

Följeutvärdering av

Kompkulmen

Kompetensförsörjning för Musik- och Kulturskolor i
Mellersta Norrland

Delrapport 1: Nulägesanalys

Maj 2012

1. SAMMANFATTNING	3
2. BAKGRUND	4
2.1 Projektets syfte, mål och indikatorer	4
3. UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	5
4. RESULTAT AV NULÄGESANALYSEN	6
4.1 Metod	6
4.2 Projektlogik och mållogik	7
4.3 Intressenter	10
4.4 Genomförande	13
4.5 Aktiviteter	13
4.6 Diskussion	14
5. REKOMMENDATIONER.....	16
BILAGA 1: PROJEKTLOGIK KOMPULMEN	18

1. Sammanfattning

Den svenska Musik- och kulturskolans har funnits i 50 år. Verksamheten är frivillig utan statlig styrning men finns i nästan alla svenska kommuner. Ett förprojekt genomfördes 2011 vid musik- och kulturskolorna i mellersta Norrland. Förprojektet visade att det kommer att ställas nya krav på pedagoger bland annat i form av ny teknik, ämnesbreddning och ämnesintegrering och att den pedagogiska personalen har en mycket varierande utbildningsnivå samt att det finns stora variationer vad gäller ledningsresurser. Mot denna bakgrund fanns ett behov av ett större utvecklingsprojekt för att stärka personalens möjlighet att svara upp mot nya krav och förväntningar. Projektet *Kompkulmen* ska bidra till att stärka, utveckla och bredda kompetensen för både pedagoger och ledare. Projektet riktar sig till samtliga 250 anställda vid alla 15 musik- och kulturskolor i Jämtlands och Västernorrlands län. Projektet drivs i samverkan med de medverkande kommunerna samt Sveriges Musik- och Kulturskoleråd, SMOK. Projektägare är Sundsvalls Kulturskola, Sundsvalls kommun. Projektet pågår mellan 2012-01-01 till 2013-07-31. Företaget Conecti AB har fått uppdraget som följeutvärderare. Arbetet med följeutvärdering av projektet *Kompkulmen* kommer att pågå under hela projekttiden och ske i tre steg: Nulägesanalys, Löpande utvärdering och Projektavslut. Denna delrapport redovisar resultatet av nulägesanalysen som är genomförd under mars och april 2012. Nulägesanalysen visar att projektets organisation finns på plats och arbetat är påbörjat samt att projektets aktiviteter är planerade och alla utbildningar är tidsatta. För att öka sannolikheten att nå de förväntade effekterna rekommenderar följeutvärderarna följande aktiviteter: Tydliggör roller och ansvar inom projektet, förankra projektlogiken med referensgrupp och pedagoger, identifiera projektintressenter och skapa en kommunikationsplan, skapa förutsättningar för lärande, skapa stödstrukturer, planera spridningsaktiviteter, fastställ projektets framgångsfaktorer och svaga länkar samt säkerställ vad som behöver göras för att klara av respektive förebygga dessa och slutligen planera för hur lärande och erfarenhetsutbyte kan leva vidare efter projektets slut.

2. Bakgrund

Den svenska Musik- och kulturskolans verksamhet startade för 50 år sedan. Trots att verksamheten är frivillig finns den idag i nästan alla kommuner. Dessa skolor har betytt mycket som lokala kulturbärare och för Sveriges förmåga att hävda sig i internationella musiksammanhang.

Under våren 2011 genomfördes ett förprojekt om kompetensförsörjningsbehov hos pedagoger och ledare för de 15 musik- och kulturskolorna i Mellersta Norrland d.v.s. Jämtlands och Västernorrlands län. Förprojektets resultat visade att den pedagogiska personalen har en mycket varierande utbildningsnivå, stora skillnader i resurser för ledning och administration, nya krav på pedagoger bland annat i form av ny teknik, ämnesbreddning och ämnesintegrering. Skolorna har ingen statlig styrning och har ofta en mycket begränsad fortbildningsbudget. Mot denna bakgrund insåg man behovet av ett större utvecklingsprojekt för att stärka personalens möjlighet att svara upp mot nya krav och förväntningar.

Projektet *Kompkulmen* ska bidra till att stärka, utveckla och bredda kompetensen för både pedagoger och ledare vid musik- och kulturskolor i mellersta Norrland. Projektet riktar sig till samtliga 250 anställda vid 15 musik- och kulturskolor i Jämtlands och Västernorrlands län. Projektet drivs i samverkan med de medverkande 15 kommunerna samt Sveriges Musik- och Kulturskoleråd, SMoK.

Kompkulmen, Kompetensförsörjning för Musik- och Kulturskolor i Mellersta Norrland, är ett kompetensutvecklingsprojekt som omfattar alla 15 skolor i Jämtlands och Västernorrlands län. Projektägare är Sundsvalls kommun och projektperioden är 2012-02-01 till 2013-07-31.

2.1 Projektets syfte, mål och indikatorer

Syftet med projektet är:

- att stärka och utveckla Musik- och kulturskolans personal så att de kan möta de krav som ställs från huvudmän, elever och omvärld
- att bredda personalens kompetens för att öka möjligheterna att behålla sitt arbete och/eller stå starkare på arbetsmarknaden vid arbetslöshet

Projektets effektmål d.v.s. resultat på längre sikt är:

- att personalen kan möta de nya krav som ställs från huvudmän, elever och omvärld
- att personalen ökat sina möjligheter att behålla sitt arbete
- att personalen står starkare på den öppna arbetsmarknaden
- att skolans information och pedagogernas lärsituationer utformas från ett jämställdhetsperspektiv
- att skolorna är mer tillgängliga för elever med särskilda behov vad gäller den fysiska lokalen, information via olika kanaler samt vad gäller pedagogik och metodik

- att erfarenhetsutbyte och lärande och sker på ett strukturerat sätt mellan personal på respektive skola, mellan olika skolor och över länsgränsen.

Projektets indikatorer kan mätas utifrån nedanstående aktivitets- och utvecklingsmål.

Projektets aktivitetsmål är att:

- 80 % av personalen deltar i konferenser
- 80 % av personalen deltar i kurser/utbildningar
- Alla deltagare genomför två studiebesök och/eller observationer hos kollega
- Alla deltagare deltar i genomsnitt i aktiviteter i 10 dagar

Projektets utvecklingsmål är att:

- 70 % av personalen upplever att de stärkt sin kompetens inom valt område.
- 70 % av personalen upplever stärkt kunskap om tillgänglighet
- 50 % av personalen upplever stärkt kunskap om jämställdhet
- Ledare stimulerar personal att bryta könsbundna val av valbara utbildningar inom projektet
- Ledare initierar minst en aktivitet som lockar elever att bryta mot könsmönstren
- Projektplan för projektets fortlevnad upprättas på varje skola, för varje län samt för samverkan över länsgränsen
- Lärande ska ske genom:
 - Studiebesök och/eller observationer 2 gånger per pedagog
 - Reflektioner under och efter varje utbildning
 - Reflektion och lärande samtal i egna arbetsgruppen (APT)
 - Upplägg av utbildningar med återkommande träffar
 - Estetiska lärsätt tillämpas under utbildningarna
 - Nätverk för olika ämnen bildas över länsgränsen
 - Ett nätverk för elever med särskilda behov bildas över länsgränsen

3. Utvärderingsuppdraget

Projektet har valt följeutvärdering för sin externa utvärdering. Följeutvärderingen påbörjades i mars 2012 och ska pågå under hela projektiden. Företaget Conecti AB har fått uppdraget som genomförs av konsulterna Mia Wester och Gun From. Projektet utvärderar och sammanställer själv alla genomförda aktiviteter. Alla utbildningar utvärderas på individnivå via en webbenkät.

Uppdraget kommer att genomföras som en lärande utvärdering med processinriktad ansats gentemot olika intressenter med särskilt fokus på styrgruppen. Syftet med denna ansats är att löpande förbättra projektet och därmed projektresultatet och bidra till ett långsiktigt lärande. Följeforskaren ska bland annat lyfta fram vad som är nytt och innovativt i projektet med fokus på effektmålen. Följeforskarens roll är att vara en kritisk vän som kontinuerlig ger en återkoppling till projektledning och styrgrupp om projektet leder till avsedda effekter eller om någonting behöver revideras.

Arbetet med följeutvärdering av projektet Kompkulmen kommer att ske i tre steg: Nulägesanalys, Löpande utvärdering och Projektavslut.

Nulägesanalysen syftar till att få en gemensam bild av projektet, dess syfte, mål, arbetsmetoder och organisation. Syftet är vidare att fånga upp framgångsfaktorer och svaga länkar som hittills identifierats och som kan uppstå under projekttiden samt att utvärderarna ska få en tydlig bild av projektets nuläge och lägga en grund för lärandeprocessen i projektet. Detta moment innehåller analyser av:

- Projektlogik och mållogik
- Intressenter
- Genomförande
- Resultat

Det löpande utvärderingsarbetet kommer att omfatta i huvudsak tre delar: löpande analys av genomförandet, resultatet och återkoppling av resultat samt processtöd till projektledning och styrgrupp.

Projektavslut. Vid projektets slut görs en genomgång av det samlade materialet i projektet som gör det möjligt för projektägaren, utbildningssamordnarna och styrgruppen att analysera, reflektera och dra lärdomar av resultatet och arbetet i projektet. Utvärderingen sammanställs i en slutrapport.

Resultatet av följeutvärderingen kommer att återkopplas löpande till projektledning och styrgrupp.

Detta är den första delrapporten som beskriver den insamlade information och reflektioner över "Nuläget" det vill säga vad som gjorts i projektet mellan 1 februari och 30 april 2012.

4. Resultat av nulägesanalysen

4.1 Metod

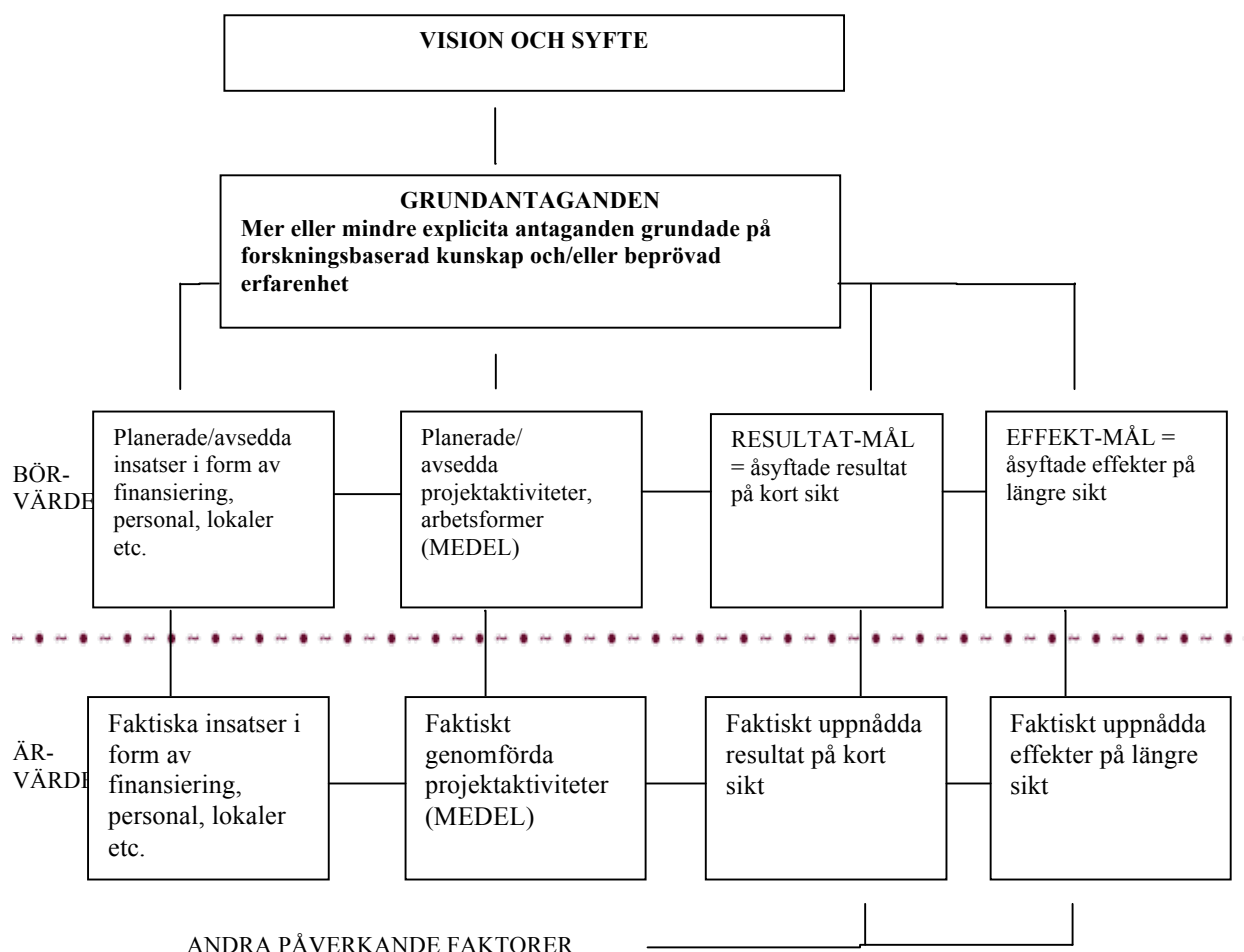
De metoder som använts i nulägesanalysen är:

- Dokumentationsstudier av projektplan, mötesanteckningar och lägesrapporter
- Informella samtal med projektledaren och projektadministratören
- Deltagande på styrgruppsutbildning med SPeL – Socialfondens processtöd
- Telefonintervjuer med två styrgruppsdeltagare och tre pedagoger verksamma på olika skolor
- Studie av projektets hemsida

4.2 Projektlogik och mållogik

Följeforskningen i utvärderingen av Kompkulmen utgår från en modell för lärande utvärdering. Genom att använda modellen skapas struktur för utvärderingen så att följeforskningens syfte uppnås, samtidigt som ESFs riktlinjer för följeforskning följs. Projektlogiken ska säkerställa att rätt saker genomförs. Utifrån syftet med projektet beskrivs de grundantaganden som ligger till grund för kopplingen mellan resurser - aktiviteter - resultat - effekter. Följeutvärderaren ska undersöka om det är rätt grundantaganden. Det vill säga om antagandet leder till önskade effekter och om de olika utbildningsinsatserna och valda aktiviteterna leder till önskat utfall samt om utfallet kan härledas till projektet eller beror på externa faktorer.

I figur 1 nedan illustreras projektlogiken. "Bör-värdet" som finns ovanför den streckade linjen är det som uttrycks i projektplanen. Följeforskaren studerar "Är-värdet", det vill säga hur det ser ut i verkligheten: Är det som det bör vara i projektet? Om inte, vad beror det på?



Figur 1. Modell för lärande utvärdering (fritt efter Per-Erik Ellström, professor i pedagogik Linköpings Universitet)

Mållogiken handlar om att målen är mätbara, realistiska och tidsatta.

Utifrån samtal med projektledningen har projektlogik och mållogik diskuterats och omarbetats. Begrepp och struktur har förändrats. Nedan redovisas resultatet av detta arbete.

Projektets grundantagande

Ett grundantagande beskriver ett orsakssamband mellan två variabler där den ena variabeln antas påverka utfallet av den andra. Dessa grundantagen kan baseras på forskning och/eller beprövad erfarenhet. Grundantagandet för Kompkulmen är *att genom att stärka, utveckla och bredda personalens kompetens kommer de att kunna möta omvärldens nya krav och därigenom öka sina möjligheter att behålla sitt arbete och även stå starkare på den öppna arbetsmarknaden*. Med personal avses ledare och pedagoger. Utifrån detta grundantagande vill projektet genomföra ett omfattande kompetensutvecklingsprojekt som innehåller tre delar:

- a) *Breda och fördjupa personalens kompetens*
- b) *Skapa strukturer för erfarenhetsutbyte och lärande*
- c) *Stärka ledarskapet.*

Mål, mätmetoder och aktiviteter

Projektmålen är uppdelade i aktivitetsmål och utvecklingsmål

De fyra aktivitetsmål är:

- 80 % av personalen deltar konferenser
- 80 % av personalen deltar i kurser/utbildningar
- 2 ggr/pedagog genomför studiebesök, observationer hos kollega
- 10 dagar/deltagare i genomsnitt delta i aktiviteter.

Dessa mål är tydliga och mätbara. För att nå målet med två studiebesök eller observationer per person kan det krävas att tid frigörs, vilket är en ledarskapsfråga. Utbytet kan ske inom samma skola men även mellan skolor och mellan länen och då krävs det en mer noggrann planering. I projektansökan fanns ett snitt om 16 dagar/deltagare. Eftersom utbildningarna blev dyrare än beräknat erbjuds nu färre antal utbildningar och följden blir färre dagar per deltagare.

Utvecklingsmålen består av fyra delar: personalens upplevelse av stärkt kompetens, att få pedagoger och elever att bryta könsbundna val, plan för projektets fortlevnad och olika mål kring lärande.

Personalens upplevelse av stärkt kompetens:

- 70 % av personalen upplever att de stärkt sin kompetens inom valt utbildningsområde
- 70 % av personalen upplever stärkt kunskap om tillgänglighet
- 50 % av personalen upplever stärkt kunskap om jämställdhet

Initialt angavs att 50 % av personalen skulle stärkt sin kompetens om tillgänglighet. Detta kan anses vara ett lågt satt mål när tillgänglighetsutbildning ingår på de stora länskonferenserna och ska genomföras på alla skolor.

Efter en diskussion med projektledningen höjdes denna procentsats till 70 %. En liknande diskussion fördes när det gäller jämställdhet. Där valde projektledningen att behålla målet om

50 % eftersom utgångsläget varierar mellan pedagog och olika skolor. Vissa skolor har redan en hög kunskap om jämställdhet och projektet kommer sannolikt inte att öka kunskapsnivån i så hög grad för just denna grupp.

Bryta könsbundna val:

- Ledare stimulera personal bryta könsbundna val av valbara utbildningar inom projektet
- Ledare inspirerar till en aktivitet som lockar elever bryta mot könsmönstren

Valet av utbildningar har skett på olika sett i de deltagande skolorna. På vissa skolor har personalen helt fritt fått välja utbildning och på andra skolor har det skett i dialog med skollädaingen. När det gäller elever finns ett mönster att flickor och pojkar i högre utsträckning väljer vissa instrument eller inriktningar. Projektet ska stimulera och inspirera elever att se möjligheten och att våga välja inriktning efter intresse och inte enbart styras av vad andra flickor och pojkar väljer. Syftet är att öka valmöjligheten utan att för den skull ange att det är *fel* att välja som man gör idag.

Plan för projektets fortlevnad ska upprättas:

- På varje skola
- För varje län
- För samverkan över länsgränsen

I diskussion med projektledningen framkom att detta arbete måste påbörjas ganska omgående. Styrgruppen bör fastställa en tidplan och utse ansvariga personer för respektive nivå.

Lärande ska ske många olika sätt inom projektet:

- Studiebesök och/eller observationer 2 ggr/ pedagog
- Reflektioner under och efter varje utbildning
- Reflektion och lärande samtal i egna arbetsgruppen (ATP)
- Upplägg utbildningar med återkommande träffar
- Estetiska läsrätt
- Ämnesnätverk mellan länen
- Ett nätverk för elever särskilda behov (baserat på läroprojekt med Italien)

Projektet har en ambitiös målsättning kring olika modeller och metoder för lärande. För att uppnå dessa mål krävs ett tydligt ledarskap på varje skola samt någon form av dokumentation. Dessa mål kan bli svårare att nå och att följa upp än t.ex. aktivitetsmålen. Projektledningen lyfter fram att en förutsättning för att lyckas uppnå mer långsiktiga effekterna är att skapa stödstrukturer för lärande. En tydlig struktur kan bidra till att lärandet blir ett inarbetat arbetssätt på respektive skola och lever vidare efter projektavslut. Det i sin tur kan bidra till att personalen kan leva upp till omvärldens förväntningar, bli mer attraktiva i sina befintliga anställningar och mer anställningsbara på den öppna arbetsmarknaden.

Organisation och resurser

Projektägare är Sundsvalls Kulturskola, Sundsvalls kommun. Medverkande är samtliga 15 Musik- och kulturskolor i Jämtlands och Västernorrlands län. Projektdeltagare är samtliga 250 ledare och pedagoger på dessa skolor.

Styrgrupp

Styrgruppen består av sju skolledare från olika kommuner: Åre, Sundsvall, Sollefteå, Ånge, Berg, Kramfors och Östersund. En av styrgruppsdeltagarna är även SMOK-representant och två ingår i projektledningen som projektledare respektive projektadministratör. Styrgruppens planeringsarbete påbörjades redan hösten 2011 parallellt med projektansökan. Styrgruppen har hittills i år haft tre möten och deltagit på en styrgruppsutbildning. Denna utbildning var mycket uppskattad och bidrog till att tydliggöra projektlogik, roller och ansvar för styrgruppen. Det finns ett engagemang i styrgruppen och ett par personer har åtagit sig tydliga ansvarsområden i projektet som läroprojekt med Italien och sammanställning av den webbaserade utvärderingen av alla utbildningar. Samarbetet i gruppen har fungerat bra och det finns en tillit till varandras bidrag och kompetens.

Referensgrupp

Ledare på de 15 deltagande skolorna totalt 18 personer inklusive alla skolledare och biträdande skolledare. Referensgruppen har hittills haft ett möte.

Länsledargrupp

Det var tänkt att varje län skulle ha en grupp bestående av skolledare och pedagoger. Denna gruppering har utgått på grund av att utbildningarna blev dyrare än budgeterat och att projektets resurser måste omfördelas.

Projektbemanning

Projektledningen består av en projektledare på 30 % och projektadministratör på 40 %. Dessutom finns 20 % resurs som bemannats med två ekonomer samt en webbredaktör på 150 timmar. Den tilltänkta projektledaren slutade sin anställning som skolledare i Sundsvall. Då fick nuvarande projektledare, som även är skolledare i Ånge, skifta från projektadministratör till projektledare. Nuvarande projektadministratör är biträdande skolledare i Sundsvall.

Ekonomiska resurser

Den totala projektbudgeten uppgår till 4 035 442 kronor för hela projektperioden. Drygt 70 % av budgeten är avsatt till utbildningar och resterande 30 % till administration. Hela budgetposten för kompetensutveckling är i princip intecknad med upphandlade utbildningar.

4.3 Intressenter

I projektet kan identifieras både interna- och externa intressenter. Externa intressenter är: Politiker, elever, föräldrar, allmänhet. Interna intressenter är: Styr- och referensgrupp, ledare och pedagoger. Det kan finnas fler intressenter som bör identifieras.

Nedan redovisas resultat från samtal med styrgrupp, projektledning och pedagoger. Samtalen gav en första inventering av om målen är accepterade och förankrade samt om samsyn råder kring projektets syfte, framgångsfaktorer och svaga länkar.

Krav och förväntningar från omvärld, elever och huvudmän

Styrgrupp, projektledning och pedagoger har en gemensam bild av att huvudmännen i huvudsak är nöjda med Musik- och kulturskolornas verksamhet men ganska oengagerade. Politiken vill få bort köerna och önskar att Musik- och kulturskolan ska utöka sitt samarbete med grund- och gymnasieskolan. Allt ska ske utan tillskott av eller med mindre resurser. Detta kräver nya arbetssätt med bland annat en förskjutning från individ till gruppundervisning. Alla är överens om att Musik- och kulturskolorna hela tiden måste försvara sin existens för att överleva.

Det finns en samsyn kring att Musik- och kulturskolans har en kulturbärande uppgift i både stora och små kommuner. Det finns även en stor insikt i att undervisningen måste anpassas till den teknikvärld som eleverna befinner sig i. Eleverna är mer lätttröliga än tidigare och vill prova på fler instrument och kulturaktiviteter samt nya stilar.

Mål och syfte med projektet

Projektledning och styrgrupp har en tydlig och gemensam problembild varför projektet drivs. Många pedagoger har idag en smal spetskompetens, är äldre och arbetar deltid. Pedagogerna måste bredda och fördjupa sin kompetens för att matcha arbetslivets nya krav och förväntningar både för att behålla befintligt arbete och för att öka anställningsbarheten generellt. Pedagogerna tycks inte se projektets syfte lika tydligt som projektledning och styrgrupp.

Styrgruppen ser även värdet av lärarlegitimation för att pedagoger ska bli efterfrågad i ordinarie musikundervisning i grund- och gymnasieskolan.

Alla har en tydlig insikt om projektets syfte om lärande och har höga förväntningar på ökat erfarenhetsutbyte mellan personal, skolor och mellan länen.

När det gäller behovet av ökad kunskap om jämställdhet och tillgänglighet har ledningen samsyn men behov och insikt varierar hos pedagogerna.

Förväntningar på projektet

Det finns en tydlig och gemensam förväntan på att projektet ska leda till breddad och fördjupad kompetens. Det finns också en förväntan på lärande och erfarenhetsutbyte mellan skolor och mellan länen. Ledningen har en uttalad förväntan på att detta utbyte ska fortleva även efter projektets slut.

Det finns även en förväntan att projektet ska bidra till att uppgradera skolorna som en viktig kulturinstitution. En annan förväntan är att gapet mellan elever och pedagog ska minska när det gäller teknikkunskap som kan användas i undervisningen. En pedagog lyfter fram en förväntan på en verktygslåda för att möta barn med olika diagnoser samt olika genusverktyg. Andra pedagoger anser att de redan har verktygen eller upplever att ny teknik redan tillämpas i undervisningen.

Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer är faktorer som är kritiska för att projektet ska nå mål och önskvärda effekter. Följande framgångsfaktorer har lyfts fram i samtal och intervjuer:

- Att ha en intakt styrgrupp som är engagerad, som styr och följer upp ekonomi och aktiviteter
- Att ha en intakt, drivande och engagerad projektledning
- Att skapa och behålla delaktighet och engagemang hos alla intressenter under hela projektiden
- Att projektledning och styrgrupp behåller helikopterperspektivet
- Att information sprids i rätt mängd, vid rätt tidpunkt och når avsedd målgrupp och effekt
- Att utbildningarna håller hög kvalitet
- Att förutsättningar skapas för lärande och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna
- Att få hög svarsfrekvens på den individuella webbenkät som utvärderar alla utbildningar
- Att stödja genomförandet med mallar och strukturer
- Att länsdagarna i augusti håller hög kvalitet och att logistiken fungerar

Svaga länkar

Svaga länkar är något som kan ha en negativ inverkan för projektet att nå mål och önskvärda effekter. Svaga länkar r framförallt risker som ännu inte inträffat men även svagheter som redan identifierats i projektet. Följande svaga länkar har lyfts fram i samtal och intervjuer:

- Att utbildningar måste ställas in t.ex. på grund av för få anmälningar eller sjukdom
- Att tappa engagemang och ork hos projektledning och styrgrupp
- Att kostnaderna blir högre än budgeterat
- Att skolledarna inte skapar utrymme för och stimulera till erfarenhetsutbyte mellan pedagoger
- Att projektets aktiviteter leder till inställda lektioner som leder till missnöje hos elever, föräldrar och politiker
- Ovilja hos pedagogerna att delta i aktiviteter eller fullfölja vald utbildning
- Information har delvis kommit för sent, varit otydlig, ostrukturerad, för omfattande och misstolkats
- Initialt fungerade inte inloggningen fullt ut på hemsidan

Övriga kommentarer

- Nu när alla utbildningar är planerade och anmälningarna är gjorda upplever jag att det värsta jobbet gjort.

- Roligt att vi får ett erfarenhetsutbyte mellan länen. Projektet bekräftar att vi är många som arbetar med musik och kultur och att vår verksamhet är viktig.

- Många pedagoger har en positiv förväntan på projektet och är nöjda med det breda utbudet av utbildningar.

- Projektet bidrar till en bättre sammanhållning mellan pedagoger.

4.4 Genomförande

Här redovisas hur projektets genomförande har fungerat så här långt, om det finns samsyn kring roller och ansvarsfördelning och styrning av projektet samt vad man hittills gjort som fungerat bra och identifierade förbättringsområden.

Styrgruppens och projektledningens planeringsarbete påbörjades redan hösten 2011 parallellt med projektansökan. Styrgruppen har hittills haft tre möten och deltagit på en styrgruppsutbildning. Denna utbildning var mycket uppskattad och bidrog till att tydliggöra projektlogiken samt roller och ansvar för styrgruppen och projektledning. Samarbetet i gruppen har fungerat bra och det finns en tillit till varandras bidrag och kompetens. Det finns ett engagemang i styrgruppen och flera personer har tagit på sig tydliga ansvarsområden i projektet. En styrgruppsdeltagare är ansvarig för webbenkäten som används vid utvärdering av alla aktiviteter och en annan är ansvarig för aktiviteten kring lärande om barn med särskilda behov där studieresan till Italien ingår.

Alla utbildningar är nu upphandlade och datum för genomförande är fastställt för i princip alla utbildningar. Detta arbete blev försenat vilket ledde till en kort anmälningstid. Anmälan skulle ske via hemsidan. Det uppstod för vissa personer tekniska problem vid inloggningen och missförstånd hur anmälningsblanketten skulle fyllas i. Projektledningen har under denna fas haft en mycket intensiv period med att upphandla och planera genomförandet av alla utbildningar samt att administrera anmälningar. Arbetat har inneburit en högre arbetsbelastning än de planerade tjänstgöringsgraderna. Projektledningen har haft ett nära och prestigefritt samarbete sinsemellan och med en glidande fördelning av arbetsuppgifter. Hittills har detta upplägg fungerat smärtfritt.

4.5 Aktiviteter

I detta projekt är projektresultaten i hög grad detsamma som genomförda aktiviteter. Nedan redovisas genomförda aktiviteter och andra resultat som uppnåtts så här långt.

De resultat som uppnåtts i projektet fram t.o.m. 30 april 2012 är:

- Bemanning av styrgrupp – och projektledning
- Upphandlat och planerat alla utbildningar
- Upphandlat och planerat uppstartskonferenser för respektive län
- Upphandling av utvärderare
- Anmälningar till alla utbildningar och information om tilldelad utbildning
- Tre styrgruppsmöten
- Ett referensgruppsmöte
- En länsträff Västernorrland
- Projektledningen har haft flera möten enskilt och med olika intressenter.
- Projektledaren har deltagit i en utbildning kring processtöd för jämställdhet och tillgänglighet
- En uppstartskonferens på två dagar i Åre riktad till alla projektdeltagare
- En styrgruppsutbildning för styrgruppen
- Seminarium om Kompkulmen på SMok konferens
- Faktakartläggning av elevers kursval inom Musik- och kulturskolan
- Uppstart av Italienprojektet
- Första utbildningen har startat

- Reflekterande samtal kring projektet, tillgänglighet och jämställdhet på ett flertal skolor. Skolorna har på olika sätt arbetat med jämställdhet och tillgänglighet. Exempelvis har en skola analyserat sin hemsida ur ett jämställdhetsperspektiv, andra utifrån den fysiska tillgängligheten.

Resultat t.o.m. 31 mars 2012:

- Antal deltagare uppstartskonferens Åre dag 1: 232 och dag 2: 222.
- Arbetsplatsträffar med diskussion och reflektion kring projektet har genomförts på de flesta skolor.

4.6 Diskussion

Följeutvärderingen av projektet *Kompkulmen* har i denna första fas undersökt nuläget i projektet med fokus på projektlogik och mållogik, förutsättningar för att målen nås, om målen är mätbara och realistiska, hur genomförandet fungerat och vilka resultat som uppnåtts hittills samt fångat in framgångsfaktorer och svaga länkar i projektet.

Projektet har kommit igång med en uppstartskonferens och planerat hela utbildningspaketet. Många deltagare är nöjda och förväntningarna på kommande utbildningar är höga. Relation mellan och inom styrgrupp och projektledning har hittills fungerat bra och engagemanget är stort. Det finns många starka sidor och positiva inslag som projektet kan bygga vidare på. Bilden av nuläget visar att det finns ett antal förbättringsområden att arbeta vidare med. Flera av dessa är kända för styrgrupp och projektledning och arbetet har i vissa fall redan påbörjats.

Projektlogiken

I projektansökan beskrivs projektlogiken på ett otydligt sätt. Det är viktigt med en tydlig projektlogik och att det löper en röd tråd mellan de planerade aktiviteterna, de kortsiktiga projektmålen och de långsiktiga effektmålen så att projektets effektmål kan uppnås. Den röda tråden ska visa på att projektet genomför ändamålsenliga aktiviteter för att uppnå det övergripande syftet som i detta fall är att stärka personalen för att möta nya krav samt bli mer anställningsbar. En tydlig projektlogik är även lättare att kommunicera både internt och externt. Ett arbete har genomförts i samarbete med projektledningen för att tydliggöra projektlogiken. Detta arbete redovisades på senaste styrgruppsmötet. Se bilaga 1. Projektlogiken bör vara väl förankrad hos projektledningen samt i styr- och referensgruppen samt även i viss mån för projektdeltagarna. Det ger ökade förståelse för projektet, kontroll att man gör rätt saker och möjlighet att göra korrigeringar under resan.

Resultat och måluppfyllelse

Projektet har bra förutsättningar att uppnå projektets aktivitetsmål med 80 % deltagande och i snitt 10 utbildningsdagar per person. Däremot krävs en tydlig planering för att uppnå målet med två dagars erfarenhetsutbyte per pedagog. Målgruppen har varit eftersatt när det gäller fortbildning och intresset för projektet är stort. Det finns större osäkerhet kring förutsättningar att uppnå utvecklingsmålen som bygger på individens upplevelse av stärkt kompetens inom olika områden. Upplevelsen kan exempelvis variera beroende på utgångsläget när det gäller kunskapsnivå. Detta var projekt- och styrgrupp medveten om när det gällde jämställdhet. Vissa skolor har redan haft ett omfattande arbete kring jämställdhet och den upplevda förbättringspotentialen skulle därmed kunna bli låg. Det ledde till ett mål om att 50 % av

deltagarna ska uppleva stärkt kunskap om jämställdhet. Lärandeprocesser är ett genomgående inslag i projektet med höga ambitioner. När det gäller tillgänglighet höjdes målet från 50 % till att 70 % av deltagarna ska uppleva stärkt kunskap. Detta baseras på ett antagande att i detta fall är kunskapsnivån ganska låg. För att säkerställa att man når dessa ambitioner behövs en tydlig genomförandeplan med fördelning av ansvar och roller. Vem är exempelvis ansvarig för att reflektion och lärande samtal sker inom arbetsgruppen och mellan pedagoger? Är målen realistiska? Hur ska de följas upp? Det kan finnas vissa svårigheter att mäta måluppfyllelse när det gäller lärande. Här behövs en diskussion och plan för hur resultatet ska mätas.

Roller och ansvar

Det verkar råda en viss otydlighet om roller och ansvar mellan projektledaren och projektadministratören samt för styr- och referensgruppen. Hittills har arbetet fungerat mycket bra trots denna otydlighet. Styrgruppsutbildningen klargjorde till viss del styrgruppens roll och ansvar. Men det råder en otydlighet om vilken roll referensgruppen har och vad denna resurs ska användas till. Det kan vara av värde att diskutera och tydliggöra roller och ansvar som sammanställs i en enkel dokumentation. Detta kan vara värdefullt framförallt om det uppstår problem och svårigheter längre fram under projektiden.

Ekonomi

Projektet ser ut att hålla budget med vissa omfördelningar mellan konferens- och utbildningsposterna. Hela budgeten är redan in-tecknad vilket gör att det inte finns utrymme för anpassningar under resans gång. Projektledningens förklaring är ett EFS kräver detta. Denna tolkning av ESFs krav måste baseras på ett missförstånd. ESF kräver en detaljerad budget för projektets utgifter inklusive olika aktiviteter men inte att budgeten ska in-tecknas tidigt i projektet. Det finns även möjlighet att efter diskussion med ESF flytta medel mellan budgetposter. Projektledningen har redan inlett denna dialog med ESF. En mindre del av budgeten borde varit oin-tecknat för att möta nya krav och förväntningar på projektets aktiviteter. Det hade gett projektet större handlingsutrymme och flexibilitet att vara lyhörd för behov som dyker upp under projektiden.

Information och kommunikation

Information och kommunikation är viktiga byggstenar i ett projekt som spänner över två län och omfattar så många deltagare. Initiativet med en egen hemsida är bra. Den är informativ och kommer sannolikt att underlätta spridning av information och är en möjlig plattform för dialog. Initialt uppstod tekniska problem och informationsmissar. Dessa initiala problem satte fingret på vikten av att planera för vilken information som ska nå vem och på vilket sätt. Detta bör beskrivas i en kommunikationsplan för resterande del av projektet. I planen bör framgå vem som ska få vilken information, hur och när samt syftet för olika intressenter. I dagens informationsflöde är det även viktigt att prioritera och sortera bort ovidkommande information. Detta är kanske av särskild vikt när det gäller informationsflödet till styr- och referensgrupp som i sina ledande positioner sannolikt har ett omfattande inflöde av information.

5. Rekommendationer

Tydliggör roller och ansvar

För att tydliggöra roller och ansvar i ett projekt brukar projektledningen vara adjungerad i styrgruppen. I detta projekt har man valt att projektledningen ingår i styrgruppen. Styrgruppens deltagare sitter på minst tre stolar: medlem i styr- och referensgrupp samt som ledare på en skola. Projektledaren sitter på ytterligare två stolar som projektledare och pedagog. Det innebär att projektledaren har fem roller i projektet. Projektledningen har dessutom en pragmatisk arbetsfördelning i att leda projektet och gränsen mellan administratör och projektledare kan ibland var lite flytande. Styrgruppen är medveten om denna situation. Det kan vara värdefullt att tydliggöra och dokumentera vilka olika roller som finns i projektet, vilka personer som har respektive roll och vilket ansvar som är kopplat till respektive roll. Detta kan vara extra viktigt för att styra arbetsuppgifter och ansvar till rätt person och om det uppstår större problem eller utmaningar under projektiden.

Förankra projektlogiken

Projektlogiken har bearbetats och förtydligats i samarbete med projektledningen. På ett styrgruppsmöte i början av maj diskuterades projektlogiken. Mötet var överens om att projektlogiken kan behöva förankras med fler intressenter. Följeforskaren presenterar projektlogiken på referensgruppsmötet i slutet av maj. Skolledarna som har ett stort ansvar att badda för projektets genomförande och att målen uppnås, bör presentera projektlogiken för pedagogerna.

Skapa en kommunikationsplan

Identifiera vilka interna och externa intressenter som bör informeras om projektet samt vad ni vill kommunicera och med vilket medium. Kriterium för urval kan vara att intressenterna har stor påverkan på er verksamhet som beslutsfattare eller är viktiga för att nå projekt- och effektmålen. Det är många personer som ingår i projektet och därmed mycket information som flödar i olika riktningar. Var noga med att välja rätt information till rätt person i projektet och strukturera informationen på ett tydligt sätt. Vilken information bör styr- respektive referensgruppen ta del av? Vilken information ska nå ut till pedagogerna? Vilken information vill ni sprida till era externa intressenter? Att skapa en hemsida för projektet är bra tänkt. Hur ska ni få pedagogerna att använda hemsidan? Kan hemsidan användas som informations- eller kommunikationskanal även till andra intressenter? Vilka andra kanaler kan eller måste ni använda? Upprätta en tidsatt kommunikationsplan med planerade aktiviteter och medieval riktad till både interna och externa intressenter.

Skapa förutsättningar för lärande

Lärande går som en röd tråd genom hela projektet. Ambitionen är hög. För att de olika lärandeprocesserna verkligen blir av bör ni tydliggöra vem som har ansvaret vad som kan göras för att säkerställa lärande under och därmed även efter projektet. Hur ska ni mäta och följa upp lärandet? Vem har ansvar för att lärandet blir av i de olika momenten? Hur ska ni säkerställa att lärande sker efter projektavslut?

Skapa stödstrukturer och mallar

För att underlätta arbetet har projektet redan ett antal olika stödstrukturer som hemsidan, mallar för utvärdering etc. Det kan finnas behov av fler stödstrukturer. På styrgruppsmötet i början av maj diskuterades vikten av att ge ledarna ett tydligt uppdrag och stödstruktur för att säkerställa att studiebesöken genomförs och hur man kan arbeta med tillgänglighet och jämställdhet t.ex. på arbetsplatsträffar. Håll frågan levande och se till att befintliga stöd fungerar och var öppen för nya behov under resans gång. Fungerar de stödstrukturer och mallar ni har idag? Finns det något som kan förbättras? Ser ni behov av andra stödstrukturer eller mallar? Var observant på att bara skapa stödstrukturer och mallar som ni bedömer att det finns ett behov av. För mycket och för litet skämmer allt.

Planera spridningsaktiviteter

En bärande idé inom lärandeprojekt är att sprida resultaten. Projektet har planerat en spridningskonferens baserat på studieresan till Italien och elever med särskilda behov. Finns det fler delar i projektet som ni kan sprida? Hur kan detta ske?

Framgångsfaktorer och svaga länkar

I arbetet med förstudien har framkommit ett antal framgångsfaktorer och svaga länkar för projektet. Styrgruppen bör diskutera och analysera projektets svaga länkar. Vilka svaga länkar, risker och svagheter, har identifierats? Finns det fler svaga länkar? Vilka är avgörande för eller kan äventyra att ni uppnår projektets mål- och effekter? Vad kan göras för att förebygga risker eller kompensera identifierade svagheter? Styrgruppen bör även diskutera och analysera projektets framgångsfaktorer. Finns det fler framgångsfaktorer? Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna? Hur ska projektet arbeta för att påverka dessa framgångsfaktorer?

Planera för projektets fortlevnad

Ett effektmål är att lärande och erfarenhetsutbyte blir en del av den ordinarie aktiviteten på skolorna. På styrgruppsmötet i maj diskuterades att arbetet måste planeras redan nu för att nå bestående resultat. Identifiera vad ni vill ska fortleva efter projektets slut och vad måste ni göra för att detta ska ske? Ni bör göra en tidplan för projektets fortlevnad på olika nivåer eftersom de är beroende av varandra. Ett sätt är att börja med en övergripande vision och plan för lärande mellan länen som sedan bryts ner på länsnivå respektive skolnivå. Vad vill ni som styrgrupp uppnå? Vad vill respektive rektor uppnå? Vad är realistiskt eller vad vill pedagogerna? Finns det externa förväntningar från andra intressenter?

Bilaga 1: Projektlogik Kompkulmen

Kompkulmen – Kompetensförsörjning för Musik- och Kulturskolor i Mellersta Norrland

2012-02-01—2013-07-31

Övergripande mål/Syfte	Aktiviteter (för att nå målen)	Projektmål (resultat efter projektslut)	Effektmål (resultat av projektmålen på längre sikt)
<p>Att stärka och utveckla Musik- och kulturskolans personal så att de kan möta de krav som ställs från huvudmän, elever och omvärld.</p> <p>Att bredda personalens kompetens för att öka möjligheterna att behålla sitt arbete och/eller stå starkare på arbetsmarknaden vid arbetslöshet.</p>	<p><u>All personal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uppstartskonferens - Länsdag - funktionshinder - Utbildning i tillgänglighet - Utbildning jämställdhet - Utbildning information genusperspektiv <p><u>Pedagoger:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tillgänglighet 1 kurs - Ny teknik 6 kurser - Ämnesfördjupning 7 kurser - Metodik och pedagogik 3 kurser - Ledarskap 2 kurser - Studiebesök/ observationer hos kollega <p><u>Ledare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ledarutveckling 3x2 dag <p><u>Ledare/skyddsombud:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbetsmiljö ur ett tillgänglighetsperspektiv i lokal, utrustning, kommunikation <p><u>En mindre tvärgrupp:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transnationellt lärandeprojekt med Italien 	<p><u>Aktivitetsmål</u></p> <p>80 % av personalen inkl. ledare deltar konferenser</p> <p>80 % av personalen inkl. ledare deltar i kurser/utbildningar</p> <p>2 ggr/pedagog studiebesök, observationer hos kollega</p> <p>10 dagar/deltagare i genomsnitt delta i aktiviteter</p> <p><u>Utvecklingsmål</u></p> <p>70 % av personalen upplever att de stärkt sin kompetens inom valt område.</p> <p>70 % av personalen upplever stärkt kunskap om tillgänglighet</p> <p>50 % av personalen upplever stärkt kunskap om jämställdhet</p> <p>Ledare stimulera personal bryta könsbundna val av valbara utbildningar inom projektet</p> <p>Genomföra en aktivitet som lockar elever bryta mot könsmönstren.</p>	<p>Att personalen kan möta de nya krav som ställs från huvudmän, elever och omvärld.</p> <p>Att personalen ökat sina möjligheter att behålla sitt arbete.</p> <p>Att personalen står starkare på den öppna arbetsmarknaden.</p> <p>Att skolans information och pedagogernas lärsituationer utformas utifrån ett jämställdhetsperspektiv.</p> <p>Att skolorna är mer tillgängliga (lokal och information) för och anpassade (pedagogik) till elever med särskilda behov.</p> <p>Att erfarenhetsutbyte och lärande och sker på ett strukturerat sätt mellan personal på respektive skola, mellan olika skolor och över länsgränsen.</p>

	<p><u>Alla skolor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan för tillgänglighet lokal - Se över all information ur tillgänglighet och genus - Aktivitet inspirera elever bryta könsbundna val <p><u>Kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hemsida - En spridningskonferens - Avrapportering till politiker, tjänstemän, media i varje kommun (löpande och vid projektslut) <p><u>Kartläggning och utvärdering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevers instrumentval 2011, 2012 och 2013 - Undersökning elevers instrumentval ur genusperspektiv - Psykosocial personalenkät på varje skola 2012 och 2013 - Intern webbaserad utvärdering alla utbildningar och konferenser - Extern följeforskning 	<p><u>Plan för projektets fortlevnad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - på varje skola - för varje län - för samverkan över länsgränsen <p><u>Lärande</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Studiebesök och/eller observationer 2 ggr/ pedagog - Reflektioner under och efter varje utbildning - Reflektion och lärande samtal i egna arbetsgruppen (APT) - Upplägg utbildningar med återkommande träffar - Estetiska lärsätt - Ämnesnätverk mellan länen - Ett nätverk för elever särskilda behov (baserat på lärprojekt med Italien) 	
--	--	--	--