

*Från individ till verksamhetsutveckling –
för att minska skolavhopp*

Slutrapport
från utvärderingen av #jagmed

Karolina Muhrman, Sofia Nordmark & Sofia Nyström

Förord

Ett stort tack till #jagmed för att vi har fått möjligheten att utvärdera det stora projektarbete som genomförts under åren 2016-2018. Vår förhoppning är att vårt arbete ska ha bidragit till reflektion och lärande kring projektets resultat och processer. Vi vill rikta ett stort tack till alla som har tagit sig tid att besvara våra frågor och inte minst delat med sig av spännande inblickar i era utvecklingsarbeten och av kunskap om det problem som skolavhopp och studiemisslyckanden utgör. Vi vill rikta ett särskilt tack till er som praktiskt har bidragit till datainsamlingen genom att organisera träffar för workshoppar, fördjupningsstudier och intervjuer – tack för att vi har blivit så väl mottagna!

Karolina Muhrman, Sofia Nordmark & Sofia Nyström
Linköpings Universitet
Oktober 2018

1	Inledning.....	5
1.1	Utvärderingens syfte och frågeställningar	6
2	Bakgrund #jagmed	8
2.1	Syfte och mål med projektet #jag med och de lokala projekten.....	8
2.2	Organisering av #jagmed	10
2.3	Projektlogik, gemensam terminologi och stöd för projektgenomförande	11
3	Litteraturoversikt.....	14
3.1	Skolavhopp som problem.....	14
3.2	Organisering av utvecklingsarbete kring komplexa samhällsproblem	16
3.2.1	Motiv till projektorganisering och samverkan	16
3.2.2	Utmaningar med projektorganisering	17
3.3	Faktorer som gör att utvecklingsprojekt lyckas	18
3.3.1	Ett tydligt syfte som förankras i organisationen	18
3.3.2	En tydligt kommunicerad vision och undanröjande av hinder	19
3.3.3	Sätta upp delmål och att fira dessa utan att ”tappa fart”	19
3.3.4	Att förankra förändringar	20
3.4	Implikationer för utvärderingen av #jagmed.....	20
4	Utvärderingens design, genomförande och återkoppling	22
4.1	Datainsamling	22
4.2	Genomförande.....	23
4.2.1	Interaktiva workshopar på länsnivå.....	24
4.2.2	Fördjupningsstudier av lokala projekt	25
4.2.3	Enkätundersökningar.....	28
4.2.4	Studier av dokument samt deltagande i övergripande projektaktiviteter	30
4.2.5	Intervjuer med länsprojektledare	31
5	Resultat och analys	32
5.1	Ändrade arbetssätt som resultat av projekten	32
5.1.1	Metoder för bottom-up och individinriktat arbete med ungdomar	32
5.1.2	Strukturer, rutiner och hantering av frånvaro och risk för skolavhopp	34
5.1.3	Ett alternativt nätverk för ungdomen - för skolan utanför skolan	35
5.1.4	Ett alternativt nätverk för professionella - för skolan utanför ordinarie strukturer.....	36
5.2	Mål och måluppfyllelse.....	38
5.2.1	Vikten av tydliga mål och delmål	38
5.2.2	Faktorer som påverkat måluppfyllelse	39
5.2.3	Styrning, ledning och personalomsättning	39
5.2.4	Samverkan med olika aktörer	40
5.2.5	Stora, långsiktiga och ej mätbara mål	40
5.3	Uppföljning och implementering	42

5.3.1	Arbetet med uppföljning och utvärdering.....	43
5.3.2	Att implementera projektresultat efter avslut.....	44
5.3.3	Vikten av en driven projektägaren	45
5.4	Horisontella principer	46
5.4.1	Det konkreta arbetet med horisontella principerna.....	47
5.5	Stödstrukturen inom #jagmed	48
5.5.1	Frågan om resurser och förutsättningar	49
5.5.2	Stöd på lokal nivå	49
5.5.3	#jagmed stödstruktur.....	50
5.6	Att leda verksamhetsförändring - projektledarrollen	53
5.7	Resultat från individ till verksamhetsutveckling på organisationsnivå och strukturer för samverkan	55
6	Diskussion.....	57
6.1	Påverkan av grundläggande strukturer och organisationer kan på sikt leda till minskade skolavhopp	57
6.2	Verksamhetsutveckling mot ett särskilt mål - att skapa en framgångssaga?	59
6.2.1	Organisatoriska bakgrundsfaktorer	59
6.2.2	Relationella förgrundsfaktorer	60
6.2.3	“Grus i maskineriet” eller hinder på vägen	61
6.3	Måluppfyllelse som har gett resultat och som kan ge framtida effekter ..	62
6.3.1	Kvalitativa resultat för den enskilde ungdomen kan inte mätas kvantitativt.....	63
6.3.2	Kvantitativa resultat bör finnas inom räckhåll om fortsatt uppföljning sker	64
6.3.3	Utvecklingsarbete som visar vägen mot nya mål	65
6.3.4	Att få ungdomar välja rätt - att välja efter egen vilja.....	65
6.3.5	Tydligt syfte och en aktiv projektägare	66
7	Slutsatser	68
8	Referenser.....	72

Inledning

Följande slutrapport redovisar resultaten från utvärderingen av mål, resultat och effekter i projektet #jagmed. Vi som har haft i uppdrag att göra utvärderingen är universitetslektor Sofia Nordmark, Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier, universitetslektor Karolina Muhrman och universitetslektor Sofia Nyström (projektledare), Institutionen för beteendevetenskap och lärande, vid Linköpings universitet. Inom ramen för utvärderingsuppdraget har tidigare en uppstartsrapport och en halvtidsrapport presenterat tillvägagångssätt och processer i #jagmed (Nordmark & Nyström, 2017) och en halvtidsrapport (Muhrman, Nordmark & Nyström, 2017).

Utvärderingsarbetet inleddes 2016 med inläsning av projektdokument, planer och program. Därefter utvecklades designen för utvärderingen genom urval och precisering av frågeställningar. Kontakter etablerades med läns- och delprojekt och en första datainsamling i form interaktiva workshopar på länsnivå, samt en omgång med intervjuer i de fem projekt som valts ut för fördjupningsstudier genomfördes. Under 2017 genomfördes en enkätundersökning för samtliga projektmedarbetare, en andra omgång av interaktiva workshopar på länsnivå samt två omgångar med intervjuer av projektledare och projektmedarbetare, i de fem fördjupningsprojekten. Under våren 2018 genomfördes en andra enkätundersökning, en tredje omgång med workshopar på länsnivå, ytterligare en intervjuomgång med fördjupningsprojekten samt avslutande intervjuer med de regionala projektledarna. I denna rapport presenteras utvärderingens sammantagna resultat.

Rapporten inleds med en beskrivning av utvärderingsuppdragets syfte och frågeställningar. Därefter följer en bakgrundsöversikt till #jagmed-projektet, samt tidigare forskning och litteratur kring studieavbrott, skolavhopp, organisering av insatser för att motverka studieavbrott och organisering av utvecklingsprojekt. I rapportens tredje del presenteras de metoder och tillvägagångssätt som har använts för utvärderingen samt en tidsaxel över utvärderingens datainsamling. Vi beskriver också hur återkoppling av resultat har skett under utvärderingen samt vilka avstämningpunkter som har skett med uppdragsgivare och lokala projekt. Därefter följer ett avsnitt där resultat och analys av det insamlade materialet presenteras utifrån syftet med utvärderingen. Avslutningsvis diskuteras resultat och effekter av #jagmed och några avslutande slutsatser kring vad som varit framgångsfaktorer och hinder för projektens arbete.

1.1 Utvärderingens syfte och frågeställningar

Syftet med utvärderingen av projektet #jagmed är tvådelat. Det första syftet är formativt, att vara ett stöd för de lokala projektens genomförande genom att följa upp och bidra med kunskap om projektens utveckling, resultat och effekter under projekttiden. Det andra syftet har en summativ ansats och har som mål att utvärdera och rapportera till ESF-rådet och dess uppdragsgivare (regeringen och EU-kommissionen) resultat och effekter av #jagmed i relation till projektets syfte, samt att beskriva framgångsfaktorer och hinder för ett lyckat projektresultat.

Projektet #jagmed är organiserat i olika nivåer; länsövergripande nivå som leds av huvudprojektledare, länsnivån som koordineras av länsprojektledare, och lokala nivå som leds av lokala projektledare.

Utvärderingen har designats för att synliggöra konkreta resultat och effekter av de lokala projekten och hur de uppfyller lokala projektmål, syftet med #jagmed-projektet som helhet och utlysningens syfte på programnivå. Därutöver har utvärderingen designats för att synliggöra processen och bidra med kunskap om de lokala projektens utveckling. I huvudsak innebär designen att vi har använt flera olika källor och datainsamlingsmetoder samt gjort nedslag i projekten genom att ställa liknande frågor till de lokala projekten vid olika tidpunkter såsom analys/planering, genomförande och avslut.

Utvärderingens centrala frågeställningar är formulerade av uppdragsgivaren, den övergripande projektledningen av #jagmed och lyder som följer:

På vilka sätt och hur väl når de lokala projekten sina mål och i förlängningen de resultat och effekter som #jagmed syftar till?

- Vad stödjer och vad hindrar utveckling och implementering?
- Kan verksamhet inom lokala projekt påverka organisationer och deras grundläggande strukturer så att skolmisslyckande och studieavbrott minskar eller så att unga kvinnor och män får förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden?
- Vilka framgångsfaktorer möjliggör en sådan utveckling – och hur ser eventuella hinder ut?

Fokus i utvärderingen har därutöver särskilt riktats mot nedanstående teman där utvärderarna, enligt uppdragsbeskrivningen, under projekttiden har kommit med konkreta råd till projekten och signalerat eventuella brister i arbetet.

De horisontella principerna

På vilket sätt har de lokala projekten och #jagmed som helhet arbetat med de

horisontella principerna och vilka resultatet och effekterna går att se av det arbetet?

Stödstruktur

Hur har de lokala projekten använt stödet och hur har det påverkat deras genomförande och måluppfyllelse? Ex. på stöd: gemensamma utbildningar, forum för erfarenhets- och kunskapsutbyte, gemensamma mallar och riktlinjer, stödmaterial, tillgång till projektledare och ekonomer på länsnivå och länsövergripande nivå, vetenskapligt stöd, med mera.

Jämställdhetsperspektiv

Hur har jämställdhetsintegreringen påverkat de lokala projekten? Har arbetet med att främja jämställdhet påverkat projektens resultat och effekter? På vilket sätt och varför?

Implementering och spridning

Hur har de lokala projekten arbetat för spridning och implementering under hela projekttiden och hur har det påverkat det deras resultat och effekter?

Dessa frågeställningar har formulerats av den övergripande projektledningen och har operationaliserats av utvärderarna i intervjuguider, enkäter och dokumentanalys. Detta diskuteras under rubriken Utvärderingens design, avgränsningar och genomförande. I rapporten används flera olika termer för det problem som projektet #jagmed och dess lokala projekt arbetat med t.ex. studieavbrott, studiemisslyckanden, skolavhopp och skolmisslyckanden. Problemen definieras olika i formuleringar av utvärderingens uppdrag, projektplaner och i projektens tal om sin verksamhet. I denna rapport används de begrepp som används av de olika aktörerna i respektive sammanhang.

2 Bakgrund #jagmed

Följande avsnitt syftar till att ge en bakgrund till projektet #jagmed där utvärderarna utifrån projektdokumentation har sammanfattat de centrala delar av projektet som utgör utgångspunkt för utvärderingens design. Utifrån utvärderingens syfte har en översikt av projektdokumenterna som en bakgrund identifierat följande;

- Syfte och mål med projektet #jagmed och de lokala projekten
- Organisering: Hur är projektet #jagmed organiserat för att stötta att mål, resultat och effekter uppnås?
- Projektlogik: hur är projektarbetet i de lokala projekten tänkt att bidra till att det övergripande projektet #jagmeds syften och mål uppfylls?

De dokument som utvärderarna har tagit del av är:

- Projektansökan till svenska ESF-rådet
- Stödmaterial Uppdrag: Planerings- och analysfasen
- Rapport Analys och planeringsfasen mars 2016
- Rapport Analys- och planeringsfasen: Lärdomar och uppföljning av stöd till lokala projekt
- Stödmaterial Uppdrag: Följa upp, utvärdera och implementera
- ESF-rådets och #jagmeds bilder av förändringsteori
- Projektplaner för samtliga lokala projekt i de fem länen.
- Fördjupningsprojektens lägesrapporter och utkast till slutrapporter
- Deltagarenkäter som genomförts med deltagare i #jagmed vid ingång och avslut i projektet
- Utvärdering av sakkätverken i #jagmed
- Huvudprojektledarrollen
- Lokal projektledare

Dessa dokument har fungerat som en grund för utvärderarna att förstå #jagmeds projektlogik och har inneburit en gemensam terminologi och definition av olika roller i projektet.

2.1 Syfte och mål med projektet #jag med och de lokala projekten

I projektansökan till ESF-rådet formulerades att #jagmed var ett projekt riktat till ungdomar mellan 15 och 24 år som har hamnat, eller riskerar att hamna i utanförskap på grund av ej påbörjade eller fullföljda gymnasiestudier som leder till

erlagd examen. För individen kan studieavhopp eller studiemisslyckanden leda till långvarig arbetslöshet och hälsoproblem, och för samhället kan studieavhopp leda till ökade kostnader för bland annat försörjningsstöd och sjukvård. Projektet #jagmed har haft som mål att minska avhopp från gymnasieskolan och att alla elever ska kunna lämna skolan med godkända resultat samt att få ungdomar som saknar gymnasieexamen att vilja återvända till studier.

I projektet har fem län samverkat för att utveckla aktiviteter och arbetsmetoder som bland annat motverkar studiemisslyckanden, genom att tidigt identifiera risk för skolavhopp och ge stöd åt unga att återgå till studier. På det viset hoppas projektsresultaten bidra till att unga lyckas med sina studier och kan få en varaktig tillhörighet till arbetsmarknaden. Det praktiska utvecklingsarbetet har ägt rum i trettio lokala projekt i möten mellan ungdomar och offentlig verksamhet.

Kopplingen mellan utbildning och arbetsmarknad motiverade problemet som ett regionalt intressant problem för regionerna i östra Mellansverige. Mot bakgrund av denna problemformulering angavs projektets förväntade resultat och effekter:

- varje deltagande projekt ska kunna visa på en positiv utveckling i minskade skolavhopp mätt i siffror utifrån de utgångsvärden som fanns när projekten startade
- former och metoder för unga, som riskerar att hamna utanför skolan, utvecklas, prövas och etableras
- former och metoder för unga som redan hamnat utanför skolan utvecklas, prövas och etableras, att projektet leder till bestående förändringar i medverkande organisationer
- det byggs varaktiga strukturer för fortsatt arbete med att minska avhopp från gymnasieskolan
- ungdomars uppfattningar om könsstereotypa studieval och arbetsroller vidgas och att de därmed väljer utbildningar/yrkesinriktning utifrån ett bredare perspektiv.

Med utgångspunkt i ESF-rådets horisontella principer förväntades projektet #jagmed främja likabehandling, jämställdhet samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning.

Resultat och effekter av projektet #jagmed förväntades uppnås genom att totalt ett 30-tal projekt i fem län/regioner genomförde projektaktiviteter och deltog i kunskapsutbyten för att lära vilka metoder, former och strukturer för att motverka skolavhopp och skolmisslyckande som fungerar, och under vilka förutsättningar dessa har fungerat. Inom ramen för de övergripande målen för #jagmed har varje lokalt projekt satt upp sina egna mål för arbetet. Konsekvenser för utvärderingen utifrån detta är att resultat och effekter av de lokala projekten har utvärderats både i

relation till de lokala projektets egna mål och i relation till #jagmeds övergripande mål. De övergripande målen, liksom målen i de lokala projektplanerna (som inte presenteras här) har varit av olika karaktär. Vissa mål har handlat om att påbörja aktiviteter, andra mål har handlat om att visa huruvida aktiviteterna leder till ökad måluppfyllelse, samt att implementera arbetsmetoder och bygga strukturer efter projektets avslut. Vidare har målen varit orienterade mot olika aktörer. På individnivå har det funnits mål som handlat om att förändra ungdomars uppfattningar och handlingar. På organisationsnivå återfanns mål att skapa strukturer, rutiner och ändrade handlingsätt i de verksamheter som möter ungdomarna. I vissa fall har det även funnits interorganisatoriska mål såsom att ändra rutiner för samverkan mellan organisationer som är berörda av problematiken med skolavhopp och skolmisslyckanden. Målen för projektet har varit komplexa, på flera nivåer och har uppnåtts vid olika tidpunkter under projekttiden. Mot bakgrund av målens komplexitet har utvärderingen utformats genom datainsamling från olika nivåer och vid flera olika tidpunkter under projekttiden för att kunna följa utvecklingen över tid.

2.2 Organisering av #jagmed

Hur projektet #jagmed och de lokala projekten har varit organiserade har i sig inte varit fokus för utvärderingen, däremot har organiseringen av projektet varit intressant som en förutsättning för att uppnå resultat, effekter och mål. Inte minst när det gäller relationen mellan de tre olika nivåerna; lokal projektnivå, länsnivå och övergripande projektnivå för #jagmed. I projektdokumentationen för #jagmed beskrevs att en tanke med projektorganisationen var att stödja både de lokala projektens genomförande av sina utvecklingsarbeten och att stödja erfarenhetsutbyte och lärande mellan länen/regionerna, de lokala projekten, kommunal verksamhet (t.ex. olika förvaltningar och skolor), andra samverkanspartner samt ESF-rådet. Exempel på andra samverkanspartner som identifierades i de lokala projektens projektplaner var Arbetsförmedling, Försäkringskassan, företag och folkhögskolor i de olika regionerna/länen.

På den lokala projektnivån har flera aktörer i projekten återfunnits; lokalt projektansvarig, lokal projektledare, lokal projektekonom och andra projektmedarbetare som har arbetat på en del av en tjänst, eller inom ramen för sitt ordinarie uppdrag med projektrelaterade aktiviteter. Det lokala projektarbetet har letts av en lokal ledningsgrupp. Den lokala projektnivån har i sin tur varit kopplad till länsnivån genom att ordförande i den lokala ledningsgruppen och projektledaren för det lokala projektet har deltagit i länets ledningsgrupp respektive länsprojektledarnätverk.

På länsnivå har det funnits en länsprojektledare med uppdrag att samordna länsprojekt nätverket med länets lokala projektledare, sammanställa lägesrapport

över länets alla lokala projekt till den övergripande projektnivån samt att driva ett saknätverk. Saknätverken har fokuserat på ett specifikt tema och där har alla lokala projekt getts möjlighet att mötas och lära mer om temat. Utöver länsprojektledaren har det funnits en länsekonom och länsledningsgrupp. Länsledningsgruppen har följt upp länets lokala projekt och drivit strukturella frågor som projektens arbete har aktualiserat och som krävt insatser på kommunal nivå, samverkan mellan länets kommuner eller som har behövt lyftas vidare till nationell nivå.

På övergripande projektnivå för #jagmed har det funnits flera funktioner. Huvudprojektledaren har arbetat med att leda nätverk för länsprojektledare, att säkerställa att projektplan och ESF:s beslut har följts, att projektorganisationen har stöttat de lokala projekten, att den ekonomiska planeringen, redovisningar och rapporter har kommit in till ESF. På övergripande projektnivå har det även funnits en huvudekonom som har ansvarat för projektekonomi och dess redovisning på övergripande nivå. Här har det också återfunnits Vetenskapligt stöd som har gett vetenskapligt grundat stöd kring projektutformning och målformulering, de horisontella principerna samt har bidragit till reflektion, uppföljning, och har fungerat som en dialogpartner för projektutvärdering. På projektövergripande nivå har även projektets styrgrupp återfunnits som har letts av företrädare för projektägaren, Region Östergötland. Styrgruppen har varit ytterst ansvarig för projektet, följt dess utveckling och fattat övergripande ekonomiska beslut samt ansvarat för att lyfta strukturella frågor till länsövergripande nivå.

Organiseringens tre olika nivåer har varit relevant för utvärderingen genom att projektmålen som har utvärderats har återfunnits på samtliga nivåer. Därför har utvärderingen även innehållit frågor om organisationen i tre nivåer och hur detta sammanhang utgjort ett eventuellt stöd för de lokala projekten, samt hur kopplingen sett ut mellan de lokala projektens projektaktiviteter och #jagmeds övergripande syften och mål.

2.3 Projektlogik, gemensam terminologi och stöd för projektgenomförande

Projektet #jagmed och dess lokala projekt har arbetat enligt en projektlogik som följer de olika faser som formulerats i ESF-rådets programutlysning; analys/initieringsfas, genomförandefas och avvecklingsfas. Logiken bygger på idén att extern finansiering och en temporär projektorganisation kan användas som ett sätt att utveckla ordinarie verksamhet genom att erbjuda möjligheter att testa nya lösningar, aktiviteter och arbetsmetoder. I detta fall har syftet varit att utveckla verksamheternas hantering av problem med skolavhopp och skolmisslyckanden och arbetsmetoder för att öka ungdomars möjligheter att etablera sig på arbetsmarknaden.

De identifierade faserna har fokuserat på olika aktiviteter i utvecklingsarbetet. Inledningsvis i analys- och planeringsfasen har ett gemensamt problemområde identifieras. Relevanta aktörer, möjliga lösningar och metoder att testa, samt vilka resurser som krävs för att testa dessa har definierats. Därefter följer genomförandefasen då insatser och metoder har prövats och utvärderats för att se om och under vilka förutsättningar de fungerar. I denna fas har också eventuella hinder för arbetet identifierats som visar på behov av nya insatser och förändringar av arbetsmetoder. I avvecklingsfasen har de lokala projekten och #jagmed sammanställt sina resultat och den kunskap som projektet genererat. Resultat och kunskapsstillskott ska sedan förankras och implementeras för att kunna leva kvar efter projektets avslut. För att göra detta krävs förankring hos beslutsfattare i de organisationer som ansvarar för ordinarie verksamheter.

Projektet har använt förändringsteorin som ESF-rådet formulerat som verktyg för att visualisera hur projektaktiviteter är tänkta att leda till utveckling på lång sikt. Förändringsteorin börjar i ett önskat slutläge. Med utgångspunkt i de resultat och effekter som önskas uppnås på kort och lång sikt, identifieras och granskas om aktiviteter leder till önskade resultat och effekter. Vidare används de önskade resultaten och effekterna i slutläget för att identifiera vilka aktiviteter som bör genomföras och vilka resurser som krävs för att genomföra dessa aktiviteter. Förändringsteorin har använts av medarbetarna i projektet som ett verktyg för att analysera och utvärdera projektplaner, behov av resurser samt projektets utveckling över tid. För utvärderingen har projektlogiken med de olika faserna varit viktig för att förstå vilka resultat och effekter som uppkommit när i processen. Vidare beskriver förändringsteorin en gemensam modell för hur förändring och utveckling i projektet har varit tänkt att ske. Som utvärderare har vi förhållit oss till projektlogiken och förändringsteorin som empiriska fenomen, som projektmedarbetarna har använt som verktyg för sitt arbete, snarare än som en teoretisk grund för analys.

Vid projektens genomförande har de strukturerat arbetet efter projektlogiken och fått stödmaterial för varje fas i projekten som vetenskapligt stöd författat och spridit (Stödmaterial Uppdrag: Planerings- och analysfasen, Stödmaterial Uppdrag: Följa upp, utvärdera och implementera). Inför projektens arbete med att skriva slutrapporter, ett arbete som i många projekt har inletts parallellt med utvärderarnas sista datainsamling, har vetenskapligt stöd och huvudprojektledaren träffat projekten i alla regioner och gett instruktioner kring hur de kan resonera kring projektavslut och rapportering av projektens resultat. Vetenskapligt stöd har även genomfört en deltagarenkät som skickats till projektens deltagare vid uppstart och avslut av deras deltagande i projektaktiviteter inom ramen för #jagmed. I denna synliggörs ungdomarnas erfarenheter och situation. Ett annat exempel på stöd som har genomförts och dokumenterats är utvärdering av sakkätverken som stöttar projekten genom erfarenhetsutbyte kring specifika teman i projektens arbete.

Sammantaget har denna typ av dokument och stöd fungerat som ett stöd genom projektens arbete från ansökan till slutrapportering.

3 Litteraturöversikt

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning och litteratur i syfte att beskriva hur problemet skolavhopp kan förstås som ett komplext samhällsproblem. Vidare presenteras tidigare forskning om att hantera komplexa samhällsproblem genom samverkan i projekt. Litteraturöversikten syftar inte till att ge en heltäckande bild av dessa två omfattande forskningsområden. Översikten syftar snarare till att ge en bild av hur utvärderarna förstår det problem som projektet har arbetat med och hur utvärderingens design har inspirerats av resultat från tidigare forskning om projekt som organiseringsform för utvecklingsarbete.

3.1 Skolavhopp som problem

Det finns sedan flera decennier både svensk och internationell forskning som studerar förekomsten av, orsaker till och insatser för att motverka studieavbrott och skolavhopp. Forskningen kring orsaker till skolavhopp visar inte på en enskild orsak till skolavhopp utan identifierar flera olika orsaker såsom psykisk ohälsa, neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, problem i hemmiljön eller problem i skolmiljön såsom mobbing. Studier har även visat samband mellan elevers socioekonomiska bakgrund och deras närvaro, prestation och slutförande av utbildning (Ek, 2009; Lovén, 2015; Ready, 2010; Tanner-Smith & Wilson, 2013). Socioekonomisk bakgrund har antagits påverka på flera olika sätt. En otrygg situation med oro och sociala eller ekonomiska problem i familjen eller i privatlivet kan göra det svårt för individen att fokusera på skolarbetet (Ek, 2009). En annan aspekt av sambandet mellan socioekonomisk bakgrund och skolavhopp är individens och omgivningens förväntningar när det gäller skolprestation och utbildningsnivå. Föräldrarnas utbildningsnivå kan påverka hur elever ser på sitt behov av utbildning och hur de ser på sina egna möjligheter att slutföra utbildning (Lovén, 2015).

Skolavhopp definieras i tidigare forskning även som ett problem som är relevant på flera olika nivåer och för flera olika aktörer. Om vi definierar skolavhopp som ett skolproblem så handlar det om hur skolan som verksamhet möter individer med olika bakgrund och förutsättningar. Skolan har i uppdrag att erbjuda en likvärdig skola för alla oavsett sociala och ekonomiska hemförhållanden (Skolverket, 2014). Skolans personal kan, om de har kunskap om riskfaktorer för skolavhopp, i många fall identifiera elever som riskerar skolavhopp (Fall, Pyle & Wexler, 2015). Skolk och att bli utsatt för mobbning är exempel på risker för skolavhopp där skolans insatser och åtgärder för att fånga upp och ta hand om problemen har definierats som bristande (Ek, 2009; Lovén, 2015). Studier visar även att skolans bemötande och förmåga att anpassa utbildningen efter individers förutsättningar ofta är bristfällig

när det gäller elever som har problem med en otrygg hemmiljö, psykisk ohälsa eller neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (Ek, 2009). Exempel på hur skolan skulle kunna anpassas för att bättre möta olika behov och för att identifiera risker för skolavhopp är att erbjuda fasta rutiner, nära relationer mellan lärare och elever samt bättre samarbete med psykiatri och socialtjänst (Ek, 2009). Skyldigheten att erbjuda en likvärdig skola aktualiserar således både behov av kunskap om elevers olika förutsättningar för utbildning och behov av resurser och arbetsmetoder för att anpassa skolans verksamhet efter olika förutsättningar.

Skolavhopp kan utifrån skolplikten och det kommunala aktivitetsansvaret även definieras som ett kommunalt problem. I Sverige har barn skolplikt från sju års ålder fram till att barnet har uppnått grundskolans kunskapskrav och i de fall eleven inte uppfyller dessa krav gäller skolplikt till 18 års ålder (Skolverket, 2012). Vårdnadshavare och elevens hemkommun har gemensamt ansvar för att eleven uppfyller grundskolans krav, och i de fall vårdnadshavare brister i sitt ansvar för elevens skolplikt är ansvaret hemkommunens (Skolverket, 2012).

Även efter grundskolan är ungas sysselsättning och utbildning ett kommunalt ansvar. Enligt skollagen har kommunerna ett aktivitetsansvar för ungdomar som har fullgjort skolplikten men som inte genomför eller genomfört gymnasieutbildning eller motsvarande. Det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) innebär att kommunen ska identifiera hur kommunens ungdomar är sysselsatta och erbjuda de ungdomar som omfattas av ansvaret, åtgärder med syfte att påbörja eller återuppta utbildning. Kommunerna är också ansvariga att dokumentera sina insatser. Kommunernas insatser följs upp på nationell nivå av Skolverket med hjälp av statistik från Statistiska centralbyrån för att öka kunskapen om de ungdomar som omfattas av ansvaret samt om kommunernas arbete. Det kommunala aktivitetsansvaret har på så vis inneburit ett ökat ansvar för kommunerna att förebygga och hantera skolavhopp.

Skolavhopp har även beskrivits som ett samhällsproblem i och med att individer som erfarit skolavhopp löper större risk att bli exkluderade eller marginaliserade på arbetsmarknaden (Bäckman & Nilsson, 2014; Wadensjö, 2014). Ekonomisk och social exkludering kan på sikt även leda till hälsoproblem för individen (Wadensjö, 2014). För samhället kan detta bland annat innebära att staten får lägre skatteinkomster, lägre produktivitet och ökade utgifter för försörjningsstöd och sjukvård (Wadensjö, 2014). Frågan har också kommit att bli regionalpolitisk, då utbildning och tillgång till kompetent arbetskraft har setts som en viktig resurs för att skapa regional utveckling och ekonomisk tillväxt. Detta har varit särskilt intressant för projektet #jagmed som drivits just i en regionalpolitisk kontext. Fenomenet skolavhopp utgör således ett samhällsrelevant problem ur flera olika perspektiv exempelvis i relation till folkhälsa, delaktighet och inkludering, social och ekonomisk jämlikhet och fördelning av välfärdssamhällets ekonomiska

resurser. Utifrån tidigare litteratur och forskning kan skolavhopp förstås som en komplex fråga som definieras på många olika sätt och som berör flera olika aktörer och verksamhets- och politikområden på olika nivåer i samhället.

3.2 Organisering av utvecklingsarbete kring komplexa samhällsproblem

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning om organisering av utvecklingsarbeten kring komplexa samhällsproblem. Utifrån att #jagmed har varit organiserat som ett stort projekt med flera nivåer och med samverkan mellan olika aktörer fokuseras genomgången av tidigare forskning på projektorganisering i projekt och samverkan för att åstadkomma utveckling och förändring.

3.2.1 Motiv till projektorganisering och samverkan

Projektorganisering har blivit en vanlig form att organisera arbete i ordinarie verksamhet likväl som i utvecklingsarbeten (Lindgren & Packendorff, 2006). En förklaring till projektorganiseringens genomslagskraft är att en ökad förändringstakt i samhället har skapat behov av flexibla organiseringsformer (Blomberg, 1998). Traditionella sätt att organisera upplevs vara för komplexa, svåröverskådliga, trögrörliga och hierarkiska för att möta stora samhällsförändringar (Pinto, 1996; Hatch, 1997; Clegg & Courpasson, 2004; Hodgson, 2004; Sydow, Lindkvist & DeFillipi, 2004). Projektorganisering framstår som ett alternativ genom att erbjuda effektivitet, flexibilitet och ökade möjligheter till delaktighet från olika aktörer (Hatch, 1997). Projekt är avgränsade i tid och organiseras för att genomföra en specifik uppgift, vilket gör att projektets organisering utgör en flexibel organiseringsform med möjlighet till högre grad av delaktighet och utrymme för förändringar än ordinarie verksamhet (Pinto, 1996). Mot bakgrund av detta framstår projekt som en lämplig form för att pröva och utvärdera nya sätt att arbeta och att driva ett utvecklings- eller förändringsarbete.

Tidigare beskrevs skolavhopp som ett komplext problem som rör flera olika aktörer på olika nivåer och inom olika verksamhets- och politikområden. En sådan problembeskrivning kan sägas utgöra ett skolboksexempel på ett problem som kräver samverkan. Olika organiseringsformer för att organisera utvecklingsarbete genom samverkan har uppkommit just mot bakgrund av svårigheterna för enskilda aktörer att lösa komplexa samhällsproblem (Castells, 1996; Geddes & Benington 2001). Samverkan mellan organisationer ses som ett sätt att föra samman olika nivåer och på så vis öka möjligheter till inflytande från fler aktörer än den traditionella styrningen som är baserad på fasta hierarkiska strukturer (Benington 2001 refererar Castells, 1996). Svensson och Nilsson (2008) och Grinberg (2014) beskriver att behov av samverkan finns när ett problem är komplext, flera parter eller organisationer berörs av problemet och om det inte går att hitta enkla lösningar inom enskilda organisationers ordinarie verksamhet. En förutsättning för

att samverkan ska vara framgångsrik är dock att det finns möjlighet att påverka de strukturer som behöver påverkas för att få till långsiktiga förändringar (Svensson & Nilsson, 2008; Grinberg, 2014).

3.2.2 Utmaningar med projektorganisering

Planering och förutsägbarhet innebär en del av lockelsen med projektorganisering. Projektets avgränsningar i tid, resurser och mål innebär möjlighet att styra och planera verksamheten på ett tydligt sätt (Sahlin Andersson, 1996; 2006). Projekt organiseras genom att en skicklig projektledare planerar och organiserar för genomförande av handlingar som leder fram till att de bestämda målen uppfylls (Engwall, 1995; Lindkvist & Söderlund, 2006). Som stöd för att organisera och planera projekt finns även en omfattande uppsättning av projektplaneringstekniker som syftar till att ge struktur och tydliggöra olika steg i planeringsprocessen (Svensson & von Otter, 2001). I projekt som syftar till utveckling genom att lära om ett problem eller att lära om nya arbetsmetoder krävs dock osäkerhet och oförutsägbarhet. För att ta tillvara det lärande som skett bör projektet kunna hantera även oförutsedda resultat och effekter. För att skapa innovativa lösningar krävs därför flexibilitet och ett utvecklingsinriktat lärande som innebär att kritiskt granska och ifrågasätta kunskaper, förhållningssätt och handlingar för att utmana och utveckla rådande arbetssätt (Ellström, 1992; 2001). Projektorganisering av utvecklingsarbete har därför en motsägelsefull ambition då det strävar efter att både vara planerat och utvecklingsinriktat. Detta är en utmaning, inte minst för projektets ledning då arbetet karaktäriseras av både kontroll, planering och flexibilitet i syfte att främja och ta tillvara lärande (Lindgren & Packendorff, 2006).

En annan utmaning med projekt som organiseringsform för utvecklingsarbete är kopplingen mellan ordinarie verksamhet och projektets temporära verksamhet. Flera studier visar att implementering av projektresultat är beroende av relationen mellan projektet och ordinarie verksamhet (Jensen & Trädgårdh, 2012; Svensson, Aronsson, Randle & Eklund, 2007). Studier av utvecklingsarbete visar vidare att särkopplingen mellan ordinarie verksamhet och projekten stärks genom att projektet utvecklar en särskild identitet, logik för arbetet och sätt att arbeta som skiljer sig från ordinarie verksamhet (Jensen & Trädgårdh, 2012; Wistus, 2010). En risk är att projektets aktiviteter därför oftast inte sker på den nivå i organisationen där det finns relationer mellan projektet och ordinarie verksamheter (ofta ledningsnivå) (Jensen & Trädgårdh, 2012). De personer som har mandat att förändra i ordinarie verksamhet är då inte delaktiga i de aktiviteter som äger rum under projektets gång utan involveras framförallt i slutskedet av utvecklingsarbetet. Jensen & Trädgårdh (2012) har studerat implementeringen av europeiska socialfondsprojekt och förespråkar att frågan kring hur implementering ska ske organisatoriskt och finansiellt bör ingå i den problemanalys som föreligger projektansökan. En sådan analys av möjligheterna till implementering är ett sätt att

redan från projektets initiering förhindra att projektet blir allt för särkopplat från ordinarie verksamhet (Jensen & Trägårdh, 2012).

3.3 Faktorer som gör att utvecklingsprojekt lyckas

Det finns många forskningsstudier av utvecklingsprojekt inom såväl offentlig sektor som företag som identifierar ett antal faktorer som är avgörande för utfallet av ett utvecklingsprojekt. Kotter (1996) som har studerat mer än 100 utvecklingsprojekt, konstaterar att det endast är 30% av alla projekt som leder till en bestående förändring och att misslyckanden kan bero på flera olika faktorer som till exempel; ett otydligt syfte eller vision, svag ledning, avsaknad av delmål och svag förankring i verksamheten. Nedan ges en översiktlig redovisning av några områden som har visat sig ha betydelse för att utvecklingsprojekt ska lyckas och ge bestående resultat även efter avslutad projekttid.

3.3.1 Ett tydligt syfte som förankras i organisationen

För det första krävs det enligt Kotter (1996) att projektet förankras väl i organisationen och att det är tydligt varför projektet är angeläget att genomföra. Larsson och Löwing (2010) menar att för att ett utvecklingsprojekt ska lyckas så krävs det redan när projektet initieras att det finns en väl utvecklad beskrivning över vad som behöver förändras och varför, vad som är själva syftet med förändringen och hur förändringsprocessen ska gå till.

Kotter (1996) menar vidare att det är viktigt att tänka igenom vilka som ska involveras i projektet och sätta ihop en stark ledningsgrupp med personer från olika nivåer i strukturen. Ett vanlig fel är att ledningsgruppen bara består av chefer eller administrativ personal, vilket kan göra att de har dålig insyn i arbetsvardagen hos de som ska genomföra projektet. Detta kan leda till ett motstånd och svagt engagemang hos medarbetarna. Scherp och Scherp (2007) som under fler år har studerat skolutvecklingsprojekt betonar vikten av att skolledare är tydliga med den pedagogiska inriktningen, men att de också har förståelse för lärarnas vardagliga arbete. Skolledaren måste ha ett aktivt deltagande och ett stort engagemang i den pedagogiska verksamheten. För att kunna genomföra skolutveckling är det viktigt att det finns en samsyn runt skolans pedagogiska verksamhet med en gemensam förståelse för den situation som råder på skolan och den eventuella skolutveckling som ska ske. Om skolledningen inte har förståelse för skolvardagen kan det hända att de fattar beslut som är obegripliga för lärarna vilket kan orsaka minskat förtroendet för skolledningen som i sin tur förhindrar skolutveckling. Larsson (2004) konstaterar att relationen mellan lärargruppen och skolledningen är central för att skapa förutsättningar till förändrings- och utvecklingsarbeten i skolverksamhet.

3.3.2 En tydligt kommunicerad vision och undanröjande av hinder

Ytterligare förutsättningar för att ett utvecklingsprojekt ska lyckas är enligt Kotter (1996) att det finns en tydlig vision och att denna vision kommuniceras till medarbetarna ofta. Scherp och Scherp (2007) har sett att skolor som uppfattas ha ett särskilt framgångsrikt utvecklingsarbete, både av sig själva och omvärlden utmärkte sig genom att det på dessa skolor finns en gemensam pedagogisk idé, vision eller inriktning, som var vägledande för såväl utvecklingsarbetet som det vardagliga skolarbetet. Enligt Kotter (1996) får visionen för arbetet inte bara tas upp vid något enstaka tillfälle som exempelvis vid konferenser eller presentationer. Visionen måste kommuniceras tydligt och kraftfullt av ledningsgruppen så ofta tillfälle ges.

För att visionen ska bli kraftfull krävs det enligt Kotter (1996) också att projektledningen är medveten om de hinder i verksamheten som kan finnas för att kunna nå visionen och att ledningen ger förutsättningar för att avlägsna eller hantera dessa. Om ledningsgruppen har dålig insyn i vardagen för de som arbetar i en verksamhet finns det risk att de presenterar visioner som inte är genomförbara vilket kan leda till konflikter och stress hos medarbetarna. Bernstein (2000) beskriver skolan som en normstark verksamhet där lärarna har stor möjlighet att styra sitt eget arbete. Om skolledningen försöker införa ett förändringsarbete utan att vara medveten om lärarnas vardag och de begränsningar och hinder som förekommer i verksamheten kan det leda till att vissa medarbetare aktivt väljer att ställa sig utanför ett utvecklingsarbete. Att förändra strukturer i en skolverksamhet kräver enligt Bernstein (2000) därför en tydlig ledning som kan förklarar syftet med förändringen. Även Yukl (2011) poängterar vikten av en tydlig ledning med insikt om den verksamhet där förändringsarbetet ska genomföras. En stark och väl sammansatt ledningsgrupp är bland det viktigaste för ett lyckat förändringsarbete, men avgörande för utfallet av förändringsarbetet är också vad som ska förändras och vilka hotbilder som uppstår. Hotbilderna kan handla om såväl strukturella som personliga faktorer som till exempel genomförbarhet, ekonomi, förändrad status, hot mot ideal osv. Eftersom dessa kan orsaka att medarbetare på olika nivåer i ett projekt väljer att ställa sig utanför eller till och med att motarbeta projektet, måste en projektledning vara väl insatt i verksamheten för att kunna hantera och undanröja hotbilderna.

3.3.3 Sätta upp delmål och att fira dessa utan att "tappa fart"

Många utvecklingsprojekt har långsiktiga mål som kanske ligger flera år fram i tiden, de kan också ha väldigt omfattande mål som är svåra att övergreppa helt. Kotter (1996) menar att en framgångsfaktor för utvecklingsarbeten är att ha tydliga delmål som är nåbara och överskådliga. För att behålla energin i arbetet behöver projektledningen och medarbetarna regelbundet få kvitton på att de är på rätt väg. Det kan därför vara värdefullt att fira de delmål som uppnås för att tydligt uppmärksamma de framgångar som görs, men det gäller också att inte tappa

energin för att ett delmål har uppnåtts, utan att hela tiden vara tydlig med visionen för arbetet och vilket slutmål det strävar mot.

3.3.4 Att förankra förändringar

Att förankra arbetet och implementera detta så att det blir den del av den ordinarie verksamheten är kanske den svåraste delen i ett utvecklingsprojekt. För att resultaten av ett projektarbete ska implementeras krävs det enligt Kotter (1996) en tydlig koppling mellan framgång och förändring. För att kunna synliggöra denna koppling behöver det ske systematiska utvärderingar och dokumentation av arbetet (se Håkansson & Sundberg, 2016). Enligt Scherp och Scherp (2007) finns det en risk med att projekt ofta är avgränsade till grupper som under projekttiden har andra förutsättningar gällande tid och resurser än den ordinarie verksamheten. Detta kan utgöra ett hinder när projekten ska implementeras i den ordinarie verksamheten och är en vanlig orsak till att projekt inte lever vidare eller sprids inom en skolverksamhet. Det finns också en risk att projekt drivs av "eldsjälar" som är starkt engagerade och får fungera som frontfigurer för att visa upp lyckade resultat. Alltför starka eldsjälar kan leda till att de "äger" hela projektet och driver en egen verksamhet vid sidan av den ordinarie verksamheten. Det kan göra att de erfarenheter som görs i projektet stannar hos enskilda individer och inte sprids i den ordinarie verksamheten. Starka eldsjälar som arbetar vid sidan av verksamheten kan också göra att övriga medarbetare inte känner något riktigt engagemang för projektet och väljer att inte involvera sig, vilket kan leda till att det inte blir några bestående resultat efter att projekttiden är slut, även om det har skett ett aktivt arbete med att försöka sprida resultaten (se t.ex. Grensjö, 2002).

3.4 Implikationer för utvärderingen av #jagmed

Tidigare forskning lyfter fram flera förklaringar till varför det är svårt att följa upp och utvärdera resultat och effekter av projekt. Projektets tydliga fokus på avgränsningar av tid, resurser och syfte kan ge intryck av att det är relativt enkelt att utvärdera dess verksamhet. Genomfördes planerade aktiviteter och nådde projektet de mål och syften som formulerats i projektplanen? Blomberg (1998) visar dock genom empiriska studier av projekt att det i själva verket är svårt att bedöma projektresultat då de inblandade aktörerna ofta har skilda mål eller förändrar sina mål under projektet. Långsiktiga effekter kan uppstå efter avslutad projektid, utanför projektorganisationen i ordinarie verksamhet och är då svåra att bedöma. Projekt som syftar till utveckling kan innebära både oväntade och rent av oönskade resultat och effekter (Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2009; Tarschy, 2011). Sammantaget innebär detta att om utvärdering endast sker mot projektplan så osynliggörs resultat och effekter som inte varit möjliga att förutse när planen skrevs. Syftar projektet vidare till utveckling och förändring av ordinarie strukturer är uppdraget än mer komplext.

Mot bakgrund av detta har vi valt att studera både resultat som är definierade och önskade i relation till uppsatta mål, syften och horisontella principer i programmet och oväntade resultat och effekter som uppstår under arbetets gång. Utvärdering av projekt fokuserar ofta endast på den temporära projektorganisationen vilket gör att resultat och effekter i ordinarie verksamhet inte synliggörs (Jensen & Trägårdh, 2012). För att undvika detta har frågor om implementering och kopplingar mellan projekt och ordinarie verksamhet varit ett centralt inslag i utvärderingen redan i ett tidigt skede.

4 Utvärderingens design, genomförande och återkoppling

Utvärderingens design har utgått från tidigare forskning kring utvärdering av projekt med fokus på resultat, effekter och process. Vidare bygger utvärderingen på en interaktiv forskningsansats där metod, tidsplan, frågor och fokusområden har formats i dialog mellan utvärderarna samt huvudprojektledare och vetenskapligt stöd. Vår utgångspunkt har varit att utvärderare och deltagare möts i en gemensam process kring tolkning av vad målen innebär, preliminära resultat och vilka praktiska implikationer detta får för projektets fortsatta arbete. Utvärderarna har analyserat material och resultat utifrån tidigare forskning och teori. Deltagarna har genom att delta i tolkningen av resultaten kunnat skapa kunskap som påverkar fortsatta handlingar och förhållningssätt i projektarbetet och arbetet med att sprida projektresultat. På så vis har utvärderingen varit designad för att fungera som en lärprocess och som stöd för konkret verksamhetsutveckling av både lokala projekt och #jagmed som helhet.

4.1 Datainsamling

Utvärderingen har bland annat syftat till att identifiera behov och utveckling hos de lokala projekten. För att göra detta har utvärderingen haft en longitudinell design med både kvantitativ metod i form av enkäter och kvalitativ datainsamling i form av interaktiva workshopar, intervjuer och observationer, samt dokumentstudier av projektmaterial. Den longitudinella designen har synliggjort förändring över tid och möjliggjort återkoppling till projektets olika aktörer. De olika datainsamlingsmetoderna har kompletterat varandra och har därför bidragit till en bättre förståelse av projektet än om endast en metod skulle ha använts (Creswell, 2014).

Enkätundersökningarna har mätt projektens resultat, effekter och förändringar över tid och de kvalitativa metoderna har givit fördjupade kunskaper om de lokala projekten och deras process. Genom interaktiva inslag såsom workshopar och deltagande i projektaktiviteter t.ex. konferenser och temadagar har utvärderarna kunnat fungera som ett stöd för lärande genom att synliggöra och återkoppla resultat när det gäller både utveckling av projektet och möjligheter, hinder samt behov i det fortsatta projektarbetet. Tabell 1 visar en översikt av den genomförda datainsamlingen (se nedan).

Bearbetning och analys av de olika material som datainsamlingen genererar har skett på olika sätt när det gäller de kvantitativa och de kvalitativa delstudierna. Kvantitativa data från enkäterna har bearbetats och analyserats med hjälp av ett

statistikprogram, och sammanställts i diagram för att på så sätt ge sammanfattande beskrivningar och presentera signifikanta mönster och samband i svaren. Tematisk analys har använts för att organisera, beskriva och att tolka mönster i kvalitativa data från workshopar, intervjuer, observationer och strategiska dokument (Boyatzis, 1998).

Genomgående har utvärderarna arbetat utifrån forskningsetiska principer som innebär att vi har informerar deltagarna om syftet med datainsamling, frågat om tillåtelse att spela in ljud och bild samt gjort noggranna överväganden, för att inte lämna ut enskilda individer och projekt på ett olämpligt sätt.

Tabell 1: Datainsamling över projekttiden

<i>Datainsamling</i>	2016	2017	2018	
Övergripande nivå		Enkät 1 (feb)	Enkät 2 (mars)	
Länsnivå	Interaktiv workshop 1: initiering (nov)	Interaktiv workshop 2: genomförande (sep)	Interaktiv workshop 3: implementering (maj)	
Projektnivå	Fördjupning 1 (nov)	Fördjupning 2 (mars/april)	Fördjupning 3 (nov)	Fördjupning 4 (april)
Studier av dokument från projekten	Dokumentation - initiering	Dokumentation - genomförande	Dokumentation - implementering	
Deltagande i projektaktiviteter	Bl.a. årlig konferens	Bl.a. årlig konferens	Avslutningskonferens	
Intervju med länsprojektledare			Telefonintervjuer (maj)	

4.2 Genomförande

Utvärderingsuppdraget påbörjades den 16 september 2016. Denna slutrapport sträcker sig från detta datum till den 16 september 2018. En viktig del i början av ett långt uppdrag som detta, var att genomföra en ordentlig förankringsprocess. För att skapa ett förtroende för oss som utvärderade lades mycket tid i början på att kontakta alla berörda individer och ge dem information om vilka vi är och delge våra tankar om uppdraget samt hur vi planerat att gå till väga. Arbetet började med att vi tog kontakt med länsprojektledarna där vi beskrev vilka vi är och

utvärderingens upplägg. Vi bad dem att hjälpa oss att samorganisera vår workshop 1 (se nedan) med deras länsprojektledarnätverk.

4.2.1 Interaktiva workshoppar på länsnivå

I linje med den interaktiva forskningsansatsen har dialog med projektets aktörer varit avgörande för utvärderingens kvalitet och djup. Därför innehöll utvärderingen tre interaktiva workshoppar i vart och ett av de fem länen/regionerna (Regionförbundet Sörmland, Regionförbundet Uppsala län, Region Örebro län, Region Västmanlands län samt Region Östergötland). Till dessa, totalt 15 workshoppar, har länets alla lokala projekt varit inbjudna och syftet har varit att lyfta upp för utvärderingen centrala frågor, att gemensamt analysera preliminära resultat samt att återkoppla utvärderingens resultat till projekten. De tre interaktiva workshopparna har skett vid tre olika tidpunkter utifrån projektfaserna 1) Initiering, 2) Genomförande och 3) Implementering (se tabell 1). Fokus i workshopparna har varit att identifiera och belysa relevanta frågor och teman såsom arbetet med de horisontella principerna i programutlysningen.

Workshopparna varade mellan två till tre timmar och samtalen spelades in för att underlätta det framtida analysarbete. De genomfördes som en fokusgruppsintervju med hjälp av en intervjuguide. Deltagandet bland de lokala projektledarna var högt. Under de femton genomförda workshopparna har endast ett fåtal projektledare fått förhinder och inte kunnat närvara. När det gäller förhinder så menar vi att det både är problematiskt att kräva obligatoriskt deltagande och praktiskt svårt att genomföra. Dock har vi strävat efter att så många som möjligt av projektledarna skulle kunna delta vid workshopparna för att få så bred representation som möjligt i de resonemang och diskussioner som förs utifrån workshopparnas olika teman.

Workshop 1

För att förankra våra tankar kring de interaktiva workshopparna så mailade vi information till de lokala projektledarna där vi, precis som till länsprojektledarna, berättade om vårt uppdrag och utvärderingens design. Vår ursprungliga tanke var att alla i respektive lokalt projekt skulle få en inbjudan till workshoppen men efter en diskussion med länsprojektledarna insåg vi att detta inte var genomförbart med den korta framförhållningen. Vi beslutade oss för att workshop 1 skulle utgå från de lokala projektledarnas utsagor om initieringen av projektet samt första genomförandefasen.

I den första av de tre workshopparna var fokus på initiering av projekten. Workshop 1 genomfördes under hösten 2016 i fyra av de fem länen/regionerna och i januari 2017 i den femte regionen. Två veckor innan workshoppen skickades förtydligande information om workshoppen ut. Informationen berörde workshoppens syfte samt vad våra frågor skulle beröra.

Workshop 2

På grund av svårigheter med att hitta gemensamma datum för att träffas blev tiden för genomförandet av workshop 2 mer utdragen. Den första workshop 2 genomfördes i maj 2017 och den sista i oktober 2017. Innan workshop 2 hade fördjupningsstudie 1 och 2 samt enkätundersökning 1 genomförts, vilket gjorde att projektledarna kunde få återkoppling på resultaten från dessa under workshop 2. Inför workshop 2 analyserades enkätens svar på läns/regionnivå, vilket tillsammans med resultaten från workshop 1 och fördjupningsstudie 1 och 2 blev utgångspunkt för den intervjuguide som användes. Detta innebär att intervjuguiden såg något olika ut för de olika länen/regionerna, men utgick från samma teman och frågor. Inför workshop 2 mailade vi till länsprojektledarna en beskrivning över workshopens upplägg och vilka frågor vi tänkte diskutera, som de i sin tur mailade ut till alla projektledarna. Efter workshop 2 fick projektledarna behålla intervjuguiden som också innehöll en sammanställning av vissa av enkätsvaren för länet, med kommentarer från utvärderarna. Tanken med detta var att projektledarna då skulle kunna titta igenom sammanställningen från enkät 1 och i lugn och ro och använda de kommentarer och resultat som den visar i det fortsatta projektarbetet.

Workshop 3

Under april 2018 genomfördes workshop 3 i var och en av de fem regionerna. Den tredje och sista workshopen presenterade preliminära resultat från enkätundersökning 2 som genomförts under tidig vår 2018 och hur de regionala resultaten skiljde sig från enkätundersökning 1. Inför workshop 3 analyserades enkätens svar på läns/regionnivå, vilket tillsammans med resultaten från workshop 2 och fördjupningsstudie 1, 2 och 3 blev utgångspunkt för intervjuguiden. Intervjuguiden för samtliga län/regioner berörde samma teman och frågor men under workshop 3 kom vi också att presentera och diskutera specifika resultat i regionen/länet jämfört med #jagmed som helhet. Inför workshop 3 mailade vi till länsprojektledarna en beskrivning över workshopens upplägg och vilka frågor vi tänkte diskutera, som de i sin tur mailade ut till alla projektledarna. Ett särskilt fokus vid denna workshop var hur långt delprojekten och projektet på läns/regionnivå kommit när det gäller implementering av resultaten och frågan om vad som kommer att ske efter projektavslut, samt vad projektledarna lärt sig av att arbeta i projektet.

4.2.2 Fördjupningsstudier av lokala projekt

För att få kunskap om lokala processer genomfördes fördjupade studier (fördjupning 1–4 enligt tabell 1) av ett urval av fem lokala projekt vid fyra olika tillfällen. Ett projekt från varje län. De fördjupade studierna har fungerat som fall och utgjort grund för att identifiera generella förutsättningar för måluppfyllelse, vad som stödjer och hindrar utveckling, implementering, spridning samt jämställdhetsintegrering. Generellt intressanta resultat från fördjupningsstudierna

har presenterats och diskuteras på de interaktiva workshoparna. Sammanlagt planerades 20 möten med de fem lokala projekten i syfte att samla data och återkoppla resultat av de fördjupade studierna i utvärderingen (se figur 1).

Med stöd av huvudprojektledaren samt strateg för vetenskapligt stöd genomfördes ett strategiskt urval av lokala projekt. Kriterier för urvalet ställdes upp med syfte att få variation gällande geografisk lokalisering, syfte och problemställning, metod och målgrupp (t.ex. ålder, etnicitet och genus). Följande lokala projekt valdes ut:

- Arboga
- Enköping
- Katrineholm
- Folkhögskolorna i Fellingsbro och Kävsta
- Linköping

De fem lokala projekten studerades över tid med hjälp av intervjuer med nyckelpersoner inom projektet.

Fördjupningsstudie 1

Vi tog kontakt med respektive projekt där vi berättade att de valts ut som fördjupningsprojekt och vad detta innebar. Vidare informerade vi om att vi ville träffa den lokala projektledaren vid workshop 1. Efter att workshop 1 avslutats fördes ett samtal med de lokala projekten där vi gav fördjupad information, bad om att få tillgång till ytterligare projektdokumentation samt planerade inför den fördjupade datainsamlingen.

Fördjupningsstudie 2

Fördjupningsstudie 2 genomfördes under mars - april 2017. Innan fördjupningsstudierna kontaktade vi projektledarna och bad dem att välja ut fyra till fem nyckelpersoner för projektet, för en individuell intervju. Då projektledarna fick fria händer gällande urvalet så blev det en heterogen grupp som utsågs, från projektägare, projektmedarbetare som arbetade 100% i projektet till andra som arbetade inom ramen för sina ordinarie arbetsuppgifter med #jagmed-deltagare indirekt. Vi skickade ut information till informanterna två veckor innan den inbokade intervjun där vi informerade om att syftet med intervjun var att, utifrån deras perspektiv få en bild av projektets mål, förväntade resultat och effekter, samt vilka möjligheter och hinder de såg för att nå resultat, effekter och projektets mål.

De individuella intervjuerna genomfördes i ett avskilt rum och varade mellan 40–70 minuter. Samtalen spelades in för framtida analys. I och med att vi genomförde individuella intervjuer så kunde vi anpassa frågorna utefter nyckelpersonernas arbete i projektet. Sammanlagt intervjuade vi 21 projektmedarbetare i fördjupningsstudie 2.

Vi genomförde även djupintervjuer med alla fem projektledare. Dessa intervjuer berörde projektets utveckling, diskussioner kring mål, resultat och effekter samt implementering.

Fördjupningsstudie 3

Fördjupningsstudie 3 genomfördes under september - november 2017. Eftersom workshop 2 blev tidsmässigt förskjuten i vissa län/regioner så kom fördjupningsstudie 3 och workshop 2 att ligga nära varandra i vissa fall. Inför fördjupningsstudie 3 mailade vi information till de lokala projektledarna om vad som skulle beröras under intervjuerna. Projektledarna ombads att tillfråga tre till fem projektmedarbetare om de kunde delta vid intervjuerna. Vid fördjupningsstudie 3 genomfördes en intervju med projektledarna samt en fokusgruppintervju med de tillfrågade projektmedarbetarna. Urvalet av projektmedarbetare till intervjuerna styrdes helt av projektledaren, varför sammansättningen av fokusgrupperna kom att se olika ut för de olika fördjupningsprojekten. Antalet projektmedarbetare i fokusgrupperna skilde sig åt mellan projekten från 1 - 6 st. och deras roll i projektet varierade från att vara projektägare eller en medlem i projektets styrgrupp till att vara projektmedarbetare som arbetade med ungdomarna vid själva genomförandet av projektet. Att sammansättningen av grupperna blev så heterogen kan både ha varit till fördel och nackdel vid intervjuerna. Den heterogena sammansättningen gav oss möjlighet att få insyn i projekten från flera olika håll. I flera fall var det tydligt att projektägaren och projektmedarbetare som arbetade med ungdomarna hade fokus på olika frågor. Den heterogena grupp sammansättningen innebar dock i vissa fall att det blev en ojämn maktposition då medarbetare intervjuades tillsammans med sin chef. Detta kan möjligen ha hindrat dem från att uttrycka sig fritt i vissa frågor och kan därmed ha påverkat svaren.

Fördjupningsstudie 3 genomfördes med alla de fem projekten som från början hade valts ut. Ett av de fem projekten (Linköping) valde dock att hoppa av #jagmed under hösten -17, vilket vi informerades om innan fördjupningsstudien. För att få en heltäckande bild av vad som hade föranlett avhoppet valde vi trots allt att genomföra intervjuerna med projektledaren och en projektmedarbetare för projektet i Linköping.

Frågorna under fördjupningsstudie 3 fokuserade på arbetet med projekten; hur projektarbetet följts upp i relation till målen, hur de valt ut och utvärderat aktiviteter och arbetsmetoder, hur de tänkt runt de horisontella principerna i sitt val av arbetsmetoder och hur detta konkretiserats i arbetet, hur de arbetat med att implementera projektet samt vilken stödstruktur de använts sig av.

Fördjupningsstudie 4

Fördjupningsstudie 4 genomfördes under maj - juni 2018 och var den avslutande datainsamlingen gällande de lokala projekten. Syftet med detta tillfälle var tillbakablickande och fokus på avslut. Frågorna berörde mål och genomförande, stödstrukturer och resurser samt lärdomar av att driva utvecklingsprojekt. Utifrån detta genomfördes individuella intervjuer med projektledarna i de fyra resterande fördjupningsprojekten. Intervjuerna genomfördes via Skype for business och varade i ca en timme.

4.2.3 Enkätundersökningar

För att utvärdera resultat och effekter i relation till uppsatta mål i ansökan och projektplan, har en longitudinell enkätstudie genomförts av samtliga lokala projekt som ingår i #jagmed. Den kvantitativa datainsamlingen har skett i två steg, vid uppstart och efter genomförande av projektets planerade verksamhet. Det första steget genomfördes under januari-februari 2017 med en enkätundersökning som syftade till att få ett utgångsvärde och en bakgrundsförståelse. Det andra steget genomfördes under februari-mars 2018 för att mäta projektens resultat och utveckling, samt implementering och spridning av resultat och effekter.

Enkäternas utformning

För att kunna jämföra resultaten från enkät 1 och 2 och därmed se om det hade skett någon utveckling eller förändring av projekten bestod de båda enkäterna till större delen av samma frågor. Arbetet med att utforma enkätundersökningen påbörjades under hösten 2016. Enkäterna utformades för att kunna utvärdera de punkter som vi fått i uppdrag av Europeiska Socialfonden och konstruktionen av enkätfrågor utgick från de centrala syften och mål som formulerats på olika nivåer, från utlysningen till projektansökan för #jagmed till de lokala delprojektens planer. Utifrån dessa punkter konstruerade vi i frågor inom följande teman:

- Mål och målluppfyllelse
- Genomförande
- Stödstruktur
- Resurser
- De horisontella principerna
- Jämställdhetsperspektivet
- Implementering och spridning

För att möjliggöra jämförelser och analys ställdes både bakgrundsfrågor (kön, befattning, projekt, och målgrupp) och frågor som syftade till att mäta om och i så fall hur utveckling hade skett som följd av projektets insatser riktade mot målgruppen. Enkätfrågorna förankrades med huvudprojektledaren. Enkäterna distribuerades online genom enkätverktyget Survey & Report som tillhandahålls av Linköpings universitet. Enkät 1 bestod av totalt 47 frågor och enkät 2 av bestod av

42 frågor. De flesta frågor var flervalsfrågor och till nästan alla frågor fanns möjlighet att komplettera svaren med egna kommentarer. För de flesta frågor var det även möjligt att välja svarsalternativen "vet ej" eller "ej relevant för min roll". Inför enkät två gjordes en översyn av frågorna som använts i enkät 1, detta ledde till att några frågor slogs ihop och någon fråga byttes ut i enkät 2.

Identifiering av informanter och utskick av enkäterna

Enkät 1

Enkätundersökningarna har varit totalundersökningar riktade till projektledarna i alla de 30 lokala projekten, samt samtliga medlemmarna i projektgruppen.

Eftersom vi utvärderare inte hade tillgång till någon lista över alla projektets medarbetare, mailade vi projektledarna inför utskicket av enkät 1 och bad dem sammanställa en lista med e-postadresser till alla som de bedömde var medarbetare inom projekten och som därmed utgjorde respondenter för enkäten. Antalet medarbetare som identifierades av projektledarna från de olika projekten skilde sig i antal från 2 till 31, vilket föranledde oss att tro att projektledarna kan ha haft lite olika syn på vilka de räknade som projektmedarbetare. De projektledare som hade identifierat ett lågt eller högt antal medarbetare fick därför en extra förfrågan för att säkerställa att alla projektmedarbetare som var relevanta för projektet hade angetts. Eftersom projekten skiljer sig mycket åt i sin utformning var vi dock medvetna om att detta kan vara en förklaring till de stora skillnaderna i antalet identifierade medarbetare.

Sammanställningen av e-postlistorna från projektledarna gav 341 respondenter som fick enkät 1 skickad till sig. Trots att det var projektledarna som hade identifierat medarbetarna som skulle besvara enkäten fick vi efter utskicket många frågor från respondenter som inte ansåg att de arbetade i projektet och därmed undrade om de verkligen borde besvara enkäten. Eftersom vi inte själva hade gjort urvalet, valde vi att uppmuntra alla som var identifierade av projektledarna att försöka besvara enkäten efter bästa förmåga och att välja alternativen "vet ej" eller "ej relevant för min roll" på de frågor som de hade svårt att besvara och att skriva förklarande kommentarer i kommentarsfälten.

Av 341 respondenter mottogs (efter fyra påminnelseutskick) 185 svar som hade besvarat hela enkäten, vilket utgör en svarsfrekvens på 54 %.

Enkät 2

Då det har varit en hel del rörlighet inom flera av projekten med projektmedarbetare som har slutat eller tillkommit, kunde vi inte använda samma lista med respondenter till enkät 2 som vi hade sammanställt till enkät 1. Även till enkät 2 mailade vi till projektledarna för att be dem sammanställa en lista över

projektets medarbetare. För att försöka få upp svarsfrekvensen och undvika många respondenter som inte kände sig berörda av enkäten, uppmanade vi projektledarna att denna gång noga överväga vilka projektmedarbetare som var aktiva i projekten och som enkäten var relevant för. Att få in en lista med mailadresser till projektmedarbetare visade sig denna gång vara en tidskrävande process som krävde flera påminnelser till projektledarna. I projekt med stor rotation på medarbetare och där nya medarbetare nyligen tillsatts fanns det en osäkerhet hos projektledarna om dessa borde besvara enkäten. En kommun valde på grund av detta att inte lämna uppgifter till någon medarbetare, utan besvarade endast själv enkäten. På grund av det ovanstående sjönk antalet identifierade medarbetare som sammanställdes från projektledarna till enkät 2 från 341 till 224 st. Efter fyra påminnelser var det 144 som hade besvarat enkäten vilket gav en svarsfrekvens på 64,3%.

Analys av enkätsvaren

Enkäterna har sammanställts i tabeller och diagram och analyserats med hjälp av analysprogrammet i enkätverktyget Survey and report. Analysen av svaren har skett på tre nivåer; projektet #jagmed som helhet, projekten på läns-/regionnivå, och på projektledarnivå. Vid analysen har vissa av enkätens frågekategorier slagits samman, utifrån teman som har framträtt i svaren. Detta resulterade i fyra kategorier: *Tankar kring målen*, *Tankar kring uppföljning och implementering*, *Tankar kring stödstruktur* och *De horisontella principerna*. Resultaten från varje län/region har för enkät 1 använts som underlag för workshop 2 och fördjupning 3, då vi har gett återkoppling på resultaten till projektledarna. Enkätresultaten från enkät 2 har vidare använts som underlag till workshop 3 samt fördjupning 4.

4.2.4 Studier av dokument samt deltagande i övergripande projektaktiviteter

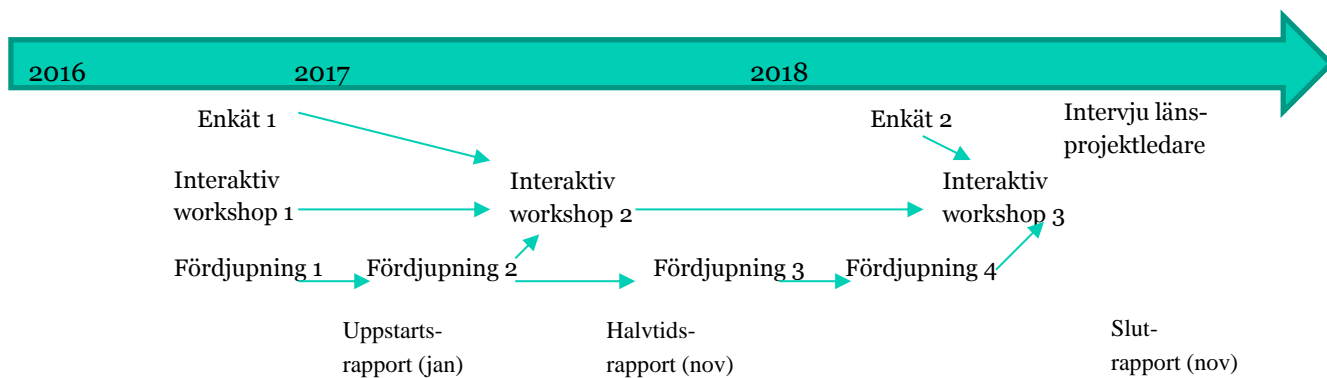
Utöver det material som utvärderarnas datainsamling genererat, har även dokument och rapporter som producerats inom projektet såsom projektplaner och avrapporteringar ingått som underlag i utvärderingen. Sedan hösten -16 har länsprojektledarna och projektledarna för de delprojekt som valts ut för fördjupningsstudier tillgängliggjort sina lägesrapporter för utvärderarna. Projektdokumenterna har varit betydelsefulla för att skapa en övergripande förståelse hos utvärderarna för projektet #jagmed och lägesrapporterna har fungerat som ett sätt att följa processerna i fördjupningsprojekten på lokal nivå.

Vidare har utvärderarna deltagit i ett urval av projektövergripande aktiviteter såsom årskonferensen hösten 2016 och konferensen vår och höst 2017. På konferensen i mars 2017 presenterades uppstartsrapporten för utvärderingen, med dess preliminära resultat och rekommendationer.

4.2.5 Intervjuer med länsprojektledare

I enkäten, workshoparna samt i fördjupningsstudien framkom att länsprojektledarna samt de länsgruppsträffar som de arrangerat har haft en viktig roll för de lokala projekten. Därför genomfördes i maj 2018 enskilda avslutande intervjuer med länsprojektledarna i alla fem län/regionerna för att få kunskap om hur de har arbetat med att stötta projekten, hur de ser på resultat och effekter samt vilken stöttning och legitimitet de själva har fått. De fem intervjuerna genomfördes via Skype for business och varade mellan en till en och en halv timme.

Figur 1: Tidslinje över datainsamling och återkoppling



5 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras och analyseras utvärderingens resultat. Inledningsvis redovisar vi övergripande vilken typ av förändringar i arbetssätt som #jagmed har lett till i relation till det övergripande syftet för projektet. Därefter presenteras resultat i relation till utvärderingens fokusområden; mål och måluppfyllelse för de lokala projekten, uppföljning och implementering, projektens arbete med de horisontella principerna samt användande av den stödstruktur som finns inom #jagmed. Vi avslutar avsnittet med en analys av projektledarrollens funktion och betydelse vid ledning av verksamhetsförändring.

5.1 Ändrade arbetssätt som resultat av projekten

Ett resultat av projektet #jagmed är att de lokala projekten har utvecklats, prövats, utvärderats och i vissa fall implementerat nya arbetsmetoder. Här presenteras resultat från #jagmed när det gäller ändrade arbetssätt för arbete med ungdomar, rutiner och strukturer i hanteringen av frånvaro och avhopsfrågor samt samverkan och nätverkande mellan relevanta aktörer för att hantera frågan om avhopp, frånvaro och studieavbrott.

Enkät 1 visar att de flesta anser att både aktiviteter och arbetsmetoder som ingår i projekten är väl fungerande. De flesta anser även att både aktiviteter och arbetsmetoder är utformade för att passa målen och att de har goda förutsättningar att leda till måluppfyllelse. I fritextsvaren framkommer dock att målen inte alltid har varit konkreta, vilket gör det svårt att bedöma och välja arbetsmetoder och aktiviteter i relation till mål. För att initiera konkret arbete med metoder och aktiviteter i projekten behövdes konkretisering av projektets övergripande mål. Vilket syns i resultaten från enkät 2 där projekten generellt anser att de metoder och arbetssätt som används leder till måluppfyllelse. I flera fritextsvar problematiseras dock förutsättningar för att följa upp och mäta resultat och effekter på lång sikt, något som kommer att diskuteras längre fram i denna rapport.

5.1.1 Metoder för bottom-up och individriktat arbete med ungdomar

Ett viktigt resultat av det metodprövande arbetet i #jagmed har varit kunskap om vikten av att utgå från individen i arbetet med de ungdomar som projektledare och projektmedarbetare har mött och hur ett arbete med individen som utgångspunkt konkret kan genomföras. Det individriktade arbetet utgår från var individen är och vad individen vill och behöver, vid val av arbetsmetod eller aktivitet för att komma tillbaka till eller komma ett steg närmare utbildning. Detta medför att arbetet med deltagarna utgår från ett individcentrerat "bottom-up" perspektiv. Hur

detta görs varierar i de olika delprojekten men några gemensamma resultat och lärdomar går att identifiera från projektens arbete.

Bemötande och nya kontaktvägar

Temat bemötande är centralt i projektledarnas berättelser om metodutveckling i #jagmed. Frågor kring hur professionella bemöter ungdomarna handlar exempelvis om var mötet äger rum, vem ungdomarna träffar och hur samtalet genomförs. Som en del av arbetet med bemötandefrågor har många projekt arbetat med specifika metoder såsom motiverande samtal (MI), coachande samtal, lösningsfokuserat samtal eller 7tjugo. Detta är metoder med lite olika bakgrund och som har prövats tidigare i olika typer av professionella samtal i t.ex. socialt arbete vid behandlingsarbete vid missbruk, samtal vid ungdomsmottagningar och bedömningar av ekonomiskt bistånd (Lundahl m.fl. 2010). Gemensamt för dessa metoder är att de syftar till att stötta individen att själv driva sin process genom att definiera sin situation, sina behov och genom att ge förslag på lösningar.

Utöver vikten av att utgå från en uttalad metod som är möjlig att utvärdera är även tillgänglighet en faktor som har varit avgörande för att nå de ungdomar som kan vara aktuella för insatser. Flera projekt identifierar att de har prövat och lärt sig nya kontaktvägar till ungdomarna och på så vis har de lyckats identifiera och nå ungdomar som de professionella tidigare inte kom i kontakt med. Exempel på nya kontaktvägar är att arbeta med SMS-kontakt och möjlighet till kontakt genom sociala medier istället för de traditionella kontaktvägarna brev, telefonsamtal och hembesök. Även möjligheten att genom SMS och sociala medier kontakta projektmedarbetare utanför kontorstid har visat sig vara en framgångsfaktor då ungdomarna har kunnat höra av sig direkt när behov och frågor uppstått.

Genom upprepade kontaktförsök, alternativa kontaktvägar och alternativa och utökade tider har projekten nått ungdomar som de tidigare inte lyckats få kontakt med. De professionella som möter ungdomarna har med dessa kontaktvägar varit mer tillgängliga för fortsatt kontakt och relationsskapande vilket har visat sig ge goda resultat i arbetet.

Tillgänglighet och tid

Under workshop 2 & 3, i fördjupningsstudie 3 & 4 och i intervjuer med länsprojektledarna betonades tid som en förutsättning för att arbeta individriktat med ungdomar. Deltagarna i projekten har under en lång tid levt i en utsatt situation och många gånger har de ett lågt förtroende för de vuxna professionella från skola, fritidsverksamhet, socialtjänst eller psykiatri. Att återfå förtroendet för en vuxen person som företräder skolans verksamhet är därför en lång process. De projektledare och projektmedarbetare som arbetat individnära med ungdomar uttrycker ett stort engagemang och ansvar för de relationer och processer som de har startat med ungdomarna inom ramen för projektet.

På kort sikt krävs personella resurser för att möta de individer som har behov. Detta syns i berättelser från projektmedarbetare som har ett starkt engagemang. De är tillgängliga för ungdomarna en stor del av dygnet och arbetar relativt ensamt då de är ett komplement till den ordinarie personalen i olika verksamheter. Arbetet med ungdomarna ger energi och upplevs som givande samtidigt som flera projektmedarbetare uppger att tiden inte räcker till. De upplever sig otillräckliga eller önskar att de hade kunnat göra mer. Det finns en risk för att det individanpassade, tillgängliga och flexibla arbetet med ungdomar saknar avgränsningar och att det inte avsatts tillräckliga resurser för att möta behoven. Detta riskerar att skapa en tung arbetsbelastning och utsatt position för de professionella som arbetar med metoderna. Att inte veta om och hur metoderna kommer att användas efter projektavslut eller vilka personella resurser som kommer att finnas för detta är ett orosmoment som framförallt framkom i workshop 3. På lång sikt kräver det individnära arbetet att det finns beslut, förutsättningar och personal som kan fortsätta arbetet med metoderna för att kunna upprätthålla positiva stegförflyttningar och förändringar.

5.1.2 Strukturer, rutiner och hantering av frånvaro och risk för skolavhopp

Projekten i #jagmed har haft olika utgångslägen vad gäller hur mycket kunskap som finns om kommunens eller skolans ungdomar när det gäller frånvaro, studieavbrott och unga som inte deltar i varken studier, arbete eller arbetsmarknadsåtgärder. Vissa projekt har översyn av processer och strukturer som ett uttalat syfte med projektet, medan andra projekt under arbetets gång har insett att de behöver arbeta med strukturer och rutiner för att nå projektets mål. Att arbeta med rutiner, processer och strukturer är således både ett verktyg och ett mål beroende på hur projekten har definierat sina syften. För att kunna arbeta aktivt med dessa frågor startade många projekt med att bygga upp strukturer och rutiner för att på organisationsnivå (i skolor och i kommuner) följa individers frånvaro, studieavbrott, övergångar mellan grundskola och gymnasium och de individer som varken fanns i studier, arbete eller arbetsmarknadsåtgärder. De projekt som haft detta som ett av sina mål kan sägas ha god måluppfyllelse. Rutiner och strukturer för att följa och identifiera vilka individer som behöver stöd och insatser finns nu på plats och är ett tydligt resultat av #jagmed ändrade arbetssätt. Framförallt projekt som arbetat med *kommunalt aktivitetsansvar (KAA)* är exempel på detta då de i flera fall har inom kommunerna byggt upp verksamheter som inte tidigare fanns för att få rutiner kring arbetet med att identifiera, få kontakt med och erbjuda stöd och insatser för individer som omfattas av KAA.

I vissa delprojekt har nya arbetssätt och rutiner inte varit ett uttalat mål med arbetet men en förutsättning för arbetet med att nå andra mål såsom att minska andelen skolavhopp. I dessa projekt kan de förändrade arbetssätten, rutinerna och strukturerna ses som ett oväntat resultat av #jagmed. Under workshop 3 diskuterar

flera delprojekt att de resultat och effekter som projekten har definierat i termer av fler antal elever med gymnasieexamen eller färre antal skolavhopp inte i nuläget går att synliggöra statistiskt. Det mest konkreta resultat av #jagmed är snarare förändrade arbetssätt och rutiner som över tid och i kombination med insatser riktade mot ungdomar kan leda till den typen av mätbara resultat som definierats i projektansökan.

Även förändrade arbetssätt när det gäller elevdokumentation, genomförande av utvecklingssamtal, elevvårdskonferenser och arbetslagsmöten är ett resultat av projekten. Särskilt vid övergångar mellan olika skolformer lyfter projekten fram att bättre system för dokumentation och samtal mellan den verksamhet som ungdomen lämnar och den verksamhet som ungdomen kommer till är av stor vikt för att minska risken för skolavhopp. Exempel på sådana övergångar är från grundskolan till gymnasiet, från gymnasiet till annan verksamhet, såsom praktik eller andra studier på till exempel Folkhögskola. Även de resurser som finns tillgängliga för ungdomen inför olika övergångar t.ex. Studie- och yrkesvägledning (SYV) är centralt och fungerar som ett stöd för ungdomarna. Här betonas vikten dels av att ha tillgång till SYV dels av att ha ett perspektiv i samtalen som utgår från individens möjligheter, intressen och vilja för att på så vis öppna upp fler möjligheter gällande studie- och yrkesval. En sådan utgångspunkt är också ett sätt att arbeta med frågor kring tillgänglighet, könsstereotypa val och normer kring utbildning och arbetsliv.

5.1.3 Ett alternativt nätverk för ungdomen - för skolan utanför skolan

Ett resultat av #jagmed och projektets verksamheter är vikten av att erbjuda ett alternativt nätverk för de ungdomar som inte trivs i skolan. I projekten finns flera olika roller som fungerar som alternativ till de lärare som eleven tidigare mött i skolan. Dessa personer kan vara utbildade fritidsledare, specialpedagoger eller lärare men de kan också vara elevcoacher, assistenter och samordnare. De senare rollerna innebär att deras utbildnings- och yrkesbakgrund är varierande. I intervjuer med fördjupningsprojekt och under workshopar framkommer att dessa personers kompetens å ena sidan beskrivs som betydelsefull, unik och avgörande för framgången med ungdomar och å andra sidan som en kompetens som är svår att definiera i termer av kompetenskrav eller arbetsbeskrivningar. De individer som arbetar i direktkontakt med deltagarna i projektets verksamheter beskrivs som engagerade, kunniga och med kompetens och erfarenheter som i hög grad utnyttjas och värdesätts i projektarbetet. Kärnan i dessa roller utgörs i låg utsträckning av formell kompetens utan består snarare av personliga egenskaper och förmåga att kommunicera med ungdomar. Här definieras samtalsmetodik och utbildning i någon av de metoder som används i projekten som ett viktigt stöd. Att vara "något annat" eller "något utanför skolan" möjliggör en annan ingång och relation till ungdomarna än vad de hade fått om de hade definierats som skolpersonal.

Även lokalmässigt är det betydelsefullt att verksamheter återfinns i andra lokaler än skolan. Skolan förknippas många gånger med negativa känslor och erfarenheter vilka gör tröskeln högre att besöka skolans lokaler än att besöka andra lokaler. Sammantaget visar de erfarenheter och kunskap som genererats av projekten i #jagmed, på vikten av att erbjuda och arbeta med ett annat nätverk och andra sammanhang för att kunna samtala med ungdomarna om deras tidigare skolsituation och eventuell återgång till skolan. Detta möjliggör en annan position för medarbetarna i projekten som gör att de kan arbeta individinriktat och mer flexibelt när det gäller tid, plats och form än vad andra professionella som deltagarna har mött tidigare, har gjort.

5.1.4 Ett alternativt nätverk för professionella - för skolan utanför ordinarie strukturer

Ett av de viktigaste resultaten av de lokala projekten i #jagmed är att samverkan kring frågor om skolavhopp, studiemisslyckanden och ungdomar som varken befinner sig i studier eller arbete har initierats och intensifierats. En stor del av arbetet har handlat om att identifiera och skapa relationer och arbetsformer för att kunna starta en samverkan mellan de organisationer och roller i organisationerna som är relevanta för att arbeta med frågan t.ex. skola, fritidsverksamheter, socialtjänst, polis och arbetsförmedling. En samverkan som tidigare inte skett. Eller som en av projektledarna uttrycker det "vi fick mandat att vara något annorlunda".

Behovet av samverkan har i de flesta projekt varit enkelt att enas om, däremot har organisatoriska hinder uppstått i mötet mellan ordinarie verksamhet och projektets samverkanskonstellationer. Ett exempel är sekretess och delgivning av information mellan olika organisationer eller att olika organisationer är svårare att motivera till medverkan. Att verka i ett utvecklingsprojekt kräver att verksamheten kopplas till ordinarie verksamhet.

En första förutsättning för att kunna bygga ett alternativt nätverk är att synliggöra projektets syfte för de aktörer man söker samverkan med vad projektet syftar till. Detta kräver god kontextuell kunskap, ett stort kontaktnät och personkännedom för att hitta rätt personer att samverka med.

En annan utmaning som projekten har mött handlar om gränsdragningar kopplat till att vara ett alternativ till ordinarie verksamhet. Projektens verksamheter har i vissa fall överlappat med ordinarie verksamheter och gränserna mellan projektets verksamheter och vad som görs i t.ex. skolhälsan eller av mentorer i skolan har ibland varit oklar. I vissa fall har detta orsakat problem kring vem som har huvudansvar att genomföra vissa uppgifter och vad som är projektets, respektive ordinarie verksamhetsansvar. Att definiera syftet med projektet så att alla involverade vet vad som är vad och vem som gör vad har varit viktigt för att kunna samverka.

Att arbeta strukturerat men ändå flexibelt

Ytterligare en utmaning kopplad till att verka i projektform har varit grunderna för verksamheterna med ungdomar. I den sista omgången av workshoppar och intervjuer framkom behovet av att arbeta strukturerat för att kunna bedöma på vilka grunder arbetet sker.

“Vi bör ha en struktur när vi arbetar för att säkerställa att alla får det man har rätt till och se varför vi gör som vi gör.”

Genom att följa en tydlig struktur för sitt arbete går det lättare att dokumentera arbetet, reflektera över val av metoder samt utvärdera resultaten av arbetet. I tidigare utvärderingsrapport (Muhрман, Nordmark & Nyström, 2017) lyftes frågan om på vilka grunder beslut fattas om vilka aktiviteter, arbetsmetoder, rutiner och strukturer som används inom projekten. Resultaten visar att beslut till stor del baseras på beprövad erfarenhet hos de personer som arbetar inom projekten. Projektmedarbetarna är personer som har stor erfarenhet av att arbeta med projektens målgrupp och att leda stödjande, motiverande och utvecklande samtal. Detta medför att de har en verktyglåda som de kan använda genom ett flexibelt och situationsanpassat arbetssätt. Val av arbetsmetoder och aktiviteter tycks därför snarare knutna till individuella medarbetares kompetens och erfarenhetsbank än till en formulerad projektplan för hur arbetet ska gå till. Det förklarar också att det inom ett och samma projekt kan finnas olika arbetsmetoder. Så här uttrycker sig en projektmedarbetare kring vikten av att arbeta strukturerat med en viss metod.

“... är en coach som har utbildning och jobbar med en metod, jag vet inte vilken, men det är viktigt att en coach har en viss metod så att det går att jämföra och blir ett konkret arbetssätt och inte bara en vuxen som är bra med ungdomar. Hon är duktig på och jobbar mkt med samtal.”

Här har projekten olika uppfattningar om behoven av att strukturera val och användande av metoder. Grovt sett har de projektmedarbetare och delprojekt som framförallt arbetar individnära med deltagande ungdomar inte i lika stor utsträckning betonat behovet av att strukturera arbetet. Det viktiga i deras arbete är att individen får det stöd och de insatser som finns tillgängliga och bedöms kunna göra skillnad. Det är dock en central fråga för de projektmedarbetare och projektledare som fokuserar på frågor kring erfarenhetsutbyte och implementering av projektresultaten, på vilka grunder metoder och arbetssätt väljs. Att använda ett strukturerat arbetssätt är dels en fråga om att minska den sårbarhet som det innebär om arbetssätt och metoder bärs av enskilda personer dels en fråga om likabehandling av de ungdomar som behöver stöd. Som vi kommer att diskutera längre fram i rapporten är frågan om ett strukturerat arbetssätt av betydelse inte bara för vilka resultat som är möjliga att mäta av projektens arbete utan även för implementering av arbetet.

5.2 Mål och måluppfyllelse

För att utvecklingsprojekt ska lyckas krävs att det redan när projekten initieras finns en tydlig projektplan som visar projektens syfte, mål och arbetsmetoder (Larsson & Löwing, 2010). När det gäller målen och måluppfyllelse visar utvärderingen av projektens arbete att de lokala projektmålen har varit väl i linje med det övergripande syftet för #jagmed; att utveckla arbetsmetoder som tidigt identifierar risken för- och som motverkar avhopp från gymnasieskolan, samt som stöder unga att återgå till studier. Projektens planer har varit ambitiösa och det märks att mycket arbete har lagts på analysen av situationen inom t.ex. kommunen. Trots att det fanns en bra överensstämmelse med syftet för #jagmed, visade dock utvärderingen att vissa projekt, till en början, hade svårigheter med att formulera *konkreta* mål. Många projektmedarbetare svarade i den första enkätundersökningen att de hade liten eller ingen insyn i målen. Detta uppmärksammades som ett problem av utvärderarna då skolutvecklingsforskning visar att det är nödvändigt att ha klara mål att navigera efter för att kunna driva utvecklingsprojekt framåt (se t.ex. Håkansson & Sundberg, 2016). I detta avsnitt diskuteras hur de lokala projekten inom #jagmed har arbetat med sina mål under projekttiden och om projekten har nått måluppfyllelse.

5.2.1 Vikten av tydliga mål och delmål

Många av projekten inom #jagmed har haft innehållsmässigt omfattande mål vars resultat kommer att bli synliga och mätbara först flera år framåt i tiden. Detta gör att det har funnits en risk för att projekten tappar fart och riktning under projekttiden. Kotter (1996) menar att projektledningen och medarbetarna måste sätta upp mätbara delmål för att regelbundet kunna stämma av att de är på rätt väg i projektarbetet. Vid utvärderingens första workshopar framkom det att flera av projekten inte hade satt upp några delmål. I den första enkätundersökningen framkom även att många projektmedarbetare upplevde en otydlighet gällande såväl de övergripande målen för #jagmed som de lokala projektmålen. På workshop 2 beskrev också vissa projekt att arbetet hade tappat fart då avsaknaden av delmål gjort måluppfyllelsen otydlig.

Utvärderingen visade att en tydlig och gemensam målbild i alla led från projektmedarbetare till lokal projektägare, länsprojektledare och huvudprojektägare, liksom uppföljningsbara delmål tycks ha haft en stor betydelse för att driva projekten framåt. Slutsatsen efter de första workshoparna, fördjupningarna och den första enkäten var att många av de lokala projekten inte diskuterade målen i tillräcklig grad med medarbetarna inom projekten och att projektarbetet försvårades i de fall där det saknades tydliga delmål. Vissa projekt har dock arbetat mycket aktivt med målen redan från början och hos dess projektmedarbetare har det genom hela projekttiden gått att se en betydligt större

säkerhet över var projekten har befunnit sig och varit på väg, i relation till definierade mål.

Den osäkerhet kring målen som gick att se i enkät 1 återkopplas till projekten vid workshop 2 och fördjupning 3 genom att vikten av tydliga mål och delmål lyftes och diskuterades. Utvärderingen visar att arbetet med målen har intensifierats längre fram i projekten och vid den andra enkätundersökningen samt de senare workshoparna och fördjupningarna syntes en positiv utveckling där projektmedarbetare blivit allt mer medvetna om projektmålen, vilket också ökade möjligheterna att utforma aktiviteter och arbetsmetoder som har lett till måluppfyllelse.

5.2.2 Faktorer som påverkat måluppfyllelse

Trots den osäkerhet runt mål och måluppfyllelse som gick att se i de tidigare faserna av projekttiden visar utvärderingen i slutet av projekttiden att de flesta delprojekten inom #jagmed anser att de har nått sina mål i ganska stor eller stor utsträckning. Hur projekten har arbetat med målen såg dock, som beskrivits ovan, olika ut. Vissa projekt uppnådde relativt snart en stor del av sina mål medan andra projekt av olika anledningar hade en längre startsträcka, där många projektmedarbetare till en början upplevde en låg måluppfyllelse. När enkät 1 besvarades ansåg mer än hälften av medarbetarna i vissa län att projektet hade låg eller ingen måluppfyllelse. I utvärderingen har det framkommit flera förklaringar till att vissa projekt till en början hade låg måluppfyllelse och till att vissa mål inte alls har varit möjliga att nå.

5.2.3 Styrning, ledning och personalomsättning

En förklaring till att det till en början fanns en osäkerhet kring målen i vissa projekt handlar om ledningsproblem. I de projekt där det var en oklar styrning eller toppstyrning uttryckte medarbetare att de saknade tillräcklig inblick i arbetet och riktningen. Framförallt uttryckte medarbetarna att de inte hade haft tillräckligt stöd i uppstarten av arbetet och därför inte riktigt hade kommit igång med projektens genomförande som planerat. I vissa fall handlade det om ett svagt stöd från projektägaren, i andra fall handlade det om otillräckligt stödmaterial från #jagmed i relation till den egna projektinriktningen, för att kunna utforma mål som visar en tydlig riktning för projekten. Såväl en engagerad projektägare som projektledare har angetts som avgörande faktorer för att driva projekten framåt mot måluppfyllelse.

Av olika anledningar har det varit stor personalomsättning i flera av projekten där såväl projektledare som projektmedarbetare har bytts ut under projektens gång. I de fall där ingen eller väldigt få av de som var med och startade projektet har funnits kvar i organisationen har det funnits en tendens till att målen upplevs som otydliga, vilket gör det svårt att avgöra om någon måluppfyllelse har nåtts. Omsättning av personal har för vissa projekt också lett till att målen har reviderats på grund av att olika medarbetare har olika kompetens, detta är en orsak till att

måluppfyllelsen för vissa projekt har tagit längre tid. När det gäller att tydliggöra målen för alla medarbetare har de lokala projektledarna tagit ett stort ansvar och lagt ned ett stort jobb på att introducera målen för nya projektmedarbetare. Medvetenhet om betydelsen av att sätta in nya medarbetare i målen tycks ha ökat under projekttiden och de lokala projektledarna beskriver vid de senare workshoparna och fördjupningarna många konkreta exempel på hur de har arbetat med detta. Vissa mål har också reviderats på grund av att prövning av nya arbetsmetoder har lett till framgång inom andra områden än vad man var medveten om skulle vara möjligt innan projektet hade startat. Här har projektledarna haft en viktig roll i att utvärdera framgångsrika metoder och möjliggöra för projekten att ändra riktning och sätta upp nya mål när positiva resultat upptäckts.

5.2.4 Samverkan med olika aktörer

Flera av projekten har såväl i enkäter som vid workshoparna, lyft vikten av samverkan med olika aktörer som en avgörande faktor för att kunna nå mål som handlar om att förhindra att elever hoppar av skolan eller att främja återgång till studier. Projektledare och projektmedarbetare beskriver att de för att kunna nå målen, har utarbetat olika samverkansnätverk mellan aktörer, inom skolan och/eller med aktörer utanför skolan, som jobbar runt samma ungdomar, vilket har gett framgång. Ett exempel är i citatet som följer;

“Vi har en mycket bättre samverkan med övriga aktörer i kommunen, vi når fler inom KAA, vi har fått till ganska bra samarbete med skolan för ökad flexibilitet. KAA har blivit mer känt i kommunen, vi får info om nya ungdomar från flera olika håll på ett helt annat sätt än tidigare. Vi har fler unga inom KAA i aktivitet och vi kan erbjuda fler olika insatser än tidigare på grund av att vi gått olika kurser.”

Den samverkan som projektet har resulterat i ger ett större nätverk som når fler ungdomar och som kan erbjuda flera olika typer av insatser än vid tidigare arbete.

5.2.5 Stora, långsiktiga och ej mätbara mål

Det övergripande målet med #jagmed är, som nämnts, att utveckla, pröva och etablera former, metoder och strukturer att minska avhopp från gymnasieskolan och att främja återgång till studier och/eller arbete efter studieavbrott. Att minska avhopp från gymnasieskolan är ett stort och långsiktigt mål. För att kunna arbeta med ett så omfattande och långsiktigt mål har det, som nämnts, visat sig vara betydelsefullt att sätta upp delmål för att kunna utvärdera arbetsmetoder på vägen, se framgångar och behålla driv och riktning i projekten. De flesta projekt har under projekttiden utarbetat framgångsrika metoder för att se sina mål och kunde i slutet av projekttiden beskriva en rad positiva resultat i relation till mål som uppnåtts. Konkreta mål som att utveckla nya rutiner och strukturer för att möta elever, upptäcka frånvaro eller genomföra elevvårdskonferenser eller dylikt, har nåtts i mycket stor utsträckning. Samma sak gäller för mål som handlar om att etablera samverkan i nätverk som jobbar runt ungdomarna.

På individnivå verkar projekten inom #jagmed ha en mycket hög måluppfyllelse då många har beskrivit ungdomar som har blivit "sedda" och kommit tillbaks till studier eller andra aktiviteter. Det finns också beskrivningar av hur närvaron har ökat hos vissa elever och hur de spenderar mer tid i skolan. Andra beskriver hur de nu upptäcker elever med hög frånvaro snabbare och därmed kan sätta in insatser i tid som minskar risken att de ska hoppa av gymnasieskolan. När det gäller de större målen som syftar till att i *siffror* mäta en minskning i skolavhopp och att öka andelen elever som tar gymnasieexamen, har det visat sig vara svårt eller omöjligt att nå måluppfyllelse under projekttiden.

Jag kan se att vi har arbetat med de områden som vi skulle ha gjort men det är svårt att formulera resultat i form av siffror.

I relation till de övergripande målen för #jagmed är våra lokala projektmål dåligt anpassade eftersom vi jobbar med ungdomar som redan har hoppat av skolan eller är långt från att komma tillbaka till skolan, men de kan komma in i andra verksamheter inom KAA. Vi kommer dock att uppnå våra egna projektmål och våra projekt kan säkert ha betydelse i relation till de övergripande målen på sikt, men det har gått för kort tid för att vi ska kunna säga något om detta än.

Det övre citatet exemplifierar att många projektmedarbetare har påtalat att det är svårt att kvantitativt mäta resultat gällande skolavhopp eftersom det ofta är en mängd olika faktorer som tillsammans leder till att en individ väljer att avbryta sina studier. Det nedre citatet ovan visar att det krävs lång tid för att kunna se kvantitativa resultat gällande skolavhopp eller återgång till studier. Båda citaten visar dock att projekten har arbetat i linje med målen för projektet #jagmed som helhet och därmed bör kunna ge mätbara resultat om arbetet fortsätter.

Några av projekten har under tiden som arbetet pågått insett att de har haft alltför omfattande eller långsiktiga mål för att det ska vara realistiskt att uppnå dessa under projekttiden. För några projekt har detta lett till att projektmålen har reviderats under projekttiden eller att man har valt att vidga sin syn på vad som är positiva resultat i relation till projektet.

Det största målet är att öka antalet elever som ska få sin gymnasieexamen. Men det målet ändrade vi lite till antalet elever som tar examen eller annan aktivitet som ökar välbefinnandet.

Målet är inte helt uppnått eftersom målet var att minska frånvaro. Dock ser vi resultat som är positiva ändå eftersom vi har fått syn på fler och till och med hjälp dem att avbryta hos oss för att slussa dem vidare till annan sysselsättning som passar dem bättre där de är nu

Revideringarna av målen har i vissa fall gjort dem svårare att mäta kvantitativt då de i stället för att enbart fokusera på andel eller antal studenter som tar examen eller fullföljer sina studier också inkluderar faktorer som handlar om ökat välbefinnande, vilket snarare handlar om kvalitativa faktorer. Till exempel visar de båda citaten ovan att projekten till en början hade strikt fokus på kvantitativa faktorer som att öka elever som tar examen eller minska frånvaro, vilket visade sig

vara svårt att mäta och uppnå. Med det vidgade perspektivet ser de dock resultat genom att enskilda individer har ökat sitt välbefinnande eller fått hjälp att komma i sysselsättning.

Resultaten från utvärderingen visar också att vissa projekt har haft väldigt många mål, på olika nivåer. Vissa av dessa mål har varit svåra att arbeta mot för de lokala projektledarna då de inte har haft tillräckligt mandat eller fått tillträde till vissa verksamheter. I mindre projekt med få medarbetare kan de också vara omöjligt att hinna med att arbeta med många olika mål på samma gång. Medarbetarna har då beskrivit att de har valt att lägga fokus på att nå resultat för den enskilde ungdomen eftersom det är där de upplever störst möjlighet att uppnå resultat.

Projektet har väldigt många mål på flertalet nivåer, som relativt ensam i flera kommuner är det svårt att finna tiden att uppnå alla mål, även om vilja finns. Där det krävs läggs fokus istället på eleverna som projektet arbetar med.

Det gemensamma med alla projekt är att de anser de att de har kommit en bra bit på väg mot måluppfyllelse och att arbetet haft *stor betydelse* för den enskilda individen. De flesta projektledare har dock, som nämnts ovan, påtalat att projekttiden har varit alltför kort för att nå det övergripande målet att minska skolavhopp. Projekttiden har använts till att pröva och utvärdera nya arbetssätt och metoder vilket tar lång tid och fortfarande var ett pågående arbete i slutet av vår utvärdering. Det är också många som har påtalat att de flesta elever som berörs av projektens arbete ännu inte gått klart sin gymnasieutbildning, varför det är för tidigt att säga något om genomslagskraften av projektarbetet.

Vi är inte klara och har därmed inte kunnat mäta alla resultat, men vi har lyckats genomföra många positiva förändringar som vi tror ska ha stort genomslag.

Projekttiden var för kort. Detta var vi medvetna om och vi har betonat att vidare mätningar är nödvändigt. (enkät 2)

I vissa kommuner har det också visat sig att det inte tidigare har funnits någon säker sammanställning över avhoppare och unga som varken studerar eller arbetar varför det inte finns någon tidigare statistik att jämföra med. Detta gör att det krävs fortsatta mätningar efter projekttiden för att kunna se om de övergripande målen för #jagmed har uppnåtts.

5.3 Uppföljning och implementering

Skolutvecklingsforskning och studier av tidigare ESF-projekt visar att systematisk uppföljning och en tidig plan för implementering är nyckelfaktorer för att nå bestående resultat och förhindra att projekten blir en särkopplad del från den ordinarie verksamheten (se t.ex. Jensen & Trägårdh, 2012). Frågan kring hur projekten har arbetat med uppföljning och implementering har därav diskuterats då arbetet har en viktig roll för resultaten av projektens arbete.

5.3.1 Arbetet med uppföljning och utvärdering

Utvärderingen visar att hur projekten har arbetat med uppföljning och implementering har varierat under utvärderingens gång. I enlighet med Kotter (1996) så menar vi att utvecklingsprojekt behöver ha en tydlig koppling mellan förändring och framgång och därför krävs systematiska utvärderingar och dokumentation av arbetet. Utvärderingen visar att flera projekt, i ett tidigt skede, kämpade för att förstå hur de skulle arbeta med uppföljning och utvärdering. Som tidigare nämnts hade många av projekten omfattande och långsiktiga mål som inte brutits ner i tydliga delmål, vilket skapade svårigheter att följa upp aktiviteter och arbetsmetoder på ett systematiskt sätt. De utvärderingar som genomfördes berörde framförallt hur verksamheten fungerade och vad som skedde med deltagarna under arbetets gång. Projektledarna påpekade t.ex. att de ofta utvärderade genom självreflektion över utfallet av en viss aktivitet, men att reflektionen inte dokumenterades.

Vikten av att följa upp, utvärdera och dokumentera påpekades av oss som utvärderare och projekten fick även stöttning av vetenskapligt stöd kring uppföljning och utvärdering (Stödmaterial Uppdrag: Följa upp, utvärdera och implementera). Vid ett senare skede i utvärderingen syns också en förändring när det gäller uppföljning, utvärdering och dokumentation. I enkät 2 samt i workshop 3 är det flera av projektledarna som uttrycker att de har börjat dokumentera och utvärdera mer systematiskt för att tydliggöra varför vissa aktiviteter och arbetsmetoder fungerar och varför andra inte gjorde det. Följden blev att de fick ett bättre underlag för att beskriva projektens resultat och arbeta med implementering av arbetsmetoderna. Projektledarna betonade även att de lägesrapporter som skickades in varannan månad, var ett viktigt dokument för att beskriva och analysera arbetet som gjorts och hur det hade fungerat. Vi ser stegförflyttningar inom projekten under utvärderingens gång mot en tydligare, mer genomtänkt och kommunicerad plan för uppföljning och implementering, vilket är av vikt om projekt ska uppnå mål och få bestående resultat (se t.ex. Håkansson & Sundberg, 2016; Kotter, 1996).

De vanligaste metoderna som använts för uppföljning är intervjuer eller enkätundersökningar med deltagare i projekten. Flera av projektledarna uttryckte dock en ängslan över att de i sina uppföljningar inte kunde se några "kvantifierbara" resultat i relation till projektmålen. Detta har problematiserats vid workshoparna och vid fördjupningen för att få en förståelse för att resultat inte behöver vara kvantitativa. I enkät 2 samt vid workshoparna och fördjupningarna framkom många *kvalitativa* resultat som handlar om avgörande förändringar hos ungdomar som tidigare har varit långt från skolsystemet, eller att det skett en koordinering av arbetet runt ungdomarna. Detta medför att för många av projekten inom #jagmed har varit svårt att utvärdera resultaten med siffror eller procentsatser, vilket gjorde

det ännu viktigare att dokumentera vad som gjorts och vad det lett till för de individer som påverkats av projektens arbete.

5.3.2 Att implementera projektresultat efter avslut

Implementeringsfrågan har sett väldigt olika ut för de olika lokala projekten. I tidigare forskning beskrivs att en vanlig orsak till att det är svårt att implementera projekt, är att de ligger vid sidan av den ordinarie verksamheten och har andra förutsättningar när det gäller tid och resurser under projekttiden (se tex. Scherp & Scherp, 2007). Här vill vi även poängtera att frågan om implementering även knyter an till vilka olika förväntningar på resultat och effekter av projekten som finns. Förväntas framförallt resultat och effekter på *individnivå* hos deltagarna i projektets aktiviteter så är implementering ingen förutsättning för att nå resultat och effekter. Förväntas däremot projekten resultera i *etablering av arbetsmetoder och strukturförändringar* så krävs implementering för att uppnå projektets syften. Tidigt i utvärderingen lyftes frågan kring implementering och vid workshop 1 betonade många projektledare att frågan om implementering var viktig och att de behövde börja arbeta med frågan. Här kunde vi även se att det skedde ett viktigt förankringsarbete för att koppla projektet till ordinarie strukturer, vilket på sikt skulle kunnat fungera som en grund för kommande implementering.

Trots att projektledarna betonade vikten av att arbeta med frågor som rör implementering så visar enkät 1, workshop 2 och fördjupning 3 att många projekt fortfarande saknade en plan för implementering, när drygt halva projekttiden hade passerat. Många medarbetare kände vid dessa tidpunkter inte till någon implementeringsplan. De förklaringar som har framkommit är personalomsättning, ändrade mål och "omstart", som gjorde att projektet inte hade kommit så långt som det var tänkt. I dessa fall hade projektledarna haft fullt upp med att försöka få projekten att fungera och ännu inte haft tid att arbeta med frågor runt implementering. För andra projekt utgjorde den stora flexibiliteten och variationen i arbetsmetoder i kombination med bristande dokumentation ett hinder för implementering. Utvärderingen visar att när projekten blir väldigt individanpassade med olika aktiviteter och arbetsmetoder för varje individ som omfattas av arbetet och beroende av den individuella projektmedarbetarens preferenser, tidigare erfarenheter och kompetenser så skapas en osäkerhet kring vad som ska implementeras. Här finns berättelser om insatser som är synonyma med en viss person som arbetar på en skola eller i en verksamhet och skulle denna person sluta så saknas beskrivningar av vad denne gjorde, hur arbetet gjordes och varför det var framgångsrikt och gav resultat.

I enkät 2, workshop 3 och sista fördjupningen märks det att projekten går in i slutfasen. I vissa fall ligger implementeringsfrågan nära projekten och diskuteras ofta med projektledare/projektmedarbetare. I andra fall är tanken mer att andra aktörer till exempel högre chefer eller politiker ska arbeta med och driva

implementeringsfrågan, medan de ”i” projektet ska väcka tankar och samverka runt frågan, men inte vara drivande. På så sätt är implementeringsfrågan relaterad till vad det lokala projektet vill uppnå, hur projekten är organiserat, samt vilket engagemang som har funnits från projektledningsgruppen/projektägaren. De projekt som är en del av ordinarie verksamhet uttrycker i stort sett ingen oro inför vad som kommer att hända när projekttiden är slut. Vissa projekt arbetar med att utveckla rutiner och strukturer i den ordinarie verksamheten. För dessa projekt kommer det inte att innebära någon extra kostnad efter att projekttiden är slut och i flera fall är arbetet till stor del redan implementerat i verksamheten.

Andra projekt har varit mer särkopplade från den ordinarie verksamheten och har exempelvis anställt personal som speciellt arbetar inom projektet. Utvärderingen visar att projektledarna och projektmedarbetarna inom dessa projekt är osäkra på vad som kommer att hända när projekttiden är slut. Några av de projekt som från början inte var en del av den ordinarie verksamheten har dock från början haft välutvecklade implementeringstankar. De har lyckats visa och förankra sina resultat så att det har tagits beslut om att permanenta arbetet som en del av ordinarie verksamhet.

Det är få, av projektledarna som säger att de har hittat finansiering för att verksamheten ska kunna fortsätta på det *sätt som den gör nu*, med bibehållen personal. De flesta anger att metoder, rutiner och arbetssätt kommer att kunna fortsätta fast i en annan form eller i en annan verksamhet. Några projekt uttrycker att de inte, vid sista workshoptillfället under våren 2018, vet vad som kommer att ske med projektets verksamhet vid projektavslut.

5.3.3 Vikten av en driven projektägaren

Utvärderingen visar att projektägarens roll i projekten har en avgörande betydelse för implementeringsarbetet. I enlighet med forskning (t.ex. Scherp & Scherp, 2007) så visar utvärderingen på betydelsen av att projekten har en engagerad ledare som deltar aktivt i arbetet och som är insatt i verksamheten. Detta blir viktigt för att få tillgång till rätt kontaktpersoner på en högre nivå i strukturen än vad många projektledare har.

De projekt som haft en engagerad projektägare med ett tydligt ansvar för vad som kommer att hända med projektet efter att projekttiden är slut, uttrycker att detta har inneburit en stor fördel. När projektägaren står bakom idén med projektet menar projektledarna att det finns långtgående planer för implementering. Dock visade workshoparna och fördjupningarna att många projekt har saknat engagerade projektägare. I vissa fall har inte projektägaren deltagit alls i arbetet med projektet och inte heller visat intresse för arbetets resultat. I dessa fall har projektledarna i stort sett arbetat ensamma med implementering, vilket har varit svårt att hinna

med inom ramen för sin tjänst samt att de saknat kontakter på de nivåer där beslut om ekonomi och verksamhetsinriktning fattas.

Utvärderingen visar således att implementeringsarbetet påverkats av vem som är projektägare. Projektledarna påpekar vikten av att projektägaren befinner sig på ”rätt nivå” i hierarkin dels för att de ska ha insyn i arbetet, dels för att de ska kunna implementera resultaten av projekten och möjliggöra en fortsatt finansiering. I vissa fall befinner sig projektägarna långt ifrån den verksamhet där projekten bedrivs och saknar insyn i den dagliga verksamheten och de resultat som projekten genererat. Till exempel gäller detta för vissa projekt där skolchefer har varit projektägare. Skolcheferna har ofta sin arbetsplats på kommunkontoret vilket gjort att de saknat insyn i den dagliga verksamheten ute på skolorna. Skolcheferna har inte heller något helhetsgrepp över vissa av KAA-projekten, där till exempel både arbetsförmedling, socialtjänst och försäkringskassan varit involverade. Dessa projekt uttrycker en önskan om en projektägare på en högre nivå i kommunen, som kunnat haft en bättre helhetsbild och kontakter för att driva implementeringsfrågan. Här tycks skolcheferna vara båda för långt från kärnverksamheten men samtidigt inte tillräckligt nära beslutsfattande.

Mindre kommuner verkar haft en fördel jämfört med större kommuner när det gäller implementering. I de mindre kommunerna har det varit lättare för projektledarna och projektägarna att träffas, de har ibland sina arbetsplatser nära varandra och möts ofta spontant. När projektägaren och projektledaren ofta möts hålls implementeringsfrågan aktuell, men om projektet haft en oengagerad ledningsgrupp eller projektägare så har det inte funnits någon annan än projektledaren som haft möjlighet eller legitimitet att driva frågan, vilket blivit ett tungt ansvar för projektledaren.

5.4 Horisontella principer

Skolan har enligt skollagen uppdrag att erbjuda en skola som är likvärdig för alla oavsett sociala och ekonomiska faktorer. Studier visar att det i många fall finns brister i skolans arbete med att anpassa utbildning efter individens förutsättningar och att socioekonomiska faktorer, liksom psykisk ohälsa och funktionsnedsättningar är faktorer som kan orsaka att elever hoppar av skolan (se Skolverket, 2014; Ek, 2009). Men det finns också goda förutsättningar för personal som arbetar i skolan att identifiera elever som riskerar avhopp, om de har kunskap om de riskfaktorer som ofta är orsaken till att avhopp (Fall, Pyle & Wexler, 2015). Projektet #jagmed genomförs med utgångspunkt i ESF-rådets horisontella principer, vilket innebär att varje lokalt projekt förväntas främja likabehandling, jämställdhet samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Det är också ett uttalat mål att arbeta med att utveckla strukturer som identifierar de som riskerar att hoppa av skolan.

I utvärderingen har frågan om projektens arbete med de horisontella principerna lyfts i såväl de båda enkäterna som i alla workshopar och fördjupningar. I början av utvärderingen fanns en tydlig osäkerhet kring innebörden av de horisontella principerna och hur de skulle kunna användas i arbetet. Osäkerheten innebar att det upplevdes svårt att koppla de horisontella principerna till det lokala projektets praktiker och att hitta konkreta arbetsmetoder för att arbeta med de horisontella principerna. Denna osäkerhet återspeglades i den första enkäten då ca 70 % svarade att de inte alls eller i liten grad kände till hur projektet #jagmed som helhet arbetade med de horisontella principerna, samt ca 50% att de inte visste hur väl deras lokala projekt arbetade med de horisontella principerna. I enkätens frisvar samt vid workshoparna och fördjupningarna förklarades osäkerheten runt arbetet med de horisontella principerna bland annat med behov av mer utbildning och kunskap inom området. Det gick också att se att projekten behövde arbeta mer för att konkretisera innebörden av de horisontella principerna i relation till projektmålen, för att i större utsträckning kunna omsätta dessa i handling i projektarbetet.

Inom #jagmed erbjöds vid ett flertal tillfällen olika utbildningar bland annat i jämställdhet för att stötta projektens arbete. Som en extra satsning i arbetet med de horisontella principerna valdes också projektet i Enköping ut till att få extra process- och kunskapsstöd i början av projektarbetet, genom Torbjörn Messing, jämställdhetskonsult. Utvärderingen tyder på att extra satsning med utbildning kan vara lyckosam vid uppstarten av projekt liknande de som ingår i #jagmed, då medarbetarna i Enköping uttryckt betydligt mindre osäkerhet när det gäller det konkreta arbetet med de horisontella principerna, jämfört med andra medarbetare. Enköping har också blivit inbjudna till andra lokala projekt inom #jagmed för att berätta om sitt arbete med de horisontella principerna.

5.4.1 Det konkreta arbetet med horisontella principerna

Även om det framförallt i början av projektiden, uttrycks en osäkerhet runt de horisontella principerna inom #jagmed ges vid workshoparna och fördjupningarna många exempel som visar att projekten inom #jagmed har arbetat medvetet när det gäller frågor som rör jämställdhet och likabehandling. Såväl projektledarna som andra medarbetare har gett konkreta exempel på hur de arbetar med att vidga ungdomarnas uppfattning gällande könsstereotypa studieval och arbetsmetoder samt hur de på olika sätt har arbetet för att projekten ska främja likabehandling, jämställdhet och tillgänglighet. Vid workshoparna och fördjupningsstudierna har det också den kvantitativa jämställdheten mellan män och kvinnor betonats, utifrån att projektledarna räknar och rapporterar deltagarna till SCB och då synliggör fördelningen mellan kvinnor och män. Projektledarna har här diskuterat t.ex. varför projekten haft lättare att nå killar alternativt tjejer och hur de skulle tänka kring projektets aktiviteter. Många har också uttryckt att det är självklart att arbeta med

dessa frågor i en skolmiljö, men att frågorna behöver lyftas för att medvetandegöra strukturer som lätt blir ”osynliga” i vardagsarbetet.

I enkätsvaren har det framkommit att de vanligaste sätten att arbeta med de horisontella principerna har varit ”Genom föreläsningar” följt av ”I direkt arbete med projektdeltagarna”. Vid workshoparna och i fördjupningarna har vi därför ställt uppföljningsfrågor om vad det kan innebära att beakta de horisontella principerna ”i direkt arbetet med projektdeltagarna”. Det har då framkommit att det framförallt handlar om att se den enskilda individen och att utgå från dess villkor och livssituation. Det har dock varit svårt att sätt ord på och analysera vad man ”gör” när man utgår från individen. De principer som framförallt har lyfts vid workshoparna och fördjupningarna är jämställdhet, genus, HBTQ och tillgänglighet. Exempel som lyfts fram är hur projektmedarbetare diskuterat utbildnings- och yrkesval med ungdomarna för att bryta traditionella normer kring kön och yrkesval. Flera projekt har också lyft vikten av tillgänglighet på en skola och/eller projektlokalen utifrån hur lokalerna ser ut, var de ligger, vilka som är inkluderade i miljön mm. Frågan om tillgänglighet har också kommit att handla om inte bara fysisk tillgänglighet utan även inkluderat ett bemötande som accepterar och bjuder in alla individer till samtal och förtroende. Medarbetarna har betonat vikten av att de inte är en ”myndighetsperson” och en del av skolan utan att de ”står utanför”. Att vara ”utanför” är tvådelat, dels att de inte har varit en del av skolans personal, dels att projekten ofta har haft en lokal som varit lite avskilt och ett ställe som ungdomarna har känt sig trygga att gå till.

Utvärderingen visar att medvetenheten om de horisontella principerna har ökat hos projektmedarbetare under projekttiden för #jagmed. Mycket tid och arbetet har lagt i de lokala projekten på utbildning om innebörden av de horisontella principerna och medvetandegörande om hur dessa ska inkluderas i det lokala projektarbetet. Vidare genomfördes ett stort antal jämställdhetsutbildningar och i stort sett alla länsprojektledare beskriver hur de vid varje län-/regionträff har haft olika teman som berör de horisontella principerna. Detta arbetet tycks ha gett resultat, i början av utvärderingen uttrycks visst motstånd mot arbetet med de horisontella principerna och att det ”tjatades om dessa”. I slutet av utvärderingen uttrycks däremot hur viktigt det har varit att dessa frågor har genomsyrat arbetet och att de tack vare insatserna när det gäller horisontella principer i #jagmed har en större medvetenhet kring dessa frågor och omsätter kunskapen i det konkreta arbetet med ungdomarna i större utsträckning än tidigare.

5.5 Stödstrukturen inom #jagmed

I detta avsnitt kommer vi att beröra projektens användning av den stödstruktur som #jagmed har skapat på övergripande nivå samt hur projekten tänker kring stöd för

projektarbetet. En viktig aspekt för att leda projekten är även projektens och projektmedarbetarnas resurser och förutsättningar att driva arbetet.

5.5.1 Frågan om resurser och förutsättningar

Forskning visar att det är viktigt att det finns tillräcklig tid avsatt för att framgångsrikt kunna utveckla och implementera projekt, att det finns en väl sammansatt projektgrupp som kan ge varandra stöd i arbetet och att det finns möjlighet till samverkan och erfarenhetsutbyte (se tex. Kotter, 1996; Larsson & Löwing, 2010; Scherp & Scherp, 2017). #jagmed-projektet skapade en intern organisation för att ge stöd åt de lokala projektens arbete på olika sätt men utvärderingen visar på stor variation gällande resurserna för de lokala projektledarna för att arbeta med projekten inom #jagmed. Vissa projektledare hade ingen arbetstid alls som är "öronmärkt" för projektet, medan andra arbetar 100 % med projektet. De tillgängliga resurserna i form av tid visade sig ha stor betydelse för projektledarnas möjligheter att arbeta med framförallt uppföljning av aktiviteter, arbetsmetoder och implementering av arbetet samt i vilken grad de har haft möjlighet att delta i olika stödaktiviteter.

En annan aspekt som lyfts fram gällande resurser och förutsättningar var den omfattande administrationen när det gäller att redovisa projektets verksamhet och använda medel till ESF-rådet. Projektledarna har uttryckt att det har tagit tid att förstå kraven på rutiner och administration och hitta arbetssätt som uppfyller dessa krav. Nästan alla projektledare har lyft fram rapporteringen till SCB och problematiken kring vem som definieras som deltagare i projektet, som exempel på tidskrävande och otydliga krav i administrationen av projektet. Detta är ett område där projekten hade önskat mer stöd och tydligare riktlinjer.

5.5.2 Stöd på lokal nivå

Generellt visar utvärderingen att lärandet och erfarenhetsutbytet inom de lokala projekten sett väldigt olika ut, beroende på vem och hur många som är engagerade i projekten, vilka mötesstrukturer som har byggts upp inom projekten och vilka möjligheter projektmedarbetare har haft att delta i de utbildningar och träffar som finns tillgängliga som stöd för projekten. Vissa av projekten har en väl sammansatt ledningsgrupp med en engagerad projektledare som arbetar aktivt med bland annat implementeringen av projekten. I dessa projekt finns vanligen också en välutvecklad mötesstruktur där ledningsgruppen, projektledaren och projektmedarbetare har regelbundna möten. Vid dessa möten har det funnits stora möjligheter att diskutera frågor som rör projektets aktiviteter och arbetsmetoder och hur dessa kunde utvecklas. För andra projekt har det inte funnits en aktiv ledningsgrupp och det kanske inte heller förekommit några regelbundna möten med projektägaren. Detta har medfört att vissa projektledare känt sig ensamma i sitt arbete och att det inte fått något stöd i utvecklingen av arbetsmetoder eller i implementering.

“Jag önskar mer engagemang och driv från min projektägare, vilket är en förutsättning för att kunna implementera metoden på befintlig organisation. Skulle min projektägare driva på mer och bana väg i andra förvaltningar på motsvarande nivå skulle vi kunna komma mycket längre vad det gäller samsyn och samarbete mellan olika förvaltningar/myndigheter.”

För de som inte haft någon välutvecklad intern mötesstruktur med ledningsgruppen, blev möjligheten att kunna delta i de gemensamma träffar som anordnas inom #jagmed, viktigt.

5.5.3 #jagmed stödstruktur

Projektet som helhet har identifierat olika stödfunktioner som kan användas av de lokala projekten som stöd för deras arbete. Under utvärderingens gång har de lokala projektens förväntningar på och nyttjande av #jagmeds stödstrukturer blivit tydligare. Generellt har alla varit väldigt positiva till den stödstruktur som finns inom #jagmed. Projektledarna har påpekat att det är en ambitiös ansats och att de sällan känner att de inte har stöd för sitt arbete. Utvärderingen visar att de projektledare och medarbetare som haft en stor del av sin arbetstid avsatt till projektet även kunnat vara mer aktiva med att delta i utbildningar, sakkätverk, konferenser osv. Dessa uttrycker generellt att de är nöjda med det stöd som finns att tillgå och att det är till stor hjälp i deras arbete. De som på grund av tidsbrist inte hunnit ta del av stödresurserna uttryckte däremot en frustration över detta. Vi ser även en tendens att dessa individer också varit osäkrare kring frågor som rör projektarbetet, till exempel arbetet med de horisontella principerna.

Genom de träffar som erbjuds inom den övergripande stödstrukturen har projektledarna, och i vissa fall även andra projektmedarbetare, fått möjlighet att utbyta erfarenheter med andra projekt, något som beskrivits som väldigt värdefullt. Utvärderingen visar att erfarenhetsutbytet har varit en av de största vinsterna som framkommit med stödresurserna och de verkar haft en stor betydelse för utvecklingen av olika aktiviteter och arbetsmetoder.

Inom #jagmed har det erbjudits ett stort utbud av *projektövergripande* aktiviteter som kan tolkas som stödjande för projekten på olika sätt, genom aktiviteter, konferenser och tips på litteratur mm inom #jagmed. I enkäterna framkommer att ca hälften av alla informanter har använt sig av stöd i form av: *tips om relevant forskning och litteratur, föreläsningar/seminarium, forum för erfarenhets och kunskapsutbyte t.ex. sakkätverken, utbyte med andra lokala projekt*. Samma områden ligger högst hos projektledarna. Det stöd som har använts mest av alla informanter är *föreläsningar/seminarier*. Som vi nämnt ovan så är tidspressen den största orsaken till att projektledare och medarbetare haft svårt att åka iväg på aktiviteter. Under utvärderingen lyftes därav förslag på webbaserade utbildningar kring olika områden, t.ex. horisontella principer.

När det gäller *saknätverken* visar enkäterna att de generellt används i liten utsträckning. Det saknätverk som har använts mest av alla informanter är "Risk för avhopp/elevfrånvaro". Enkäterna visar även att projektledarna har använt saknätverken i lite större utsträckning än övriga projektmedarbetare, men även här är siffrorna låga. Men trots detta visar utvärderingen att det vid workshoparna och i fördjupningarna framkommit att de som kunnat deltagit på saknätverkens aktiviteter varit positiva. De betonade att det var bra att träffa andra som arbetar med liknande frågor och att diskutera mer specifika frågor i projektarbetet. Den kritik som framkommit var att vissa saknätverk inte anses ha utvecklats utan "stått och stampat på samma ställe". Här betonas att nätverksträffarna fick en mer sammanfattande och beskrivande karaktär. Vidare påpekade vissa personer att de upplevt att nivån i nätverket varit låg i relation till deras kompetens och att de därför inte fått ut så mycket av sin medverkan. Dock kan de se att andra kan ha haft nytta och lärdom av att de har varit där och delat med sig av deras arbetssätt mm. Under utvärderingens gång så efterlyses bland annat saknätverk om samtalsmetodik och motivationsarbete, utifrån behov i det konkreta arbetet med deltagarna. Projektledarna efterlyste även ett saknätverk riktat till att driva och leda projekt.

Stödpersoner

Projektet #jagmed som helhet har definierat en struktur av stödpersoner med syfte att underlätta arbetet på olika nivåer samt ge möjlighet för erfarenhetsutbyte. När det gäller användande av stödpersoner visar enkätsvaren från alla informanter att dessa överlag används i liten utsträckning. De stödpersoner som flest har svarat att de använder sig av är: *Kollegor inom det lokala projektet och Projektets projektledare*. Detta är positivt då det kan tolkas som om de lokala projekten har en stabil egen struktur med stöd och erfarenhetsutbyte. Enkäterna visar att projektledarna i liten grad har använt sig av stödpersonerna på länsövergripande nivå (dvs huvudprojektledare, vetenskapligt stöd, huvudekonom, huvudkommunikatör).

Under workshoparna betonas dock värdet av det stödmaterial som strateg för vetenskapligt stöd har skickat ut. Detta material identifierar projektledarna som viktigt för att få en samstämmighet kring hur t.ex. projektplanen bör se ut samt hur avrapporteringen ska gå till. Flera av projektledarna betonar även att de tagit personlig kontakt med strateg för vetenskapligt stöd och har då varit mycket nöjda med den hjälp de då har fått. När det gäller huvudprojektledaren så påpekas att han är engagerad och driven. På workshop 3, vilket var den avslutande workshopen, lyfte projektledarna fram att huvudprojektledaren och strateg för vetenskapligt stöd varit runt och besökt projekten för att prata om implementering och projektavslut, något som betonades som väldigt värdefullt och givande.

Genomgående i utvärderingen så påpekar projektledarna att de har haft stort stöd i länsprojektgrupperna och av länsprojektledarna. Även länsekonomer har använts av projektledarna i stor utsträckning. Länsprojektledarna upplevs oftast vara engagerade, kunniga och tillgängliga för de lokala projektens frågor och funderingar. Den eventuella kritik som har lyfts fram var att mötena i länsprojektgruppen hade kunnat vara mer strukturerade med en tydlig agenda samt att diskussionerna hade kunnat fördjupas. Vid workshop 1 så hade inte projektledarna hunnit funderat över länsprojektgruppen och dess stödjande funktion. Men allt eftersom projekttiden gått så lyfts länsprojektgruppen fram som ytterst central för deras arbete och som en viktig grupp för att få stöd kring projektets arbete och avslut, men även för deras roll som projektledare. Många av grupperna lyfter att de har arbetat konkret med studiebesök hos varandra, arbetat med vissa frågor eller teman t.ex. runt de horisontella principerna. Projektledarna har satt ett stort värde i dessa grupper då det gett möjlighet till erfarenhetsutbyte och lärande. I arbetet inför projektavslut och avrapportering så var det flera länsprojektgrupper som träffades, på initiativ av länsprojektledarna, för att under ett par dagar ha "skrivarstuga" för att få stöd av varandra i arbetet med att sammanställa projektens resultat och arbete i en slutrapport. Detta betonas av många projektledare som väldigt uppskattat.

I intervjuerna med länsprojektledarna blev det tydligt att arbetet i länsprojektgrupperna har drivits processinriktat utifrån var projekten befann sig. Flera av länsprojektledarna betonar att deras stödjande roll har sett olika ut under projektens gång och att deras kunskap om ett projekts olika faser varit grunden i deras arbetssätt. De beskriver att deras roll kräver stor flexibilitet och förmåga att läsa av projektens behov och de lokala projektledarnas behov utifrån vilka personer de är.

"Man behöver vara flexibel framförallt och veta när man behöver vänta in och när man behöver hjälpa till att driva på"

I vissa lägen har de behövt vara mer drivande och i andra har de kunnat fungera som bollplank för idéer och stöd för att driva frågor lokalt.

"Sen beror det ju på hur de lokala projektledarna är och vilket stöd de behöver. De fungerar olika och jag har anpassat mig efter det. Från att vara ett bollplank till att vara mer drivande"

En fråga som väcktes på workshop 2 och 3 var projektens relation till regionerna och regionernas roll i #jagmed. Vissa projektledare var kritiska till regionens arbete och hade önskat större engagemang från regionens sida för "deras" projekt. Några av projektledarna hade försökt att bli inbjudna till regionen för att presentera resultat och effekter. Ett konkret exempel synliggörs i citatet nedan där projekten önskat att regionen drev en slutkonferens för att sprida resultat från projektens arbete.

“Vi hade önskat att regionförbundet skulle ha konferens och sprida detta. “

Särskilt betonades att regionen borde kunna vara ett stöd genom att vara drivande när det gäller implementering på en övergripande nivå. I intervjuerna med länsprojektledarna som gjordes i ett senare skede i datainsamlingen så framkommer att de ser regionens roll som viktig just när det gäller att sprida och förankra de lokala projektens arbete *efter* projektslut. Som en följd av detta har eller kommer flera av länsprojektledarna att genomföra spridnings- eller lärkonferenser.

I fördjupningsstudien och i intervjuerna med projektmedarbetare så framkom att de framförallt finner stöd i sin lokala projektledare. Medarbetarna betonade att projektledaren haft ett stort engagemang, organiserar deras arbete och erfarenhetsutbyte. De betonar samtidigt att deras fokus har varit arbetet med deltagarna, vilket medfört att de inte har prioriterat tid att delta i #jagmeds övergripande aktiviteter.

5.6 Att leda verksamhetsförändring - projektledarrollen

Många projekt har letts av engagerade projektledare med stor erfarenhet och kompetens från tidigare arbete med liknande projekt eller arbete som berör ungdomar. Arbetsmetoderna har ofta byggts på deras beprövade erfarenhet. Projektledarnas och projektmedarbetarnas gedigna erfarenhet verkar ha gett goda förutsättningar för att projekten ska bli lyckosamma, men det har också funnits risker med att arbetsmetoderna blivit alltför personbundna. Utvecklingsforskning visar att om ett projekt byggs upp runt en eldsjäl riskerar projekttiderna att stanna hos den personen och inte sprids eller implementeras i verksamheten (se t.ex. Grensjö, 2002). Utvärderingen har kunnat se tendenser till detta i projekt där tongivande medarbetare eller projektledare har hoppat av och att arbetsmetoderna då har bytts ut när en ny medarbetare, som i sin tur utgår från sin beprövade erfarenhet, har tagit över. Risken med detta är brist på kontinuitet i arbetet och att det blir svårt att nå måluppfyllelse när projektet måste göra en ”omstart” varje gång en medarbetare byts ut.

Att driva och leda ett projekt som syftar till att utveckla en verksamhet utifrån att lära om och utveckla nya arbetsmetoder är tudelat. Denna form av projektorganisering kräver ett planerat och utvecklingsinriktat arbetssätt samtidigt som det måste karaktäriseras av flexibilitet för att främja och att tillvara det lärandet som sker (Lindgren & Packendorff, 2006). Projektledaren har här en central roll i att driva processen framåt och att identifiera och ta till vara resultat på vägen. Ett viktigt resultat i utvärderingen är projektledarnas olika förutsättningar att driva projektet. En förutsättning är att projektledaren har tid att arbeta med projektet men utvärderingen pekar på en stor skillnad i arbetstid, från 0% upp till 100%. En annan förutsättning är projektledarens legitimitet och stöd att driva ett

utvecklingsarbete. Vissa projekt har haft en drivande och engagerad projektägare, vilket möjliggjort och legitimerat projektledarens arbete medan andra projekt har haft en oengagerad och frånvarande projektägare. Detta har skapat en osäkerhet i arbetet och gett projektledaren en oklar roll. Tillsammans har dessa förutsättningar skapat olika förväntningar på vad ett projekt kan åstadkomma och hur varaktigt det blir (se implementering).

Många av projektledarna har haft erfarenhet av att driva projekt medan andra har varit helt nya för uppdraget. De som haft tidigare erfarenhet menar att de har använt sig av denna kunskap för att driva #jagmed-projektet. Det kan handla om organiseringen av själva projektet, att använda befintliga kontaktnät och "gatekeepers" för att få tillträde, till att planera för implementering. De som saknat projektledarerfarenhet har gett uttryck av att de har "lär sig under vägen" och betonar värdet av forum för erfarenhetsutbyte såsom länsprojektgruppen. En viktig del i att leda projekt är att dokumentera och utvärdera arbetet. Utvärderingen visar på bristande dokumentation kring vad som görs och varför. Denna form av dokumentation är viktigt för få projektet att leva vidare. De som inte har haft någon egentlig tid avsatt för projektet, beskriver att de haft små möjligheter att hinna med att göra systematiska uppföljningar som dokumenteras och de har inte heller haft möjlighet att aktivt arbeta med implementeringsfrågor. För dessa projektledare har även rapporteringen till ESF varit svår att hinna med och för en del har det upplevts som en stressfaktor. Här är det viktigt att ha en kritisk diskussion kring relationen mellan projektadministration och dokumentation för projektutveckling.

Resultaten visar också att de tillgängliga tidsresurserna har varit avgörande för i vilken omfattning projektledarna och andra projektmedarbetare har haft möjlighet att delta i det utbud av tillgängliga stödresurser som funnits inom #jagmed. Utvärderingen visar att det har funnits bra möjligheter för stöd inom #jagmed, men stödet kunde anpassats bättre efter projektens förutsättningar. Stödet krävde ofta att projektledarna/medarbetarna reste, vilket tog tid från arbetet i projektet och var omöjligt för dem som inte hade någon särskild tid avsatt för projektet. Ett förslag som framfördes var, som nämnts, därför att utveckla ett webbaserat stöd, eller webbaserade träffar.

När det gäller arbetet i projektet visar utvärderingen att både projektledaren och projektmedarbetarna har haft relevant kompetens för att arbeta med målgruppen. De betonar att de har använt sig av beprövad erfarenhet som grund i valet av arbetsmetoder och i mötet med deltagarna. Beprövad erfarenhet har således haft stor betydelse för projektens utformning. Utvärderingen visar att projekten drivits av engagerade "eldsjälar" och individer som arbetat intensivt för att stötta ungdomarna. Att projekt drivits av eldsjälar och individer som brinner för sitt arbete har gjort att projekten haft ett driv som gett goda förutsättningar att utveckla fungerande aktiviteter och arbetsmetoder. Samtidigt finns det, som diskuterats

ovan, risker med projekt som drivs av eldsjälar. Det kan göra att projektet blir skört, då arbetet blir personbundet och svårt att frikoppla från enskilda individer. För ett projekts fortlevnad och för verksamhetsutveckling krävs att det finns tydliga arbetsbeskrivningar med nedskrivna arbetsprocesser och rutiner. Detta har varit ett problem i projekten på grund av omsättning av personal (av t.ex. projektägare, projektledare och projektmedarbetare), vilket har medfört en viss omstart och omformering. Utvärderingen visar att arbetsmetoder och aktiviteter många gånger har varit personbundna och när en person har slutat så har en specifik kompetens försvunnit.

Ett annat resultat är att länsprojektgrupperna har blivit ett forum för övergripande diskussion, reflektion och lärande. Dessa grupper har varit projektledarnas största stöd för att lyfta resultat och effekter och för ett gemensamt lärande inom länet/regionen. Utvärderingen har fokuserat på de lokala projektens arbete och de har lyft frågan kring länets/regionens engagemang i projekten. Flera projekt önskar att länen/regionerna ska hjälpa till att ta hand om, sprida och implementera resultaten. Vi ser att länen/regionerna skulle kunna vara forum för att ta ett gemensamt grepp kring de övergripande resultaten som nu har framkommit och att avvecklingskedet och de slutkonferenser som genomförs är en viktig del av arbetet.

5.7 Resultat från individ till verksamhetsutveckling på organisationsnivå och strukturer för samverkan

Sammanfattningsvis visar utvärderingen att de lokala projekten har åstadkommit resultat på tre olika nivåer. På individnivå har projekten hittat metoder för att arbeta med individuella ungdomar för att de ska närma sig återgång till studier. På organisationsnivå har olika verksamheter arbetat med sina interna rutiner, handlingsplaner, och arbetssätt för att kunna identifiera och erbjuda elever och ungdomar det stöd och de insatser som behövs för att förebygga studieavbrott och främja återgång till studier. På en strukturell nivå har projekten åstadkommit resultat i form av samarbete mellan olika verksamheter inom kommunen, om rutiner, arbetssätt och ansvar för frågan och i olika konstellationer utvecklat kunskaps- och erfarenhetsutbyten som för frågan framåt. Tabell 2 nedan ger en överblick över resultaten från #jagmeds lokala projekt.

Tabell 2: Resultat från #jagmed på individ, organisations- och strukturell nivå

INDIVID	ORGANISATION	STRUKTUR
<ul style="list-style-type: none"> • Nya kontaktvägar till unga • Kontakt med unga som tidigare inte nåtts • Bättre relation till och kunskap om ungdomarna, deras situation och behov • Bättre möjligheter att möta behov hos enskilda ungdomar för bättre närvaro/ återgång till studier eller till annan sysselsättning • Former för samtal kring utbildnings- och yrkesval med ungdomar för att bredda perspektiven kring val av utbildning och yrke. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklat, prövat, utvärderat och implementerat nya arbetsmetoder • Kritiskt granskat kunskap, förhållnings-sätt och arbetssätt • Utvecklad studie- och yrkesvägledning • Utvecklat alternativa funktioner (t ex coacher, samordnare) och nätverk för unga som riskerar att hoppa av skolan • Arbetssätt och rutiner för elevdokumentation, utvecklingssamtal, elevvårdskonferens, arbetslagsmöten • Lokaler som är tillgänglighetsanpassade och ger bättre möjlighet att komma i kontakt och arbeta med unga i målgruppen • Förankring av frågan att förebygga studieavbrott och studiemisslyckanden i relevanta organisationer • Kunskap om vikten av att utgå från individen i arbetet med målgruppen • Kunskap om hur arbete med utgångspunkt i individen kan genomföras konkret • Kunskap om och praktik kring bemötande gentemot målgruppen • Ökad medvetenheten om jämställdhet, tillgänglighet och likabehandling 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetssätt och rutiner som på sikt kan leda till att fler unga går ut gymnasiet med examen och att färre unga hoppar av • Rutiner och strukturer för att identifiera och följa unga som är i behov av stöd och insatser • Arbetssätt och rutiner för övergångar mellan skolformer och stadier och mellan skola och andra verksamheter (KAA) • Verksamhetsstruktur för att kunna ta det kommunala aktivitetsansvaret • Samverkan för att identifiera och möta behov och arbeta flexibelt med målgruppen • Synliggjort strukturer och behov av förändring i verksamheterna som tidigare varit osynliga • Kunskap om nya viktiga områden att arbeta vidare med • Lärande mellan olika aktörer i de lokala projekten, regionen och Östra Mellansverige

6 Diskussion

I resultatdelen har vi analyserat projektens resultat och visat på den utveckling och stegförflyttningar som har skett under projekttiden. I detta avsnitt besvarar vi utvärderingens centrala frågeställningar och diskuterar, de för projektet, specifika syften och frågeställningar på en övergripande nivå.

6.1 Påverkan av grundläggande strukturer och organisationer kan på sikt leda till minskade skolavhopp

Kan verksamhet inom lokala projekt påverka organisationer och deras grundläggande strukturer så att skolmisslyckande och studieavbrott minskar eller så att unga kvinnor och män får förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden?

De olika material som har samlats in och analyserats inom utvärderingen visar att de lokala projektens verksamheter har påverkat organisationer och deras grundläggande strukturer främst i de projekt som har arbetat med rutiner, dokumentation och att bygga en organisatorisk struktur för att identifiera, stödja och följa upp de ungdomar som riskerar skolavhopp eller som har avbrutit sina studier. Detta gäller de projekt som arbetat med rutiner och strukturer för att uppfylla det kommunala aktivitetsansvaret men även projekt som har arbetat med rutiner och strukturer t.ex. under grundskolan eller i övergången mellan grundskola och gymnasieskola. I dessa projekt har målen syftat till att ändra organisationernas strukturer och rutiner för att hantera frånvaro, skolavhopp eller KAA. Denna typ av projektmål är mätbara, antingen har det skapats rutiner, strukturer och organisatoriska förutsättningar för att hantera dessa frågor eller så har det inte gjorts det. Implementeringen har också ofta varit framgångsrik då det ligger i uppdraget och genomförandet att förändra arbetet i de befintliga organisationerna.

När det gäller projekt som främst arbetat med att förändra arbetsmetoder på individnivå, det vill säga i kontakten med ungdomar, t.ex. genom elevcoacher eller andra utökade resurser som utgör alternativ till befintlig verksamhet har frågan om påverkan av grundläggande strukturer oftare varit svårare. Att påverka de grundläggande strukturerna skulle innebära att tjänster, insatser och arbetsformer permanentas i ordinarie verksamheter. Detta har skett i några projekt och i andra fanns vid den sista datainsamlingen i utvärderingen ännu inga beslut fattade om vad som skulle komma att ske vid projektets avslut. I några projekt fanns beslut och besked om att det saknas vilja eller ekonomiska förutsättningar för att permanenta verksamheten. I vissa fall finns exempel på att detta beslut kommit till genom att projektverksamheten avslutats passivt när projektmedarbetare fått andra tjänster

och uppdrag och verksamheterna har då valt att inte nyrekrytera för att besätta de tjänster som krävs för upprätthållande.

Den andra delen av frågan om förändring av grundläggande strukturer – att på ett observerbart eller mätbart sätt minska skolmisslyckande och studieavbrott eller att unga kvinnor och män får förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden, är svårare. Här visar utvärderingen inga exempel på att detta går att mäta. Genom utvärderingens material kan vi dock förklara svårigheten att mäta samband och effekter av projektens arbete på lång sikt.

Den första förklaringen är att målformuleringen för dessa övergripande mål är för vag. Att minska skolavhopp och skapa bättre förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden kan ses som strävansmål. Projekten har på vägen dit formulerat konkreta deluppgifter som mål som går att följa upp t.ex. att skapa en kommunal struktur för att uppfylla KAA eller att skapa lokal kunskap och kännedom om antalet ungdomar och skälen till att dessa ungdomar inte deltar i utbildning eller annan aktivitet.

En andra förklaring är att projektens aktiviteter och insatser pågår parallellt med andra förändringar i samhället, i organisationerna och i ungdomarnas liv. Det är därmed svårt att isolera vilka resultat och effekter på statistiken kring skolavhopp och ungas etablering på arbetsmarknaden som #jagmed har bidragit med. Vi vet helt enkelt inte hur utvecklingen skulle ha sett ut om projektet inte hade funnits. Det har inte heller gått tillräckligt många år för att det på individnivå ska kunna gå att följa de individer som fått stöd genom projektet genom deras skolgång. Det är helt enkelt svårt att isolera orsak och verkan på ett tillförlitligt sätt. För att kunna visa på den typen av resultat och effekter krävs mätningar av utgångsläget och kontrollgrupper att jämföra med. Projekten i #jagmed hade inte den typen av statistik och kunskap om läget vid projektstart då flera av projekten syftat just till att arbeta med steget innan, att kartlägga problematiken, dess omfattning, orsaker och möjliga lösningar i form av stöd och insatser.

Utvärderingens svar på frågan är att det definitivt är möjligt att påverka organisationer och dess strukturer på ett sådant sätt att det är *rimligt att anta* att skolavhopp minskar och att unga får bättre möjligheter till etablering på arbetsmarknaden. Att så faktiskt har skett som en följd av #jagmed är för tidigt att se och att isolera effekterna till projektet kräver jämförelser med regioner, kommuner och sammanhang utanför #jagmed som haft liknande utgångslägen när det gäller skolavhopp och studiemisslyckanden.

6.2 Verksamhetsutveckling mot ett särskilt mål - att skapa en framgångssaga?

Vilka framgångsfaktorer möjliggör en sådan utveckling – och hur ser eventuella hinder ut?

Utvärderingen har genom den omfattande datainsamlingen från #jagmeds 30 lokala projekt identifierat framgångsfaktorer för projekt att kunna påverka organisationer och strukturer för att minska studieavbrott och få tillbaka ungdomar till studier. Vi har kategoriserat dessa i organisatoriska bakgrundsfaktorer och relationella förgrundsfaktorer. Med denna uppdelning vill vi poängtera att verksamhetsutveckling med mål att förändra och påverka både organisation och individ behöver ske i samspel mellan organisation och relation.

6.2.1 Organisatoriska bakgrundsfaktorer

Först vill vi lyfta vikten av *organisatoriska bakgrundsfaktorer* för att kunna arbeta med att påverka strukturer. Utvärderingen visar vikten av att placera ett utvecklingsprojekt på "rätt" position i organisationen. Vad som är rätt position är beroende av vad projektet ska uppnå och vilka som är målgruppen. Detta bör vara direkt relaterat till valet av projektägare och hur dennes engagemang kommer att se ut. Projektägaren bör vara en person i funktion att fatta beslut kring projektets syfte, mål, genomförande, uppföljning och implementering. Att initialt analysera var ett projekts organisatoriska hemvist ska vara och vem som blir projektägare möjliggör en stabil grund för ett projekt.

En annan framgångsfaktor är att hitta en projektledare med förmåga att driva och leda ett projekt som syftar till att utveckla en verksamhet. Denna form av projektorganisering kräver ett planerat och utvecklingsinriktat arbetssätt samtidigt som det måste karaktäriseras av flexibilitet för att främja och tillvarata det lärandet som sker (Lindgren & Packendorff, 2006). Utvärderingen visar att projektledaren har en ytterst central roll i att driva processen framåt och att synliggöra resultat på vägen. Utvärderingen har identifierat förutsättningar som krävs för projektledarnas arbete i form av tid för projektledning, mandat och legitimitet för att driva utvecklingsarbete samt stöd och forum för erfarenhetsutbyte kring projektledning och kring projektets fråga, här skolavhopp och studiemisslyckanden. En framgångsfaktor är att projektledaren släpps in i verksamheten och ges utrymme att lyfta för projekt relevanta frågor. Dessa förutsättningar kan ges och förankras av projektägaren som fungerar som "gatekeeper" till organisationen som antingen kan bana väg för eller aktivt eller passivt stänga ute projektet och projektledaren. En annan viktig del i att framgångsrikt leda utvecklingsprojekt är kontinuerlig och systematisk dokumentation och utvärdering av aktiviteter och arbetsmetoder för att påvisa och lära av de resultat projektet skapat och hur dessa resultat kommit till.

Vidare pekar utvärderingen på vikten av att arbeta med rutiner och strukturer för att minska studieavbrott och få tillbaka ungdomar till studier. Rutiner och strukturer i detta fall berör organisatoriska system och processer såsom frånvarorutiner, arbetsbeskrivningar, och att sätta ord på och systematisera arbetet med metoder i arbetet med ungdomar för att minska risken för ett allt för personbundet arbete byggt på beprövad erfarenhet och öka den organisatoriska kunskapen kring insatser, stöd och arbetsmetoder. Detta är inte minst viktigt i relation till individers möjligheter att få en likvärdig skolgång och verksamheternas kunskapsutveckling på området. Tillsammans utgör dessa organisatoriska bakgrundsfaktorer förutsättningar för att projekt att åstadkomma resultat och med tiden varaktiga resultat och effekter.

6.2.2 Relationella förgrundsfaktorer

För det andra vill vi lyfta fram *relationella förgrundsfaktorer* för projektens direkta arbete med ungdomar med syfte att få tillbaka unga till studier. En fördel med att #jagmed har drivits i projektform, i relation till arbetet med ungdomarna är att de lokala projekten har haft möjlighet att arbeta flexibelt och pröva olika arbetsmetoder (se t.ex. Hatch, 1997). Ett gemensamt resultat från detta arbete är de metoder som används i mötet med deltagarna. Utvärderingen har identifierat några gemensamma drag i de metoder som har utvecklats och prövats i #jagmed. Arbetsmetoderna kännetecknas av ett *bottom-up perspektiv*, där samtalet utgår från individens behov och vilja. Att se och bemöta individen och att utifrån samtalet stötta individen till att själv driva sin egen process har varit en framgångsrik arbetsmetod. Detta har rört sig om svåra samtal och projekten i #jagmed visar att det är en komplex problematik som ligger bakom t.ex. individens skolavhopp. Den svåraste gruppen har varit unga som varken deltar i studier, arbete eller annan arbetsmarknadsåtgärd. Utvärderingen och projektens arbete visar att arbetet med dessa individer är tidskrävande och att framgång måste definieras i form av uppfyllelse av små delmål, såsom att svara på telefonsamtal eller e-post för att initiera en kontakt med professionella, att låta en annan människa komma in i lägenheten, att gå utanför dörren och fika eller att medverka en timme i veckan i en gruppaktivitet. Begreppet stegförflyttningar beskriver den långa processen tillbaka till studier och hur varje steg är betydelsefullt för att nå slutmålet.

En annan framgångsfaktor som utvärderarna kunnat se i relation till arbetsmetoder med deltagarna är kompetens hos de personer som möter ungdomarna. Dessa personer har genom projekten i #jagmed kunnat agera som individer utanför ordinarie verksamheten, vilket gör att de blir en person som kan "vara något annat". Rent fysiskt har många projekt bedrivit sin verksamhet utanför t.ex. skolan, i lokaler som liknar hemmiljö snarare än skolmiljö. Att personer, den fysiska miljön och sammanhanget utgör ett alternativ till den skola som tidigare inte har fungerat verkar ha haft en stor betydelse för ungdomarna som har ett motstånd till skolan.

Helhetssyn utifrån organisatoriska bakgrundsfaktorer och relationella förgrundsfaktorer

I ovanstående avsnitt har vi pekat på organisatoriska bakgrundsfaktorer och relationella förgrundsfaktorer som har varit framgångsfaktorer för projektens arbete. Utvärderingen visar att det finns projekt som har arbetat mer med den ena eller den andra delen men för att uppnå en varaktig förändring så behövs ett helhetsgrepp i form av ett samspel mellan organisatoriska och relationella faktorer.

Ett exempel på helhetsgrepp har varit att de lokala projekten har skapat ett *sammanhang* för ungdomar som har hamnat, eller riskerar att hamna i utanförskap på grund av ej påbörjade eller fullföljda gymnasiestudier. Detta har möjliggjorts genom att se över strukturer och ändra på rutiner och processer för att upptäcka brister och effektivisera arbetet samt att utveckla och vårda relationerna i samverkan. När det gäller skapandet av sammanhang så har det rört sig om samverkan *inom en skola* där lärarlag, studie- och yrkesvägledare, elevvårdsteam och rektor arbetat med att utveckla rutiner, strukturer och processer för att upptäcka dessa elever i tid. Utvärderingen visar att det även har skapats ett sammanhang *inom en kommun* där det utvecklats samverkan och samordning mellan olika organisationer som möter ungdomarna såsom t.ex. skolor, polis, socialtjänst, barn- och ungdomspsykiatri, arbetsförmedling. Detta har medfört att de organisationer som förut arbetat på sina respektive håll, nu fått en gemensam plattform för erfarenhetsutbyte och uppföljning. Utvärderingen visar även på sammanhang *över kommungränser*, där lokala projekts arbete resulterat i en ökad kunskap och översikt av var ungdomarna befinner sig. Projekten har på så sätt medverkat till att sammanföra olika aktörer och olika nivåer (jfr Grinberg, 2014).

6.2.3 "Grus i maskineriet" eller hinder på vägen

Framskrivandet av framgångsfaktorer innebär samtidigt att vi definierat hinder för utveckling, dvs motsatsen till framgångsfaktorerna. I detta stycke vill vi peka på ett par hinder för projektens arbete som inte har berörts ovan och som är värda extra uppmärksamhet.

Det första hindret rör organisatoriska gränser och gränsdragningar. Tidigt i utvärderingen framkom tydligt att de lokala projektens arbete krävde samverkan inom och mellan olika organisationer för att kunna identifiera och arbeta med ungdomar. Detta arbetet försvårades av sekretess mellan olika aktörer och en ovilja till informationsutbyte. Samverkansproblematiken stärktes ibland av att utvecklingsarbetet skapade förväntningar på individer utöver vad som rymdes i deras respektive uppdrag. Att definiera och skapa tillräckligt mandat för de personer som företräder organisationerna och en förändringsvilja i organisationerna blir centralt för att samverkan mellan organisationer ska leda till förändring och utveckling. Utvärderingens longitudinella design har synliggjort en

förändring när det gäller gränsdragning mellan organisationer mot mer öppenhet mellan organisationer och ökad vilja till samverkan kring ungdomarna. Vissa hinder för att projekten ska kunna leda till förändringar har legat på en högre nivå än vad enskilda lokala projekt har kunnat påverka. Ett exempel på detta är hur reglerna för att ungdomar ska kunna få studiebidrag från CSN och kravet på heltidsstudier för att få studiebidrag medför att möjligheten att "studieträna" (jfr med att arbetsträna) inte är en möjlig väg för ungdomar tillbaka till studier. För att lösa detta problem och komma vidare med möjligheter att på deltid återuppta studier krävs förändringar i regelverken kring studiebidrag på nationell nivå.

Avslutningsvis vill vi problematisera det avstånd och den brist på tillit till skolans verksamhet och andra professionella som har skapats hos ungdomarna under vägen mot ett skolavhopp eller studieavbrott. Projektet i #jagmed har visat att målgruppen är svår att nå och hittat flera framgångsrika sätt att hantera dessa svårigheter. Den förlorade tilliten till vuxna och skolan utgör en del av problematiken och utgör också ett hinder i arbetet. Ökad kunskap om hur vägen mot skolavhopp sett ut och hur ungdomarna upplevt skolan kan ge professionella viktiga verktyg för att arbeta förebyggande så att bristen på tillit och avståndet till skolan inte behöver bli fullt så stort. Sådan kunskap skulle även kunna vara en viktig grund för verktyg i nästa skede att erbjuda alternativ och bygga nya relationer, tillit och sammanhang som möjliggör återgång till studier.

6.3 Måluppfyllelse som har gett resultat och som kan ge framtida effekter

På vilka sätt och hur väl når de lokala projekten sina mål och i förlängningen de resultat och effekter som #jagmed syftar till?

Projektet #jagmed har haft som övergripande mål att minska avhopp från gymnasieskolan, att alla elever ska kunna lämna skolan med godkända resultat samt att få ungdomar som saknar gymnasieexamen att vilja återvända till studier. Utifrån detta övergripande mål angavs följande förväntade resultat och effekter från de ingående lokal projektens arbete:

- varje deltagande projekt ska kunna visa på en positiv utveckling i minskade skolavhopp mätt i siffror utifrån de utgångsvärden som fanns när projekten startade
- former och metoder för unga, som riskerar att hamna utanför skolan, utvecklas, prövas och etableras
- former och metoder för unga som redan hamnat utanför skolan utvecklas, prövas och etableras, att projektet leder till bestående förändringar i medverkande organisationer

- det byggs varaktiga strukturer för fortsatt arbete med att minska avhopp från gymnasieskolan
- ungdomars uppfattningar om könsstereotypa studieval och arbetsroller vidgas och att de därmed väljer utbildningar/yrkesinriktning utifrån ett bredare perspektiv.

I tidigare forskning framkommer att resultat och effekter från utvecklingsarbeten ofta kan vara svåra att utvärdera på grund av att skilda aktörer inom projekten kan ha olika mål eller att projektmål ändras under projekttiden (Blomberg, 1998). Eftersom projekten endast pågår under en begränsad tid och det kan ta tid att utveckla nya arbetssätt eller strukturer inom en verksamhet, kan långsiktiga effekter uppstå långt efter att projekttiden är slut. Ett projektarbete kan också "ge ringar på vattnet" som gör att effekter kan också uppstå i verksamheter som ligger utanför projektorganisationens ordinarie verksamhet (Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2009; Tarschy, 2011).

Med detta som bakgrund vill vi påtala att utvärderingsarbetet har varit komplext. Att endast utvärdera mot det övergripande målet och de förväntade resultaten och effekterna skulle osynliggöra både viktiga processer och resultat som har skett genom #jagmed och de resultat och effekter som kan antas uppstå på lång sikt. I följande avsnitt diskuteras vad som påverkar måluppfyllelse för de lokala projekten inom #jagmed och vilka resultat och effekter som är möjliga att se efter projektens arbete.

6.3.1 Kvalitativa resultat för den enskilde ungdomen kan inte mätas kvantitativt

Som tidigare har beskrivits under avsnittet "Mål och måluppfyllelse" har målen hos de lokala projekten inom #jagmed varit av olika karaktär. Vissa mål har handlat om att ändra rutiner och strukturer inom en verksamhet, andra om att bygga upp nätverk för samverkan och andra om att stötta enskilda ungdomar för att hjälpa dem tillbaka till studier. Utvärderingen visar att målens karaktär är avgörande för om projekten kan visa måluppfyllelse eller inte.

När det gäller det övergripande målet för #jagmed och den första punkten i listan ovan visar utvärderingen att målet har uppnåtts för *många enskilda ungdomar* tack vare arbetet i de lokala projekten. Utvärderingen kan däremot inte säga något om uppfyllelsen av detta mål i kvantitativa mått. Inget av projekten har kunnat lämna säkra siffror som visar att projektarbetet har lett till en positiv utveckling i antal minskade skolavhopp. Detta skulle kunna tolkas som ett misslyckat resultat av #jagmed, men här vill vi påtala att det finns flera förklaringar till att projekten inte kunnat visa upp några säkra siffror. Vidare kan *varje* enskild individ som får hjälp att komma tillbaks till studier eller förhindras att hoppa av skolan ses som en stor framgång för projektet framförallt för den enskilda individen, men även ur ett

samhällsperspektiv (se Wadensjö, 2014). Utvärderingen visar att det har skett stora framsteg i projekten gällande arbetet med deltagarna vilket syns i berättelser om arbetsätt som har lett till att många individer har upptäckts och fått stöd. Detta gör att vi ser projektet #jagmed som framgångsrikt mätt i *kvalitativa* mål.

6.3.2 Kvantitativa resultat bör finnas inom räckhåll om fortsatt uppföljning sker

Idag kan vi främst se *kvalitativa* resultat av #jagmed. Utvärderingen tyder dock på att det på sikt även kommer att gå att se *kvantitativa* resultat när det gäller minskade skolavhopp under förutsättning att det arbetet som har initierats av projekten fortgår. En väsentlig anledning till att det i dagsläget är svårt att se kvantitativa resultat av #jagmed är att det tar lång tid att utforma, pröva, utvärdera och implementera nya metoder och arbetsätt vilket också gör att det tar lång tid innan det går att se de långsiktiga effekterna av ett projektarbete. I enlighet med resultatpunkterna ovan, visar utvärderingen att projekten under de år som #jagmed har pågått, har utvecklat, prövat och etablerat former och metoder för unga, som riskerar att hamna utanför skolan eller redan har hamnat utanför skolan. Det har också skett förändringar i organisationer och förändringar i strukturer och rutiner som underlättar arbetet med att upptäcka elever som har hoppat av eller är på väg att hoppa av skolan, eller för att hjälpa ungdomar tillbaka till studier. Genom att fokusera på att definiera, presentera, förankra och samordna projektet i den "lokala" kontexten visar utvärderingen att projekten har kunnat skapa resultat och effekter på organisationsnivå, vilket ger möjlighet för förändringar av ordinarie verksamhet (se Grinberg, 2014; Pinto, 1996; Svensson & Nilsson, 2008). De resultat och effekter som idag syns på organisationsnivå kommer med stor sannolikhet att på sikt ge kvantitativt mätbara effekter av minskade skolavhopp, men först om ett par år.

Det har vidare framkommit i utvärderingen att flera av skolorna och kommunerna som berörs av #jagmed inte tidigare har haft ett välfungerande system för uppföljningar eller fört heltäckande statistik över gymnasieskolans studieavhopp och unga som varken studerar, arbetar eller deltar i arbetsmarknadsåtgärd. Det är först nu i och med att nya rutiner och strukturer har etablerats genom #jagmed som det går att göra säkra kvantitativa sammanställningar över gymnasieavhopp och ungdomar som befinner sig utanför skola och arbetsliv. När nya sätt att mäta införs kan det till en början innebära att det till synes är fler ungdomar som har hoppat av skolan och varken studerar eller arbetar, beroende på att alla inte tidigare kom med i statistiken. Detta är ytterligare en anledning till att #jagmed måste ses som ett långsiktigt projekt och till att det är väsentligt att fortsätta med mätningar under de kommande åren för att kvantitativt kunna följa resultat och effekter av arbetet.

6.3.3 Utvecklingsarbete som visar vägen mot nya mål

Som vi diskuterat ovan har #jagmed haft ett tydligt *utvecklingssyfte* där projekten har haft möjlighet att arbeta med att pröva och utvärdera nya arbetssätt och metoder, på ett sätt som ofta inte är möjligt inom en ordinarie verksamhets tidsramar och resurser.

Tack vare att #jagmed i många fall har legat utanför den ordinarie verksamheten har projekttiden kunnat användas till att pröva arbetssätt, utvärdera dessa, förfina eller pröva nya arbetssätt osv, helt enligt modeller som finns för framgångsrikt utvecklingsarbete (jfr Pinto, 1996). Enligt Svensson et al. (2009) och Tarschy (2011) kan projekt som syftar till utveckling utöver väntade resultat även leda till oväntade effekter uppstår. Ellström (1992; 2001) menar att det krävs att kunskaper, förhållningssätt och handlingar kritiskt granskas och ifrågasätts för att rådande arbetssätt ska kunna utvecklas och innovativa lösningar skapas. När de lokala projekten inom #jagmed har prövat och utvärderat nya arbetssätt har det lett till att nya viktiga områden har upptäckts som projekten till en början inte var medvetna om hade betydelse för deras arbete, eller som visade sig vara viktigare att arbeta med än de områden som först var i fokus. Detta har gjort att vissa av projekten har omdefinierat sina mål under projekttiden vilket i några fall gör att det nu är för tidigt att prata om resultat och effekter i relation till de nya målen. Att driva projekt kan vara en utmaning för projektens ledning då arbetet ska vara välplanerat samtidigt som det krävs en flexibilitet och noggrann uppföljning för att ta tillvara på det lärande som genereras när nya metoder och arbetssätt prövas (se Lindgren & Packendorff, 2006). Utveckling av nya mål inom projekten som följd av att projektarbetet har synliggjort strukturer och behov i verksamheten som tidigare inte var synliga är ett därför ett viktigt resultat i sig, som visar att projekten inom #jagmed har tagit tillvara på de kunskaper som projektarbetet har genererat. Detta har lett till direkta effekter i form av förändrat arbete i verksamheten och kan på sikt leda till positiva effekter för elevernas studieresultat och skolgång.

6.3.4 Att få ungdomar välja rätt - att välja efter egen vilja

Gällande det sista förväntade resultatet av #jagmed "att vidga ungdomars uppfattningar om könsstereotypa studieval och arbetsroller" visar utvärderingen att det inom de lokala projekten har skett ett aktivt arbete kring ungdomars val. Många projektledare och projektmedarbetare har vid workshopar och intervjuer beskrivit hur de i mötet med den enskilda individen tänkt på att inte föreslå könsstereotypa val vid rådgivning gällande till exempel val av gymnasieprogram eller praktikplats. Det har också skett ett arbete i flera av skolorna gällande genus- och HBTQ-frågor med föreläsningar, kurser och studiedagar för både elever och lärare. Vi kan i utvärderingen konstatera att det har skett ett aktivt arbete runt frågan och det finns en medvetenhet i projekten om hur viktigt det är att kommunikation och bemötande i arbetet med ungdomar bygger på ett öppet förhållningssätt som inte antar och kategoriserar individer utifrån kön, genus, sexualitet, etnicitet eller

funktionshinder. Om projektens arbete har lett till att *faktiskt* vidga ungdomars uppfattning om könsstereotypa val är dock omöjligt att utvärdera. Ungdomarna påverkas av hela samhället de lever i och alla människor de omges av. Att bryta könsnormer i ett samhälle är svårt och kräver ett långsiktigt arbete. Det arbetet som har lagts ner av projektmedarbetare i denna fråga kan ha påverkat vissa ungdomar men resultat i form av ungdomarnas uppfattningar och val går inte att isolera till #jagmeds insatser. Vi har i utvärderingen fått beskrivningar av positiva exempel där ungdomar har vågat göra icke-könsstereotypa val, men också exempel på att ungdomar har valt enligt rådande könsnormer och att det inte behöver vara något problem. Lärdomen från projekten är att det är viktigt att ge ungdomarna alternativ som vidgar deras syn gällande könsstereotypa studieval och arbetsroller och att valen blir mest hållbara om ungdomarna väljer efter eget intresse snarare än efter omgivningens förväntningar och normer kring t.ex. kön. På så vis kan andelen skolavhopp och studieavbrott som beror på felval minskas. En problematik som framkommer i projektens arbete är berättelser om ungdomar som har valt utbildning som bryter mot könsnormer eller normer om sexualitet och där det normbrytande valet i sig har lett till att de blivit utsatta eller har upplevt utanförskap i skolsituationen. Sådan problematik går inte att eliminera genom ett enskilt projektarbete utan här behövs fortsatt arbete runt dessa frågor på alla nivåer i samhället.

6.3.5 Tydligt syfte och en aktiv projektägare

Vad stödjer och vad hindrar utveckling och implementering?

Sammanfattningsvis har utvärderingen identifierat flera olika faktorer som fungerar stödjande eller hindrande för utveckling och implementering i projektet #jagmed. Projektets idé bör bygga på ett väldefinierat syfte, mål som är genomförbara och möjliga att följa upp. Projektorganisationen en aktiv projektägare med rätt position för att fatta beslut om och garantera projektets genomförande och implementering. Vidare behövs en kompetent projektledare som kan etablera, synliggöra och driva projektets verksamhet, följa upp och påvisa resultat och skapa relationer till de aktörer som projektet eventuellt samverkar med samt forum för projektet att följa upp och lära av sitt arbete.

När det gäller den specifika frågan om att motverka skolavhopp och skapa vägar för ungdomar tillbaka till skolan är framgångsfaktorer att systematisera arbetet utifrån kunskap om hur ungdomarna ser på den skola de lämnat, de aktörer de mötte under vägen mot ett skolavhopp för att förstå deras behov i arbetet mot en återgång till skola och/eller annan aktivitet. Kunskapsutveckling och metoder bör vidare benämnas, konkretiseras och delas i kollegiala sammanhang för att minska risken för att arbetet med ungdomarna blir alltför personbundet och sårbart. Genom arbetsbeskrivningar för de alternativa funktioner som etableras t.ex. elevcoacher och metoder ökar möjligheten att ungdomar erbjuds likvärdigt stöd på vägen tillbaka till studier.

För projektet #jagmed har vi sett att det regionala sammanhanget och samarbetet mellan regionerna i Östra Mellansverige innebär en potential för regionalt lärande. Projekten har kunnat lära av varandra kring arbetet med att utveckla metoder och arbetssätt. Detta sammanhang skulle också kunna vara ett sammanhang för att sprida och implementera resultaten av de lokala projekten till ett vidare sammanhang. Vad som fungerar i en kommun fungerar kanske i en kommun med liknande förutsättningar? Problem som en kommun identifierat t.ex. när det gäller CSN:s regler kring heltidsstudier för rätt till studiebidrag är troligtvis även relevanta för andra kommuner. Avslutningsvis vill vi därför lyfta vikten av att de resultat som nu börjar synas i de lokala projekten tas om hand, sprids och implementeras på läns – och regionnivå och att regionala projektägare funderar över vad som är nästa steg när det gäller spridning och påverkan av de resultat som framkommit ur #jagmed.

7 Slutsatser

Projektet #jagmed har haft som mål att minska avhoppet från gymnasieskolan och att alla elever ska kunna lämna skolan med godkända resultat samt att främja återgång till studier för ungdomar som saknar gymnasieexamen. Inom #jagmed har de lokala projekten arbetat genom lokala projektmål och utveckling av olika metoder och arbetssätt för att uppnå det gemensamma målet. Vi har utvärderat resultaten och effekterna av de lokala projekternas arbete i relation till såväl deras lokala mål som det övergripande målet för #jagmed. Sammantaget visar utvärderingen att arbetet i #jagmed har utvecklat en mer övergripande och sammanhållen kunskap om orsaker till skolavhopp, skolfrånvaro och studieavbrott och om organisering av och insatser för ungdomar som har hamnat, eller riskerar att hamna i utanförskap. Detta borde underlätta framtida arbete med att förhindra avhopp, att "upptäcka" och få kunskap om var ungdomar befinner sig, samt att genom fungerande arbetsmetoder förkorta den tid som eleven är utanför systemet. För att dessa långsiktiga förändringar ska ske krävs dock att alla parter arbetar och påverkar strukturer för att möjliggöra att resultaten från projektarbetet kvarstår även efter projektavslut (se Svensson & Nilsson, 2008).

När det gäller frågan om på vilket sätt och hur väl de lokala projekten når sina mål och i förlängningens de resultat och effekter som #jag syftar till dras följande slutsatser från utvärderingen:

- Det har utvecklats metoder och arbetssätt för att upptäcka och stötta individer att stanna kvar i eller återgå till studier. Projektet #jagmed kan därför ses som framgångsrikt mätt i *kvalitativa* mål genom att det övergripande målet för *många enskilda ungdomar* har uppnåtts tack vare de lokala projekten.
- Utvärderingen visar att projekten utöver framgångsrikt arbete på individnivå också har utvecklat, prövat och etablerat olika arbetssätt och metoder för unga, som riskerar att eller redan har hamnat utanför skolan. Dessa arbetssätt och metoder har potential att leda till synliga kvantitativa resultat gällande studieavhopp och förbättrade studieresultat hos de deltagande kommunerna/skolorna under de kommande åren. Dock är det för tidigt att utvärdera om de lokala projekten har nått ett kvantitativt mål i antal minskade skolavhopp. Detta kommer att visa sig inom några år *om* insatser och arbetssätt består så att det blir möjligt att statistiskt följa utvecklingen över tid.
- En tydligare kartläggning av skolfrånvaro, studieavbrott och skolavhopp kan i början leda till negativ statistik där antalet ungdomar utanför skolan ökar men det är viktigt med en översyn av vad problemen handlar om. Utvärderingen visar att arbetet med att klargöra förekomsten av problemet

och strukturer/rutiner för att hantera detta är en förutsättning att ens kunna börja arbeta med dessa frågor.

- Det tar lång tid att utforma, pröva, utvärdera och implementera nya metoder och arbetssätt därför tar det även lång tid innan långsiktiga effekter av ett projektarbete syns. Det är därför väsentligt att det arbete som har implementerats genom #jagmed får fortskrida och att de organisationer som äger dessa framöver fortsätter att följa upp och utvärdera utvecklingen över tid.

Från frågan om verksamhet inom lokala projekt kan påverka organisationer och deras grundläggande strukturer så att skolmisslyckande och studieavbrott minskar eller så att unga kvinnor och män får förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden, drar utvärderingen följande slutsatser:

- Det har varit möjligt för lokala projekt att påverka organisationer och deras grundläggande strukturer. Bland annat har det utvecklats nya strukturer för samverkan för att fånga upp ungdomar som riskerar att eller redan har hamnat utanför skolsystemet samt en samsyn kring det gemensamma arbetet. Det har också byggts upp nya rutiner och strukturer runt KAA samt övergång mellan grundskola och gymnasium och lokalt i skolor för frånvarorapportering, elevsamtal mm.
- Att påverka grundläggande strukturer när det gäller arbetet på individnivå med ungdomarna är svårare, eftersom det ofta kräver att nya tjänster t.ex. elevcoacher permanentas i verksamheten.
- De förändrade rutiner och strukturer, som projekten skapat borde rimligen leda till att skolmisslyckande och studieavbrott minskar och att unga kvinnor och män får förutsättningar för etablering på arbetsmarknaden, men för att kunna veta om dessa rutiner och strukturer innebär långsiktiga förändringar krävs fortsatt arbete och uppföljning för att kunna mäta effekterna.

De framgångsfaktorer för projektens arbete som utvärderingen har identifierat är:

Framgångsrika organisatoriska faktorer för att nå projektmålen

- Projektets organisatoriska hemvist – projektet bör vara placerat på rätt plats i organisationen för att få tillträde till verksamheten och mandat att genomföra förändringar i rutiner och strukturer.
- En engagerad projektägare som stöttar arbetet och skapar vägar för implementering är en förutsättning för genomförande och implementering av projektens arbete. Projektägaren kan ses som "gatekeeper" till organisationen som antingen banar väg för eller som aktivt eller passivt stänger ute projektet och projektledaren.
- Projektägaren bör ha mandat och position att fatta beslut kring projektets syfte, mål, genomförande, uppföljning och implementering. Att initialt analysera ett projekts organisatoriska hemvist och projektägare möjliggör en stabil grund för ett lyckosamt projekt.

- Drivna och kompetenta projektledare har en ytterst central roll i att driva processen framåt och att synliggöra resultat under arbetets gång.
- Ekonomiska förutsättningar, tillräckligt med avsatt tid samt mandat och legitimitet att driva utvecklingsarbete är förutsättningar för projektledarnas arbete.
- Stöd och forum för erfarenhetsutbyte kring projektledning och projektets fråga skapar ett sammanhang för lokala projektledare som främjar arbetet. Utan detta sammanhang riskerar projektledarna att bli ensamma i sitt arbete.
- Kontinuerlig och systematisk dokumentation och utvärdering av aktiviteter och arbetsmetoder krävs för att påvisa vilka resultat projektet skapat och hur dessa resultat har kommit till.
- Projektarbetet har inneburit extra resurser för ett systematiskt prövande och utvärderande av nya metoder och arbetssätt vilket har lett till att nya, ibland oväntade, områden som betydelse för arbetet med ungdomarnas skolgång har upptäckts.

Framgångsrika arbetsmetoder för att nå projektmålen:

- Rutiner och strukturer för frånvaro, uppföljning och bemötande för att minska studieavbrott och få tillbaka ungdomar till studier.
- *Bottom-up perspektiv*, där samtal och insatser utgår från individens behov och vilja.
- Att medarbetare, lokaler och verksamheter har varit lokaliserade utanför ordinarie verksamhet och i vissa fall utanför skolmiljön har gjort att de kunnat utgöra ett alternativ till skolan vilket har en stor betydelse för ungdomar som har ett motstånd till skolan.
- Att skapa ett *sammanhang* för ungdomar som har hamnat, eller riskerar att hamna i utanförskap på grund av ej påbörjade eller fullföljda gymnasiestudier har visat sig vara en framgångsrik metod. När det gäller skapandet av sammanhang så har det rört sig om samverkan *inom en skola inom en kommun eller över kommungränser*. Vår slutsats är att projekten på så sätt medverkat till att sammanföra olika aktörer på olika nivåer som ger förutsättningar för att minska skolavhopp.

De hinder för projektens arbete som har framkommit i utvärderingen är:

- För vissa projektledare har det varit en utmaning att balansera flexibilitet, testande av nya metoder med planering och noggrann uppföljning för att ta tillvara på det lärande som genereras när nya metoder och arbetssätt prövas.
- I de fall där de lokala projektens arbete krävde samverkan inom och mellan olika organisationer för att kunna identifiera och arbeta med ungdomar försvårades arbetet i några fall av sekretess mellan olika aktörer och en ovilja till informationsutbyte. Att samverkan bygger på en förändringsvilja i organisationerna som ingår och företrädare från organisationerna som har mandat att hantera t.ex. sekretess är därför centralt.
- Målgruppen för projekten i #jagmed är svår att nå på grund av bristande tillit till skolans verksamhet och andra professionella. Den förlorade tilliten

till vuxna och skolan utgör en del av problematiken och utgör samtidigt ett hinder i arbetet. Det krävs därför god kunskap om hur vägen mot skolavhopp sett ut och hur ungdomarna upplevt skolan för att identifiera arbetsätt som fungerar för målgruppen.

- Drivna engagerade projektledare en förutsättning för framgång i projektarbetet men det finns samtidigt en risk för att projekten drivs av "eldsjälar" som arbetar långt utöver sina tilldelade resurser. Detta är varken hållbart i längden eller möjligt att systematiskt följa upp och dokumentera då det är svårt att identifiera vad som beror på arbetsätt och metoder och vad som beror på individens engagemang.

Utvärderingen har identifierat att följande faktorer stödjer och hindrar utveckling och implementering:

- Projektets idé bör bygga på ett väldefinierat syfte och mål som är genomförbara och möjliga att följa upp.
- Projektorganisation måste stöttas av en aktiv projektägare i rätt position för att fatta beslut om och garantera projektets genomförande och implementering
- Projekten behöver drivas av en kompetent projektledare som kan etablera, synliggöra och driva projektets verksamhet, följa upp och påvisa resultat och skapa relationer till de aktörer som projektet eventuellt samverkar med samt skapa forum för projektet att följa upp och lära av sitt arbete.
- Kunskapsutveckling och metoder bör benämnas, konkretiseras och delas i kollegiala sammanhang för att minska risken för att arbetet med ungdomarna blir alltför personbundet och sårbart. Detta har också att göra med rätten till likvärdig utbildning, om ungdomar ska kunna kräva dessa bör insatser och arbetsätt vara synliggjorda och jämförbara och möjliga att efterfråga av de som har behov.

8 Referenser

- Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, symbolic control and identity: theory, research, critique* (Rev.uppl.) Lanham, Md: Rowman & Littlefield.
- Blomberg, J. (1998). *Myter om projekt*. Stockholm: Thomson Fakta.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Bäckman, O., & Nilsson, A. (2014). "Riskfaktorer och konsekvenser i fyra födelsekohorter". Olofsson, J. (red.) *Den långa vägen till arbetsmarknaden* (s. 57–77). Lund: Studentlitteratur.
- Castells, M. (1996). *The informational age: Economy, Society and Culture. The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Clegg, S., & Courpasson, D. (2004). Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations. *Journal of Management Studies*, 41,4, s. 525-547.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design*. London: SAGE Publications.
- Ek, U. (2009). "Om någon ändå hade märkt hur jag hade det..." *Psykisk hälsa*, 3–4, s. 65–78.
- Engwall, M. (1995). *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (2001). *Lärande och innovation i organisationer*. I Backlund, T., Hansson, H., & Thunborg, C. (red). (2001). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Fall, A M., Pyle, N., & Wexler, J. (2015). Dropout Prevention Intervention With Secondary Students: A Pilot Study of Project GOAL. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*. 59, 3, s. 142-152.
- Geddes, M., & Benington, J. (red). (2001). *Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union – New forms of local social governance?* London: Routledge.
- Grinberg, J. (2014). *Pratnerskap - Ett sätt att organisera regional tillväxt*. Akad.avh. Västerås: Mälardalens högskola.
- Grensjö, B. (2002). *Erfarenheter sprids – Kunskaper används? Enkätstudie bland KK-stödda mindre skolutvecklingsprojekt* (Pedagogiska rapporter Nr 67). Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå Universitetet.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hodgson, D. (2004). "Project work: the legacy of bureaucratic control in post-bureaucratic organization". *Organization*. 11, 1, s.81-100.
- Håkansson, J., & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling. Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.

- Jensen, C., & Trägårdh, B. (2012). Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt från arbetsmarknaden. *Skrifter från Temagruppen för Unga i arbetslivet* 2012:1.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change - Professional Development Collection*. Harvard Business School Press.
- Larsson, P. (2004). *Förändringens villkor: En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2010). *Strategier och Förändringsmyter: Ett organisationsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2006). What's new in new forms of organizing? On the construction of gender in project-based work. *Journal of management studies*, 43, 4, s. 841-866.
- Lindkvist, L., & Söderlund, J. (2006). What goes on in projects? – On goal-directed learning processes. I Sahlin Andersson, K., & Söderholm, A. (red.). (2006). *Beyond Project Management – New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber.
- Lovén, A. (2015). Ungdomar med osäker framtid. U A. Lovén (red.). *Karriärvägledning - En forskningsöversikt* (s. 265-291). Lund: Studentlitteratur
- Lovén, A. (2013). Den oklara framtiden är vår – om ungdomar utan gymnasieskola. *Specialpedagogisk tidskrift – att undervisa*, 3, s. 16-21.
- Lundahl, B.W.; Kunz, C.; Brownell, C.; Tollefsson, D. & Burke, B. L. (2010). A Meta-Analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies. *Research on Social Work Practice*, vol. 20(2): 137-160.
- Muhrman, K., Nordmark, S., & Nyström, S. (2017). *Halvtidsrapport #jagmed: diskussion kring projektens arbete, resultat och effekter vid halvtid*. Linköping: Region Östergötland.
- Nordmark, S. & Nyström, S. (2017). *Utvärdering av #jagmed uppstartsrapport*. Linköping: Linköpings universitet.
- Pinto, J.K. (1996). *Power and politics in project management*. Sylva, NC: Project Management Institute.
- Ready, D. D. (2010). Socioeconomic Disadvantage, School Attendance, and Early Cognitive Development: The Differential Effects of School Exposure. *Sociology of Education*, 83,4, s. 271-286.
- Sahlin Andersson, K. (1996). I styrbarhetens utmarker. I I. Sahlin. (1996). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin Andersson, K. (2006). Project Management as boundary work – dilemmas of defining and delimiting. I Sahlin Andersson, K., & Söderholm, A. (red.). *Beyond Project Management – New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber.
- Sahlin Andersson, K., & Söderholm, A. (2006). *Beyond Project Management –*

- New perspectives on the temporary – permanent dilemma.* Malmö: Liber.
- Scherp, H-Å., & Scherp, G-B. (2007). *Lärande och skolutveckling - Ledarskap för demokrati och meningsskapande.* Forskningsrapport. Karlstad: Karlstad Universitet
- Skolverket. (2014). *Likvärdig skola.* Skolverket, Sveriges officiella hemsida.
- Skolverket. (2012). *Skolplikt och rätt till utbildning.* Skolverket juridisk vägledning.
- Svensson, L., & von Otter, C. (2001). *Projektarbete – teori med praktik.* Stockholm: Santéus Förlag.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling.* Malmö: Gleerups.
- Svensson, L., & Nilsson, B. (2008). *Partnership – a Strategy for Innovation and Sustainable Change?* Stockholm: Santéus Förlag.
- Svensson, L. Brulin, G. Jansson, S., & Sjöberg, K. (red.). (2009). *Learning through ongoing evaluation.* Lund: Studentlitteratur.
- Sydow, J., Lindkvist, L. & DeFillipi, R. (2004). "Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial". *Organization Studies*, 25, 9, s. 1475-1489.
- Tanner-Smith, E., & Wilson, S J. (2013). A Meta-analysis of the Effects of Dropout Prevention Programs on School Absenteeism. *Society for Prevention Research*. 14, s. 468–478.
- Tarschys, D. (2011). How Small are the Regional Gaps? How Small is the Impact of Cohesion Policy? A Commentary on the Fifth Report on Cohesion Policy. *European Policy Analysis*, Swedish Institute for European Policy Studies. 11,1, s. 1-6.
- Wadensjö, E. (2014). "Ungdomsarbetslösheten - vad är problemet?". Olofsson, J. (red.). *Den långa vägen till arbetsmarknaden.* s. 41-55. Lund: Studentlitteratur
- Wistus, S. (2010). *Det motsägelsefulla partnerskapet. En studie av partnerskap som organiseringsform inom EQUAL-programmet.* Akad. Avh. Linköping: Linköpings Universitet.
- Yukl, G., & Kaulio, M. (2011). *Ledarskap i organisationer.* England: Prentice Hall (www. Pearson.co/uk).

li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

#jagmed
Ostra Mellansverige

