

Under de första tio åren på 2000-talet drabbades Europa av två allvarliga lågkonjunkturer som i olika grad påverkade samhällsekonomi och arbetsmarknad i samtliga nordiska länder. Mot denna bakgrund startade Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande (NVL) ett projekt för att undersöka vad som kännetecknar nordiska utbildningsprojekt som framgångsrikt utvecklat såväl individers som organisationers förmåga att möta de utmaningar som följer med omfattande förändringar i samhälle och arbetsliv.

Här presenteras en redigerad sammanställning av de framgångsfaktorer som identifierats och beskrivits av den nordiska forskargrupp som varit verksamma i NVL:s Kompetensprojekt 2009–2012. Skriften kan förhoppningsvis fungera som en inspiration för alla som på olika sätt är involverade i att planera, driva eller finansiera utbildningsprojekt.

Mer finns att läsa i forskarrapporten:

Jyri Manninen, Hróbjartur Árnason, Anne Liveng, Ingegerd Green (2012). Analysis of Nordic educational projects designed to meet challenges in society. Defining the success factors. Published by NVL Nordisk Nätverk för Vuxnas Lärande.

URL:<http://www.nordvux.net/page/812/kompetensutveckling.htm>



norden

Nordiska ministerrådet

framgångsfaktorer

från nordiska
utbildningsprojekt
som möter utmaningar
i samhället

Åtta framgångsfaktorer

från nordiska utbildningsprojekt
som möter utmaningar i samhället

© Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande

Denna skrift är en redigerad sammanställning av delar av innehållet i forskarrapporten "Analysis of Nordic educational projects designed to meet challenges in society. Defining the success factors", framtagen av Jyri Manninen (Östra Finlands Universitet), Hróbjartur Árnason (Íslands Universitet), Anne Liveng (Roskilde universitet i Danmark) och Ingegerd Green (frilansande konsult, Sverige) inom ramen för NVL:s Kompetensprojekt 2009–2012.

Text: Ingegerd Green

Grafisk form: Anders Kretz

Tryck: Litróf ehf, Island, maj 2012

Rapporten finansieras av Nordiska Ministerrådet genom NVL:s strategiska medel

ISBN: 978-9979-72-140-6 (tryckt utg.)

ISBN: 978-9979-72-141-3 (pdf)



Nordiskt nätverk för vuxnas lärande



norden

Nordiska ministerrådet

Inledning

Under de första tio åren på 2000-talet inträffade två stora lågkonjunkturer som i olika grad påverkade samhällsekonomi och arbetsmarknad i samtliga nordiska länder. Island drabbades särskilt hårt med stora nedskärningar i fiskeindustrin, nedläggningen av den amerikanska militärbasen 2006 och sist men inte minst slog den globala finanskrisen till med oerhörda konsekvenser i september 2008. Arbetslöshetssiffrorna sköt i höjden samtidigt som statistiken visade att ungefär en tredjedel av arbetskraften inte fullgjort en gymnasieutbildning.

Med detta som utgångspunkt och med vetenskap om att övriga nordiska länder mött ungefär samma utmaningar initierade den isländska koordinatoren inom Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande (NVL) ett projekt för att undersöka framgångsrika nordiska utbildningsprojekt. Syftet med projektet var inte att identifiera

och lyfta fram en rad s. k. ”best practises” utan att gå ett steg längre. Med utgångspunkt från ett trettiotal framgångsrika projekt från samtliga nordiska länder fick därför en grupp forskare uppdraget att undersöka vad som verkar känneteckna projekt som på olika sätt lyckats skapa förutsättningar för att möta utmaningar, ta vara på möjligheter och bidra till konstruktiv förändring i samhälle och arbetsliv.

Arbetet har bland annat resulterat i en forskarrapport med utförliga beskrivningar av åtta framgångsfaktorer som kännetecknat de projekt som valts ut. Med kopplingar till relevant forskning och teori och med konkreta exempel från de olika projekten blir de redovisade framgångsfaktorerna till starka rekommendationer för alla som på något sätt påverkar hur ett utbildningsprojekt eller program designas och planeras.

I den här skriften sammanfattas de åtta framgångsfaktorerna på ett kortfattat och översiktligt sätt. Tanken är att du som läser ska bli uppmärksam på, eller påmind om, vad som verkar avgörande för framgång i ett utbildningsprojekt och inspirerad att fördjupa dig i forskarrapporten "Analysis of Nordic educational projects designed to meet challenges in society. Defining the success factors" (ISBN: 978-9979-72-141-3) som finns att hämta som pdf på www.nordvux.net.

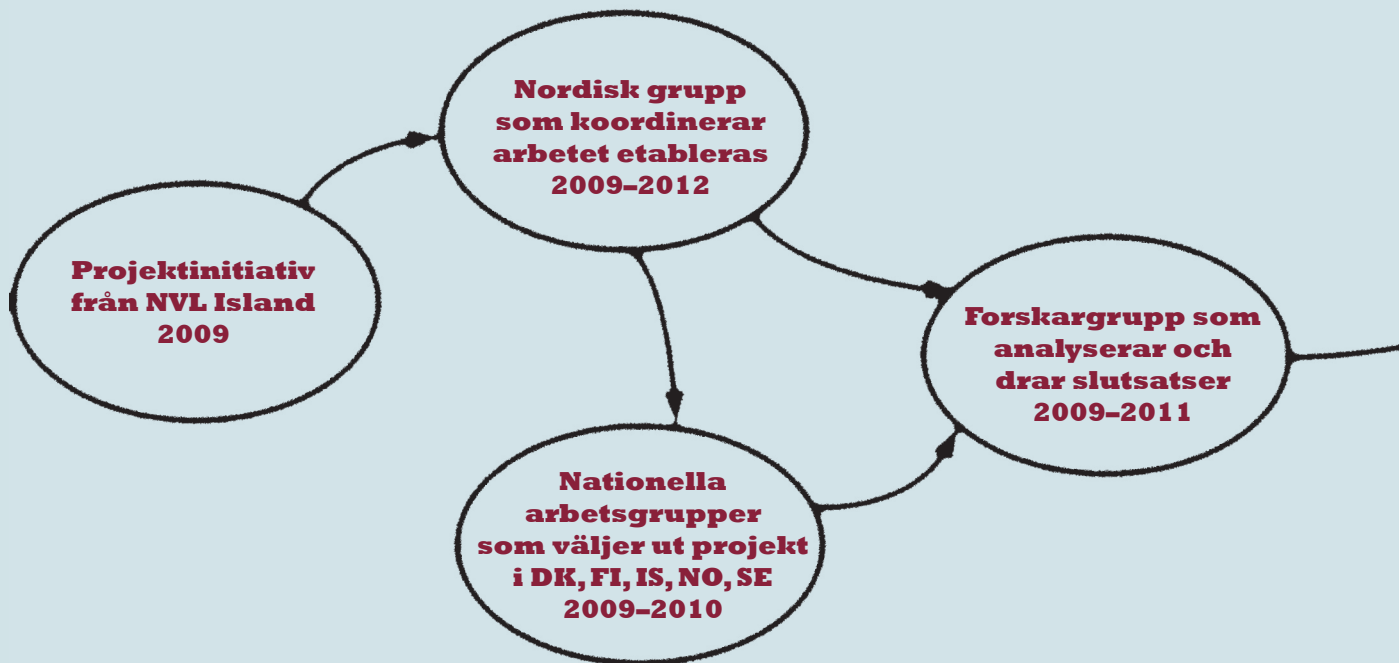
Trevlig läsning!

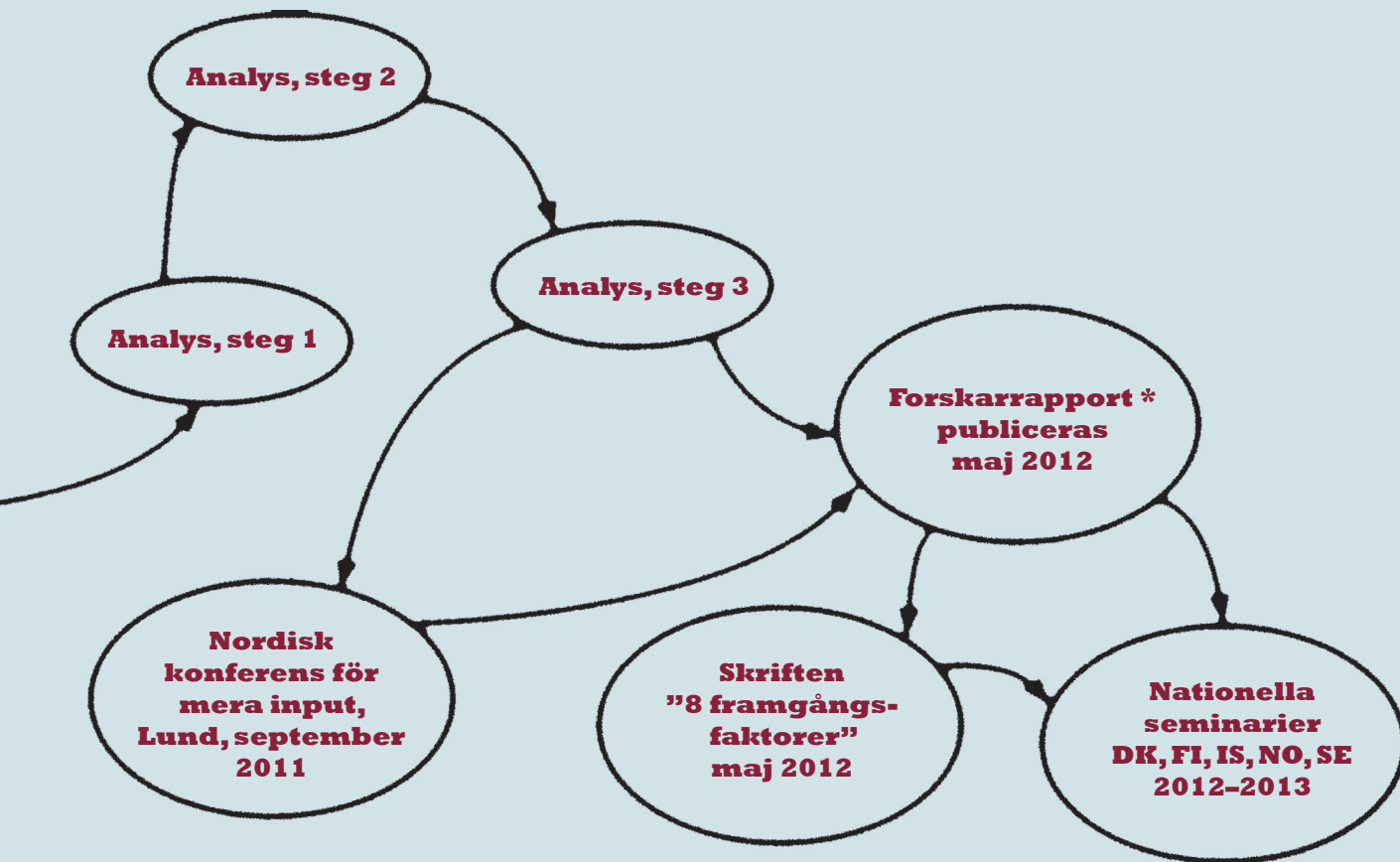
Ingibjörg Elsa Guðmundsdóttir

Innehåll

Så arbetade vi	6
På spaning efter framgångsfaktorer	8
Åtta framgångsfaktorer	12
[1] Nätverkande	14
[2] Processutvärdering	18
[3] Flexibilitet	22
[4] Fokus på behov	26
[5] Nya roller för institutionerna	30
[6] Involvera nya målgrupper	34
[7] Gemenskap som pedagogisk strategi	38
[8] Hållbara nya strukturer och arbetssätt	42
En särskild sorts framgångsfaktorer	46
Projektet	48
Forskargruppen	49
Den Nordiska gruppen	50

Så arbetade vi





* Jyri Manninen, Hróbjartur Árnason, Anne Liveng, Ingegerd Green (2012). Analysis of Nordic educational projects designed to meet challenges in society. Defining the success factors. Published by NVL Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande. URL: <http://www.nordvux.net/page/812/kompetensutveckling.htm>

På spaning efter framgångsfaktorer

Organisering av arbetet

Arbetet i projektet organiserades i tre konstellationer: en nordisk grupp, nationella arbetsgrupper och en forskargrupp. Den nordiska gruppen, med representanter från samtliga nordiska länder, hade det övergripande och koordinerande ansvaret i projektet. Inledningsvis formulerade gruppen de direktiv som styrde och vägledde arbetet i de nationella grupperna och forskargruppen. Under projektets gång träffades man kontinuerligt för att följa upp utveckling och resultat och för att säkerställa att projektet drevs framåt enligt plan. De olika gruppmedlemmarna hade i sin tur ansvar för att hålla kontakten med respektive nationell grupp. På så sätt hölls hela utvecklingsprocessen ihop. Den nordiska gruppen presenteras på sidan 50.

De nationella grupperna sattes samman av erfarna och kunniga personer med olika bakgrunder och från olika sektorer i samhället.

Under ledning av de nationella NVL-koordinatorerna ansvarade grupperna för allt från att formulera kriterier för urval till att identifiera, diskutera och välja ut framgångsrika nationella utbildningsprojekt och program. Den danska gruppen lanserade en tävling för att få in projekt. I Sverige definierade den nationella arbetsgruppen kriterier för framgång och valde utifrån dessa ut en handfull projekt. I Norge genomfördes ett nationellt seminarium för att få fram lämpliga projekt. Den finska referensgruppen identifierade åtta olika projekt och på Island samlades 20 projekt in som sedan två experter fick i uppgift att rangordna.

Till slut fanns beskrivningar av 33 kvalificerade utbildningsprojekt, eller större utbildningsprogram, insamlade och dessa överlämnades till den nordiska gruppen som tillsammans med forskargruppen definierade den process som skulle leda fram till analys och

slutsatser kring vad som gjort projekten särskilt framgångsrika.

Forskargruppen bemannades med en forskare från vardera Danmark, Finland och Island samt med en praktiker från Sverige. Med en stor mängd insamlad data, ett antal övergripande frågeställningar och med en gedigen samlad erfarenhet och kunskap inom området, startade forskargruppen jakten på vad som väsentligt bidragit till att de 33 nordiska utbildningsprojekten uppfattats som framgångsrika. Särskilt spanade man också efter om några specifika nordiska styrkefaktorer kunde identifieras. Arbetet genomfördes växelvis i arbetsmöten och genom individuellt arbete och pågick i närmare två år. Forskargruppen presenteras på sidan 49.

Den första analysomgången

Efter en första genomläsning av allt underlag beslutade man sig för att samla in ytterligare information direkt från projektledare och andra som varit involverade i de olika satsning-

arna. Denna gång utifrån ett i förväg utformat formulär med givna frågeställningar, vars svar skulle bidra med både fördjupad och helt ny information om projekten.

Den andra analysomgången

Det visade sig snart att de utvalda projekten både var av olika karaktär, med olika syften och av olika omfattning. För att underlätta det fortsatta analysarbetet undersöktes och kategoriserades därför projekten utifrån sex olika dimensioner kopplade till hur en utbildningsinsats är utformad för att möta utmaningar och förändringar i samhället.

Dels grupperades projekten utifrån vad som kännetecknade projektaktiviteternas utformning. Var de reaktiva, proaktiva eller innovativa och förändringsorienterade? Dels utifrån vad projekten ytterst siktade på att åstadkomma. Var det huvudsakliga syftet att utveckla konkurrenskraft gentemot andra i liknande situation, utveckla ny kompetens eller skapa nya jobb?

Många av projekten som samlats in visade sig ha inslag som stämde väl överens med flera av dessa dimensioner. Men i de flesta fall gick det att bestämma i vilken kategori projektet huvud-

sakligen hörde hemma och detta underlättade avsevärt det fortsatta sökandet efter framgångsfaktorer.

	Reaktiva	Proaktiva	Innovativa & förändringsorienterade
Konkurrenskraft	Jobbcoaching Karriärplanering	Arbetsmarknadsutbildning för nytt jobb	Stöd för entreprenörer och innovatörer
Ny kompetens	Utbildning för att klara av sitt befintliga jobb	Utbildning för att möta förändringar som kommer i jobbet	Förändringsagenter Kaospiloter
Skapa nya jobb	Möta befintlig efterfrågan på arbetsmarknaden	Möta behov som trender förutspår	Nya branscher och yrkesroller

Den tredje analysomgången

Efter en andra runda datainsamling och kategorisering av projekten kunde man reducera antalet relevanta projekt från 33 till 21 och ur dessa identifiera 14 preliminära framgångsfaktorer. Efter ytterligare analys och bearbetning i forskargruppen redefinierades och modifierades underlaget så att det slutligen fanns åtta avgränsade och i projekten tydligt framträdande framgångsfaktorer.

En lista på samtliga projekt finns på sidan 47.

Nordisk avstämningskonferens

Inför det slutliga arbetet med att sammanställa en rapport över vad man kommit fram till arrangerade den nordiska gruppen tillsammans med forskargruppen en konferens i Lund. Representeranter från utbildningssektorn, forskarsamhället och arbetsmarknadens parter från samtliga nordiska länder deltog med kritiska och konstruktiva reflektioner kring den preliminära resultatrapport som presenterades. Efter denna

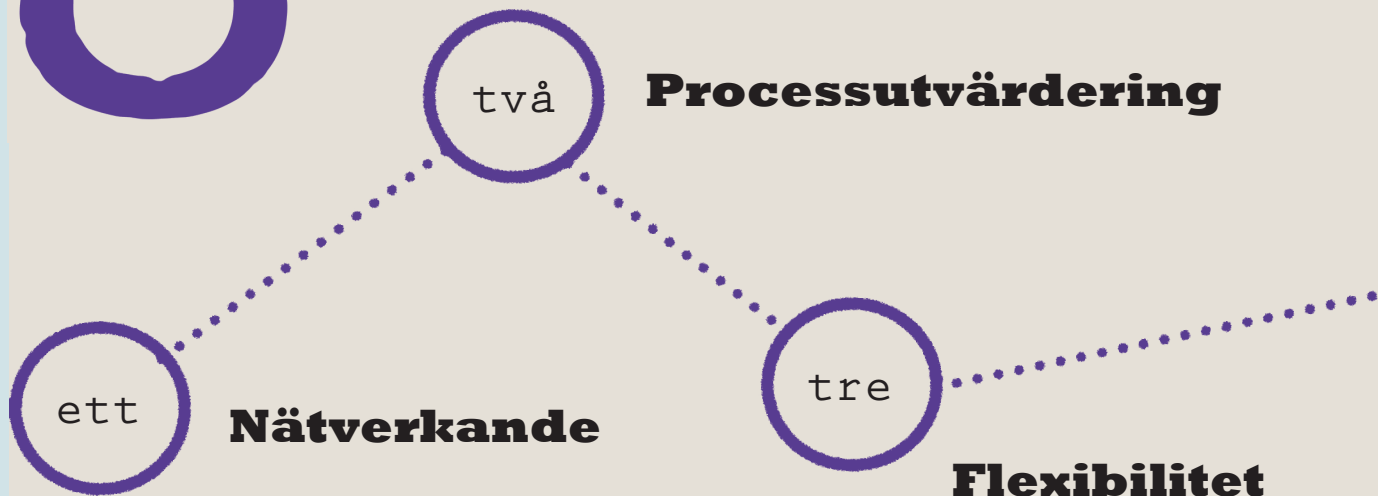
konferens kunde forskargruppen slutligen sammanställa sin rapport – som nu finns för nedladdning på NVL:s hemsida, www.nordvux.net.

Processen fortsätter

För att sprida kunskap om de åtta framgångsfaktorerna på ett sätt så att de får betydelse för dem som utvecklar, driver eller finansierar utbildningsprojekt av olika karaktär beslutade den nordiska gruppen att genomföra nationella seminarier spridda över ett års tid. Vid varje seminarium deltar någon ur forskargruppen och det erfarenhetsutbyte som sker bildar förhoppningsvis bas för ett fortsatt erfarenhetsutbyte kring vad som kännetecknar utbildningsprojekt som lyckats med att möta utmaningar, ta vara på möjligheter och bidra till positiv utveckling i samhälle och arbetsliv.

8

framgångsfaktorer



**Nya roller för
institutionerna**

fem

fyra

**Fokus på
behov**

sex

**Involvera nya
målgrupper**

sju

**Gemenskap
som pedagogisk
strategi**

åtta

**Hållbara nya strukturer
och arbetssätt**

framgångsfaktor [ett]



Nät- verkande

Att planera och genomföra ett projekt genom **nätverkande** med olika aktörer och intressenter ger många fördelar. Ett medvetet nätverkande kan göra projektet mer nyskapande, finansieringen lättare att lösa och en känsla av samhörighet som motiverar de deltagande organisationerna att göra sitt bästa kan uppstå.

→ [nätverkande]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ Det är uppenbart att otraditionella nätverk mellan olika typer av utbildningsanordnare och andra organisationer och myndigheter ger många fördelar.

→ Den typen av nätverkande gör inte bara programmen mer nyskapande, utan är också ofta en förutsättning för att få ett lyckat resultat.

→ Nätverkande ger upphov till fler idéer och gör det samtidigt lättare att omsätta dem i praktik. Det gör det även lättare att hitta finansiering.

→ Samarbetet med nya och oväntade partners hjälper till att bryta upp organisationernas traditionella roller och det gör att programmen kan nå nya målgrupper och motivera dessa att utbilda sig.

→ Genom nätverkande skapas också en känsla av delaktighet hos de medverkande parterna i ett program. Det motiverar individer från de deltagande organisationerna att vara med.



→ **Den nordiska värdegrunden med inkludering, gemenskap och ett starkt socialt kapital som viktiga ingredienser, skapar ett väldigt bra klimat för nätverkande.**

framgångsfaktor [två]

Process- utvärdering



två

Med **processutvärdering** som form för uppföljning och utveckling av projektets processer och resultat skapas möjligheter för ständiga förbättringar under tiden som projektet pågår. När utvärderaren återför analys, slutsatser och kunskaper till projektets organisation och målgrupp ökar lärandet och projektets erfarenheter tas tillvara på ett sätt som skapar mervärden.

→ [processutvärdering]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ En konstruktiv dialog mellan projektet och utvärderaren under hela projektets gång ökar för-
mågan att åtgärda brister på ett
sätt som skapar värde direkt i
projektet.

→ Utvärderaren blir en värde-
full rådgivare och stödjare till
projektets verksamhet och inte
en kontrollant i slutet av arbe-
tet.

→ Genom att utvärderingspro-
cessen startar i samband med
planeringsfasen förbättras
kvaliteten på behovsanalysen och
därmed på målformuleringarna.

→ En väl planerad, systema-
tiskt och professionellt genom-
förd processutvärdering kostar
något mer än en traditionell
utvärdering, men tillför projek-
ten mer och annat värde.

→ Så länge man följer de grundläggande principerna för hur processutvärdering ska genomföras skapas goda resultat oavsett om man hade tillgång till en följeforskare från akademien eller inte.



→ **Processutvärdering bygger på förmågan att föra en konstruktiv dialog och kunna ta till sig konstruktiva förslag till förändring och förbättring. Detta är förmågor som utvecklats och stärkts i den starka traditionen av öppenhet, samarbete och samförstånd som sedan länge präglat såväl arbetsliv som samhälle i Norden.**

framgångsfaktor [tre]

A decorative graphic consisting of a large white circle with the word 'tre' inside it. A dotted line extends from the top-left of the circle towards the top-right of the slide, and another dotted line extends from the right side of the circle towards the right edge of the slide.

tre

Flexibilitet

A decorative dotted line in the top left corner of the slide, consisting of small white dots arranged in a slightly curved path.

Den vuxnes komplexa livssituation gör att många hinder behöver överbryggas för att alla som behöver det ska få tillgång till bra utbildning. **Flexibilitet**, både när det gäller studieform och tillgänglighet, är nyckeln till att övervinna dessa hinder.

→ [flexibilitet]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ Ett för individen skräddarsytt utbildningsinnehåll visar sig vara den bästa garantin för ett lyckat resultat.

→ Flexibilitet i innehåll och genomförande övervinner många av de hinder som en vuxen persons komplexa livssituation skapar för att delta i vuxenutbildning. Det kan handla om brist på tid och pengar el-

ler familjeåtaganden, men också brist på motivation, intresse eller upplevt behov.

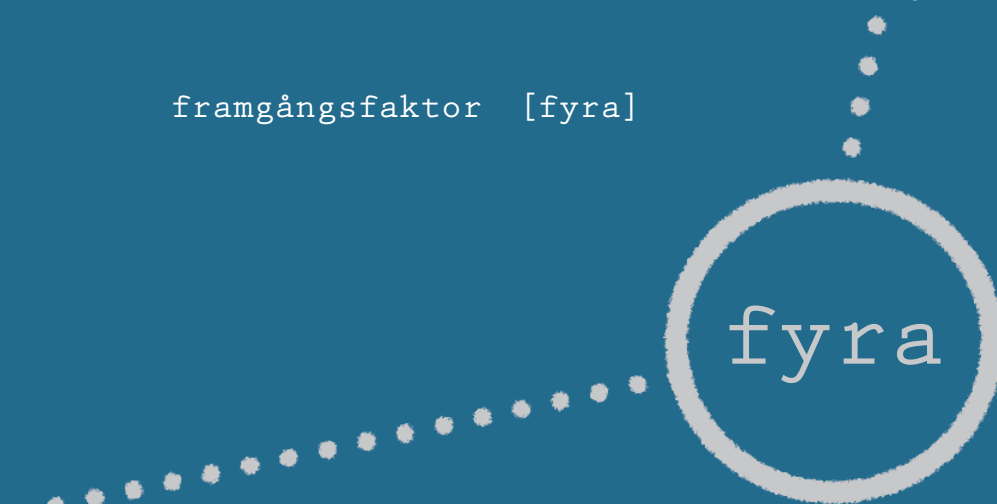
→ Utbildningsprogram med flexibla studieformer både när det gäller vad som ska studeras, hur fort det ska gå, var utbildningen ska genomföras och hur den ska bedrivas skapar hållbara resultat.

→ För studieovana individer kan en utbildning som genomförs utanför det traditionella klassrummet vara enklare att ta till sig. Utbildningar som bygger på flexibilitet ur flera olika perspektiv visar sig lättare kunna föras ut ur klassrummet och in i en autentisk arbetsplatsmiljö.

NORDISK STYRKE- FAKTOR

→ Norden har en lång och stark tradition av vuxenutbildning som utvecklats kring den vuxna individens förutsättningar för lärande. En mycket god spridning och tillgång till IT har också skapat möjligheter till hög flexibilitet inom det nordiska utbildningsväsendet.

framgångsfaktor [fyra]

A decorative graphic consisting of a dotted line that starts from the left edge of the slide and curves upwards to the right, ending at a large, light-colored circle. Inside the circle, the word "fyra" is written in a lowercase, serif font. Above the circle, the dotted line continues vertically for a short distance.

fyra

Fokus på behov

En grundläggande och kanske självklar förutsättning för ett lyckat utbildningsprojekt är att det ska möta verkliga **behov**. Behoven, som kan finnas både hos individer och hos samhället i stort, måste noga definieras innan utbildningens innehåll tar form. Detta kan tyckas självklart men visar sig ofta vara en förbigången framgångsfaktor.

[fokus på behov]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ En inventering av behov som genomförs ur flera olika perspektiv skapar bättre förutsättningar för att uppfylla flera målgruppers förväntningar på projektresultat.

→ När alla intressenter i ett utbildningsprojekt samarbetar för att analysera behoven som identifierats blir behovsbilden konkret och upplevs som verklig av samtliga involverade.

→ I framgångsrika program för utveckling av arbetsmarknadsutbildningar identifieras och analyseras behoven av representanter för målgruppen, fackliga organisationer, arbetsgivarorganisationer, relevanta departement och andra myndigheter i samverkan med utbildningsanordnarna.

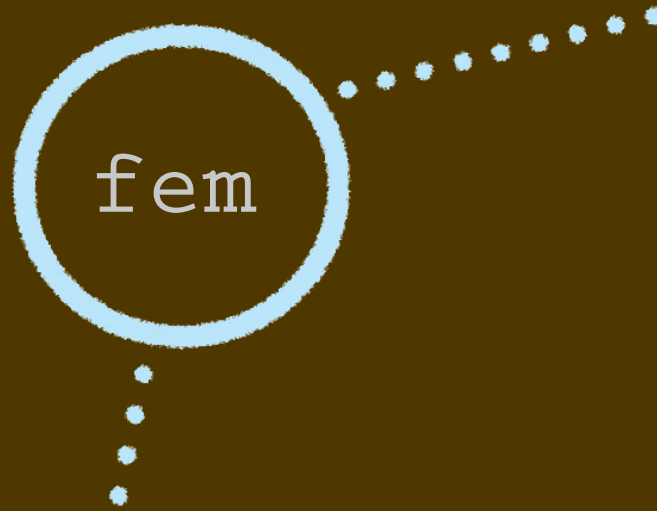
NORDISK STYRKE- FAKTOR

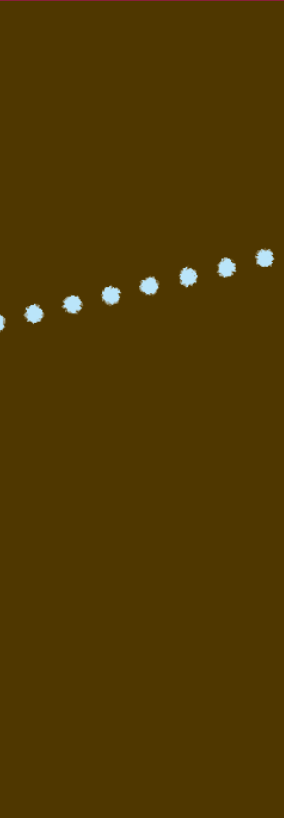
→ När målgruppen och utbildningsanordnaren har samsyn kring vad en utbildningsinsats kan leda till och att den möter de behov individen själv upplever att han eller hon har av kompetensutveckling, skapas en stark motivation att genomföra utbildningen.

→ Eftersom de nordiska länderna har en hög utbildningsnivå, har både individer och organisationer lättare att identifiera vilka utbildningsbehov de har. Forskningsresultat visar att ju fler utbildningar en människa genomfört, desto lättare har hon att upptäcka nya utbildningsbehov.

→ De nordiska utbildningsanordnarna är inte hierarkiskt uppbyggda utan vilar på demokratiska principer med en kultur där såväl lärare som utbildningssamordnare ser till den enskildes behov.

Nya roller för institutionerna





I sammanhang där institutioner som ingår i ett utbildningsprojekt utmanas att ta en **ny roll**, eller rikta sig mot nya målgrupper, kan det utvecklas möjligheter till en mängd olika positiva förändringar i organisationen.

[nya roller för institutionerna]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ När de deltagande institutionerna intar nya eller förändrade roller än de vanligtvis har utvecklas en sund kritisk syn på det invanda sättet att arbeta och detta inverkar positivt på projektets resultat.

→ Genom att ge institutioner nya och ovana roller i ett projekt inspireras både institutionerna som organisationer och

de enskilda medarbetarna att tänka nytt både när det gäller attityder och val av arbets-sätt.

→ Med förändrade uppgifter och roller ges både institutionen som helhet och dess medarbetare möjlighet att utveckla ny kompetens och få ny kunskap.

→ När deltagare och projektmedarbetare tvingas tänka nytt, och inte bara gå på i invanda hjulspår, genomförs arbetsuppgifter och uppdrag mer noggrant, med mer kraft och mer motivation.

NORDISK STYRKE- FAKTOR

→ De nordiska länderna är relativt små och det finns inte alltid offentligt utrymme att etablera nya institutioner när behov uppstår. Istället blir det naturligt för de redan befintliga att omvärdera och förändra sina roller och inta nya positioner.

framgångsfaktor [sex]

Involvera nya målgrupper



Att lyckas med att **involvera målgrupper** som normalt inte deltar i utbildningsinsatser är viktigt inte enbart för individerna själva, det utvecklar också utbildningsanordnarens förmåga och skapar resultat för samhället i stort.

[involvera nya målgrupper]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ Genom att kombinera erbjudanden och möjligheter i det nordiska mångfacetterade utbildningsväsendet fångas nya och även ovana målgrupper upp i utbildning.

→ För utbildningsanordnarna betyder ofta arbetet med nya målgrupper att man får utveckla nya metoder och nytt lärande,

vilket stärker och höjer kvaliteten i verksamheten.

→ Genom att vända sig till nya målgrupper kan utbildningsanordnarna utvidga sin verksamhet, nya jobb skapas i den egna organisationen och man stärker sin position.

NORDISK STYRKE- FAKTOR

→ När studieovana och nya målgrupper med behov av kompetensutveckling ges möjlighet att delta i relevanta utbildningsinsatser stärks individernas självförtroende och deras position på arbetsmarknaden förbättras.

→ Den relativt jämlika och ekonomiskt utjämnade nordiska samhällsmodellen skapar förutsättningar för ett utbildningsväsende som vänder sig till samtliga medborgare oavsett förutsättningar.

→ Det finns en tradition i Norden av ett brett utbildningsväsen, med många olika ingångar och en blandning av formell utbildning, folkhögskolor och kvällskurser anordnade av olika intresseorganisationer.

→ Dessutom gör den nordiska välfärdsmodellen att invånarna gärna använder vuxenutbildning både för att stärka den egna utvecklingen och som en karriärmöjlighet, vilket skapat en vana för vuxenstudier bland många grupper.

framgångsfaktor [sju]

sju

Gemenskap som pedagogisk strategi

En känsla av **gemenskap** och tillhörighet skapar en bra grund för lärande. Vi lär oss helt enkelt bättre i en miljö där vi känner oss trygga och är del i ett sammanhang med andra.

[gemenskap som pedagogisk strategi]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ Känslan av att tillhöra en grupp och att i samarbete med andra få inflytande över lärandeprocessen visar sig skapa en vilja att lära sig mer hos individen.

→ När deltagarna i en utbildning uppfattar sig själva som ägare av lärandeprocessen och dess olika moment stärks såväl grupp-sammanhållning som engagemang i en aktivitet.

→ När en grupp med stark samhörighet kopplas samman med nya och kanske oväntade grupper utmanas deltagarna att lära från interaktionen med människor de vanligtvis inte förväntas arbeta med.

→ Alla utbildningsinsatser är tidsbegränsade, men kontakten och erfarenhetsutbytet mellan deltagarna i utbildning som medvetet bygger på gemenskap

varar längre. Detta kan leda till att den lärprocess som startade under utbildningstillfällena, även kan fortgå efter utbildningens slut.

→ När deltagarna känner sig trygga och som en del av en grupp ökar fokus och koncentrationen på det egna lärandet.



→ **Inkludering är ett bärande begrepp i den nordiska välfärdsmodellen och en viktig beståndsdel i att bygga en samhällelig gemenskap. Både lärare och utbildningsanordnare vill skapa en demokratisk och trygg utbildningsmiljö – både som en medveten strategi och som ett resultat av denna nordiska tradition.**

framgångsfaktor [åtta]

Hållbara nya strukturer och arbetssätt



Projekt som utmanar organisationer och deltagare att utveckla **hållbara nya strukturer och arbetssätt** som säkerställer att projektets resultat och idéer kan leva vidare även efter projektets slut är mer framgångsrika än andra i att skapa verklig förändring och hållbara effekter.

→ [hållbara nya strukturer och arbetssätt]

Det här är vad vi fann i de framgångsrika projekten:

→ I projekt som syftar till att åstadkomma en mer permanent förändring i en organisation, visar det sig vara viktigt att redan i planeringsstadiet identifiera vad som krävs för att projektets idéer och resultat ska leva kvar efter projektets slut.

→ Genom att låta projektet resultera i nya metoder, nya

kursplaner eller i en etablering av ny kvalitetsstandard, ökar förutsättningarna för en mer långsiktig förändring.

→ Hållbara strukturer, arbetssätt och förändringar skapas främst i projekt där man medvetet och systematiskt reflekterar över hur och varför man gör som man gör i olika projektinsatser och snabbt kan

förändra sitt agerande beroende
på vad analysen ger för svar.

→ Med nya strukturer och
arbetssätt kan man skapa håll-
bara resultat utan att det krävs
mer eller förlängd finansiering
för verksamheten.



→ **Nordiska institutioner
stys ofta av en omfattande
mängd skrivna regelverk
och rutiner. Det gör att det
går snabbare att införa nya
strukturer och arbetssätt
med stort genomslag i orga-
nisationens verksamhet.**

En särskild sorts framgångsfaktorer

De flesta rekommendationer som ges till dem som ska designa, planera och genomföra projekt av olika slag handlar om hur man bygger en sund projektstruktur och hur man organiserar och leder för att nå måluppfyllelse på ett effektivt sätt.

Kompetensprojekt 2009-2012 har lagt dessa perspektiv på vad som gör ett projekt framgångsrikt åt sidan. För att komplettera de mer tra-

ditionella rekommendationerna kring hur ett projekt lyckas med sina målsättningar, valde forskargruppen att fokusera på de kontextuella element som verkar ha väsentlig betydelse för framgång.

Resultatet blev de åtta framgångsfaktorerna, varav några förhoppningsvis kan uppfattas som nya och därför särskilt intressanta.

Projekten

För att göra det lättare att identifiera och analysera framgångsfaktorerna i de olika projekten användes en modell för att kategorisera de inlämnade projekten och programmen i fem grupper utifrån omfattning och fokus. För att göra det enklare att hitta mer utförlig information om projekten i forskarrapporten listas projekten här:

Storskaliga nationella program

Noste

(Finland, Ministry of Education)

Education and Training Service Centre

(Iceland, Education and Training Service Centre)

Guidance and counselling in the workplace (on the labour market),

(Iceland, Education and Training Service Centre)

Regionala utvecklingsprogram

New Waves

(Finland, ESEDU)

First reaction, Suðurnes

(Iceland, Suðurnes Lifelong Learning Centre)

New Path

(Iceland, Lifelong Learning Centre of Eastern Iceland)

A Stronger Community

(Iceland, Farskólinn – Lifelong Learning Centre in North-western Iceland)

Nätverksinitiativ

Toive

(Finland, Luovi Vocational College)

Kunstgreb

(Denmark, Danish Artists' Association)

Kollegial Vejledning

(Denmark, Region Sjælland)

Branschinitiativ

Finnish Entrepreneurs' Apprenticeship Project

(Finland, The Federation of Finnish Entrepreneurs)

CNC Teknik²⁰¹⁰

(Sweden, Skärteknikcentrum Sverige AB)

Design in Metal

(Iceland, IDAN Vocational and Training Centre, Printing and Graphic Area)

Value of Work

(Iceland, Education and Training Service Centre)

Vincent

(Sweden, The Gothenburg folk high school)

krAft

(Sweden, Jönköping International Business School)

Lokala innovationsprojekt

Perlos

(Finland, City of Joensuu)

FLOW

(Denmark, Adult Education Centre Odense and FORA 1748)

Prisma

(Iceland, The Iceland Academy of the Arts and Bifröst University)

Forskargruppen

Jyri Manninen är professor i vuxenpedagogik vid Östra Finlands universitet. Hans huvudsakliga forskningsområden är lärmiljöer för vuxenutbildning och hur samhället skapar förutsättningar för livslångt lärande.



Hróbjartur Árnason är universitetslektor vid Islands universitet där han leder ett Mastersprogram inom vuxnas lärande. Hróbjarturs forskning och läraruppdrag handlar bland annat om vuxnas lärande och användningen av IT inom vuxenutbildningen.



Anne Liveng är universitetslektor på Roskilde universitet i Danmark, där hon arbetar med tvärvetenskaplig forskning avseende vuxnas lärande inom hälsoutbildning och hälsoarbete.



Ingegerd Green är frilansande konsult och VD för branschorganisationen Skärteknikcentrum Sverige. Hon har mångårig erfarenhet av expertmedverkan inom området kompetensförsörjning i näringslivet och har medverkat i ett flertal av NVL:s kompetensnätverk.



Den nordiska gruppen

Ingibjörg Elsa Guðmundsdóttir

är direktör för Arbetslivets Utbildningscenter (Fræðslumiðstöð atvinnulífsins) på Island sedan starten 2003 och har arbetat med vuxenutbildning sedan 1985. Bland annat har hon undervisat vuxna, deltagit i nordiska och europeiska projekt, suttit i olika styrelser, kommittéer och medverkat i ett flertal arbetsgrupper inom området.



Peter Müller

är sedan 2004 utvecklingschef på VUC Nordjylland (utbildning för vuxna och unga). Dessförinnan var han föreståndare för VUC Østthimmerland och konsulent på danska Utbildningsdepartementet. Peter har varit involverad i vuxenutbildning sedan 1976, delvis som lärare, men framför allt som koordinator av nationella och internationella projekt, främst med fokus på samspelet mellan utbildning och näringsliv.



Sigrún Kristín Magnúsdóttir

är sedan 2004 anställd som specialist vid Fræðslumiðstöð atvinnulífsins och har årtionden med erfarenhet från vuxenutbildning bakom sig. Hon är Islands koordinator i Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande, NVL, och ansvarade i Kompetensprojektet 2009–2012 för den nordiska arbetsgruppen.



Ingegerd Green (se föregående sida).