LUND UNIVERSITY

Folkhögskola 2.0 - ett kompetensutvecklingsprojekt. Extern utvärdering.

Sonander, Anna; Wickenberg, Per

2013

Link to publication

Citation for published version (APA):
Sonander, A., & Wickenberg, P. (2013). *Folkhögskola 2.0 - ett kompetensutvecklingsprojekt. Extern utvärdering.* (Sociology of Law Research Report 2013:2; Vol. 2013:2). Rättssociologiska institututionen, Lunds universitet.

Total number of authors:
2

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Folkhögskola 2.0 – ett kompetensutvecklingsprojekt

Extern utvärdering

Anna Sonander och Per Wickenberg

Research Report in Sociology of Law 2013:2

Anna Sonander och Per Wickenberg

Folkhögskola 2.0 – ett kompetensutvecklingsprojekt

Extern utvärdering

SOCIOLOGY OF LAW
LUND UNIVERSITY

För en komplett förteckning över bokutgivningen vid Rättssociologiska institutionen, Lunds universitet, se slutet av boken

Sociology of Law Research Report 2013:2

Redaktör för Sociology of Law Research Report Karsten Åström
Copyright © Anna Sonander och Per Wickenberg 2013
Foto Anna Oscarsson

Grafisk design Infografen/Desktop

Sättning Ilgot Liljedahl

Produktion Media-Tryck

Tryck Media-Tryck, Lund University, Lund, Sweden 2013

ISBN 91-7267-360-5

ISSN 1404-1030

Publisering and Distribution

Media-Tryck

Lund University

Box 117

SE-221 00 Lund, Sweden

Fax 046-222 38 83 • E-post bookorder@se.lu.se • www.lu.se/media-tryck

Innehållsförteckning

1. Inledning 5
Projektets övergripande syften 6
Projektets organisering 8

2. Utvärderingsuppdraget 9
Formativ utvärdering 9
Sammanfattande eller summativ utvärdering 10
Utvärderingens syfte och frågeställning 11

3. Folkhögskolans organisering och styrning 15
Medverkande folkhögskolor i projektet Folkhögskola 2.0 15

4. Teoretiska begrepp och utgångspunkter 17
Förändring 17
Kommunikationens betydelse för förändringsprocesser 18
Ledaren 20
Projektets faser 22

5. Metod och material 25
Utvärdering 25
Metoder 26
Enkäter 26
Bearbetning av enkäterna 26
Intervjuer 27
Bearbetning av intervjuerna 27
Observationer 27
Bearbetning av observationer 27
Redan befintligt material 28
Urval 28
Medarbetare 28
Processledningsgrupp 28
Ambassadörer 29
Bortfall 29
Svarsfrekvens för enkäterna 29
Operationalisering – att mäta för att besvara måluppfyllelse 30
Etiska överväganden 31

Empirisk framställning 31
Processledningsgruppen 32
Intervjuer med rektorer 32
Ambassadörsträffar 33
”Storträffar” 33
Rektorsmöten (med återkoppling) 33
Enkät medarbetare 33

6. Analys av empiriskt material 35
Initieringsfasen 35
Faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen under *initieringsfasen* 36
Implementeringsfas 39
Faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen under implementeringsfasen 39
Kommunikation 46
Det som har underlättat… 47
Med fokus på resultat 47

Uppsummering med en blick framåt! 49
Avslutningsvis… 51

Referenser 53

Bilaga 1: Resultatredovisning enkäterna 55
Enkät 1: Genomförd september 2011 55
Enkät 2: Genomförd december 2011 – januari 2012 57
Enkät 3: Genomförd juni 2012 59
Enkät 4: Genomfördes december 2012 62
Enkät 5: juni 2013 64

1. Inledning

Folkhögskola 2.0 är ett kompetensutvecklingsprojekt inom ramen för Europeiska socialfondens programområde 1 (redan sysselsatta/anställda). Projektet är på många sätt ett omfattande projekt. Det har ett brett övergripande syfte som spänner över flera olika områden, det är aktörer från flera olika folkhögskolor inblandade i ledningsarbetet, det berör ett stort antal medarbetare från olika yrkeskategorier och det har pågått under flera år.

I dag finns det i Sverige 150 folkhögskolor, varav 107 är bundna till föreningar, stiftelser, folkrörelser eller ideella organisationer. De resterande 44 folkhögskolorna drivs av landsting eller region. Stora delar av skolornas verksamhet finansieras med allmänna medel från bland andra staten och fördelas via skolornas samlande organisation, Folkbildningsrådet (2013). *Projekt Folkhögskola 2.0* är ett samverkansprojekt och berörde ursprungligen 15 av Skånes 17 folkhögskolor. På dessa skolor studerar ca 3000 kursdeltagare, och antalet lärare och annan personal är på ett ungefär drygt 700.[1] Projektets idé har sitt ursprung i en samverkan mellan rektorer och medarbetare från dessa folkhögskolor. Folkbildningsföreningen i Malmö är projektägare och har delegerat sitt uppdrag till Håkan Larsson, rektor på Glokala Folkhögskola. De deltagande folkhögskolorna har gemensamt vid ett antal träffar kommit fram till vilka behov folkhögskolorna har samt vilka prioriteringar i samverkansprojektet som behöver göras.

Ett problem som identifierades under dessa träffar är det faktum att folkhögskolornas ledningar och medarbetare inte har en kompetens som motsvarar dagens behov, men även att det saknas gemensamma satsningar på kompetensutveckling bland folkhögskolorna i Skåne. Vidare har behovet av att säkerställa folkhögskolan som utbildningsalternativ i en konkurrensutsatt situation samt att förbereda berörda medarbetare för detta arbete varit av betydelse för projektets uppstart, och det är dessa olika problem som projekt *Folkhögskola 2.0* avser lösa. Orsakerna till problemen är flera, exempelvis har ökad decentralisering, långa anställningstider, ändrad syn på kunskap och kunskapsutveckling men även vikten av att ha ett arbete (Welfare och Workfare) haft betydelse. Detsamma gäller kvinnornas majoritet i medarbetargruppen samt att folkhögskolan inte omfattas av lärarlyftet.

De olika definierade problemområdena leder till ett antal effekter som på sikt kan påverka folkhögskolornas konkurrenskraft. Bland annat har det uppmärksammats att medarbetarnas kompetensutveckling inom folkhögskolan i Skåne inte följer en

1 Timanställda lärare och medarbetare i kortkurser och projekt är inte medräknade

önskad utveckling samt att det finns en tröghet och motstånd mot förändring inom folkhögskolan.

Det har således definierats ett antal problemområden som man inom *Folkhögskola 2.0* anser måste lösas. För att kunna lösa detta är det av betydelse att den enskilda medarbetare och hens kompetens är delaktiga och rustas inför de förändringsbehov som kartlagts.

Projektets övergripande syften

Projektet syftar mer specifikt till att utveckla medarbetarna och den enskilde folkhögskolan inom följande områden:[2]

1. SAMVERKAN FÖR KOMPETENSUTVECKLING – MÖTA FRAMTIDENS KRAV. Det övergripande syftet är att deltagande folkhögskolor i projektet ska samverka för kompetensutveckling med fokus på entreprenörskap, hållbar utveckling och kommunikation för att stärka sina medarbetares möjligheter att – individuellt och i team – vara medskapande i folkhögskolornas utmaningar att möta framtidens krav på förändring och vidareutveckling.

2. DRIVANDE AKTÖR PÅ UTBILDNINGSOMRÅDET – MÖTA DISKRIMINERADE GRUPPER. Folkhögskolorna ska genom sina medarbetare vara en samlad och drivande aktör på utbildningsområdet och i samhällsutvecklingen i regionen – som ett komplement till kommun och näringsliv – med särskilt uppdrag att möta diskriminerade gruppers behov av anpassad och flexibel lärmiljö inför både arbete och högre studier.

3. FOLKHÖGSKOLORNA SOM MÖTESPLATSER OCH KUNSKAPSCENTRA. Folkhögskolorna ska genom projektet tillföras kompetens som stärker skolorna att fungera som lokala mötesplatser och kunskapscentra – med olika och kompletterande profiler och i samverkan med andra aktörer i lokalsamhället – för entreprenörskap och aktivt medskapande i en hållbar utveckling, både lokalt och regionalt.

Utifrån dessa övergripande syften har tre fokusområden identifierats som särskilt betydelsefulla för de kompetensutvecklingsaktiviteter och den lärandeprocess som projekt syftar till. Områdena är följande: [3]

1) ENTREPRENÖRSKAP. Med entreprenörskap menas här ett förhållningssätt ifråga om förmåga att upptäcka och identifiera behov, finna lösningar och organisa-

2 Beskrivningen av projektets övergripande syfte är hämtad ur *Ansökan till EU-ESF* (2010-10-19) och *Avstämningsrapporten till EU-ESF* (2011-08-14).

3 Beskrivning av projektets tre fokusområden är hämtade ur *Ansökan till EU-ESF* (2010-10-19) och *Avstämningsrapporten till EU-ESF* (2011-08-14).

tionsstrukturer så väl internt inom varje folkhögskola som i samverkan med andra verksamheter i lokalsamhälle och närområde. För att möta de nya krav som följer i takt med samhällsförändringar – och därmed förändrade behov hos folkhögskolornas kursdeltagare – ställs också krav på en verksamhetsutveckling där alla medarbetare görs delaktiga och ansvarstagande. En satsning på entreprenörskap har således betydelse för både anställda medarbetare och kursdeltagare i deras möjligheter att möta behov förnyelse och att stärkas i självkänsla och förmåga att vara medskapande i ett hållbart utvecklingsarbete. Entreprenörskapet kan bidra till utveckling internt inom skolan – pedagogisk utveckling och nya verksamheter – såväl som i samverkan med lokalsamhällets offentliga verksamheter, näringsliv, föreningsliv och social ekonomi.

2) HÅLLBAR UTVECKLING – NY TEKNIK. Ytterligare fokus är hållbar utveckling. Utifrån ett entreprenöriellt förhållningssätt ska kompetensutvecklingsaktiviteterna ägnas åt frågor om såväl intern verksamhetsutveckling som delaktighet – genom nätverk, kursverksamhet, projektutveckling och olika former av ekonomiska samarbeten – i lokalsamhällets och regionens ekonomiska, sociala och även ekologiska utveckling. Ambitionen är att i projektet fördjupa förståelsen för alla tre dimensioner – den ekonomiska, sociala och ekologiska – i begreppet hållbar utveckling samt betydelsen av att folkhögskolor genom sina medarbetare, och för sina medarbetare, håller hög kompetens inom detta komplexa kunskapsområde. Projektets fokus på hållbar utveckling ska dessutom särskilt uppmärksamma behov av lärande och verksamhetsutveckling – i kursutbud, entreprenöriellt förhållningssätt etc. – som knyter an till ny teknik liksom möjligheter och problemställningar ifråga om relationen stad och landsbygd.

3) KOMMUNIKATION. Projektets tredje fokus är kommunikation vilket syftar på såväl möten mellan individer som kontakter och samverkan mellan organisationer och med omvärlden i både närsamhälle och i ett regionalt plan och perspektiv. Projektet ska dessutom i kompetensutvecklingsaktiviteterna uppmärksamma och fördjupa kunskap om utmaningar och möjligheter för folkhögskolor att i samverkan med andra aktörer överbrygga den digitala klyftan mellan olika generationer och mellan stad och land genom erfarenhetsutbyten, nya kontakter, ny samverkan liksom tillägnandet av ny teknik.

Utöver dessa fokusområden avser projektet:

* Främja sådan kompetensutveckling som säkerställer en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens.

* Förebygga och motverka diskriminering och utestängning på arbetsmarknaden.

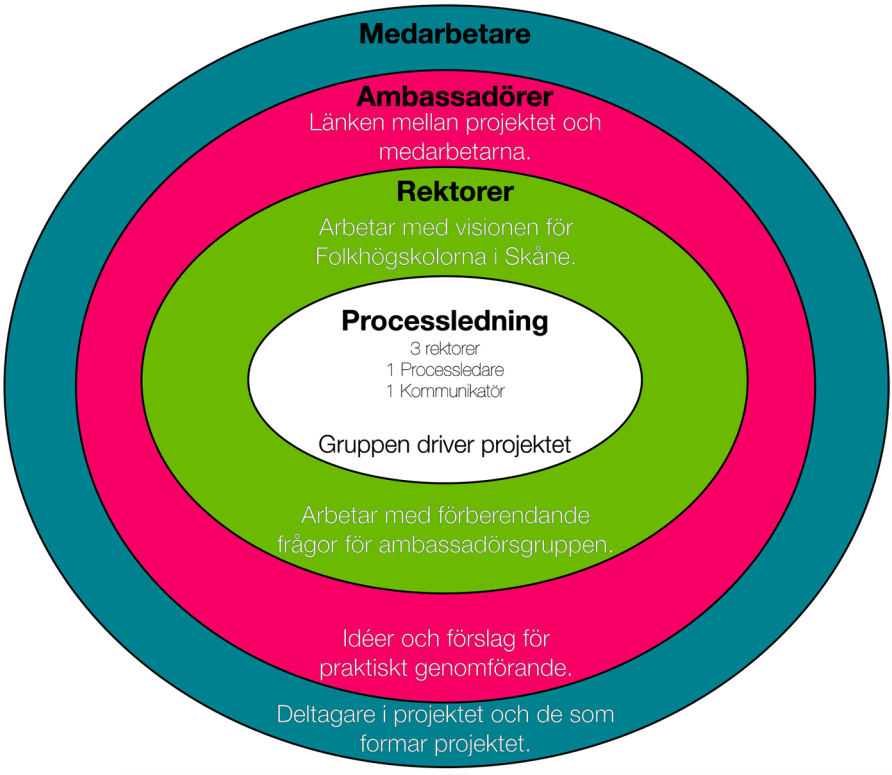
För att lösa dessa ovan nämnda problem och brister har *Folkhögskola 2.0* under projekttiden arbetat med olika kompetenshöjande aktiviteter.

Det är det ovanstående arbetet som har utvärderats av undertecknade forskare vid Rättssociologiska institutionen, Lunds universitet, under tiden februari 2011

till sommaren 2013. Arbetet med detta har då följt en specifik utvärderingsplan med *titeln "Utvärderingsplan av projektet "Folkhögskola 2.0 – samverkansprojekt". Kompetensutveckling i Skåne: Entreprenörskap – Hållbar utveckling – Kommunikation* (där slutliga versionen är daterad till 2011-05-29).

Projektets organisering

Projektet *Folkhögskola 2.0* har under projekttiden[4] haft följande (se figur 1 nedan) relativt platta organisering med en central *Processledningsgrupp* som driver och leder processerna i projektet och som inledningsvis bestod av tre (sedermera två) av folkhögskolerektorerna, en processamordnare (projektledare) och en projektkommunikatör. Därefter är organiseringen i praktiken på varje folkhögskola med *Rektor*, *Ambassadör(er)* och *Medarbetare*.



Figur 1. Schematisk bild av projektets organisation

4 Den första tiden, under ca ett halvår, har projektets organisering emellertid varit annorlunda.

2. Utvärderingsuppdraget

Rättssociologiska enheten vid Lunds universitet har av projektägaren fått i uppdrag att utvärdera Projekt *Folkhögskola 2.0*. Utvärderingen består av dels en *formativ utvärdering* och dels en *summativ utvärdering*.

Rättssociologi är ett samhällsvetenskapligt ämne som till sin öppenhet för praktiken lämpar sig för olika typer av utvärderingar.

Tidigare utvärderingar gjorda av rättssociologer vid Lunds universitet är bland annat följande: *Den integrerande delen av Ven-projektet. En förtida delrapport i utvärderingsstudien med fokus på Spillvattenprojektet.* 2003 (Håkan Hydén & Per Wickenberg). *Projekt Nätverk Handel Malmös modell för kompetensutveckling av deltidsarbetslösa inom handeln.* 2004 (Eva Friis, Per Wickenberg och Justus Aurell). *Strategier för ökad regelefterlevnad på trafikområdet*. 2005 (Måns Svensson). *Att skapa goda arbetsmiljöer – med hjälp av design och jämställdhet. En utvärdering av projektet Skåne i god form. Ett samarbetsprojekt mellan LO-distriktet i Skåne, Svensk Industridesign och Svenska ESF-rådet*. 2006 (Charlotte Agevall). *”Man är kanske mer kapabel än vad man trodde…” Utvärderingsrapport av projekt Mötesplats Social Ekonomi Malmö – arbetsträning för långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna.* 2007 (Susanna Johansson). *Invandrarkvinnor på väg mot arbete genom utbildning och kooperation*. *Utvärdering av projektet Trappan i stadsdelen Rosengård, Malmö.* 2007 (Helena Hallerström). *Våldsutsatta kvinnor berättar. En utvärdering av projekt Karin*. 2010 (Annika Rejmer, Anna Sonander & Charlotte Agevall.) *Projekt Trapphuset Rosengård. Utbildningsverkstad och empowermentstation för invandrarkvinnor på väg mot arbete.* 2010 (Eva Friis).

Formativ utvärdering

Den formativa utvärderingen innebär att vi utvärderare fortlöpande har följt det arbete som skett inom ramen för *Folkhögskola 2.0* samt på olika sätt återkopplat detta till projektets aktörer för att möjliggöra förändring, förbättring, vidareutveckling, justering och reflektion av projektprocesserna utifrån projektets syfte och mål. Under utvärderingen av *Folkhögskola 2.0* har vi regelbundet träffat processledningsgruppen. Under dessa möten har resultaten av genomförda enkäter återkopplats, nuvarande

förutsättningar för att driva projektet framåt diskuterats samt att vi utgjort bollplank och pådrivare för processledningsgruppen. Detta är en viktig del i den formativa utvärderingen. En formativ utvärdering är betydelsefull för att förbättrings- och utvecklingsarbetet ska ske.[5] Det innebär att den löpande utvärderingen inte bara dokumenterat resultat utan att den också har använts som ett kritiskt och kommunikativt verktyg mellan utvärderarna och processledningen för att reflektera, formera och synliggöra projektprocesserna utifrån uppställda mål och syften för projektets olika delar. Evert Vedung (2007) menar att utvärdering bör läggas till grund för *resultatstyrning*, för kontinuerlig och systematisk återföring av resultaten av projektet.

> Att utvärdera är att blicka tillbaka i syfte att förbättra manövreringen framåt. Utvärderingens roll är att systematiskt ta fram och bedöma information om den förda politikens genomförande och resultat för att ge underlag för mer rationella och långsiktiga beslut (Vedung, 2007, *Utvärdering i politik och förvaltning*, s. 18).

Som utvärderare har vårt uppdrag syftat till att fokusera på hur genomförandet av Folkhögskola 2.0 har fungerat eller inte fungerat. I uppdraget står formulerat att det är aktörernas ”mål, förväntningar och behov” som ska vara i fokus under den formativa utvärderingen. Under denna del av utvärderingen har utvärderarna följt deltagarnas upplevelser av deltagande i projektet huvudsakligen med hjälp av enkäter. Utöver det har observationer vid olika storträffar gjorts, detsamma gäller vid ambassadörsträffar och rektorsmöte. Vid dessa två sistnämnda har även resultat från den då pågående formativa utvärderingen återkopplats. Den huvudsakliga återkopplingen har emellertid skett genom de mer eller mindre regelbundna sammankomster utvärderarna haft med processledningsgruppen.

Sammanfattande eller summativ utvärdering

Den summativa utvärderingen har projektets skilda syften och mål som utgångspunkt. Det innebär att resultatet av det material som samlats in under hela utvärderingsperioden, det vill säga dokumentstudier, observationer, enkäter och intervjuer analyseras och sätts i relation till dessa skilda syften och mål.

Utvärderingsuppdraget anger följande *indikatorer* för utvärderingen och undersökningen av huruvida dels den enskilda medarbetaren, men även arbetsstället, har påverkats av sin delaktighet i projektet;[6]

Medarbetare: ”Projektets kompetensutvecklingsaktiviteter ska resultera i att medarbetarna själva anser sig att fått stärkta förutsättningar att ta sig an och få nya fördjupade och breddade arbetsuppgifter med anknytning till projektets tre fokusar

5 Se Wholey m.fl. 2004.

6 Indikatorerna är hämtade ur *Ansökan till EU-ESF* (2010-10-19), vidare *Redigerad Originalansökan till EU-ESF* (2010-10-19) och *Avstämningsrapporten till EU-ESF* (2011-08-14).

– entreprenörskap, hållbar utveckling och kommunikation – och i enlighet med projektets övergripande syften och mål".

Arbetsställe: "Folkhögskolorna ska efter genomfört projekt ha tillförts ny kompetens som innebär att medarbetarnas stärkta entreprenörskap resulterat i att verksamheterna kan breddas och fördjupas i riktning mot den gemensamma utmaningen att tillsammans utgöra en drivande aktör i regionen, både inom utbildningsområdet och i projektutveckling och samverkan för hållbar utveckling i närsamhället."

Utvärderingens syfte och frågeställning

Utvärderingen tar sin utgångspunkt i den avstämningsrapport som processledningsgruppen författade efter mobiliseringsfasen och som är inrapporterad till ESF. Med grund i denna rapport kan urskiljas tre olika målbilder som skiljer sig åt utifrån tidsperspektiv: på lång sikt, på medellång sikt samt på kort sikt.

Det övergripande målet på lång sikt är att deltagande folkhögskolor i projektet ska

- samverka för kompetensutveckling med fokus på entreprenörskap, hållbar utveckling och kommunikation för att
- stärka sina medarbetares möjligheter att – individuellt och i team – vara medskapande i folkhögskolornas utmaningar att
- möta framtidens krav på förändring och vidareutveckling

På lång sikt ska projektet även ha bidragit till en process som innebär att folkhögskolorna i Skåne:

- gör sig mer sig synliga som utbildningsalternativ för högskolebehörighet såväl som yrkesinriktade och profilerade utbildningar och kurser
- verkar entreprenöriellt och samtidigt behåller sin särart
- för dialoger och kommunicerar folkhögskolornas alternativa värdegrund och syn på utbildningsresultat
- samverkar för att stödja skolledningsarbetet och särskilt uppmärksammar svårigheter i ledarskapet som är kopplat till könsmässiga skillnader

Detta är mål som inte till fullo kan mätas vid projektets slut eftersom målet sträcker sig bortom den tidpunkten. Emellertid kommer vi på ändå beröra dessa långsiktiga mål då olika tendenser visar på vilken riktning resultaten på lång sikt rör sig.

Det övergripande målet på medellång sikt, vid projektets avslut är

- Att folkhögskolornas medarbetare tillägnar sig och prövar ett entreprenöriellt förhållningssätt i sitt arbete som lärare eller i befattning med administration, service etc.
- Att medarbetarna stärks i förmågan och känner ökad arbetsglädje inför att delta i samverkans- och förändringsprocesser, organisering av ny verksamhet som även inkluderar intressenter – offentliga verksamheter, näringsliv och social ekonomi – utanför skolorna i det lokala närområdet och i samarbete med andra folkhögskolor.
- Att det stärkta och utvecklade entreprenörskapet ska särskilt leda till ökad kompetens – metodiskt och organisatoriskt – inom områdena hållbar utveckling och kommunikation.
- Att deltagande folkhögskolor och medarbetare ökar sin kompetens i utveckling och delaktighet i lokala nätverk för att skapa olika former av samarbeten inom lokalsamhällenas ekonomiska, sociala och ekologiska utveckling.
- Att medarbetare och deltagande folkhögskolor om medvetandegörs om möjligheter och kompetenskrav i fråga om kommunikation som digitalisering i samhällsutvecklingen leder till.
- Att projektet även ska resultera i ökad beredskap och förmåga att ta till vara möjligheter för att – som medarbetare och organisation – agera för att utveckla metoder och strukturer för kommunikation i bred mening: i bemötanden, samarbeten med andra aktörer, IT-användning, användning av sociala medier, lokal-TV och annan kommunikationsteknik.
- Att medarbetare och samverkande folkhögskolor därför under projektet ska sätta i gång och aktivt delta i delprojekt som utvecklar och etablerar nya samarbeten, former och strukturer för kommunikation

Dessa mål mäts vid projektets avslut i en enkät, men även genom en sammanvägning av den formativa utvärderingens resultat utifrån projektets mål.

Det övergripande målet på kort sikt

* **Att** genomföra BAS-utbildningar – utifrån fokusgrupper – som samlar alla medarbetare och yrkesgrupper på folkhögskolorna (2011).
* – *Målsättning för BAS I: Att* samtliga medarbetare ska anse sig ha fått information, fakta och inspiration etc som berikar och stärker den egna arbetssituationen, både på kort och lång sikt.
* – *Målsättning för BAS II:* Att samtliga medarbetare ska anse sig ha fått fördjupade kunskaper och insikter om det aktuella fokusområdet på ett sätt som berikar och stärker den egna arbetssituationen, både på kort och lång sikt.

* **Att** i samverkan mellan folkhögskolorna genomföra Delprojekt som samlar yrkesgrupper respektive intressegrupper för gemensamma utbildningar och utvecklingsarbeten för gemensam kompetensutveckling (2012).
* **Att** samla medarbetare och skolledningar i delprojekt som både bidrar till kompetensutveckling och spridning av projektets erfarenheter och resultat (2013).

3. Folkhögskolans organisering och styrning

Folkhögskolan ska vara fri och frivillig.[7] Det är en fri skolform som styrs av breda målsättningar med få gemensamma regler. Folkhögskolan lyder inte under skollagen och har heller inte någon ”egen” lagstiftning eller nationella läroplaner. Det betyder emellertid inte att den är utom statlig eller annan styrning, För verksamheten på folkhögskolan ansvarar den enskilda skolans egen styrelse. Vidare finns regler och riktlinjer förknippade med de statliga bidragen till folkhögskolorna. Folkhögskolornas bidrag följs upp av Folkbildningsrådet[8] och det är folkbildningsrådets styrelse som beslutar om fördelningen av statsbidraget till folkhögskolorna.[9] Folkhögskolorna är inte bundna till centralt fastställda läroplaner utan istället arbetar man efter egna verksamhetsplaner. Varje folkhögskola bestämmer självständigt över vilka kurser man anordnar och vilken profil man har på sin skola. Folkhögskolorna har olika typer av kurser med en mängd olika inriktningar och ämnesområden.

Medverkande folkhögskolor i projektet Folkhögskola 2.0

De medverkande folkhögskolorna skiljer sig åt på flera punkter; de har olika huvudmän och ägs och drivs på olika sätt, de varierar i storlek både vad gäller antalet medarbetare, antalet deltagare och antalet kurser. Vidare är de ekonomiska förutsättnin-

7 Det bekanta begreppet ”fritt och frivilligt” myntades av 1944 års folkbildningsutredning. Villkoren för de statliga anslagen till folkhögskolorna har kontinuerligt förändrats där den senaste stora förändringen kom 1991 med en helt ny folkbildningsförordning; den statligt stödda folkbildningen blev målstyrd istället för regelstyrdhttp://www.folkbildning.se/Folkbildning/Vad-ar-folkbildning/

8 Folkbildningsrådet är en ideell förening med vissa myndighetsuppdrag givna av riksdagen och regeringen. Folkbildningsrådet fördelar statsbidrag till studieförbund och folkhögskolor, lämnar budgetunderlag och årsredovisningar till regeringen samt följer upp och utvärderar folkbildningens verksamhet. http://www.folkbildning.se/Folkbildningsradet/

9 Folkbildningsrådet arbetar även med vissa uppdrag från medlemmarna:
* Folkbildningsförbundet
* Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation (RIO)
* Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

garna olika skolorna emellan, detsamma gäller ledningsstruktur. Även pedagogiska mål och värdegrunder och visioner skiljer sig åt mellan skolorna.

För ytterligare läsning:

Albins folkhögskola (Landskrona) http://www.albins.nu
Eslövs Folkhögskola (Eslöv) http://www.eslov.fhsk.se
Fridhems folkhögskola (Svalöv) http://fridhem.fhsk.se
Furuboda folkhögskola (Åhus) http://folkhogskola.furuboda.org
Glimåkra folkhögskola (Östra Göinge) http://www.glimnet.se
Glokala folkhögskolan (Malmö) http://www.glokala.se/content/
Hyllie parks folkhögskola (Malmö) http://hyllieparkfolkhogskola.se
Malmö Folkhögskola (Malmö) http://malmofolkhogskola.se
Munka Ljungby folkhögskola http://www.munkafolkhogskola.se
Skurups Folkhögskola (Skurup) http://www.skurupsfolkhogskola.se
Sundsgårdens folkhögskola (Helsingborg) http://www.sundsgarden.se
Önnestads folkhögskola (Kristianstad) http://onne.se
Österlens folkhögskola (Tomelilla) http://www.osterlen.fhsk.se
Hvilans folkhögskola (Åkarp) http://www.hvilan.se
Östra Grevies Folkhögskola (Östra Grevie) http://www.skurupsfolkhogskola.se

4. Teoretiska begrepp och utgångspunkter

Förändring

”Hur förändringen sker är ofta centralt för om den blir lyckad eller inte”[10]

Det arbete som projekt *Folkhögskola 2.0* avser genomföra syftar till att komma till rätta med ett antal identifierade problem som kräver ett förändrings- och förbättringsarbete[11] på de medverkande folkhögskolorna. Förbättringsarbete är ett begrepp som fokuserar på verksamhetsförbättring och att ”utveckla verksamheten i en bestämd riktning mot ett specifikt mål”.[12] Att *förbättra* en skola handlar om att få lärarna och berörda aktörer på skolan att följa nya riktlinjer, ändra pedagogik eller att anpassa sig till ett nytt sätt att samspela med kolleger. Ett förbättringsarbete som kan bedömas framgångsrikt måste efter ett tag omfatta flertalet berörda aktörer.[13] Ett sådant arbete beräknas ta mellan 5-8 år.[14]

Förändring och stabilitet är båda förekommande i alla organisationer. Förhållandet mellan dessa två motpoler är inte helt enkelt. Att vara för mycket förändringsbenägen är inte optimalt eftersom stabiliteten försvinner. Motsvarande förhållande för överdriven stabilitet är en risk att bli ”… tungrodda och inskränkte”.[15] Vad är då en *förändring*? I Johansson & Heide (2008) beskrivs sex olika dimensioner av en förändring.[16] Man kan betrakta en förändring utifrån vilken grad av förändring det rör sig om, om det är en diskursiv eller substantiell förändring, alltså vilken typ, om förändringen är medveten eller inte samt under vilken tidsrymd förändringen pågår, det vill säga tidshorisont. Vidare kan en förändring betraktas utifrån var förändringsambitionen har sitt ursprung samt slutligen hur förändringen sker, kontrollerat visavi framväxt efter hand.

10 Andersson 2007
11 Blossing 2008, s. 11
12 Blossing 2008, s. 11-12 Ibid s. 11-12
13 Blossing 2008, s. 11-12
14 Blossing 2008, s. 12, 45
15 Johansson och Heide 2008, s. 16. Se även Cheney, Christensen, Zorn och Ganesh, 2004
16 Se även Cheney m fl. 2004

Tidigare forskning visar att flertalet planerade förändringsinitiativ misslyckas[17] och att det vanligtvis är den mänskliga faktorn som ligger bakom. Den huvudsakliga orsaken till misslyckande är medlemmarnas motstånd, ett motstånd som anses bero på ett antal tidigare förändringsförsök och som resulterar i BOHICA- mentaliteten (Bend over Here It Comes Again)[18]. De som berörs av förändringen har i dessa fall varit med om så många misslyckade förändringsförslag så att man inte längre tar dem på allvar och inte aktivt arbetar för att förändringen ska lyckas. Inte bara medlemmarna kan utgöra ett hinder mot förändring, utan det gäller även ledningsgrupper som inte sällan förutsätter ett motstånd bland de som berörs av förändringen[19] och som sådana måste de ”bekämpas”. Ett vanligt fel är vidare att tro att förändringsprocesser kan styras utifrån ett uppifrån och ned perspektiv.[20]

För att kunna genomföra ett förändringsarbete där medarbetarna deltar, är det av betydelse att inställningen till aktuell förändring kartläggs hos de som berörs av förändringen[21]. Att undersöka vilken inställning till förändring som finns uppmärksammar behovet av information och kommunikation under en förändringsprocess, då det ofta förekommer oro och osäkerhet över vad förändringarna ska leda till. För att kunna hantera osäkerheten krävs **information** i stora mängder.[22] För att delge information krävs en god kommunikation.

Kommunikationens betydelse för förändringsprocesser

En god kommunikation är avgörande för lyckade förändringsprocesser.[23] Ett vanligt sätt att se på kommunikation är utifrån en uppifrån och ned process, och att förändringar följer denna linje. Så fungerar det inte, istället är kommunikationen beroende av hur mottagaren uppfattar och väljer att ta emot den information som kommunikationen förmedlar. Detta innebär att det inte är ovanlig att ledningens intentioner inte stämmer överens med det resultat som blir.[24]

Att kommunicera är således viktigt i en förändringsprocess, men inte bara att kommunicera utan även hur man kommunicerar och får ut ett budskap är viktigt för att lyckas med en förändring.[25] Människor reagerar olika på förändringar[26] och har därmed olika behov av kommunikation. De som berörs av förändringar har även

17 Johansson och Heide 2008, s. 19 & 96. Se även Lewis och Seibold 1998; Barrett 2002,; Elving 2005; Lewis 2000 samt Tourish och Hargie 1998
18 Johansson och Heide 2008, s. 19
19 Johansson och Heide 2008, s. 19. Se även Balogun, 2006
20 Johansson och Heide 2008, s. 19
21 Johansson och Heide 2008, s. 75
22 Johansson och Heide 2008, s. 75-76
23 Johansson och Heide 2008, s. 19ff. Se även exempelvis Daly, Teague och Kitchen 2003, Kotter 1996, Beer och Nohria 2000
24 Johansson och Heide 2008, s. 20
25 Johansson och Heide s. 21. Se även Lewin 1951
26 Johansson och Heide 2008, s. 25

olika inställning till förändringsprocesser och man kan skilja på de som redan är positiva – ambassadörer och samarbetspartners, de som är neutrala (åskådare) samt slutligen negativa (cyniker och sabotör). Ett vanligt fel man ofta gör är att fokusera för mycket på de sistnämnda vilket kan resultera i att de redan positiva ändrar sin åsikt om förändringarna. Tvärtemot vad som ofta tros behöver de som redan är positiva stöd och bekräftelse för sin åsikt.[27]

För att tillmötesgå de olika behov av kommunikation som kan uppkomma är det viktigt med en öppen kommunikation där medarbetarna får en sammanhållande information som kan skapa en förståelse för det nya.[28] Saknas en förståelse för det nya kan det leda till att information sätts ihop på ett sätt som blir relevant för just den medarbetaren och människor som fått samma information tolkar den på olika sätt. Det handlar om att människor fungerar på olika sätt, att vi reagera olika på olika händelser och att vi inte tolkar situationer och budskap likadant. I de fall det handlar om en framtida förändring görs en bedömning av den berörde medarbetaren utifrån tidigare erfarenheter som kan leda till att tolkning och uppfattning av en situation kan skilja sig åt bland människor på en arbetsplats. Faktorer som kan påverka hur vi tolkat situationer är exempelvis förändringens grund, hur relevant individen anser förändringen är för den själv men även den berördes perspektiv på sitt arbete.[29] Hur budskap om förändring uppfattas påverkar i sin tur villigheten att medverka i kommande förändringsarbete.[30]

Om kommunikationen i en förändringsprocess ska lyckas beror således på flera olika faktorer och omständigheter. En ytterligare förutsättning är att kommunicera informationen till rätt personer, till de som berörs eller till nyckelpersoner. Förändringen måste vidare kommuniceras på ett sådant sätt så att de som omfattas av den godkänner den.[31] Viktigt är även vilket kommunikationsklimat som råder. Ett tillåtande kommunikationsklimat på arbetsplatsen möjliggör förändring[32] medan ett icke tillåtande försvårar förändringar. Vidare är organisationsklimat även av betydelse för kommunikationens möjligheter i en förändringsprocess. Organisationsklimat handlar om den stämning som finns på arbetsplatsen, i vilken normer och värderingar ingår. Vilket organisationsklimat som råder påverkar hur medarbetarna tolkar händelser; i de fall organisationsklimatet kan betecknas som en konstruktiv miljö där ”idéer uppstår, utvecklas och genomförs” är förändringsbenägenheten i organisationen god[33,34] medan motsvarande råder om organisationsklimat inte är en konstruktiv miljö.

Det är vanligtvis ledningen på en arbetsplats som först har kännedom om framtida förändringar. Tidigare forskning visar att kommunikation utifrån ledningsperspektiv är av stor betydelse för den enskilda medarbetaren i förändringsprocessen. Det

27 Johansson och Heide 2008, s. 190-191
28 Johansson och Heide 2008, s. 25
29 Johansson och Heide 2008, s. 99 med hänvisning till Steven Tylor. Tylor 1999
30 Johansson och Heide 2008, s. 64. Se även Nystedt och Törestad, 1985
31 Johansson och Heide 2008, s. 24
32 Johansson och Heide 2008, s. 75
33 Johansson och Heide 2008, s. 56. Se även Prichard och Karasick 1973
34 Det ligger en skillnad i organisationsklimat och organisationskultur. Det senare är mer omfattande och inkluderar även om bland annat insikter och identiteter. (not 5, s 56 Heide)

handlar om ett behov av att förstå varför förändringen behövs, att förstå effekterna av förändring, att minska eventuellt motstånd, att reducera osäkerhet samt att öka involveringen och engagemanget för förändring.[35,36] Ledningen har i och med det en viktig roll vad gäller att kommunicera information till berörda medarbetare. Medarbetarnas behov av en korrekt information från de som har vetskap om förändringens innebörd, är av särskild betydelse för att den kommunikation som sker mellan de som berörs av förändringsprocessen ska bli riktig. Det är i denna informella kommunikation som deltagarnas förståelse för förändringar sker[37] och om kommunikationen mellan ledning och medarbetare inte fungerar har berörda medarbetare ingen eller felaktiga antaganden att bygga denna kommunikation på. Ledarna har således en viktig del i möjligheterna till förändring,

Ledaren

De ledare som varit aktuella i projekt 2.0 är i första hand rektorerna på respektive folkhögskola, men även de personer som ingått i processledningsgruppen utgör ledare i projektet. En del av rektorerna har därmed varit ledare både på sin folkhögskola och för projektet. En positivt inställd ledare är viktig för att förändringar ska kunna genomföras.[38] Det betyder att förändring underlättas i de fall ledare är positivt inställd till den förändring som ska genomföras och ledaren för ut detta positiva budskap i organisationen.. Är ledaren däremot på något vis tveksam till förändringen kan detta överföras på medarbetarna och därmed försvåra de planerade förändringarna.[39]

För att förändring ska underlättas är det vidare viktigt att engagemang från medarbetarna uppmuntras av bland annat chefer.[40] Slutligen är det även viktigt att det finns en god relation med en öppen kommunikation med förtroende för ledaren mellan medarbetare och ledare.[41] Detta betyder att rektorerna på folkhögskolorna har en betydelsefull roll för förändringsprocesserna, det är rektorerna som tillhör ledarna och ledningen på skolorna. Nu är emellertid rektorernas roll, befogenheter och reglering/styrning på folkhögskolor delvis en annan än i övriga skolväsendet, men en del principiella likheter finns dock.

35 Johansson och Heide 2008, s. 25
36 8 steg till lyckad förändring s 26 Heide, denna och andra liknande modeller har fått kritik för att de anses vara ryckta ur sitt sammanhang
37 Johansson och Heide 2008, s. 21
38 Johansson och Heide 2008, s. 57. Se även Ekvall 1990
39 Johansson och Heide 2008, s. 97-98. Se även Larsson och Tompkins 2005, s. 1479
40 Johansson och Heide 2008, s. 57. Se även Rogers 1994 och Ekvall 1990
41 Johansson och Heide 2008, s. 57

Skolkultur

Att bedriva ett förändringsarbete på en skola kan ha sitt ursprung i inre och yttre faktorer, detsamma gäller det faktiska arbetet och graden av involvering från andra. I detta sammanhang talas om inre styrning, alltså den styrning av förändringsarbete som sker internt på skolan. Internt på skolan finns en skolkultur.

Begreppet kultur kan förstås på många olika sätt, men handlar om ett system bestående av en uppsättning gemensamma symboler och innebörder[42]

Kulturbegreppet kan förstås och användas på ett antal olika vis. I detta arbete menar vi att kultur handlar om skolans personals arbetsumgänge och hur detta framkommer i olika strukturer.[43] Utifrån detta begrepp kan olika skolor särskiljas utifrån sin förmåga att driva förbättringsarbete. Till de skolor som klarar av att driva ett förbättringsarbete hör ”den samarbetande skolan” och den professionella skolan medan särboskolan och den familjära skolan hör till de skolor med svårigheter att bedriva förändringsarbete.[44] Den samarbetande skolan och den professionella skolan karakteriseras bland annat av ett utvecklingsinriktat ledarskap, framförhållning, en tydlig och väl förankrad målinriktning samt samarbete och gemensamt ansvar för yrkesmässiga problem. Detta är en arbetskultur som gynnar skolans förbättringsprocesser.[45]

Utifrån ett ledningsperspektiv kan man vidare utskilja två olika förbättringskulturer som gynnar en skolas förändringsarbete[46] den **systematiskt mål- och resultatarbetande** (drivande skolledning med tydliga mål, positiva lärare) samt den **passivt organisationsinriktade** – dvs. en ledning med mer passiv, styrning genom att förändring/styrning ska komma underifrån. Kulturen påverkas av ledare genom att understryka vad som är viktigt och inte.

Kultur och organisation är teoretiska begrepp som, parentetiskt sett i detta sammanhang, ligger nära rättssociologins arbete med skilda begreppet normer i organisationer och olika kulturer. Att genomföra förändringar i organisationer kan också beskrivas i termer av att åstadkomma förändringar av befintliga normer och/eller att skapa nya normer i en aktuell organisation eller kultur (professionella och sociala normer). Normerna kan ligga till grund för ändringar av beteenden och handlingsmönster. Förväntningar spelar en stor roll i detta sammanhang. Vi går emellertid inte djupare in i dessa forskningsperspektiv i denna utvärderingsrapport och använder inte dessa begrepp i vår kommande analys.

42 Alvesson 11ff
43 Blossing2008, s. 61
44 Blossing 2008, s. 61-62. Se Staessens 1993a, 1993b, Bolam, McMahon, Stoll, Thomas, & Wallace, 2005
45 Blossing 2008, s. 61-63 Ibid s. 61-63
46 Blossing 2008, s. 62ff

Projektets faser

Deltagarnas förhållningssätt till förändring beror som tidigare nämnts på ett antal olika faktorer. En sådan faktor kan förändringsfasen utgöra. Exempelvis brukar negativa inställningar minska ju längre in i förändringsprocessen man kommer på grund av att de nya rollerna och uppgifterna utkristalliseras och att osäkerheten därmed minskar.[47]

Ett förbättringsarbete kan beskrivas utifrån fyra olika förändringsfaser: **initiering, implementering, institutionalisering och spridning.**[48,49]

Initiering

Den första fasen, *initiering,* kan beskrivas som en lärandefas där de aktörer som berörs av förändringen får ta del av nya idéer och där en gemensam förståelse av det nya skapas. Arbetet kring idéer och förståelse behöver pågå under en period om 1 – 2 år.[50] För att undvika att skapa ett avstånd mellan de som vet och de som inte vet, är det viktigt att berörda aktörer har en gemensam förståelse för vad det nya innebär. De aktörer som har rollen av att presentera det nya har ofta varit varse om projektets betydelse under längre tid än övriga medarbetare och har hunnit skapat sig ett bättre utgångsläge rent kunskapsmässigt om vad det nya innebär. Detsamma måste ordnas för övriga medarbetare, och det handlar enligt Blossing om att skapa ”en rik lärandemiljö”. Det finns olika strategier föra att skapa en rik lärandemiljö.[51] Nämnas kan *lägesbedömning.* En lägesbedömning kan göras på många olika sätt och omfatta olika delar av skolans ”läge”, men handlar i det stora om att kartlägga skolans egna behov i förhållande till de samhälleliga krav som finns. Lägesbedömning sätter skolans interna förhållande i ett vidare perspektiv och kan öka medarbetarnas förståelse för olika förbättringsåtgärder.[52]

För att möjliggöra en rik lärandemiljö och skapa goda förutsättningar för en förståelse av det nya kan det vara en fördel att använda flera olika strategier. Ett vanligt fel som görs i förbättringsprocesser är att inte tillräckligt många tillvägagångssätt används.[53]

47 Johansson och Heide 2008, s.68
48 Blossing 2008, s 12-13. Se även Miles, Ekholm & Vanderberghe 1987; Fullan 2001
49 Se även Johansson och Heide 2008 som talar om förändringshjulet – inom vilka planerade förändringar äger rum. Förändringshjulet består av analys, förankring, genomförande och konsolidering (182-183) och kan i mycket jämföras med de faser som Blossing arbetar med.
50 Blossing 2008, s. 13
51 Blossing 2008, s. 14-23
52 Blossing 2008, s. 15
53 Blossing 2008, s. 23

Implementering

När förståelse för det nya skapats kan arbetat övergå i en implementeringsfas[54] där de nya idéerna kan prövas praktiskt. Detta är en fas där erfarenhetsutbyte kring de nya idéerna och de nya arbetssätten är av betydelse. Fasen kan pågå under 3 – 5 år.

Det är nu idéerna ska omsättas i praktiken och det är nu som direkt påverkan på olika medarbetare blir märkbart. Det är under denna fas som risken för konflikter är störst.[55] För att alla ska ha möjlighet att komma med och för att alla ska ha möjlighet att förstå det nya är det viktigt att de personer som ansvarar för förbättringarna och förändringarna inte lämnar de strategier som användes för rika lärandemiljöer under initieringsfasen.[56] Det gäller således att hålla fast vid de planer och strategier man inledningsvis hade.

Institutionalisering

Skedet när implementering övergår i institutionalisering är när de nya arbetssätten och de nya idéerna inte längre är nya utan uppfattas som rutin, det är så vi alltid har gjort.[57] Vidare har de olika konflikterna och diskussioner avtagit. Att nå institutionaliseringsfasen innebär att det nya ingår i organisationens budget, lokaler osv.[58] Det nya betraktas inte längre som ett försök eller något som pågår vid sidan av den ordinarie verksamheten, utan utgör alltså en naturlig del av vardagen.

Spridning

För att kunna *sprida* sitt arbete är det viktigt att dokumentera sitt arbete under hela processen. Spridning av sin kunskap möjliggör återkoppling på det arbete man utför – viktigt för hållbarheten och ytterligare förbättring.[59]

54 Blossing 2008, s. 23-39
55 Blossing 2008, s 23
56 Blossing 2008, s. 25
57 Blossing 2008, s. 12-13, 39
58 Blossing 2008, s. 39-40
59 Blossing 2008, 12-13, 40

5. Metod och material

Utvärdering

De bakomliggande skälen till att utvärdera ett projekt kan vara många, exempelvis att bedöma nyttan av projektet eller för att ge projektets uppdragsgivare information om uppsatta mål har nåtts eller inte. Utvärderingsresultaten kan användas som underlag för att bland annat besluta om det utvärderade projektets vidareutveckling, expansion eller avveckling.[60]

Utvärderingen som genomförts av projekt *Folkhögskola 2.0* är en aktörsfokuserad utvärdering, innebärande att vi bedömer processen och resultaten utifrån aktörernas perspektiv. Aktörerna i vår utvärdering varierar på de olika deltagande skolorna och har varierat under utvärderingens gång.

Den kunskap och information vi får och som utvärderingen bygger på är sålunda utifrån deltagarnas perspektiv. Vi kan enbart uttala oss om de som valt att medverka i enkäterna och intervjuerna, övriga medarbetare som projektet riktar sig till, och som av olika anledningar valt att inte medverka i utvärderingen, kan vi inta uttala oss om. De berättelser vi fått oss till dels kan visa i vilken riktning olika insatser måste ta för att vidare utveckla projektets bakomliggande tankar. Utöver att agera vägvisare kan (aktörs)utvärderingen även bidra med förklaringar till projektets slutresultat.[61]

Som utvärderare kan olika förhållningssätt antas; vid mötena med processledningsgruppen har vi utvärderare haft en mer aktiv roll i betydelsen att vi fört en dialog med gruppen utifrån de resultat och de behov som vi ansåg vara viktiga för *Folkhögskola 2.0* i aktuellt läge. I andra sammanhang har vi valt att ha en mer distanserad roll, exempelvis vid de olika stormöten vi medverkat i. Vid dessa senare tillfällen har vi således agerat mer som observatör och granskare, något som vi vid några tillfällen har behövt förtydliga för processledningsgruppen. De olika förhållningssätten har både för- och nackdelar, exempelvis innebär ett distanserade förhållningssätt och att inte medverka mer aktivt i projektet att vi kan ha blivit utestängda från de berörda aktörernas mer subjektiva upplevelser, å andra sidan anses det lättare att förhålla sig vetenskapligt kritisk.[62]

60 Rossi m.fl. 2004
61 Sandberg & Faugert 2007
62 Danermark & Kullberg 1999

Metoder

Studien har använt olika kvantitativa och kvalitativa metoder – enkäter, intervjuer, observationer samt textanalys av redan befintligt material. Vi har arbetat så för att skapa en så rik bild som möjligt av Projektet *Folkhögskola 2.0* för att analysera, tolka och förstå skeendena under förändrings- och utvecklingsprojektet.

För processen och den formativa utvärderingen har framförallt enkäter och intervjuer används, men även till viss del observationer. Enkäterna har riktats till samtliga berörda aktörer, intervjuer har riktats till rektorer och processledningsgruppen. För resultatutvärderingen har, utöver enkäter, intervjuer och observationer även textanalys av redan befintligt material används.

Både kvantitativ och kvalitativ metod har använts under utvärderingen. Enkätundersökningen representerar den kvantitativa delen, medan intervjuer och observationer representerar utvärderingens kvalitativa del. Så gör även de delar av enkäterna som består av frågor med öppna svarsalternativ. De kvantitativa data som vi erhållit ur enkäterna har legat till grund för jämförelse mellan olika undersökningsenheter, men även för de intervjuer som genomförts. De kvalitativa intervjuerna har använts för att skapa en fördjupad förståelse för den bild av deltagarnas uppfattning som vi erhållit från enkäterna.

Enkäter

Vi har genomfört enkätundersökningar med samtliga berörda medarbetare vid 5 tillfällen. De fyra första har projektets process i fokus medan den femte och sista har projektets resultat i fokus. Enkäterna (se bilaga 1) innehåller en del återkommande frågor, men det förekommer även specifika frågor för respektive enkät.

Bearbetning av enkäterna

Enkäterna innehåller frågor med både fasta och öppna svarsalternativ och har därmed också analyserats på olika sätt. Frågorna med fasta svarsalternativ har analyserats kvantitativt. För att bearbeta svaren har enkätverktyget Easyresearch använts, och olika körningar i programmet har genomförts. De resultat vi erhållit har analyserats i förhållande till projektets mål, men även utifrån processens behov. De frågor som haft öppna svarsalternativ är oftast följdfrågor på frågorna med fasta svarsalternativ och syftar till att ge en djupare förståelse för respondenternas svar. De öppna svaren har analyserats kvalitativ. Utvärderarna har läst de öppna svaren för att finna tendenser i förhållande till projektets mål. I analysen har initierings- och implementeringsfasen utgjort utgångspunkt för redogörelse och förståelse.

Intervjuer

Vi har genomfört intervjuer med samtliga rektorer som deltagit under hela projekttiden, samt en intervju med en av de rektorer som valt att hoppa av projektet innan projektets slut. Vidare har vi även intervjuat processledningsgruppen, både i grupp och enskilt.[63] Under intervjuerna har vi utgått från en intervjumall som varit gemensam för samtliga intervjuer.

Bearbetning av intervjuerna

Intervjuerna har spelats in och analyserats kvalitativt. I analysen av materialet har initierings- och implementeringsfasen varit utgångspunkt. I analysen har vidare begreppen förändring, kommunikation, makt och normer varit centrala.

Observationer

Utvärderarna har medverkat vid gemensamma aktiviteter som riktat sig till samtliga medarbetare.[64] På dessa aktiviteter har utvärderarna observerat framförallt processledningens arbete utifrån betydelsen för process, men även övriga medarbetares upplevelse av aktuell tillställning har observerats. Utvärderarna har även medverkat vid ambassadörsträffar[65] och gjort observationer vid dessa tillfällen. Slutligen har observationer av processledningsgruppens arbete och dynamik skett under samtliga möten som utvärderarna haft med processledningsgruppen.[66]

Bearbetning av observationer

Under observationerna har processen varit i fokus, och vi har sökt efter händelser och agerande som på olika sätt kan öka vår förståelse för hur arbetet i projekt *Folkhögskola 2.0* fungerar, förmedlas och tas emot. För att skapa en helhet och en bredare förståelse för projektets arbete har vi därefter jämfört den information som vi erhållit under observationerna med det material vi erhållit från enkäter och intervjuer.

63 Under processtarten slutade Eva-Maria Mörner i processledningen och ersattes av Birgitta Göransson Iliste. Båda har intervjuats.
64 Se nedan
65 Se nedan
66 Se nedan

Redan befintligt material

- Ansökan till ESF-rådet (2010-10-19)
- Avstämningsrapport (2011-08-14)

Urval

Medarbetare

På folkhögskolorna arbetar ett antal *medarbetare* med olika yrkesinriktning. Projektets direkta målgrupp är samtliga medarbetare som arbetar varaktigt på de deltagande folkhögskolorna.[67] Den budget som finns var ursprungligen beräknad utifrån 400 medarbetare men räknades om efter de avhopp som skedde.

Förutom den direkta målgruppen räknar projektet även indirekta målgrupper vilka utgörs av deltagare, lokalsamhälle i form av offentliga verksamheter, näringsliv, social ekonomi samt nätverkskontakter inom regionen. Dessa grupper berörs inte i utvärderingen.

Fyra folkhögskolor har av olika anledningar valt att hoppa av projektet under projekttiden. Det är Eslöv, Malmö, Östra Grevie och Skurup. Skolorna har hoppat av vid följande tidpunkter:

Eslöv. Avhopp 2012-01-02, Eslöv hade totalt 4 medarbetare registrerade

Östra Grevie. 2012-01-12, Östra Grevie hade total 28 medarbetare aktiva

Skurup. 2012-03-27. Skurup hade anmält att samtliga 58 i personalen deltog i Mobiliseringsträff men hade under Genomförandefasen enbart 3-4 medarbetare

Malmö. 2012-03-19. Malmö hade 19 medarbetare registrerade

Processledningsgrupp

Processledningsgruppen består av två (tidigare tre) rektorer, en kommunikatör och en (projektledare) administratör.

Kommunikatören har tidigare arbetat med Glokala folkhögskola och tillfrågades av Håkan Larsson. När det gäller (projektledare) administratören utgjordes den först av Eva-Maria Mörner som så att säga var med från början och skrev ansökan. Eva-Maria Mörner har kopplingar till Glokala folkhögskola. När Eva-Maria Mörner valde att sluta sitt arbete i projektet sommaren 2011, tillfrågades Birgitta Göransson Iliste, som vid tiden var anställd på Glokala folkhögskola.

67 Medarbetare som är tillfälligt anställda finns ej medtagna.

Ambassadörer

Det har varit upp till varje skola att själv bestämma på vilket sätt ambassadörerna ska utses och vem som ska utses. De deltagande skolorna i projektet har emellertid gått tillväga på samma sätt då rektorn har utsett ambassadör. Vem som blivit ambassadör skiljer sig dock åt. Medan flertalet av ambassadörerna enbart har rollen som ambassadör förekommer det även att rektor och ambassadör är samma person. Ambassadörens uppgift har varit att vara kommunikationslänk mellan processledningsgrupp och övriga medarbetare.

Bortfall

Det finns olika typer av bortfall, och bortfall kan analyseras på olika sätt. Internt bortfall är då inte alla variabler kan mätas,[68] exempelvis då en respondent väjer att inte besvara vissa frågor i enkäten. Extern bortfall är då individer som ingår i urvalet väljer att inte medverka alls. Externt bortfall kan uppstå då respondenterna inte går att få tag i men även då en utvald person väljer att inte delta.[69]

Av de som valt att delta i enkät- och eller intervjuundersökningen har flertalet besvarat samtliga frågor som har fasta svarsalternativ och det interna bortfallet för denna del är därmed inte stort. För de frågor som har öppna svarsalternativ och utgör fördjupningsfrågor på de fasta svarsalternativen är det interna bortfallet något större. Vi bedömer emellertid att detta bortfall inte påverkar resultatet i stort. När det gäller det externa bortfallet är det mer omfattande för enkäterna. Samtliga tillfrågade har däremot medverkat i intervjuerna.

Svarsfrekvens för enkäterna

	Enkät 1 september 2011	Enkät 2 december 2011	Enkät 3 juni 2012	Enkät 4 december 2012	Enkät 5 juni 2013
Antal medarbetare utifrån e-postadresser	503	541	405	405	406
Ej kontaktbara	34	47	9	30	41
Totalt antal medarbetare	469	494	396	375	365
Svarande	243	206	165	106	128
Procentandel svarande medarbetare	52 %	42 %	42 %	28 %	35 %

68 Rosengren & Arvidsson 2002, s. 133

69 Det externa bortfallet är enligt Rosengren och Arvidsson idag större än vad det var ”för något eller några decennier sedan”. Anledningen kan enligt nämnda författare härledas till människors tidsbrist samt till att människor inte längre ser det som sin plikt att medverka. Rosengren och Arvidsson 2002, s. 135

Bortfall kan analyseras på olika sätt. Ett sätt är att genomföra *kvalitativa bortfallsanalyser* innebärande att de personer som inte besvarat enkäten men som ingår i urvalsgruppen kontaktas.[70] Detta förfaringssätt har vi inte bedömt som genomförbart eftersom vi inte har kunskap om vem som inte besvarat enkäten. För att kringgå detta hade vi fått skicka ut en ny förfrågan till samtliga berörda medarbetare, vilket vi har bedömt skulle kunna påverka enkättröttheten i negativ bemärkelse.

Ett annat sätt att analysera bortfallet är att undersöka huruvida det finns en gemensam nämnare bland de som valt att inte besvara enkäterna. En sådan analys skulle till exempel kunna göras genom att undersöka tillhörande folkhögskola och ålder på medarbetare som inte besvarat enkäten.[71] Av ovan nämnda skäl har vi valt att inte göra en sådan analys.

Operationalisering – att mäta för att besvara måluppfyllelse

Huruvida projektet leder till måluppfyllelse *på lång sikt* kan vi bara delvis redogöra för. Vi utgår från att samverkan bland berörda parter, med ökad tillit som följd, är en förutsättning för den långsiktiga måluppfyllelsen, detsamma gäller måluppfyllelse av de medellånga målen. Huruvida samverkan med ökad tillit uppkommit genom 2.0 mäts via en analys av det resultat som process- och resultatutvärderingen ger. Kan vi ur våra utvärderingar utläsa att samarbete sker, att tilliten ökar samt att en kompetenshöjning skett bland medarbetarna, antar vi att möjligheterna för att nå det långsiktiga målet ökar.[72] Huruvida projektet leder till måluppfyllelse *på medellång sikt* har kartlagts huvudsakligen genom den resultatutvärdering som skett i juni 2013. I denna enkät efterfrågas specifikt de medellånga målen. Vad gäller målen *på kort sikt* handlar det om att kartlägga vilka basutbildningar, delprojekt och storsamlingar som genomförts samt utifrån de genomförda enkäterna undersöka hur många som deltagit i dessa sammankomster/utbildningar samt deltagarnas upplevelse av de utifrån ett kunskapsperspektiv. För att kunna besvara dessa frågeställningar har vi använt olika metoder och undersökningsmaterial.

70 Lindgren 2004, s. 215
71 Se Lindgren 2004, s. 213, för en strukturjämförelse på brottsoffer som inte medverkat i enkätstudier.
72 Se exempelvis Heide 2008, s.57.

Etiska överväganden

I forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning finns vägledning för hur en god forskning ska bedrivas.[73] Individskyddskravet är en viktig del i vetenskapsrådets krav på god forskning, och preciseras i fyra krav på forskningen: *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.* Informationskravet innebär att forskaren ska informera de som berörs av forskningen så att den aktuella forskningsuppgiftens syfte är tydligt. Vidare ska uppgiftslämnaren informeras om deras uppgift i projektet, vilka villkor som gäller för deras deltagande, att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att bryta sin medverkan. *Samtyckeskravet* innebär att medarbetare i en undersökning har rätt att själv bestämma över sin medverkan. *Konfidentialitetskravet* innebär att "*Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem*"[74]. Avslutningsvis, föreskriver *nyttjandekravet* att de uppgifter som samlas in om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål.

I det informationsbrev som skickats ut till deltagarna inför enkäterna har vi utvärderare varit tydliga med att det är vi utvärderare som ansvarar för enkäten så att ingen koppling till respektive arbetsplats kan misstänkas. Vidare har vi meddelat att ingen information i enkäter eller intervjuer kommer kunna härledas till en specifik person samt att alla uppgifter kommer vara konfidentiella. Privata data som kan identifiera undersökningspersonerna har därför inte redovisats. Medverkan i enkäterna och intervjuerna har varit frivilliga, vilket informerats om under inledningen av intervjuerna samt i enkäterna

I utvärderingen av projekt *Folkhögskola 2.0* har vi sålunda följt de principer som getts ut av vetenskapsrådet. Vi har dock stött på en händelse av etisk karaktär som bör redogöras för. Att arbeta med och träffa en grupp människor under lång tid skapar vissa band. Vi utvärderare har träffat processledningsgruppen ett antal gånger, och har vid några tillfällen upplevt att gränsen mellan utvärderare och medarbetare utifrån processledningsgruppens perspektiv suddats ut. Vid dessa tillfällen har vi utvärderare fått ta upp detta för förtydligande så att inga missförstånd om vår objektiva opartiska roll som utvärderare misstolkas. Detta är inget som vi anser ha påverkat utvärderingens resultat.

Empirisk framställning

Processen som utvärderats och det material som samlats in är omfattande. Detta avsnitt inleds med en översiktlig redogörelse för det material som finns tillgängligt.

73 Vetenskapsrådet 2002, s.6
74 Ibid, s 12

Därefter genomförs en analys av material relevant för utvärderingens syfte utifrån initierings- och implementeringsfas där även övriga teoretiska begrepp blir aktuella.

Processledningsgruppen

Utvärderarna ha träffat processledningsgruppen ca 12 gånger. Varje träff har varat i ungefär tre timmar och vanligtvis förlagts till Rättssociologiska institutionen vid Lunds universitet, Lund. Mötena har haft olika fokus beroende på var i processen som projektet befunnit sig. Under hösten 2011 var fokus huvudsakligen på processens eftersläpning och behov av att komma ifatt den tidsplanering som fanns. Vid mötena förmedlades behov av kommunikation och information om kommande aktiviteter men även om en förståelse för projektet som identifierats i enkätsvaren. Under 2012, medan de självständiga grupperna arbetade, var fokus huvudsakligen på struktur, ledning och organisation. Processledningen var vid denna tidpunkt i fas med projektet och behövde nu istället formalisera och fastslå arbetsformer och en arbetsfördelning som fungerade. Detta behov fanns både internt inom processledningsgruppen, men även externt i förhållande till övriga medarbetare, rektorsgrupp osv. Våren 2013 riktades blickarna fram, mot projektavslutet och hur den kunskap som projektet samlat på sig skulle kunna föras vidare och tas tillvara även efter det att projektet avslutats (se vidare om detta under *Avslutningsvis* s. 57 ff).

Utöver träffar har även en gruppintervju genomförts med processledningsgruppen. Detta gjordes i maj 2013, och intervjun hade fokus på både process och resultat samt även samspelet i gruppen. Intervjun spelades in för att utvärderarna i efterhand skulle kunna lyssna igenom relevanta delar. Hela processledningsgruppen medverkade i den gruppintervjun men vi valde att även genomföra en gruppintervju med enbart projektets kommunikatör och projektledare. Denna intervju övergick därefter i enskilda intervjuer. Därmed har vi kunnat studera det samspel som varit mellan dessa aktörer, men även gett dem möjlighet att ge sin version av projektet utan att känna påverkan från någon annan.

Deltagarna i processledningsgruppen har även intervjuats enskilt vid två tillfällen. Ett första tillfälle var under internatet på Backagården, hösten 2011. Detta var en turbulent tid i projektet när processledningsgruppen kände osäkerhet kring sin organisation och upplevde att man inte var i fas med projektet. Den andra intervjun genomfördes vid projektets slut och hade projektets hela process i fokus..

Intervjuer med rektorer

Samtliga rektorer som arbetar på de folkhögskolor som deltagit under projektets hela tid har intervjuats, samt en av de rektorer som valt att hoppa av. Intervjuerna har genomförts enskilt på respektive rektors folkhögskola.

Ambassadörsträffar

Utvärderarna har medverkat på två ambassadörsträffar. Utvärderarna har dels deltagit som observatör men även vid ett av tillfällena redogjort för enkätresultat. Vid observationstillfället informerades samtliga ambassadörer om att en utvärderare medverkade. Med ambassadörerna har även en enkät genomförts.

”Storträffar”

Ett antal storträffar har genomförts. Utvärderarna har medverkat vid 4 av dessa Kickoff, Kristianstad augusti 2011, Internat Backagården, oktober 2011, Furuboda oktober 2012 (medverkat under delar av dagen) samt Framtidsdagen i Malmö, maj 2013.

Rektorsmöten (med återkoppling)

Utvärderarna har slutligen även medverkat på rektorsmöten. Rektorsmöten för de rektorer som medverkar i projektet har hållits varje månad under terminerna och vi utvärderare har medverkat vid 4 tillfällen.

Enkät medarbetare

Vid fem tillfällen har enkäter genomförts. Inför utskicken har kontaktuppgifter från processledningen erhållits. Enkäterna har skickats ut i september 2011, december 2011, juni 2012, december 2012 samt juni 2013. Vid varje tillfälle har två påminnelser skickats ut. Se mer om dessa i bilaga 1.

6. Analys av empiriskt material

För att fullt uppnå syftet med projekt *Folkhögskola 2.0* förutsätter vi att vissa förändringar på respektive folkhögskola måste ske.[75] Detsamma gäller synen på och sättet man väljer att samarbeta på folkhögskolorna emellan.[76] Det handlar således om att förändra ett redan invant beteende.

Initieringsfasen

Redogörelsen utgår från initieringsfasen och implementeringsfasen och redovisas separat. Ett resultat från utvärderingen är dock att de olika faserna inte på ett enkelt sätt kan separeras. När implementeringsfasen inleddes arbetade exempelvis processledningsgruppen ännu med förutsättningarna för en lyckad initieringsfas. De olika faserna gå därmed ihop men för tydlighetens skull redovisas de separat i den redogörelse som följer.

Projekt Folkhögskola 2.0:s arbete inleddes under ansökningsfasen där personer med ledande positioner från folkhögskolorna i Skåne deltog. Grunden till ansökan var att vissa problem av gränsöverskridande karaktär hade identifierats samt att samarbete mellan folkhögskolorna ansågs vara avgörande för att klara av att lösa dessa problem. Glokala folkhögskola var drivande under denna fas men även personer från andra folkhögskolor närvarade vid det förarbete som pågick. Glokala inbjöd ett antal rektorer under 2009 för att påbörja arbetet med ansökan till ESF. Vid dessa inledande möten inbjöds samtliga folkhögskolor i Skåne. Inte alla medverkade, kärntruppen bestod vanligtvis av rektorerna från Glokala folkhögskola, Önnestads folkhögskola, Hvilans folkhögskola, Hyllie Parks folkhögskola, Österlens folkhögskola, Sundsgårdens folkhögskola, Fridhems folkhögskola och Malmö folkhögskola. Denna grupp träffades flera gånger under 2009 och 2010 inklusive ett tvådagars internat på Fridhems folkhögskola. Under denna period var Eva-Maria Mörner en aktiv deltagare och pådrivare av ansökan. Eva-Maria anpassade ansö-

75 Se Blossing 2008, s. 11
76 Se Blossing 2008, s. 12

kan så den passade de former ESF krävde och fick gruppen att komma överens om en gemensam riktning. En stor del av arbetet under denna period handlade om att diskutera de varierande förutsättningarna för deltagande som de olika folkhögskolorna hade i form av anställningsformer, kompetensutvecklingsansvar, formerna för projektet, olika bakgrunder i form av gamla respektive nya skolor med därtill hörande kulturer, strukturer och organisationer. Under denna fas var huvudsakligen sålunda personer med ledande ställning involverade i projektet. Det var rektorer från folkhögskolorna som arbetade med ansökan, och det var rektorerna som identifierade problemområden och godkände ansökan innan den sändes in till ESF. Slutförandet av ansökan skedde under sommaren 2010 och genomfördes av Eva-Maria Mörner. Ansökan förankrades inte fullt ut bland samtliga rektorer eftersom den färdiga slutprodukten inte behandlades innan den skickades in.

ESF beviljade medel till *en mobiliseringsfas* som pågick under februari 2011 – maj 2011. Under denna period var tanken att projektidén skulle spridas på de olika deltagande folkhögskolorna och genom det skapa förankring och fördjupning av projektidén. Mobiliseringsfasen och dess process har inte utvärderats, men utifrån den avstämningsrapport som processledningsgruppen lämnade in finns dokumenterad kunskap om vilket arbete som genomförts. Arbetet under mobiliseringsfasen har bestått av: processledningsträffar, informationsträffar för ambassadörerna, veckoinformation till skolornas rektorer, enkäter till samtliga medarbetare samt en specifik enkät till skolledarna. Under mobiliseringsfasen genomfördes även informationsbesök på de folkhögskolor som önskade det, medan övriga folkhögskolor skötte informationen om projektet själva. I de fall informationsmötena hölls av processledningsgruppen var det Anna Oscarsson (kommunikatör) och Eva-Maria Mörner som skötte de fysiska träffarna på respektive folkhögskola. De olika folkhögskolorna har således fått information om projektet under mobiliseringsfasen.

Vidare har det under mobiliseringsfasen skett dialog i rektorsgrupp, rådgörande samtal med andra projekt, förberedande arbete för utbildningarna, konstruktion av hemsida och informationsmaterial, upphandling av tjänster samt planering av en KICK OFF och internat. Slutligen har även inledande kontakter med oss utvärderare genomförts.

Faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen under *initieringsfasen*

Det arbete som utförts under projektets mobiliseringsfas har således varit en del av initieringsfasen med syfte att medarbetarna, det vill säga personer som berörs av det nya, får ta del av nya idéer och en möjlighet att skapa en förståelse för det nya som komma ska.[77]

77 Se Blossing 2008

Resultatet från vår processutvärdering tyder på att medarbetarna vid tiden för projektstart inte var i fas med projektet eller med de personer som aktivt arbetat med mobiliseringsfasen. Ett stort antal medarbetare var osäkra på förväntningar, mål osv och hade behövt fler möjligheter att skapa en förståelse för det nya:

> Hela projektet kändes som ett stort frågetecken från början. Jag tror inte att vare sig projektledningen eller rektorer visste riktigt vad det skulle gå ut på. Vi som ska jobba med det borde bord ha gjorts delaktiga redan från början! (Enkät 1)

> Information om mål och syfte med fortbildningsprocessen har varit obefintlig från start och under projektets första två till tre månader. Detta har skapat förvirring, osäkerhet och bristande motivation. (Enkät 1)

Utvärderingens resultat tyder således på att det saknades en gemensam förståelse för projektets syfte och mål när projektet inleddes, något som är vanligt då de olika aktörerna i ett projekt inte är i fas med varandra.[78] Projektets inledande fas varade ca 4 månader, medan Blossing anser att en sådan period beräknas behövas pågå under 1-2 år.[79] Det kan vara en av anledningarna till att deltagarna, men även processledningsgruppen inte var i fas när projektet inleddes hösten 2011. Gruppen som arbetat med ansökan hade varit insatt under en längre tid än övriga medarbetare, och även om ett omfattande arbete pågått för att underlätta en förståelse för projektet under mobiliseringsfasen, hade övriga medarbetare inte på ett tillräckligt sätt blivit införstådda med projektet och dess idéer.

I augusti 2011 hölls en kickoff på Sommarlust i Kristianstad. Kickoffen i augusti kan sägas tillhöra initieringsfasen eftersom den var grunden till det nya, och det arbete som skulle pågå under påföljande år. Som ovan nämnts visar utvärderingens resultat att det vid tiden för kickoffen fortfarande var ett antal medarbetare som inte hade förståelse för det nya. Kickoffen skulle i detta perspektiv kunnat utgöra en viktig grund för förståelsen av det fortsatta arbetat i projekt folkhögskola 2.0. Förutsättningarna var goda eftersom deltagandet var högt, och representanter från samtliga folkhögskolor fanns närvarande. Kickoffen levde emellertid inte riktigt upp till dessa krav och förväntningar vilket medförde att projektets nästa fas, implementeringsfasen/genomförandefasens, inleddes med en stor osäkerhet bland deltagarna.

> Starten i Kristianstad var inte speciellt givande. Jag ville få mer konkret information. (Enkät 1)

> Det kändes helt främmande att vara i Kristianstad. Alldeles för spektakulärt och långt ifrån det uppdrag vi har som utbildare, jag kände mig ej delaktig även om jag älskar mitt yrke och trivs jättebra på mitt jobb. (Enkät 1)

Deltagarna hade inte tillräcklig kunskap om vad projektet handlade om, hur centrala begrepp såsom entreprenörskap definierades och vilken betydelse det hade för den

78 Johansson och Heide 2008, s. 25
79 Blossing 2008, s. 13

enskilde medarbetaren. Inte heller fanns en förståelse för vad som förväntades av deltagarna själva – vilka krav fanns, samt hur praktiska frågor skulle lösas.

> *(Enkätfråga: För att kunna delta i projektet behöver jag…)*
> Ökad tydlighet och transparens från ledningen – vilka resurser finns? Hur fördelas de? Hur ser den översiktliga planen ut? Vilka är målet? (Enkät 2)

Projekt *Folkhögskola 2.0* är ett projekt som initierats uppifrån, det vill säga, det är ett initiativ som kommer från personer med ledande positioner (rektorer) på respektive skola. Hela förarbetet med problemidentifiering och formulering och projektskapande har huvudsakligen skötts av personer med ledande positioner alternativt ”externa” personer (Eva-Maria). Under mobiliseringsfasen, alltså först efter det att detta förarbete var gjort, involverades medarbetarna på ett mer aktivt sätt genom sin medverkan i enkäter samt att ambassadörerna utsågs och blev mer aktiva.

För att skapa goda förutsättningar för förändringsprocesser, måste en öppen kommunikation förekomma för att undvika egna tolkningar och förståelser av projektet.[80] Det rådde vid denna tidpunkt en osäkerhet bland deltagarna om projektets innebörd men även en rädsla och osäkerhet för vilka förändringar och följder projektet skulle komma att innebära för den enskilde. Som en följd av detta fanns det ett stort behov av en tydlig kommunikation om projektets innehåll och betydelse bland berörda medarbetare.[81]

Förutsättningarna för att projektet skulle övergå i en lyckad implementeringsfas kan därmed vid denna tid sägas vara ringa. Utifrån enkäterna som genomfördes under implementeringsfasen framgår en skillnad i skolornas förutsättningar, där nästan 90 % av skolledarna ansåg att arbetstider utgjorde problem för projektets framgång. Motsvarande siffra för svårigheten att förena projektaktiviteter med ordinarie verksamhetsplanering var ca 60 %.

> Det har varit lite oklart vad det ska leda till och framförallt hur mycket tid det kommer att ta. Det finns inte så mycket utrymme tids/arbetsmässigt för ett projekt om det ska vara meningsfullt – vi har häcken full som det är! (Enkät 2)

Detsamma gäller de förväntningar deltagarna hade med projektet. Medan medarbetarna ansåg att de hade störst möjligheter att bredda sig inom kommunikation, efterfrågade skolledarna entreprenörskap, ett område som medarbetarna kopplade samman med möjligheter att söka nya arbeten. Följaktligen rådde en brist på förståelse mellan projektets berörda medarbetare och ett mer proaktivt agerande för att underlätta genomförandet från ledningshåll med en tydligare kommunikation hade kunnat underlätta det fortsatta arbetet. För att lyckas genomföra förändringar är kommunikationen om vad förändringarna innebär viktigt.[82] Det är ytterst alltid mottagarna som bestämmer hur budskapet ska tolkas. I enkätsvaren kan utläsas att den information som når fram till berörda medarbetare inte är entydig och inte ger tydliga besked om vad som ska hända inom ramen för projektet:

80 Se Johansson och Heide 2008, s. 25
81 Se Johansson och Heide 2008, s. 75-76
82 Se Johansson och Heide 2008

Allmänt virrigt och informationen är fel eller kommer inte fram. (Enkät 2)

Utifrån utvärderingens resultat kan konstateras att initieringsfasen inte skapat den förståelse för det nya som behövs för att kunna genomföra varaktiga förändringar. Sammantaget kan konstateras att hinder för genomförandeprocessen under initieringsfasen har utgjorts av deltagarnas olika förväntningar med sitt deltagande, deltagarnas olika förutsättningar för att delta, otillräckliga insatser för att tydliggöra och skapa möjligheter för deltagarna att medverka, men även för att skapa en förståelse för det nya samt framförallt en bristande kommunikation mellan ledningsgrupp och medarbetare.

Nästa steg i förändringsprocess är *implementeringsfasen.* Denna fas ska inträda när en förståelse för det nya skapats.[83]

Implementeringsfas

Under implementeringsfasen prövas de nya idéerna praktiskt och erfarenhetsutbyte kring de nya idéerna och nya arbetssättet är av betydelse.[84] Till implementeringsfasen under projekt *Folkhögskola 2.0* räknar vi genomförandefasen – det vill säga de basutbildningar/kurser och gemensamma aktiviteter som genomfördes efter kickoffen i augusti 2011. Under implementeringsfasen utkristalliserades tidigt en del problem för deltagarna, dessa kommer redogöras för nedan under faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen under implementeringsfasen.

Faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen under implementeringsfasen

Projektet vände sig ursprungligen till ca 400 mottagare. Utvärderingen visar att projektet inte nådde detta mål och alltså inte kan bedömas som framgångsrikt ur detta perspektiv.[85] Anledningarna till att projektet inte nådde fler aktörer är fler:

Antalet medarbetare på respektive skolor skiljer sig åt, detsamma gäller de urvalsprinciper för medverkan de olika skolorna använt. Medan vissa skolor erbjudit samtliga medarbetare på skolorna att delta, har andra skolor valt ut vissa grupper. Enkäterna som genomförts inom ramen för projektet har haft en överlag sjunkande svarsfrekvens även om några skolor ökade sitt deltagande mellan första och andra enkättillfället och svarsfrekvensen ökade något vid sista enkättillfället. Likaså har

83 Se Blossing 2008, s 23-39
84 Se Blossing 2008, s. 23-39
85 Se Blossing 2008, s. 12

deltagandet vid de gemensamma aktiviteterna varit sjunkande. Detta kan tolkas som ett minskat intresse från deltagarnas sida, men vi har under implementeringsfasen/genomförandefasen funnit att det finns tre grupper av medarbetare:

- De medarbetare som vill delta i projektet och gör det.
- De medarbetare som vill vara med i projektet men inte kan på grund av olika hinder på arbetsplatsen.
- De medarbetare som inte vill vara med i projektet på grund av ointresse och/eller är omotiverade.

De medarbetare som vill delta och har gjort det upplevde inga eller små hinder i den egna verksamheten för deltagande i projektet. I enkät nummer två efterfrågades vad medarbetaren behöver för att kunna delta i projektet:

> Inget. Jag är på! (Enkät 2)

Den grupp som ville vara med men inte kunde, upplevde däremot större hinder på sin arbetsplats exempelvis vad gällde problem med att få vikarier. Problemen grundar sig i tjänstens utformning, svårigheter att ändra den ordinarie verksamheten, samt en känsla av att bli lämnad ensam när det ska ordnas med delaktighet – exempelvis beskrev några medarbetare att de fick ta tjänstledigt för att delta.

> *(Enkätfråga: Vad behöver du för att kunna delta?)*
> Att min arbetsgivare löser problemet med ekonomisk ersättning och vikarier för att jag överhuvudtaget ska kunna delta! (Enkät 2)

> Det slutar nog här eftersom vi behöver ta tjänstledigt för att delta. (Enkät 2)

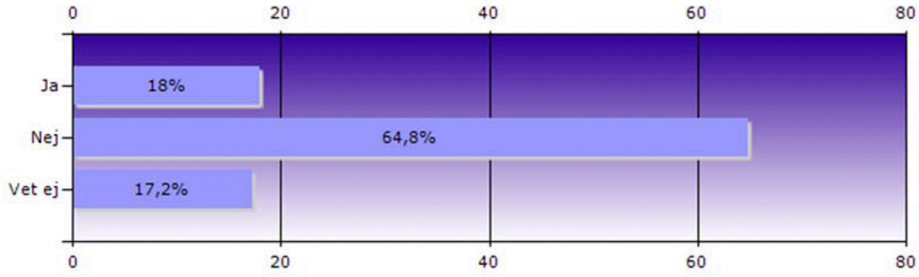
Den grupp som inte ville delta på grund av ointresse har upplevt att det inte fanns något i de tre fokusområdena som var av nytta för dem i sitt arbete. I denna grupp finns även en inte oväsentlig del som inom projektets gång eller snart därefter skulle gå i pension och därför inte kände att det var meningsfullt att delta i kompetenshöjande verksamhet.

> Jag har tagit ställning till att inte ingå mer på något aktivt sätt. Jag närmar mig pensionsålder. (Enkät 2)

Det totala antalet medarbetare har sålunda inte nått upp till den målgrupp som projektet riktade sig till. Däremot har det totala antalet aktiviteter och sammankomster varit omfattande: ca 26 träffar hösten 2011, ca 70 träffar våren 2012, ca 60 träffar hösten 2012. Utöver dessa träffar har ett antal storträffar genomförts. Bland annat: Kickoffen i Kristianstad med 313 medarbetare samlade, Backagården med 263 medarbetare samlade, den gemensamma terminsuppstarten på Sundsgården där 136 medarbetare närvarade samt den central heldagskonferens på Furuboda med 132 deltagande medarbetare. Dessa storträffar har av ett antal medarbetare beskrivits som de viktiga händelserna i projektet och att det är då man förstår att man ingår i ett sammanhang, att man ingår i något större. Det går således att urskilja hinder och

möjligheter utifrån tre olika grupper där möjligheter, hinder eller vilja att delta är avgörande.

När det gäller medarbetare på de olika aktiviteter som arrangerats inom ramen för *Folkhögskola 2.0* måste man emellertid gå utanför dem för att på ett rättvist sätt bedöma projektets omfattning. Det har framkommit att medarbetare deltagit i aktiviteter som har sitt ursprung i *Folkhögskola 2.0*, men som inte registrerats som en aktivitet inom projektet.



Figur 2. Har du deltagit eller deltar du i aktiviteter som har sitt ursprung i 2.0 men som inte registrerats som en aktivitet inom projektet? (antal svarande 122)

Det går även att urskilja faktorer som hindrar eller underlättar genomförandeprocessen utifrån de olika medarbetargrupperna:

Ledningen av projektet

Rektorerna har inte någon aktiv ledningsroll i projektet eftersom den från början planerade styrgruppen avvecklades, men bör stå med bland ledningen eftersom de indirekt utövar ledning över projektet då de är ledare på respektive skolor.

I den ledande verksamheten har svårigheter med besluts- och ansvarsfrågor identifierats, och framförallt under den inledande fasen av projektet rådde en osäkerhet om vem som förväntades fatta beslut och därefter genomföra dem. Detta förhållande gällde för både ledningsgruppen internt, men även i rektorsgruppen. I ansökan står Folkbildningsföreningen i Malmö som ägare av projektet, men en tydligare diskussion kring vad det egentligen innebar sakandes inledningsvis. Detta ledde till en oklar roll- och ansvarsfördelning. Vid internatet i Backagården ställdes frågan om det ekonomiska ansvaret till processledningsgruppen, men flera rektorer ansåg att det svar som gavs var otydligt.

Resultaten från intervjuerna visar vidare att processledningen inte upplevts vara i fas med projektet under framförallt projektets första del, det första halvåret, vilket påverkat rektorernas syn på och upplevelse av projektet. Detta visas genom att det inledningsvis rått osäkerhet kring **vilken roll** den enskilda rektorn har, vad man förväntas göra samt **förhållandet mellan rektor och processledningsgrupp** men även genom att det rått en osäkerhet kring **det ekonomiska ansvaret**. I intervjuerna med rektorerna har vidare framkommit olika bilder av det ideala ledarskapet. Emedan en

del av rektorerna upplevt den friare styrning som användes som väldigt positivt, har andra uttryckt missnöje med ett sådant ledarskap och istället önskat betydligt tydligare struktur och ramar.

Vidare har de olika centrala begreppens definition och betydelse för den egna verksamheten inte tydliggjorts för ledarna, och en oklarhet över begreppsdefinitioner har identifierats. En oklarhet i ledningsgruppen om vad olika centrala begrepp betyder medför en otydlighet i kommunikationen mellan ledning och medarbetare, och bidrar till en svårighet att skapa en förståelse för det nya. Centrala begrepp har således inte kommunicerats på ett tydligt sätt varken internt eller extern. Avsaknad av fullt ut fungerande kommunikativa rutiner var större under projektets inledande delar för att minska efter hand som projektet pågick.

Avslutningsvis har en tydlig målfokus inte alltid varit närvarande bland de ledande personerna i projektet.

Utvärderingens resultat visar därmed att de olika ledande personerna varken under mobiliseringsfasen eller genomförandefasen i tillräcklig utsträckning har fokuserat på målet eller ens varit säkra på vad projektmålet är. Att skapa en förståelse för projektet, för deltagande, eller de olika delprojektens utbildningar osv. kan därmed försvåras eftersom deltagarna inte förstår varför hen ska delta, vilket syfte det tjänar. Deltagande i projektet känns inte meningsfullt eftersom förståelse för projektets olika delar i relation till målet saknas. Ledningens betydelsefulla kommunikation[86] har brustit i denna del, och ledarna har inte kunnat uppfylla deltagarnas behov av meningsskapande och deltagande. Röst från medarbetare, enkät nummer 5:

> Projektet har vuxit med tiden, men den allt för otydliga målbeskrivningen från början har stört processen. Det har förmodligen också bidragit till att flera skolor hoppade av istället för att satsa lite extra.

Emellertid har ambassadörerna efter hand fått en mer framträdande roll när de gäller att skapa förståelse för projektet, detta haltade dock inledningsvis.

Ambassadörerna

Inledningsvis förekom en osäkerhet kring **mandat** i förhållande till rektor. Ambassadörerna har enligt projektbeskrivningen en informerande roll och ska agera länk mellan projekt och medarbetare. Bland ambassadörerna förekom därför också en **osäkerhet** på sin uppgift, samt **oro och bekymmer** för om och hur man skulle kunna klara av en odefinierad och otydlig roll. Inte alla ambassadörer kände att det var **meningsfullt** eftersom man inte så att säga hittat sin plats i projektet. En ytterligare omständighet, och vanligt förekommande, var att ambassadörerna kände **ambition** och vilja för att genomföra projektet på ett bra och tillfredsställande sätt, men att verklighet på den egna skolan inte medgav denna höga ambition.

86 Johansson och Heide 2008, s. 57

Medarbetarna

Ett stort problem som identifierades redan under mobiliseringsfasen var de olika förutsättningar som medarbetare från olika skolor upplevde. Medarbetarna har olika typer **av tjänster** vilket bland annat inneburit problem när aktiveter lagts ut på skollov. Eftersom vissa medarbetare har lov när eleverna har lov har detta inte fungerat optimalt. Vidare arbetar berörda medarbetare inte alltid på samma dygnstider. Exempelvis finns det medarbetare som arbetar heldygn, och ska en person som arbetar på det sättet medverka vid en aktivitet blir det tungt rent ekonomisk för skolan. Vidare har **bristande intresse och** en känsla av att projektet inte är **meningsfullt** identifierats som ett hinder av medarbetarna. Detta hänger till viss del samma med en avsaknad av **tydliga definitioner** och den frånvaron av tillräcklig information som rådde vid projektstart. Utvärderingens resultat visar att medarbetaren känt osäkerhet inför arbetet eftersom en kunskap och förståelse för det nya inte finns. I de fall det finns en osäkerhet om vad projektet handlar om kan en känsla av utanförskap skapa, och som en följd av det ett mindre engagemang från medarbetarens sida.

Medarbetarna har under mobiliseringsfasen medverkat i självstyrande grupper. Dessa grupper skapades under internatet i oktober 2011, och utgick från ämne och kompetenser som medarbetarna efterfrågade. Alla önskade områden resulterade inte i grupper, och bland de grupper som skapades har inte alla grupper klarat av att fungera fullt ut hela vägen. Utvärderingens resultat visar att det har **saknats tillräcklig kompetens för att leda dessa självstyrande grupper**. Den processledningskurs som erbjöds kom för sent enligt berörda medarbetare.

Vidare har olika mål, förväntningar och behov bland medarbetarna utgjort en svårighet i genomförandet av projektet. Att utgå från medarbetarnas mål och förväntningarna handlar dels om att kartlägga huruvida det finns en kunskap om vad som förväntas av dem i projektet, dels om att kartlägga medarbetarnas egna mål och förväntningar med sitt deltagande, men även att undersöka vilka personer som medarbetarna har förväntningar på. Det vill säga:

– Vad förväntas jag göra?
– Vad vill jag ha ut av det?
– Vem förväntar jag mig ska styra projektet framåt?

September 2011

I enkäten som genomfördes efter kickoffen på Sommarlust i Kristianstad ställdes frågan om deltagarna visste vad som förväntades av dem i projektet? (09-2011) I detta svar framkom att 12 % att de svarande inte visste det medan något fler, 45 %, ansåg att de ”till viss del” visste vad som förväntades av dem.[87] Resterande visste alltså

87 Dessa 137 ombads förtydliga detta, och följande svar framkom:
Aktivt deltagande/deltagande utan fokus på resultat
Aktivt deltagande/deltagande + resultat
Fortfarande luddigt och otydligt
Övrigt

inte vad som förväntades av dem. Vid denna tid hade basutbildningarna börjat, och deltagarna förväntades delta i dem.

November 2011

I enkäten som skickades ut i november samma år efterfrågades medarbetarnas egna förväntningar med projektet. Efter att ha kartlagt en viss osäkerhetskänsla rörande projektet i september, skulle medarbetarnas egen förväntan alltså kartläggas. Precis som när det gäller förutsättningar visade det sig att *medarbetarnas förväntningar* skiljde sig mycket åt när det gällde:

- ”Att lära mig mer”
- ”Jag hoppas kunna delta”
- ”Knyta nya kontakter”

När det gäller de personer som medarbetarna har störst förväntningar på så är det vid samtliga tillfällen störst förväntningar på *processledningsgruppen*.

Vilka behov medarbetarna har för att kunna delta i projektet har efterfrågats vid två tillfällen; december 2011 samt juni 2012.[88] ”Tonen” i svaren kan uppfattas som mer negativa vid det andra tillfället. Där anger också ett antal medarbetare att de inte längre är med. En medarbetare uttrycker en önskan om att den egna folkhögskolan ska hoppa av.

Precis som för övriga faktorer skiljer sig behoven åt mellan medarbetarna. Från enkätsvaren har dock följande behov utkristalliserats som egna behovsgrupper: Tydlighet, information, relevans, faktiska möjligheter till deltagande samt känsla av delaktighet. Medarbeterna saknar en tydlighet vad gäller vad som ska hända i projektet, när saker ska hända, vad som förväntas av dem osv. Detta hänger samma med avsaknad av information om projektet i stort och smått. Med koppling till det som tidigare skrivit om avsaknad av målfokus för ledningen kan antas att det spiller över på övriga medarbetare. Vidare saknas en känsla av relevans, projektet upplevs inte beröra den egna arbetssituationen och medarbetaren kan inte koppla betydelsen av delaktighet till den egna arbetssituationen. Slutligen behövs en faktisk möjlighet att närvara. Som tidigare angivits har de olika skolorna löst sitt deltagande på olika sätt, något som påverkar den enskilde medarbetarens möjlighet att närvara vid olika arrangemang och kurser. Det upplevs som svårt att kombinera en ordinarie verksamheten med det som händer i projekt *Folkhögskola 2.0*.

> ”Det slutar nog här eftersom vi måste ta tjänstledigt för att delta” (Enkät 2)

Nytt tänk/nya insikter/utveckling som får effekter på skolans verksamhet och pedagogik
Ledningsperspektiv
Öka kompetensen/fåfortbildning
Öka kompetensen – vilket får effekt på skolans framtid
Engagemang

88 2011 besvarade 126 frågan – 2012 besvarade 89 frågan

Det är inte alla som är negativt inställda utan det förekommer även positiva svar där medarbetaren är tillfreds med situationen och väl inne i projektet.

Ytterligare ett hinder som identifierades under denna fas var **avstånd** mellan folkhögskolorna. Deltagarna upplevde att det tog för lång tid att ta sig mellan folkhögskolorna för att delta vid gemensamma aktiviteter. Det geografiska avståndet kan därmed sägas utgöra ett hinder för samverkan. Tiden det tar att förflytta sig mellan sin egen skola och en annan kan upplevas som för lång när man har mycket ”vardagligt arbete” på den egna skolan som väntar på att utföras.

Vidare finns det som tidigare nämnt de som inte vill delta på grund av en nära förestående **pension**.

Rektorerna

Rektorerna är en viktig grupp för att förändringsprocessen ska kunna genomföras. De är ledarna på sin skola, och har ett formellt mandat att företräda skolan i rektorsgruppen. En positiv och entusiasmerande ledare som har kunskap om vad förändringsarbetet innebär är viktigt för att kunna påverka och informera deltagarna som berörs av projektet.[89] Precis som med ambassadörerna har rektorerna gett uttryck för en något **oklar ansvarsfördelning och en känsla av otydlighet**. Frågor rörande projektägarskap, ekonomiskt ansvar och rektorsgruppens roll i förhållande till processledningen var under projektets inledningsfas vanligt förekommande. Det otydliga ansvarsområdet gäller således både projektet i stort men även inom projektet. Inledningsvis fanns en styrgrupp bestående av rektorerna från respektive folkhögskola, en grupp som senare avvecklades efter beslut i rektorsgruppen.

Ett förhållande som uppkommit som ett hinder (men som även kan utgöra fördel) är att det bland folkhögskolorna och bland rektorerna finns ”allianser” och samarbeten från förr. Man är så att säga van att samarbeta med vissa folkhögskolor, men vet hur de fungerar och man har tillit till dem. I sådana fall fungerar samarbetet ofta mycket smidigare och mer friktionsfritt.[90] Tillit och förtroende **är centralt för att våga samarbeta**, m.m., och det är även viktigt för förmågan att hantera uppkomna problem. Folkhögskolorna har olika förutsättningar, olika bakgrund och olika kulturer och normer för hur olika förhållanden ska hanteras, diskuteras och lösas vilket kan påverka möjligheterna för samarbete och förändring.

Sammantaget betyder ovan sagda att folkhögskolans rektorer har en betydelsefull roll för förändringsprocesserna. I projekt *Folkhögskola 2.0* har det visat sig att de personer som medarbetarna har störst förväntningar på emellertid är *processledningsgruppen*. Detta kan betyda att processledningsgruppen ses som ledare för projektet, men även på att det har rått oklarheter i hur mycket respektive rektor kan bestämma och leda på den egna skolan i just det här projektet.

Det är sålunda ett stort antal faktorer som hindrar *genomförandeprocessen* som utvärderingen kartlagt och förtydligat. En del av dessa faktorer var kända efter mo-

89 Johansson och Heide 2008, s. 57. Se även Ekvall 1990
90 Johansson och Heide 2008, s. 57ff

biliseringsfasen och beskrevs i den rapport som utkom innan genomförandefasen inleddes i september 2011. Rapporten har distribuerats till deltagande folkhögskolors rektorer, men utifrån vår utvärdering har denna rapport inte diskuterats eller använts i det fortsatta arbetet med projekt folkhögskola 2.0.[91]

En återkommande beståndsdel i projektet, eller avsaknad av den, har kommunikation varit, och kräver en egen del i detta avsnitt.

Kommunikation

Den förändringsprocess som *Folkhögskola 2.0* innebär kräver kontinuerlig fungerande kommunikation.[92] En fungerande kommunikation innebär att mottagare förstår budskapet. Det är alltid mottagaren som bestämmer budskapets innebörd och de som sänder ut budskapet måste därför vara varse om att budskapet når fram, tas emot och förstås av de som berörs.[93] Budskapet måste också vara sammanhängande så att deltagarna inte själv måste fylla det med innehåll.

I projekt *Folkhögskola 2.0* har en förhållandevis stor del av medarbetarna som besvarat enkäterna varit missnöjda med kommunikationen och informationen om *Folkhögskola 2.0*. Det förekommer att medarbetarna upplevt att de har fått olika svar beroende på vem som tillfrågas och egna tolkningar har därmed getts utrymme. Så är fallet exempelvis med betydelsen av centrala begrepp såsom entreprenörskap och dess innebörd för medarbetarnas framtid. Medarbetarna har uppfattat entreprenörskap som detsamma som att söka nytt arbete, en förändring som medarbetarna känner osäkerhet inför, inte är beredda på och inte vill delta i.[94]

För att ledningen ska kunna förklara varför förändringen behövs och reducera osäkerhet måste en tydlighet i kommunikationen råda och ledningen måste vara kompetent nog att berätta för och entusiasmera sina medarbetare.[95]

Förutsättningarna för den enskilde medarbetaren har således *inte varit optimal* när det gäller att skapa sig en enhetlig och förståelig bild av projektet, förändringarna och sin egen del i detta.

> Inledningsvis en mycket luddig och ostrukturerad bild av projektet innebar. (Enkät 3)

> Jag tycker det kommer vilseledande om hur/vad som går. Alla förändringar med det ekonomiska vad vi får göra och ej göra. Det sätter ned glädjen i gruppen och skapar nedstämdhet och oro. All ny information vore det bra om det kan komma till alla. (Enkät 3)

91 Se Johansson och Heide 2008, s. 75-76
92 Se Johansson och Heide 19ff
93 Se Johansson och Heide s. 20ff, 35
94 Johansson och Heide 2008, s. 64. Se även Nystedt och Törestad 1985
95 Johansson och Heide 2008, s. 25. ”8 steg till lyckad förändring” på s 26 i Heide, där denna och andra liknande modeller har fått kritik för att de anses vara rykta ur sitt sammanhang.

Som tidigare nämnts identifierades olika grupper av medarbetare ganska tidigt i projektet – de som ville och de som av olika anledningar inte ville delta. Fler diskussioner har förts om hur detta ska hanteras. Ska man ”ge upp” de som inte vill eller ska man försöka få dem med sig i projektet? Heide menar här att det är viktigt att fokusera på dem som redan är positiva för att ge dem stöd och bekräfta deras åsikt.[96]

Ambassadörerna visade sig få en allt mer utkristalliserad och tydlig roll, detsamma gäller Anna och Brigitta i processledningen. Detta påverkade troligtvis den allt mer positiva bilden av en fungerande kommunikation som enkäterna visade.[97] Mellan enkät nummer tre och fyra ökade exempelvis andelen deltagarna som angett att kommunikationen fungerat bra med ca 20 procentenheter, och motsvarande siffra för de som ansett att kommunikation fungerat *mycket bra* är ca 7 procentenheter.

Det som har underlättat…

De storträffar som varit har uppfattats positivt och bra. Medarbetare har angett att det är dessa träffar som gör projektet och att det är vid dessa tillfällen man känner att man ingå i en gemenskap. Medarbetarna har känt att något positiv hänt och valt att fortsätta medverka. Positiva upplevelser av sådan art har troligtvis påverkat projektet i positiv riktning;. Även de olika basutbildningarna och självstyrande grupperna har lett till att människor har träffats, att nya ansikten börjar kännas igen och att nyfikenhet kan uppstå. Medarbetare har under projektet samarbetet och verkat över de vanliga gränserna, vilket upplevs positivt. I samband med detta arbete över gränserna uppstår en kommunikation horisontellt, det vill säga underifrån som kan bygga sig stark i ett framtida samarbete. Den eventuella rädsla och osäkerhet som kan finnas i förändringsarbete kan också minska med dessa möten, det okända är inte så okänt längre och medarbetarna kan känna tillförsikt inför nya framtida samarbetsmöten.

Ett passande citat kan avsluta detta avsnitt om de olika mötesplatserna och mötena:

> Rektorsdialogen har varit bra. Öppen och informativ. Tidigare fanns en osäkerhet omkring beslutsprocessen och ekonomin, men dessa saker känner jag är utredda och vi går vidare med förtroende. (Intervju med rektor)

Med fokus på resultat

För att bedöma huruvida arbetet nått upp till projektets olika syften har som tidigare nämnts flera olika tillvägagångssätt använts. Dels har de resultat som framkommit

96 Johansson och Heide 2008, s.190-191
97 Johansson och Heide 2008, s. 24

under den formativa utvärderingen och redogjorts för ovan, använts. Dels har en särskild enkät med fokus på resultat använts (se enkät 5, bilaga). Det övergripande målet för projektet vid projektet slut är specificerade i ansökan och handlar om att på olika sätt stärka medarbetaren genom ett ökat entreprenöriellt förhållningssätt, att stärkas i sin förmåga att delta i samverkans- och förändringsprocesser, och att detta ska leda till ökad kompetens inom områdena hållbar utveckling och kommunikation. Detta avser stärka medarbetarna och folkhögskolorna i olika former av samarbeten. Vidare är ett syfte att folkhögskolan ska medvetandegöras om digitalisering och avslutningsvis påbörja ett samarbete folkhögskolorna emellan.

Enkäten visar att dessa delar har uppfyllts i större eller mindre utsträckning; exempelvis anser en stor del av de svarande att man har ökat sin förmåga att samverka med andra folkhögskolor medan ungefär hälften av de svarande anser att de ökat sin förmåga att delta i förändringsarbete. När det gäller förhållandet mellan kommunikation, entreprenörskap och hållbar utveckling anser medarbetarna i störst utsträckning att de ökat sin kompetens inom fokusområdet kommunikation. När det gäller samverkan med det omgivande lokalsamhället är det betydligt mindre andel av de svarande medarbetarna som anser sig ha ökat denna kompetensen, medan en något större andel anser att man ökat förmågan när det gäller kommunikation som digitalisering. Medarbetarna har således i olika stor utsträckning ansett att de på något vis blivit stärkta i sin förmåga och kompetens när det gäller 2.0:s resultat. För att ge en rättvis bild av projektet och dess effekter måste än en gång de aktiviteter som inte räknas in i 2.0 men som på något vis skett inom ramen för projekt ändå räknas in.

Uppsummering med en blick framåt!

Projekt *Folkhögskola 2.*0 är och har hela tiden varit ett på många sätt mycket omfattande projekt. Det har ett brett övergripande syfte som spänner över flera olika områden, det är aktörer från flera olika skolor inblandade i ledningsarbetet, det berör ett stort antal medarbetare från olika yrkeskategorier och det pågår under flera år. Det är ett utvecklingsprojekt som är och har varit en djärv och framtidsinriktad satsning. Vi har i texten ovan försökt skapa en förståelse för projekt dels utifrån processen och dels utifrån det avslutande resultatet.

Det är ett omfattande förändringsarbete som folkhögskolorna måste genomgå för att slutligen hamna där, för att slutligen kunna säga att vi har uppnått projektets olika syften. Innan implementeringsfasen övergår i en institutionaliseringsfas där det nya inte längre betraktas som ett försök eller något som pågår vid sidan av den ordinarie verksamheten, krävs det lite mer arbete. För att nå dit där det nya utgör en naturlig del av vardagen krävs att de nya arbetssätten och de nya idéerna inte längre är nya utan uppfattas som rutin, att konflikter och diskussioner avtagit och att det nya ingår i organisationens budget, lokaler osv.

Vad vi utvärderare kan konstatera är att projekt *Folkhögskola 2.0* har nått en god bit på vägen, att man har tagit de första viktiga stegen mot ett ökat samarbete och mot en större förståelse för varandra. Förändringsprocessen har bara inletts, och för att kunna fortsätta i samma positiva riktning är det av stor vikt att vara varse om, och ta hänsyn till, en del omständigheter som under utvärderingen visat sig vara särskilt viktigt för det fortsatta arbetet.

Vi utgår från några centrala begrepp som utkristalliserats som särskilt viktiga för att förstå de förutsättningar som finns för att gå vidare med samverkan; kultur, makt, förväntningar, struktur, tydlighet, kommunikation samt korrekt fokus. Först av allt kommer **tydligheten**. I ett projekt av denna storlek, eller i vilket projekt som helst är det av stor vikt att det råder tydlighet om vad som gäller, när saker och ting händer samt vem som ansvarar för det. Det är också viktigt att vara tydlig i projektstarten. När *Folkhögskola 2.0* startade var det ännu många frågetecken bland de som förväntades delta. De som under lång tid arbetet med projektets ansökan och planering var längre komna i medvetandegörandet av vad projektet egentligen betyder, en förståelse för det nya som emellertid inte överfördes till övriga medarbetare.

Det är också av stor vikt att det finns **strukturer** som mäktar med att hantera ett projekt av denna storlek. Strukturen involverar de olika ansvarsområden och beslutsvägar som måste finnas och vara tydliga i ett projekt. Detta för att kunna skapa delaktighet och en känsla av öppenhet och entusiasm. En god struktur är viktigt även för att ledningen och deltagarna ska var i fas med projektet, att hämta in det man eventuellt förlorar vid en dålig start tar tid och kraft och kan försvaga förtroendet för ledningen men även för projektet som sådant.

En god **kommunikation** är också A och O för att det fortsatta samarbetet ska kunna fortgår. För att så många som möjligt ska få en chans att försöka vara med och förstå det nya måste det kommuniceras ofta om väsentliga delar i projektet, och kommuniceras på olika sätt och på olika nivåer. Deltagarna som berörs av projektet tar emot kommunikationen på sitt eget sätt och kan i samma budskap finna olika betydelser.

Vidare är det även av stor betydelse att ta hänsyn till de **olika kulturer** som existerar på folkhögskolorna. Man är på folkhögskolorna vana att göra vissa saker på ett visst sätt och att vissa saker är rätt och andra fel. Det är också viktigt att uppmärksamma de olika lednings- och möteskulturerna som finns. Varje folkhögskola är unik och består av en uppsättning medarbetare och eldare med vanligtvis skilda bakgrunder. I detta sammanhang är det viktigt att ett ömsesidigt förtroende/tillit börjat byggas upp, För att samverkan ska kunna ske är tillit mellan de samverkande aktörerna viktigt. För att skapa tillit måste man tro på att övriga medarbetare vill samverka och gör det på ett ärligt sätt. Detta är inte helt enkelt om man utgår ifrån att folkhögskolorna till viss del konkurrerar om samma studenter. Detta har varit ett frågetecken i flera diskussioner där olika åsikter förekommer; medan en del anser att folkhögskolorna i Skåne inte konkurrerar anser andra att man gör det. De deltagande folkhögskolorna kommer från olika kulturer där man är van att göra på ett visst sätt.

Om man ska förändra eller skapa **nya normer** för beteendeändringar så vet vi i ett rättssociologiskt perspektiv att det krävs åtminstone tre aspekter (essenser) som måste uppfyllas: den sociala reproduktionen (och här kommer kommunikationens stora betydelse in så som vi noterat ovan); tydliga handlingsanvisningar (handlingsdirektiv – och tydligheten igen); samt att det finns klara förväntningar som man som individ känner av från sin sociala omgivning (socialt tryck och förväntanstryck) på att man ska handla på ett särskilt sätt i givna situationer. Nya normer byggs upp efterhand och kan avläsas i institutionaliseringsfasen. Detta går vi inte djupare in på här men det kan vara värt att beakta vid fortsatta projekt med förändringsambitioner över lite längre tid.

Detta har betydelse, något som även **makt** visat sig ha. Hur man betraktar varandra utifrån ett konkurrensperspektiv skiljer sig åt mellan folkhögskolornas rektorer. Medan vissa anser att man inte konkurrerar anser andra att man gör det. I det förtroendeskapande arbete som är viktigt för att samverkan ska komma till stånd kan en sådan oenighet vara ett aber.

Som ovan redogjorts för har projektet berört många medarbetare, vissa mer positivt inställda till projektet än andra. En del av de som medverkat i utvärderingens enkäter och intervjuer har under projektets gång redogjort för en positiv förändring

vad gäller sin kompetens och förmåga inom projektets fokusområden och ser positivt på det framtida samarbetet folkhögskolorna emellan. I enlighet med Johansson och Heide är det i detta läge viktigt att ge de redan positiva medarbetarna stöd och uppmuntran samt bekräftelse för sin åsikt så att inte dessa medarbetare går förlorade vad gäller deras positiva inställning.[98] Det handlar om att lägga fokus på det som har verkan.

Avslutningsvis…

Folkhögskola 2.0 har naturligt nog inte – på den korta tid som stått till buds – lyckats undanröja alla de hinder som identifierades redan under mobiliseringsfasen, och kan inte heller sägas ha nått fullt upp till alla de omfattande mål som projektet syftade till. Men – och det finner vi vara mycket viktigt – utvärderingen har visat att förutsättningarna att nå målen fullt ut efter fortsatt samarbete måste anses stärkta om:

- nätverk, och ökad förståelse för varandras olikheter, är en grund för fortsatt samverkan, samt
- att samverkan är synnerligen viktig för att kunna stärka folkhögskolornas möjligheter att vara medskapande i utmaningen att möta framtidens krav på förändring och vidareutveckling.

Det avslutande *Framtidsseminariet* i Malmö (2013-05-15) var ett på flera sätt intressant av tydligt avslutande inslag i hela utvecklingsprojektet. Utvärderarna redovisade vid det seminariet sina preliminära slutsatser och reflektioner om projektet Folkhögskola 2.0. Det lärande av projektet som i olika aktiviteter och reflektionsinslag visades upp under dagen av de deltagande medarbetarna med skilda bakgrunder och ledarna vid de deltagande folkhögskolorna – liksom kanske framför allt de avslutande reflektionerna av två av projektledningsgruppens deltagare under hela projekttiden – var i utvärderarnas perspektiv synnerligen intressanta och framtidsinriktade.

Det lärande som också framför allt kom till klart uttryck denna dag var att projektledningsgruppen på stort allvar hade tagit sig an det viktiga och starkt framåtsyftande framtidsarbetet efter ett konstruktivt men intensivt arbetsmöte mellan projektledningsgruppen och utvärderarna den 15 mars 2013 i Lund. Detta fokuserande arbete mot ett klart projektavslut och mot framtiden inleddes av projektledningsgruppen redan i Lund den 21 januari 2013 och dessförinnan i Malmö den 18 december 2012. Detta lärande och reflektionsprocesserna den 15 maj 2013 på Framtidsseminariet i Malmö redovisas fördjupat i projektets egen slutrapport och med en egenutvärdering med slutreflektioner.

98 Johansson och Heide 2008, s. 190-191

Genom arbetet med och medverkan i kompetensutvecklingsprojekt *Folkhögskola 2.0* kan således många beståndsdelar till den viktiga grunden för det fortsatta arbetet med folkhögskolorna, som en drivande aktör på utbildningsområdet samt som mötesplats och kunskapscentra, således sägas vara lagd. Nu bär det högst sannolikt vidare framåt och då måhända i de nya samarbetsformer som har signalerats under avslutningsperioderna.

Referenser

Andersson, K. (2007). Astra Zeneca pressas av lågpriskonkurrenter. Svenska Dagbladet, 1. 2 (1007-11-02)

Balogun, J. (2006). Managin change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. Long Range Planning, 39(1), 29-49

Barrett, D.J. (2002). Change Communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard business Review*, 78(3), 133-141

Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelande skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S. & Wallace, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities.* Retrieved from http://dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR637.pdf

Cheney, G. (red.) (2004). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press

Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of international communication during organisational change. Corporate Communications: An international Journal, 8 (3), 153-162

Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur

Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138

Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York and London: Teachers College Press and Routledge Falmer

Förordningen om statsbidrag till folkbildningen (2008)

Johansson K. & Heide, M. (red). 2008-1. Uppl. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö. Liber

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67

Larsson, G.S. & Tompkins, P.K. (2005). Ambivalence and resistance: A study of management in a conservative control system. *Communication Monographs*, 72(1), 1-21

Lewis, L.K & Seibold, D (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. I M.E. Roloff & G. Paulsson(red.*), Communication Yearbook* 21 (ss. 93-151). Newbury Park

Lewis, L.K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of Business Communication,* 37(2), 128-156

Lewin , K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: NY: Harper & Row

Lära, växa, förändra – Regeringens folkbildningsproposition, Prop. 2005/06:192

Miles, M.B., Ekholm, M., & Vanderberghe, R. (1987). *Lasting School Improvement: Exploring the process of Institutionalization* (Vol. ISIP-Book No.5) Leuven/Amersfoort: Acco

Nystedt, L., & Törestad, B. (1985). *Människa – omvärld i samspel: En bok m interaktionistisk psykologi*. Stockholm: Natur och kultur

Prichard, R.D. & Karasick, B.W. (1973). The effect of organizational climat on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 126-146

Ansökan och Redigerad originalansökan till EU-ESF, 2010-10-19.
Rogers, E.M. (1994). *Diffussion of innovations*. New York, NY: The Free press
Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (2002). *Sociologisk metodik*. 5., [omarb. och utök.] uppl. Malmö: Liber
Statsbidrag till folkhögskolor 2012. Kriterier och fördelningsprinciper. Fastställda av styrelsen 14 december 2011. Folkhögskolans statsbidrag. Folkbildningsrådet
Staessens, K. (1993). The Professional Culture at "The Cornflower". In F.K Kieviet & R. Vandenberghe (Eds.), *School Culture, School Improvement & Teacher Development*. Lieden: DSWO Press, Lieden University.
Tourish, D. & Hargie, O. (1998). Communication between managers and staff in the N H S: Trends and prospects. British Journal of Management, 981), 53-71
Vedung, E. (2007). *Utvärdering i politik och förvaltning.* Lund: Studentlitteratur
Wholey, J.S., Hatry, H.P. & Newcomer, K.E. (red.) (2004). *Handbook of practical program evaluation*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass

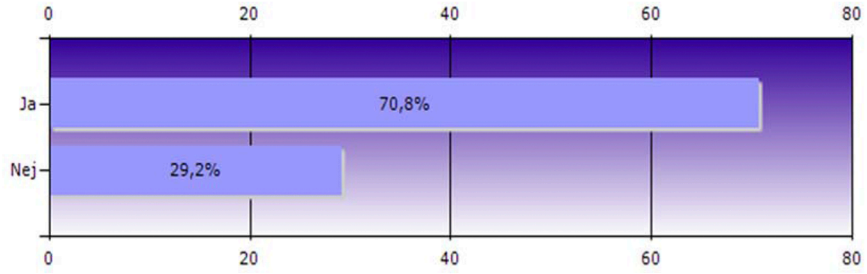
Bilaga 1: Resultatredovisning enkäterna

Under utvärderingens gång har genomförts 5 olika enkäter som har varit nätbaserade. I nedanstående redovisas och kommenteras resultaten från dessa 5 enkättillfällen.

Enkät 1: Genomförd september 2011

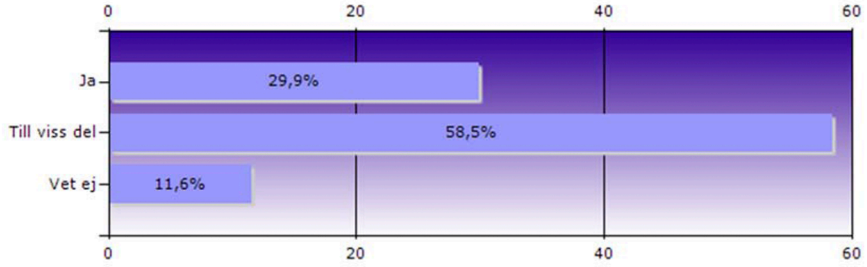
Resultaten visar att det vid projektets start i september 2011 rådde stor osäkerhet bland medarbetarna över projektets mål, vision samt vad som förväntades av dem själva.

Av de svarande var det 172 st, dvs. 71 %, som deltagit på Kick-offen i Kristianstad.



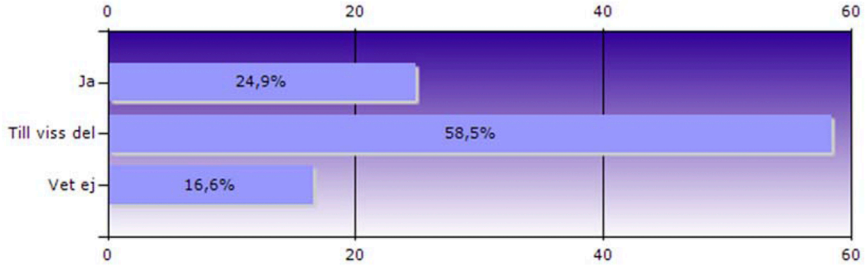
Figur 3. Medverkade du på Kick-offen i Kristianstad (Antal svarande 243)

När det gäller medarbetarnas kännedom om projektets vision vid denna tid var det ca 30 % av de som besvarat enkäten som ansåg att de hade kännedom om den, knappt 60 % gjorde det till vis del medan 12 % svarade att de inte kände till visionen.



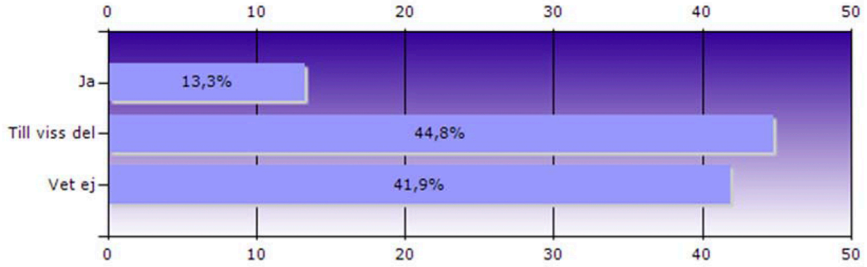
Figur 4. Känner du till Folkhögskola 2.0:s vision? (Antal svarande 241)

Ungefär samma svarsförhållande blev det när projektets mål efterfrågades. Av de svarande (241 st) svarade ca 25 % att de kände till målet, medan nästa 60 % svarade till viss del och drygt 15 % svarade att de inte kände till projektets mål.



Figur 5. Vet du vilka mål projektet har? (Antal svarande 241)

Vid förfrågan om medarbetaren visste vad som förväntades av hen i projektet visade det sig att enbart ca 13 % av de svarande fullt ut hade vetskap om det. 45 % visste till viss del vad som förväntades av dem.



Figur 6. Vet du vad som förväntas av dig i projektet? (Antal svarande 241)

Av de som visste eller till viss del visste (137 st) vad som förväntades av dem i projektet varierade de efterföljande svaren. Medan vissa ansåg att deltagande/engagemang utan egentligt fokus på resultat var viktigast ansåg andra att resultat och ökad kompetens för en själv var i fokus. Andra ansåg att ökad kompetens utifrån skolperspektiv var i fokus (alltså att den egna kompetensen var viktig för att skolans totala kompetens i framtiden skulle öka) medan andra beskrev en framtidsvision där nytt kan

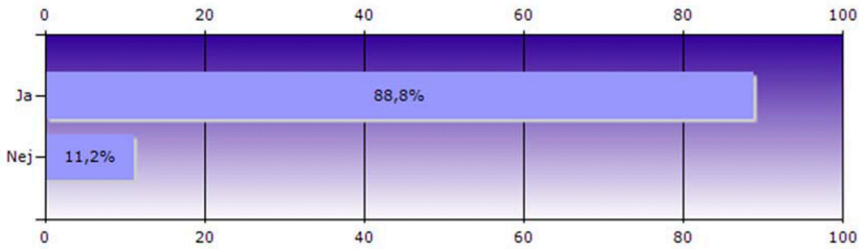
sägas vara ledordet. Det handlade om nytt tänkande, nya insikter, utveckling osv., förhållanden som får effekter på skolans verksamhet och pedagogik

I enkäten efterfrågades även vilka förväntningar medarbetaren har på sin medverkan i projektet. (fråga 6, öppen fråga).

Den största svarsgruppen hade fokus på ökad kunskap/insikt/idéer/inspiration (30 %), medan något färre förväntade sig ökad samverkan (24 %). En nästan lika stor andel hade inte så stora förväntningar. Det förekom även de som angav att de ville medverka i projektet för att kunna tillföra kunskap och erfarenhet, men ville alltså dela med sig av den egna kompetensen.

Enkät 2: Genomförd december 2011 – januari 2012

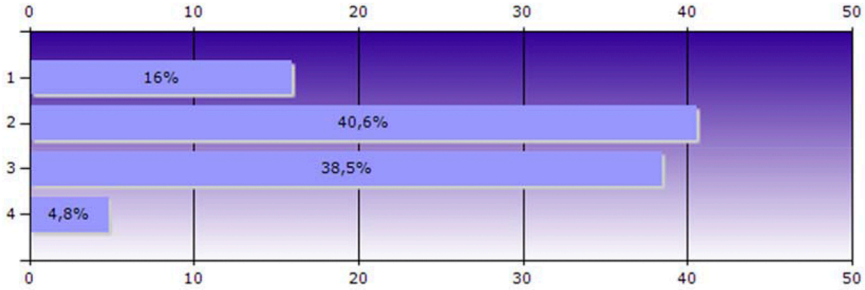
Denna enkät fokuserades på hur medarbetaren upplevde kommunikationen i projektet, vilka behov medarbetaren hade för att optimera deltagandet i projektet, samt medarbetarens förväntningar.
Av de som besvarade enkäten hade ca 90 % (183 st av 206 svarande) medverkat på de utbildningar som genomfördes under ht 2011.



Figur 7. Har du medverkat på de utbildningar som genomförts under hösten? (Antal svarande 206)

Av de som svarat att de inte medverkat på någon utbildning var det nästan hälften (9) som angav att det inte fungerade på grund av att det inte gick att kombinera med den ordinarie tjänsten.

Kommunikationen under projektet har varit central i flera av enkäterna. Vid denna tid ansåg över hälften av de svarande att kommunikationen inte fungerade bra. 5 % av de svarande ansåg att den fungerade mycket bra.

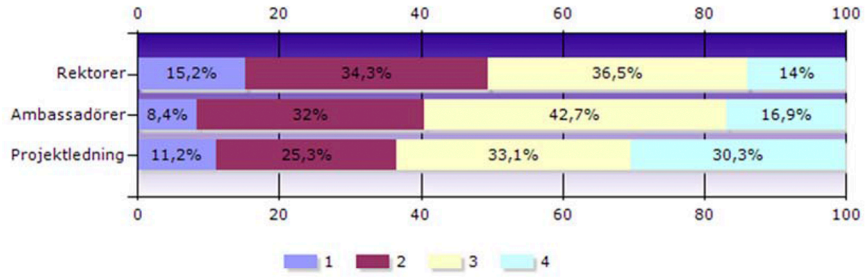


Figur 8. Hur upplever du att kommunikationen om vad som händer i Folkhögskola 2.0 fungerat under hösten 2011, där 1 står för mycket dåligt och 4 för mycket bra? (Antal svarande 187)

Medarbetarna ansåg att det förekom flera problem vad gäller kommunikationen, bland annat att informationen om vad som skulle hända inte kom i tid och inte var tillräckligt tydlig, att projektets syfte och mål inte kommunicerats samt att kommunikationen kring strukturen var otydlig(ex upplägg av kurser osv.).

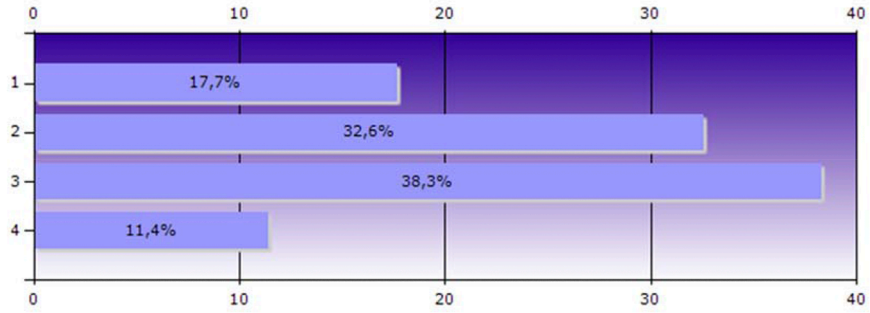
Ht 2011 var det viktigt att kartlägga vilket behov medarbetarna hade för att de på bästa sätt **skulle** känna att de kunde ta del av och vara delaktig i *projektet Folkhögskola 2.0* framöver? En majoritet av deltagarna angav att det behövdes tid och möjlighet där tid syftar på att medarbetaren redan har full sysselsättning inom ramen för sin tjänst, medan möjlighet handlar om att skolledare och processledning måste agera så att vikarier kan sättas in, att deltagarna på skolan inte blir lidande när personalen är iväg på utbildning och att överhuvudtaget inte den ordinarie verksamheter eller den enskilde personalen drabbas negativt. Det uttrycks även ett behov av meningsfullhet där medarbetaren vid tiden för enkäten inte kände att det fanns några kurser som kändes relevanta, att man inte förstod syftet med projektet och inte hade hittat sin plats i det. Det förekom även ett behov av struktur och tydlighet. Medarbetarna saknade tydlig information om vilka beslutandeordningar som gäller, vem som gör vad i projektet samt vad som kommer att hända.

De olika personerna i projektet har olika förväntningar på sig. Vid denna tidpunkt hade medarbetarna högst förväntningar på processledningen följt av ambassadörerna, medan lägst förväntningar var på rektorerna.



Figur 9. Hur är dina förväntningar när det gäller projekt Folkhögskola 2.0 på följande personer, där 1 står för lägst förväntningar och 4 för högst. (Antal svarande 178)

När det gäller medarbetarens egen medverkan i projektet har flertalet svarande förväntningar som ligger i mellanskiktet och varken är mycket stora eller mycket små.

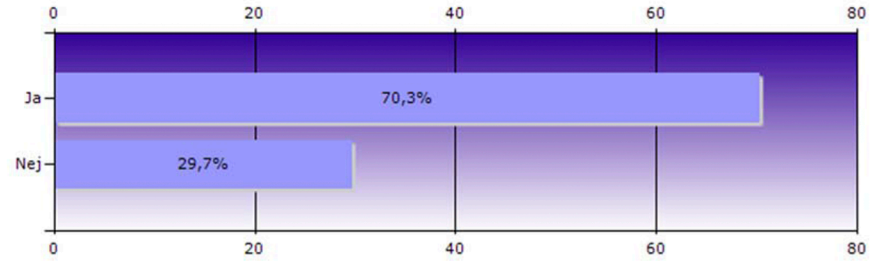


Figur 10. Hur är dina förväntningar på din egen medverkan i projekt Folkhögskola 2.0, där 1 står för lägst och 4 för högst förväntningar. (Antal svarande 175)

Enkät 3: Genomförd juni 2012

I denna enkät fokuserades medarbetarens fortsatta behovet för att optimera deltagandet, hinder för medverkan, kommunikation samt förväntningar.

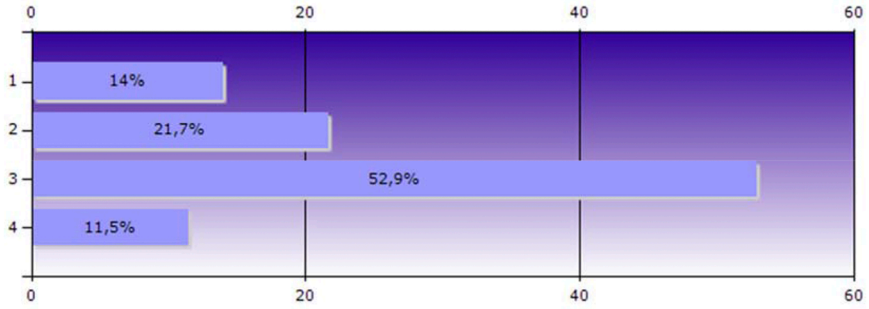
Av de som besvarade enkäten (165st) var det 70 % som medverkat i någon studiegrupp under våren 2012.



Figur 11. Har du medverkat i någon studiegrupp under våren 2012? (Antal svarande 165)

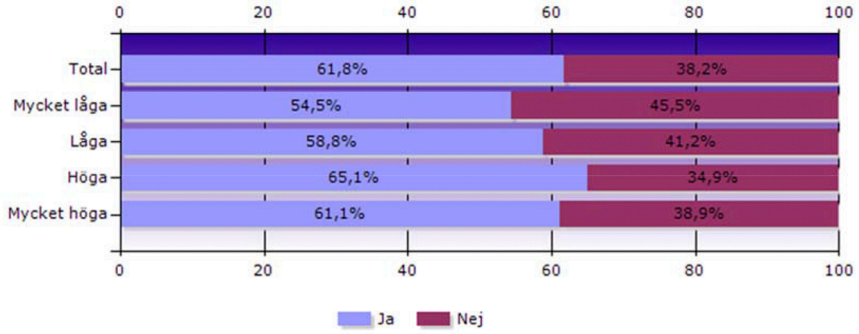
De som inte deltagit i någon utbildning under våren 2012 har som anledning för det i störst utsträckning angett att det har varit en fråga om tid. Deltagarna har för mycket att göra, man kan inte prioritera utbildning som ligger utanför den ordinarie verksamheten på grund av att eleverna på den egna skolan därmed blir lidande. Ett annat förhållandevis vanligt svar är att medarbetaren inte funnit något som känts meningsfullt eller intressant. Medarbetarna har sålunda inte kunnat koppla den utbildning som studiegrupperna och 2.0 erbjudit till det behov som finns inom ramen för det egna arbetet.

Av de som deltagit i någon utbildning angav drygt 60 % mycket höga eller höga förväntningar på sitt deltagande. 14 % hade mycket låga förväntningar på sitt deltagande.



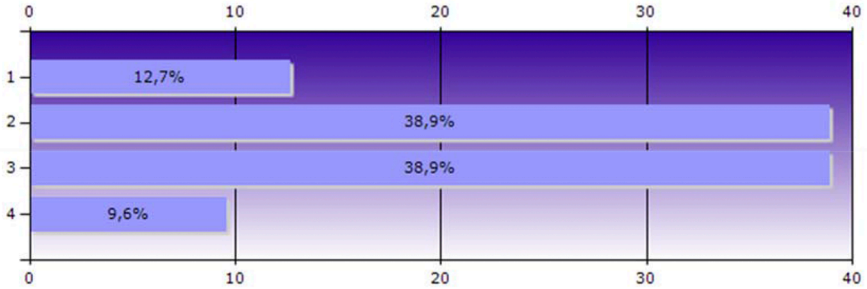
Figur 12. Vad hade du själv för förväntningar på ditt deltagande i studiegrupp, där 1 står för lägst förväntningar och 4 för högst förväntningar. (Antal svarande 157)

Drygt 60 % av de svarande ansåg att deras förväntningar uppfylldes. Med utgångspunkt i medarbetarnas angivna förväntningar så kan konstateras att de som från början hade högre förväntningar är nöjda i något större utsträckning än de som hade lägre förväntningar.



Figur 13. Har ditt deltagande motsvarat dessa förväntningar? (Antal svarande 157)

Kommunikation i projektet utgjorde återigen en del av enkäten. Denna gång var frågan hur medarbetaren upplevt att kommunikationen om vad som händer i *Folkhögskola 2.0* fungerat under våren 2012? Flertalet respondenter har svarat ”mellanvarianterna”, varken mycket bra eller mycket dåligt.

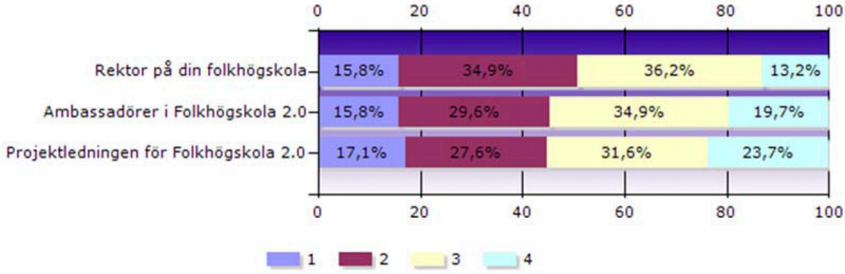


Figur 14. Hur upplever du att kommunikationen o vad som händer i Folkhögskola 2.0 fungerat under våren 2012, där 1 står för mycket dåligt och 4 för mycket bra. (Antal svarande 157)

De som ansett att kommunikationen fungerat bra eller mycket bra upplevde att ambassadörerna gjort ett bra arbete med kommunikationen, samt att Anna och Birgittas mailut skick och information fungerat bra. De som angett att kommunikationen inte fungerat har pekat på svårigheterna i att få en entydig bild för vilka strukturer och ordningar som gäller. Dessa medarbetare har upplevt att informationen varierat beroende på vem man frågar. Vidare har medarbetare även gett uttryck för att det funnits problem i att få en helhetsbild över vad projektet handlar om. När det gäller sättet att kommunicera information på är alla inte nöjda med att få mail eller att behöva gå in på hemsidan för att få information.

I juni 2012 hade projektet pågått i ungefär ett år. En enkätfråga rörde vilket behov medarbetaren hade i det läget för att på bästa sätt kunna ta del av och vara delaktig i *projektet Folkhögskola 2.0* framöver. Frågan hade öppet svarsalternativ, och utifrån den genomläsning av svaren som gjorts kan vissa teman skönjas: Det vanligast förekommande svaret var att det behövdes tid och möjlighet för att delta. (19 st) följt av behovet av intressanta grupper och en känsla av meningsfullhet (10 st) samt bättre information och kommunikation om vad som hände i projektet (10 st). Vidare var det flera som uttryckte behovet av en bättre organisation och struktur (6 st).

Förväntningarna på rektor, ambassadör och processledningen hade vid denna tidpunkt ändrat sig något i förhållande till föregående enkät. Förväntningarna på processledningen och ambassadörerna hade minskat och även skillnaden mellan förväntningarna på de två grupperna detsamma. När det gäller rektorerna var de kvar på nästan exakt samma bild.



Figur 15. Hur är dina förväntningar när det gäller projekt Folkhögskola 2.0 på följande personer, där 1 står för mycket låga och 4 för mycket höga. (Antal svarande 152)

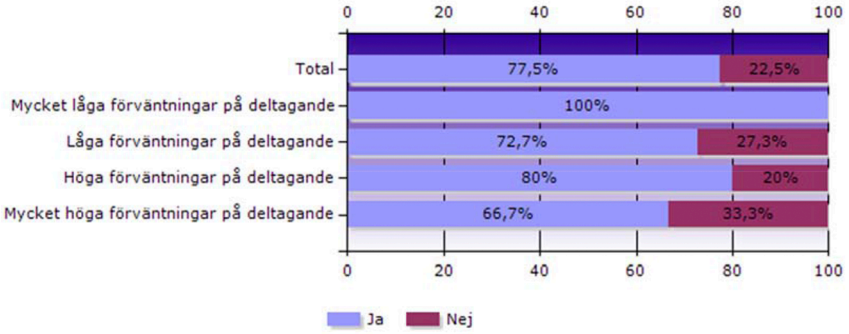
Deltagarna hade inte bara förväntningar på sig själva och på de centrala grupperna i projektet, utan kände även mer eller mindre förväntningar från andra om sitt deltagande. Varifrån de upplevda förväntningarna kommer varierar en del. I störst utsträckning har förväntningar om deltaganden från processledningen (38,3 %) angivits, tätt följt av den egna folkhögskolans rektor (31,2 %). Förväntningar om deltagande från ambassadörerna och ledningsgruppen från den egna folkhögskolan upplevs också förhållande vis höga.

Enkät 4: Genomfördes december 2012

Den fjärde enkäten hade deltagarnas upplevelse av projektet under hösten 2012 i fokus.

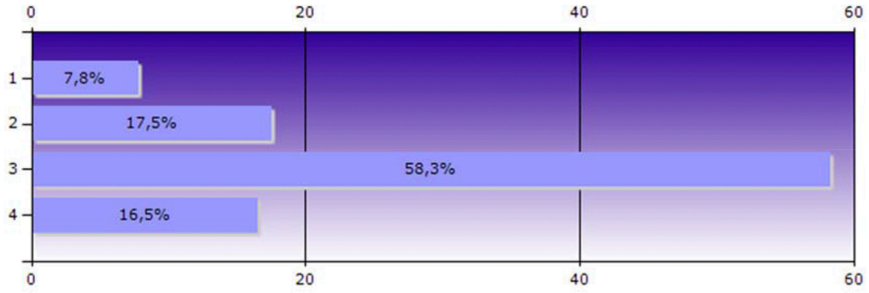
Av de som besvarade frågan angav 77 % att de medverkat i någon studiegrupp eller annat arrangemang ordnat av *Folkhögskola 2.0* under hösten 2012. 23 % hade inte deltagit i någon studiegrupp eller av *Folkhögskola 2.0* ordnat arrangemang. Av de som deltagit i någon aktivitet hade drygt 80 % höga eller mycket höga förväntningar på deltagandet, således en högre andel än vid föregående enkät där motsvarande siffra var drygt 60 %.

Vid frågan om de förväntningar som fanns uppfylldes, ansåg 77,5 % att de så gjordes. Utifrån vilka förväntningar som fanns kan konstateras att de som hade högst förväntningar i lägst utsträckning upplevde att dessa uppfylldes,



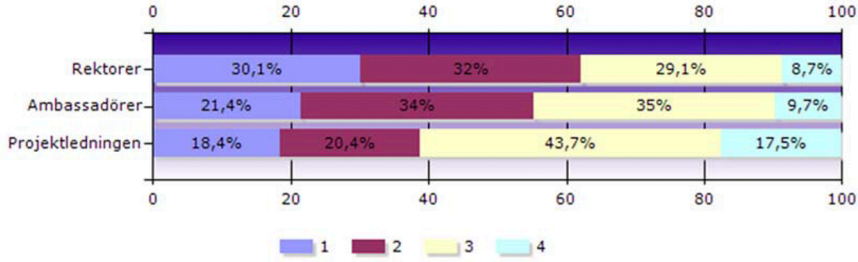
Figur 16. Har ditt deltagande motsvarat dina förväntningar? (Antal svarande 80)

Kommunikationen under hösten 2012 har av ca 75 % de svarande upplevts fungera bra eller mycket bra. Om det jämförs med enkäten som besvarades ett halvår tidigare kan en ökad andel nöjda medarbetare ses. Andelen deltagarna som angett att kommunikationen fungerat bra har ökat med ca 20 procentenheter, och motsvarande siffra för de som ansett att kommunikation fungerat mycket bra är ca 7 procentenheter.



Figur 17. Hur upplever du att kommunikation om vad som händer i Folkhögskola 2.0 fungerat under hösten 2012 där 1 stå för mycket dåligt och 4 för mycket bra. (Antal svarande 103)

När förväntningarna på rektorer, ambassadörer och processledning efterfrågades för tredje gången (tidigare i två enkäter) visade det sig att förväntningarna ökat på processledningen; medan medarbetare med mycket höga förväntningar minskat något. Totalt hade förväntningar på processledningen således ökat sedan föregående enkät. För ambassadörerna hade förväntningarna totalt sett minskat, detsamma gäller för rektorerna.



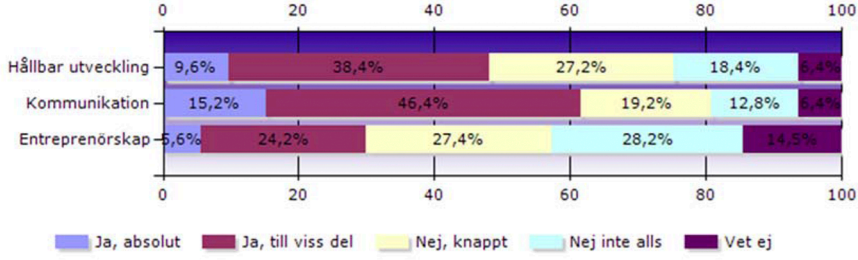
Figur 18. Under hösten 2012 – hur har dina förväntningar varit när det gäller projekt Folkhögskola 2.0 på nämnda personer, där 1 står för mycket låga förväntningar och 4 för mycket höga förväntningar. (Antal svarande 103)

Enkät 5: juni 2013

Av de som besvarade enkäten har huvuddelen angett att de medverkat vid en gemensam aktivitet en eller flera gånger. Detta är högre andel än både för delprojekten och baskurserna. I minst utsträckning har de svarande medverkat på någon loka/regional aktivitet.

För att uppnå ökad beredskap inför framtidens olika krav har ett ökat entreprenöriellt förhållningssätt och med det en ökad kompetens – metodiskt och organisatoriskt – inom områdena hållbar utveckling och kommunikation bland personalen bedömts vara betydelsefullt,

Med utgångspunkt i de tre fokusområdena hållbar utveckling, kommunikation och entreprenörskap har de svarande i störst utsträckning angett att de under sin medverkan i projekt *Folkhögskola 2.0* erhållit ökat kompetens inom kommunikation följt av hållbar utveckling. I minst utsträckning har de svarande angett att man ökat sin kunskap inom entreprenörskap.



Figur 19. Upplever du att du under din medverkan i projekt Folkhögskola 2.0 har erhållit ökad kompetens inom nämnda områden? (Antal svarande 125)

Detta kan sättas i relation till de problem och den osäkerhet som rört definition och betydelse av de centrala begreppen där störst osäkerhet har rått för begreppet entre-

prenörskap. Det har även varit en skillnad i hur olika medarbetare förstått begreppet. Detta framkom redan under mobiliseringsfasen och har således kvarstått under hela projekttiden.

För att stärka folkhögskolorna inför framtiden har vidare en förstärkning av medarbetarnas förmåga och ökad arbetsglädje i att delta i samverkans- och förändringsprocesser bedömts vara viktigt. Samverkan berör inte enbart andra folkhögskolor utan riktar sig även till intressenter utanför folkhögskolorna. Av de svarande har nästan 70 % angett att de under sin medverkan i projekt 2.0 har ökat sin förmåga att samverka med andra folkhögskolor, medan motsvarande siffra för andra intressenter utanför folkhögskolan är knappt 30 %.

Att uppnå de mål som 2.0 angett innebär ett förändringsarbete. Ett av målen med 2.0 var att **stärkas i förmågan och känna ökad glädje inför att delta förändringsprocesser**. När det gäller förmågan att delta i förändringsprocessen på den egna skolan anser ca hälften av de svarande att de ökat denna förmåga. En av utgångspunkterna för Folkhögskola 2.0 och den enkät som skickades in var en tro på **att samverkan** mellan folkhögskolorna behövs för att kunna möta framtiden krav. Utvärderingen har visat på ett antal hinder och möjligheter för ett framtida samarbete, och vid en direkt fråga om hur medarbetaren bedömer möjligheterna för ett framtida samarbete mellan folkskolorna ska fortsätta som en följd av 2.0 har knappt 40 % angett att de bedömer möjligheterna som mycket stor eller stora. Ca 40 % av de svarande är tveksamma medan ca 15 % bedömer möjligheterna som små. 8 % vet ej.

Medarbetarnas upplevelser av projektet varierar, något som framkommit i både enkäter, intervjuer och observationer. Vid projektets slut efterfrågades specifikt den totala upplevelsen av delaktigheten i projektet. Knappt 30 % var positiva eller mycket positiva medan ca 50% upplevt en varierande upplevelse; ibland positiv ibland negativ. Ca 20 % har angett att man upplevt delaktigheten i Folkhögskola 2.0 som negativ eller meningslös.

Medarbetarna har även genom projektet förväntats öka sin kompetens vad gäller *utveckling och delaktighet i lokala nätverk* för att skapa olika former av samarbeten inom lokalsamhällenas ekonomiska, sociala och ekologiska utveckling. Deltagarnas möjligheter att skapa olika former av **samarbete inom lokalsamhällenas ekonomiska, sociala och ekologiska utveckling har utgjort ett** av *Folkhögskola 2.0:s* mål. Ca 25 % av de svarande har angett att en sådan ökning skett, medan ca 65 % svarat att man inte upplevt någon ökad möjlighet inom detta område.

Ytterligare ett mål angivet inom projekt 2.0 innebär att medarbetare och deltagande folkhögskolor medvetandegörs om möjligheter och *kompetenskrav i fråga om kommunikation som digitalisering i samhällsutvecklingen leder till*. Ca 45 % av de svarande har angett att de medvetandegjorts om vilka **möjligheter och kompetenskrav i fråga om kommunikation som digitalisering** i samhällsutvecklingen leder till. Vad gäller kommunikation har även en ökad kompetens i att utveckla metoder och strukturer för kommunikation utgjort ett mål. Ca 45 % av de svarande har angett att de absolut eller till viss del ökat sin kompetens, medan drygt 50 % angett att man knappt eller inte alls gjort så.

Publikationer från Rättssociologiska institutionen
Lunds universitet

Beställning och aktuella priser på: http://lupak.srv.lu.se/mediatryck/
Böckerna levereras mot faktura.

Lund Studies in Sociology of Law (ISSN 1403-7246)

1 Hydén, Håkan (red) *Rättssociologi – då och nu: En jubileumsskrift med anledning av rättssociologins 25 år som självständigt ämne i Sverige*
148 sidor ISBN 91-89078-23-3 (1997)

2 Hydén, Håkan & Alf Thoor (red) *Rätt i förändring: Om kristendenser i svensk rätt*
146 sidor ISBN 91-89078-24-1 (1997)

3 Hydén, Håkan *Rättssociologi som rättsvetenskap*
130 sidor ISBN 91-89078-47-0 (1998)

4 Carlsson, Bo *Social Steerage and Communicative Action: Essays in Sociology of Law*
326 sidor ISBN 91-89078-65-9 (1998)

5 Wickenberg, Per *Normstödjande strukturer: Miljötematiken börjar slå rot i skolan*
546 sidor ISBN 91-89078-78-0 (ak. avh. 1999)

6 Gillberg, Minna *From Green Image to Green Practice: Normative action and self–regulation* 218 sidor ISBN 91-89078-80-2 (ak. avh. 1999)

7 Carlsson, Bo *Social Norms & Moral Feelings: Essays in Sociology of Law*
86 sidor ISBN 91-89078-83-7 (1999)

8 Hydén, Håkan *Rättssociologi som emancipatorisk vetenskap*
221 sidor ISBN 91-89078-89-6 (1999)

9 Bartolomei, María Luisa & Håkan Hydén (eds.) *The Implementation of Human Rights in a Global World: Recreating a cross-cultural and interdisciplinary approach*
186 sidor ISBN 91-89078-92-6 (1999)

10 Carlsson, Bo *Excitement, Fair Play, and Instrumental Attitudes: Images of Legality in Football, Hockey, and PC Games* 89 sidor ISBN 91-7267-010-X (2000)

11 Ryberg-Welander, Lotti *Arbetstidsregleringens utveckling: En studie av arbetstidsreglering i fyra länder* 412 sidor ISBN 91-7267-011-8 (ak. avh. 2000)

12 Carlsson, Bo *Rättssociologi och populärkultur* 102 sidor ISBN 91-7267-118-1 (2001)

13 Pfannenstill, Annika *Rättssociologiska studier inom området autism: Rättsanvändning i en kunskapskonkurrerande miljö* 214 sidor ISBN 91-7267-120-3 (ak. avh. 2002)

14 Gustavsson, Håkan *Rättens polyvalens: En rättsvetenskaplig studie av sociala rättigheter och rättssäkerhet* 478 sidor ISBN 91-7267-135-1 (ak avh 2002)

15 Avellan, Heidi *Brännpunkter i nyhetsflödet: Rättssociologiska nedslag 2003*
60 sidor ISBN 91-7267-152-1 (2003)

16 Rejmer, Annika *Vårdnadstvister: En rättssociologisk studie av tingsrätts funktion vid handläggning av vårdnadskonflikter med utgångspunkt från barnets bästa*
248 sidor ISBN 91-7267-142-4 (ak. avh. 2003)

17 Baier, Matthias *Norm och rättsregel: En undersökning av tunnelbygget genom Hallandsåsen* 197 sidor ISBN 91-7267-144-0 (ak. avh. 2003)
18 Friis, Eva *Sociala utredningar om barn: En rättssociologisk studie av lagstiftningens krav, utredningarnas argumentationer och konsekvenser för den enskilde* 290 sidor ISBN 91-7267-150-5 (ak. avh. 2003)
19 Olsson, Patrik *Legal Ideals and Normative Realities: A Case Study of Children's Rights and Child Labor Activity in Paraguay* 178 sidor ISBN 91-7256-155-6 (ak. avh. 2003)
20 Hoff, David *Varför etiska kommittéer?* 306 sidor ISBN 91-7256-156-4 (ak. avh. 2004)
21 Zanderin, Lars *Internkontroll och systemtillsyn av arbetsmiljön i äldreomsorgen i fyra svenska kommuner: En rättssociologisk studie* 319 sidor ISBN 91-7267-177-7 22 (ak. avh. 2004)
22 Staaf, Annika *Rättssäkerhet och tvångsvård: En rättssociologisk studie* 356 sidor ISBN 91-7267-196-3 (ak. avh. 2005)
23 Hallerström, Helena *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling* 183 sidor ISBN 91-7267-217-X (ak. avh. 2006)
24 Friberg, Staffan *Normbildningsprocess – genom brukarsamverkan* 235 sidor ISBN 91-7267-221-8 (ak. avh 2006)
25 Börrefors, Johanna *En essä om estetisk efterrättelse* 231 sidor ISBN 91-7267-235-8 (ak. avh 2007)
26 Appelstrand, Marie *Miljömålet i skogsindustrin – styrning och frivillighet* 323 sidor ISBN 91-7267-240-4 (ak. avh 2007)
27 Sonander, Anna *Att arbeta med barn som brottsoffer – En rättssociologisk studie* 233 sidor ISBN 91-7267-252-8 (ak. avh 2008)
28 Svensson, Måns *Sociala normer och regelefterlevnad – Trafiksäkerhetsfrågor ur ett rättssociologiskt perspektiv* 244 sidor ISBN 91-7267-271-4 (ak. avh 2008)
29 Hydén, Håkan & Wickenberg, Per (eds.) *Contributions in Sociology of Law – Remarks from a Swedish Horizonn* 245 sidor ISBN 91-7267-276-5
30 Bergman, Anna-Karin *Law in Progress? A Contextual Study of Norm-Generating Processes – The Example of GMES* (ak. anh 2009)
31 Baier, Matthias (ed.) *Participative aspects of law – a socio-legal perspective*.
32 Wedin, Lina *Going Green – A Study of Public Procurement Regulation* 193 sidor ISBN 91-7267-295-1 (ak. avh 2009)
33 Persson, Lars *Pedagogerna och demokratin – En rättssociologisk studie av pedagogers arbete med demokratiutveckling i förskola och skola* 188 sidor ISBN 91-7267-309-5 (ak. avh 2010)
34 Leo, Ulf *Rektorer bör och rektorer gör – En rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer* 190 sidor ISBN 91-7267-314-1 (ak. avh. 2010)
35 Johansson, Susanna *Rätt, makt och institutionell förändring – En kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus* 254 sidor ISBN 978-917473-101-9 (ak. avh. 2011)
36 Stefan Larsson *Metaphors and Norms – Understanding copywright law in a digital society* 167 sidor ISBN 91-7267-335-4 (ak. avh. 2011)
37 Håkan Hydén (ed.) Norms between law and society – *A collection of Essays from Doctorates from Different Academic Subjects and Different Parts of the World* 168 sidor ISBN 91-7267-330-3

38 Agevall, Charlotte *Våldet och kärleken – Våldsutsatta kvinnors begripliggörande av sina erfarenheter* 304 sidor ISBN 91-7267-341-9 (ak. avh. 2012)
39 Dahlstrand, Karl *Kränkning och upprättelse – En rättssociologisk studie av kränkningsersättning till brottsoffer* 344 sidor ISBN 91-7267-342-7 (ak. avh. 2012)
40 Urinboyev, Rustamjon *Living Law and Political Stability in Post-Soviet Central Asia – A Case Study of the Ferhana Valley* 220 sidor ISBN 91-7267-530-8 (ak. avh. 2013)
41 Pizzolatto Konzen, Lucas *Norms and Space – Understanding Public Space Regulation in Tourist City* 334 sidor ISBN 91-7267-351-6 (ak. avh. 2013)
42 Monciardini, David *Quello che conta – A Socio-Legal Analysis of Accounting for Sustainable Companies* 237 sidor ISBN 91-7267-358-3 (ak. avh. 2013)

Research Reports in Sociology of Law (ISSN 1404-1030)

1998:1 Hydén, Håkan (red) *Rättssociologiska perspektiv på hållbar utveckling* 218 sidor ISBN 91-89078-43-8
1999:1 Grip, Elsa *Kan kommunen kontrollera kretsloppen? En studie i styrmedel för den fysiska samhällsplaneringen i riktning mot kretsloppssamhället* 107 sidor ISBN 91-89078-70-5
1999:2 Grip et al, Elsa *"Den som tar ska ge igen": Balansering – ett rättvist system för miljöhänsyn i samhällsbyggandet?* 106 sidor ISBN 91-89078-79-9
1999:3 Hydén, Håkan (red) *Aspekter av och perspektiv på normer: Rättssociologer reflekterar kring normer* 177 sidor ISBN 91-7267-001-0
2000:1 Wickenberg, Per *Greening Education in Europe: Research Report on Environmental Education, Learning for Sustainable Development and local Agenda 21 in Europe* 112 sidor ISBN 91-7267-021-5
2000:2 Hydén, Håkan, Minna Gillberg & Per Wickenberg *Miljöledning i Citytunnelprojektet: MiC-projektet, delrapport 1: Bakgrund och samråd* 74 sidor ISBN 91-7267-025-8
2003:1 Wickenberg, Per *Brunnarna i Holma: Samrådens konkreta genomförande 20002002 för Citytunnelprojektet i Malmö* 274 sidor ISBN 91-7267-149-1
2004:1 Åström, Karsten *Prioriteringar i socialtjänsten: En analys av rättsliga förutsättningar* 46 sidor ISBN 91-7267-163-7
2004:2 Hydén, Håkan & Wickenberg, Per *Utvärderingsstudie av Venprojektet* 44 sidor ISBN 91-7267-180-7
2004:3 Hydén, Håkan (red) *Landskrona 1970–2010 i tid och rum* 111 sidor ISBN 91-7267-181-5
2004:4 Platzer, Ellinor *En icke-lag i sökljuset: Exemplet hushållstjänster i Sverige* 122 sidor ISBN 91-7267-184-X
2004:5 Rejmer, Annika (red) *Normvetenskapliga reflektioner* 178 sidor ISBN 91-7267-185-8
2005:1 Svensson, Måns *Strategier för ökad regelefterlevnad på trafikområdet* 45 sidor ISBN 91-7267-197-1
2005:2 Friis, Eva, Wickenberg, Per & Aurell, Justus *Projekt Nätverk Handel Malmös modell för kompetensutveckling av deltidsarbetslösa inom handeln* 105 sidor ISBN 91-7267-198-X

2005:3 Hallerström, Helena *Skolledarskap för förändring och utveckling* 182 sidor ISBN 91-7267-199-8

2005:4 Johansson, Susanna, Larsson, Stefan & Wickenberg, Per *Elevinflytande i Lomma kommuns skolor (skolår 7-9)* 105 sidor ISBN 91-7267-201-3

2006:1 Agevall, Chalotte *Att skapa goda arbetsmiljöer – med hjälp av design och jämställdhet: En utvärdering av projektet* Skåne i god form. *Ett samarbetsprojekt mellan LOdistriktet i Skåne, SvenskIndustridesign och Svenska ESF-rådet* 70 sidor ISBN 91-7267-215-35

2006:2 Hansen, Helena *Slutrapport till Kronofogdemyndigheten – Otillåten påverkan inom Kronofogdemyndiheten i Malmö* 35 sidor ISBN 91-7267-222-6

2006:3 Carlsson, Lina & Waara, Fredrik *Offentlig upphandling ur upphandlarens perspektiv: Resultat från två studier med fokus på byggupphandling och ekologisk hållbarhet* 37 sidor ISBN 91-7267-226-9

2007:1 Dahlstrand, Karl *Den anomiska rätten – Om undantagskonstruktion av de rent ideella kräningsersättningarna* 130 sidor ISBN 91-7267-241-2

2007:2 Johansson, Susanna *”Man är kanske mer kapabel än vad man trodde…” – Utvärderingsrapport av projekt Mötesplats Social Ekonomi Malmö – arbetsträning för långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna* 103 sidor ISBN 91-7267-247-1

2007:3 Hallerström, Hellena *Invandrarkvinnor på väg mot arbete genom utbildning och kooperation – Extern utvärdering av projekt Trappan i stadsdelen Rosengård, Malmö* 55 sidor ISBN 91-7267-250-1

2008:1 Rejmer, Annika, Rasmusson, Bodil, Johansson, Susanna, Friis, Eva & Åström, Karsten *Barnahusens organisation, samverkan och verksamhet – Lägesrapport April 2006 – Delrapport 1 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* ISBN 91-7267-261-7

2008:2 Pavlovskaia, Evgenia & Åström, Karsten *Rättsliga perspektiv på barnet som brottsoffer – Delrapport 2 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 56 sidor ISBN 91-7267-260-9

2008:3 Friis, Eva *Sociala utredningar om brottsutsatta barn – Målgrupp, handläggning och insatser – Delrapport 3 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 108 sidor ISBN 91-7267-259-5

2008:4 Johansson, Susanna *Myndighetssamverkan i barnahus – organisering, innehåll och process – Delrapport 4 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 98 sidor ISBN 91-7267-262-5

2008:5 Rejmer, Annika och Hansen, Helene *”... känner du till skillnaden mellan lögn och sanning” – En analys av förundersökningar – Delrapport 5 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 80 sidor ISBN 91-7267-263-3

2008:6 Rasmusson, Bodil *”Det är ju inget dagis precis…” Barns och föräldrars upplevelser av kontakter med barnahus – Delrapport 6 i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 84 sidor ISBN 91-7267-255-2

2008:7 Åström, Karsten & Rejmer, Annika *”Det blir nog bättre för barnen” – Slutrapport i utvärderingen av nationell försöksverksamhet med barnahus 2006-2007* 142 sidor ISBN 91-7267-264-1

2008:8 Svensson, Måns & Persson, Lars *Socialtjänsten som kunskapskälla – En modell för psykosocial rapportering inför strategiska beslut på kommunal ledningsnivå avseende bland annat hållbar utveckling och folkhälsa* 88 sidor ISBN 91-7267-258-7

2008:9 Hallerström, Helena & Tallvid, Martin *Egen dator som redskap för lärande. Utvärdering av projektet "En-till-En" i två grundskolor i Falkenbergs kommun – Delrapport 1* 95 sidor ISBN 91-7267-274-9

2009:1 Svensson, Måns & Larsson, Stefan *Social Norms and Intellectual Property – Online norms and the European legal development* 66 sidor ISBN 91-7267-305-2

2010:1 Friis, Eva *Projekt Trapphuset Rosengård: Utbildningsverkstad och empowermentstation för invandrarkvinnor på väg mot arbete – En rättssociologisk undersökning av måluppfyllelse, genomförande och normstödjande arbete. Slutrapport från den externa utvärderingen* 82 sidor ISBN 91-7267-325-7

2012:1 Özascilar, Mine *Fear of Crime – Comparing the 'Shadowing Effect' of Fear of Sexual Assault on Turks and Sweds* 70 sidor ISBN 91-7267-345-1

2013:1 Wickenberg, Per & Leo, Ulf *Ett steg fram och ett tillbaka... – Statens styrning av miljö och hållbar utveckling genom skollag, läroplaner och kursplaner* 40 sidor ISBN 91-7267-534-0

2013:2 Sonander, Anna & Wickenberg Per, *Folkhögskola 2.0 – ett kompetensutvecklingsprojekt* 66 sidor ISBN 91-7267-360-5

Sociology of Law Dissertations 1978–

1. Widerberg, Karin: Kvinnans rättsliga och sociala ställning i Sverige 1750-1976 (1978)
2. Hydén, Håkan: Rättens samhälleliga funktioner (1978)
3. Magnusson, Dan: Konkurser och ekonomisk brottslighet (1979)
4. Kalderstam, Johnny: De laglösa. Om rättens betydelse för levnadsförhållandena i en kriminell subkultur (1979)
5. Akalu, Aster: The Process of Land Nationalization in Ethiopia. Land Nationalization and the Peasants (1982)
6. Esping, Hans: Förvaltningsrätt och reformpolitik (1983)
7. Ericsson, Lars: Ett surt regn kommer att falla. Naturen, myndigheterna och allmänheten (1985)
8. Carlsson, Bo & Isacsson, Åke: Hälsa, kommunikativt handlande och konfliktlösning. En studie av patientens ställning och av Hälso- och sjukvårdslagens ansvarsnämnd (1989)
9. Eriksson, Kjell E.: Jag slutar! Individuell konfliktlösning i arbetslivet (1991)
10. Ödman, Ella: Planlagstiftningen och välfärden: tendenser i utvecklingen av svensk planlagstiftning (1992)
11. Olsson, Sven-Erik: Kvinnor i arbete och reproduktion. Havandeskapspenningens tillämpning (1993)
12. Gutto, Shadrack: Human and Peoples Rights for the Oppressed. Critical Essays on Theory and Practice from Sociology of Law Perspective (1993)
13. Schlytter, Astrid: Om rättvisa I barnomsorgen. Den kommunala barnomsorgens fördelningsregler ur ett vardagsperspektiv (1993)

14. Rolfsson, Margaretha: Unga på drift. Om sociala normer och social kontroll i Rosengård (1994)
15. Banakar, Reza: Rättens dilemma. Om konflikthantering i ett mångkulturellt samhälle (1994)
16. Kåhl, Ingela: Socialarbetarkåren – den lindansande professionen (1995)
17. Svenning, Margaretha: Miljökriget. Miljöarenan och politikens möjligheter att styra vår miljö (1996)
18. Hammarsköld, Claes-Göran: FINSAM: Förändring av en välfärdsorganisation genom försöksverksamhet (1997)
19. Mascaro, Joakim: Aurea Norma (1998)
20. Gillberg, Minna: From Green Image to Green Practice. Normative action and self-regulation (1999)
21. Wickenberg, Per: Normstödjande strukturer. Miljötematiken börjar slå rot i skolan (1999)
22. Ryberg, Lottie: Arbetstidsregleringens utveckling (2000)
23. Pfannenstill, Annika: Rättssociologiska studier inom området autism. Rättsanvändning i en kunskapskonkurrerande miljö (2002)
24. Rejmer, Annika: Vårdnadstvister. En rättssociologisk studie av tingsrätts funktion vid handläggning av vårdnadskonflikter med utgångspunkt från barnets bästa (2003)
25. Baier, Matthis: Norm och rättsregel. En undersökning av tunnelbygget genom Hallandsåsen (2003)
26. Friis, Eva: Sociala utredningar om barn. En rättssociologisk studie av lagstiftningens krav, utredningarnas argumentationer och konsekvenser för den enskilde (2003)
27. Olsson, Patrik: Legal Ideas and Normative Realities. A case study of children´s rights and child labor activity in Paraguay (2003)
28. Hoff, David: Varför etiska kommittéer? (2004)
29. Zanderin, Lars: Internkontroll och systemtillsyn av arbetsmiljön i äldreom-sorgen i fyra svenska kommuner. En rättssociologisk studie (2004)
30. Staaf, Annika: Rättssäkerhet och tvångsvård. En rättssociologisk studie (2005)
31. Hallerström, Helena: Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling (2006)
32. Friberg, Staffan: Normbildningsprocess genom brukarsamverkan (2006)
33. Börrefors, Johanna: En essä om estetisk efterrättelse (2007)
34. Appelstrand, Marie: Miljömålet i skogsbruket – styrning och frivillighet (2007)
35. Sonander, Anna: Att arbeta med barn som brottsoffer. En rättssociologisk studie (2008)
36. Svensson, Måns: Sociala normer och regelefterlevnad. Trafiksäkerhetsfrågor ur ett rättssociologiskt perspektiv (2008)
37. Anna Piasecka: European Integration vs. European Legal Cultures. A Comparative Case Study concerning Harmonization and Implementation of EU Migration Law (PhD, within the Renato Treves International Doctorate in “Law and Society”, Milan) (2008)
38. Bergman, Anna-Karin: Law in Progress? A Contextual Study of Norm-Generating Processes – The Example of GMES (2009)
39. Wedin, Lina: Going Green – A Study of Public Procurement Regulation (2009)
40. Persson, Lars: Pedagogerna och demokratin – En rättssociologisk studie av pedagogers arbete med demokratiutveckling i förskola och skola (2010)

41. Leo, Ulf: Rektorer bör och rektorer gör – En rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer (2010)
42. Johansson, Susanna: Rätt, makt och institutionell förändring – En kritisk analys av myndigheters samverkan i barnahus (2011)
43 Larsson, Stefan: Metaphors and Norms – Understanding Copyright Law in a Digital Society (2011)
44. Agevall, Charlotte: Våldet och kärleken – Våldsutsatta kvinnors begripliggörande av sina erfarenheter (2012)
45. Dahlstrand, Karl: Kränkning och upprättelse – En rättssociologisk studie av kränkningsersättning till brottsoffer (2012)
46. Urinboyev, Rustamjon: Living Law and Political Stability in Post-Soviet Central Asia – A Case Study of the Ferhana Valley (2013)
47. Pizzolatto Konzen, Lucas: Norms and Space – Understanding Public Space Regulation in Tourist City (2013)
48. Monciardini, David Quello che conta – A Socio-Legal Analysis of Accounting for Sustainable Companies (2013)

Sociology of Law Licentiate Dissertations

1. Platzer, Ellinor: En icke-lag i sökljuset. Exemplet hushållstjänster i Sverige. Licentiatavhandling (2004).
2. Larsson, Stefan: BETWEEN DARING AND DELIBERATING – 3G as a sustainability issue in Swedish spatial planning. Licentiatavhandling (2008).

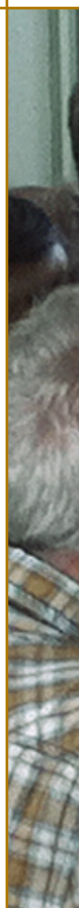
Folkhögskola 2.0
– ett kompetensutvecklingsprojekt

Extern utvärdering

Folkhögskola 2.0 är ett kompetensutvecklingsprojekt i Skåne inom ramen för Europeiska socialfondens programområde 1. Projektet är på många sätt ett omfattande projekt. Det har ett brett, övergripande syfte som spänner över flera områden. I projektet är aktörer från flera folkhögskolor inblandade i ledningsarbetet och det berör ett stort antal medarbetare från olika yrkeskategorier. Projektet har pågått under flera år.

I dag finns det i Sverige 150 folkhögskolor, varav 107 är bundna till föreningar, stiftelser, folkrörelser eller ideella organisationer. De resterande 44 folkhögskolorna drivs av landsting eller regioner. Stora delar av skolornas verksamhet finansieras med allmänna medel från bland annat staten och fördelas via skolornas samlande organisation, Folkbildningsrådet. Projekt Folkhögskola 2.0 är ett samverkansprojekt och berörde ursprungligen 15 av Skånes 17 folkhögskolor. På dessa folkhögskolor studerar cirka 3000 kursdeltagare och antalet lärare och annan personal är ungefär drygt 700.

Projektets idé har sitt ursprung i en samverkan mellan rektorer och medarbetare från dessa skånska folkhögskolor. Folkbildningsföreningen i Malmö är projektägare. De deltagande folkhögskolorna har vid ett antal träffar gemensamt kommit fram till vilka behov folkhögskolorna har samt vilka prioriteringar i samverkansprojektet som behöver göras.



LUNDS UNIVERSITET

Research Report in Sociology of Law 2013:2
SOCIOLOGY OF LAW • LUND UNIVERSITY
P.O. BOX 42 • SE-221 00 LUND • SWEDEN
ISSN 1404-1030
ISBN 91-7267-360-5