rapporten bland annat om resultat från den s.k. SYV-barometern 2013 - som de menar är den mest heltäckande undersökningen som riktats till studie- och yrkesvägledare: "Omkring hälften av respondenterna menade att personalen på skolenheterna inte var medvetna om målen för SYV-verksamheten. Lärarna hade inte heller någon klar föreställning om hur SYV skulle integreras i undervisningen. Majoriteten menade också att det saknades system för planering, uppföljning och utvärdering av SYV-resurser. Enbart 5 procent menade att kommunerna kännetecknas av att rektorerna arbetar aktivt för att all personal på skolenheterna ska samarbeta och ta ansvar för SYV-verksamheten".

Trots ambitionerna är det - visar vår utvärdering - många gånger enskilda eldsjälar som driver frågorna. Arbetet med SYV som hela skolans ansvar får inte riktigt fäste. Även om materialet också visar att alla kommuner på skilda sätt arbetar med frågor rörande skola och arbetsliv, verkar det finnas behov av att mer systematiskt få in vägledningsfrågorna i den ordinarie undervisningen.

Utvärderingen visar att såväl inom GPS Halland som i övriga landet finns det behov av att hitta styrinstrument och stödstrukturer för att utforma en bred och likvärdig SYV i linje med intentioner i skollagen, läroplaner och i Skolverkets allmänna råd. Olofsson m.fl. säger: "det handlar varken om några nya eller unikt svenska utmaningar. Ambitionen att utveckla en bred studie- och yrkesvägledning som integrerar arbetslivsfrågorna i undervisningen och som engagerar alla personalgrupper i skolmiljöerna har funnits sedan 1940-talet. Motsvarande ambitioner har också funnits i många andra länder. Men svårigheterna att förverkliga intentionerna har varit många och är fortfarande väldigt påtagliga".

Det är i denna kontext *GPS Halland* agerar, med en ambition att hitta nya metoder kring studie- och yrkesvägledning för att på sikt skapa långsiktiga strukturförändringar.

Det pågår också utvecklingsarbete runt om i landet. I Skolverkets rapport "*Studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar. Exempel från grundskolor, grundsärskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildning, Skolverket 2017*" berättas om flera insatser. Från rapportens förord:

"Drygt 2600 lärare, skolledare och studie- och yrkesvägledare från olika skolformer har sedan 2014 deltagit i processutbildningen Utbildningspaketet skola–arbetsliv. Skolverket arrangerar utbildningen i samverkan med Arbetsförmedlingen och olika lärosäten. Syftet är att visa på vinster med att integrera studie- och yrkesvägledningen i undervisningen och se den som hela skolans ansvar. Att stärka deltagarnas kunskaper om arbetslivet är också en viktig del i utbildningen. Deltagarna utvecklar exempel på undervisningsupplägg med koppling till elevernas möjligheter till framtida studier och arbetsliv, med utgångspunkt i läroplanen och det centrala innehållet. Resultatet kan även vara en plan för hur studie- och yrkesvägledning systematiskt kan integreras i de olika skolformernas verksamhet. Sedan starten har en stor mängd inspirerande upplägg tagits fram. I denna exempelsamling delar 44 skolor och vuxenutbildningar med sig av sina upplägg där lärare, ofta med stöd av studie- och yrkesvägledare, integrerat studie- och yrkesvägledning på olika sätt i sin undervisning. Flertalet av exemplen visar på elevernas ökade förståelse för hur skolarbetet påverkar deras möjligheter till vidare studier och val av yrke och på ökad studiemotivation".<sup>2</sup>

## 1.2 Erfarenheter från andra regioner

Arbetet med SYV som hela skolans ansvar pågår och diskuteras runt om i kommuner och regioner i Sverige. Vi har tidigare refererat till några rapporter från Skolverket och utifrån dessa, egen erfarenhet och samtal med projektledare från GR Utbildning (Göteborgsregionens kommunalförbund) kan vi urskilja några områden som diskuteras mer än andra just nu kring arbetet med SYV som hela skolans ansvar. Nedan ger vi exempel på fyra centrala frågeställningar/perspektiv som baseras på ett samlat material.

---

<sup>2</sup> Denna satsning av Skolverket har även GPS Halland medverkat i.

## **1) Organisation av studie- och yrkesvägledare**

Det vanligaste är att studie- och yrkesvägledare är organiserade ute på skolorna med rektor som chef och arbetar på en eller flera skolenheter. Allt fler exempel finns dock på att man organiserar studie- och yrkesvägledare centralt i kommunen under en enhet. Två exempel är Mölndal och Falkenberg. Det finns även exempel på kommuner som lämnat den typen av organisation (t.ex. Uppsala) eller kommuner som medvetet valt att inte organisera sig på det sättet trots förändringar av arbetet med studie- och yrkesvägledare (Stenungssund).

Fördelen med central organisering är ökade förutsättningar för nätverkade, dialog och likvärdighet i uppdraget och att det finns kvalitetsaspekter kopplade till detta. Kritikerna menar att rektor frångår ansvar och kontroll över sin verksamhet och att det riskerar att bli mer internt arbete bland studie- och yrkesvägledarna på bekostnad av arbete i verksamheten. I många fall kombineras organisationen med en central enhet med interndebitering till skolorna, vilket riskerar att rektor gör besparingar i verksamheten och/eller att verksamheten inte baseras på faktiska behov. Debatten påminner till stora delar om tidigare resonemang kring organisationen av elevhälsan (dvs. centralt eller decentraliserat).

## **2) Behov av att definiera roller**

Det råder ofta en otydlighet i rollerna i kommunerna kring roll- och ansvarsfördelning mellan studie- och yrkesvägledare, rektor och lärare. Det gör att rektor inte alltid styr verksamheten utifrån de styrdokument som finns och tilldelar studie- och yrkesvägledarna arbetsuppgifter som bör skötas av andra yrkesgrupper. Lärarna är ofta ovetande/ovilliga kring sitt uppdrag. En förklaring till detta kan vara att kursplanerna inte tydligt beskriver lärarnas uppdrag kring vägledning utan att detta "bara" återfinns i läroplanen. Utöver att arbeta direkt med eleverna har studie- och yrkesvägledarna en viktig roll i att stödja lärarna i att utveckla sin undervisning så att läroplanens skrivningar uppfylls. Denna del av uppdrag fungerar ofta inte tillfredsställande utan lärarna lämnas ensamma i den processen. (jämför t.ex. skillnaden mellan speciallärare och specialpedagog). Genom att tydligt definiera roller och ansvar skapas bättre förutsättningar för att uppfylla styrdokumentens förväntningar.

## **3) Målstyrning**

Erfarenhet visar att det finns ett starkt samband mellan kommuner som har en tydlig målstruktur och styrning av studie- och yrkesvägledningen och hur framgångsrik den är. Det är viktigt att det finns centralt etablerade mål för rektorerna att förhålla sig till och rapportera emot i verksamheten. Målen bör vara en konkretisering av vad som står i styrdokumentet. Där rektor spelar en central roll. Genom en tydlig målstruktur institutionaliseras även arbetet och verksamheten blir mindre sårbar vid personalförändringar och byte av lärare och rektor.

## **4) Samarbete som en framgångsfaktor samt att utgå från behov i verksamheten**

Oavsett organisationsform av studie- och yrkesvägledare (centralt eller ute på skolorna) är det viktigt att studie- och yrkesvägledarna inom en kommun (eller regionalt) ges möjlighet att utbyta erfarenheter och samarbeta kring hur de tillhandahåller studie- och yrkesvägledning och vilka behov som finns i de olika verksamheterna.

Arbetet ska alltid styras av behoven så att alla barn och elever ska kunna göra oberoende val. Det innebär att behoven skiljer sig mellan olika verksamheter både avseende volym men även vilken typ av studie- och yrkesvägledning som krävs. En skola där en stor andel av föräldrarna har högskoleutbildning skiljer sig från en skola som domineras av elever från andra socioekonomiska bakgrunder. Det innebär att studie- och

yrkesvägledarna bör hjälpas åt och stödja varandra i behovsanalysen för olika verksamheten och utifrån den anpassa verksamheten.

### 1.3 Utvärderingens syfte och frågor

Delrapporten syftar till att beskriva insatser hittills i GPS och ge reflektioner till projektledningen som kan underlätta genomförandet och implementeringen av erfarenheter från projektet.

Huvudfrågorna är: vad har hänt hittills? Kan något förändras i GPS inför projektets avslutande del för att öka möjligheterna till måluppfyllelse?

*Delfrågorna är:*

- Vilka huvudsakliga insatser har hittills genomförts i GPS?
- Hur fungerar projektets organisation?
- Är planerade insatser i GPS realistiska för att nå uppsatta mål?
- Har projektet tagit fram konkreta och mätbara indikatorer som visar om projektet uppnår sina mål?
- Behöver projektet förändras för att uppnå målen?
- Kan stöd för projektutvecklingen identifieras?
- Kan hinder för projektutvecklingen identifieras?
- Vad kan implementeras efter projektets slut och hur kan implementeringen genomföras?
- Har det uppstått oväntade effekter och lärdomar genom projektets insatser?
- Hur integreras de horisontella principerna i projektarbetet?

### 1.4 Metod

Utvärderingen baseras på kvalitativa data från intervjuer, deltagande observation och deltagande på styrgruppsmöten samt studier av rapporter, styrgruppsprotokoll och blandat material om projektet på G-drive. Intervjuerna genomfördes per telefon och var mellan ca 15 min-40 min långa, ofta runt 30 min. Det användes en intervjuguide som skapats utifrån utvärderingens frågor (och anpassats något efter olika personer och roller) och där intervjun skrevs ner vid intervjutillfället och skickades för påseende till intervjupersonen. Tolv intervjuer genomfördes under mars-april 2018. Se alla intervjuer i bilaga 3.<sup>3</sup>

Gällande presentation av intervjuer har vi valt att oftast inte ha med namn utan istället funktion i projektet, då vi så långt möjligt vill undvika att peka ut en viss person. I vissa fall har vi dock valt att skriva namn och/eller kommun, då vi anser att det behövs för att klargöra sammanhanget.

Deltagande observation genomfördes vid en s.k. tankesmedja i Kungsbacka den 19 april 2018, under ledning av processledare Ulrika Ahlqvist. Deltagare på tankesmedjan var en pedagog från åk 7-9 (även

---

<sup>3</sup> Det planerades även samtal med ansvariga chefer som har skrivit på samverkansavtal för deltagande i GPS, men det blev ingen kontakt denna gång. Det har mailats, men inte gjorts några påminnelser eller uppföljande samtal. Företrädare för samverkanpartners vid ansökan var: Ann-Sofie Hammargren Sjöholm, förvaltningschef vid utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen, Halmstad kommun. Jörgen Preuss, regiondirektör, Region Halland. Maria Gustafsson, gymnasiechef Peder Skrivare skola, Varbergs kommun. Stigert Pettersson, avgående Barn- och ungdomschef, Hylte kommun. Ulf Mattsson, fd kommunchef, Laholms kommun. Staffan Hallström, fd förvaltningschef för gymnasie- och vuxenutbildning, Kungsbacka kommun. Projektägande Falkenbergs kommun: Jörgen Frostlund, fd förvaltningschef Barn- och utbildningsförvaltningen. Nu Svante Tolf. Kommande Stigert Pettersson.

förstelärare i entreprenöriellt lärande), pedagog på gymnasiet, utvecklingsledare förskola och grundskola, utvecklingsledare på gymnasie- och vuxenutbildningen (GV) samt enhetschef för studie- och yrkesvägledare i Kungsbacka (från grundskola till vuxenutbildning). En av utvärderarna deltog också på utbildning i horisontella principer för styrgruppen under en halvdag i oktober 2017.

Utvärderingen baseras även på besök i styrgruppen vid två tillfällen och på samtal inför framtagandet av förändringsteori som gjordes av utvärderarna i oktober 2017. Förändringsteorin togs fram via ett flertal utkast och samtal med projektledare och diskuterades med styrgruppen. Den nya förändringsteorin bidrog till ett betydligt smalare projekt än det som presenterades i projektansökan. Fokus blev nu på huvudmannen och arbete med strukturer, såsom systematiskt kvalitetsarbete, styrdokument och roller. Förändringar gjordes i samråd med samordnare på Svenska ESF-rådet.

Utvärderingens syfte och frågor förankrades med styrgruppen och projektledare för studiens start och denna delrapports preliminära slutsatser presenterades för och diskuterades med styrgruppen den 9 maj innan den färdigställdes. På styrgruppen framkom inga nya synpunkter<sup>4</sup>. Veckan efter styrgruppen skickades hela rapporten ut till styrgruppen för eventuella synpunkter innan slutversionen fastställdes.

### **Definition av SYV**

Rapporten handlar genomgående om studie- och yrkesvägledningen (SYV) i vid bemärkelse, dvs. att SYV inte enbart innefattar studie- och yrkesvägledaren som person och den vägledning denna person ger, utan att SYV innefattar alla skolans personalgrupper. Detta kallas också SYV som hela skolans ansvar.

#### **1.4.1 Analys**

Materialet analyseras främst utifrån utvärderingsmodellerna verksamhetslogik - med process-, resultat-, och effektutvärdering - och ramfaktormodellen.<sup>5</sup> Dessa modeller har också använts vid formulering av utvärderingens frågor. Vi undersöker även eventuella bi-effekter och betraktar materialet utifrån de tre mekanismerna för hållbart förändringsarbete: aktivt ägarskap, utvecklingsbaserat lärande och hållbar samverkan.

I rapporten analyseras resultat från utvärderingen tillsammans med teorier främst i avsnittet sammanfattande analys. I rapportens avslutande del med rekommendationer om möjliga förändringar i projektet används underlag från material i rapporten.

#### **1.4.2 Ett inifrån-perspektiv**

Intervjuer i denna utvärdering är främst från styrgruppen och andra som är nära projektet. Rapporten domineras därför av ett inifrån-perspektiv. I projektet finns antagligen främst eldsjälarna, vilket inte gör berättelsen mindre giltig, men samtidigt är det deras perspektiv. Andra aktörer betraktar frågorna med delvis andra ögon?

---

<sup>4</sup> På styrgruppsmötet fördes värdefulla diskussioner om saker som rör rapporten; såsom politisk förankring, utmaning med implementering av styrdokument och hur projektet kan tänka och arbeta med effektmål om att mäta vad som är god vägledning.

<sup>5</sup> Se bilaga 1 om modellerna och bilaga 2 med förändringsteori för GPS Halland.



## 2. Organisation och aktiviteter hittills

I detta kapitel beskrivs projektets organisation och huvudsakliga aktiviteter lyfts fram tillsammans med några kommentarer av intervjupersoner.

### 2.1 Projektets organisation

Projektet består av en projektgrupp, styrgrupp och arbetsgrupper. Styrgruppen träffas ofta en gång i månaden och har representanter från alla kommuner i Halland utom Halmstad, en representant från Region Halland och projektägaren Falkenberg är styrgruppsordförande. Falkenberg har både en styrgruppsmedlem och är ordförande för styrgruppen. Medlemmarna i styrgruppen består både av studie- och yrkesvägledare, verksamhetschef, utvecklingsledare och chef för vuxenutbildning.

Projektgruppen består av projektledare från barn- och utbildningsförvaltningen i Falkenbergs kommun (50 %), som också är styrgruppsordförande<sup>6</sup>, en kommunikatör (20 %) och en projektekonom<sup>7</sup>.

Kommunernas arbetsgrupper har arbetat med skilda frågeställningar och har ofta bestått av studie- och yrkesvägledare och någon rektor. Arbetsgrupperna är sedan våren 2017 samma som Tankesmedjan (se mer i avsnitt 2.3). Sammanställande för arbetsgrupperna har varit styrgruppsledamoten. Det finns också en arbetsgrupp/tankesmedja för Region Hallands skolor.

### 2.2 Aktiviteter hittills

Projektet har präglats av en förhållandevis lång start för att klargöra insatser och mål samt processer med Svenska ESF-rådet gällande upphandling av utvärderare och klargörande inför genomförandefasen. Det har under hela projekttiden på olika arenor förts diskussioner och samlats kunskap om SYV som hela skolans ansvar och projektet har sedan börjat av 2018 arbetat systematiskt med projektets avsmalnade effektmål. Huvudsakliga projektaktiviteter har hittills varit:

- Flera träffar inledningsvis med representanter från kommunerna för att klargöra GPS-projektets mål och aktiviteter.
- Samtal med ESF-rådet inför genomförandedelen och vid upphandling av utvärdering.
- Regelbundna styrgruppsmöten, ofta en gång per månad.
- Inventering av metoder och strategier i kommunerna, såsom SYV-strategier och handlingsplaner.
- Enkätundersökning till SYV samt skolledare för att få en bild av nuläget.
- Tagit del av goda exempel om arbetssätt via Skolverkets utbildningspaket skola-arbetsliv.
- GPS Halland har presenterats vid bland annat Skolverkets utbildningspaket samt SSA rikskonferens i Kungsbacka (samverkan skola-arbetsliv).
- GPS har presenterats för ledningsgrupper i flertalet kommuner.

---

<sup>6</sup> Att projektledaren också är styrgruppsordförande är en ovanlig konstruktion. Det innebär bland annat att både operativa och strategiska frågor har samma ansvariga person. Vilka möjliga konsekvenser detta får återkommer vi till i den avslutande utvärderingsrapporten.

<sup>7</sup> Projektets första ekonom arbetade 20 % med projektet och deltog vid samtliga styrgruppsmöten fram till september 2017. Det finns en ny ekonom, men pga mindre utrymme i tjänsten är det på mindre tid än budgeterat.

- Arbetsgrupper i Hylte, Falkenberg och Kungsbacka, från våren 2018 är dessa arbetsgrupper samma som tankesmedjorna. Arbetsgrupperna har följt gemensamma frågeställningar som ofta dokumenteras på G-drive.
- Gemensam materialinsamling på G-drive.
- FB-sida för GPS Halland.
- Förändringsteori framtagen av utvärderare och processad med styrgrupp.
- Start av tankesmedjorna januari 2017.
- Tagit fram studiematerial för horisontella principer.
- Utbildningsdagar om horisontella principer för styrgruppen och studie- och yrkesvägledare i samtliga kommuner.

### Några kommentarer från intervjuerna

Flera intervjupersoner berättar om en svårarbetad projektstart. Ansökan präglades av en mycket bred ansats med många olika förslag, vilket bland annat medförde att det tog förhållandevis lång tid att definiera olika områden och att kommunicera vad projektet konkret skulle innehålla. Efter att projektet beviljats medel inleddes en period med flera samtal med representanter från kommunerna för att klargöra vad projektet kan åstadkomma under projektperioden.

Det fick bland annat till följd att Varberg är mindre aktiva, då projektet inte längre skulle leverera det som förväntades av dem (sitter dock kvar i styrgruppen).<sup>8</sup> En ingång i projektet för Region Halland var att arbeta med en gymnasieutställning, vilket de också gjort, men den typen av insatser rymdes inte i det mer avsmalnade projektarbetet.<sup>9</sup>

Även administration för ESF-rådet kring skrivningar för genomförandefasen och vid upphandling av utvärderare tog tid och kraft, vilket har påverkat utvecklingsarbetet.

Men flera förändringar har skett sedan den ursprungliga ansökan. Flera intervjupersoner upplever att det nu är mycket bättre och att det finns en tydlighet i det som ska åstadkommas. Flera känner en tillförsikt inför arbetet framöver. Mer om det under effektmålen i kommande kapitel.

*"Det har varit svårt då vi hade en annan bild före projektet. Det har varit svårt att kommunicera vad det handlar om, men jag tycker vi har fått ordning på det nu". (intervju styrgrupp)*

## 2.3 Tankesmedjorna

Tankesmedjorna är det viktigaste verktyget i GPS Halland för att ge ökad kunskap hos skolledare och pedagoger om ansvarsfördelning och roller avseende hur studie- och yrkesvägledningen genomförs i verksamheten, vilket också är ett av de viktigaste resultatmålen i GPS. Tankesmedjorna möjliggör även flera av effektmålen i GPS.

<sup>8</sup> Varberg hade en annan ingång från början och hade ett ganska specifikt mål. Det handlade om uppföljning av elever som slutat tidigare och se var de hamnat (ungefär), vilket är ganska långt ifrån där projektet är nu.

<sup>9</sup> Halmstad var aktiva vid starten av GPS, men när Halmstads representant slutade i projektet kom ingen ersättare. Förvaltningschef i Halmstad har beklagat att de inte kunde fortsätta i projektet. Hon skriver i mail till projektledaren att GPS i sig var mycket bra, d.v.s. intentionerna att alla ska kunna vara en studievägledare med kunskap om nästa steg i utbildningen, men att Ekonomiprogrammet, som ingick i projektet, var helt nystartat och har få personer i arbetslaget. Alla lärare har haft helt fulla tjänster och deltagandet i projektet visade sig kräva mer än vad som var möjligt för rektor att kunna organisera.

Ulrika Ahlqvist, processledare från företaget Hjärnberikad, leder arbetet. Det var en gemensam uppstartsträff för Tankesmedjorna i januari 2018 och nu är de lokala grupperna i gång (i Hylte, Falkenberg, Kungsbacka och Region Halland). Ulrika är inte med på varje lokal träff, utan 2-3 ggr per grupp.<sup>10</sup> Tankesmedjorna avslutas i september eller oktober 2018. Arbetet dokumenteras så att alla kan ta del av vad som görs (via G-drive).

*"Detta har fungerat bra, det är värdefullt att höra hur de andra gör och tänker. Jag ser min uppgift som att dels vara processledare men också en brygga mellan de olika arbetsgrupperna. Och se till att de känner att processen hänger ihop. Jag har också regelbunden kontakt med projektledare Helena och är med på styrgruppen då och då".* (ur intervju med processledare)

Förhoppningen är att tankesmedjorna leder till att skolledare får ökad förståelse för frågorna, att de kan behålla intresset och att se till att de blir väl förankrade i det vardagliga arbetet ute i skolorna.

*"Frågorna behöver bli mer systematiskt angripna. Jag upplever idag att eldsjälar får slåss själva för sin pedagogik. Skolledare behöver få in det i sin pedagogiska agenda, där det tydliggörs att man måste jobba med frågorna alla dagar om året och att rektorn leder det arbetet på ett systematiskt sätt".* (ur intervju med processledare)

Processledaren upplever att deltagande kommuner har kommit en bit med det systematiska arbetet, t ex har flera årshjul och andra generella planeringar, men ser inte riktigt att omsättningen från årshjulet går in i det ordinarie arbetet och att skolledarna leder pedagogerna in i detta. För det ska, menar processledaren, integreras i det ordinarie arbetet och inte vara något extra. Det behöver också finnas en systematik i "huret", med t ex checklistor och mallar för lektionsplanering.

#### **Uppdraget med tankesmedjorna följer följande planering:**<sup>11</sup>

1. Samla skolledare<sup>12</sup> från varje kommun under en förmiddag för en gemensam tankesmedja kring kap. 2 i läroplan samt Skolverkets Allmänna råd för studie- och yrkesvägledning. Dra paralleller till jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet samt likabehandlingsplaner som finns lokalt. Kort presentation, inläsning, samtal kring GPS målbilder, T.ex. utgå från "orsaksträd" (Vad kan jag påverka? Hur kopplar jag det till mig/mitt?)  
Arbete kring följande frågeställningar:
  - Hur gör jag för att komma dit?
  - Vilka blir mina första steg?
  - Vad kan jag som rektor förändra i den verksamhet som jag befinner mig i just nu? (Vi förväntar oss en förflyttning från där du är idag till dit du ska i morgon.)
  - Om vi gör så här, ser vi någon effekt kopplat till det?
2. Var och en provar i sin verksamhet och skriver reflektioner i anslutning.
3. Uppföljningsträff lokalt. Samtalsledare: fokus, mål, handlingsplan.  
Delge varandra utifrån det man provat och hur det mottagits.  
Sätt mål som är enkla att mäta – vad fokuserar vi på nu?  
Vad behöver du för att gå vidare? Hur följer vi upp?

<sup>10</sup> Där en av utvärderarna deltog och observerade en samtalsgrupp i Kungsbacka.

<sup>11</sup> Hela stycket nedan är hämtat från uppdragsbeskrivningen.

<sup>12</sup> När GPS Halland smalnade av uppdraget till att ha mer fokus på styrdokument och systematiskt kvalitetsarbete fick också tankesmedjan ett annat fokus, och har blivit mer inriktat på rektorerna.

Koppling till ev. lokala strategier/planer?

Styrgruppsrepresentant med (för att kunna följa upp samt dokumentera)

Skolledaren har nu förförståelse och känner sig tryggare i uppdraget. Träff på lokal basis.

Arbetsgrupp kopplade till skolledaren arbetar tillsammans med denne för att tydliggöra rollerna och uppdraget för de olika parterna utifrån kap. 2 i läroplan samt Skolverkets Allmänna råd för studie- och yrkesvägledning. Dra paralleller till jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet samt likabehandlingsplaner som finns lokalt.

Arbetsgrupperna är med och sätter målen. (Ev. kartlägg och analysera nuläget) Vilka har behov av vad? Vad ska jag göra för att komma ett steg framåt i mitt arbete (konkret)? Hur berör det varje individ som är närvarande? Hur påverkar det verksamheten?

4. Var och en provar i sin verksamhet och skriver reflektioner i anslutning (på drivern). Planera för uppföljning/fortsättning. Vad är nästa steg? Hur följer vi upp? (Fokus på samband mellan det vi gör och det som händer med elevernas lärande) Koppling till lokala strategier för SYV?  
Styrgruppsrepresentant med (för att kunna följa upp och dokumentera.) Ligger till grund för det fortsatta lokala arbetet som fortgår (och implementeras) efter projektets slut.
5. Ev. uppföljningsträffar beroende på behov. Ser olika ut i olika kommuner.
6. Regional halvdag – alla arbetsgrupper (inkl. skolledare) samlas gemensamt för att utbyta erfarenheter och lärdomar. Här har GPS Halland möjlighet att få input från arbetsgrupperna –Behöver man hjälp eller verktyg för att underlätta i planering/det kontinuerliga arbetet/uppföljning? –Något som GPS kan hjälpa till med? Vi får här ett kunskapsunderlag och kan se i vilken form vi behöver regional samverkan.

### 3. Effektmål

Det har sedan projektstart diskuterats om konkret inriktning under den breda ansatsen: SYV som hela skolans ansvar. Under hösten 2017 genomfördes en ny förändringsteori som smalnade av projektet, där fokus blev på huvudmannen och att utveckla strukturer för det systematiska kvalitetsarbetet. Exempel på områden som föll bort var att utveckla gymnasiemässan och att konkret arbeta med mötesplatser mellan skola och arbetsliv.

De nya effektmålen i det mer avsmalnade projektet beskrivs nedan, tillsammans med sammanfattande kommentarer om utvecklingen hittills. Sedan februari 2017 har projektledaren arbetat med en processplan för att ha fokus på arbetet med effektmålen i både styrgruppen och i arbetsgrupperna. Se också förändringsteorin i bilaga.

#### Visionen - det långsiktiga effektmålet:

- GPS Halland skapar nya och bättre förutsättningar för studie - och yrkesvägledning som hela skolans ansvar, d.v.s. att alla som arbetar med och i skolan ska se frågan som allas vår angelägenhet i alla skolformer.<sup>13</sup>

#### *Kommentar:*

Att arbeta med SYV som hela skolans ansvar innehåller olika nivåer, aktiviteter och personal, vilket bland annat avspeglas i den inledande projektansökan. Det är t ex både pedagoger och rektorer, förvaltningschefer, politiker, eleverna själva och arbetslivet. Alla skolformer innebär således förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.

Utvärderarnas uppfattning är att de nuvarande effektmålen med fokus på implementering och styrning på sikt har potential att föra utvecklingsarbetet flera steg framåt och bidra till en del av visionen. Men att det sannolikt kräver fortsatta insatser. Se mer under avsnittet om sammanfattande analys och under förbättringsförslag.

#### GPS Hallands kortsiktiga effektmål:

- SYV ingår i eller planeras att ingå i den kommunala huvudmannens systematiska kvalitetsarbete i länets sex kommuner.
- Klargjort och dokumenterat befintliga strategier och handlingsplaner för SYV samt hur de följs upp och implementeras i varje kommun.

---

<sup>13</sup> Så här beskrivs visionen i förändringsteorin: Genom att studie- och yrkesvägledningen i det breda perspektivet blir hela skolans ansvar så ökar elevernas valkompetens och motivation. Det innebär i sin tur färre omval och avhopp och gladare elever och personal. Med hela skolans ansvar menar vi att öka samverkan mellan skola och omvärld. Detta sker när pedagogerna drar paralleller mellan undervisningen nu och i ett framtidsperspektiv, att rektor efterfrågar hur arbetet sker och följs upp, att studie- och yrkesvägledaren är delaktig i arbetslagen på skolan och då även i de yngre åldrarna, att man i kommunen lyfter frågan på huvudmannanivå genom att den ingår i det systematiska kvalitetsarbetet och att lokala planer/strategier tas fram och efterföljs. All personal och alla elever på skolan ska arbeta med värdegrund och ett inkluderande förhållningssätt och fråga sig -Varför är jag i skolan? Vart vill jag? Vad är mitt nästa steg?

*Kommentar:*

Alla kommuner arbetar med SYV som hela skolans ansvar på olika sätt och i olika omfattning. I aktiva kommuner med arbetsgrupper i GPS (inte Varberg och Halmstad) har mer kunskap skapats om nuvarande strategier och styrdokument och hur de följs upp och implementeras. I de pågående tankesmedjorna skapas också mer kunskap om hur styrning och ledning ser ut och hur den kan förändras för att påverka det dagliga arbetet så att vägledningen blir en del av det ordinarie arbetet. Utvärderarnas uppfattning är att detta arbete behöver dokumenteras och struktureras på ett ännu tydligare sätt om det ska kunna bli ett underlag för förändring.

- Skolledare som deltar i aktiviteterna i GPS förstår uppdraget med SYV, de roller och förväntningar som finns och har tagit fram konkreta exempel på hur de kan förankra och implementera sitt SYV-uppdrag i den löpande verksamheten.

*Kommentar:*

De skolledare som deltar i GPS verkar vara väl införstådda med intentionerna kring SYV som hela skolans ansvar, men detta behöver också än mer spridas till andra. Tankesmedjornas utvecklingsarbete är en viktig och intressant del för det fortsatta arbetet.

- Tagit fram ett kunskapsunderlag med utvecklingsområden för SYV som kan arbetas vidare med efter projektperioden.

*Kommentar:*

Under hela projektperioden har det på olika arenor och på olika sätt diskuterats hur SYV som hela skolans ansvar kan utvecklas. För att detta kunskapsunderlag ska kunna användas behöver de olika underlagen struktureras upp och sammanställas.

- Tagit fram mätbara indikatorer över vad som är bra studie- och yrkesvägledning, som efter projektet kan användas vid uppföljning och kvalitetssäkring.

*Kommentar:*

På styrgruppsmöte i april 2017 diskuterade detta effektmål mer noggrant och det framkom flera reflektioner. En var att det är mycket svårt att mäta, då frågan är mycket komplex. En annan synpunkt var att det är mycket värdefullt för fortsatt utvecklingsarbete om det kan klargöras vad som egentligen är bra studie- och yrkesvägledning. Vår syn är att det är värdefullt och angeläget att fortsätta detta arbete (se mer längre fram i rapporten).

### **3.1 Horisontella principer**

ESF-projekten ska aktivt integrera principerna om jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet i projektarbetet. Jämställdhetsintegrering innebär (om-) organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet (från kommittédirektiv 2005:7).

Socialfondens arbete utgår från riksdagens jämställdhetspolitiska mål och ska, ”genom att tillämpa jämställdhetsintegrering och särskilda åtgärder, verka för att varaktigt öka kvinnors och mäns deltagande och stärka deras ställning på arbetsmarknaden, minska könsdiskriminering på arbetsmarknaden, bekämpa

könstereotyper inom utbildningen och göra det lättare för kvinnor och män att kombinera arbete och privatliv<sup>14</sup>.

Det är således centralt att i projektet skapa en förståelse för jämställdhet, vad det egentligen är i projektets kontext, hur ett jämställt projekt kan se ut och klargöra varför det är angeläget att arbeta med jämställdhet - såsom t ex bättre kvalitet, fullt resursutnyttjande och demokratiskt förhållningssätt.

### **Tillgänglighet och icke-diskriminering**

Även tillgänglighet och icke-diskriminering är principer som på ett aktivt sätt ska finnas med i Socialfondens projekt. Projekten i programmet för 2014–2020 ska tillgänglighetsintegreras, vilket innebär att projektet ska ha kunskap om de funktionshinderfrågor som är relevanta för utformningen och genomförandet av projektet. Konkret innebär tillgänglighetsintegrering att projekten identifierar och undanröjer olika hinder för personer med funktionsnedsättningar så att de kan delta i arbetslivet på jämlika villkor. På så vis kan kompetensen i arbetslivet vidgas och arbetskraftsdeltagandet öka. Insatser som bidrar till att förändra och bredda arbetsmarknaden för att välkomna fler, är en viktig nyckel till en hållbar samhällsutveckling<sup>15</sup>.

Likabehandling (eller icke-diskriminering) i arbetslivet är ett område med olika satsningar för att förebygga diskriminering (där numera även tillgänglighet ingår) och att skapa inkluderande arbetsplatser. Målet är att alla ska ha lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck och religion eller annan trosuppfattning<sup>16</sup>. Såväl aktuell forskning som rapporter från Diskrimineringsombudsmannen (DO) visar att diskriminering förekommer inom olika samhällsområden, inte minst i arbetslivet<sup>17</sup>. Forskning visar att aspekter som till exempel ålder och etnisk tillhörighet påverkar individens möjligheter att kallas till anställningsintervju eller att få ett arbete.

Diskriminering medför att kompetens inte tas till vara. Samtidigt förlängs tiden i arbetslöshet för vissa kvinnor och män, medan andra tvingas ta arbeten under sin kvalifikationsnivå. Den direkta, individuella, diskrimineringen är ett hinder för att uppnå målet om lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter för alla.

Men det finns också regler, rutiner, normer, vedertagna förhållningssätt och beteenden i institutioner och andra samhällsstrukturer som utgör hinder för olika grupper att uppnå lika rättigheter och möjligheter. Lika villkor vad gäller arbete är en grundläggande förutsättning för att alla ska ha möjlighet att delta fullt ut i samhället.

---

<sup>14</sup> Hämtat från [www.esf.se](http://www.esf.se).

<sup>15</sup> Texten i stycket är till stora delar hämtad från <https://www.esf.se/en/Start/ESI-support/>. Denna sida är ett stöd av Svenska ESF-rådet för att bidra till arbetet med att integrera jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och ekologisk hållbarhet. ESI-support kan bistå med stöd till projektsökande och projektägare, stöd till förvaltande myndigheter för ESI-fonderna och kunskaps- och metodutveckling.

<sup>16</sup> Text hämtad från inspirationsrapport om likabehandling, från Tema Likabehandling - en av Europeiska socialfondens fem nationella temagrupper 2007-2013, <http://temalikabehandling.se>. Som i sin tur till stora delar utgår ifrån *Diskrimineringslagen (2008:567)*. I denna står ([www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)): 1 kap. Inledande bestämmelser. Lagens ändamål: 1 § Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

<sup>17</sup> Detta och följande avsnitt är också till stora delar från [www.esisupport.se](http://www.esisupport.se)

### **Sammanfattningsvis om GPS Hallands arbete med de horisontella principerna**

I GPS fanns vid projektstart en ambition att arbeta strukturerat med 4R-metoden, men av tidsskäl och oklarheter kring inriktning av projektet genomfördes inte detta. Men projektet har på skilda sätt lagt stor vikt vid alla principerna.<sup>18</sup>

Exempelvis har de funnits med som en ram vid planering och genomförande av alla aktiviteter, jämställdhetsperspektivet i vägledningssituationen var en betydande del i projektansökan och har funnits med i flera samtal - för att undvika könsstereotypa utbildnings- och yrkesval. Det har genomförts utbildning i de horisontella principerna för både styrgruppen och studie- och yrkesvägledare i Halland. Det är även ett studiematerial på väg fram om de horisontella principerna som kan användas som underlag för reflektions- och utvecklingsarbete i skolorna.

Utvärderingsmaterialet visar att de horisontella principerna har diskuterats och många gånger - är vår uppfattning - har samtalen och utbildningarna lett till nya kunskaper och insikter om hur de horisontella principerna påverkar synen på och utformningen av studie- och yrkesvägledningen. Detta har gestaltats och tagit sig konkreta uttryck på en mängd olika sätt och i olika kontexter (vilket vi i den avslutande utvärderingsrapporten kan återkomma till). Så här säger en intervjuperson:

*"Förståelsen för de horisontella principerna har varit nyttig och välkommen. När vi går igenom och trycker på frågorna blir det uppenbart att det på systemnivå finns inbyggda hinder som vi hela tiden retoriskt och systemmässigt sätter upp för vissa kategorier av våra intressenter. Det handlar om vårt synsätt och hur vi beskriver och bedömer människor. De horisontella pekar på detta. Detta har varit en välkommen lärdom". (ur intervju med styrgruppen)*

Utvärderingen visar således att de horisontella principerna har funnits med vid projektaktiviteterna. Men inför sista delen i projektet är det önskvärt om konkreta effekter ännu tydligare kan beskrivas och dokumenteras. Gärna med konkreta exempel som visar ett sammanhang.

---

<sup>18</sup> **4R-metoden** är ett sätt att arbeta både med analys, genomförande och uppföljning av arbetet med jämställdhet - men också vid arbete med de andra horisontella principerna - är att använda den s.k. 4R-metoden (Representation, Resurser, Realia och Realisera). Metoden ger en översiktlig bild av hur verksamheten styrs och finansieras idag och hur den bör förändras för att möta behoven från kvinnor respektive män. *R1 syftar på Representation*<sup>18</sup>. Inom R1 kartläggs hur kvinnor och män representeras inom en organisations olika delar och på olika nivåer. Det svaras på frågan om hur många kvinnor och män, pojkar och flickor som finns i en verksamhet/målgrupp. Svaren ska ge en uppfattning om könsfördelning på alla nivåer och alla delar (från beslutsfattare till brukare). *R2 syftar på hur Resurser fördelas mellan kvinnor och män*. Inom R2 svaras på hur resurserna fördelas på kvinnor respektive män. Med resurser menas allt från tid till lokaler, pengar, insatser, etc. på en detaljerad nivå. *R3 syftar på Realia, det vill säga varför representation och resurser fördelas sig som de gör*. Inom R3 görs en analys av varför resurser fördelas som de gör och varför könsfördelningen ser ut som den gör. Frågorna som besvaras är vem som får vad och på vilka villkor. Här lyfts fram om en ojämställdhet kan bero på könsstereotypa uppfattningar och normbildningar. För att lyckas med analysen krävs en kunskap om jämställdhet och genus, även kopplat till verksamhetsområdet. *R4 syftar på att genom en handlingsplan (och handlande) Realisera* vad som ska åstadkommas genom att formulera nya mål och åtgärder.



## 4. Sammanfattande analys

I detta kapitel analyserar vi några centrala områden i utvärderingsmaterialet. Avsnittet är också ett av underlagen för de förbättringsförslag vi föreslår i kapitel 5.

### 4.1 Sammanfattningsvis om förändringsteorin

Refererade studier från Skolverket, erfarenheter från andra regioner och intervjuer i denna studie visar att projektet GPS Halland är relevant: det verkar behövas extra insatser för att kunna integrera vägledningen i den ordinarie verksamheten.

En sammanfattande bedömning av förändringsteorin visar att projektet arbetar med denna och att insatserna leder i riktning mot effektmålen. Det finns också en processplan för arbetet med effektmålen som projektledaren driver och som ger fokus åt arbetet och ökar förutsättningarna att uppnå dem.

Gällande resurser används medel överlag som planerat, dock finns det flera outnyttjade timmar. Där bland annat en projektekonoms insatser är mindre än budgeterat. Denna skulle kunna vara värdefull inför sista halvåret och kommande slutredovisningar.<sup>19</sup> Det regionala kompetensrådet har inte deltagit i projektet enligt projektansökan.

Då arbetet med arbetsgrupperna kom igång senare än planerat och att flera timmar för projektekonomen inte används samt att Halmstad inte deltar i projektet, finns det således outnyttjade timmar i projektet som - i dialog med samordnare vid ESF-rådet - kan föras över till andra insatser vid behov.

Flertalet aktiviteter har genomförts i enlighet med projektets förändringsteori. Dock är vår uppfattning att projektet bör göra ett omtag med denna förändringsteori och konkretisera fler aktiviteter som kan bidra till att effektmålen uppnås. Såsom att klargöra vilka aktiviteter projektet behöver göra för att förändra det systematiska kvalitetsarbetet, hur konkreta exempel från Tankesmedjorna tas tillvara eller vad som behöver göras för att ta fram ett kunskapsunderlag för SYV.

Gällande resultatet visar utvärderingsmaterialet att deltagarna fått ökad kunskap (i enlighet med förändringsteorin). Exempelvis upplevs styrgruppsmötena som mycket givande och Tankesmedjorna har för flera intervjupersoner varit värdefulla och har gett mer insikt och kunskap.

Projektets arbete med effektmålen verkar också lovande. Effektmålen är i fokus och det styrs mot dem via bland annat en processplan och diskussioner i styrgruppen. Samtidigt kan effektmålen behöva konkretiseras ytterligare - för att veta när de är uppnådda och vad de mer i detalj ska leda till. Vi uppfattar således att det finns behov av att konkretisera fler aktiviteter som leder fram till effektmålen.

En central aspekt, som GPS behöver förhålla sig till, är att det ser mycket olika ut i kommunerna vad gäller exempelvis det systematiska kvalitetsarbetet, SYV-strategier och hur arbetet är organiserat. Även om det också finns likheter.

---

<sup>19</sup> Projektledarens tidigare tjänst som PRAO-samordnare på 50 %, har under projektiden tagits över av en annan person.

## 4.2 Från brett till smalare - fortsätta ha fokus

*"Jag tycker att projektet gapade över för mycket från början, därför har det varit svårt att få styr på det hela, bättre om mycket smalare från start. Tycker att vi kommit någonstans nu, men gått ganska lång tid" (ur intervju styrgrupp)*

Flera intervjupersoner upplever - som vi berättat om tidigare - att det tog lång tid att processa fram vad projektet ska ha fokus på, vilket tagit kraft från förändringsarbetet. Men samtidigt har detta processande också gett kunskap om både förändringsarbete för SYV och det komplexa och stora området SYV - som hela skolans ansvar.

På fråga i intervjuerna om hinder för projektutvecklingen upplever flertalet att det fungerar bra nu och att det inte finns mycket att göra annorlunda. Ett av få hinder som uppmärksammas i intervjuerna är just att fortsätta ha fokus, så att inte ansatsen med projektet blir för bred igen:

*"Nej, inte egentligen, det är om man skulle flyta ut igen, då kommer man inte framåt". (ur intervju styrgruppen)*

## 4.3 Vad är egentligen SYV som hela skolans ansvar?

Vad betyder egentligen SYV som hela skolans ansvar? Vad står det rent konkret för? Hur ser en konkret situation i vardagen ut som arbetar på detta sätt? Detta är frågor som ställts i intervjuerna, men också under utvärderingens gång. Det har många gånger varit svårt att få konkreta svar på vad det egentligen innebär. Är detta en nyckel för att kunna utveckla området vidare? Utan denna konkretisering är det svårt att bedöma insatser och ta ställning till vad som behöver förändras och var ansvaret ligger? Se vidare under mått för SYV - kan detta vara en väg framåt som konkretiserar vad som ska uppnås?

SYV som hela skolans ansvar rymmer väldigt många möjliga områden, vilket bland annat den inledande och breda projektansökan visade på. Det är till exempel olika skolformer, förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. Möjliga målgrupper är till exempel pedagoger, studie- och yrkesvägledare, rektorer, förvaltningschefer, politiker och arbetslivet. Där det senare bör vara en självklar del i en vägledning i vid bemärkelse? Nedan följer några intervjupersoners svar på vad SYV som hela skolans ansvar kan innebära.

*"Det kan exempelvis handla om utbildningsval, yrkeskännedom, att förbereda barn och elever att hantera valsituationen, trygghet att välja det man vill och tror på, både yrkeskunskap och stötta inför utbildning, att stärka individen i sina mål och värderingar och hur hantera alla val som måste göras". (ur intervju med styrgruppen)*

*"Det måste komma in i lärares vardag och planeras för i undervisningen. Det går att omsätta i alla ämnen. Ett exempel: eleverna har matteboken med sig ut och träffar kakelsättare, de kan t ex lära sig hur de använder area-begreppet för att räkna ut hur mycket plattor som går åt. Inte bara göra studiebesök utan faktiskt visa vilka förmågor du behöver för att klara av ett visst yrke. Ett annat exempel är att eleven gör en praktisk uppgift på ett företag, där även företaget kan få goda idéer, det finns många goda exempel på detta". (ur intervju med processledare)*

*"Vi måste utveckla detta tillsammans med lärarna och väva in det i elevernas studier - att det finns en koppling till arbetslivet. Vad innebär det t ex att driva företag? Måste du kunna matte? Det måste kopplas samman med verkligheten. Även för elevens motivation. Ofta pratar jag med ungdomar om t ex normkritiskt tänkande när inte lärare är där, det borde vara mer tillsammans med lärarna. (ur intervju med styrgrupp)*

*Allt handlar om samarbete, inte att det är enskilda lärare och syvare utan att vi gör det tillsammans och få in det i undervisningen. Om vi t ex gör en studieresa att vi pratar om vilka yrken vi har stött på och är det något som kan intressera? Vad behövs för att jobba där? Samtidigt är det mycket som lärarna ska göra, t ex läsluft m.m. Men det borde gå att få in det som en naturlig del i undervisningen". (ur intervju med styrgrupp)*

#### **Varför arbeta med SYV i vid bemärkelse?**

Vad är det som driver på arbetet med SYV som hela skolans ansvar, eller, som det också kallas, SYV i vid bemärkelse? Varför är det angeläget att utveckla? (inte bara för att läroplanen säger det).

Intervjupersonerna lyfter fram flera värden med denna bredare ansats. Några exempel:

- Motivationen ökar ofta hos elever när det blir konkret hur kunskapen ska användas, när eleverna kommer närmare verkligheten
- Det ger ökad kunskap om förmågor och kompetenser som behövs på en arbetsplats och i ett visst yrke
- Det ger vägledning för eleven var hans förmågor och kompetenser kan passa
- Det ökar elevens valkompetens - att kunna välja rätt yrke och väg
- Uppgifter på ett företag kan också ge företaget värdefulla idéer

Ofta var det för utvärderarna oklart vad just GPS Halland konkret menar med SYV som hela skolans ansvar. Möjligen är denna konkretisering en förutsättning för att kunna kommunicera till andra vad som kan utvecklas och därmed en grund för fortsatt förändringsarbete?

*"Detta tycker jag har varit svårt. Jag hade hoppats att de som kommer från syv-världen kunde bidra mer med den bilden. Vi har fått backa i projektet och prata mer om vad det innebär - vad innebär syv som hela skolans ansvar egentligen?" (ur intervju styrgruppen)*

#### **4.4 Projektet ger flera värden**

*"Himla trevlig grupp och det händer mycket i diskussionerna och det händer säkert saker som man inte riktigt ser. Jag upplever att jag tar med mig saker hela tiden".*

I intervjuerna framkommer att projektet gett betydande positiva värden som sannolikt kommer att bidra till att utveckla arbetet med SYV- som hela skolans ansvar ytterligare. Några av dessa är:

- Värdefullt stöd för att diskutera frågor
- Gett kunskap om konkreta arbetssätt i vardagen
- Driver på och ger kraft till interna förändringsprocesser

- Gett kunskap om projekthantering, såsom förändringsarbete, projektstrukturer och hantering av EU-projekt - som är värdefulla för kommande satsningar
- Gett kunskap om hur ett EU-projekt eller större projekt kan byggas upp, med till exempel sammansättning av styrgrupp.

Flera av dessa, såsom kunskap om projekthantering och sammansättning av styrgrupp, kan sägas vara bi-effekter som inte förutsågs vid projektstart och som sannolikt kommer att vara värdefullt för kommande insatser.

#### 4.5 Utveckling av kommunikationsinsatser

Exempel på kommunikationsinsatser är att sortera mappar och material på G-drive, att vid behov stödja styrgruppsmedlemmar med underlag inför presentationer på till exempel ledningsgruppsmöten, ta fram och uppdatera en FB-sida för projektet, hjälpa styrgruppsmedlemmar med texter på egna hemsidor, förmedla information från omvärldsbevakning på styrgruppsmöten och ta fram studiematerial för de horisontella kriterierna. Kommunikatören har i huvudsak inte arbetat direkt med effektmålen utan har haft en mer understödjande funktion.

*"Styrgruppsrepresentanterna har rollen att nå ut till beslutsfattande tjänstemän och politiker och jag understödjer styrgruppen för att de ska kunna ha på fötterna när de ska träffa politikerna. Det kan t ex handla om olika faktaunderlag. Jag samlar också ihop dokument, t ex på driven, för att det ska vara lätt att hitta". (ur intervju med kommunikatören)*

Den sista tiden i projektet handlar, menar vi, i hög grad om att vidareutveckla arbetet med effektmålen. Då flera av effektmålen är kommunikativa, menar vi att kommunikatörens insatser än mer kan kopplas till effektmålen. Det kan till exempel handla om att paketera och dokumentera de konkreta exempel som kommer fram i Tankesmedjorna och att presentera kunskapsunderlag med utvecklingsområden för SYV på ett pedagogiskt och tydligt sätt.

#### 4.6 Region Hallands roll

*"Ändå bra att jobba såsom med GPS Halland, bra att alla kommunerna är med. Det är en styrka som vi ska ta tillvara. Kan vi ta fram ett Halländskt synsätt och jobba tillsammans, då har vi ännu större nytta av varandra. Då kan vi använda arbetet på rätt sätt, inte bara träffas för utbyte av erfarenheter. Om vi får ett antal saker att enas om då kan det också bli regional samhandling." (intervju styrgruppen)*

Representant från Region Halland (social strateg) samlade ihop intressenter när utlysningen från ESF-rådet kom och det fanns möjlighet att söka stöd. Därefter tog Falkenberg över, blev projektägare och Region Halland deltog i styrgruppens arbete. Region Halland hade främst timmar från projektstart att utveckla gymnasieämnan, men fortsatte inte med detta när projektet ändrade fokus. Region Hallands skolor deltar även i tankesmedjan, där en utvecklingsledare på kultur och skola är ansvarig för det praktiska arbetet med skolorna.

Det är den kommunala huvudmannen som ansvarar för skolornas verksamhetsutveckling, så vad kan Region Halland ha för roll i utvecklingen av SYV som hela skolans ansvar? Region Hallands roll som samordnare av intressenter inför ansökan var betydelsefull. En intressant öppning är om projektet kan utveckla ett Halländskt synsätt, med definition av SYV som hela skolans ansvar, vilket kan leda till att det på en nivå går att arbeta tillsammans, där Regionen kan stödja med kompetensutveckling och

forskningsstöd, och där utvecklingsarbetet sker i kommunerna. Detta kan - likt GPS Halland - ge ökad kraft i förändringsarbetet. Är kanske Region Halland intresserade av att pröva detta spår?

#### 4.7 Enas om gemensam bild av vad som är SYV som hela skolans ansvar?

*"Det är bra med tankesmedjorna för att klargöra vad det innebär i praktiken. Det ser också olika ut beroende på hur det ser ut i kommunen. Det rymmer många olika frågor. Det hade varit mycket bra att landa i att skapa en gemensam bild och jobba mot detta - hur ser det ut när det fungerar bra? Om projektet kan landa i en gemensam bild och med nyckeltal plus gemensamt kunskapsunderlag - då har vi kommit väldigt långt. " (ur intervju med styrgruppen)*

Det som inte synliggörs kan inte utvecklas eller mätas/bedömas. Vi menar att ett problem för att utveckla arbetet med SYV som hela skolans ansvar är att det är oklart för många vad det egentligen innebär. Det innebär troligen olika saker för olika aktörer inom skolan. Men det kan synliggöras och därmed bidra till konkretisering och underlätta förändringsarbetet. Det behöver också kunna mätas för att bedöma utvecklingen.

Styrgruppen diskuterade i april effektmålet: *"Tagit fram mätbara indikatorer över vad som är bra studie- och yrkesvägledning, som efter projektet kan användas vid uppföljning och kvalitetssäkring"*. Diskussionen hölls för att skapa ytterligare fokus kring målet. Diskussionen upplevdes av flera intervjupersoner som ytterst komplext, går det egentligen att mäta vad som är bra SYV? Kontakter togs efter diskussionen av projektledare med Anders Lovén, forskare vid Malmö universitet, och bilden bekräftades, det är ytterst komplext och forskning pågår inom området.

Vi menar dock att det går att angripa området (effektmålet) på flera sätt och att det är ett angeläget utvecklingsarbete. Det är en fördel att vända på effektmålet: först tänka vad som är bra SYV och sedan hur detta kan mätas. Vad menar GPS Halland är bra SYV, med fokus på hela skolans ansvar? Detta bör kunna beskrivas, för att sedan ta ställning till hur det kan mätas. Det kan vara svårt att hitta kvantitativa nyckeltal, men det kan alltid mätas via kvalitativa bedömningar (intervjuer, självskattningar etc.).

En av utvärderarna har arbetat med att synliggöra lärande och kompetenser.<sup>20</sup> Även om det är svårt, går det alltid att klargöra begrepp för att göra dem mer konkreta och hanterbara i en viss situation. Tidigare i rapporten visas på värden med att arbeta med SYV som hela skolans ansvar och vad det innebär, går där att finna delar av underlag till en gemensam bild?

Vad innehåller arbetet med SYV som hela skolans ansvar för pedagogerna, SYV:arna och rektorerna? Hur ser det ut när det fungerar bra? Hur kan detta bedömas? Att avgränsa för olika roller och skolformer och klargöra vad det innebär är en angelägen uppgift, menar vi, för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Det finns olika sätt att vidareutveckla frågan utöver projektets egna insatser. Ett kan vara att ta hjälp av en förvaltnings kvalitetsenhet, ett annat att ta förnyad kontakt med forskningen via t ex Anders Lovén, ett tredje kan vara att den avslutande utvärderingsrapporten bidrar till utvecklingsarbetet.

---

<sup>20</sup> En av utvärderarna, Roger Orwén, har arbetat med, och är utbildad i, OCN-metoden, vilket står för Open College Network. OCN-metoden är kompatibel med SeQF, Sveriges referensram för kvalifikationer, och är en väl utvecklad och erkänd valideringsmetod för kvalitetssäkring av kunskaper, färdigheter och kompetenser. OCN-metoden erbjuder en tydlig koppling mot arbetsmarknad och ett flexibelt och anpassningsbart verktyg för validering. Se mer här: [valideringsforum.se](http://valideringsforum.se).

## 4.8 Styrsystemen och det systematiska kvalitetsarbetet

*"Om inte hela skolan tar sitt ansvar kommer vi inte att komma någonstans, men vi har sagt det mycket länge. Allting är tydligt angivet i skollagen, det som gör att det inte fungerar är att folk inte följer dem". (ur intervju styrgrupp)*

Flera intervjupersoner återkommer till att de flesta pedagoger och rektorer känner till vad SYV i vid bemärkelse innebär, men svårigheten är att få in det i det ordinarie arbetet på ett strukturerat och systematiskt sätt. Utan systematik och struktur riskerar arbetet att bli personbundet med eldsjälar som driver frågorna.

Vikten av systematik och struktur är också något som Olofsson med flera påpekar i refererad rapport från Skolverket. Det gäller även att ha med alla nivåer i arbetet, såsom både beslutsfattande, verkställande, målgrupp och omgivande resurser. Vilket också flera intervjupersoner återkommer till i denna utvärdering.

Effekt mål i GPS om huvudmannens systematik är därför angelägna. Såsom att SYV ingår i eller planeras att ingå i den kommunala huvudmannens systematiska kvalitetsarbete i länets sex kommuner och att befintliga strategier och handlingsplaner för SYV är klagjorda och dokumenterade samt hur de följs upp och implementeras.

Systemförändring kräver förankring och genomförande där besluten tas. Vikten av förankring på chefnivå för att kunna förändra dessa system och strukturer har varit en återkommande diskussion i styrgruppen, där det ibland varit oklarheter kring det mandat som finns hos styrgruppsledamöterna på hemmaplan att driva frågorna.

En uppgift, menar vi, är att ytterligare klargöra både hur styrsystemen ser ut och vilka som beslutar om det samt förslag till nästa steg för att förändra dem. Om det till exempel är politiken som tar beslut om förändringar, då behöver de sannolikt involveras.

I den refererade Skolverksrapporten med Olofsson m.fl. beskrivs flera framgångsfaktorer (där för övrigt Kungsbacka finns med bland de framgångsrika kommunerna):

*"Till framgångsfaktorerna i dessa kommuner hörde att det fanns politiskt uppsatta mål och ett system för återrapportering till politiken. Vägledningsfrågorna upplevdes som ett gemensamt ansvar på skolenheterna och samarbetet mellan SYV:are och annan skolpersonal fungerade väl." <sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Sid 21 i "Styrning och organisation av den breda studie- och yrkesvägledningen. En bakgrund och tre fallstudier" av Jonas Olofsson, Anders Lovén och Erik Delié

#### 4.8.1 Förankring och mandat

Förändring av styrsystem och systematiskt kvalitetsarbete görs på chefsnivå i förvaltningen och/eller på politisk nivå i berörd nämnd, kanske även i kommunfullmäktige. För att nå förändringar som blir bestående - inte bara om kunskap om - behöver arbetet förankras hos beslutsfattande nivåer för att sedan leda till beslut. Det bör vara en central fråga i GPS att göra klart vem eller vilka som tar beslut om planer, uppföljning och annat kvalitetsarbete. Då kan kunskaper och erfarenheter från GPS leda till förändring, annars blir det sannolikt inte så. Utan koppling till beslutande funktioner - om vad som görs och hur de resonerar - är risken överhängande att erfarenheterna inte tas tillvara efter projektets slut.

I styrgruppen finns det således både personer med mandat att förändra i sina organisationer och de som inte har det. Utan mandat är det svårare att genomföra förändringar.

*"En konsekvens av att inte ha mandat är att man inte vet hur det går till att få saker att röra sig vidare i den egna organisationen. Snyvare i styrgruppen för in mycket kunskap, men de har känt sig lamslagna på ledningsnivå. Del av mötestiden har tagits upp av detta: vad göra om ingen lyssnar på oss? De som är med i styrgruppen måste känna att de har en ordentlig legitimitet. Men det är olika mellan kommunerna, t ex har Kungsbacka mycket legitimitet." (ur intervju styrgrupp)*

I Kungsbacka har både politiken och chefstjänstemän frågan på agendan och det finns direktiv och systematisk uppföljning. Detta verkar vara en viktig väg till förändring. I tidigare refererad rapport av Olofsson m.fl. är bland annat Huddinge ett exempel på en annan kommun med strategier och handlingsplaner där politiken är involverad. Detta verkar vara angeläget. Det ger bland annat förvaltningschefer och personal möjlighet att prioritera frågorna.

*"Politikerna i utbildningsnämnderna har varit pådrivande och är involverade genom återkommande avstämningar av verksamhetsplanerna. Detta har också gjort det möjligt för förvaltningschefen och cheferna för grundskoleutbildningen och gymnasieutbildningen att prioritera studie- och yrkesvägledningsfrågorna högt."*

I Tankesmedjorna undersöks det nu hur de deltagande kommunerna arbetar med sitt systematiska kvalitetsarbete och det blir intressant att ta del av det resultatet. Därifrån går det lättare att se vad som kan förändras och utvecklas. I det arbetet bör ledningsnivåerna involveras.

*"Om någon uppifrån säger att det prioriteras, då görs det, annars inte. På gymnasiet lyftes frågorna för personalen i början av hösten och då vet personalen. Samma för grundskolan. Där är det många fler rektorer och då är det än viktigare att det kommer uppifrån" (ur intervju styrgrupp)*

*"Min dröm är att de på min grundskola lyfter hur de kan jobba med vägledningsfrågorna på APT och att de ser över hur de kan jobba med det under året. Jag kan lämna förslag, men om det är något som återkommer då måste det komma från förvaltningschefen eller i alla fall verksamhetschef ner till rektorerna, så att de kan säga till personalen att detta ska prioriteras. (ur intervju styrgrupp)*

## 4.9 Mekanismer för hållbart förändringsarbete

Det finns idag mycket erfarenhet om centrala mekanismer som leder till hållbara projekt. De erfarenheter som bland annat beskrivs av forskarna Lennart Svensson et al. i (2013) *”Att fånga effekter av program och projekt”* stämmer väl överens med våra tidigare projekt och utvärderingar. Forskarna berättar i boken återkommande om vikten av ett lärande förhållningssätt, samverkan mellan aktörer på flera nivåer inom och mellan organisationer och ett aktivt ägarskap för att nå hållbara resultat. Nedan tillämpas dessa sammanfattningsvis på GPS Halland.

Det finns ett lärande i projektet, med till exempel samtal i styrgruppen, arbete i arbetsgrupper/tankesmedjor och insamlandet av olika kunskapsunderlag. Det har skapats ny kunskap genom projektet och nya insikter om arbetet med vägledningen i bred bemärkelse. Men frågan är hur beslutande nivåer involveras, finns det ett lärande på dessa nivåer?

Samverkan sker mellan de deltagande kommunerna via styrgruppen och det samverkas lokalt med fler nyckelpersoner för den bredare vägledningen via arbetsgrupper/tankesmedjor. Efter en trevande inledning i projektet har arbetsformerna och innehållet i projektet blivit tydligare, vilket också gynnar samverkan. Frågan om de beslutsfattande nivåerna - som är centrala för kommande implementering - återkommer här: finns det någon samverkan och hur fungerar den?

Ägarskapet är vanligtvis av stor betydelse för att implementera resultat från ett projekt. Utan ett aktivt ägarskap finns det risk för att gjorda erfarenheter inte implementeras. Ofta behövs det aktiva och genomtänkta strategier - såsom implementeringsplan eller plan för överlämning. Hur ser projektägare på överlämningen? Finns det någon strategi här? Hur ser slutprodukterna ut och hur kan de göras tillgängliga och för vilka?



## 5. Slutsatser och rekommendationer

Huvudsakliga aktiviteter i ESF-projektet GPS Halland (2017-2018) har varit utbildning, styrgruppsmöten och arbete i arbetsgrupper, som numera är Tankesmedjorna. Efter en trevande start har projektet nu hittat fungerande arbetsformer och innehåll. Det arbetar med och styr mot den i oktober 2017 framtagna, och avsmalnade förändringsteorin och det finns resurser att använda för det sista halvåret.

Rätt använda kan det leda till att betydande delar av kunskaper och erfarenheter från GPS kan implementeras i den ordinarie verksamheten och bidra till utveckling av arbetet med SYV som hela skolans ansvar. Nedan presenteras några rekommendationer från utvärderarna inför det fortsatta projektarbetet.

### Utvärderarnas rekommendationer

- Konkretisera effektmålen ytterligare för att veta när de är uppnådda och vad de mer i detalj ska leda till.
- Göra ett omtag med projektets förändringsteori och konkretisera fler aktiviteter i denna som kan bidra till att effektmålen uppnås.
- Ta vara på möjligheten att omfördela resurser (i samråd med ESF-samordnare), då mindre antal timmar än budgeterat har använts.
- Då flera av effektmålen är kommunikativa menar vi att kommunikatörens, och till viss del projektledarens, insatser än mer kan kopplas till effektmålen. Det kan till exempel handla om att paketera och dokumentera konkreta exempel från Tankesmedjorna och att presentera kunskapsunderlag med utvecklingsområden för SYV på ett pedagogiskt och tydligt sätt.
- En uppgift bör vara att ytterligare klargöra både hur styrsystemen ser ut och vilka som beslutar om dem samt förslag till nästa steg för att förändra dem. Om det till exempel är politiken som tar beslut om förändringar, då behöver de sannolikt involveras.
- Synliggöra och konkretisera innebörden i SYV som hela skolans ansvar - vilket är en förutsättning för förändringsarbetet? Fortsätta arbetet med att skapa en gemensam bild av vad som är god vägledning och möjliga sätt att mäta det.
- Utveckla ett Halländskt synsätt, med gemensam definition av SYV som hela skolans ansvar, vilket kan leda till att det på en nivå går att arbeta tillsammans. Där regionen kan stödja med kompetensutveckling och forskningsstöd, och där utvecklingsarbetet sker i kommunerna?
- Konkreta effekter av projektets insatser för de horisontella principerna kan ännu tydligare beskrivas och dokumenteras. Gärna med konkreta exempel som visar ett sammanhang.

## 6. Referensförteckning

Lennart Svensson et al. i (2013) *"Att fånga effekter av program och projekt"*, Studentlitteratur

SKL: Framtidsval och arbetsliv. Exempel från kommuners studie- och yrkesvägledning.

Skolinspektionens granskning av 34 grundskolor. Genomfördes 2013.

Skolverkets rapport (2017) *"Studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar. Exempel från grundskolor, grundsärskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildning"*

Skolverket från 2017: *"Styrning och organisation av den breda studie- och yrkesvägledningen. En bakgrund och tre fallstudier"* av Jonas Olofsson, Anders Lovén och Erik Deliér

SYV-barometern från 2013

## Bilaga 1. Utvärderingsmodeller

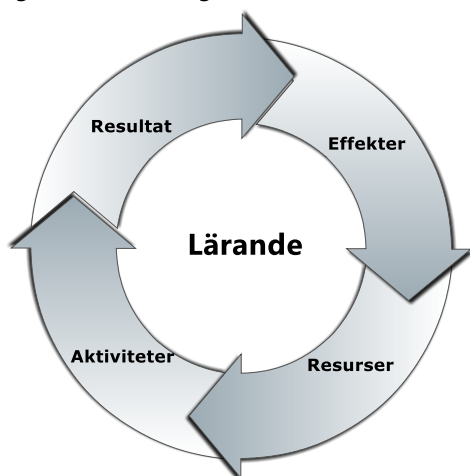
I detta kapitel beskriver vi mer utförligt några huvudsakliga modeller och perspektiv för utvärderingen och hur vi avser att koppla dem till projektet Ynk In.

### Förändringsteori

Det finns ett flertal utvärderingsmodeller som kan användas för att studera och förklara uppkomna effekter i program eller projekt<sup>22</sup>. Förändringsteori(en modell som kan gå under olika namn: t ex programteori, verksamhetslogik, programlogik) är utvärderingens huvudsakliga utvärderingsmodell, tillsammans med ramfaktor-modellen.

Att klargöra ett projekts logik och de processer som behövs för att uppnå ett önskvärt resultat, är ofta hjälpsamt för ett projekt. Förändringsteori är en teoribaserad utvärdering, vilket innebär att ett projekts eller programs innehåll och grundantaganden analyseras för att öka förståelsen för utfallet. I metoden analyseras både projektets delar och projektet sett som en helhet. Modellen är således ett verktyg för att öka förståelsen för vad verksamheten förväntas åstadkomma och på vilket sätt, där övergripande målsättningar bryts ner till mindre och konkreta delar. Den är ett hjälpmedel för att tillsammans med uppdragsgivaren skapa en visuell bild över verksamhetens olika delar, dess resurser, tänkta aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt. Den ska också ses som ständigt levande med rörelser mellan de olika delarna.

Figur 1. Förändringsteori



Genom förändringsteorin kan också ett ramverk av bedömningsindikatorer skapas, vilka kan vara utgångspunkt för analys av den fortsatta processen och även utgöra utgångspunkt för mer preciserade frågeställningar för utvärderingen. Den fungerar dessutom som ett fortlöpande processtöd genom att det finns ett utgångsläge att jämföra utvecklingen i verksamheten med.

<sup>22</sup>Se text "Perspektiv på utvärdering" av Sandberg & Faugert från 2012

### **Inom ramen för förändringsteorin**

Inom förändringsteorin "döljer" sig flera utvärderingsperspektiv som kan vara värdefullt att tydliggöra.

#### *a) Processutvärdering*

I förändringsteorin beskrivs först projektets resurser (personal, lokaler etc.) och de aktiviteter som utförs, vilket innebär ett processperspektiv. Det innebär att uppmärksamma det som utförs och hur det utförs, till exempel hur en viss utbildning går till, vem som gör den, vilken pedagogik som används etc.

#### *b) Resultatutvärdering*

Det bedöms sedan vilket direkt resultat aktiviteterna ger upphov till, till exempel om utbildningen ger ökad kunskap eller inte, vilken typ av kunskap, upplevelse av utbildningen etc.

#### *c) Effektutvärdering (mål)*

Därefter bedöms de effekter som resultatet ger upphov till. Leder exempelvis projektets insatser till att vägledningen förändras? Går det att spåra om insatserna för kompetensutveckling verkligen leder till förändrade arbetssätt? Etc. Här ingår målbedömning, fast med effekter brukar tas en ännu bredare ansats och även se till effekter som inte ryms inom målet.

### **Ramfaktorsmodell**

Ramfaktormodellen<sup>23</sup> ser vi som ett värdefullt komplement till förändringsteorin. Den hjälper till att uppmärksamma viktiga förhållanden, ramar in verksamheterna och underlättar en analys av det som påverkar utfallet av en insats. Modellen fokuserar på den kontext som en åtgärd genomförs i och försöker svara på vilka delar i denna kontext som stödjer eller hindrar verksamheten. Men även reflektera över möjliga förändringar av dessa ramfaktorer.

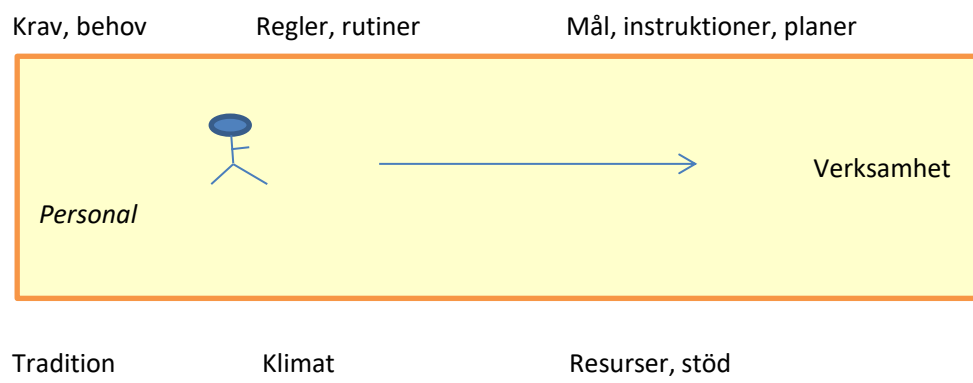
Det kan till exempel handla om resurser, rutiner, en organisations normer och arbetsorganisation. Det kan dock finnas en mängd faktorer som är centrala i ramen och alla kan inte belysas. En del av utvärderingens uppgift är därför att identifiera de mest betydelsefulla faktorerna och analysera dessa mer i detalj. I figuren nedan ges ett exempel på ramfaktorer utifrån en utvärdering av en organisationsförändring<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Text ovan av Sandberg & Faugert.

<sup>24</sup> Som ovan, sid 81.

Figur 2. Exempel på ramfaktorer



## Bilaga 2. Förändringsteori GPS Halland

Den 10 oktober 2017

### ***Förändringsteori för GPS Halland 171010***

Resurser	Indikator (hur det bedöms och följs upp)
Projektledare 50 %	Är aktiv
Kommunikatör 20 %	Är aktiv
Projektcontroller (ekonom) 20 %	Är aktiv
Styrgrupp	Är aktiv
Arbetsgrupper	Är aktiva
EU-medel (100 %)	Har erhållit EU-medel
Det Regionala Kompetensrådet Region Halland	Är aktiv i projektet
Coach för samtal med skolledare	Är aktiv
<b>Aktiviteter (prestation) - som ska leda till att resultat och effekter uppnås</b>	<b>Indikator</b>
Information i förvaltningschefsgupper om valda delar i GPS, såsom exempelvis effektmålen	1 möte under 2018
Information till politiken om valda delar i GPS, såsom exempelvis effektmålen	1 möte för politikerna i varje kommun i berörd nämnd, under 2018

Information till ledningsgrupper om valda delar i GPS, såsom exempelvis effektmålen	1 möte för ledningsgrupper i anslutning till arbetsgrupperna i resp. kommuns förvaltning under 2018
Träffar med arbetsgrupper	En träff per månad med start senast sept. 2017.
Introduktion i horisontella principer för styr-, projekt- och arbetsgrupper.	En halvdags introduktion 171003
Workshop för studie- och yrkesvägledarna i horisontella principer	En halvdags workshop 171020
Tankesmedjor för skolledare.	Startar vecka 44 med gemensam start, mynnar ut i lokala satsningar för främst skolledare med stöttning av processledare.
Tankesmedja för arbetsgrupperna kring kap. 2 i läroplan samt Skolverkets Allmänna råd för studie- och yrkesvägledning och att konkretisera studie- och yrkesvägledning i den egna verksamheten.	Minst en arbetsgrupp i GPS per kommun ska ha deltagit i tankesmedjan under 2018.
Skolverkets utbildningssatsning, dag 3, med en fördjupning av de metoder som arbetats fram av deltagarna under året som gått i olika skolformer.	Samtliga i styr- och projektgrupp deltar i Skolverkets utbildningssatsning 170927
Coachande samtal med skolledare om konkreta exempel att arbeta med SYV i verksamheten.	Coachande samtal genomförs som en fortsättning på gemensam start med skolledare, om ca 100 timmar.
Ett utbildningsmaterial om horisontella kriterier tas fram hösten 2017	Utbildningsmaterial om horisontella kriterier har tagits fram.

Resultat	Indikator
Ökad kunskap hos pedagoger, skolledare och studie- och yrkesvägledare i GPS om horisontella principer i arbetet med SYV, där könsstereotypa val och normer i vägledningen har synliggjorts	Upplevelse hos målgrupper som deltar i GPS att kunskapen har ökat
Ökad kunskap hos skolledare och pedagoger i GPS om ansvarsfördelning och roller avseende hur studie- och yrkesvägledningen genomförs i verksamheten.	Upplevelse av ökad kunskap om ansvarsfördelning och roller hos skolledare och pedagoger i GPS
Ökad kunskap hos skolledare och pedagoger i GPS om SYV i läroplanen och Skolinspektionens allmänna råd om SYV.	Upplevelse av ökad kunskap hos pedagoger och skolledare i GPS om SYV i läroplanen och allmänna råd
Ökad kunskap om de kommunala huvudmännens strategier och handlingsplaner för att arbeta med och följa upp styrdokument gällande SYV, såsom Läroplanen och allmänna råd från Skolinspektionen.	Upplevelse av arbetsgrupper i GPS.
Erfarenhetsutbyte och lärande mellan kommunerna gällande SYV, såsom om läroplanen, allmänna råd från skolinspektionen och konkreta exempel på hur dessa kan tillämpas i verksamheterna.	Upplevelse av arbetsgrupperna i GPS.
Effekter på kort sikt (vid projektets slut)	Indikator
SYV ingår i eller planeras att ingå i den kommunala huvudmannens systematiska kvalitetsarbete i länets sex kommuner	Företrädare för huvudmannen uppger att det ingår eller planeras att ingå.
Skolledare som deltar i aktiviteterna i GPS förstår uppdraget med SYV, de roller och förväntningar som finns och har tagit fram konkreta exempel på hur de kan förankra och implementera sitt SYV-uppdrag i den löpande verksamheten.	Skolledares upplevelse och dokumentation
Klargjort och dokumenterat befintliga strategier och handlingsplaner för SYV samt hur de följs upp och implementeras i varje kommun.	Dokumentation och att företrädare för arbetsgrupperna beskriver befintliga strategier och handlingsplaner för SYV samt



	hur de följs upp och implementeras i varje kommun.
Medvetenheten har ökat hos pedagoger, skolledare och studie- och yrkesvägledare om hur det kommuniceras jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.	Varje målgrupps upplevelse om medvetenheten har ökat (företrädare i GPS)
Tagit fram ett kunskapsunderlag med utvecklingsområden och nya metoder för SYV som kan arbetas vidare med efter projektperioden.	Det har tagits fram ett kunskapsunderlag och upplevelser om detta underlag hos arbetsgrupperna i GPS.
Tagit fram mätbara indikatorer över vad som är bra studie- och yrkesvägledning, som efter projektet kan användas vid uppföljning och kvalitetssäkring <sup>25</sup>	Det finns ett mått på vad som är bra studie- och yrkesvägledning-
<b>Effekter på lång sikt via insatser i GPS - vision</b>	<b>Indikator</b>
GPS har skapat nya och bättre förutsättningar för studie - och yrkesvägledning som hela skolans ansvar, d.v.s. att alla som arbetar med och i skolan ska se frågan som allas vår angelägenhet i alla skolformer.  Studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar bidrar på sikt till att öka elevernas valkompetens och motivation, vilket leder till färre omval och avhopp och gladare elever och personal.	Upplevelse av skolledare, pedagoger och studie- och yrkesvägledare i GPS

<sup>25</sup> Detta effektmåls formulering diskuterades särskilt vid ett stygruppsmöte i april 2017.

### Bilaga 3. Intervjupersoner

Nedan presenteras alla intervjupersoner i delrapport vid utvärdering av ESF-projektet GPS Halland 2017-2018.

- Ulf Bergström, chef vuxenutbildning och kulturskola vid Campus Laholm, i styrgruppen för GPS
- Jörgen Krantz, chef på uppföljningsenheten vid Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen i Halmstads kommun, ej med i styrgruppen<sup>26</sup>
- Emma Vari, studie- och yrkesvägledare i Hylte kommun, styrgruppen
- Veronica Lindhe, studie- och yrkesvägledare i Falkenbergs kommun, styrgruppen
- Catharina Blixt-Jeppsson, studie- och yrkesvägledare i Varbergs kommun, styrgruppen
- Lisa Jönsson, utvecklingsledare på gymnasie- och vuxenutbildningen i Kungsbacka kommun, styrgruppen
- Kristian Hafskjär, utvecklingsledare på Region Halland för kultur och skola, del av arbetsgrupp på Region Halland
- Karolina Reinhold, strateg för social hållbarhet vid Region Halland (slutade i maj 2018), styrgruppen
- Ulrika Ahlqvist, processledare för tankesmedjorna i GPS
- Helena Johansson, verksamhetsutvecklare vid Barn- och utbildningsförvaltningen i Falkenbergs kommun, projektledare och styrgruppsordförande för GPS
- Karolina Raskov, Raskov Utveckling AB, kommunikatör i GPS
- Emma Theiland Nilsson, Projektledare GR Utbildning

---

<sup>26</sup> Med Jörgen var det ett kort samtal och gjordes ingen utskrift, där Jörgen främst berättade att Halmstad inte har möjlighet att vara med i projektet.