

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009



Att arbeta med  
**entreprenöriellt lärande och entreprenörskap**  
från förskola till vuxenutbildning

Författare:

- Bibbi Lodmark. Pedagog och projektledare, Söderhamns kommun
- Bengt Söderhäll, adjunkt, Högskolan i Gävle
- Pär Vilhelmson, lektor, Högskolan i Gävle
- Lotta Svensson, forskare FoU Söderhamn (red)
- Mikael Vallström, forskare FoU Söderhamn
- Margareta Högberg, Förvaltningschef Barn och Utbildning,  
Söderhamns kommun
- Gunnar Olsson, Förvaltningschef Lärande och Arbete,  
Söderhamns kommun
- Kent Lundquist, Näringslivschef, Söderhamns kommun
- Eva Tjernström, Kommunstyrelsens ordförande,  
Söderhamns kommun

**Drivkraft Söderhamn** är i högsta grad ett samverkansprojekt, vilket kommer att visa sig i de kommande texterna. Två av Söderhamns kommuns förvaltningar; de som rymmer utbildningsfrågor – Lärande och Arbete samt Barn och Utbildning – har sedan 2006 satsat på att utveckla det entreprenöriella lärandet i kommunens utbildningsverksamheter. Detta har skett i samverkan med många olika aktörer, och kommunen har bl a anlitat Högskolan i Gävle för att utveckla en kurs i Entreprenörskapets Didaktik, som erbjudits samtliga pedagoger. Dessutom har en forskare varit knuten till projektet för projektstöd och processutvärdering. Inför projektets slutfas har en annan forskare gjort en nulägesanalys.

Att projekt Drivkraft i så hög grad har blivit ett HSS (högskola och samhälle i samverkan) - projekt har nog många orsaker. En av de viktigaste förklaringarna är kanske att de ledande i kommunen bestämt sig för att detta projekt skulle leda till en faktisk förändring, och man var också beredd att satsa medel för att så skulle ske. En annan förklaring kan vara att det i kommunen numera finns en vana vid att se akademiker/forskare som en tillgång i ett utvecklingsarbete. Sedan år 2000 finns i Söderhamns kommun en FoU-verksamhet, initierad av bl a Arbetslivsinstitutet, med en klart uttalad interaktiv ambition där flera av regionens utvecklingsarbeten blivit beforskade eller utvärderade.

I projektet Drivkraft har de gemensamma ansträngningarna lett till ett spännande utvecklingsarbete, som förhoppningsvis kommer att fortgå länge efter det att projektet är avslutat. De kunskaper och erfarenheter vi fått tror vi kan komma andra till nytta och därför har vi gjort detta gemensamma paper till konferensen HSS09.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

<b>PROJEKT DRIVKRAFT</b> .....	<b>3</b>
MÅL .....	4
AKTIVITETER .....	4
PROJEKTGENOMFÖRANDE .....	7
UTVÄRDERINGAR OCH ANDRA RESULTAT .....	12
SAMMANFATTNING .....	15
<b>ENTREPRENÖRSKAPETS DIDAKTIK I SKOLAN</b> .....	<b>19</b>
<b>PROCESSUTVÄRDERING AV PROJEKT DRIVKRAFT</b> .....	<b>23</b>
<b>NULÄGESANALYS AV PROJEKT DRIVKRAFT</b> .....	<b>28</b>
<b>VARFÖR PROJEKT DRIVKRAFT?</b> .....	<b>31</b>
<b>HUR BEDRIVER MAN ETT FÖRÄNDRINGSARBETE PÅ ETT OPTIMALT SÄTT?</b> .....	<b>36</b>
<b>OM INTE VI TROR PÅ OSS SJÄLVA, VEM SKA DÅ GÖRA DET?</b> .....	<b>38</b>
REFERENSER .....	40

Denna del är författad av

**Drivkrafts projektledare Bibbi Lodmark**

och är en sammanfattning av projektets slutrapport.

## Projekt Drivkraft

Söderhamns kommun har genom arbetet med Vision 2012 tagit ett helhetsgrepp i arbetet med entreprenörskap och arbetar i flera sektorer. I kommunen finns ett omfattande strategiarbete till grund för den entreprenöriella utvecklingen. Innovationstänkande och entreprenörskap ska genomsyra alla nivåer, både i skolan och i olika förvaltningar. Entreprenöriella individer är en nödvändighet för att ett samhälle ska överleva i en föränderlig värld. Företagsamma människor behöver därför finnas inom alla sektorer - oavsett om det rör sig om nya eller befintliga företag, offentlig sektor eller föreningsliv - för att samhället ska utvecklas och skapa tillväxt!

För att realisera Vision 2012 för skolorna har Söderhamns kommun genom Nämnden för Lärande och Arbete (LA) och Barn och Utbildnings Nämnden (BUN) beslutat starta ett treårigt projekt Drivkraft Söderhamn 2006-2008. Entreprenörskap i skolan handlar inte bara om att utbilda framtidens företagare, inte heller handlar det enbart om att ge framtidens medborgare större förutsättningar att skapa ett gott arbetsliv. Entreprenörskap i skolan handlar lika mycket om att förändra skolans praktik, och inte minst på synen på vad kunskap är och hur lärandet praktiseras. Uppdraget är att få tillstånd en innovativ och kreativ utveckling i skolorna<sup>1</sup>. Barn och ungdomar som upplever att de är delaktiga och kan påverka får bättre självförtroende och högre grad av framtidstro.

---

<sup>1</sup> lärare = förskollärare, barnskötare, fritidspedagog, grundskollärare, gymnasielärare  
skola = förskola, fritidshem, grundskola, gymnasium, eftergymnasialutbildning  
elev = barn, ungdomar och vuxenstuderande

## Mål

*Barn och ungdomar i Söderhamns förskolor och skolor skall vid projektets slut möta lärandemiljöer som uppmuntrar dem att utvecklas till entreprenöriella individer.*

Detta skall ske genom att samtliga verksamheter kännetecknas av ett entreprenöriellt förhållningssätt. Framtiden är NU! Söderhamns elever får i skolans alla verksamheter:

- ha idéer, odla drömmar och fantasi
- medvetet göra egna val samt ta ansvar för egna val
- allt högre grad av delaktighet/inflytande
- träna ”helikopterperspektiv”
- bli företagare i sitt eget liv!

Projekt Drivkraft Söderhamn använder NUTEK´s definition på entreprenörskap.

*Entreprenörskap är en dynamisk och social process, där individen, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella eller ekonomiska sammanhang.*

Entreprenörskapets kompetenser stämmer väl överens med läroplanernas grundsyn på människan, lärande och kunskap. Kompetenser för entreprenörskap tränas genom entreprenöriellt lärande och utvecklar de attityder, förmågor och förhållningssätt som genererar ett dynamisk tänkande och handlande som beskrivs i läroplanernas mål att sträva mot.

## Aktiviteter

Projekt Drivkraft Söderhamn arbetar parallellt i två likvärdiga entreprenöriella spår, dels med enterprenöriellt lärande och dels med entreprenörskap i skolan.

Entreprenöriellt lärande i skolan är en strategi, en struktur och samtidigt en pedagogisk form för att arbeta med skolans mål att sträva

mot. Eftersträvansvärt är en pedagogisk form som stimulerar elevers entreprenöriella kompetenser, det vill säga varaktiga kompetenser som leder till ökad självtillit med motivation, ansvarskänsla och framtidstro.

I projektet satsades på obligatoriska insatser för all pedagogisk personal inom BUN och LA. Därutöver riktades specifika aktiviteter dels till skolledarna, dels till lärarna. För lärare organiseras Drivkraftutbildningarna så att det finns processstöd och lärandeklimat för att ”våga GÖRA” entreprenöriell skolutveckling. För att skapa legitimitet för uppdraget är det viktigt att via information, dialog och utbildningar översätta det entreprenöriella målets förhållningssätt och kompetenser till skolformernas styrdokument och därigenom skapa en gemensam grund - ett pedagogiskt språk- för önskad utveckling.

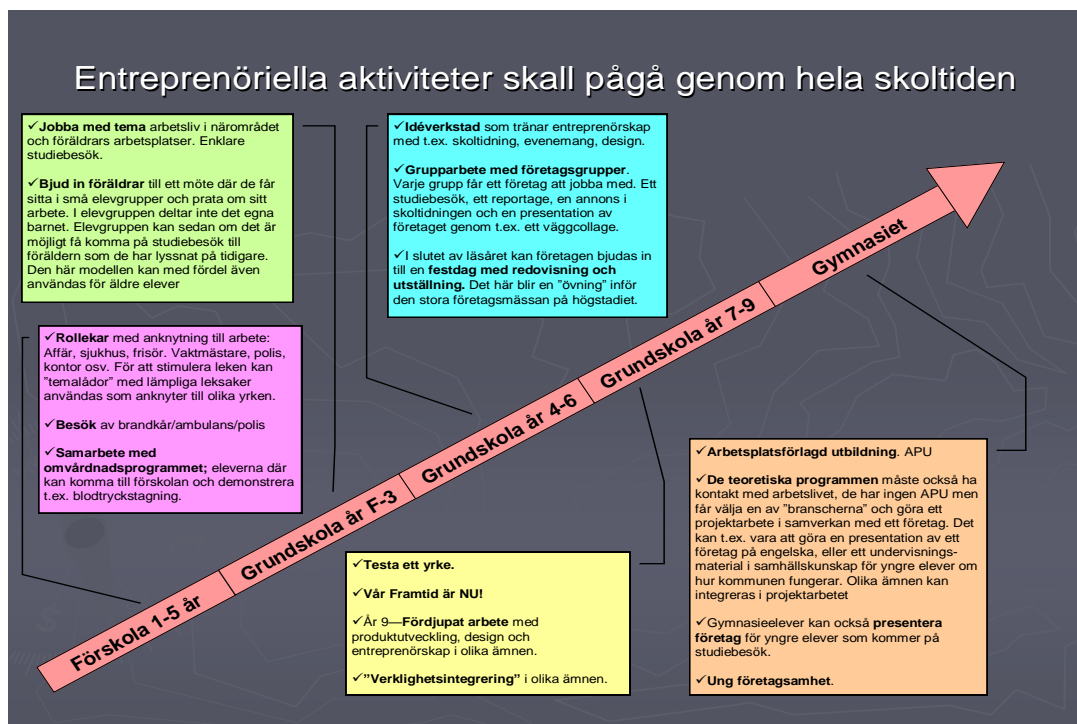
För att ge skolledare utbildning, möjlighet till dialog om uppdraget, fortlöpande information om projektets processer, möjlighet till processstöd samt kompetens att driva ett förbättringsarbete har flera obligatoriska aktiviteter genomförts för skolledare i BUN och LA.

Förutom skolledarnas pedagogiska arbete med sina medarbetare har Drivkraft projektet förstärkt lärares lärande med olika utbildningar och aktiviteter. Lärare har erbjudits möjlighet till utbildning, dialog om uppdraget, fortlöpande information om projektets processer samt möjlighet till processstöd. Vidare har samtliga utbildningars förbättringsarbeten redovisats på två lokala pedagogmässor i form av utställning eller workshop. Stipendier har bidragit till att sätta fokus på uppdraget och bekräfta entreprenöriell utveckling.

Entreprenörskap i skolan åsyftar aktiviteter där eleverna tränas i arbetslivet eller får prova på att driva företag. Detta ger erfarenheter av och kunskap om dels arbetsliv, dels egenföretagandets villkor. Inom projekt Drivkraft utvecklas dels samverkansformer mellan skola och arbetsliv, dels ökade möjligheter att pröva på företagande.

*Söderhamns modell - Framtiden är NU-* förstärker samverkan mellan skola och arbetsliv från förskolan till åk: 9. Modellen har tagits fram inom Drivkraft projektet av en arbetsgrupp med skol- och

näringslivsrepresentanter under 2006-2007. Modellen initieras i skolorna under 2008. Implementering sker under 2009. Samordnarroll på 50 % är förlagd till Söderhamns näringslivsenhet.



Översiktsbild, : Söderhamns modell för samverkan skola arbetsliv från förskola tom år:9.

*Sommarlovsentreprenörer* har som mål att ge gymnasieungdomar chansen att skapa en egen verksamhet utifrån en egen idé och genom den möjligheten utveckla sitt entreprenörskap och entreprenöriella kompetenser under 5 veckor på sommarlovet.

- 2007: antal entreprenörer 16 st. , antal sommarföretag 10 st.
- 2008: antal entreprenörer 17 st. , antal sommarföretag 11 st.

Erfarenheter från konceptet Sommarslovsentreprenörerna har genom SLE´s samordnare även delgetts i ett EU projekt – Unga kvinnors entreprenörskap under 2007-2008.

Utöver ovanstående har allmänna insatser gjorts för entreprenöriellt lärande och entreprenörskap såsom t ex föreläsningar och inspirationsdagar, för ledare och lärare, som gett underlag för att reflektera över uppdraget och att finna balans mellan de två synsätten gällande resultatförbättringar som existerar inom skolan; fokus på brister och svagheter genom träning och kontroll (extern motivation) och fokus på intressen, idéer och styrkor genom frigörelse (intern motivation). Huvuduppdraget i Drivkraftprojektet är att möjliggöra stöd till entreprenöriell kompetens för ledare och lärare. Ledare och lärares uppdrag är att i sin tur ”äga processen” för att utveckla innovativa och kreativa lösningar som möjliggör för elever att lära för livet och inte enbart för skolan.

## Projektgenomförande

Projekt Drivkraft Söderhamn är en satsning på utveckling och drivs enligt *Söderhamn kommuns projektmodell*. I Drivkrafts styrgrupp finns politiker, näringslivsrepresentanter och förvaltningschefer. Projekt Drivkraft Söderhamn är ett tre årigt stöd för BUN och LA att under 2006-2008 nå måluppfyllelse i sina verksamheter. Följeforskning samt processtöd ges av Forskning och utvecklingscentrum Söderhamn. Vidare bygger projekt Drivkrafts upplägg på strategier i Söderhamns Vision 2012:

- *förebilder som lyfter*
- *nätverk som stärker*
- *tillgångar som växer*

## Projektorganisation

Styrgruppens sammansättning med olika kompetenser och nätverk har genom bred samverkan - tydligt och synligt - styrt projektet.



Projektgrupp har fungerat som bollplank och stöd till projektledaren för olika idéer. Arbetsgrupper har bildats vid behov för olika uppdrag t.ex. framtagande av modell för samverkan skola - arbetsliv, mässor och marknadsföringsmaterial. Forsknings - och utvecklingscentrum vid Centrum för flexibelt lärande i Söderhamn ger processtöd och följeforskar projektets processer. Projektledare på 50 % är spindeln i nätet.

### Extern samverkan och finansiering

I Drivkrafts styrgrupp ingår representanter från Sparbanksstiftelsen Söderhamn, företagarna Söderhamn samt Entré (2006) Region Gävleborg (2007-2008). Därutöver har dessa parter samt IRIS, Söderhamns företag- och hantverksförening, E- J Ljungbergs utbildningsfond och den s.k. Marmamiljonen (fonderade medel från en nedlagd industri) bidragit med finansiering. Högskolan i Gävle har till Söderhamn förlagt kurser i Entreprenörskapets didaktik 7,5 och 15 p.

### Entré 2006 och Region Gävleborg 2007-2008

Entré gör ett betydande arbete i Söderhamn dels i Drivkrafts projektförberedelser, dels för förståelsegrundande insatser gällande entreprenöriellt förhållningssätt och attityd. Region Gävleborg leder arbetsgrupp med framtagandet av en ny modell för *samverkan skola – arbetsliv*. Representanter för Entré/Region Gävleborg är aktiva i styrgrupp och projektgrupp under hela projekttiden och stödjer fortlöpande den entreprenöriella utvecklingen i projekt Drivkraft Söderhamn.

### Projekthistorik

Enligt forskning så krävs det - för ett så stort och genomgripande förbättringsarbete som projekt Drivkrafts mål innebär - fem till åtta år för att institutionalisera måluppfyllelsen (Blossing 2003). Detta blir tydligt även i detta projekt och Drivkrafts styrgrupp som nära följer utvecklingen beslutar därför 2008 att förlänga projektstödet till verksamheterna med ytterligare ett år fram till 2009.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

- 2006 fokuseras arbetet på initiering det vill säga kommunikation, förståelse -aktiviteter, förankring och kompetensutveckling för all pedagogisk personal i Söderhamns kommun.

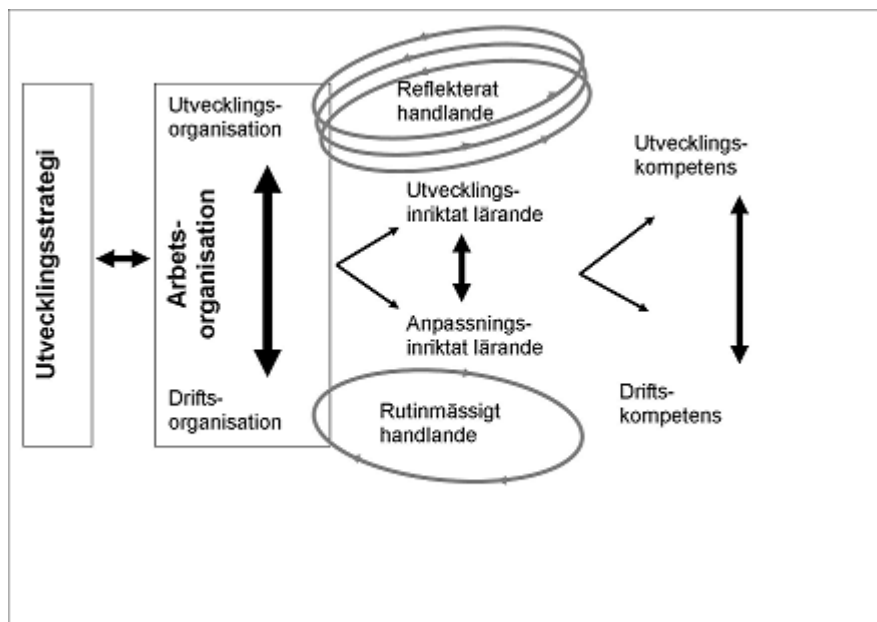
Utöver ovanstående görs även en förstärkt satsning 2006-2007 riktad till ett s.k. pilotområde(norra skolområdet). Projektledare och följeforskare har fortlöpande processtöd med såväl ledning som lärare i pilotområdet under 2006-2007.

- 2007 och 2008 arbetar verksamheterna i BUN och LA med stöd av projekt Drivkraft inifrån med implementering för att entreprenörskap skall genomsyra alla utbildningsnivåer.

Under 2009 säkerställs förändringsarbetet så att det på ett naturligt sätt blir en del av de befintliga verksamheterna. Ledare ska genom dialog, pedagogisk ledning och yttre ramar stötta lärare och arbetslag så att varje skolområde själva ”äger” uppdraget och når till måluppfyllelse.

### Bakgrund projektprocesser i Drivkraft Söderhamn

De centrala begreppen i den valda organisationsteoretiska modellen är arbetsorganisation, lärande, kompetens och handlande. Dessa grundläggande begrepp är sin tur uppdelade allt efter vilken organisatorisk tillhörighet de har. Arbetsorganisationen delas upp i drifts- och utvecklingsorganisation; lärande i anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande; kompetens i drifts- och utvecklingskompetens; handlande är uppdelat i rutinmässigt och reflekterat handlande. Modellen visar med sina dubbelriktade pilar på behovet av ett dynamiskt samspel mellan de bägge organisationsdelarna (Björn, Ekman Philips, Svensson s183).



För att en organisation skall kunna utvecklas på ett framgångsrikt sätt krävs flera samverkande faktorer. Här framlyfts särskilt viktiga framgångsfaktorer för utvecklingsarbetet:

# Det fördras en bred delaktighet i utvecklingsarbetet bland de berörda. (Björn et al 2002, s 184)

# Utvecklingsarbetet bör organiseras så att det gynnar ett reflekterat eller utvecklingsorienterat lärande. (Björn et al 2002, s 184)

# Det krävs en utvecklingsorganisation som samordnar den aktuella utvecklingsinsatsen med organisationens övriga samlade utvecklingsansträngningar på ett genomtänkt sätt samt länkat till den löpande driften. (Björn et al 2002, s 184)

# Olika former av stödinsatser för att stimulera till en positiv utveckling av den egna organisationen samt den egna utvecklingskompetensen. (Björn et al 2002, s 184)

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

För att möjliggöra en bred delaktighet i utvecklingsarbetet krävs en demokratisk dialog mellan medarbetarna. Fyra faktorer är särskilt viktiga i detta arbete:

# Ledningen måste klargöra sina mål med utvecklingsarbetet och sin vision hur det skall utvecklas på vägen mot målet. (Sahlqvist & Jernhall 1996, s 111)

# Medarbetarna måste ges möjlighet att delta i arbetet med att bearbeta relationen mellan mål, visioner och verklighet. (Sahlqvist & Jernhall 1996, s 112)

# Medarbetarna måste ges utrymme för ett kreativt förhållningssätt där fri kommunikation av tankar och idéer mellan medarbetarna möjliggörs och innovativa projekt och idéer premieras. (Sahlqvist & Jernhall 1996, s 113)

# Återföring måste ske så att alla deltagare i utvecklingsarbetet kontinuerligt får kvitto på vad effekten av varje utvecklingsinsats blev. (Sahlqvist & Jernhall 1996, s 114)

En engagerad grupp på en arbetsplats räcker inte för att säkerställa ett långsiktigt framgångsrikt utvecklingsarbete. Ett projekt som inte hanteras av någon form av utvecklingsorganisation är dömt att misslyckas. För att undvika att organisationens utvecklingsinsatser kommer i konflikt med varandra krävs en formaliserad utvecklingsorganisation som kan bidra med samordning samt med den utvecklingskompetens som ofta saknas inom en ren driftsorganisation. Tillgången på externt stöd i någon form är ofta avgörande för utvecklingsinsatsens framgång. (Björn et al s 185)

En utvecklingsorganisation kan knyta samman de aktiviteter som initierats inom arbetsorganisationen. Den tillgodoser behovet av intern kommunikation om utvecklingsfrågor och tillåter personalen att få grepp om utvecklingsdynamiken så att de på ett konstruktivt sätt kan länka densamma till det fortlöpande arbetet. (Björn et al s 185)

En utvecklingsorganisation blir särskilt viktig vid skolutveckling då skolor av tradition har svårt att kombinera kraven i det dagliga arbetet med en långsiktig utvecklingsprocess.

## Utvärderingar och andra resultat

Före projektstarten gjordes en nulägesanalys med fokus på hur begreppet och uppdraget entreprenörskap i BUN och LA uppfattades i slutet av 2005. Rapporten presenterades för skollädaarna i början av 2006 som underlag för deras pedagogiska arbete med entreprenörskapsbegreppet i skolorna.

Under 2006-2008 anlätades till projekt Drivkraft en följeforskare. Fördelen med följeforskning är att den baseras på samspel mellan följeforskaren, projektledare, styrgrupp och ledningsgrupper. Därmed kan följeforskaren genom dialog återföra de iakttagelser som gjorts till projektet under arbetets gång. Frågor av större betydelse tas upp för diskussion. Återkoppling av utvärderingen ges fortlöpande även till lärargrupper i pilotområdet samt i Drivkrafts information/utbildningar. Erfarenheterna och kunskaperna är därigenom synnerligen betydelsefulla för att öka lärandet och nytänkandet i utvecklingsarbetet.

Vid projektavstämning för all personal i BUN och LA i november 2008 genomförs direktutvärdering med lärarna genom mentometrar.

Under hösten 2008 görs ytterligare en analys med fokus på entreprenöriella nuläget i de skolområden där man ännu inte varit aktiva i Drivkrafts riktade lärarutbildningar.

I en extern forskningsrapport *Entreprenörskap & skolan* vid Forum för småföretags -forskning finns Söderhamn representerat. Söderhamn utmärker sig i boken för satsning på entreprenöriell utbildning av lärare samt att Söderhamn ser entreprenörskap som en uppgift även för skolan och inte enbart som en fråga för näringslivsenheten.

Söderhamns skolor är på väg mot entreprenöriellt lärande. Utställningar, workshops, högskolekursernas ”papers” samt stipendienomineringarna påvisar entreprenöriell skolutveckling men även lärares yrkesutveckling gällande dokumentation, IKT kompetens samt presentation av utvecklingsarbeten.

## Internt utvecklade modeller för förståelse och utveckling av projektet

Under projektets gång har utifrån teorier och erfarenheter förståelsen av processerna fortlöpande utvecklats och skisser till nya modeller har gjorts internt.

Bilden nedan påvisar den lokala skolutvecklingens befintliga steg i entreprenöriellt lärande 2008 (aktivitet - tema pedagogik – entreprenöriellt lärande) samt de ytterligare steg BUN/LA har kvar att sträva mot för att nå en varaktig och genomgripande måluppfyllelse. (delmål - miljöer/material - dokumentation/betyg & bedömning)

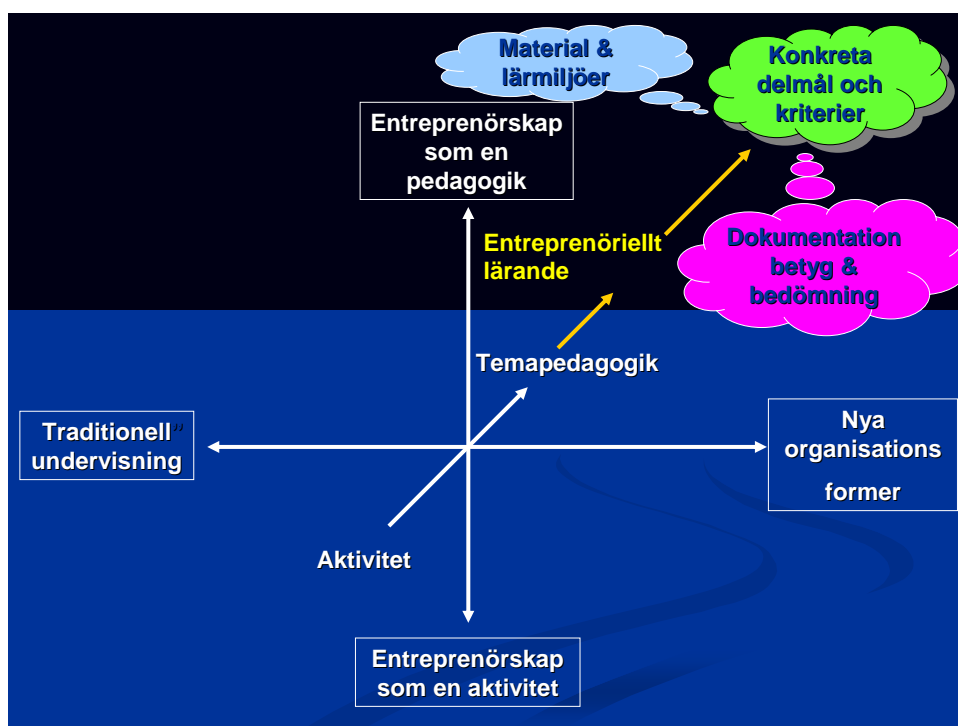


Bild 1: Vita texten tagen ur Berglund K & Holmgren C, 2007. Färgad text tillägg av Bibbi Lodmark 2008.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

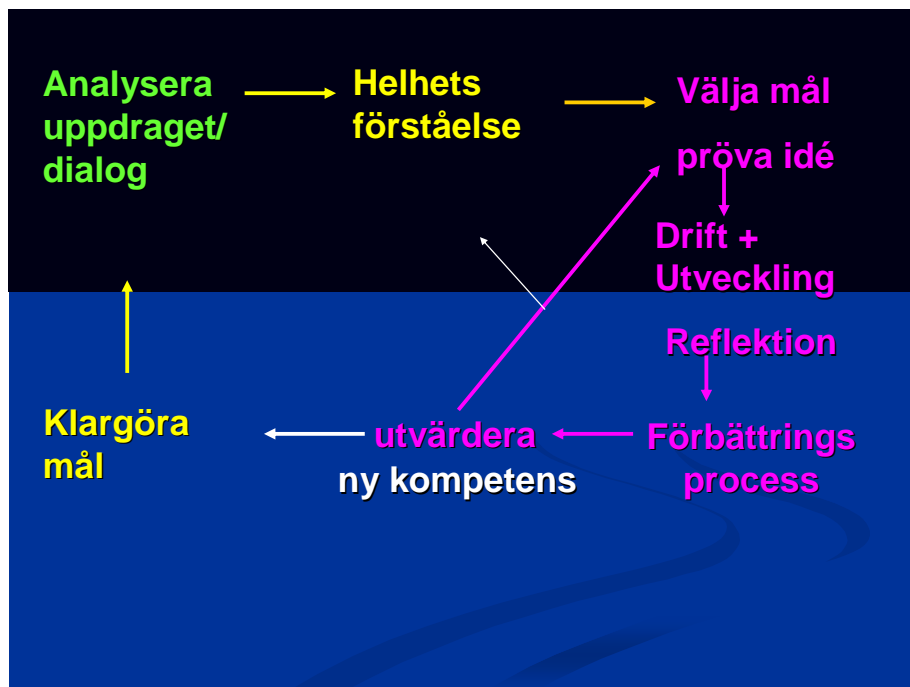
För att skoldagen för varje elev i Söderhamns kommun ska genomsyras av entreprenöriellt lärande i mål och resultatstyrd skola krävs att skolan jobbar vidare med dels förhållningssätt/attityd dels med konkreta verktyg samt med material och miljöer. Konkretisera kursplanerna för elever (lärare och föräldrar) genom att bryta ner dessa i steg/delmål och synliggör dem i information/dokumentation samt på skolans ”väggar” som ett tydligt och synligt verktyg. Konkreta delmål som går att utvärdera med elev/elevgrupp och som ger bättre förutsättningar för lärare och elever att se ”frirummet” gällande innehåll och arbetsformer.

En processmodell för entreprenöriellt lärande är framtagen av Bibbi Lodmark, Peter Holmström och Anette Cowlin genom Entreprenörskapets didaktik 7,5 p 2006, se bild nedan. Modellen har vidareutvecklats genom gjorda erfarenheter i Drivkraft projektet under 2007-2008. Syftet är att få:

- en lärande organisation där drift och utveckling kontinuerligt länkas samman
- bättre balans och dialog mellan top - down styrning och botten - up perspektiv på VAD som skall förbättras och HUR det ska gå till.

*Nationellt bestäms utbildningens  
inriktning, vilka ämnen som skall finnas i  
skolan, vilka mål och riktlinjer som skall  
gälla och vad alla elever minst skall kunna  
/.../ ”Frirummet” är möjligt att erövra.  
Det handlar om att förstå att denna frihet  
finns och våga ge sig ut i diskussioner,  
nytänkande och prövanden på skolorna.*

(Skolverket, 2000, s 9-10)



Lärares entreprenöriella lärande. Bild: Bibbi Lodmark

## Sammanfattning

Enligt utvärderingar har det blivit klarare med vad som är syftet med Drivkraft och de flesta tycks ha fått en djupare och bättre förståelse för projektet. Framförallt ses som positivt och angeläget att stärka elevens självförtroende och inriktningen mot ett mer demokratiskt lärande, d.v.s. med högre grad av elevinflytande, engagemang och ansvarstagande för det egna lärandet. Drivkrafts Söderhamns aktiviteter och utbildningar har gett mängder av utvecklingsarbeten i entreprenöriellt lärande och entreprenörskap med omkring 350 \*lärare (av 580) (\*samt deras elever). Samtliga utvecklingsarbeten har redovisats på pedagogmässor i Söderhamn. Goda exempel har premierats med stipendier. I riktade utbildningar har vi ansträngt oss för att skapa hög grad av lärares delaktighet av utvecklingsområden och genomförandet av förbättringsarbeten. Nyckeln för harmoniskt förändringsarbete är



ömsesidigt förtroende. Tid har initialt lagts på att skapa legitimitet för målet. Samtliga utvecklingsarbeten har ägt sin process och varit innovatörer i sin egen verksamhet. Reflektion och dokumentation har utvecklat lärares lärande om elevers lärande. Lärandet har inte skiljts från vardagsarbetet utan är en del i den ordinarie verksamheten. Det som i första hand har varit föremål för lärares yrkesmässiga intresse är förståelsen av elevernas erfarenheter i olika skeenden. Kursledare har vägt in att alla lärare inte reagerar likadant på förändring och förändringskrav men man har utvecklats vidare genom insikt dels om eget uppdragsansvar men främst genom stödjande pedagogiskt ledarskap i kurserna. Utmaningar framåt är för BU N och LA organisationen att arbeta med de punkter som framkommit i utvärdering, nulägesanalys, direktutvärdering via mentometer samt projektledarens egna iakttagelser och reflektioner.

- *Skapa forum för öppna och förtroende byggande dialoger*  
Förankra bärande tankar men öka lärares delaktighet och inflytande inom givna ramar för uppdraget.
- *Fungerande arbetslag är av största vikt för skolutvecklingen.*  
*Avsätt tid för arbetslag gällande skolutveckling och pedagogisk utveckling i den "dagliga driften"*  
Skapa positiv, samstämmig och kreativ kultur samt en kontinuerlig process för lärares lärande.
- *Skolledarrollen bör innehålla utrymme för utvecklingsarbete och inte bara för "daglig drift"*  
Rektor är pedagogisk ledare för lärares lärande och skolans utveckling.
- *Organisation och ramfaktorer bör stödja önskad entreprenöriell utveckling*
- *Intresse och förmåga att arbeta entreprenöriellt bör bekräftas och uppmuntras även formellt t.ex. vid lönesättning*

Avslut/avstämning och överlämnande till verksamheterna ägde rum vid en två dagars konferens i februari 09 med projektledare, rektorer,

områdeschefer och förvaltningschefer i BUN och LA. Projektets resultat och utvärderingar föredrogs och diskuterades. Respektive ledningsgrupp reflekterade över nuläge och planerade för entreprenöriell måluppfyllelse i sitt skolområde under 2009.

### Projektledarens reflektion

I ett yrke skapas yrkets professionella objekt. För läraryrket innebär det att lärarna ska bidra till att skapa och utveckla förmågor och förhållningssätt hos eleverna. Hur eleven möter och erfar innehållet och sammanhanget är avgörande för elevens möjligheter att lära. Om vi ska ha en skola som alla lämnar med utvecklad självtillit, entreprenöriella kompetenser och bibehållen lust att lära, så måste kraven på livslångt lärande gälla alla nivåer i skolans värld. Kärnan i uppdraget är att bistå elever i deras lärande. Centralt blir då att tolka och utveckla skolans uppdrag genom att korsbefrukta teori och praktik och ur det utveckla strategier. Ledarna/lärarna måste för att fortsätta utvecklas utsätta sig själva för det de utsätter eleverna för.

#### *Ett entreprenöriellt lärande:*

- *Förutsätter att eleverna (ledarna/lärarna) tar ansvar för sitt eget lärande.*
- *Äger rum i en forskande kultur där utmaningar hanteras genom skapande och utforskande verksamheter (ledares/lärares lärande i vardagen).*
- *Baseras på dialogiska klassrum (personalrum/möten) där många tankar möts och bekräftas.*
- *Bygger på att eleverna (ledarna/lärarna) ser lärandet som meningsfullt genom att de upptäcker samband och kan skapa helheter.*

(Johannisson m.fl. 2000 s.84), Parenteser = *Bibbi Lodmark tillägg*

Jag väljer att förtydliga dessa tankegångar om vikten av en lärande organisation genom följande anekdot – Det elfte steget.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

*Det var en gång en björn som var tillfångatagen i en bur. I buren kunde björnen varje dag gå tio steg framåt och tio steg bakåt. Sedan satte sig björnen ner för att vila. Så en dag, efter väldans många år öppnades grinden i buren och björnen blev äntligen fri. Björnen fortsatte att gå sin gamla vana att gå. Han gick tio steg framåt och tio steg bakåt. Sedan satte sig björnen åter igen för att vila. Björnen såg aldrig möjligheten till att ta det elfte steget.*

Det elfte steget är taget av alla de lärare i Söderhamn som gått utbildningar under 2007 och 2008. Utifrån utvärderingars resultat satsar förvaltningarna BUN och LA på skollidarna genom utbildningar i entreprenörskapets didaktik 7,5p och 15p under 2009 och Projekt Drivkraft Söderhamn förlängs med stöd till verksamheterna under ytterligare ett år t.o.m. 2009.

Denna del är författad av

**Bengt Söderhäll, adjunkt, Högskolan i Gävle**

**Per Vilhelmsson, lektor, Högskolan i Gävle**

som tillsammans har lett utbildningen Entreprenörskapets Didaktik, en fortbildningskurs som genomgått av ca 200 av Söderhamns kommuns pedagoger

## Entreprenörskapets Didaktik i skolan

– vad är det som händer när det tänds?

Ofta tar verksamheter form på ett oförutsett sätt. Kanske har vi en plan, men det som föll ut visar sig vara något helt annat än det vi först tänkt oss. Om vi försöker spåra tillblivelsen av de kurser i entreprenörskapets didaktik i skolan vi och ett stort antal lärare varit involverade i, kan det se ut som följer:

Det hela började 2002 med att Länsarbetsnämnden köpte in lärarutbildningar och bland dem önskades en handfull personer utbildas till ekonomilärare. Någon ekonomilärarytbildning fanns och finns inte på högskolan och vi fick uppdraget att utveckla och genomföra en 15-veckorskurs i ekonomididaktik (hur lärande i ekonomi kan se ut) till dessa blivande lärare. Vi ville att de blivande ekonomilärarna skulle få en profil mot förnyelse/entreprenörskap. Vi kontaktade Kent Bogren som hade varit aktiv sedan 2000 med att introducera och driva entreprenörskap i skolan, ett femårsprojekt med förlängning finansierat av Nutek. Kent föreläste om entreprenörskap i skolan och hur sådan kan organiseras. Genom Kent kom vi i samspråk också med Stig Hansen som arbetade med Kent. Vi fyra planerade och genomförde två inspirationsdagar för lärare i länet på högskolan. Vi kallade dagarna ”Entreprenörskapets Didaktik – så gör vi verkstad av läroplanen”. Där deltog även Bibbi Lodmark, lärare och projektanställd inom Drivkraft Söderhamn.

Bibbi hade fått en idé; borde vi inte kunna komma till Söderhamn och ha fortbildningskurs med lärare där? Våra resonemang ledde till att vi utvecklade en högskolekurs. En poäng med högskolekurser är att staten ersätter sådana, därmed blir de mycket kostnadseffektiva. Kursen fick namnet ”entreprenörskapets didaktik – entreprenörskap i skolan”. Våren 2007 startade vi med 130 deltagande lärare. Kursen avslutades på höstlovet lärardagar med en stor utställning på Centrum för flexibelt lärande i Söderhamn (CFL). Våren 2008 startade en ny kurs i Söderhamn med 50 lärare, vårterminen 2009 deltar 18 rektorer i kursen och till hösten 2009 är en ny kurs för 50 lärare beställd.

Så kan det gå när det tänds! Gnistor uppstår när vi träffas och pratet börjar. Det blir földeffekter också: Pratet går i vidare cirklar och fler engagerar sig. Vi startade en fortbildningskurs i Färila för 35 lärare hösten 2008, en kurs i Bergby för 45 lärare våren 2009 och en kurs på Vikingaskolan i Gävle med 45 lärare våren 2009.

Våren 2009 kommer högskolan på uppdrag från Region Gävleborg att genomföra en intervjustudie av skolledningar i länet. Uppdraget är att utreda utbildningsbehov inom ledarskap. Vem vet vad som kan komma ut av det? En sak tror vi oss ana, och det är att nya relationer och samtal kommer att leda till nya saker – som vi inte vet idag. Entreprenörskapets didaktik i skolan – hur ser vi på begreppet entreprenörskap?

När vi for till Söderhamn inför första träffen med lärarna i den första kursen visste vi inte hur våra ambitioner med kursen skulle landa. Vi hade många bilder i våra huvuden om vad entreprenörskap kan vara. Vi trodde oss också veta att många lärare var tveksamma, för att inte säga skeptiska till entreprenörskap. Uttryck som: ”Jaha, nu ska vi bli försäljare också” eller liknande var inte ovanliga. Vi var också tveksamma inför begreppet entreprenörskap. Vi kunde tycka att valet av detta begrepp provocerade onödigt många lärare, att det leder tankar till verksamheter vi inte förknippar med skola. Men samtal om entreprenörskap som något mycket viktigt för landets (och länets) framtida utveckling förs dagligen. Forskning delar grovt in entreprenörskap på två sätt. Det ena är att se på entreprenörskap i ett

snävt perspektiv; entreprenörskap handlar om att starta företag. Utbildning i entreprenörskap handlar då om att utbilda i att starta företag. Ung Företagsamhet (UF) arbetar med att organisera företagande på det sättet i gymnasiet. Drivhuset är en motsvarande verksamhet för högskolan. Det andra perspektivet är bredare och handlar mera om villkoren för företagsamhet. För att vi ska bli företagsamma, handlande människor krävs självtillit och en tillåtande omgivning. I det bredare perspektivet talas mera om entreprenöriella processer. Här vill vi förstå hur det nya blir till och vilka möjligheter vi har att bädda för detta. Kommunikation och gemenskap, delaktighet och ansvar är andra ord som ofta förekommer när vi studerar det bredare perspektivet på entreprenörskap<sup>2</sup>.

Men vi kan välja att se perspektiven som kompletterande varandra. Om till exempel det breda perspektivet på entreprenörskap står för grundförutsättningar så kan det snävare ses som en (bland flera) effekter – om vi lever i en tillvaro rik på kommunikation och deltagande så leder detta sannolikt (även) till nya företag.

Över tiden så har vi skapat oss en mera distinkt insikt om vad det är vi håller på med. Vi har förstått att vi har en bredare syn på entreprenörskap och att det snävare perspektivet ryms inom detta som en del.

---

<sup>2</sup> Ibland lyfts motsättningar fram mellan de två perspektiven, då kan forskare till exempel uttrycka sig så här: ”Forskning visar att det finns en dominant version av entreprenörskap som stänger ute mindre dominant versioner (Steyaert and Katz, 2004, Berglund och Johansson, 2006). Denna dominant version karaktäriseras av ett ekonomistiskt perspektiv präglad av affärsskapande, innovativt företagande, och en stereotyp syn på entreprenören som en medelålders, framgångsrik, vit man (Berglund and Holmgren, 2007). Denna version kan inte lätt integreras i grundskolan.” Så uttrycker sig Berglund och Holmgren i ett arbete där de vill lyfta fram ett bredare perspektiv och fortsätter med följande: ”Sarasvathys (2001) perspektiv på entreprenörskap är en väg ut för Berglund och Holmgren (2008). Hon etablerar begreppen causation and effectuation för att skilja ett arbetssätt där man först sätter ett mål och sedan finner en väg dit, från ett arbetssätt där man tar vad man har och försöker göra något av det (jfr kokbok kontra kokkonst). Poängen är att den senare approachen är entreprenöriell och att den varken ser till karaktärsdrag eller tillämpningsområde.”

## Entreprenörskapets didaktik i skolan – hur vårt arbete tagit form.

Det finns en episod i Kerstin Ekmans ”Händelser vid vatten” där läraren plötsligt får kontakt med barnen på ett sätt som blir speciellt. Polisen har med sin berättelse om tjuvjakt väckt barnens intresse och arbetet i skolan får liv. Barnen är inte längre, som läraren tidigare tyckt, tröga och grå utan fulla av arbetsiver.

Berättelsen ger grund för vår fråga: ”Vad är det som händer när det tänder?” Vad är det som gör skillnad när vardagslunken plötsligt får liv? Vi har alla upplevt tillfällena när allt bara går av sig självt. Det bara händer. Våra växellådsdrev bara klickar in i varandra, ekrarna sjunger i hjulen, båten dansar över vågtopparna. Hur blir det så där? Mellan lärare och barn, mellan barn och barn, mellan lärare och ledning, i arbetslagen - vad är det som händer?

Det är det vi tycker att vi ska kika på. Plocka fram episoder och granska från sidan. Ta hjälp av varandra, beprövad praktik, systematiserad praktik (teori), analysera, tolka och reflektera. Hur lär vi oss att se, känna och förstå när det tänder och hur ska vi kunna vara både nära och på avstånd samtidigt, för att inleda en systematisering av erfarenheter av den tändande sorten? Och om det är ogörligt, få fatt på exemplet, dokumentera det så noga som det bara går för att undvika slutsatser ur anekdoter? Hur träna analogiseende?

Vi tror att det är hög tid att skolpersonalen mycket mera ägnar sig åt att beforska sin vardag. Av flera skäl; vi har varit dåliga på att för omvärlden tydliggöra hur enormt viktigt och komplicerat lärares arbete är (jämför läkare och arkitekter som är framträdande på sådant). Yrkets status har därmed successivt urholkats. I och med detta har också lärarnas självförtroende sjunkit (tycker vi oss våga påstå). Genom att lyfta och fokusera blicken på den egna vardagen och skärskåda de elektrifierade ögonblick då arbetsvardagen tänder får lärarna kontakt med sin (ofta förträngda) begåvning. Lärare ser sin kompetens tydligare och utvecklar sin förmåga att artikulera den för omvärlden. Vi vänder uppåt!

Denna del är författad av  
**Lotta Svensson, Forskare**  
vid Linköpings universitet och FoU Söderhamn,  
och är en sammanfattning av processutvärderingsrapporten:  
”Drivkraft – på väg mot entreprenöriellt lärande i skolan”

## Processutvärdering av Projekt Drivkraft

I den processutvärdering jag gjort ligger fokus på initierings- och implementeringsfasen av projekt Drivkraft, i det skolområde i Söderhamns kommun som varit projektets pilotområde, från hösten -06 till våren -08. Utvärderingsuppdraget bestod av två delar; dels önskades en studie av pedagogernas lärande och dels ville man veta hur eleverna skulle komma att påverkas av projektet. Mitt uppdrag har varit att vara både utvärderande och utvecklingsstödande. Denna text är en kort sammanfattning av utvärderingsrapporten ”Drivkraft Söderhamn – på väg mot entreprenöriellt lärande i skolan” (Svensson 2008).

Den fallgrop som ett alltför snävt entreprenörskapsbegrepp innebär tycks projekt Drivkraft initialt ha lyckats undvika genom att i ett tidigt skede bryta entreprenörskapsdiskursen mot skolans målsättningar, och genom att visa att allt som uppfattas som ett entreprenöriellt förhållningssätt redan är inskrivet i de aktuella läroplanerna och målsättningarna. Projektet har visat att en bred definition av entreprenörskap i högsta grad är förenligt med skolans mål och riktlinjer. Detta gör dock att risken för att ”bara fortsätta och göra lika” är stor – och att pedagogerna inte omprövar sitt sätt att uppfatta läroplanens mål. Att något finns i måldokument och planer behöver inte betyda att det praktiseras i den dagliga verksamheten.

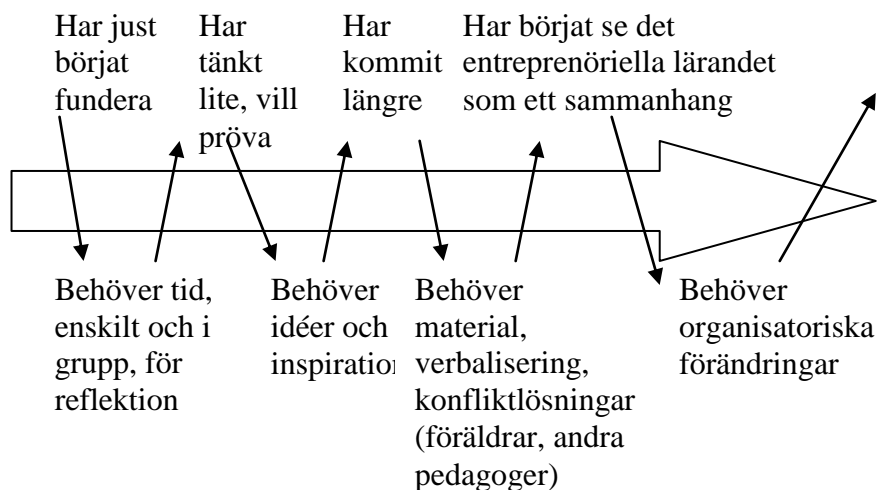
Genom att anställa en projektledare med tydlig skolanknytning och genom att i projektgruppen arbeta med frågan hur entreprenörskap och skolans värdegrund och målsättningar hänger ihop så kom projektet att redan från början vara förankrat i skolans egna läroplaner. På detta sätt



Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

har projektet också lyckats undvika en annan av entreprenörskapsutbildningens fallgropar – nämligen den att betona entreprenöriella egenskaper. Istället har projekt Drivkraft betonat och försökt arbeta med ”förutsättningar för ett entreprenöriellt lärande”.

I ett fördjupat utvecklingsarbete mot ett entreprenöriellt lärande krävs utveckling av pedagoger, arbetslag och organisation. Från början handlar det om eget mod, reflektion och inspiration samt stöd från arbetskamrater - men så småningom uppstår behov av organisatoriskt stöd och samordning. Grovt generaliserat kan pedagogernas väg mot att utveckla det entreprenöriella förhållningssättet beskrivas på detta sätt:



Genom projektledarens arbete och genom högskolekursen har projektet i hög grad lyckats svara mot de intresserade pedagogernas behov av utbildning och inspiration. I detta har skolförvaltningen svarat upp och frigjort medel som möjliggjort fortbildning för alla som önskat gå högskolekursen.

Så här långt har pedagogerna fått utbildning, uppmuntran och inspiration, och det har blivit lätt till att många pedagoger är mera positiva till sitt arbete. En avgörande utmaning och uppgift att lösa inför framtiden är att de entreprenöriella pedagogiska samtalen hittills framför allt skett med externa personer. Denna uppgift måste framöver övertas och utvecklas

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

av skolledningarna, och för att de till fullo ska förmå att ta det ansvaret behöver även de utbildning, uppmuntran och inspiration. För att projekt ska övergå till uthållig utveckling krävs att utvecklingsarbetet integreras i organisationen (Björn, Ekman Philips & Svensson 2002). Detta gäller även för fortsättningen av Drivkraft.

Min mening är att om projektet i nuläget skulle avslutas så skulle det i backspegeln framstå som en av dessa ”trender” som det satsades på under en kort tid, visserligen denna gång en stor satsning, men som sedan stilla insomnade, eller möjligen levde vidare hos några enskilda pedagoger.

Många utvecklingsuppgifter kvarstår nu för att säkra utvecklingen mot ett mer entreprenöriellt lärande och där måste skolledning och förvaltning bära ansvaret. Utmaningarna är många, (och säkert ännu fler än de jag ser som utomstående) och nedanstående är utmaningar som pockar på ett fortsatt utvecklingsarbete:

- De intresserade pedagogernas lärande och fortsatta utveckling måste säkerställas och uppmuntras
- Hinder för att ta till sig det utvecklingsstöd som erbjuds bör identifieras och undanröjas, både för skolledningar och för pedagoger.
- Intresse för och förmåga att arbeta entreprenöriellt bör uppmuntras även formellt, vid t ex lönesättning
- Den vikt som fungerande arbetslag har för utveckling av verksamheten bör beaktas i framtida prioriteringar
- Organisation och ramfaktorer bör anpassas till att stödja ett entreprenöriellt arbetssätt
- Skolledarrollen bör innehålla utrymme för utvecklingsarbete och inte bara för ”daglig drift”
- Regelbundna pedagogiska diskussioner om inriktning och arbetsmetoder bör organiseras av skolledaren
- Föräldrar och omgivande samhälle bör i betydligt högre grad involveras i arbetet med det entreprenöriella förhållningssättet

Bristen på etnicitets- genus- och klassperspektiv är något som Drivkraftsprojektet bör vara medvetna om, för att inte omedvetna föreställningar återigen ska komma att fungera exkluderande – och för att

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

skolans arbete också ska ha möjlighet att påverka det omgivande samhället att öppna upp för nya entreprenöriella initiativ. Detta krävs för att *alla* barn och ungdomar ska kunna känna sig inbjudna till entreprenörskap och deltagande i den regionala utvecklingsprocessen.

Det omgivande samhällets intresse för projekt Drivkraft har i hög grad signalerats från kommunledningshåll, men utvecklingssatsningen har även uppmärksamrats genom de stipendier som under tre år delats ut till entreprenöriella lärare, eller lärarlag, av Sparbanksstiftelsen i Söderhamn. Dessa stipendier har även bidragit till att höja temperaturen i diskussionen om vad ett prisvärt entreprenöriellt lärande i skolan innebär.

Eftersom implementeringen av projektet tagit längre tid än beräknat har det ännu inte kommit eleverna till del i den grad som var planerat, och eftersom detta är processer som tar tid kan det vara svårt att påvisa effekter efter denna relativt korta period. Förskolepedagogerna menar dock att de ser positiva effekter bland barnen utifrån det utvecklingsarbete som gjorts. I den enkät som gjordes bland eleverna i årskurs 1-9 ökade under perioden andelen som vill jobba i ett eget företag, samt ökade andelen elever med en positiv inställning till att eventuellt bo kvar i kommunen. Vad denna förändring beror på är dock mycket svårt att säga.

Denna utvärdering visar att projekt Drivkraft bearbetat begreppet ”entreprenöriell” till att bli användbart och konstruktivt utifrån ett skolperspektiv. De intresserade pedagogerna har fått inspiration och stöd från projektets olika satsningar. Det har visat sig att klimatet och samstämmigheten i arbetslagen har stor betydelse för om ett verkligt utvecklingsarbete kommer till stånd. För att få med de pedagoger som inte lika självklart intresserar sig för ”det entreprenöriella lärandet” krävs dock ytterligare insatser. Likaså krävs att skolläningen delar, och så småningom övertar, ansvaret för att driva utvecklingsarbetet framåt. Organisatoriska förändringar krävs för att det entreprenöriella lärandet ska kunna genomsyra arbetet i skolan. Det krävs också att det omgivande samhället erbjuder möjligheter för de uppväxande barnen att utvecklas i entreprenöriell riktning.

Att utveckla ungdomarna och även kommunen mot ett brett entreprenöriellt förhållningssätt är inget som skolan förmår göra helt på

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

egen hand. Barn som utvecklas och står inför valsituationer behöver vuxna, i olika sammanhang, som i sitt sätt att vara och kommunicera skapar utrymme för ungdomarna att se sig själva i ett större sammanhang och som underlättar för dem att se möjligheter och välja de mest utvecklande tillvägagångssätten.

Genom projekt Drivkraft har Söderhamns Kommun på ett positivt sätt tagit det första, och kanske det andra, steget mot att skapa detta utrymme för sina barn och ungdomar. I nuläget återstår det sega och envisa arbetet med att framhärda i att utvecklingsbehovet och –kravet kvarstår och även att utveckla kommunens förmåga och vilja att svara mot de kreativa och entreprenöriella krafter som förhoppningsvis i framtiden utvecklas bland kommunens barn och ungdomar.

Denna del är författad av

**Mikael Vallström, Forskare** vid FoU Söderhamn,  
och är en sammanfattning av den Nulägesanalys han gjorde  
av Drivkraft Söderhamn, under höstterminen 2008

## Nulägesanalys av projekt Drivkraft

Nulägesanalysen bygger på intervjuer med skolledare och pedagoger, och är i första hand inriktad mot de skolområden där man i lägre grad deltagit i de riktade utbildningsinsatserna, samt mot de problem eller hinder som finns inför det fortsatta arbetet med Drivkraft.

Vad som framkommit genom intervjuerna är framför allt att det finns en påtaglig brist på förtroende och fungerande dialoger mellan skolledning och lärare, trots att man i grunden är överens om de flesta av projektets grundläggande tankar. I och med att man generellt sett rört sig mot en bredare och djupare förståelse för projektets syfte har man också blivit mer positivt inställda. Det finns inte heller något uttalat motstånd mot de idéer och det förändringsarbete som Drivkraft anses stå för idag. Så gott som samtliga intervjuade ser det som angeläget att stärka elevernas självförtroende, delaktighet och engagemang, medan det inte alls finns samma intresse för entreprenörskap i meningen eget företagande.

Till hindren för projektets utveckling hör att många är negativt inställda till själva ordet entreprenörskap, och att man tycker att projektet tenderar att resultera i jippon och isolerade företeelser, utan djupare förankring i ordinarie undervisning. Såväl skolledare som lärare efterlyser mer tid för skolutveckling och pedagogisk utveckling, och anser att de har en för hög arbetsbelastning för att kunna genomföra större och mer varaktiga förändringar. Överlag anser även de flesta att arbete i arbetslag är en avgörande faktor för förändring i önskad riktning.

En generell skillnad mellan skolledarnas och lärarnas uppfattning är att skolledarna anser att det största hindret för förändring är bristfälliga pedagogiska insikter, medan lärarna menar att det dels rör sig om otillräckliga resurser (dvs. brist på tid och pengar), dels om större sociala och samhälleliga problem. En annan skillnad är att lärarna i allmänhet tycker att de inte fått tillräckligt stöd eller uppmuntran från rektorerna, och att de beslut som fattats genomförts på ett odemokratiskt sätt och utan tillräcklig förankring. Skolledarna menar å sin sida att besluten ska uppfattas som givna uppdrag och att genomförandet av Drivkraft därför främst handlar om tydliggörande, prioritering och fokusering. Överhuvudtaget finns det en slående brist på samstämmighet mellan skolledare och lärare om hur det ser ut i respektive skola, och om vilka problem man har att tampas med.

Mot bakgrund av intervjuvaren dras följande slutsatser:

- (1) För att kunna åstadkomma ett framgångsrikt förändringsarbete behöver man först och främst skapa forum för öppna och förtroendebyggande dialoger mellan skolledare och pedagoger, samt avsätta särskild tid för skolutveckling och pedagogisk utveckling.
- (2) Beslutsprocesserna behöver göras mer demokratiska och det behöver läggas större vikt vid att förankra de bärande tankarna bakom förändringarna i den vardagliga verksamheten och bland de människor som berörs av dem (dvs. även föräldrar). Ett större mått av delaktighet och förankring skulle också kunna lägga grunden till en mer samstämmig, tillåtande och kreativ skolkultur.
- (3) Entreprenörskapsbegreppet lägger i sig onödiga hinder i vägen och bör därför tonas ner eller överges till förmån för en större tonvikt vid behoven av att stärka elevers självförtroende och vid de demokratiska aspekterna av det entreprenöriella lärandet. Genom att mer explicit lägga tonvikten vid inflytandefrågor och elevers delaktighet kan förändringsarbetet på ett mer direkt sätt dels anknyta till de problem och behov skolpersonalen ser i sin vardag, dels till de förändringar rådande läroplan syftar till.

(4) För att undvika ytterligare polariseringar inom skolan bör man också tona ner den förändringsretorik och det tal om den ”gamla” och ”nya” skolan som ofta används av projektets förespråkare. I praktiken är skillnaderna inte lika tydligt avläsbara när det gäller vilka former av undervisning enskilda lärare bedriver eller i synen på vilka förhållningssätt och kunskaper som är viktiga att lära ut. En mer framkomlig väg skulle därför kunna vara att i stället utgå från ett processperspektiv och ett mer nyanserat synsätt, som kan skapa större acceptans för de variationer som finns inom skolan ifråga om arbetssätt och synsätt. Därmed öppnas också för möjligheten att komma fram till en mindre förenklad och gemensam bild av skolan, med större fokus på det man faktiskt är överens om.

(5) Genomgående för samtliga skolor är att lärarna tycker att de har otillräckliga resurser, och att man därför behöver ventilera resursfrågan, liksom frågan om de svaga och ”svåra” eller ”problematiska” eleverna (dvs. elever som är omotiverade och oengagerade). I grund och botten handlar det om var gränserna går för vad den ”nya” pedagogiken kan åstadkomma, och för vad som är en resursfråga, en social fråga eller en samhällsfråga.

(6) Genom att i större utsträckning dokumentera, samla och delge erfarenheter och resultat som visar hur de former av lärande som Drivkraft efterlyser kan omsättas i ordinarie undervisning och bli ett djupgående och uthålligt arbetssätt skulle också mångas skepsis kunna övervinnas. I nuläget kan det sägas finnas ett överskott av positiv retorik och visionära idéer, och ett underskott av goda exempel som är vardagsnära och långsiktigt tillämpbara. Det gäller då även att tydliggöra praktiska svårigheter, och att i högre grad se till olika elevgruppers perspektiv.

Denna del är författad av  
**förvaltningscheferna**  
**Margareta Högberg**, Barn och Utbildning,  
**Gunnar Olsson**, Lärande och Arbete,  
som ansvarar för de två förvaltningar som tillsammans  
driver projekt Drivkraft Söderhamn

## Varför projekt Drivkraft?

### Bakgrund

Drivkraft har en stark koppling till kommunens vision och strategier för hållbar tillväxt. Visionen anger att lärande är den viktigaste inspirationskällan och drivkraften för engagemang, nyskapande och utveckling. Att stimulera entreprenörskap är en bärande idé. Visionen menar att innovationstänkande och entreprenörskap bör genomsyra alla utbildningsnivåer. Kommunens utbildningsnämnder, barn- och utbildningsnämnden och nämnden för lärande och arbete samverkar för att hitta former för att förverkliga visionen.

När skolplanen reviderades initierades strategierna med följande skrivning:

*Drivkraft Söderhamn är ett samarbetsprojekt mellan barn- och utbildningsnämnden och nämnden för lärande och arbete. Syftet med Drivkraft Söderhamn är att initiera en förändringsprocess med målet att all utbildning i Söderhamns kommun, från förskola till vuxenutbildning genomsyras av ett entreprenöriellt förhållningssätt som utvecklar barnens, elevernas och personalens entreprenöriella förmåga. Huvudmålet med Drivkraft Söderhamn är att barn, ungdomar och vuxna i Söderhamns förskolor och skolor vid projektets*



*slut skall möta lärandemiljöer som uppmuntrar dem att utvecklas till  
entreprenöriella individer.*

Arbetet med Drivkraft har skett i nära samarbete med Regionförbundets Gävleborg projekt Entré som är ett regionalt projekt för att initiera entreprenörskap i skolan.

Förutom kommunen har Ljungbergs utbildningsfond och den lokala sparbanksstiftelsen bidragit med medel för projektets genomförande. Pengarna har bland annat används till sommarentreprenörerna och de utbildningsmässor som genomfördes. Högskolan i Gävle samt Region Gävleborg har också bidragit med värdefulla insatser i form av kompetensutveckling och olika typer av insatser. Arbetet med projektet har letts av en projektledare och en styrgrupp med bred representation, bland annat har kommunstyrelsens ordförande aktivt deltagit i styrgruppsarbetet.

Söderhamn har en tradition av kapitalintensiv produktion och genom strukturförändringarna så var det viktigt att utveckla kommunen mot kunskapsdriven tillväxt. Det fanns en svag tradition av företagande och därför handlade Drivkraft även om att förändra barns och ungdomars attityder till entreprenörskap.

### Att våga nytt

Innan projekt Drivkraft startade gjordes en nulägesanalys som utgångspunkt inför det kommande arbetet. Analysen pekade mot att många pedagoger förknippade entreprenörskap i skolan med vissa aktiviteter som låg parallellt med det ”riktiga” skolarbetet. Hinder som fanns och som fortfarande lever kvar i viss mån är en misstänksamhet kring begreppet entreprenörskap. Varför skulle barnen bli företagare? Entreprenöriellt arbetssätt vad är det? Var det här ett ytterligare projekt som snart skulle klinga av. Frågorna var många och mycket tid fick ägnas åt att definiera begreppen.

Vår förhoppning med projektet har varit att gå från en syn på Drivkraft som vissa speciella aktiviteter vid sidan av till ett förhållningssätt som

genomsyrar vardagen oavsett ämne eller aktivitet. ”*Som jästen i degen och inte grädde på moset*”.

Resultaten är övervägande positiva bland de ca 200 pedagoger som aktivt deltagit i utbildning i Entreprenörskapets Didaktik, Olika projekt genomfördes för att utveckla det entreprenöriella lärandet. Vid mässorna redovisades resultaten från projekten och det finns en tydlig skillnad mellan den första och andra mässan. Vid den första redovisades olika aktiviteter som genomförts medan man vid den senare visade hur utvecklat ett entreprenöriellt förhållningssätt. Det fanns en stolthet över vad som hade genomförts. Priser delades ut för goda prestationer. Drivkraft har uppmärksammats i både lokalpress, radio och tv. Ett stort lärarengagemang och arbetsglädje har visats.

Många av de insatser som gjorts har riktat sig mot pedagoger på alla nivåer som i sin tur tillsammans med sina barn och studerande utvecklat nya former lärande. Några inslag i projektet har dock vänt sig direkt till ungdomar, exempelvis delprojekt Sommarlovsentreprenörerna som innebär att gymnasieungdomar under en sommarmånad, med ett startkapital om 2000:- driva ett företag. Tanken är att sommarlovsentreprenörerna skall fungera som en introduktion till att senare under gymnasietiden starta och driva ett UF-företag.

Under de tre år projektet verkat har vi upplevt att en svårighet med att utveckla ett nytt förhållningssätt är att våga och vilja göra upp med väl inarbetade föreställningar och därmed ibland också lämna invanda arbetssätt och handlingsmönster. En konsekvens av att våga hoppa är man faktiskt lämnar något bakom sig. Det är lättare att tycka att nya idéer är bra men betydligt svårare att göra sig av med gamla.

Drivkraft handlar om att våra barn, ungdomar och vuxenstuderande utvecklar en känsla av att ”jag kan, vill och vågar”. En förutsättning för att denna känsla ska utvecklas är att de möter pedagoger som själva kan, vill och vågar låta barn och studerande växa.

## Reflektioner efter tre år med Drivkraft

Vi kan konstatera att projektet har varit framgångsrikt och våra förväntningar på projektet har infriats. De utbildningsmässor som genomförts inom ramen för projektet har visat på en tydlig utveckling för ett entreprenöriellt förhållningssätt.

Framgångsfaktorerna har varit en tydlighet från alla intressenter, såväl från politiken som tjänstemannasidan. En viktig förutsättning har naturligtvis varit en positiv personal som tillsammans med projektledningen genomfört ett omfattande och bra utvecklingsarbete. Genom att många hade deltagit i Entrés kurser och provat på ”snilleblixtar”, ”finnupp” och ”UF” så fanns en bra grund att stå på.

För att få en bred förståelse för projektet så erbjöds ett stort antal lärare att delta i högskolans utbildning ”entreprenörskapets didaktik”. Samarbetet med högskolan fungerade bra och efter den första kursomgången stod lärare på kö för att komma med på nästa omgång. Flertalet av de ca 200 pedagoger som genomgått utbildningen har efter slutförd kurs vittnat om ett nytt sätt att se på sin yrkesroll och sina elever, eller som någon uttryckte det – har man en gång vågat hoppa finns det ingen väg tillbaka.

För att pröva arbetssätt och metoder utsågs ett pilotområde och en forskare utsågs att följa projektet för att studera effekterna. Att förändringsprocessen på detta sätt har kunnat följas har bidragit till insikter om ledningens engagemang och stöd samt vikten av samsyn i arbetslagen som avgörande för att en positiv utveckling skall ske.

Projektet var tänkt att pågå under tre år för att sedan ingå i den reguljära verksamheten. Verksamheten är nu förlängd ytterligare ett år utifrån att utvärderingen av projektet pekade på behovet av att även skolledningarna skulle genomgå högskoleutbildningen och att erbjuda ytterligare områden av pröva på drivkraftsmetodiken.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

Det är viktigt att Drivkraft fortsätter och att alla nivåer i skolsystemet inbegrips i det fortsatta utvecklingsarbetet. Den fortsatta processen måste ägas och ledas av rektorerna i kommunen, varje dag i varje förskola och skola. Högskolan i Gävle fortsätter med utbildningen under 2009, dels går alla rektorer motsvarande utbildning som pedagogerna gjort men utifrån sitt ledaruppdrag, dels kommer ytterligare ca 50 personer att erbjudas utbildningen.

Denna del är författad av  
**Näringslivschef Kent Lundquist**  
som är med i projekt Drivkrafts styrgrupp.

## Hur bedriver man ett förändringsarbete på ett optimalt sätt?

Vi hade redan från början bra förutsättningar i Söderhamn eftersom det på länsplanet fanns en modell – Entré (entreprenörskap som en röd tråd genom hela skolan) - och det fanns en organisation kring den. År 2005 fick näringslivsenheten en inbjudan att åka till länsmässan - Av Egen Kraft -i Gävle. Där fanns 1000 barn från förskola upp till högskolan samlade och man visade upp sin kreativitet och entreprenörsanda.

Stärkta av denna upplevelse så blev steg 2 i planen att försöka få arrangera länsmässan i Söderhamn år 2006. Kommunen skickade omedelbart en ansökan till Entré förvissade om att få arrangera mässan i Söderhamn året efter, och så blev det! Steg 3 var att stärka det politiska stödet. Stöden fanns i och för sig redan, men nu handlade det att gå från ord till handling. Entréprojektet presenterades för kommunfullmäktige och fick fullt stöd. Nu fanns alltså *modellen* (Entré), *injektionen* (länsmässan) och *stödet* (politiken stod bakom). Även inom BUN fanns viljan till förändring men initialt saknades resurser till detta förändringsarbete. Då valde kommunen att styra de ”Marmapengar” (fonderade medel från en industrinedläggelse) som fanns kvar mot entreprenörskap. Allt föll så småningom på plats.

Det egna varumärket Drivkraft lanserades och det fanns samtidigt en uttalad vilja från alla inblandade att arbetssättet inte skulle bli en dagslända, som projekt ibland har en tendens att bli, utan ambitionen var att förändringen skulle bli bestående och gå på djupet. Därefter har förändringsarbetet bedrivits med full kraft av BUN´s ledning och med stöd av kommunens högsta politiska ledning, framför allt

kommunalrådet Eva Tjernström som dessutom sitter i Drivkrafts styrgrupp.

Kommunens satsningar på sommarlovsentreprenörer och inriktningsmålet att öka antalet UF-företag stödjer och ligger i linje med denna förändring av skolan. Gemensamt för alla dessa satsningar är att de hämtar kraft av varandra samt att det hela tiden har varit en medveten satsning att allt det goda ska synas och visas upp. Kommunen har en ödmjuk inställning till detta förändringsarbete, men samtidigt har man tagit vara på alla chanser att visa upp alla goda exempel, lokalt, regionalt, nationellt och till och med internationellt.

Parallellt med detta har skolans samverkan med arbetslivet förändras i grunden. Först ut var att förändra PRAON. Kommunens ungdomar får nu en meningsfull PRAO och kommunens näringsliv känner sig delaktiga och stödjer arbetet eftersom man själva varit med om att ta fram modellen.

Det man kan reflektera över i denna stund är att allt förändringsarbete inom skolan helt plötsligt blir möjligt. Alla goda krafter som vill utveckla och förändra skolan ser att det går!

Hur har förändringens vindar drabbat Söderhamn i stort?  
Söderhamnarna har blivit stoltare över sin skola och relationen med näringslivet har förbättrats, vilket bland annat kan utläsas av de undersökningar som Svenskt Näringsliv gör. Vi är övertygade om att våra ungdomar i högre grad kommer att ta befälet över sina liv. Vi vet också att fler företag kommer att startas i Söderhamn (det är bevisat) samtidigt som våra arbetsgivare får mer självständiga och motiverade medarbetare. Vi vet att många kommer att flytta från Söderhamn för högskolestudier eller arbete på annan ort. Vi vet också att många vill stanna i Söderhamn om det finns en möjlighet till försörjning. Samtliga dessa ungdomar kommer förhoppningsvis ha med sig någonting positiv från Söderhamn i bagaget. Med den känslan och den positiva upplevelsen av skoltiden i Söderhamn så ökar såklart möjligheten att de ungdomar som flyttat från kommunen någon gång i framtiden kan tänka sig att flytta hem igen. Det finns inga förlorare i detta förändringsarbete – Alla är vinnare!

Denna del är författad av  
**Kommunstyrelsens ordförande Eva Tjernström**  
som är med i projekt Drivkrafts styrgrupp

## Om inte vi tror på oss själva, vem ska då göra det?

Under mitt första år som kommunalråd ställdes jag inför händelser som kom att förändra näringslivsstrukturen i Söderhamn för alltid. Emerson (f.d. Ericsson) lämnar Söderhamn och runt 2000 personer mister arbetet direkt eller indirekt till följd av detta. Därmed lämnade den sista stora arbetsgivaren Söderhamn.

Vi hade några år tidigare upplevt vad en försvarsnedläggelse innebär för ett samhälle och i kölvattnet av det startat ett visionsarbete i syfte att hitta nya möjligheter för Söderhamn. Det tydligaste resultatet av det visionsarbetet är CFL (Centrum för flexibelt lärande) med alla dess verksamheter. När vi nu åter befann oss i en svår situation så kändes det naturligt att återigen arbeta fram en vision för Söderhamn. Den här gången tog vi ett större grepp. Tanken var att så många som möjligt i Söderhamn skulle få möjlighet att delta i visionsarbetet. Så här i efterhand kan jag se att vi lyckades. Drygt 4000 personer har deltagit i över 150 möten.

I arbetet med visionen blev det tydligt att en av de viktigaste delarna handlade om attityden till oss själva och behovet av att få känna självförtroende. Söderhamnarna var trötta på att ses som offer och att se sig själva som förlorare. Man ville kunna sträcka på ryggen och vara stolta över sin bostadsort. Det blev då oerhört viktigt att peka ut vad som skulle känneteckna Söderhamn i framtiden och vilka verktyg vi ansåg att vi behövde för detta.

Drivkraft Söderhamn  
Paper till HSS09, Luleå 1-3 juni, 2009

Visionen som vi kallade för VISION 2012 formades som en positiv bild av Söderhamn 2012 och innehöll 7 strategier för att nå visionen. De första två strategierna handlar om att stimulera entreprenörskap och att vidareutveckla det lärande Söderhamn.

För mig känns det självklart att satsa på barnen. I skolan ska barnen redan från början känna sig behövda, sedda, hörda och viktiga. Möjlighet till egen utveckling ska gå som en röd tråd genom utbildningssystemet. Skapandets kraft och glädje ska genomsyra skolan. Barn ska rustas med självförtroende och verktyg för att ta kommandot och bli entreprenörer i sitt eget liv. De ska veta att vi vuxna ser dem som viktiga kuggar i samhälles maskineri. Det är dessa barn som ska ta över efter oss och driva utvecklingen av Söderhamn vidare. Dagens barn är morgondagens vuxna, morgondagens arbetskraft och morgondagens beslutsfattare här i Söderhamn.

För att kunna jobba med ett entreprenöriellt förhållningssätt i skolan så måste man börja med pedagogerna. De måste få en möjlighet att fylla på sin verktygslåda och också ges möjlighet att reflektera över hur de vill jobba i arbetslagen. Ledarskapet är oerhört viktigt för att stärka lärarnas självförtroende och uppmuntra det nya arbetssättet. De utbildningar som genomförts har varit fantastiskt bra, och fler ska ges möjlighet att genomgå utbildningen.

Projekt Drivkraft har på ett fantastiskt positivt sätt startat denna resa mot framtiden för våra barn och även för våra pedagoger i skolan. Det är viktigt med en politisk tydlighet och uthållighet. Det här är ingen ”fluga” som går över. Drivkraft är ett förhållningssätt som leder fram till en bättre skola för alla. För mig som politiker är det viktigt att arbetet fortsätter och att vi stödjer våra lärare att jobba i Drivkrafts anda. Drivkraft tar inte slut i och med projektavslutningen. Det är nu det börjar.



## Referenser

- Berglund K & Holmgren C (2007) Entreprenörskap & skolan. Vad berättar lärare att de gör när de gör entreprenörskap i skolan? Forum för småföretagarforskning 2007:17.
- Berglund K. och Holmgren C. (2007). Entreprenörskap och ordning och reda. Ur Berglund K. och Johansson AW. (red). Arenor för entreprenörskap (32-55).
- Berglund, K. and Holmgren, C, 2008, What do Teachers do when they do entrepreneurship education? ... and how can we ask about it?, Submitted to Journal of Entrepreneurship Education.
- Berglund, K. and Johansson, A.W. 2007, The entrepreneurship discourse – outlined from diverse constructions of entrepreneurship on the academic scene, *Journal of enterprising Communities*, Vol. 1, No. 1, pp. 77-102.
- Björn C, Ekman Philips M & Svensson L (2002) Organiserar för utveckling och lärande. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U (2003) Skolförbättring i praktiken. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, K (1994) Händelser vid vatten. Stockholm: Bonnier
- Johannisson B, Madsén T & Wallentin C (2000) Aha! Företagsamt lärande. En skola för förnyelse. Sveriges Utbildningsradio AB: Hallvigs reklam AB
- Sahlqvist W & Jernhall B (1996) Organisationen och den dolda kompetensen. Göteborg, ISL.
- Sarasvathy, S. 2001. Causation and Effectuation. *Academy of Management Review* . 26. pp 243-263.
- Skolverket (2000) Kommentarer till kursplaner och betygskriterier Stockholm Fritzes.
- Steyaert, C. and Katz, J. 2004, Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp. 179-196.
- Svensson, L (2008) Drivkraft Söderhamn – på väg mot entreprenöriellt lärande i skolan. Rapport från FoU Söderhamn.
- Vallström, M (2009) Nulägesanalys av projekt Drivkraft. Rapport från FoU Söderhamn.