

ENTREPRENÖRIELLT LÄRANDE SOM DRIVKRAFT FÖR PEDAGOGISK UTVECKLING

UTVÄRDERING AV ELIS – ENTREPRENÖRSKAP I SKOLAN I
ÖSTHAMMAR

STOCKHOLM JUNI 2015

ERIK CEDERBERG, ERIKA EDQUIST, GÖRAN HALLIN

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Bakgrund till uppdraget.....	3
1.1	Utvärderingens syfte och frågeställningar.....	4
1.2	Metod och analysmodell.....	4
1.3	Nulägesanalysen från 2011-2012.....	5
1.4	Utvecklingen sedan nulägesanalysen.....	6
1.5	Effekter av projektet?.....	8
2	ELIS genomförande och resultat.....	9
2.1	ELIS arbete på pilotskolorna.....	11
	Aktiviteter.....	11
	Resultat.....	12
2.2	ELIS övriga arbete i kommunen.....	14
	Aktiviteter.....	14
	Resultat.....	15
3	Kritiska faktorer för genomförande och resultat.....	16
3.1	Driven och kunnig projektledning.....	16
3.2	Initial motvilja gentemot EPL som begrepp och förhållningssätt – vilken överbunnits.....	17
3.3	Pilotskolorna har själva ägt begreppet EPL.....	18
3.4	Behov av tydligare exempel för bättre koppling mot näringsliv.....	19
3.5	Fokuserat medel på pilotskolor och nyckelpersoner.....	20
3.6	Avundsjukeproblematik.....	21
3.7	Varierande grad av dokumentation.....	22
3.8	Viss risk för perspektivträngsel framöver.....	22
3.9	Entreprenöriellt lärande del av läroplanen.....	23
3.10	Sammanfattning av nuläge, resultat och kritiska faktorer.....	23
4	Rekommendationer för framtida insatser.....	24
4.1	Rekommendationer på aktivitetsnivå.....	25
4.1.1	Tydliggör, paketera och beskriv metod.....	25
4.1.2	Utveckla metoder och forum för spridning.....	25
4.2	Rekommendationer på en strategisk nivå.....	28
4.3	Vilka förutsättningar behöver skapas?.....	29

1 Bakgrund till uppdraget

Entreprenörskap i skolan (ELIS) har bedrivits i projektform i Östhammars kommun. Projektet genomförs inom ramen för det s.k. Mervärdesprogrammet, som grundas på ett avtal mellan Östhammars kommun, Oskarshamns kommun, Svensk Kärnbränslehantering AB (SKB) och SKB:s ägare. Projektets totala budget är 7 mkr under perioden 2012-2015.

Syftet med ELIS är att utveckla ett entreprenöriellt förhållningssätt i kommunen som ska genomsyra hela skolsystemet från förskola till gymnasiet. Entreprenörskap finns med i de nationella styrdokumentet för skolan och sedan hösten 2011 ska entreprenörskap utgöra en integrerad del i undervisningen genom hela utbildningssystemet från förskola till gymnasium.

De övergripande mål som formulerats för ELIS är:

- Ett entreprenöriellt förhållningssätt i skolan skall vara förankrat i Östhammars kommun
- Samtliga ledare och lärare skall ha grundläggande kunskaper i entreprenöriellt lärande
- Pilotprojekt har genomförts i kommunen och ska efter projektiden verka som goda förebilder/exempel till kommunens övriga skolor
- Samverkan mellan skola och näringsliv har uppmuntrats genom skolsystemet

Därtill har mer specifika delmål formulerats:

- Kommunens skolpersonal skall ha fått en grundläggande utbildning i vad ett entreprenöriellt lärande innebär för skolans vardag
- Fyra skolor är piloter/stöds skolor och skall ha fått fördjupade utbildningsinsatser samt aktiviteter. Dessa skolor ska verka som goda exempel för resterande skolor i kommunen
- Nyckelpersoner är s.k. processledare som sprider koncepten på den egna skolan och till de övriga skolorna.
- Ökad kontakt med arbetslivet samt ökad kontakt med vuxna utanför skolans värld
- En plattform skall vara påbörjad för ett utökat samarbete/utbyte mellan skola och näringsliv inklusive övrigt arbetsliv
- Projektet har verkat för att skapa kontakt/samarbete med universitet, exempelvis Uppsala universitet och Umeå universitet och insatserna är genomförda med grundval av forskning och beprövad erfarenhet

- Parallellt med det djupgående arbetet i pilotprojekten skall också pågå aktiviteter och insatser i ett flertal skolor i kommunen där även möjlighet att söka stimulansbidrag från projektet har erbjudits.

1.1 Utvärderingens syfte och frågeställningar

Kontigo har haft i uppdrag att genomföra en extern utvärdering av ELIS. Syftet med utvärderingen är att ge ett nuläge avseende ELIS-projektet, samt att ta fram konkreta förslag på en framtida inriktning för Östhammars kommuns fortsatta arbete inom området. Utvärderingen ska utgå från den nulägesanalys som genomfördes inför projektstart år 2012, samt utifrån projektets målsättningar. De frågeställningar som är ämnade att besvara är:

- Vad har hänt under projektperioden sedan förstudien genomfördes 2010/2011?
- Hur ser nuläget ut?
- Vilka insatser och aktiviteter har varit speciellt lyckosamma/mindre lyckade?
- Vilka strategiska effekter och resultat kan vi se?
- Vilka delar måste fortsättningsvis stärkas och utvecklas?
- Vad ser vi för framtida förutsättningar och förslag på insatser?

1.2 Metod och analysmodell

Kontigo har genomfört utvärderingen under våren 2015. Underlaget för utvärderingen utgörs av intervjuer med personer som varit involverade i projektet samt av deskresearch av olika former av projektmaterial. Det material som granskats har bland annat bestått av projektplan, kommunikationsplaner, verksamhetsberättelser och skolornas egna tidslinjer för genomförandet.

Sammanlagt har 29 telefonintervjuer genomförts med personer som på olika sätt varit inblandade i projektet; nyckelpersoner, rektorer på pilotskolor, rektorer på övriga skolor, andra inblandade aktörer såsom coacher, kommunpolitiker, styrgruppsmedlemmar m.fl.

I maj 2015 genomfördes två workshops med nyckelpersoner på pilotskolorna. En med Olandsskolan och en med nyckelpersoner från de tre skolorna i Gimo; Vretaskolan, Hammarskolan och Vallonskolan. Syftet med dessa tillfällen var dels att samla in material för utvärderingen dels att stötta nyckelpersonerna i det framtida arbetet med entreprenöriellt lärande i skolan. Utifrån den inledande diskussionen vid workshop-tillfällena identifierades behovet av att fokusera på hur skolorna ska utveckla sitt arbete och sin roll som pilotskolor.

Flera av de rekommendationer för framtida arbete som föreslås i denna utvärdering identifierades av lärarna själva som framtida insatser och behov vid dessa workshop-tillfällen.

Kontigo har hållit interna analysmöten för att diskutera kritiska faktorer för genomförandet samt förutsättningar för att projektets resultat skall kunna föras vidare i fortsatt verksamhet. Resultatet från dessa analysmöten har diskuterats vid ett avstämningsmöte med ELIS styrgrupp i slutet av maj 2015. Därtill presenterades preliminära resultat och rekommendationer för kommunens skolledare vid en avrapportering den 3 juni 2015. Vid detta tillfälle diskuterades även skolledarnas roll i och ansvar för det framtida arbetet samt vilka behov av stöd de identifierar. Resultaten från denna diskussion har inkluderats i utvärderingen.

1.3 Nulägesanalysen från 2011-2012

Under år 2011 (avrapportering januari 2012) genomförde Sweco Eurofutures AB en förstudie och nulägesanalys när det gäller förutsättningarna för att utveckla ett entreprenöriellt förhållningssätt i Östhammars skolor. I förstudien diskuteras nuläge, behov och utmaningar för att detta ska bli verklighet. Utifrån nulägesanalysen togs även förslag för framtida arbete fram. Dessa förslag har sedan legat till grund för ELIS syfte, målsättningar och genomförande. I nulägesanalysen framkommer bl.a. vikande resultat i många av Östhammars skolor samt svag företagssamverkan i skolan.

I förstudien identifierades tre kritiska faktorer för att uppnå ett mer entreprenöriellt förhållningssätt i kommunens skolor:

- **Insikt och motivation** - Tydligt behov av gemensam värdegrund och kunskap om vad det nya står för och innebär för skolan i både ledar- och lärarrollen
- **Kompetens** - Behov av utbildning i arbetssätt och metoder i entreprenöriellt lärande
- **Implementering** - Behov av styrning, stöd, tid och utrymme för att kunna göra

Kontigo ser att dessa faktorer varit avgörande för genomförandet och att projektet tydligt arbetat med de första två faktorerna. Vad rör implementering är detta fortfarande en kritisk faktor för att uppnå fortlevnad och hållbarhet framöver. I kapitel 3 och 4 utvecklas diskussionen kring hur projektet arbetat utifrån dessa kritiska faktorer och vad Kontigo menar återstår att utveckla för att möta dessa faktorer.

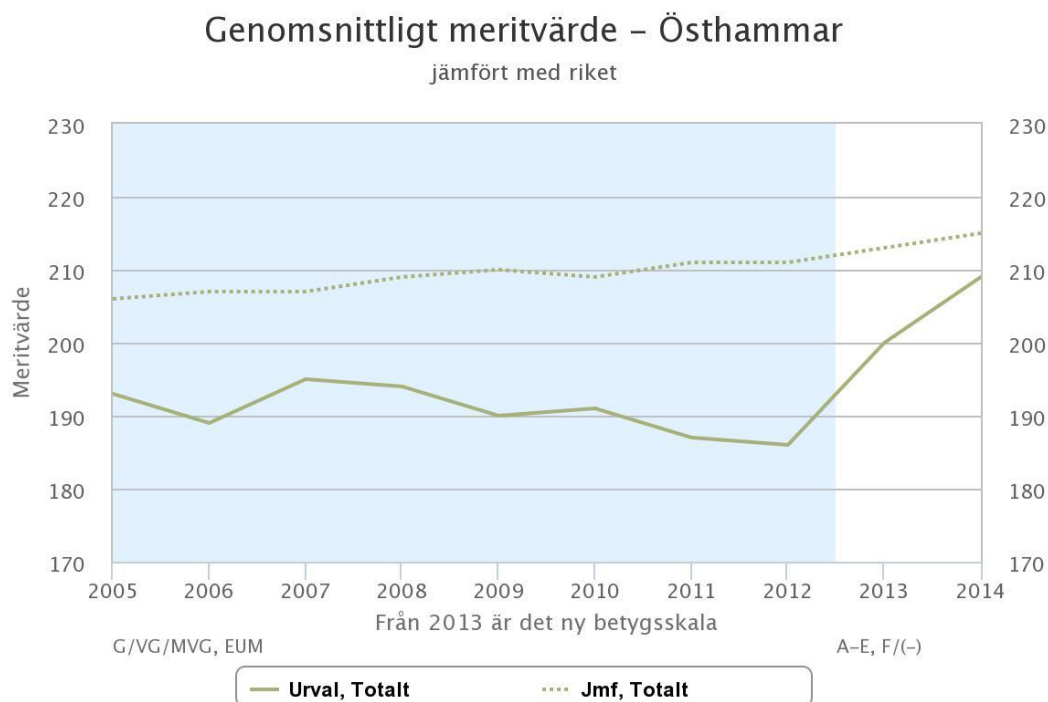
1.4 Utvecklingen sedan nulägesanalysen

Det har hänt mycket i Östhammars kommun sedan 2011, då den initiala nulägesanalysen genomfördes. Bland annat har kommunen klättrat kraftigt i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL:s) skolranking, från plats 282 år 2013 till plats 108 2015. Det rör sig alltså om 174 placeringar på två år.¹ Även i Lärarförbundets ranking *Bästa skolkommun* ser vi att Östhammar har klättrat från plats 288 år 2011 till plats 180 år 2014, en positiv förflyttning på nära 100 placeringar.²

Vidare har Östhammars kommun även sett en positiv trend avseende attityder till företagande. I svenskt Näringslivs ranking har kommunen klättrat avseende allmänhetens attityder till företagande, från plats 222 år 2012 till plats 158 år 2014. Under samma period har skolans attityder till företagande rört sig från plats 243 till plats 190.

Kommunens genomsnittliga meritvärde i årskurs nio har också ökat påtagligt, vilket visar sig i följande figur från Skolverkets statistikresurs SIRIS.

Figur 1. Utveckling av det genomsnittliga meritvärdet i kommunen. Källa: Skolverket.



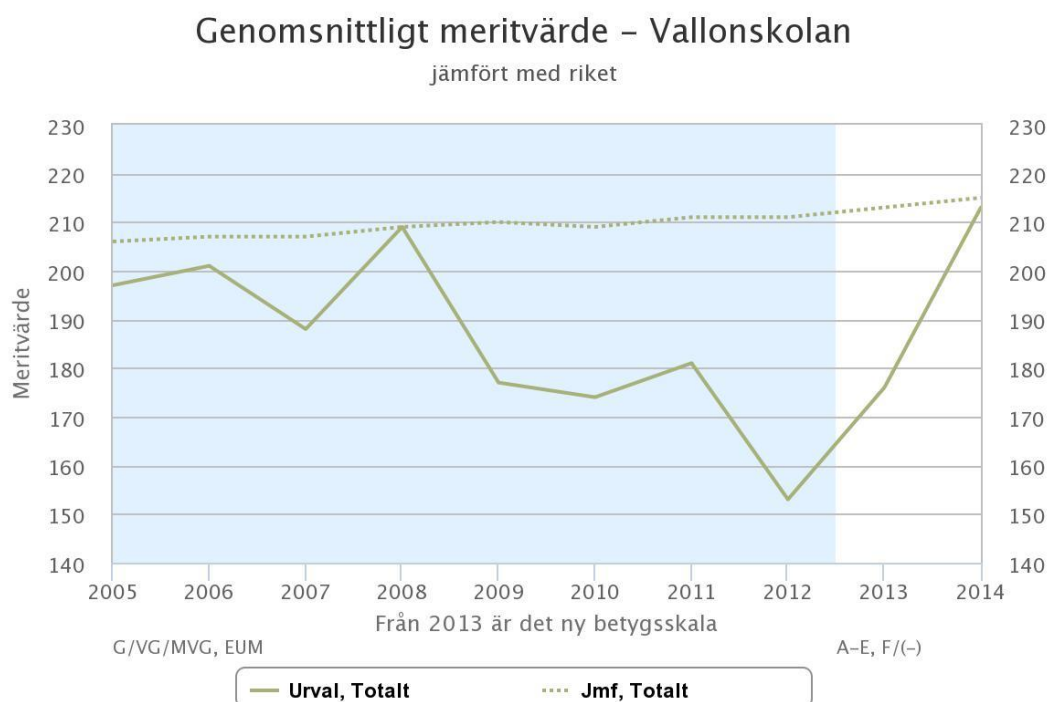
Figuren ovan visar att det dalande meritvärdets utveckling såg ett trendbrott 2012, för att sedan öka snabbare än det genomsnittliga meritvärdet för riket i sin helhet. Vad gäller en av pilotskolorna, Vallonskolan, ser vi denna förändring

¹ SKL, *Öppna jämförelse - Grundskola 2015*.

² Lärarförbundet, *Bästa skolkommun 2011 och Bästa skolkommun 2014*.

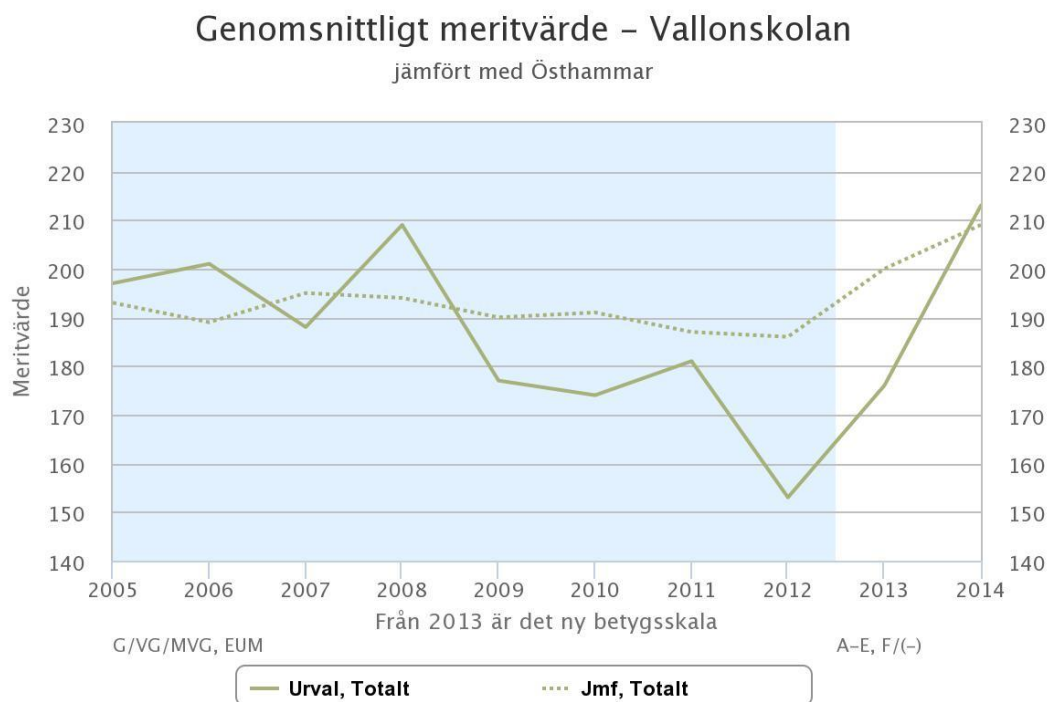
ännu tydligare. Figuren nedan visar hur Vallonskolan har återhämtat sig från 2012 års rekordlåga nivå.

Figur 2. Vallonskolans genomsnittliga meritvärde. Källa: Skolverket.



Vi ser även tydligt att Vallonskolans genomsnittliga meritvärde har ökad snabbare än Östhammar i sin helhet, även om hela kommunen gått framåt.

Figur 3. Vallonskolan jämfört med kommunen i sin helhet. Källa: Skolverket.



1.5 Effekter av projektet?

Projektet ELIS har genomfört en stor mängd aktiviteter. Vi ser även att en positiv utveckling har skett i kommunen. Det är emellertid alltid vanskligt att tala om effekter av ett begränsat projekt. Anledningarna till detta är flera. Vi definierar *effekt* som en önskad påverkan på en målparameter. Det rör sig således inte endast om en *förändring* i en mål-parameter – förändringar kan uppstå av flera olika skäl. En effekt ska däremot kunna härledas till en specifik satsning. Således innebär inte en iakttagen förändring nödvändigtvis en effekt.

För att verkligen tillskriva ett projekt en iakttagen påverkan måste vi ställa oss frågan: Vad hade hänt *om* insatsen *inte* hade genomförts? Hade förändringen då uteblivit?

Att ge ett precist svar på den frågan är svårt när flera parallella insatser har bedrivits. I Östhammars kommun har satsningar gjorts på såväl entreprenöriellt lärande som formativ bedömning, förstelärare och elevhälsa.

Avseende de fyra pilotskolorna som projektet ELIS har arbetat med är mätbarheten i termer av meritvärden³ och betyg ett ytterligare problem. Vallonskolan som vi lyfter ovan är en 6-9-skola, men t.ex. är Vretaskolan en F-2-skola – där ser vi inga meritvärden, och inte heller resultaten av de nationella proven, som görs först i åk 3 (samt i åk 6 och åk 9). Mätbarheten ser således olika ut på de olika skolorna.

Slutligen är det en fråga om tidsperspektiv. Effekter kan uppstå, eller bli synliga, långt efter det att en insats avslutas. Processer som satts igång kan behöva tid för att skapa resultat, och de insatser som nått en elevgrupp kanske blir mätbara först några år senare vid ett nationellt prov. Kontigos ansats handlar i stora delar om att diskutera just möjligheterna för att långsiktiggöra resultat, för att effekter ska kunna genereras på en längre sikt.

Projektet ELIS har genomfört en stor mängd aktiviteter. Kontigos bild är att projektet har varit en avgörande beståndsdel i den positiva utvecklingen på pilotskolorna, och en bidragande del i utvecklingen i kommunen. Vi kan däremot inte säga att hela den gynnsamma utveckling vi ser är en effekt av ELIS.

I denna rapport redogör vi istället för aktiviteter som projektet har bedrivit, och resultat som vi ser att projektet givit upphov till. Vi diskuterar i vilken utsträckning det är rimligt att tillskriva skolornas positiva utveckling projektet,

³ Meritvärde utgörs av summan av betygsvärdena för de 16 bästa betygen i elevens slutbetyg. Inför läsåret 2014/15 får också betyget i ett modernt språk läggas till som ett sjuttonde betyg.

utifrån vad vår materialinsamling tyder på, och utifrån vår bedömning av huruvida resultaten på ett logiskt sätt kopplar till denna utveckling.

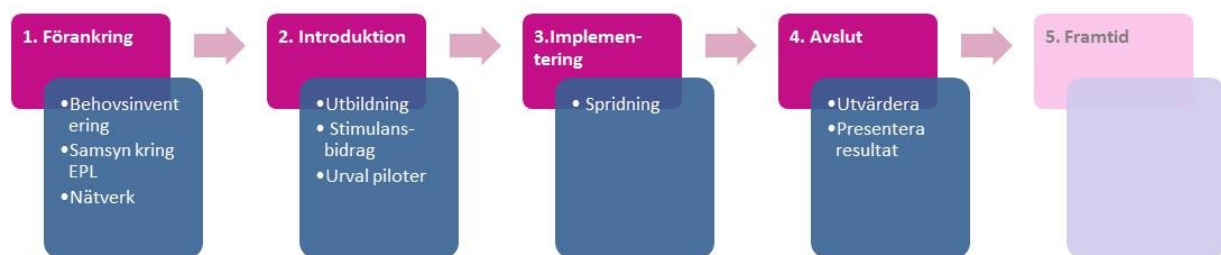
2 ELIS genomförande och resultat

ELIS är ett omfattande projekt med en betydande budget. En stor mängd aktiviteter har hunnit genomföras. Denna redogörelse gör inte anspråk på att fullständigt täcka in allt som skett, utan syftar till att ge en övergripande bild av projektet. Först ges en kort redogörelse för projektet i sin helhet. Sedan, i avsnitt 2.1 respektive 2.2, redogörs för aktiviteter och resultat på pilotskolorna samt i kommunens skolsystem i allmänhet.

Arbets sättet i projektet har stått på två ben. Å ena sidan har en mängd aktiviteter genomförts som har riktat sig brett till alla skolor i kommunen. Här ser vi bland annat en introduktionsutbildning till all skolpersonal (530 personer), ledarskapsstöd och coaching till alla kommunens rektorer, möjligheten för skolor att söka stimulansbidrag, samt utbildningsinsatser i formativ bedömning i åk 3-9, för förstelärare och för lärare på Bruksgymnasiet (ca 200 personer). Dessa insatser redogörs närmare för i avsnitt 2.2 nedan.

Den andra delen, som har varit den dominerande, har varit fokuserad på de fyra pilotskolorna, Vallonskolan (6-9), Olandsskolan (F-9), Vretaskolan (F-2), och Hammarskolan (3-5 samt grundsärskola). Syftet med pilotskolorna specificeras i projektplanen till att ”verka som goda förebilder samt sprida goda exempel och modeller inom det entreprenöriella lärandet vidare till de övriga skolorna i kommunen.” Vidare har projektet fokuserat på ett antal nyckelpersoner på dessa skolor, som har verkat som föregångare och förändringsagenter inom entreprenöriellt lärande på respektive skola. En mer utförlig beskrivning av denna del återfinns i avsnitt 2.1 nedan.

Projektet har genomförts i fyra faser: Förankring, Introduktion, Implementering, och Avslut. I och med projektavslutet går vi nu in i en femte fas, Framtid.



Förankringsfasen handlade om att skapa en gemensam bild för styrgruppens medlemmar angående begreppet entreprenöriellt lärande; om att nätverka med samverkansaktörer såsom UF, NELIS⁴, och andra kommuner (t.ex. Enköpings kommun) som bedrivit motsvarande insatser; samt om att förankra projektet hos berörda intressenter och målgrupp. I början på 2013 genomfördes också en behovsinventering i Östhammars kommun. Detta arbete inkluderade en introduktion och presentation av begreppet entreprenöriellt lärande till pedagogisk personal i kommunen. Denna så kallade gemensamma plattform följdes av en analys av behoven på skolorna, i april 2013.⁵

I fas två, Introduktionsfasen, skedde introduktionsutbildningen till all skolpersonal i kommunen. Vidare genomfördes också utlysningar till stimulansbidragen, och en kick-off med inspiratören Tina Thörner. Det var även i denna fas som urvalet av pilotskolorna skedde, utifrån kriterierna att åstadkomma en röd tråd inom hela utbildningssystemet. Vallonskolan inkluderades i projektet då det var en skola med stora problem. Hammarskolan fick inledningsvis avslag på sin ansökan, men kom slutligen med just för att säkra progressionsperspektivet. (Vreta, Hammar och Vallon utgör tillsammans åk F-9 i Gimo.)

I den tredje fasen, Implementeringsfasen, vidtog det fokuserade arbetet på pilotskolorna, med syfte att sprida lärdomar i kommunen. Avslutningsfasen pågår i skrivande stund, och handlar om att utvärdera nuläget samt för pilotskolorna att presentera sina resultat. Här ser vi ett intensivt arbete med att få till stånd en långsiktighet i resultaten, och för att få med alla intressenter i den fortsatta processen.

⁴ Nätverket för Entreprenöriellt Lärande I Skolan.

⁵ Analysen utgick från ett arbete i pedagoggrupper vid Vallonskolan och Olandsskolan. Analysen sammanställdes i en rapport som tog fasta på pedagogernas bild av begreppet entreprenöriellt lärande, nuläget angående entreprenöriellt lärande, samt visionen avseende entreprenöriellt lärande. De behov som härigenom identifierades gällde inspiration och utbildning, tid för utvecklingsarbete, teambuilding och samarbete, samt digitala verktyg.

2.1 ELIS arbete på pilotskolorna

Aktiviteter

De aktiviteter som har genomförts inom ramarna för ELIS-projektet har syftat till att skapa förutsättningar för skolorna att arbeta entreprenöriellt. I stor utsträckning har insatserna handlat om fortbildning och kompetenshöjning, samt teambuilding.

För att dra igång arbetet inledde man med en kick-off med inspirationsföreläsare. Vidare har projektet bl.a. erbjudit workshops, IPU-återkoppling med personalen på pilotskolorna,⁶ ett internat, framtagande av kommunikationsplaner med stöd av en reklambyrå, ett inspirations- och erfarenhetsmöte med regionala nyckelpersoner, en utvärderingsenkät till nyckelpersonerna, samt erfarenhetsutbyten mellan skolorna. En minimässa för spridning av goda exempel planerades men ställdes in. Man har också genomfört ett studiebesök på Fjärdhundraskolan i Enköping, som liksom Vallonskolan varit en skola med betydande problem som uppvisat en påtagligt positiv utveckling i samband med insatser kopplade till entreprenöriellt lärande.

ELIS har tillsammans med extern expertis erbjudit ledarskapscoaching till pilotskolornas, och senare även kommunens samtliga skolledare och förskolechefer. Handledning och coaching till nyckelpersoner och skolledare har varit en del i att stärka ledarskapet i utvecklingsprocessen på skolorna. Hit kopplar även nämnda IPU-baserade personlighetstester för nyckelpersoner, ett flertal övriga pedagoger på pilotskolorna samt annat stöd som givits i utvecklingsorienterat arbetssätt.

En grundinställning i ELIS arbetssätt har varit att skolorna själva måste äga sin utvecklingsprocess, och således själva utforma sina aktiviteter utifrån de speciella förutsättningar och behov som råder. I och med detta har aktiviteterna kommit att se väldigt olika ut på de olika skolorna.

Ett exempel är hur man på Vretaskolan har arbetat med att integrera de entreprenöriella förmågorna i ett årshjul, för att kunna arbeta tematiskt enligt EPL. Vidare har man på Vretaskolan jobbat fram mål som har kopplats till målen i det systematiska kvalitetsarbetet, dvs. tydligt koppla årshjulet till läroplanens mål. Dokumentationen har därmed stärkts i och med att man kopplar tematiken i årshjulet till målen och till det program för dokumentation (Stratsys) som kommunen tillämpar.

⁶ IPU står för Institutet för Personlig Utveckling. IPU tillhandahåller analysverktyg för att påskynda individers och grupper utveckling och ge ökad självinsikt rörande rollen i gruppen.

På Vallonskolan har man arbetat med omfattande omläggningar av undervisningen i och med stora förändringar i schemaläggningen. Istället för att ha traditionell uppdelning i lektioner arbetar man på skolan med ämnesveckor. Eleverna har involverats mer i arbetet, samt skickats ut i "verkligheten" bl.a. genom myndighetskontakter och arbetsplatsbesök. Ett exempel på en aktivitet som också bedrivits på Vallonskolan är Draknästet, där elever har fått "pitcha" idéer och innovationer till en panel sammansatt av näringslivsprofiler.

På Hammarskolan har man bland annat arbetat med att omforma den fysiska miljön i en demokratisk samverkansprocess med eleverna. I arbetet med att rusta upp skolans entré har man inkluderat eleverna i och med en demokratisk process, komplett med debatt i aulan och riktiga röstbås, för att bestämma hur entrén ska utformas. Sedan har eleverna organiserats i arbetsgrupper för att genomföra det förslag som vann, vilket inkluderade kontakter med samhället för inköp av material, matematiska beräkningar för att måla en skalenlig fotbollsplan i entrétaket, med mera. Man har även planer på att arbeta på liknande sätt med utemiljön.

Kontigos bild av Olandsskolans arbete är att det i mycket består av separata projekt, som ofta sker vertikalt över årskurserna⁷ såväl som ämnesövergripande. Exempel är omvärldsbevakning i samband med FN-veckan, produktion av sagoböcker, pjässkrivande med mera. Olandsskolans nyckelpersoner framhåller att de försökt arbeta in EPL som ett arbetssätt på skolan, samt att de är på gång med att arbeta fram ett årshjul. Vi ser även ett pågående erfarenhetsutbyte med Österbyskolan, och framöver även ett initierat utbyte med Kvisthamra skolan i Norrtälje.

Resultat

Kontigos materialinsamling visar på vitt skilda resultat på de olika pilotskolorna. Som nämnts har projektet strävat efter att respektive skola ska äga den egna processen, och skolornas förutsättningar för detta har sett olika ut. Exempelvis har Olandsskolan sedan tidigare relativt höga meritvärden jämfört med den tidigare problemtyngda Vallonskolan där man känt ett behov av att göra stora förändringar, och framgångsrikt använt ELIS som ett verktyg i detta arbete. Olandsskolan har enligt vår bild snarare bedrivit ett antal separata projekt. Samtidigt menar intervjupersoner på Olandsskolan att man ser ett stort mervärde kopplat till ett nytt förhållningssätt och ett upplevt ökat elevinflytande.

På samma sätt är Hammarskolans projekt avseende elevdemokrati och fysisk miljö tydligt uppskattade, men enligt vår bild mindre strategiska. Detta kan

⁷ Att arbete sker "vertikalt" över årskurserna innebär att pedagoger och elever i olika årskurser arbetar tillsammans, årskursövergripande.

ställas i kontrast till Vretaskolan, som tydligt arbetat med att skapa strukturer och dokumentation, och koppla arbetet till det systematiska kvalitetsarbetet vilket skapar helt andra förutsättningar för långsiktighet. Det bör dock nämnas att även Hammarskolan nu tagit steget till att skapa ett årshjul som kopplar till de entreprenöriella förmågorna.

Det är även viktigt att nämna att Hammarskolan kom med som pilotskola något senare än de övriga, och att man är ensam som grundsärskola – här ser Kontigo en tydlig utvecklingspotential i att upprätta samverkan med grundsärskolor i andra kommuner, för att möjliggöra ett konstruktivt erfarenhetsutbyte även i detta avseende.

Även om skolorna har haft skilda förutsättningar, och arbetat med EPL på olika sätt, så är en gemensam nämnare en tydlig stolthet och ett påtagligt engagemang hos nyckelpersonerna. Kontigos materialinsamling visar att pedagogerna har genomgått en resa, där många från början upplevde en viss oförståelse och aversion gentemot begreppet entreprenöriellt lärande. Gradvis under projektets gång har pedagogerna nått en ökad förståelse och acceptans för EPL, för att i dagsläget vara tydligt positiva.

En aspekt av denna ökade förståelse för entreprenöriellt lärande är att EPL i stor utsträckning idag ses som ett övergripande perspektiv och en pedagogik, snarare än ännu ett stuprör som bildar trängsel i en tidspressad skolverksamhet. Här beskriver intervjupersonerna en tydlig förändring i förhållningssätt, som skett i och med projektets gång.

Det har blivit mer öppet i personalgruppen och vi hjälper varandra mer. Vi jobbar mer åders-och gränsöverskridande nu. Jag skulle nog vilja hävda att den psykosociala arbetsmiljön på skolan har förbättrats.

Vi ser också att samtliga aktiviteter är uppskattade, och att nyckelpersonerna i hög grad känner sig privilegierade och glada för att ha fått vara del i en särskild insats – även om man också tydligt har lagt ner stora ansträngningar i arbetet. Materialinsamlingen som Kontigo genomfört visar på en ny inspiration för pedagogerna, och vi ser även att flera intervjupersoner upplever en ökad elevmedverkan. Den ökade elevmedverkan stöds delvis av de elevenkäter som årligen genomförs av Skolinspektionen. I dessa uppvisar inte skolorna högre medelvärde kopplat till elevinflytande än kommunens övriga skolor. Däremot visar enkäten på ökat elevinflytande över tid för några av skolorna.⁸ Här är Kontigos bild att en positiv trend är viktigare att ta fasta på vid utvärderingen av projektets resultat.

⁸ Skolinspektionens skolenkät till elever (www.siris.skolinspektionen.se)

Som nämnts ovan ser vi tydligast resultat på Vallonskolan, i termer av ökande meritvärden och även en upplevd förbättrad arbetsmiljö. Däremot har inte de förutsättningar som krävs för att Vallonskolan effektivt ska kunna sprida lärodomar och resultat till andra skolor ännu kommit på plats, även om vi ser en tydlig vilja till detta från nyckelpersoner och ledning på skolan.

Vretaskolans metoder har däremot redan börjat spridas, tack vare intresse från andra skolor – här har samarbeten initierats utifrån att andra skolor intresserat sig för Vretas metodutveckling. Vreta har även en naturlig samverkan med pilotskolan Hammarskolan, då Vretas elever går vidare till Hammarskolan i åk 3. Även Olandsskolan har påbörjat spridningsarbete genom samarbete med Österbyskolan i kommunen samt en skola i Norrtälje kommun.

De brister vi ser i resultatdelen handlar främst om oklarheter kring pilotmetodikens innebörd. Vår materialinsamling visar att nyckelpersonerna har en relativt vag uppfattning om vad rollen som pilotskola innefattar, och att detta kopplar till en osäkerhet kring vad kommunens övriga skolor efterfrågar och kan tänkas vara intresserade av i termer av pilotskolornas resultat.

En ytterligare brist är resultaten bland SYV:are (Studie- och yrkesvägledare), där projektet inte nått lika långt som önskat. En del insatser för att nå denna grupp har gjorts och projektledningen menar att det finns engagerade SYV:are vid pilotskolorna. Däremot har personalomsättningen varit stor i denna grupp och det har varit svårt att arbeta strategiskt med detta perspektiv.

2.2 ELIS övriga arbete i kommunen

Aktiviteter

Parallellt har flera insatser genomförts som riktat sig direkt till elever. Exempel är Roligaste sommarjobbet och UF-relaterade aktiviteter såsom Innovation Camp, Våga vara egen-mässa och flera företagsbesök i kommunen. Företagsbesöken genomfördes i samverkan med andra projekt finansierade av Mervärdeprogrammet.

Övriga aktiviteter inkluderar bl.a. Kontigos utvärdering, deltagande i Regionalt respektive nationellt nätverk (RELIS respektive NELIS), workshop med Framtidsfrön, administrationen av en digital plattform på intranätet, samt aktiviteter rörande hemsidan.

För alla skolor har ledarskapsstöd erbjudits till rektorer och förskolechefer, efter att detta visat sig framgångsrikt på pilotskolorna. Insatserna har omfattat både gruppcoaching och individuellt ledarskapsstöd, och även inkluderat arbetslagsledare.

Projektet har även tillhandahållit observation och coaching på kommunens grundskolor samt på Bruksgymnasiet. De externa konsulter som man engagerat i att ge en utbildning i formativ bedömning för 140 pedagoger gick även ut i skolorna för att observera arbetet och ge feedback. Fem skolor önskade, och fick, därefter utökat stöd i att koppla ihop entreprenöriellt lärande till skolans mål samt övriga fokusområden inom skolan.

Projektet har också på flera sätt arbetat med att förmedla kunskap om innebörden av begreppet EPL och skapat forum för att diskutera detta. Bl.a. har ett flertal konferenser på temat entreprenöriellt lärande genomförts.

Projektet har som nämnts genomfört utlysningar av stimulansbidrag som alla kommunens skolor kunnat söka. Ett exempel är projektet som bedrivits av Ekens förskola, *”Från dåtidens brinnande masugnar som smälte Dannemoramalmen till tackjärn, till dagens barnungar och fröknar som med brinnande intresse lär sig om närmiljön”*. Arbetet med kulturarvet och närmiljön i bruksorten resulterade i en utställning, med bl.a. modeller av byggnader som barn och pedagoger tillverkat. Projektet presenterades vid pedagogiskt café i Östhammar, och en film togs fram som spridits via Youtube. Även Forsmarks skola, Gräsö/Öregrunds skola, Mariebergs förskola, Kristinalundsskolan, Bruksgymnasiet och Tomteberga förskola har mottagit stimulansbidrag.

Resultat

Som nämnts ovan ser vi en överlag positiv utveckling av Östhammars skolor – såväl SKL:s som Lärarförbundets rankingar tyder på detta, och Skolverkets statistik visar på en ökning av det genomsnittliga meritvärdet i kommunen i jämförelse med riket. Inte minst visar Svenskt Näringslivs ranking att skolorna i Östhammar blivit mer positiva till entreprenörskap. Som har diskuterats är det inte meningsfullt att tillskriva denna utveckling enbart projektet ELIS, och det är även sannolikt att effekter av betydelse uppkommer främst på längre sikt. Det är dock Kontigos bedömning att projektet har spelat en viktig roll i den positiva utveckling som har skett i Östhammars kommun under ett antal år.

Däremot ser vi även att den osäkerhet som gällt kring pilotskolornas roll har hämmat resultatskapandet i kommunen i sin helhet. Bilden härvidlag är blandad, men det är inte entydigt att övriga skolor har fått del av pilotskolornas lärdomar. De resultat vi ser är enskilda fall av metod- eller kunskapsspridning, t.ex. i samband med att Vretaskolans årshjul har väckt intresse på andra skolor. Vi ser även att en rad spirande samarbeten är på agendan för flera skolor, bl.a. i och med erfarenhetsutbyten mellan Olandskolans och Österbyskolans start på erfarenhetsutbyte. Ett ytterligare exempel är att en process är igång kopplat till framtagande av nyckelpersoner på Österbyskolan, samt planer för samarbete

med Kvisthamraskolan i Norrtälje. Kontigos bild är att projektledningen arbetat fokuserat med att skapa förutsättningar för den framtida spridningen. Däremot är Kontigos bild att spridningen hittills har varit begränsad, och att resultaten utifrån pilotmetodiken i denna del än så länge är svaga.

Kontigos bild är att entreprenöriellt lärande som perspektiv har blivit mer bekant i skolsystemet i kommunen i sin helhet. Däremot ser vi att en fördjupad förståelse för begreppet har krävt en längre tids fokuserade insatser på respektive pilotskola. Det är inte sannolikt att de spridda insatser som skett i kommunen har genererat motsvarande resultat som på pilotskolorna, och det är heller inget vi ser tecken på.

Vi ser också att de utbildningar som genomförts till ett större antal deltagare visserligen synes ha varit framgångsrika sett till upplägg och genomförande. Däremot är bilden som framkommer i Kontigos materialinsamling är att de inte har varit tillräckliga för att skapa en tydlig medvetenhet hos de många deltagarna avseende EPL.

Kontigos sammantagna bild att de många mindre insatser som genomförts och som inte har fokuserat på pilotskolorna, har skapat begränsade och kortsiktiga resultat. Då pilotskolornas spridningsinsatser som nämnts varit relativt få, ser vi att resultaten i kommunens skolsystem i sin helhet inte tydligt motsvarar insatsens förhållandevis stora resurser.

3 Kritiska faktorer för genomförande och resultat

I det här kapitlet diskuteras frågan om varför vi ser de resultat vi ser och vad som verkar som med- och motkrafter för projektet. Detta presenteras nedan som ett antal kritiska faktorer för genomförande och resultat, samt en diskussion om hur projektet hanterat dessa faktorer.

3.1 Driven och kunnig projektledning.

Inledningsvis ser Kontigo att en avgörande faktor för genomförandet har varit projektledningens drivkraft och engagemang. Flera intervjupersoner framhåller att projektet inte hade nått samma resultat eller blivit lika framgångsrikt om inte projektledningen hade varit så engagerade och erfarna. En intervjuperson menar t.ex.;

Hade inte projektledaren varit så drivande och engagerad i arbetet hade nog inte alls lika mycket blivit gjort. Det har nog varit tufft ibland, alla har inte riktigt förstått varför vi ska göra det men de har fått nyckelpersonerna att arbeta och förstå hur och varför.

Dock uppfattar Kontigo viss kritik mot att projektet varit placerat under Tillväxtkontoret och inte under Barn- och utbildningskontoret. Här framkommer en blandad bild i intervjuerna, där några intervjupersoner betonar en bristande förståelse för skolans värld från projektägaren, medan andra intervjupersoner menar att utifrånperspektivet på skolan varit värdefullt för att driva en förändringsprocess. Kontigos bild är att skolorna i stor utsträckning fått äga processen, och att förståelsen för deras villkor därigenom per automatik sörjts för. Samtidigt ser vi att samverkan på förvaltningsnivå inte alltid skett smärtfritt, och att skiftande prioriteringar hämmat somliga aktiviteter när skolpersonalen inte getts utrymme att delta.

Vidare menar Kontigo att placeringen under Tillväxtkontoret riskerar att hämma det framtida arbetet då ansvaret för EPL i skolan framöver kommer att ligga på barn- och utbildningskontoret. Dock menar Kontigo att projektledningen varit medveten om denna problematik och att flera personer i styrgruppen, varav bl.a. projektledarens samarbetspartner, tillhört barn- och utbildningskontoret. Därtill har även styrgruppen bestått av två politiker från Barn- och utbildningsnämnden. Därmed har det funnits en tydlig koppling förvaltningarna emellan.

3.2 Initial motvilja gentemot EPL som begrepp och förhållningssätt – vilken övervunnits

En faktor som verkat som en motkraft i projektet har varit en initial misstro mot EPL bland både nyckelpersoner och skolpersonal i allmänhet. Därmed lades mycket resurser och engagemang inledningsvis på att möta denna motvilja mot begreppet. Detta gjordes genom utbildningsinsatser och diskussionstillfällen kring innebörden av EPL. En nyckelperson uttrycker;

Det tog lång tid att bara förklara begreppet, men idag tror jag vi har en ganska gemensam bild. Det har svängt till att det ska handla om lustfyllt lärande, vilket passar oss på vår skola.

Kontigo bedömer även att projektledningen uppfattat den inledande misstron och mött den väl genom att låta skolorna själva äga utvecklingsprocessen. När skolorna har fått äga processen uppfattar Kontigo att de själva fått hitta vägar att arbeta med EPL och hittat sätt att tolka innebörden av detta som passar den egna skolans förutsättningar. Idag uppfattas nyckelpersonerna som väldigt engagerade och stolta över sitt arbete, vilket varit en viktig medkraft för

genomförandet på skolorna. Därmed har motståndet gradvis minskat även hos kollegorna och idag uppfattar Kontigo att flertalet lärare vid pilotskolorna ser positivt på innebörden av EPL. Däremot kvarstår en del skepsis vid resterande skolor – där ser Kontigo att pilotskolorna har ett viktigt arbete att bedriva framöver för att sprida goda exempel och resultat från att arbeta entreprenöriellt.

3.3 Pilotskolorna har själva ägt begreppet EPL

Situationen kring projektägarskapet avseende ELIS är att Tillväxtkontoret driver ett projekt vars resultat ska tillvaratas av Barn- och utbildningsförvaltningen. Detta är närmast symboliskt för hur ELIS, och EPL, syftar till att överbygga klyftan mellan skola och näringsliv. Härvidlag finns skäl att reflektera.

Skolan kan sägas präglad av en specifik kultur, som kan vara gynnande såväl som hämmande. Kontigo erfar att det finns en positiv potential i att ha ett utifrånperspektiv, för att inte fastna i gamla dogmer om ”vad som funkar”. Samtidigt ser vi att en förståelse för skolverksamheten är helt central för att man ska kunna driva en förändringsprocess. Här har vi pekat på det gynnsamma i att projektledningen representerat såväl skolans som Tillväxtkontorets perspektiv.

Den svåra avvägningen som måste göras är i vilken utsträckning skolorna ska lämnas att själva tolka sin roll i projektet. Kontigos bild är att projektet ELIS skapat tydliga resultat i termer av en positiv attityd till entreprenöriellt lärande bland intervjupersonerna på pilotskolorna, från ett utgångsläge där aversionen mot perspektivet varit påtaglig. Detta har varit möjligt bl.a. i och med att skolorna kunnat arbeta enligt de behov och förutsättningar de själva identifierat. Här har projektet tydligt utgått från 2012 års nulägesanalys, som säger:

Varje skola och skollärdare måste äga frågan och få möjlighet att utveckla sin strategi och praktik. Det är viktigt att ha förståelse för att det finns olika förutsättningar och att det inte går att ha samma modell för alla. Skollärdare behöver samtidigt stöd och struktur för att kunna driva processen på sin skola. (s. 43)

Kontigos bild är att denna något ensidiga rekommendation emellertid bör problematiseras. En alltför vidlyftig tolkning av perspektivet, där skolorna själva får bestämma betydelsen, riskerar att skada projektets möjlighet att målstyra insatsen.

Skolornas omförhandling av begreppet entreprenöriellt lärande riskerar att urholka själva begreppet. Med detta menar vi att man många gånger närmar sig begreppet genom att själva bestämma innebörden. En kommentar som återkommer i materialinsamlingen är att man har blivit mer positiv till EPL då man inser att man "alltid jobbat så". Man kan då fråga sig vilken förändring i konkreta arbetssätt som införandet av begreppet EPL egentligen ger upphov till.

Kontigos sammantagna bild är, som nämnts tidigare i rapporten, att projektet landat relativt väl i avvägningen mellan att påbörda ett perspektiv och att låta skolorna tolka processen själva. Detta bör också sättas i samband med att begreppet entreprenöriellt lärande som det beskrivs i t.ex. Lgr 11, till delar liknar förmågor som betonas i Lpo 94, och således är något man jobbat länge med:

*Entreprenöriellt lärande innebär att utveckla och stimulera generella kompetenser som att **ta initiativ, ansvar och omsätta idéer till handling**. Det handlar om att **utveckla nyfikenhet, självtillit, kreativitet och mod att ta risker**. Det entreprenöriella lärandet främjar också kompetens att fatta beslut, kommunicera och **samarbeta**. (Lgr 11)*

*Skolan skall i sin undervisning i svenska sträva efter att eleven **utvecklar sin fantasi och lust att lära** genom att läsa litteratur samt gärna läser på egen hand och **av eget intresse**, [samt] **utvecklar sin fantasi och lust att skapa** med hjälp av språket, både individuellt och i **samarbete** med andra. (Lpo 94)*

Kontigos materialinsamling visar att pilotskolornas möjlighet att själva äga begreppet EPL är en framgångsfaktor för implementeringen av det entreprenöriella lärandet. Däremot ser vi att omtolkningen av begreppet i enstaka delar blir just en urholkning, vilket för oss till avsnitt 3.4.

3.4 Behov av tydligare exempel för bättre koppling mot näringsliv

I och med att skolorna själva har fått äga processen och tolka EPL som begrepp, och innebörden av detta, har kopplingen till näringsliv och företagande blivit relativt svag. Som nämnts är ett av projektmålen att "Samverkan

mellan skola och näringsliv har uppmuntrats genom skolsystemet". Härvidlag ser vi en relativt svag måluppfyllelse.

Flera intervjupersoner nämner att skepsisen mot EPL till mycket har legat i oförståelsen att koppla skolfrågor till näringslivs- och företagsfrågor. Därmed har projektets näringslivsfokus inte blivit lika utbrett som målformuleringen vill göra gällande, även om en rad aktiviteter med bäring på näringslivsfrågor ändå genomförts (se kapitel 2 ovan).

Det är Kontigos bedömning att pedagogerna i det här fallet hade behövt mer av stöd, t.ex. från Tillväxtkontoret, när det gäller att hitta exempel på hur man kunnat ge även denna del av begreppet EPL en innebörd som man kände var relevant utifrån de behov man ser i olika årskurser och skolor. Utan ett sådant exemplifierande stöd har ELIS inte helt kunnat leva upp till målen i detta avseende.

3.5 Fokuserat medel på pilotskolor och nyckelpersoner

Projektet har tydligt fokuserat resurser på fyra utvalda pilotskolor som haft som syfte att fungera som inspiratörer och metodutvecklare för kommunens skolor. Vid dessa pilotskolor har även ett antal nyckelpersoner utsetts som förändringsagenter som ska driva arbetet på skolan.

Kontigo menar att en koncentration av resurserna på detta sätt har varit en viktig förutsättning för att bedriva förändringsarbetet. Flera intervjupersoner vittnar om ett inledande motstånd hos kollegor och att det krävts mycket arbete och resurser för att få med dem i utvecklingsarbetet. Kontigo är av uppfattningen att det hade varit svårt att få till stånd ett effektivt förändringsarbete om resurserna fördelats på samtliga skolor och skolpersonal. Flera intervjupersoner uttrycker också den här uppfattningen.

Det hade inte funkat annars, om vi inte varit några som drivit arbetet. Lärare är svåra, de vill göra som de alltid gjort och vill inte bara ändra sig hur som. Vi har fått tjata mycket. Hade vi inte haft den uppgiften hade det nog inte gått lika bra.

Däremot ställer metoden med att arbeta med ett fåtal förändringsagenter höga krav på att dessa får förutsättning att sprida sitt arbete och sina erfarenheter till andra. Detta eftersom projektet syftar till att ha effekter på hela skolsystemet och inte enbart på några få skolor eller lärare inom dessa. Ser vi till resultaten från ELIS-projektet går det ännu inte att se några omfattande resultat på andra skolor än de som verkat som pilotskolor. Även om Kontigo menar att resursfokusering varit en förutsättning för förändringsarbetet menar

vi samtidigt att detta val enbart kan motiveras om kommunen framöver lyckas sprida arbetssätt och resultat från pilotskolorna till hela skolsystemet. Då detta ännu inte kommit till stånd i någon hög grad menar Kontigo att antingen projektet inte gett tillräckliga förutsättningar för spridningsarbete, att det inte givits tillräckligt utrymme för utbyte från skolledningen, eller möjligen att de förutsättningar som givits inte tillvaratagits av de tänkta förändringsagenterna. Dessa möjliga förklaringsfaktorer diskuteras vidare i kapitel 4 nedanför som rekommendationer för framtiden.

3.6 Avundsjukeproblematik

Som en följd av att ha fokuserat medel på piloterna, uppfattar Kontigo att det uppstått en viss avundsjukeproblematik. Detta gäller både avseende pilotskolor och avseende nyckelpersoner på dessa skolor. Vid några skolor som inte blivit utvalda som piloter framhålls att valet att satsa mycket medel på några få skolor har fått lärarna skeptiskt inställda till att arbeta entreprenöriellt. Detta eftersom de som inte fått medel ska ha uppfattat att deras arbete inte anses tillräckligt bra.

Vi har sökt men inte fått pengar vilket skapar besvikelse hos lärarna. Det finns en risk att vi inte tagit in så mycket från pilotskolorna för att vi inte fick vara med.

Däremot ska tilläggas att det i intervjuer med personer från övriga skolor i kommunen även framkommit förståelse för att resurser fokuserats på andra, och att man snarare sett att pilotskolorna gör ett viktigt arbete för kommunens gemensamma strävan. Därtill bör nämnas att tydliga kriterier för att bedöma projektansökningarna var sattes i ett tidigt skede av projektledningens styrgrupp. Kontigo får uppfattningen att avundsjukeproblematiken i kommunen inte är speciellt utbredd utan att flertalet accepterar de kriterier varpå projektet tagit beslut om finansiering.

Även på pilotskolorna har avundsjukan varit en kritisk faktor för genomförandet. Det handlar främst om att lärare har fått ökad arbetsbörda när ELIS nyckelpersoner varit iväg på projektaktiviteter och kollegorna fått ta över lektioner etc.

Kontigo menar att avundsjuka både skolor emellan och hos kollegor vid pilotskolorna kan riskera att hämma spridningen och försvåra arbetet att verka som förändringsagenter. Dock verkar inte detta ha varit ett avgörande problem, utan de flesta verkar uppfatta att det finns en förståelse hos de som inte varit direkt delaktiga i projektet och att dessa ändå uppskattat det arbete som bedrivits. Dessutom verkar många lärare och skolledare som inte själva varit direkt involverade i projektet ha en förståelse för att nyckelpersonerna inte

enbart fått ta del av resurser utan också haft ett stort ansvar och blivit pålagda extra arbetsbörda.

3.7 Varierande grad av dokumentation

Som diskuterats i kapitel 2 ovan ser vi till viss del bristande dokumentation av det arbete som genomförts och av de metoder som utvecklats. Kontigo menar att detta begränsar möjligheten att verka som pilotskola, då det försvårar spridningen mellan skolorna. Dessutom riskerar bristande dokumentation att försvåra hållbarheten och öka personberoendet eftersom mycket kunskap ”fastnar” hos nyckelpersonerna. Alla aktiviteter skall enligt projektbeskrivningen redan från start utformas så att de lätt kan spridas till andra skolor. Detta anser inte Kontigo har efterföljts till fullo, då flera skolor valt att utforma aktiviteter utan att ha haft spridningen i åtanke. Flera av rekommendationerna nedan fokuserar på att möta denna kritiska faktor och hitta vägar för dokumentation och spridning av metoder och arbetssätt.⁹

3.8 Viss risk för perspektivträngsel framöver

Ytterligare en faktor som främst riskerar att bli kritisk för fortlevnaden framöver är vad som brukar beskrivas som perspektivträngsel. Flera intervjupersoner framhåller att det varit avgörande för genomförandet att tid och resurser lagts på EPL och att t.ex. skolans konferenstid har fokuserat på detta arbete. På samma sätt som detta varit en medkraft i genomförandet menar samma personer att det kan bli en motkraft för fortlevnaden när andra perspektiv ska ta denna tid och dessa resurser. När ELIS-projektet avslutas kommer andra satsningar och perspektiv få mer fokus, och detta kan påverka möjligheten att fortsätta arbeta entreprenöriellt. Kontigos erfarenhet är att perspektivträngsel alltid är närvarande i skolvärlden och att alla skolprojekt brottas med risken att bortprioriteras när andra satsningar tar vid. Dock ser Kontigo att detta inte borde vara en avgörande risk just för EPL i Östhammars kommun. Detta eftersom resultaten från pilotskolorna visar på att EPL ses som ett övergripande perspektiv och pedagogiskt förhållningssätt och inte som ett särskilt ämne. En intervjuperson menar att;

Vi har ju gjort det här till vår pedagogiska modell. Så lever det här varje dag. Andra skolor har kanske gjort enskilda aktiviteter. Men vi

⁹ Det bör dock nämnas att pilotskolorna har arbetat med att ta fram kommunikationsplaner för varje specifik skola. Dessa kan utvecklas ytterligare och kompletteras med information så att en mottagare som inte är insatta i arbetet lätt kan förstå vilka insatser och aktiviteter som det gäller, och hur de kan ge resultat.

ska ha det som vårt arbetssätt. Vi jobbar vidare, men inte som ett projekt.

3.9 Entreprenöriellt lärande del av läroplanen

Att arbeta entreprenöriellt är inte valfritt, det finns i skolans läroplan och ska genomsyra hela skolsystemet från grundskola till gymnasiet. Läroplanen och kursplanerna för grundskolan, Lgr 11, betonar bl.a. vikten av att stimulera färdigheter och förmågor som lägger grunden för entreprenörskap. Eleverna ska stimuleras att med kreativitet och nyfikenhet lösa problem och omsätta idéer i handling. Från barn- och utbildningsförvaltningens håll menar man att detta är perspektiv som kommer att fortleva eftersom det finns krav på det i de nationella dokumenten.

Bakgrunden till detta är i sin tur att ett entreprenöriellt förhållningssätt i framtiden blir en allt viktigare egenskap i det svenska arbetslivet, oavsett om man verkar som anställd i privat eller offentlig verksamhet eller om man är entreprenör i form av företagare.

Kontigo menar att inkluderandet av ett entreprenöriellt förhållningssätt i skolans styrdokument är en viktig medkraft för det framtida arbetet, och för att man inom barn- och utbildningsförvaltningen skall kunna se värdet i att fortsätta det arbete som startats upp genom ELIS och att använda detta för att få till stånd det arbete som läroplanen kräver.

Här kan vi förstås diskutera huruvida det behövs särskilda projekt för att skolorna skall leva upp till läroplanernas innehåll och mål. Borde inte detta vara något man per automatik genomför inom ramen för ordinarie organisation? Det är dock Kontigos erfarenhet att förändrade mål i läroplanen kan genomföras snabbare och med bättre resultat genom särskilt riktade insatser. Projektresurserna riktar fokus på det nya och snabbar på förändringsarbetet.

3.10 Sammanfattning av nuläge, resultat och kritiska faktorer

Som diskuterats i rapportens inledande kapitel har det skett en påtaglig förändring i Östhammars kommuns skolsystem, sett till SKL:s, Lärarförbundets, och Svenskt Näringslivs rankningar. Vi ser även ökande meritvärden i kommunen, och inte minst på den pilotskola där detta kan mätas. Vi har däremot också diskuterat varför detta inte oproblematiserat kan tillskrivas projektet ELIS, samt varför vi förväntar oss effekter av betydelse först på längre sikt.

De resultat vi ser handlar främst om en ökad acceptans och förståelse för EPL på pilotskolorna, en upplevd ökad elevmedverkan, samt ett inflöde av inspiration i pedagoggrupperna. Vi ser ett begynnande arbete med metodmaterial och långsiktiggörande på vissa skolor, och ett stort antal aktiviteter och delprojekt på respektive pilotskola.

De aktiviteter som har varit extra lyckade handlar främst om coaching och ledarskapsstöd. Här uttrycker mottagarna av stöd hög grad av nöjdhet och upplevd nytta. Vi ser heller inte att några aktiviteter utpekas som mindre lyckade, vilket visar på en hög lägstanivå i ett väldigt aktivitetsrikt projekt.

För att avslutningsvis summera de kritiska faktorerna ser vi att det funnits vissa avgörande med- och motkrafter för genomförandet och resultatet av projektet. Går vi tillbaka till de kritiska faktorer som identifierades i förstudien (insikt och motivation, kompetens samt implementering) ser vi att dessa varit fortsatt centrala. Vad gäller insikt, motivation och kompetens menar vi att projektet mött detta på ett effektivt sätt och skapat medkrafter för genomförandet. Detta genom att t.ex. skapa engagemang för arbetet, brett sprida kunskap om EPL, ge mandat till skolorna att utveckla egna arbetssätt m.m. Vad gäller implementering ser Kontigo att detta fortfarande är en avgörande kritisk faktor för att arbetet ska fortleva i kommunen. Frågan om ansvarsfördelning och styrning är ännu inte löst och det är fortfarande avgörande att tid resurser prioriteras för att arbetet ska leva vidare. Detta diskuteras i kapitel 4 nedan.

4 Rekommendationer för framtida insatser

För att bemöta de kritiska faktorer som kvarstår krävs en rad åtgärder inför det fortsatta arbetet. I detta kapitel lämnar Kontigo de rekommendationer som vi menar är centrala att förhålla sig till inför ett fortsatt arbete.

Utifrån den materialinsamling som skett, dvs. intervjuer och workshops, lyfter vi ett antal konkreta förslag på aktivitetsnivå. Detta är förslag som har arbetats fram utifrån vad främst pedagoger och skolledare efterfrågar för att kunna fortsätta att utveckla det entreprenöriella lärandet i skolorna i kommunen.

I rollen som utvärderare ligger inte att diktera vad som är rätt och fel. Istället vill vi lyfta de aspekter där vi ser att ytterligare dialog behöver föras och beslut fattas. Här ser vi ett antal strategiska områden där ansvar och roller bör

klargöras för att arbetet ska kunna fortgå, och för att de resultat som skapats i projektet ska tillvaratas.

Slutligen pekar vi på vad vi ser som gynnsamma förutsättningar som bör skapas för att projektet ska långsiktiggöras, och för att pilotmetodiken ska få fullt genomslag även framöver.

4.1 Rekommendationer på aktivitetsnivå

4.1.1 Tydliggör, paketera och beskriv metod

Vidareutveckling av konkreta metoder som kan spridas. Kontigo ser ett behov av att stärka dokumentationen för att formalisera lärandet och således optimera pilotmetodiken. Pilotskolorna har redan gjort ett arbete med att ta fram kommunikationsplaner, men Kontigo ser att nivån av dokumentation i övrigt är varierande. Vi ser också att där konkret metodarbete genomförts och dokumenterats, så är intresset från andra skolor högt, och kunskapen tydligt överförbar.

- **Fortsätt arbetet med att utveckla metoder.** Ett inspirerande exempel är hur Vretaskolan har arbetat med att integrera de entreprenöriella förmågorna i ett årshjul, samt hur man har arbetat fram mål som har kopplats till det systematiska kvalitetsarbetet. Då andra skolor intresserat sig för detta arbete ser vi att spridningen är ett faktum. Även Vallonskolans schemaomläggning har skapat intresse hos andra skolor. Kontigo ser att detta behöver utvecklas tydligare för att skapa möjlighet att spridas som metod och appliceras på andra skolor, och då främst på högstadienivå. Kontigo efterfrågar ett fortsatt och intensifierat arbete med metodutveckling.
- **Paketera framtagna metoder för spridning.** I vår materialinsamling ser vi ett starkt engagemang från nyckelpersonerna. Flera berättar med ett stort mått av entusiasm om insatser och aktiviteter man bedrivit inom ramarna för projektet. Kontigo menar att en tydlig sammanställning av pedagogiska idéer och metoder kan vara ett sätt att lära inom projektet, och för att tillgängliggöra lärdomarna. Vi ser att paketeringen av framtagna metoder är central för att möjliggöra spridning av lärdomar.

4.1.2 Utveckla metoder och forum för spridning

Forum för spridning av kunskap. Kontigo anser att pilotmetodikens effektskapande förmåga att leverera effekt är avhängigt av hur lärdomar förvaltas och sprids. Ett arbete som redan vidtagit inom projektet, och där

aktiviteter har skett i viss utsträckning, är att skapa fora för spridning av kunskap och information. Här ser Kontigo att man bör fortsätta arbeta för att skapa sådana fora som fortlever även efter projektavslut. Följande exempel på sådana fora har arbetats fram tillsammans med pilotskolornas nyckelpersoner i workshops som Kontigo hållit.

- **Återkommande träffar mellan skolorna.** En ytterligare efterfrågan som vi vill ta fasta på är möjligheten till återkommande träffar mellan skolorna. Sådana träffar har arrangerats inom ramarna för projektet, men vi ser att det hade varit gynnsamt att detta skedde även fortsättningsvis.

Kontigo ser ett tydligt behov av att mötas och få insyn i varandras verksamheter, för att inspireras och ta del av arbetssätt, material och metoder. Det handlar om att som pedagog få höra vad andra pedagoger på andra skolor gjort i klassrummen och i korridorerna, i själva undervisningen. Det handlar också om att få ta del av vilka metoder som andra har använt sig av för att driva själva förändringsprocessen, exempelvis i termer av hur man har fått med sig sitt arbetslag eller hur man har lyckats aktivera elevgruppens deltagande. Att motsvarande aktiviteter inom projektet hittills varit lyckosamma och uppskattade, ser Kontigo som ytterligare en anledning att arbeta vidare med detta spår. Det är även viktigt att skolor som bedriver ett arbete får möjlighet att presentera detta, för att stärkas och uppmuntras i ansträngningen.

Här vill Kontigo lyfta det påbörjade samarbetet mellan Olandsskolan och Österbyskolan och ser detta som ett gott exempel på samverkan mellan skolor kopplat till arbetet med EPL. Här ser Kontigo potential för spridning av metoder och erfarenheter.

- **Kollegialt lärande** är en form för kompetensutvecklande möten mellan pedagoger. Vi ser en tydlig efterfrågan på möjligheter för kollegialt lärande. Flera nyckelpersoner som Kontigo pratat med uttrycker en viss oro för att ta rollen som ”expert” inom entreprenöriellt lärande. Man ser att arbetet på pilotskolorna är pågående, och att alla skolor dessutom har unika förutsättningar som inte gör metoder direkt överförbara. Farhågan är att man ska få rollen av den som berättar för någon annan hur den ska arbeta, när man i själva verket vill se en ömsesidig dialog.

Kollegialt lärande är en form av peer-to-peer-metodik som bygger på att jämlikar inom samma kollektiv, i det här fallet lärarkollegiet, lär tillsammans och lär varandra i ett kollegialt samtal. Kollegialt lärande kan i den här kontexten således förstås som en form av ickehierarkiskt

mentorskap, där lärdomar från pilotskolorna kan överföras till andra pedagoggrupper i kommunen.

Bland andra Skolverket¹⁰ pekar på att kollegialt lärande är en framgångsfaktor för kompetensutveckling inom skolan. Här pekar man på vikten av långsiktighet, systematik och fokus. Kontigo erfar att kollegialt lärande är något som ofta efterfrågas av pedagoger, men att upplevelsen däremot lika ofta är att man inte får tid och utrymme till detta. Att kollegialt lärande är något som efterfrågas även avseende entreprenöriellt lärande är således både väntat och värt att ta fasta på.

- **Klassrumsbesök** är ytterligare en form för skolpersonal att mötas. En efterfrågan som syns i vår materialinsamling rör klassrumsbesök. Här önskar pedagogerna, i linje med det kollegiala lärandet, få tillgång till sina kollegors arbetssätt genom observation. Att få iaktta hur en kollega arbetar rent praktiskt uppfattar man som potentiellt mycket inspirerande och utvecklande.
- **Idébank.** Något som lyfts under utvärderingens materialinsamling är möjligheten att upprätta en idébank. Kontigo erfar att skolpersonal överlag ofta efterfrågar tillfällen att ta del av varandras material. Där man förr kopierade varandras stenciler finns idag andra lösningar, t.ex. webbaserade, där material kan spridas i kollegiet. Projektet har redan initierat en sådan satsning, då man uppmanar pilotskolor och skolor som mottagit stimulansbidrag att skicka in filmer och länkar för tillgängliggörande via intranätet. Kontigo ser att detta arbete bör intensifieras och struktureras, och att nyckelpersonerna behöver samla ihop och skicka in det material som finns på skolorna. Därmed är grunden för en idébank redan upprättad – men det gäller att den börjar användas mer.

Använda nyckelpersoner för spridning. Nyckelpersonerna inom projektet uppvisar ett påtagligt engagemang, och utvärderingen visar att personerna som varit nyckelpersoner ofta har genomgått en omvälvande utveckling avseende förståelsen av entreprenöriellt lärande. Kontigo ser att nyckelpersonerna är en viktig resurs att använda sig av för att tillfullo tillvarata projektets resultat. Särskilt de nyckelpersoner som upplever att de har kommit en bit på väg rekommenderar vi används för kunskapsspridning i kommunen. För att göra detta krävs ett tydligt mandat, och inte minst resurser i form av tid.

¹⁰ Skolverket hänvisar bland annat till det brittiska institutet EPPI, som visar att kollegial fortbildning påverkar lärare, vilket individuell fortbildning däremot inte gör.

4.2 Rekommendationer på en strategisk nivå

Tydliggöra ägandeskap och ansvar på alla nivåer. För att projektets pilotmetodik ska få fullt genomslag, och spridningen av kunskap mellan pilotskolor och andra skolor i kommunen ska kunna intensifieras, krävs en tydlighet i ansvarsfördelning och rollfördelning. Detta gäller alla nivåer i hierarkin, dvs. pedagoger, skolläda och förvaltning. Vår bild är att detta är helt centralt för att arbetet ska kunna fortgå, och för att projektets resultat ska långsiktiggöras. Det handlar om vem som ansvarar för utvecklingsprocessen i sin helhet, och vilket ansvar aktörerna har på varje nivå.

Ge tydligt mandat och ställ krav. Att arbeta fram en ansvarsfördelning innebär att varje länk i kedjan upplever att den har ett tydligt mandat att arbeta vidare med utvecklingsprocessen avseende entreprenöriellt lärande. En ansvarsfördelning innebär också en möjlighet att ställa krav på nästa länk i kedjan, avseende dennes roll i den tänkta förändringsprocessen. Ett tydligt mandat är en viktig aspekt av aktörens handlingsutrymme, och möjliggöra för aktören att ta initiativ och fatta beslut.

EPL på Utbildningsförvaltningens chefsmöten. För att arbetet med EPL inte ska falla bort föreslår Kontigo att detta ska vara en stående punkt vid Utbildningsförvaltningens regelbundna chefsmöten. Det kan handla om att avrapportera hur arbetet fortlöper, vad som görs vid kommunens skolor samt vilka eventuella ytterligare insatser som behövs för att arbetet med EPL ska fortleva och utvecklas.

Dialog – gör behovsanalys och tillhandahåll verktyg. Kontigo har under utvärderingens gång avsett bidra till att initiera dialog i och med workshops och samtal med såväl pedagoger, skolläda, styrgrupp och politiker. Vår bild är även att projektledningen tydligt har drivit en dialog med berörda parter, och sett till att skapa fora för samtal avseende syftet med projektet och det fortsatta arbetet. Vi ser dock ett behov av att även fortsättningsvis driva denna typ av dialog där aktörerna i systemet får möjlighet att förmedla vilka förutsättningar man behöver för att kunna arbeta vidare med utvecklingen på skolorna och det entreprenöriella förhållningssättet. Vice versa handlar det om att tillhandahålla de förutsättningar som kommuniceras, i rimlig utsträckning. Här ser vi återigen att ansvarsfördelning och mandat avseende förvaltning, skolläda och pedagoger är av högsta vikt.

Formalisera lärande genom rutiner för dokumentation och erfarenhetsutbyte. Vi har lyft att spridningen och långsiktiggörandet av projektresultatet riskerar att hämmas i de fall där dokumentationen är begränsad. Härvidlag ser vi behovet av att formalisera lärandet för att pilotmetodiken ska kunna sägas få fullt genomslag. Vi har tidigare diskuterat

behovet av att skapa fora för kunskapsspridning, samt vikten av att arbeta fram en tydlig ansvarsfördelning. En del av detta är tydliga direktiv kring återrapportering, för att lärdomar ska fångas upp och få spridning.

Stötta pilotskolorna. Utvärderingen visar att pilotskolorna behöver stöttas i minst tre avseenden för att kunna fylla den roll som avses:

- **Tydliggöra roll.** Pilotrollen måste ytterligare förtydligas. Projektledningar har under projektets gång lagt ner mycket tid på att kommunicera rollen, men vi ser att den också behöver formas utifrån kontexten i vidare bemärkelse. Rent konkret handlar detta om att samla upp vad övriga skolor efterfrågar från pilotskolorna, vad de upplever att de kan få ut av ett utbyte, och vad de har för behov avseende att kunna bedriva ett eget utvecklingsarbete kopplat till entreprenöriellt lärande. Här ser vi också att pilotskolornas ansvar är att tydligt förmedla vad man har gjort. Således ser vi ett behov av en viss växelverkande kommunikation.
- **Tillhandahålla arenor.** För att pilotskolorna ska kunna dela med sig av den kunskap och de resultat som man arbetat fram, krävs arenor där ett sådant spridningsarbete kan bedrivas. Det handlar om nämnda fora för spridning, där pilotskolornas pedagoger får möjlighet att möta personalgrupper från andra skolor.
- **Uppmuntran och förstärkning.** Kontigos bild är att flera av pilotskolorna har kommit långt i sitt arbete, och kan uppvisa goda resultat. En del i att stödja pilotskolorna är att se med erkänsla för det arbete de lagt ned, och bekräfta skolornas pedagoger och rektorer i rollen som piloter och föregångare.

4.3 Vilka förutsättningar behöver skapas?

Avsätt resurser att jobba vidare med utvecklingsarbete avseende entreprenöriellt lärande. Vi har lyft att en framgångsfaktor gällande entreprenöriellt lärande är att perspektivet är just ett perspektiv, dvs. en övergripande pedagogik som inte tävlar med ämneskunskaper utan istället inbegriper allt sådant arbete. Detta perspektiv menar vi är centralt att hålla fast vid för att undvika att det fortsatta utvecklingsarbetet drabbas av perspektivträngsel. Dock, även om EPL är en pedagogik som kan tillämpas på alla de olika ämnena, så krävs det resurser för att implementera denna pedagogik. Kontigo menar således att resurser, främst i form av tid för

förändringsagenter men även för övriga, måste avsättas. Avsatt tid är en tydlig framgångsfaktor för ett utvecklingsarbete.

Samarbeta rektorsövergripande. Då resultatspridning och långsiktiggörande ska ske genom samverkan mellan kommunens skolor, kan det konstateras att samverkansnivån är rektorsövergripande. Således ser vi att ansvaret för att driva denna samverkan antingen kan vara utspridd på samtliga skolors rektorer, eller ligga på utbildningsförvaltningen och skolchefen. Tar förvaltningen rollen att driva utvecklingen och skapa samarbetsformer, ser vi att ansvarsfördelningen blir relativt oproblematisk. Skulle förvaltningen välja att vara mer passiv är det istället upp till rektorerna att driva samverkan själva. Vi ser att detta delade ansvar riskerar att bli mindre tydligt och att samarbetet riskerar att bli mer godtyckligt utifrån enskilda skolledares inställning – samtidigt är det Kontigos bild att gruppen av rektorer är engagerade och motiverade att fortsätta med utvecklingsarbetet i syfte att arbeta i enlighet med vad styrdokumentet dikterar. Kontigos uppfattning är att Barn- och utbildningsförvaltningen bör ta det fulla ansvaret, och ta en samordnande roll.