

*“Tältet är rest, manegen  
är krattad, publiken är på  
plats och nu är det dags  
för oss att gå hem”*

– en utvärdering av projektet Skola & Kultur

**Linnéuniversitetet** 

Fakulteten för samhällsvetenskap  
Utrednings- och forskningsservice (UFS)  
Tony Wågman  
2014-05-05

*“Lär man sig på ett annorlunda sätt, tänker man på ett annorlunda sätt.”*

*“Jag var alltid glad, även när jag gjorde fel var jag nöjd!”*

*“Såklart att jag har förändrats, jag vågar mer.”*

*“Man kan läsa en mattegåta om och om igen,  
men svaret finns inte där, på raderna, svaret finns... mellan raderna.”*

Elevröster från delprojekt som Skola & Kultur varit med och initierat och finansierat.

## Förord

Sedan 2011 har projektet Skola & Kultur undersökt hur man med eleven i centrum och läroplanen som ramverk, gemensamt kan verka för ökad måluppfyllelse. Vi står nu i slutet av projektperioden och det har blivit dags att blicka tillbaka, sammanfatta och för oss alla att ta med oss nyvunna kunskaper in i våra olika verksamheter. Nätverk har byggts, metoder har prövats och dokumenterats, lärare, skollära och kulturarbetare har fortbildats. Erfarenheter har spridits mellan olika verksamheter. Skolkulturstrategin **Relevant** har antagits av Regionförbundet Kalmar län. Strategin, alla de försöksverksamheter som genomförts och nya tankar som väckts ligger till grund för det fortsatta arbetet efter projekttiden; Tältet är rest, manegen är krattad, publiken är på plats och nu är det dags för oss att gå hem.

Projektet tog avstamp i den omfattande kultur i skolan- verksamhet som bedrevs i Kalmar län och Riksteaterns breda erfarenhet av skolkulturutveckling. Behovet av ett samverkansprojekt som Skola & Kultur förstärktes av kommunernas ökade tillgång till medel via “Skapande skola” samt skolans nya målstyrda läroplan vilken bland annat lyfter fram användandet av olika estetiska uttrycksformer. Även den nya kultursamverkansmodellen har haft betydelse för projektets tillkomst. Visionen har varit ökad måluppfyllelse genom en kontinuerlig dialog

mellan skola och kultur där det konstnärliga och det målstödjande viktas lika högt. Tack vare projektet har frågan kunnat lyftas till en strategisk nivå med nationell bäring.

För att få en oberoende utvärdering av hur projektet Skola & Kultur lyckats genomföra de uppsatta målen om nätverk, strategi, utbildning och metodutveckling vände vi oss till Linnéuniversitetet. Det är deras genomlysning av projektet ni finner i denna skrift.

Utvärderingen ska dessutom kompletteras med en nulägesrapport som vi projektledare lämnar ifrån oss innan vi städar skrivbordet den sista juni 2014. Vi tror och hoppas att dessa två dokument tillsammans kan utgöra en bra ledstång för alla som kommer att arbeta med dessa frågor framöver.

Den 5 maj 2014

Kattis Ellborg och Magnus Engvall,  
projektledare Skola & Kultur



# Sammanfattning

Utvärderingen inleds med en sammanfattning i punktform av dess mest betydelsefulla slutsatser. Genom att läsa utvärderingen i sin helhet erhålls dels fördjupad kunskap kring aspekter som lyfts fram i sammanfattningen och dels en mer nyanserad beskrivning och analys av ett flertal andra dimensioner av projektet Skola & Kultur.

- Skola & Kultur har i hög grad nått målen i projektbeskrivningen och projektet har varit en starkt bidragande faktor till detta
- Projektets *tidsram*, *resurser* och *organisering* identifieras som framgångsfaktorer för projektets måluppfyllelse
- Rekryteringen av projektledarna har varit särskilt lyckosam. Deras kompetens, erfarenheter och kontakter har spelat en nyckelroll i projektet
- Skolkulturfrågan har fått ökad dignitet genom att sätta fokus på läroplanen i samverkan mellan skola och kultur
- För att säkerställa projektets fortlevnad i driftsorganisationer krävs att Regionförbundet Kalmar län tar ett samordnande ansvar såsom beskrivet i **Relevant**

## Utvärderingens syfte och disposition

Föreliggande dokument utgör utvärderingen av projektet Skola & Kultur. Undertecknads uppdrag består i att utvärdera huruvida projektet nått målen i projektbeskrivningen, vilka beskrivs i detalj i kapitlet "Målen med Skola & Kultur och dess mätbarhet". Utvärderingsmodellen som använts är *måluppfyllelsemodellen*. Denna utgörs av två steg:

1. Beskrivande måluppfyllelseanalys – I det första steget klagörs ifall resultaten av projektet stämmer överens med dess mål.
2. Förklarande måluppfyllelseanalys – I det andra steget ställs frågan om resultaten *beror på* projektet, det vill säga ifall projektet haft någon effekt.

Utöver måluppfyllelseanalysen utvärderas projektet utifrån centrala projektteorier i syfte att utvärdera framgångsfaktorer och hinder samt huruvida projektet kan vara funktionellt i andra sammanhang. En mer detaljerad diskussion kring måluppfyllelsemodellens för- och nackdelar samt redogörelse av utvärderingens empiriska underlag finns i bilaga 1.

Utvärderingen inleds med tre kapitel som behandlar initiering och planering av Skola & Kultur, dess projektorganisation och mål. De två förstnämnda är beskrivande till sin karaktär, medan det sistnämnda både beskriver målen och analyserar deras funktionalitet. Därefter följer fyra empiriska kapitel som avhandlar projektmålen utifrån måluppfyllelsemodellen och avslutningsvis ett kapitel som först knyter samman de empiriska kapitlen och därpå analyserar projektet utifrån ett flertal perspektiv. Utvärderingens mest betydelsefulla slutsatser finns i sammanfattningen, allra först i utvärderingen. Läsare som endast vill tillgodogöra sig utvärderingen i kortformat rekommenderas dit och till det sista kapitlet "Att lyckas med ett projekt".

## Initiering och planering av Skola & Kultur

Skola & Kultur initierades 2011 av Regionförbundet Kalmar län (RFKL) och Riksteatern (RT), som tillsammans är beställare och finansierare. Riksteatern Kalmar län (RKL) står som projektägare. RFKL hade identifierat ett behov av att förenkla, tydliggöra och strukturera mötet mellan skola och kultur:

*Vi hade under många år hört bekymren för kulturkonsulenter och kulturinstitutioner när de ska ut i skolan med att "hitta in". De vill, och har påbudet från oss, men det är knepigt att nå ut i skolan på ett bra sätt. På något sätt ville vi leta vidare, vad kan vi göra och vad kan vi hjälpa till med? En sak vi såg tydligt var att mycket hängde på eldsjälar om eleverna fick tillgång till någon kultur i skolan. Vi ville komma åt det och börja bygga en struktur. Det var ingången i projektet. (Regionförbundet Kalmar län)*

*Utmaningen är hela tiden att möta skolan och då säger jag det ur kultursynpunkt. Att få skolledningen intresserad och förstå hur kulturen skulle kunna integreras i skolan. Det är den stora utmaningen. (Riksteatern Kalmar län)*

RFKL beslutade att avsätta 300 000 kr per år under tre år för detta ändamål. Parallellt med deras initiativ inrättades kultursamverkansmodellen, vilken ger regionerna större inflytande över fördelningen av statliga bidrag till regional kulturverksamhet. Detta ledde i sin tur till en projektansökan som mynnade ut i att RT var beredda att medfinansiera projektet med cirka 400 000 per år. Medlen från RFKL avsattes till projektets innehåll och medlen från RT till projektets bemanning. Projektets tidsrymd har varit 2011-07-01 till 2014-06-30.

## Projektorganisation i Skola & Kultur

Projektet har letts av två projektledare som har delat på en tjänst om 75 %. De har varit anställda av RKL och underställda styrgruppen. Styrgruppen har bestått av projektledarna och representanter från beställarna och projektägaren (styrgruppens ordförande). Därutöver har tre pilotkommuner (Kalmar, Borgholm, Vimmerby) deltagit i projektet och dessa har representerats av förvaltningschefer inom skola och kultur. Pilotkommunerna har inte bidragit ekonomiskt till projektet utan istället med sin tid. Länsinstitutionerna och konsulentverksamheten i Kalmar län har företrätts av varsin representant, så även Linnéuniversitetet. Styrgruppen har haft som uppgift att se till att projektbeskrivningen och dess budget följs samt att fatta beslut som rör projektet. Det har dessutom funnits en projektgrupp bestående av projektledarna, pilotkommunerna, samtliga länsinstitutioner och Linnéuniversitetet. Projektgruppen har fungerat som en mötesplats mellan styrgruppen och de medverkande parterna.

Bemanningen av styrgrupp och projektgrupp har präglats av ett tydligt rättviseperspektiv där balansen mellan skola och kultur har varit central. Det har funnits en angelägenhet om att båda parter ska känna sig delaktiga och att projektet inte ska kantra åt något håll:

*Organisationen är ingen slump. Den försöker att inte trampa någon på tårna, så att man inte uppfattar att kulturen vill styra skolan eller tvärtom. Det ska vara ett ömsesidigt givande och tagande, men att målet är skolans måluppfyllelse. (Riksteatern Kalmar län)*

Projektets bärande tanke har varit att använda skolans läroplan som ramverk i samverkansarbetet mellan skola och kultur. Syftet har varit att komma ifrån att kulturens möte med skolan endast handlar om att "underhålla" utan framför allt relaterar till hur kulturen kan bidra till ökad måluppfyllelse och få en mer långsiktig koppling till skolan. Detta har bidragit till hög legitimitet i projektorganisationen och har satt skolans behov i centrum, även om projektet rent innehållsligt handlar om kultur.

*Det är hela skälet till varför vi är med, att det handlar om ökad måluppfyllelse [...] Vi har hela tiden lyckats ha haft fokus på läroplanen och eleverna. (Vimmerby kommun)*

*Det finns ett ramverk att hålla sig till, någonting att falla tillbaka på i diskussioner och i planeringen. (Kalmar kommun)*

*Det finns många intressenter som vill in i skolans verksamhet. Just nu tror jag att många upplever att det är trångt med tid. Det är mycket som ska hinnas med och höga krav som ställs på rektorer och lärare. Därför har det varit viktigt med kopplingen till läroplanen. Man börjar förstå mer och mer att kulturen kan stärka elevernas måluppfyllelse. (Borgholms kommun)*

Ovanstående citat visar att samtliga tre pilotkommuner har varit synnerligen positiva till angreppssättet med läroplanen. Även beställarna och projektledarna instämmer i att läroplanen spelat en mycket betydelsefull roll för projektets genomförande.

## Målen med Skola & Kultur och dess mätbarhet

När det gäller projektmålen har de varit fyra till antalet och utarbetades gemensamt av beställarna. Projektledarna menar att målen kan betraktas som en behovskarta gällande länets utmaningar i skolkulturfrågor:

1. Skapa ett nätverk mellan länets skolor och kulturaktörer oavhängigt kultur eller konstgenre. Nätverket ska skapas under 2011.
2. Inrätta en skolkulturstrategi inom ramen för den regionala Kulturplanens övergripande paraply. Skolkulturstrategin ska färdigställas under 2013.
3. Genomföra ett antal utbildningsinsatser för att öka kulturaktörernas kunskap om skolans styrdokument och skolans kunskap om kulturaktörernas styrdokument, samt synliggöra de förutsättningar som påverkar samverkan mellan skola och kultur. Utbildningsinsatserna ska utvecklas och testas under projekttiden.

4. Utveckla metoder och strukturer för att öka elever och lärares delaktighet och inflytande över kulturen som har skolan som målgrupp. Dessa ska utvecklas och testas under projekt-tiden.

Ett verktyg för att ta fram effektiva mål är SMART-modellen. Ett mål ska vara **S**pecifikt, **M**ätbart, **A**ccepterat, **R**ealistiskt och **T**idsbundet. Mål 2 uppfylls till fullo, medan vissa oklarheter finns vad gäller **S & M** för mål 1, 3 och 4. Att skapa ett *formellt* nätverk som styrgrupp och projektgrupp har utgjort i projektet är förvisso både specifikt och mätbart, men samtidigt kan ett nätverk vara *informellt* till sin natur och flyktigt sammansatt. Att teckna en heltäckande bild av den typen av nätverksbyggande är ogörligt inom ramen för utvärderingen och bedömningen blir således av mer hypotetisk karaktär. För att kunna mäta mål 3 och 4 fullt ut behövs operationalisering av vissa begrepp samt intervjuer lärare och/eller elever som har deltagit i delprojekt, men fokus för datainsamlingen har legat på mer strategisk nivå. Ett annat alternativ hade varit att utvärdera de specifika utbildningsinsatserna och metoderna, men faller utanför utvärderingens upplägg. Ett flertal av delprojekten har dock en gedigen dokumentation knuten till sig, några med utvärderande inslag, vilka till viss del bidrar till målpuppfyllelseanalysen. Detta diskuteras mer i detalj i respektive målkapitel.

Intervjuerna har visat på en oklarhet i distinktionen mellan mål 3 och 4, vilket gäller såväl skolan som kulturen. Man har inte alltid kunnat redogöra för vilka delprojekt i projektet som hör till vilket mål. Undertecknad instämmer i denna oklarhet, vilken har viss bäring på målpuppfyllelseanalysen och detta diskuteras mer i detalj i respektive målkapitel. Mätbarheten underlättas dock generellt sett av att det i projektbeskrivningen anges olika konkreta aktiviteter som ska genomföras för att nå målen, i huvudsak av kvantitativ art. Dessa behandlas också i respektive målkapitel.

Projektets mål bygger i hög grad på varandra. Exempelvis, om inte mål 1 (nätverket) uppnås, uppnås sannolikt inte heller mål 2 (skolkulturstrategin), och möjligen inte heller mål 3 och 4 (utbildningsinsatser och metoder/strukturer). Eller rättare sagt, skolkul-

turstrategin kan rimligen färdigställas även utan ett etablerat nätverk, men den skulle med största sannolikhet bli en pappersprodukt utan legitimitet och trovärdighet. Å andra sidan, när man arbetar konkret med mål 2-4 så stärks målpuppfyllelsen för mål 1. Det är således betydelsefullt att ha i åtanke att en aspekt av projektet kan påverka fler än ett mål, särskilt eftersom målen redovisas i separata kapitel. Gränsdragningen mellan vad som påverkar vad är således inte helt klar. Hänsyn bör samtidigt tas till att de långsiktiga effekterna av mål 3 och 4 inte kan bedömas i skrivande stund, utan först en tid efter att projektet avslutats.

Skola & Kultur har fungerat i en mycket gynnsam skolkulturkontext. Parallellt med projektet har länets kommuner kunnat söka bidrag från Skapande skola, samt kunnat dela erfarenheter med andra skolkulturrelaterade projekt i länet såsom det EU-finansierade CreatLearn i Kalmar kommun. Skolkultur verkar således ha fått ökad status och uppmärksamhet i Kalmar län före, under och förhoppningsvis även efter, projektet. Detta är givetvis positivt, men gör samtidigt den förklarande målpuppfyllelseanalysen, särskilt för mål 3 och 4, något mer komplicerad. Projektets effekt är svår att mäta i dessa hänseenden eftersom den kan vara resultatet av en "sambefrukning" från exempelvis Skapande skola.

Undertecknad har i flera intervjuer observerat att diskussioner har kunnat börja i Skola & Kultur för att sedan, i några fall omedvetet, övergå till Skapande skola vilket i någon mening bekräftar hypotesen. Projektledarna har dessutom haft en uttalad strategi att knyta samman projekten med varandra och för att de på så vis ska kunna dra nytta av varandra, snarare än att de ska verka var för sig på samma arena. De poängterar även vikten av att Kalmar län låg långt fram i skolkulturfrågor innan Skola & Kultur startade. Det fanns många fungerande samarbeten mellan skola och kultur med hengivna personer som har kunnat dra nytta av projektet snarare än att börja från noll. För dem har den största fördelen sannolikt varit att deras arbetssätt har förankrats på en högre nivå än vad som var fallet tidigare.



## Mål 1 – Skapa ett nätverk mellan länets skolor och kulturaktörer oavhängigt kultur eller konstgenre. Nätverket ska initieras under 2011.

### Beskrivande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

### Förklarande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

I formell mening kan projektet, genom bildandet av styrgruppen, sägas ha skapat ett nätverk mellan skola och kultur på hög strategisk nivå. En sådan konstellation fanns inte sedan tidigare och hade med största sannolikhet inte varit möjlig att skapa utan projektet och projektledarna. Styrgruppens sammansättning har dessutom gett mycket goda förutsättningar för deltagarna att förankra projektet och dess bärande idéer i respektive organisation. I övrigt är nätverket initierat enligt tidplan och det uttalade kvantitativa delmålet att sammankalla styrgruppen minst fyra gånger per år är uppfyllt.

Målet går att tolka som att fokuseringen har varit ett nätverk, men i praktiken har projektet skapat ett flertal nätverk utöver styrgruppen. Projektgruppen har sammanträtt två gånger under projektperioden och har haft en stående inbjudan till projektets aktiviteter. Samrådsgruppen, bestående av skolkulturgrupper från pilotkommunerna, har också sammanträtt två gånger och delat erfarenheter betydelsefulla för såväl kommunerna som projektet. Här går möjligen att argumentera för att möten skulle ha hållits med tätare intervall för att stärka nätverkets hållfasthet, men grundtanken med grupperna har varit positiv.

Ett nätverk behöver dock inte enbart vara en formellt beslutad grupp utan vara mer informellt till sin natur och flyktigt sammansatt. Att teckna en heltäckande bild av den typen av nätverksbyggande är ogörligt inom ramen för utvärderingen och bedömningen blir således av mer hypotetisk karaktär. I sammanhanget bör dock nämnas att **projektledarna har presenterat projektet för cirka**

**1000 skol- och kulturföreträdare i och utanför länet.** Detta är en viktig form av nätverksbyggande, men där det inte går att uttala sig om vilken bäring det haft på projektets måluppfyllelse.

Projektledarna ägnade en stor del av sin tid under projektets första år till etablering av, och förankring i, styrgruppen. Detta har varit en uttalad strategi med utgångspunkt i tanken att övriga mål hade varit svårare att nå utan ett solitt nätverk. Undertecknads bedömning är att detta vägval har haft stor betydelse för måluppfyllelsen, framför allt vad gäller mål 2.

*Hela första året gick till att bygga nätverk. Det var väldigt tydligt att krutet skulle läggas där, både vilka parter och representanter som skulle vara med och i vilken grupp. Skolan och kulturen finns ofta representerad var för sig vid konferenser och pratar om varandra, men vi har lyckats få dem att prata med varandra. Det är den stora grejen. (Projektledarna)*

Projektledarnas erfarenheter från kultursfären i Kalmar län har spelat en viktig roll i nätverksbygget. De har båda arbetat med kulturfrågor under lång tid och hade således tillgång till redan befintliga nätverk. Det har sannolikt gjort att nätverksbygget har tagit mindre tid och kraft, samt varit en trygghet i projektledandet.

*Vi har inte träffat så många nya människor, utan sett till att många träffar varandra som inte brukar träffas. (Projektledarna)*

Tidigare nämndes att bemanningen av styrgrupp och projektgrupp har präglats av ett rättviseperspektiv mellan skola och kultur, men projektledarna saknar dock bakgrund inom skolan. De nämner själva att man "hade haft mycket gratis" om de exempelvis hade varit lärare i botten, eller haft ytterligare en projektledare med förankring i skolan. Huruvida denna avsaknad har varit ofördelaktig i nätverksbyggandet kan utvärderingen inte ge svar på, men undertecknad kan konstatera att projektledarna har varit medvetna om problematiken och verkat vara särskilt lyhörda mot skolans representanter. Detta bekräftas också av en skolchef:

*När projektet startade fick vi tre förvaltningschefer [i pilotkommunerna, min anm.] verkligen vara med och ge skolans infallsvinkel. Vi fick tillfälle att prata om projektet utifrån ett läroplansperspektiv inför kulturinstitutionerna. (Vimmerby kommun)*

Vid styrgruppsmöten har kultursidan deltagit mangrant under hela projektperioden, men pilotkommunernas skolchefer har närvarat i varierande utsträckning. Kalmar kommun har varit flitigast, trots att man bytt skolchef under projektperioden. Borgholms kommun har i lika delar haft ordinarie ledamot och ersättare närvarande eller inte närvarat alls. I Vimmerby kommun har i huvudsak ersättaren närvarat. Projektledarna har i sina månadsrapporter noterat att pilotkommunerna delegerar representationen i projektet och att de därmed inte har tillgång till ansvarig förvaltningschef. Delegeringen kan tolkas som en nedprioritering av, eller missnöje med, projektet men förklaringen verkar vara en annan:

*Vi [skolchef och kulturchef, min anm.] har tagit ett steg tillbaka så nu är det xxx som har störs-ta rollen. Men det handlar inte om nedpriorite-ring från vår sida utan att vi nu har en struktur som gör att vi kan släppa taget lite. Nu finns det ett politiskt styrdokument att förhålla sig till. (Vimmerby kommun)*

Styrgruppsmötena har i all huvudsak ägt rum i Kalmar, oftast i någon av länsinstitutionernas lokaler. Det innebär att det i princip tar en hel arbetsdag i anspråk att närvara för representanter från Vimmerby kommun, och drygt en halvdag för Borgholm. Denna geografiska faktor har sannolikt påverkat deltagandefrekvensen.

Ett flertal intervjupersoner säger att det till en början fanns betydande kulturskillnader mellan skolan och kulturen i styrgrupp/projektgrupp, vilket egentligen inte är särskilt förvånande eftersom de flesta befann sig i ett nytt sammanhang med nya sociala relationer och med delvis motstridiga perspektiv. Man är dock rörande överens om att samtalsklimatet snabbt utvecklades positivt samt att intresset och engagemanget har varit stort.

Skola & Kultur riktar sig primärt mot grundskolan, men även Linnéuniversitetet har haft en representant i styrgruppen i syfte att förankra projektets idéer i Lärarutbildningen och därmed framtida grundskollärare. Projektledarna ger uttryck för att universitetets roll till en början var oklar vad gällde mandat och möjligheter att ge feedback till sin organisation. Linnéuniversitetets styrgruppsrepresentant bekräftar att frågan inledningsvis inte hamnade på ledningsnivå och det tog drygt ett halvår innan någon tog på sig det långsiktiga ansvaret och uppdraget i projektet.

Etableringen av nätverk har försvårats av ett strukturellt hinder i form av att kulturen är regional, men skolan kommunal. Detta poängteras av såväl beställare, projektledare, skolföreträdare och kulturinstitutioner. Det finns inga naturliga ingångar till skolan genom Regionförbundet, vilket de menar har gjort det svårt att nå skolchefer. Här lyfts pilotkommunerna fram som en betydelsefull faktor och att projektet utan dem hade haft svårare att förankra projektet i skolan.

Mål 1 handlar i strikt mening om att mäta huruvida nätverket har etablerats (och beskriva hur detta har åstadkommit) vilket har redovisats i detta kapitel. Målet säger ingenting om nätverkets hållfasthet och kvalitet, vilket innebär att utvärderaren utifrån en strikt måluppfyllelsemodell ska utelämna dessa frågor för analys (se bieffektsargumentet i bilaga 1) och sålunda endast konstatera att målet är uppfyllt. I något annat projekt hade detta kunnat ge en missvisande bild, men för Skola & Kultur blir det paradoxalt nog lämpligt att göra så. Nätverkets hållfasthet och kvalitet kan utvärderas först efter projektet är avslutat, då den formella mötesstrukturen som utgör nätverket har upplösts. Först då kan intervjupersonernas utsagor om exempelvis nya samarbetsmöjligheter och möjligheter till intressanta och utvecklande möten testas på riktigt. Undertecknad kan dock konstatera att det finns en utbredd önskan och vilja om att fortsätta skolkulturutvecklingen i Kalmar län efter projektets slut. I **Relevant**, som diskuteras i nästkommande kapitel, finns dessutom incitament inskrivna för att säkra fortlevnaden av nätverkandet.



## Mål 2 – Ta fram en skolkulturstrategi inom ramen för den regionala Kulturplanens övergripande paragraf. Skolkulturstrategin ska vara färdigställd under 2013.

### Beskrivande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

### Förklarande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

Skolkulturstrategin (**Relevant**) är framtagen och färdigställd enligt tidplan, vilket innebär att mål 2 är uppfyllt. Som tidigare nämnts har införlivandet av mål 1 haft en avgörande betydelse för mål 2. Utan ett väl förankrat nätverk kring skolkultur hade **Relevant** inte blivit verklighet, åtminstone inte med den acceptans den nu har fått.

Mål 2 säger ingenting om skolkulturstrategins effekt, det vill säga vad den ämnar åstadkomma. Detta är heller inte utvärderingsbart i sin helhet förrän efter projektets slut, särskilt då den antagits i november 2013 och fortfarande i någon mening är i sin linda. **Relevant** har dock arbetats fram under knappt två år vilket gör att den har varit närvarande i skolkulturdiskussioner och således gjort avtryck i länet eftersom den är politiskt förankrad både regionalt och lokalt. Man skulle helt enkelt kunna säga att *processen* har varit en del av implementeringen. Därför gör undertecknad vissa nedslag i just processen snarare än innehållet, där det senare faller utanför utvärderingens ram. **Relevant** pekar för övrigt på ett förtjänstfullt sätt ut parternas framtida uppdrag inom skolkulturen i Kalmar län, vilket gör den till en utmärkt utgångspunkt för en framtida utvärdering.

Projektledarna gjorde inledningsvis bedömningen att strategin skulle kunna färdigställas under 2012, men etableringen av nätverket och strategiprocessen tog avsevärt längre tid än beräknat vilket i huvudsak beror på att det tillkom en remissrunda av strategin som inte fanns i ursprunglig tidplan. Undertecknad menar att förseningen i mångt och

mycket varit positiv, då remissen gav strategin en annan dignitet. Samtliga involverade aktörer har haft möjlighet att vara delaktiga i remissrundan, och gensvaret var utmärkt. Varenda kommun utom en besvarade den, så även de allra flesta länskulturinstitutionerna, Riksteatern, Linnéuniversitetet och Kulturrådet. Projektledarna menar att responsen till stor del hängde samman med att det var Regionförbundet som var avsändare, med ett tydligt mandat i skolkulturfrågan.

**Relevant** blev regionalt förankrad i Regionförbundets styrelse och lokalt förankrad i kommunstyrelser i hela Kalmar län, vilket har haft stor betydelse för att skolkulturfrågan har kommit högt upp på den politiska agendan såväl lokalt som regionalt. I **Relevant** finns ett handfast stöd så att eldsjälar förhoppningsvis inte behöver driva frågan på egen hand. Skolkulturen torde därför inte stå och falla med enskilda individers ovilja och ointresse.

*Remissrundan var fantastisk. Inte som arbetsprocess kanske, utan att skolkulturfrågan fick sådant genomslag. Att vi tvingade ut den i Regionförbundets beslutskvartar och att den var ute och kommunerna var tvungna att ta beslut om den. Så långt har man aldrig kommit förut. (Projektledarna)*

Dokumentationen kring remissrundan har varit tydlig och gedigen. Som utvärderare har det varit lätt att följa remissvarens innehåll och vilka åtgärder som projektledarna har vidtagit. Det har varit uppenbart att projektledarna har stått inför en utmaning att koordinera en mängd aktörer på skolkulturområdet med olika perspektiv och infallsvinklar för att kunna färdigställa strategin på ett för alla tillfredsställande sätt. Sådär beskriver projektledarna arbetsgången:

*Det var mycket text från början, sen kokade vi ner det tillsammans med styrgruppen. De har varit inne på formuleringsnivå och sett till att viktiga nyckelord har kommit med. [...] Det var en process där många darlingar skulle dödas. Vi ville ha större fokus på varför man ska ha en strategi, om kulturens egenvärde och skolans lärprocesser. Men där hade vi inte riktigt på fötter. Man kan inte skriva "kommunen bör",*

*då blev det tvärstopp. Vi fick backa tillbaka så att det hamnade på strukturnivå. (Projektledarna)*

Både beställare och kommuner har haft synpunkter på att framtagandet tog lång tid, var spretigt, rörligt och tungrovt. Dessa beskrivningar delas till stor del av projektledarna. Samtidigt betonar flertalet att det i någon mening låg i processens natur och att man i efterhand såg att tiden hade gjort slutresultatet bättre. Det finns en utbredd belåtenhet med hur projektledarna har hanterat processen:

*Jag trodde aldrig att de skulle få ihop **Relevant**. Jag tycker det är strålande gjort. [...] Processen har hanterats jättebra av projektledarna. Jag tycker ingenting har varit fel. Det har varit fokus på vart man ska, återkoppling och att alla känner sig delaktiga. (Två röster från Kalmar kommun)*

*Projektledarna har skött processen på ett väldigt bra sätt och de har kompletterat varandra väl. De har tagit på sig mycket ansvar och stått för gedigna arbetsinsatser. (Borgholms kommun)*

*Det har varit fantastiskt. Projektledarna har verkligen levererat och gjort allt man kan tänka sig. (Styrgruppsrepresentant för kulturkonsulenterna)*

Samtliga remissinstanser har varit positiva till **Relevant** och dess innehåll, men det har funnits en springande punkt: Kommunernas användning av länskulturen. Ett flertal kommuner påpekade att det fanns en orimlig tyngdpunkt på länskulturen i utkastet och att det utgjorde en begränsning i att kunna använda lokala och nationella kulturarbeta-re. Förutom själva sakfrågan handlar diskussionen om principen kring kommunernas självbestämmande. Även Riksteatern såg en risk i att kommunerna i alltför hög grad skulle styras mot länskulturen:

*Redan när Kultursamverkansmodellen lades fram [2011, min anm.] så fanns det ett antal farhågor om i vilken riktning utvecklingen skulle gå. En av dem gällde det man kallar regional inlåsning, nämligen att istället för att nyttja*

*kunskaper och resurser i hela landet så nyttjar man dem bara regionalt. Det blir inte ens kommunalt utan ett väldigt fokus på regionen. Den diskussionen och de tendenserna har absolut funnits i projektet. Man har haft svårt att koppla sig till andra regioner och riksnivån. Det har vi skrivit i vårt remissvar. (Riksteatern)*

Undertecknad har inte som uppdrag att bedöma i vilken grad Riksteaterns utsaga har bäring, eller att uttala sig om **Relevant** innefatta(de)s av ovan nämnda skevhet, utan vill istället peka ut ett för projektet intressant spänningsfält. I från regionalt håll menar man nämligen att länskulturens uppdrag innefattas av samverkan lokalt och nationellt. Dessutom görs bedömningen att vissa länsinstitutioner ändå inte har resurser till att bara leverera internt. Denna diskussion skulle med största sannolikhet uppstå även i andra regionala skolkulturprojekt och hänger till syvende och sist tillsammans med att den nya kulturpolitiken innebär ett förändrat uppdrag för kulturaktörerna, där samtliga parter försöker hitta sin roll och positionera sig i kulturlandskapet.

En positiv bieffekt av skolkulturstrategin har varit att den har använts som hävstång i kommunernas skolkulturarbete. I remissrundan uppmärksammade ett flertal kommuner att de behövde skriva fram en kommunal skolkulturplan. När det gäller utvecklingen i länets kommuner är det centralt att ta i beaktning att förutsättningarna, och därmed möjligheterna till utveckling, ser olika ut. Kommunernas storlek, resurstilldelning, organisationsstrukturer, geografiska placering och samverkanserfarenheter är några faktorer som spelar in. En kommun som lägger lite resurser på skolkultur och inte prioriterar samverkan har rimligen en längre väg att gå. Här bör betonas att projektledarna har besökt i princip samtliga kommuner, de flesta ett flertal gånger, och agerat som bollplank och inspiration i ovanstående process.

Pilotkommunerna ligger relativt sett långt framme i skolkulturarbetet, vilket också var ett kriterium för att få vara pilotkommun. De har dessutom genom styrgruppen kunnat dra större nytta av projektet än övriga kommuner. Vimmerby hade redan vid projektstart en finansierad och i fullmäktige beslutad

Kulturgaranti och har genom projektet fått många av sina idéer bekräftade. Borgholm är i slutfasen av sin skolkulturplan och har haft stor nytta av Relevants idéer och formuleringar. Kalmar hade sedan tidigare en plan för kulturgivning men hade för avsikt att bredda och fördjupa sitt arbete kring estetiska läroprocesser.

Övriga kommuner har en mer övergripande kännedom om projektet, men har genom remissen kommit med och fått en anledning att diskutera skolkulturfrågor. **Samtliga tolv kommuner i länet kan sägas ha dragit nytta av Relevant i sitt lokala skolkulturarbete, men hur och på vilket sätt skiljer sig åt beroende på kommunspecifika förutsättningar och villkor.** Vissa är klara med en skolkulturplan, medan andra är igång med arbetet men har kommit olika långt i processen. Projektledarnas förhoppning är att det finns en struktur som möjliggör att samtliga når i mål med sina kommunala planer trots att projektet slutar vid halvårsskiftet, vilket ytterligare några intervjupersoner tar upp som särskilt angeläget:

*Det är viktigt att **Relevant** verkligen blir relevant i alla kommuner, inte bara i de flesta. Jag hoppas att alla orkar hela vägen fram. (Stygruppsrepresentant för länsinstitutionerna)*

### **Mål 3 – Genomföra ett antal utbildningsinsatser för att öka kulturaktörernas kunskap om skolans styrdokument och skolans kunskap om kulturaktörernas styrdokument, samt synliggöra de olika förutsättningar som påverkar samverkan dem emellan. Utbildningsinsatserna ska utvecklas och testas under projektiden, fram till 2013.**

#### **Beskrivande måluppfyllelse**

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

#### **Förklarande måluppfyllelse**

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

Måluppfyllelsen för mål 3 kan i vissa delar sägas vara ganska hög, men i vissa andra ej utvärderingsbar. Det beror i huvudsak på att de långsiktiga effekterna av projektet ännu inte kan skönjas. Mål 3 är överlag oklart formulerat (luftighetsargumentet, se bilaga 1) och tre delar av målformuleringen är i behov av operationalisering för att kunna utvärderas: a) Ett antal utbildningsinsatser, b) Ökad kunskap om styrdokument samt c) Skola och kultur.

När det gäller a) har resurserna i projektet (900 000 kr) har avsikten varit att använda dem till delprojekt för måluppfyllelse av mål 3 och 4. De har fördelats på följande vis: Knappt 200 000 kr till mål 3, varav 100 000 kr till projektets slutkonferens som i någon mening angränsar samtliga projektmål. 600 000 kr har gått till mål 4, inklusive pågående ansökningar. Resterande 100 000 kr har gått till mål 1 och 2. Fördelningen är kvalitetssäkrad av projektledarna och innehållet i delprojekten redovisas i deras verksamhetsberättelse. Här finns således en resursmässig snedfördelning mot mål 4 som åtminstone i teoretisk mening ger relativt sett sämre förutsättningar för måluppfyllelse för mål 3. Här bör dock nämnas att ett flertal av delprojekten i mål 3 och mål 4 överlappar varandra. Ett flertal intervjuer visar dessutom att det verkar finnas en diskrepans mellan projekt-

ledarna och styrgrupp/projektgrupp vad gäller vilket mål delprojekten i huvudsak är relaterade till. Projektledarnas utgångspunkt är att en klar majoritet i huvudsak är relaterade till mål 4, medan ett flertal andra intervjupersoners utsagor indikerar en fokusering kring mål 3.

**Åtta utbildningsinsatser har genomförts, där 5 av 12 kommuner i länet har stått som värdar.** Såsom målet är formulerat skulle två utbildningsinsatser vara tillräckligt för måluppfyllelse, men det säger samtidigt inte särskilt mycket utifrån ett utvärderingsperspektiv. I sammanhanget kan således inte åtta utbildningsinsatser relateras till något konkret kvantitativt mål. Innehållet i utbildningsinsatserna överensstämmer dock i mycket hög grad med målformuleringen.

Vad gäller b) specificeras inte vilken kunskapsnivå som avses. Såsom målet är formulerat är en ökning, oavsett grad, tillräcklig för måluppfyllelse. Ifall måttstocken är denna är målet uppfyllt, men det är givetvis stor skillnad på om kulturen ska *känna* till läroplanens villkor eller de facto kunna anpassa sin verksamhet utefter den. När projektet startade fanns hur som helst ett tydligt behov av att arbeta med b). Här följer några röster om ingångsvärderna i projektet, hur samverkan mellan skolan och kulturen såg ut och deras kännedom om varandras verksamheter:

*Skolan är trögflytande. Vi kan inte ta in kulturaktiviteter i skolan med kort varsel. Lärarna ska sätta det i ett sammanhang och måste kunna förbereda i god tid. Man måste ha mycket bättre framförhållning än några månader, kanske 6-12 månader. Lärarna måste rigga undervisningen så att man får ut något "mer" än själva aktiviteten. Annars blir det bara aktivitet just då och sen är det bra med det och så återgår vi till "det vanliga". Så vill vi inte ha det. Vi ska ha kulturen som ett komplement till ett arbetsområde som gör att kunskapsutvecklingen får syre. [...] Det har inte fungerat så bra med skolkulturen. Man hade ingen förståelse och kunde inte varandras världar. Det har aldrig lagts någon kraft på det. (Två röster från Kalmar kommun)*

*Största utmaningen är att kulturen ska vara nyttig, att den ska bidra till måluppfyllelsen. Kan man [skolan och lärarna, min anm.] inte värdera kulturen så har den inget värde alls. Lärarna måste vara pålästa, intresserade och nyfikna. De som är intresserade av exempelvis film eller musik, de använder sig av de redskapen i undervisningen. Men är man inte intresserad då får inte eleverna något. Det styrs mycket av lärarna. Sen är det väldigt viktigt vad rektorn har för förhållningssätt till kulturen. [...] Det är en lång process att komma in i skolan. (Styrgruppsrepresentant för kulturkonsulenterna)*

Utsagorna speglar i hög grad de flesta intervjupersonernas uppfattning om vad som var utmaningarna i det konkreta och praktiska mötet mellan skola och kultur. Utvärderingen av Skapande skola har samtidigt visat att det i väldigt hög grad blir som en "rolig företeelse" när kulturen kommer in i skolan och att det, trots en omfattande nationell satsning på skolkultur, fortfarande finns mycket att göra för att kulturen ska bli en integrerad del av det dagliga skolarbetet. Skola & Kultur bör betraktas och bedömas i detta ljus.

Det råder delade meningar bland intervjupersonerna vad gäller måluppfyllelsen för b). En del menar att projektet borde ha lyckats bättre, medan en hel del andra anser att projektet har bidragit till större förståelse och kunskap kring varandras verksamheter. Utsagorna utgör inget mönster, exempelvis att skolan och kulturen har delade uppfattningar, eller att initiativtagarna till projektet har en åsikt och utförarna en annan. Undertecknads bedömning är att denna splittrade bild, åtminstone delvis, hänger samman med målets oklara formulering. Det har helt enkelt saknats en gemensam och distinkt målbild, till skillnad från mål 1 och 2.

Avseende c) säger målet ingenting om *på vilken organisatorisk nivå* skolan och kulturen ska ha fått ökad kunskap. Måluppfyllelseanalysen skulle sannolikt få olika utfall om den tilltänkta nivån var förvaltningschef, rektor eller lärare i skolan samt institutionschefer, konsulenter eller pedagoger inom kulturen. Undertecknad menar dock att man på goda grunder kan slå fast att det har skett en atti-

tydförändring och kunskapsöverföring på *strategisk nivå*, det vill säga bland personer inom skola och kultur i beslutsfattande positioner. Där finns numera en gemensam uppfattning om att mötet mellan skola och kultur bör utgå från läroplanen och en ökad förståelse av varandras styrdokument. Man vet dessutom i större utsträckning vart man ska vända sig när kontakt behöver tas med den andra verksamheten. I det avseendet är den förklarande måluppfyllelsen ganska hög. Här bör samtidigt nämnas att ett flertal intervjupersoner poängterar att det redan innan projektstart fanns ett flertal fungerande samarbeten mellan skola och kultur och att Kalmar län låg i framkant nationellt sett i skolkulturfrågor. Som tidigare nämnts hade kommunerna kommit olika långt i sina processer. Den utveckling som har skett för mål 3 har således haft olika betydelse på olika nivåer i länet.

När det gäller den *operativa nivån*, det vill säga lärare (i viss mån även rektorer), konsulenter och enskilda kulturarbetare kan utvärderingen inte besvara måluppfyllelsefrågan. Detta beror i huvudsak på två faktorer: För det första, utvärderingsuppdraget har inte innefattas av intervjuer med dessa aktörer. För det andra, utbildningsinsatserna har inte kunnat utvärderas systematiskt under projektets gång. Det finns visserligen minnesanteckningar kring innehållet från de flesta utbildningsinsatserna, men det är inom projektets ramar ogörligt att undersöka huruvida kunskapen som förmedlades har haft någon effekt på deltagarna. Det saknas således empiriskt underlag för att göra en heltäckande bedömning, vilket gör den förklarande måluppfyllelsen delvis ej utvärderingsbar. Med detta sagt ämnar likväl under-tecknad att redovisa en kvalificerad gissning nedan.

Dokumentationen visar att projektet har bidragit till att **cirka 1700 personer i och utanför länet har fått någon form av kompetensutveckling inom temat skola och kultur**, exempelvis genom utbildningar, seminarier eller föreläsningar. Projektledarna har haft en uttalad målsättning om att utbildningsinsatserna ska befolkas av representanter från både skolan och kulturen. Här ingår ett flertal aktiviteter där erfarenhetsspridningen har varit på nationell basis, bland annat i Stockholm, Malmö och Sundsvall och har i de flesta fall även gällt delar av mål 4. I detta avseende har Skolscenen,

Riksteaterns hemsida som utgör ett rikstäckande nätverk mellan skolan och teatern, spelat en betydelsefull roll. Där har Skola & Kultur, bland mycket annat, dokumenterat aktiviteter kring mål 3 och 4.

Dokumentationen innehåller ingen redovisning av fördelningen mellan skola och kultur eller deltagarnas befattning inom respektive organisation. Logiken säger dock att 1700 knappast innehar en beslutsfattande position, snarare endast ett fåtal av dem. Därmed är det rimligt att anta att ett stort antal lärare, kulturombud och kulturarbetare känner till Skola & Kultur, vad det åsyftar och hur spänningsfältet mellan skola och kultur ser ut. **Därutöver har projektledarna personligen träffat uppskattningsvis 50-100 personer i länet ett flertal gånger i arbetet med Relevant och olika utbildningsinsatser.** Sammantalet ger detta en mängd potentiella kontaktytor och mötesplatser för kunskaps- och erfarenhetsutbyte relaterat till mål 3.

Undertecknads bedömning är att det finns goda *förutsättningar* för ett fördjupat kunskapsutbyte om varandras styrdokument på operativ nivå, inte minst med tanke på att Skola & Kultur är väl förankrat på strategisk nivå. Möjligen är det så att projektets tidsrymd inte har medgett en längre resa än den som har gjorts. Nästa steg blir därför att låta projektet "sippra ned" till den operativa nivån, det vill säga till (fler) lärare, elever och kulturarbetare. Därför är det också av största vikt att göra en uppföljande utvärdering av mål 3. Projektet är ännu inte avslutat och de långsiktiga effekterna kan sannolikt ännu inte observeras.



## Mål 4 – Etablera metoder och strukturer för att öka elevers och lärares delaktighet och inflytande över kulturen som har skolan som målgrupp. Metoderna ska utvecklas och testas under projekttiden, fram till 2013.

### Beskrivande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

### Förklarande måluppfyllelse

Mycket hög – ganska hög – varken hög/låg – ganska låg – mycket låg – ej utvärderingsbar

Måluppfyllelsen för mål 4 kan i vissa delar sägas vara hög, men i vissa andra ej utvärderingsbar. Det beror i huvudsak på att de långsiktiga effekterna av projektet ännu inte kan skönjas. Mål 4 är överlag oklart formulerat (luftighetsargumentet, se bilaga 1) och tre delar av målformuleringen är i behov av operationalisering för att kunna utvärderas: a) Etablera metoder och strukturer, b) Delaktighet och inflytande samt c) Elever och lärare. Projektledarna har tolkat a) på följande sätt:

*Vi sade tidigt att vi inte kan [i betydelsen hinner, min anm.] vara ute och "göra" i skolan utan det är det vi ska ha pengarna till. Så det regionala perspektivet har varit att fånga upp metoder och strukturer, exempelvis "Creat-Learn" i Kalmar, "Att äga läsandet och skrivandet" i Borgholm och "Bli människa" i Vimmerby. När vi har kunnat gynna och stötta sådana saker och fått ut ett antal skrifter och broschyrer. [...] Vi ville samla ihop erfarenheter och bli en kunskapsbank genom de här materialen. Vi har inte konstruerat några egna metoder som vi har gått ut och testat, utan andra har velat testa saker och vi har bejakat det. Så har vi tolkat det målet. (Projektledarna)*

Det är ovanstående tolkning som har legat till grund för måluppfyllelseanalysen. Som tidigare nämnades har projektmedlen i hög grad fokuserats kring mål 4: **600 000 kr av 900 000 kr har beviljats för detta ändamål. Antalet delprojekt**

**är 13 till antalet, varav 3-4 stycken kommer att vara pågående efter projektets slut.**

Den resursmässiga tilldelningen indikerar således att projektet har skapat goda *förutsättningar* för måluppfyllelse vad gäller etableringen, men att de långsiktiga effekterna av projektet kan utvärderas först några år efter projektet har avslutats.

När det gäller b) finns särskild anledning att reda ut vad som avses med "delaktighet och inflytande" avseende barn och ungdomar, eftersom de är en grupp med potentiella svårigheter att vara delaktiga och ha inflytande då de jämfört med vuxna har mindre resurser, erfarenheter och kunskaper. De är i formell mening föräldrarnas ansvar och får inte rösta. Den amerikanske filosofen Nancy Fraser menar att delaktighet och inflytande i grund och botten handlar om *erkännande*, att ta unga människor på allvar och vara lyhörda inför deras tankar och åsikter. Det handlar inte om att alltid få sin vilja igenom, utan att:

*Få göra sin röst hörd eller få sina åsikter diskuteras, att bli behandlad med respekt av sin omgivning och att ha inflytande oberoende av individens status och position i samhället, vilket avser relationen till såväl andra individer som organisationer och myndigheter (Ur Wågman, Lupp 2011 - Skövde kommun)*

Undertecknad har inte intervjuat elever men kan likväl, med dokumentationen som utgångspunkt, klargöra att delprojektens syfte och innehåll sammantaget har en tydlig koppling till delaktighet och inflytande utifrån Frasers definition. Återigen, goda *förutsättningar* finns för ökad delaktighet och inflytande. Målet är formulerat som så att en ökning, oavsett grad och omfattning, innebär att målet är uppfyllt. I denna strikta mening är målet uppfyllt, men det primära i utvärderingssammanhang torde vara en precisering av grad och omfattning för att ge en mer nyanserad bedömning. Detta faller således utanför utvärderingens ram, men hade sannolikt heller inte gått att utvärdera till fullo förrän ett antal år efter projektets slut.

Vad gäller c) saknas en precisering kring *vilka* lärare och elever som avses, men undertecknad har utgått



från att fokus ligger vid hela Kalmar län. Här visar dokumentationen att **7 av 12 kommuner i länet har fått ansökningar för delprojekt för mål 4 beviljade. 400 000 kr av 600 000 kr har gått till pilotkommunerna.** Det finns således olika strukturella förutsättningar i länet vad gäller möjligheterna till måluppfyllelse, samtidigt som det har varit en klar fördel att som pilotkommun ha haft en tät koppling till projektet genom styrgrupp och projektgrupp. Ansökningarna speglar dessutom sannolikt i vilken grad projektet är politiskt förankrat i kommunerna.

Måluppfyllelsen kring elever och lärare i hela länet handlar dock inte enbart om att kommuner behöver initiera egna projekt, utan här är erfarenhets-spridningen av delprojekten central. För detta krävs gedigen dokumentation. I Skola & Kultur finns flera andra, vissa ännu inte avslutade, delprojekt med utgångspunkten att dokumentationen kommer att vara av största vikt för samtliga aktörer i projektet så att dess erfarenheter tas tillvara och kunskapsspridningen säkerställs. Detta torde vara särskilt angeläget i relation till de kommuner som inte genomfört något delprojekt.

Trycksaker har tagits fram och spridits till länets skolor och vid konferenser samt lagts upp på projektets hemsida. Denna har legat under Riksteatern och varit länkad till från läns-kulturens egen hemsida, vilket borgar för såväl nationell, regional och lokal spridning. Information om detta har även förmedlats via projektets digitala nyhetsbrev som har ett hundratal mottagare. Återigen, här finns goda *förutsättningar* för spridning av projektets kunskapsbas till elever och lärare, men utvärderingen kan inte svara på huruvida kunskapen från delprojekten de facto har kommit lärare och elever i länets övriga kommuner till gagn. De långsiktiga effekterna av delprojekten har heller sannolikt inte ännu slagit igenom.

Dokumentationen av delprojekten ser olika ut och är av olika användningsgrad för att besvara måluppfyllelsefrågan. Ur ett utvärderingstekniskt perspektiv är det angeläget att man utvärderar ett delprojekt både före och efter genomförandet, vilket gör att effekten kan mätas med en vetenskapligt förankrad metod. Här skiljer sig ett delprojekt från mängden

och förtjänar att lyftas fram som gott exempel:

*Man kommer till en punkt i sitt arbete när man tror sig veta effekterna [av våra tidsresor, min anm.] Man hör det från lärare och ser det på eleverna, men man har inte undersökt det [vetenskapligt, min anm.] Så det vi gör nu är att vi har sökt pengar för ett utvärderingsprojekt av våra tidsresor. Det är tillsammans med Borgholms kommun och Linnéuniversitetet. Det känns jättespännande. Nu kan vi ställa frågor som vi tror oss veta svaret på, men inte vet. Vad kommer man ihåg efter en tidsresa? Vad har man lärt sig? Är det bara att kolten kliade och soppan smakade vatten, eller är det att man känner en tillhörighet med bygden? Får man en känsla för platsen och något att relatera till i sin historiesyn? (Kalmar läns museum)*

Drömscenariot för utvärderingen skulle vara att samtliga delprojekt har ett liknande upplägg, där man tidigt knyter an till utvärderingen av insatsen och kan mäta effekten. Det skulle få stor betydelse för precisionen i måluppfyllelseanalysen. Men ett sådant projekt finns med största sannolikhet inte, dels för att alla insatser inte nödvändigtvis går att utvärdera på samma sätt, dels för att det skulle vara extremt kostnadskrävande.

## Att lyckas med ett projekt

Föregående fyra kapitel har visat att Skola & Kultur i hög grad har nått sina mål, och att det i mångt och mycket beror på projektet. I den meningen är således projektet lyckat. Det har även framgått att frågeställningar kring projektets långsiktiga effekter kan besvaras först några år efter dess avslut. Utvärderingsresultaten hänger således samman med såväl vilka bedömningskriterierna är som tidpunkten för utvärderingen. Föreliggande kapitel ämnar vidga diskussionen huruvida projektet är lyckat genom att belysa några andra infallsvinklar kring projektutvärdering.

Skola & Kultur kan sägas ha bedrivits utifrån *nätverksstrategin*. I sådana projekt är drivkraften ofta gemensamma intressen och tidsperspektivet långsiktigt. Arenan är i huvudsak lokal/regional och

ledningen av projektet har en horisontell karaktär snarare än en byråkratisk. Fördelarna med nätverksstrategin är flera, men för Skola & Kultur har det varit särskilt betydelsefullt med ett *efterfrågestyrt* samarbete, det vill säga att projektet utgår från deltagarnas upplevda problem och faktiska situation. Med en bred uppslutning ökar förutsättningarna för att samarbetet blir långsiktigt och självgående. En annan fördel är att utveckling och spridning kan ske parallellt. Erfarenheter från delprojekten i mål 3 och 4 har genom styrgrupp och projektgrupp kunnat delas på ett relativt fruktbart sätt, framför allt processen och arbetsformerna snarare än själva resultatet.

Nätverksstrategin medför även ett flertal risker. En av dem handlar om att arbetssättet ofta går smidigt i projektets inledande faser (initiering och planering) men tenderar att bli mer tungrovt under genomförandefas och uppföljningsfas. Nätverksgrupperna riskerar att bli slutna och avståndet till lokalt berörda parter ökar. För Skola & Kultur är detta särdeles relevant då styrgruppen består av personer i ledande befattning. Projektgrupp och samrådsgrupp kan dock sägas utgöra buffert mot denna utveckling, men det är likväl viktigt att poängtera att häri ligger möjligen projektets största utmaning inför framtiden: Att sprida projektets erfarenheter och kunskaper till gräsrotsnivå.

En mer generell utmaning kring alla typer av projekt handlar om hur erfarenheter och kunskaper tas tillvara i driftsorganisationerna när projekt avslutas, det vill säga hur information överförs från den tillfälliga organisationen till den permanenta. Denna problematik har diskuterats i detalj av i princip samtliga intervjupersoner, vilket visar på en utbredd vilja att utvecklingen inte avstannar. Här råder stor enighet kring Regionförbundets framtida roll:

*RF måste ta ett uttalat ansvar för skolkulturfrågan. Det är helt nödvändigt för att frågan ska leva vidare. Det ska vara en regional angelägenhet och inte drivas av skolan eller kulturen. Kommunerna och kulturinstitutionerna måste ta initiativ till en sådan utveckling. (Projektledarna)*

*Utöver Relevant som förpliktigar så måste det finnas någon med ansvar för skolkulturfrågan. Det ska inte drivas på eldsjälsnivå utan som ett delegerat uppdrag. (Linnéuniversitetet)*

*RF måste ta samordningsansvar för att frågan ska leva vidare. Uppfylla sina åtaganden i strategin och fortsätta elda på kommunerna. [...] Hur säkerställer man ett fortsatt erfarenhetsutbyte? Hur stödjer man kommunerna bäst? Hur stärker man skolkulturen? Försvinner engagemanget så dyker det helt. Det är min absoluta uppmaning. (Kalmar kommun)*

*Jag hoppas att Regionförbundet kan ta stafett-pinnen och tillsammans med Riksteatern Kalmar län ta på sig ansvar att fortsätta med nätverksmötena så att kulturaktörerna och skolan möts. Om inte, måste man sprida projektets erfarenheter till relevanta mottagare eller förvalta det på Riksteatern Kalmar län, men det finns inga utarbetade rutiner för det. (Riksteatern)*

Undertecknad delar intervjupersonernas uppfattning. Regionförbundet Kalmar län spelar en framtida nyckelroll i sammanhanget. Hur ansvarsfrågan mer konkret ska se ut behöver diskuteras internt på Regionförbundet och i samråd med styrgruppen. Förväntningarna från deltagarna handlar i huvudsak om att fortsätta förankra strukturen längre ned i organisationer, så att skolkulturfrågan inte står och faller med enskilda individer. Här blir utbildning av exempelvis skolkulturombud, lärare och kulturarbetare central.

Den första delen av kapitlet har fokuserat på potentiella risker med projekt, härnäst fokuseras istället potentiella framgångsfaktorer i projekt, såsom *tid, resurser, organisation och projektledning*. Dessa är klassiska utvärderingsinstrument av projekt och kommer att relateras till projektets måloppfyllelse.

## **Tid**

Projekttiden (3 år) beskrivs av flertalet som en framgångsfaktor för Skola & Kultur. Den huvudsakliga anledningen är att *förändring tar tid*. Skola & Kultur har inneburit att ploga ny mark, både vad gäller arbetsformer och förhållningssätt. I en sådan

process upplevs tiden betydelsefull för att bygga upp ett förtroendekapital parterna sinsemellan och förändra invanda tankemönster. Styrgruppens representanter betonar även att tidsrymden har bidragit till ett öppet och konstruktivt samtalsklimat. Undertecknad bedömer att tiden har varit viktig för måluppfyllelsen i mål 1, och indirekt mål 2. Projektledarna har haft möjlighet att skynda långsamt med en av projektets bärande idéer, förankring och etablering av nätverk. Dessutom skedde ett gediget förarbete innan projektstart, vilket i praktiken innebär att Skola & Kultur har "varit igång" i cirka 4 år.

### Resurser

Projektmedlen (300 000 kr/år) har varit av största vikt för måluppfyllelse i mål 3 och 4, och indirekt mål 1. Utan dem hade samtliga aktiviteter fått bekostas med projektledarnas arbetstid, det vill säga ha initierats och drivits av dem. Undertecknads bedömning är att arbetstiden har varit tillräcklig för att arbeta med mål 1 och 2, men inte mål 3 och 4. Skola & Kultur hade utan ekonomiska resurser sålunda präglats av en brist på initiativ och aktiviteter som förmodligen hade bidragit till att projektet inte nått ner till operativ nivå.

Projektmedlen har utnyttjats till fullo, men såväl beställare, projektägare och projektledare har i intervjuer uppmärksammat att ansökningar till delprojekt uteblev under första halvan av projekttiden. Då hade endast 150 000 kr av 450 000 kr sökts och beviljats. Detta beror delvis på att den fasen var inriktad mot mål 1 och 2, samtidigt som kommunerna nyttjade medel från Skapande skola och saknade tid för Skola & Kultur. Dokumentationen visar att projektledarna noterat detta på ett tidigt stadium och ihärdigt uppmanade till nya ansökningar:

*Våra pengar gick inte åt i början. Skapande skola gav så mycket resurser [till kommunerna, min anm.], så vår bedömning är att det handlade om tidsbrist snarare än ointresse. Inledningsvis var det kulturen som sökte och sedan kopplade på skolan, det är först på slutet som det har varit tvärtom. [...] Projektet arbetade inledningsvis först och främst med mål 1 och 2, och då blev det naturligt att 3 och 4 följer därefter. Det har tagit tid att inse att det*

*fanns pengar att söka, trots att vi har uppmanat. Men nu ligger det mycket i pipeline och som kanske inte hade kunnat göras tidigare. (Projektledarna)*

Samtliga pilotkommuner verifierar bilden av tidsbrist, men ger uttryck för att projektet ändå har varit prioriterat och betydelsefullt. Projektledarna övervägde vid denna tidpunkt att själva initiera projekt, men bedömde att tyngdpunkten på mål 1 och 2 då var av större vikt och att det tog all tid i anspråk.

En annan bidragande orsak till bristen på ansökningar är sannolikt att det fanns ett krav i ansökningsförfarandet på gemensam planering mellan skolan och kulturen. Under första halvan av projektet var nätverken antagligen inte tillräckligt etablerade för att sådan samverkan skulle vara naturlig. I denna fas fanns däremot ett flertal initiativ av skolan eller kulturen där den andra parten mer fick rollen som mottagare av en färdig produkt eller idé snarare än samarbetspartner, vilket Skola & Kultur i mångt och mycket hade som bärande idé att komma ifrån.

Som tidigare noterats råder en kraftig snedfördelning av resurser mot mål 4. Det har dock inte funnits någon uttalad målsättning i projektet om att prioritera ett mål före ett annat, utan tonvikten vid mål 4 är resultatet av de ansökningar som inkommit. Att ansökningarna har fokus mål 4 kan delvis hänga samman med att mål 3 i hög grad redan upplevs ha uppnåtts genom mål 1 och 2. Processen i projektets styrgrupp och projektgrupp kan därför sägas vara del av implementeringen. Dessutom finns kunskapshöjande inslag mot mål 3 i ett flertal aktiviteter med mål 4 som fokus.

Ett alternativt tillvägagångssätt för resurstilldelning hade varit tydligare styrning kring innehållet i delprojekten. Det hade möjligen kunnat leda till fler kommunala initiativ, men å andra sidan verkar bristen på ansökningar, åtminstone i pilotkommunerna, hänga samman med strukturella hinder som är svåra att kringgå. En tydligare styrning av projektmedlen hade möjligen också gjort att målsättningen uppfyllts vad gäller att projektet skulle komma samtliga länets kommuner till gagn, då tre av dem (Nybro, Hultsfred och Mönsterås) inte har sökt projektmedel alls.

## Organisering

Rättviseperspektivet i bemanningen av styrgrupp och projektgrupp har varit ytterligare en framgångsfaktor. Utan en sådan medveten strategi hade riskerna för slagsida i projektet varit överhängande, vilket i förlängningen hade kunnat leda till att projektet misslyckats helt. Visserligen saknar projektledarna bakgrund inom skolan, men undertecknads bedömning är att rättviseperspektivet har gjort dem lyhörda inför detta faktum och i den mån det har varit möjligt försökt kompensera. Det har inte funnits någon genomgripande kritik mot detta upplägg i intervjuerna.

Projektgruppen har i flera avseenden bidragit till projektets måluppfyllelse. Det är därifrån de flesta delprojekten har initierats samtidigt som den har fungerat som mötesplats på lägre organisatorisk nivå än styrgruppen. Detta gäller inte bara mellan skola och kultur, utan även inom kultursfären. Flera intervjupersoner från kulturen lyfter fram att det till viss del saknas en samsyn mellan länsinstitutionerna vad gäller finansieringsfrågor och att anslagsmekanismerna till kulturen är strukturerade på ett sätt som bidrar till ett revirtänkande gentemot andra kulturuttryck än det egna. Därmed finns en inbyggd svårighet i att låta en enskild individ representera samtliga kulturuttryck (såsom är fallet i styrgruppen). Projektgruppen har således kunnat fungera som arena för diskussioner kring dessa frågeställningar och öppna upp för potentiella nya samarbeten inom länskulturen. Från skolans håll lyfts dock fram att projektgruppen rent numerärt haft tyngdpunkt mot kulturen. Projektledarna kompenserade för detta under vägs gång genom att plocka in ytterligare ett antal representanter från skolan.

Projektorganisationen har sammankopplat nationell, regional och kommunal nivå i skolkulturfrågor. Att Riksteatern Kalmar län stod som projektägare, och att projektledarna var anställda där, innebar en potentiell risk att projektet skulle uppfattas som kulturfokuserat av skolan, och inriktat på ett enskilt kulturuttryck av kulturen. I den meningen hade Regionförbundet Kalmar län varit ett mer "neutralt" alternativ. Projektägaren nämner att projektet inledningsvis fick kritik från skolan för att kulturen hade

en för dominant roll. Hans upplevelse var dock att projektledarna var lyhörda inför kritiken och snabbt lyckades anpassa sin och projektets roll. Detta stämmer väl överens med intervjumaterialet, då ingen informant lyfter fram sådan kritik i de senare faserna av projektet. Här bör dock nämnas att utvärderingen inte omfattar intervjuer med länsinstitutionerna utöver deras styrgruppsrepresentant.

Styrgruppen har i huvudsak bestått av personer i ledande befattning, vilket har gett skolkulturen dignitet. Risken med en sådan organisering är att projektet inte når ner till lägre organisatoriska nivåer, till de som ska "göra verklighet" av idéerna. Denna risk har Skola & Kultur parerat genom att allokera resurser till delprojekt, vilka har involverat många människor och fungerat som utvecklingsmotor i projektet. Skola & Kultur kan därför sägas ha kombinerat *planeringsstrategin* med uppifrånperspektiv och formellt ansvar med aktiveringsstrategin med underifrånperspektiv och personligt engagemang på ett bra sätt.

## Projektledarna

Den ursprungliga tanken var att projektet skulle leddas av en person på 75 %. Utfallet blev två projektledare som delade på tjänsten. Att vara två projektledare gör nödvändigtvis inte projektet enklare att leda, men i fallet Skola & Kultur har det spelat en nyckelroll. Det beror på flera faktorer: 1) Projektledarna hade tidigare erfarenheter av att arbeta tillsammans, vilket i mångt och mycket säkerställde att projektledarna inte skulle ha samarbetssvårigheter, 2) Båda hade gedigna erfarenheter inom olika delar av skolkultursfären, vilket innebar bredare och djupare kontaktytor i länet, 3) Möjligheter att föra dialog med en arbetskamrat, vilket kan vara särskilt betydelsefullt när projektet i någon mening var nyskapande, 4) Få mer gjort på samma tid, vilket med 12 kommuner och 10 länsinstitutioner innebar en effektivare arbetsprocess.

Ur intervjumaterialet framträder ett oerhört tydligt mönster vad gäller uppfattningen om projektledarna och deras insats. Den är närmast reservationslöst positiv, och flera intervjupersoner tar upp projektledarnas roll utan att för den skull få frågan:



*Projektledarna har haft väldigt stor betydelse. De har varit jätteduktiga på att skapa nätverk och har varit runt och berättat om projektet. [...] De har haft ordning och reda på dokumentation och ekonomi. (Styrgruppsrepresentant för kulturkonsulenterna)*

*Projektledarna har gjort ett jättejobb. De har verkligen varit professionella och nått resultat. De har haft koll på tidplan och återkopplat snabbt. (Styrgruppsrepresentant för länsinstitutionerna)*

*Projektledarna har varit fantastiska. De har varit väldigt utåtriktade och inkluderande, ödmjuka och inlyssnande. (Linnéuniversitetet)*

*Det är inte bara ett projekt vilket som helst, utan mycket har varit projektledarnas förtjänst. Du bara måste skriva att de har varit fantastiska. [...] De har gjort hur mycket som helst på alla nivåer. De har inte bara jobbat med chefer utan även dykt ner och fått med många på golvet. Hade de inte haft den styrkan och kompetensen hade det nog aldrig gått. (Kalmar kommun)*

Det finns en mängd projekt som har haft fantastiska idéer, men som har fallerat på grund av felrekrytering av projektledarna. Så har inte varit fallet här, utan utslagorna indikerar snarare att projektledarna har burit fram projektet på sina axlar. Längre ned i kapitlet diskuteras huruvida modellen för Skola & Kultur är användbar i andra sammanhang. En viktig slutsats i det sammanhanget är att få till en lika lyckosam rekryteringsprocess. Betydelsen av en noggrant utmejslad kravprofil kan inte nog understrykas.

Ovanstående fyra avsnitt utgör ett klassiskt exempel på hur man kan utvärdera ett projekt. Inom projektforskningen finns dock ett flertal andra bedömningskriterier, bland annat med fokus på vad olika intressenter har fått ut av, och tycker om, projektet. Detta kan sägas vara en mer subjektiv bedömning och inte nödvändigtvis med hänsyn till projektets mål, men det kan samtidigt vara minst lika betydelsefullt att utvärdera utifrån denna horisont eftersom det i mångt och mycket utgör den mentala bilden

av projektet och sannolikt lever kvar efter projektet. Nedan följer en kort redogörelse av deltagarnas och finansierarnas perspektiv.

### **Deltagarperspektivet**

Som framgått i målkapitlet finns en utbredd positiv bild av projektet och projektledarna. Det framgår tydligt att Skola & Kultur upplevs ha åstadkommit något värdefullt och nyskapande, vilket intervjupersonerna värnar starkt om. Detta ges bland annat uttryck för i utslagorna kring Regionförbundets framtida roll och ansvar för skolkulturutvecklingen i Kalmar län.

Deltagarna kom in i Skola & Kultur med olika förväntningar och perspektiv, vilket var en av utmaningarna i projektet. Dessa skilde sig åt både *inom* och *mellan* skolan och kulturen. För en del var **Relevant** det stora målet och för andra att bygga nätverk. Några ville skapa förutsättningar för ökad måluppfyllelse och någon såg ökat fokus på sin verksamhet framför sig. Oavsett vilket är den gängse uppfattningen att förväntningarna i mångt och mycket har uppfyllts. Man är helt enkelt nöjd med utfallet, både i förhållande till sina ingångsvärden och sin egen insats. Ett flertal poängterar dock att det finns mer att göra inom skolkulturområdet, men de gör det med ett positivt tonfall snarare än ett negativt. Det visar att projektet i deras ögon har skapat ett fundament att stå på och att utgå från i framtiden.

### **Finansiärsperspektivet**

Regionförbundet Kalmar län hade primärt fokus på nätverk och strategi (mål 1 och 2). Dessutom fanns en uttalad önskan om att skapa en struktur kring skolkulturarbete som inte var beroende av eldsjälarna. RFL är i huvudsak nöjda med projektet och dess utfall, men tycker samtidigt att ansökningsförfarandet till delprojekten hade kunnat riggas annorlunda för att öka ansökningstrycket. De säger sig också ha fått värdefull erfarenhet i rollen som beställare och finansierare då de har varit mer delaktiga än vad som brukar vara fallet. Man har exempelvis suttit med i styrgruppen och agerat avsändare när det gäller **Relevant**.

Riksteaterns ingång i Skola & Kultur är annorlunda än Regionförbundets. Deras förväntningar kring

ett regionalt utvecklingsprojekt som Skola & Kultur handlade huvudsakligen om att som nationell kulturaktör undersöka sin roll i den nya kulturpolitiken, en kulturpolitik som har förändrats till stor del de senaste åren. Riksteatern menar att alla kulturaktörer oavsett nivå försöker positionera sig och hitta nya arbetsformer och arbetssätt. Riksteatern är nöjd med hur projektet har samverkat med en annan sektor (skolan) och mellan olika kulturella uttryck. RT menar vidare att initiativet har varit berömvärdt och att man, utifrån sina förutsättningar, har lyckats med projektet. Som nämndes kring mål 2 lyfter de dock en problematik kring regional inlåsning, det vill säga att det har saknats ett vidare perspektiv i delprojekten och att projektet därigenom har gått miste om kunskap och erfarenheter från andra regioner och riksnivån. RT har därutöver, liksom Regionförbundet, synpunkter på resurstilldelningen i delprojekten. De förordar en något hårdare styrning av medlen så att projektet på så vis hade pekats tydligare i en riktning där kunskaper och erfarenheter utanför Kalmar län hade kunnat tas tillvara.

### **Skola & Kultur-modellens användbarhet i andra sammanhang**

I och med att Skola & Kultur-projektet i mångt och mycket är nydanade är det angeläget att avslutningsvis säga något om huruvida projektet kan användas i andra sammanhang. Här avses framför allt skolkulturfrågor i *andra län*, men också i andra sektorsövergripande regionala samarbeten. Föregående kapitel visar att det finns ett antal framgångsfaktorer att luta sig emot i initieringen av ett annat skolkulturprojekt. Att projektet har fått ta *tid*, haft *resurser* att fördela till delprojekt samt *organiserat* på ett sätt som knyter samman olika nivåer och verksamheter är några av dem. Att sätta *fokus på läroplanen* och ökad måiluppfyllelse har också bidragit starkt till att skolkulturfrågan fått högre status. Här finns således betydelsefulla erfarenheter att ta del av.

Undertecknad menar dock att utgångspunkten ändå bör vara: *Ha inte övertro på modellen!* Låt säga att Regionförbundet Jämtlands län bestämmer sig för att initiera ett skolkulturprojekt. På ytan kan uppdraget och syftet se likartat ut: Att bygga nätverk och öka kunskapen om varandras styrdoku-

ment. Men, och det är ett viktigt men, varje projekt fungerar i en unik kontext där förutsättningarna att genomföra projektet ser olika ut. Det finns alltid faktorer som kan underlätta eller försvåra att driva ett projekt. Det kan exempelvis gälla regionens geografi, befolkningsstruktur, tillgången till universitet och kulturinstitutioner samt vilken status kulturfrågor har.

En sådan analys är nödvändig även om projektmodellen ska användas i andra samverkansprojekt än mellan skola och kultur. Även om syftet är att integrera kulturen i en annan sektor så kan kontakterna mellan sektorerna se annorlunda ut, vilket påverkar etableringen av nätverket. Samtidigt finns andra aktörer med andra intressen att ta hänsyn till. Ett projekt är också högst personberoende, vilket syns med projektledarna i Skola & Kultur. Samverkan handlar i slutändan om att individer ska kunna samarbeta med varandra, vars betydelse framkommer i flera pilotkommuner och styrgruppen. En modell är således bara en modell, utan omvärldsanalys och rätt bemanning blir den sannolikt ett misslyckande.

Det är inte enbart själva modellen som kan vara användbar i andra sammanhang, utan kanske framför allt de *resultat* som modellen har frambringat. Genom projektet finns en mängd erfarenheter av hur man skapar nätverk i praktiken, som i sin tur ligger till grund för ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Det finns ett flertal exempel på hur två sektorer med relativt begränsad kunskap om varandras världar kan skapa förutsättningar för ett långsiktigt samarbete. Exempelen kan göras flera, och i princip samtliga är i någon mening generaliserbara över andra sektorer och verksamhetsområden. Slutligen, föreliggande utvärdering kan förhoppningsvis fungera som ett led i projektets gedigna dokumentation och vara en inspirationskälla för skolkulturutveckling på såväl lokal, regional som nationell nivå.



## Bilaga 1 – Utvärderingens teoretiska och metodologiska fundament

Vedung (2009) menar att måluppfyllelsemodellen bärs upp av två argument: *Enkelhetsargumentet* – Modellen är tydlig och okomplicerad att tillämpa, samt tar relativt lite resurser i anspråk. *Objektivitetsargumentet* – Utvärdering är ofta normativ i den meningen att det som ska utvärderas kräver olika typer av värderingskriterier som utvärderaren konstruerar. Måluppfyllelsemodellen frångår detta och fokuserar istället helt och hållet på redan fastställda mål, vilket har varit uppdragsgivarens önskemål.

Måluppfyllelsemodellen har dock flertalet svagheter, bland annat *luftighetsargumentet* och *bieffektsargumentet*. Luftighetsargumentet går ut på att vissa projekt ställer upp så abstrakta mål att de är oanvändbara som mätinstrument. Bieffektsargumentet handlar om att projektet kan få konsekvenser som beställarna inte kunde förutse, prioriterade eller glömde bort, vid målformuleringen. Eftersom modellen helt fokuserar på fastställda mål blir konsekvensen att den helt bortser från bieffekterna, såväl positiva som negativa, och därför ger en skev bild av vad projektet uppnått. Här kan exempelvis nämnas en nulägesanalys av kommunernas arbete lokalt avseende skolkulturplaner (mål 2) samt kopplingen mellan innehåll i utbildningsinsatser och metoder/strukturer och mål (3 och 4). Sådan information finns istället att tillgå i projektledarnas verksamhetsberättelse. Undertecknad lyfter dock fram några bieffekter av projektet som har framkommit under utvärderingens gång, utan att för den skull göra anspråk på en heltäckande bild.

Utvärderingens empiriska underlag består av 14 intervjuer och en dokumentanalys. Intervjuerna har genomförts under mars 2014 och i huvudsak med representanter i styrgruppen, men även ett fåtal ur projektgruppen (mer information om projektets organisation finns i kapitlet "Projektorganisation i Skola & Kultur"). Samtliga har spelats in digitalt. Utgångspunkten har varit att samla in erfarenheter från ett brett spektra av deltagare: Beställare, projektägare, projektledare, pilotkommuner och

kulturaktörer i form av länsinstitutioner och konsulenter. Samtidigt har det varit centralt att intervju-personerna täcker in såväl den strategiska som operativa nivån i projektet. Tyngdpunkten har dock varit på den strategiska nivån eftersom projektet i huvudsak rör sig där. Lärare och elever i kommunerna, det vill säga de som arbetar konkret med skolkulturen i skolan, har inte varit möjliga att inkludera i utvärderingen givet dess ramar. Denna begränsning diskuteras löpande i utvärderingen.

Dokumentanalysen är, som begreppet indikerar, en genomgång av dokumentationen i projektet. Denna innefattar projektbeskrivning, verksamhetsbeskrivning, protokoll från styrgrupps- och projektgruppsmöten, remissvar, minnesanteckningar och dokumentation från diverse delprojekt inom projektet, resultatrapporter, MVR-rapporter (månatliga verksamhetsrapporter till Riksteatern utifrån projektets mål) samt projektansökningar från kommuner och kulturaktörer inom ramen för projektets budget. Dokumentation är en betydelsefull del av utvärderingsarbetet och undertecknad bedömer det här projektets som mycket tillfredsställande. Den är gedigen och detaljrik samt tydlig och lättförståelig utifrån ett utvärderingsperspektiv.

Föreliggande dokument utgör utvärderingen projektet Skola & Kultur. Projektet, som genomförts i Kalmar län, har haft till uppdrag att med eleven i centrum och läroplanen som ramverk, gemensamt verka för ökad måluppfyllelse. Arbetet har omfattat metodutveckling, kunskapande och nätverksbygge och har bland annat resulterat i den regionala strategin RELEVANT. Initiativtagare till uppdraget är Regionförbundet i Kalmar län och Riksteatern. Samtliga kommuner i Kalmar län, länskulturorganisationerna och Linnéuniversitetet har varit parter i arbetet. Borgholm, Kalmar och Vimmerby har utgjort pilotkommuner. Projektet har pågått mellan juli 2011 och juni 2014.