

EFFEKTUTVÄRDERING AV LPA-PROJEKTET

Lolo Lebedinski

Skrifter från Centrum för lärande och undervisning

Nr 7:2008

ISSN 1650-5859



HÖGSKOLAN I BORÅS
CENTRUM FÖR LÄRANDE OCH UNDERVISNING

Effektutvärdering av LPA-projektet

Rapportserie: Skrifter från Centrum för lärande och undervisning

ISSN: 1650-5859

Ansvarig utgivare: Högskolan i Borås, 501 90 Borås

Redaktör: Peter Sigrén

Skrifter från Centrum för lärande och undervisning

1. Arvidsson, I. (2001). *En yrkesutbildning som ger kunskap och personlig utveckling genom reflektion*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 1, 2001.
2. Appelqvist, R., & Sigrén, P. (2003). *Mångfald i högskolan – En delstudie av Akademiskt introduktionsår vid Högskolan i Borås*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 2, 2003.
3. Borglund, L. (2004). *Bättre produktion – Utvärdering av en flexibel utbildning*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 3, 2004.
4. Litescu, D. (2007). *”Jag är stolt att jag är Undersköterska och detta kan jag och det gör jag bra” – en kvalitativ utvärdering av kursen Kompetensbevis för undersköterskor vid Södra Älvsborgs Sjukhus*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 4, 2007.
5. Langelotz, L. (2007). *Bolognaprocessen – ett pedagogiskt utvecklingsarbete eller en administrativ implementering?* Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 5, 2007.
6. Wassberg, E. M. (2008). *Barnmorskekonsultation, rollspel och analys*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 6, 2008.
7. Lebedinski, L. (2008). *Effektutvärdering av LPA-projektet*. Högskolan i Borås, Centrum för lärande och undervisning. Skrift nr 7, 2008.

Innehåll

KORT BAKGRUNDSBESKRIVNING AV LPA-PROJEKTET	5
Utvärderingens form	6
METOD	8
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER FÖR UTVÄRDERINGEN	11
ETT SOCIOKULTURELLT SYNSÄTT PÅ LÄRANDE	11
<i>Problembaserat lärande</i>	12
<i>Kunskap & kompetens</i>	14
<i>Lärande organisation</i>	15
RESULTAT	17
DE STUDERANDE	17
<i>Kollegorna</i>	21
<i>Valideringshandledarna</i>	21
<i>Pedagogerna</i>	23
<i>Cheferna</i>	25
ANALYS OCH DISKUSSION.....	27
REFERENSER.....	34
BILAGA 1.....	35
INTERVJUGUIDE, STUDERANDE	35
INTERVJUGUIDE, VALIDERINGSHANDLEDARE.....	36
INTERVJUGUIDE, PEDAGOGER	37
INTERVJUGUIDE, KOLLEGOR	37
INTERVJUGUIDE, CHEFER	38

Kort bakgrundsbeskrivning av LPA-projektet

LPA-projektet är ett pilotarbete som syftar till att höja kompetensen hos anställda i Göteborgs stad inom kärnverksamheterna vård, skola och omsorg. Projektet har avgränsats till att gälla kompetensutveckling för anställda inom förskola, äldreomsorg och funktionshinder. Det är i första hand verksamheternas/arbetsplatsernas behov av kompetensutveckling/kompetenshöjning som ligger till grund för de kompetensutvecklingsplaner som upprättas för de enskilda projektdeltagarna. Utifrån ett arbetsgivarperspektiv handlar det om att säkerställa behovet av välutbildad (och rätt utbildad) personal inom verksamheterna. På individnivå innebär detta att den enskilda individens kompetens kartläggs och höjs för att denne utifrån givna förutsättningar skall kunna möta och arbeta mot organisationens mål.

Deltagarna i LPA-projektet erbjuds grund och/eller påbyggnadsutbildningar som till största delen förläggs till ordinarie arbetstid. Genom att knyta utbildning och praktik till verksamheterna/arbetsplatserna syftar projektet dels till att öka effektiviteten i det individuella lärandet, men också till att öka individens förutsättningar till delaktighet i verksamheten och därmed också möjligheterna till ökat ansvarstagande för såväl sin egen som arbetsplatsens/verksamhetens utveckling. Ytterligare ett syfte med det arbetsplatsförlagda lärandet är att på så sätt stärka individen i sin yrkesroll samt att höja och tydliggöra kompetensnivåer samtidigt som arbetslaget utvecklas. De pedagoger som ingår i projektet knyts till arbetsplatserna genom att såväl handledning som undervisning och andra former av lärarstöd sker direkt på eller i nära anslutning till dessa.

En valideringsprocess, där speciella Valideringshandledare, men även de olika lärarlagen är aktiva, skall föregå val av kompetensutvecklingsinsatser när det gäller grundutbildningarna, för att på så sätt synliggöra, säkerställa och bekräfta den enskilda individens kompetens inför utbildningsinsatserna. Valideringsarbetet mynnar i en individuell studieplan för var och en av projektdeltagarna. I påbyggnadsutbildningarna ingår inte validering som ett moment, utan där ingår endast arbetsplatsförlagda studier. Huvudansvaret för att skapa de förutsättningar som krävs för att ett lärande skall kunna ske på arbetsplatserna ligger hos arbetsledarna.

Utvärderingens form

Föreliggande utvärdering är en effektutvärdering av LPA-projektet. I ett vidare utvärderingsperspektiv hör den hemma i kategorin produktinriktad eller summativ utvärdering eftersom den inriktar sig på att belysa resultaten och några av de långsiktiga effekterna av den utbildningssatsning som LPA-projektet utgör (Frykholm 1997). Med effektutvärdering avses i det här fallet en mållös eller målfri utvärdering där utvärderingens fokus ligger på resultat och effekter av projektet utifrån deltagarnas och arbetsplatsernas perspektiv (Vedung 1991).

LPA-projektet syftar alltså, som beskrivits ovan, till en från arbetsgivar-synvinkel efterfrågad och planerad social förändring på de arbetsplatser som ingår i projektet. Det är i första hand arbetsplatsernas behov av kompetent och välutbildad personal som står i centrum för projektet. Först i andra hand kommer den enskilde individens behov av och önskan om kompetensutveckling. I praktiken torde dock detta utgöra två sidor av samma mynt. Utvärderingens övergripande syfte är att lyfta fram och belysa de resultat som uppnåtts genom de önskade, planerade och genomförda förändringarna (Vedung 1991). Den centrala frågeställningen för utvärderingen blir därmed vilken eller vilka faktorer som, utifrån ett arbetsplatsbaserat lärande perspektiv, kan förklara resultatet (Vedung 1991).

Effektutvärderingen syftar till att utifrån det ovan nämnda perspektivet belysa hur såväl deltagarna i projektet som deras arbetsplatser har påverkats av deltagandet i LPA-projektet (Vedung 1991). En central fråga är därvidlag: Om och i så fall hur handlandet i den dagliga verksamheten har förändrats som en följd av projektet. I någon mening handlar det alltså om att försöka mäta nyttan med projektet på såväl organisationsnivå som individnivå. Utvärderingen är också ett sätt att försöka belysa projektets styrkor och svagheter för såväl organisation som individ. Det är kanske mera korrekt att i det här fallet tala om en konsekvensutvärdering, även om jag inte har kunnat hitta och belägga termen i utvärderingslitteraturen.

Enligt ett programteoretiskt synsätt syftar utvärderingen till att försöka fånga upp och illustrera sambandet mellan insatserna, här i form av utbildningsinsatser och utfallet/resultatet för såväl individerna som ingått i projektet som för deras arbetsplatser. Nedanstående modell, fritt utformad efter Rossi m fl syftar till att illustrera det tänkta sambandet. (Rossi m fl, 2004.) Modellens tankefigur bygger på tanken att det går att hitta klara linjära kausala samband mellan insatser och utfall. Det kan givetvis diskuteras om kausaliteten alltid är så linjär och om man därmed inte löper risk för att för-

enkla skeenden och resultat. Jag menar dock att modellen är användbar som en yttre ram för utvärderingsarbetet.

Resurser → Aktiviteter → Prestationer → Avsedda effekter → Avsedda effekter

på kort sikt

på lång sikt

(pilarna illustrerar avsedda samband)

När det gäller de avsedda effekterna på lång sikt, så är de inte mätbara i dagsläget. De ingår därför inte som en del i utvärderingen. När det gäller det första ledet, Resurser, så tangeras de endast i utvärdering eftersom den är, som ovan beskrivits en effektutvärdering. Det är de tre mellanliggande leden som behandlas i utvärderingen, alltså Aktiviteter, Prestationer och Avsedda effekter på kort sikt. Under det sistnämnda ledet behandlas såväl avsedda och kanske i viss mån förutsägbara effekter av projektet, jämte sådana som kanske varken har varit avsedda eller förväntade.

Metod

Underlag för utvärderingen utgörs av 65 telefonintervjuer. Det är ett färre antal än vad jag avsåg att göra från början. När jag började göra intervjuerna visade det sig att respondenterna hade betydligt mer att säga om projektet än vad jag hade förutsett. Jag hamnade i en situation där jag ställdes inför valet mellan bredd eller djup. I det läget valde jag djup. (Om tillvägagångssätt i övrigt, se nedan.)

Intervjuerna är fördelade på följande kategorier:

- Studerande, 23 stycken varav 8 från barnomsorgen, 6 från funktionshinder och 9 från äldreomsorgen,
- Arbetskamrater 12 stycken varav 4 från barnomsorgen, 5 från funktionshinder och 3 från äldreomsorgen,
- Valideringshandledare 11 stycken varav 4 från barnomsorgen, 3 från funktionshinder och 4 från äldreomsorgen,
- Pedagoger 10 stycken varav 1 från påbyggnadsutbildningen för förskollärare, 2 från barn och fritid grund, 4 från äldreomsorg/omvårdnad, 1 dramapedagog, 1 med dubbel kompetens äldreomsorg/funktionshinder och 1 från funktionshinder,
- Chefer 9 stycken varav 2 rektorer, 1 chef med planeringsansvar för lärarutbildning och placeringsansvar för VFU-delen av lärarutbildningen, 2 enhetschefer från äldreomsorgen, 1 resultats och enhetschef från äldreomsorgen, 1 stadsdelssamordnare för LPA-projektet, 1 enhetschef från funktionshinder samt slutligen 1 stadsdelschef för stadsdelens centrala bemanning, som i en del fall även serverar andra stadsdelar.

Jag har också haft tillgång till sedvanliga projektbeskrivningar och uppdragshandlingar samt till tidigare processutvärdering och till studerandenkäter från STUDIUM.

Med utgångspunkt i de listor över personer som har varit/är involverade i projektet, som jag har fått via STUDIUM och Valideringscentrum, har jag gjort ett slumpmässigt bekvämlighetsurval. Jag har lagt mig vinn om att sprida urvalet till så många stadsdelar och verksamheter som möjligt för att få en så heltäckande bild som möjligt av projektet. Men det är också så att de namnlistor som jag har haft till mitt förfogande också avspeglas i urvalet, i den mening att de både har möjliggjort och begränsat urvalet. När det gäller pedagogerna så framgick det inte av den lista som jag hade till mitt

förfogande inom vilket område de undervisade. Slumpen styrde det så att jag i mitt urval inte fick med någon pedagog från funktionshinder. Efter det att jag blev uppmärksam på detta faktum av Margaretha Häggström på STUDIUM, har jag gjort en tilläggsintervju med en av lärarna i det arbetslaget. Den intervjun är behandlad på samma sätt som de övriga.

Jag har gått tillväga så att jag har ringt upp de tilltänkta respondenterna och avtalat om en tid för telefonintervjun. Därefter har jag ringt upp dem på avtalad tid. Det har ibland varit svårt att nå vissa kategorier av respondenter. Det gäller särskilt cheferna och arbetskamraterna till dem som studerat i LPA. Några chefer har inte haft tid att avsätta för en intervju medan andra inte har kunnat avsätta tid inom en rimlig tidsrymd för utvärderingen. När det gäller cheferna har jag medvetet uteslutit dem som sitter i styrgruppen för projektet. Jag menar att det inte är styrgruppens bild av projektet som bör lyftas fram i utvärderingen.

På vissa arbetsplatser har det också varit svårt att avsätta tid med kollegorna till dem som har studerat. I den kategorin har jag haft flest bortfall. Det är en spegling av den arbetsbelastning som råder på arbetsplatserna. Trots att vi bestämt tid för en intervju, så har i flera fall verkligheten tagit över och respondenten har helt enkelt inte kunnat gå ifrån sina arbetsuppgifter för ett 30- 60 minuter långt telefonsamtal. I övriga kategorier handlar det om enstaka bortfall. När det gäller de studerande i projektet har jag bara intervjuat sådana som är färdiga med sin utbildning. De fördelar sig på 16 stycken från grundutbildningen och 7 som har gått vidareutbildningen.

Intervjuerna har tagit mellan 30 och 60 minuter att genomföra. Jag har fört anteckningar under samtalens gång och skrivit ut intervjuerna efteråt. De är strukturerade i narrativ form, så att vars och ens svar bildar en sammanhängande berättelse utifrån kärnan i svaren. I utskriften har jag bemödat mig om att behålla det vardagsspråk som använts i samtalen. Detta för att berättelserna skall bli så levande som möjligt (Kvale 2000). Alla respondenter i utvärderingen har garanterats anonymitet. Av intervjuutskriften framgår endast kategori och verksamhetsområde för var och en. När det gäller de studerande har jag också lagt till ålder och det antal år som vederbörande har arbetat inom sitt yrkesområde. Jag har gjort så, därför att jag menar att det ger en bild av hur rekryteringen till LPA-projektet har sett ut.

Urvalet kan i vissa delar förefalla skevt, men erfarenheterna mellan de olika kategorierna skiljer sig inte åt på avgörande punkter. Det kan vara så att jag har missat några unika erfarenheter från någon enskild individ, men min strävan har varit att hitta och visa en sammantagen bild av LPA-projektet. Jag anser att jag har gjort det och jag hoppas att det skall framgå i det följande.

Intervjuutskriftena finns att läsa i sin helhet i Appendix 1, som medföljer utvärderingen. Intervjuerna redovisas av utrymmesskäl inte i sin helhet i resultatkapitlet utan endast sammanfattade efter teman och kategorier i en kortfattad kvantifierad form. Jag menar att det är den sammantagna bilden som är det intressanta i utvärderingen, inte vad var och en har sagt specifikt. De citat som återges i resultatredovisning är hämtade ur intervjuutskriftena. Den läsare som vill fördjupa sig varje respondents berättelse hänvisas således till appendix.

Intervjuguiderna (se bilaga 1) är strukturerade efter teman och intervjuerna har tagit formen av explorativa samtal. I samtliga kategorier har jag intervjuat tills jag har uppnått en mättnad, dvs samma berättelse upprepas, fast med nya ord (Kvale 2000). Detta gäller även de kategorier där jag har haft stort bortfall. Jag anser att även de är mättade. Det gäller också för kategorin pedagoger. Den tilläggsintervju som jag gjorde tillförde inget nytt i sak.

Jag är en extern utvärderare och har alltså varken kopplingar till eller kännedom om de organisationer och arbetsplatser eller individer som har ingått i LPA-projektet. Jag har heller inga kopplingar till Göteborgs stad. Däremot finns det ett internt inslag i utvärderingen i den meningen att frågeställningarna/temana i intervjuguiderna är utarbetade i samråd med delar av projektets styrgrupp, dock är de slutgiltiga frågorna mina egna.

Teoretiska utgångspunkter för utvärderingen

Ett sociokulturellt synsätt på lärande

” Mänskliga handlingar är situerade i sociala praktiker. Individer handlar med utgångspunkt i de egna kunskaperna och erfarenheterna och av vad man medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller gör möjligt i en viss verksamhet.” (Säljö 2 000.)

Min utgångspunkt är ett sociokulturellt synsätt. Kunskap och därmed även lärande är enligt detta synsätt situationsbunden och kontextunik. Härav följer att kunskap kan förstås, upplevas och användas olika i olika verksamheter. Det är i samspelet och kommunikationen mellan individ och kollektiv som kunskap och förståelse bildas och fördjupas. Enligt detta synsätt ses lärandet som en process som sker i en relation till omvärlden. Verktøygen för denna process tillhandahålles av och i det aktuella verksamhetssystemet.

Arbetsplatslärandet, liksom det lärande som äger rum inom olika utbildningsinstitutioner, består av såväl formellt lärande som informellt lärande. Genom att arbetsplatsförlägga en del av utbildningen får den studerande tillgång till en social praktik (Säljö, 2000) eller till en Community of Practice (Lave & Wenger, 2002). Det innebär att den studerande blir del av en verksamhet i en kontext där han/hon skall verka efter avslutad utbildning. Det sociokulturella synsättet på lärande betonar lärandets situerade natur d v s att man lär och förstår utifrån vad som är adekvat i och finns utrymme för i situationen och därmed också i den aktuella kontexten. Det innebär också att kunskap inte ses som en egendom utan utgör en relation till en social praktik. Det innebär också att tanken om någon slags generaliserad kontextlös kunskap faller enligt detta synsätt, utan kunnandet blir meningsfullt först i relation till en bestämd situation. Genom att anta ett sociokulturellt förhållningssätt till studierna blir den studerande insocialiserad i en verksamhet redan under studietiden, eller som i fallet med LPA-projektet kvar i verksamheten under hela studietiden.

Kunskapsutvecklingen inom ett praxisområde äger inte bara rum på en teoretisk nivå utan en stor del av kunskapsutvecklingen äger rum ute ”på fältet”. Kunskap är enligt min mening någonting som uppstår i en interaktiv process och i mötet mellan skolan och arbetsplatsen innebär detta att olika kunskap möts, på lika villkor med ett ömsesidigt kunskapsutbyte som resultat.

Sett utifrån ett sociokulturellt perspektiv sker allt lärande i en relation till omvärlden. Individen lär och förstår utifrån vad som finns utrymme för och vad som är adekvat i situationen. Det innebär, som jag beskrivit ovan, att allt lärande ses som en process. I denna process finns, enligt min mening, utrymme för såväl det formella som det informella lärandet som är två sidor av samma mynt. Det informella lärandet är inte minst viktigt när det gäller att upprätthålla, fördjupa och/eller bredda individens kompetens i relation till de allt snabbare teknologiska och strukturella förändringarna i arbetslivet i allmänhet och på arbetsplatsen i synnerhet. Om den studerandes utbildning kan praxisanknytas och tydliggöras utifrån verksamhetens aktuella problemsituation, kan det i en förlängning bli möjligt att utveckla metoder och skapa en begreppsapparat som synliggör lärandets såväl formella som informella sida.

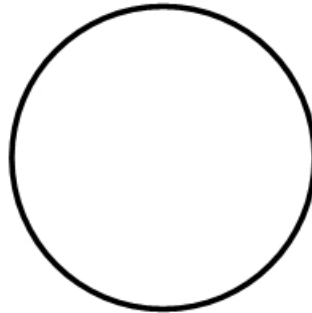
Problembaserat lärande

Det problembaserade lärandet, PBL, utmärks av att utgångspunkten för lärandet är verklighetsanknutet. Det kopplas redan från början samman med en Community of Practice. Syftet är att den studerande skall få en beredskap för att möta sitt kommande yrke eller verksamhetsområde. Det gäller såväl de förväntade uppgifterna som man kommer att ställas inför efter avslutad utbildning som de mer oförutsägbara. Vi lever i föränderligt samhälle, där förändringstakten tenderar att bli allt snabbare. I ett sådant samhälle går det inte att låsa sig vid stereotypa mönster och en tro på kunskapens oföränderlighet. Ny kunskap produceras ständigt och gammal kunskap ”förbättras”. Det gäller därför att förse den studerande med redskap och en beredskap för att självständigt kunna uppdatera sig och lära sig nya saker inom sitt verksamhetsområde. Ytterligare ett mål med PBL är att studenten själv skall kunna värdera och hantera sitt lärande. Det betyder att den studerande har ett eget ansvar för sitt lärande utifrån ett undersökande förhållningssätt. Lärarens/handledarens roll i det problembaserade lärandet kan liknas vid ett bollplank. Men inte bara i meningen att bollen skall studsas tillbaka till studenten. Det handlar till stor del om att vägleda, stimulera, utmana och inte minst att stödja den studerande i dennes arbete

PBL som lärometod öppnar också en dörr mot det erfarenhetsbaserade lärandet så som det beskrivs av Kolb. ”Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience” (Kolb, 1984). Hur ett sådant lärande kan gå till visar Kolb i sin lärcirkel (Illeris 1999).

Konkret upplevelse/erfarenhet
någonting händer som sätter
igång en process

Aktivt experimenterande
praktisk handling. Man prövar
begreppen och erfarenheterna
i nya situationer



Observation och reflektion.
Vad är det som händer?
Varför händer det?

Abstrakt begreppsbyggnad och
generaliseringar.
Hur kan jag använda det här?
Vilken nytta har jag av det?

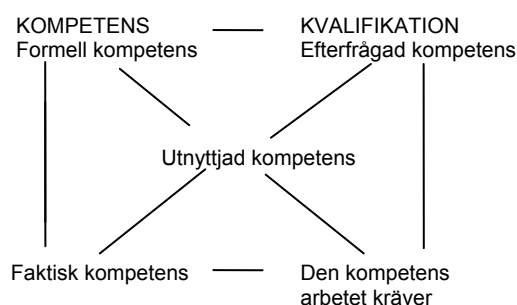
Som läroprocess/metod handlar PBL alltså om att förstå, att pröva och att undersöka. Den kunskap som uppstår under det att man följer varvet runt i lärcirkeln kan vara antingen konvergent eller divergent. Med konvergent kunskap menar jag att en input ger upphov till en bestämd output. Divergent kunskap däremot kännetecknas av mångfald och kreativitet. En input kan ge upphov till flera olika outputs. Jag menar också att det är fruktbart att koppla samman lärcirkeln med det individuella lärandet eftersom den enskilde studerande allt efter vilken lärostil hon är ”programmerad efter” kan gå in i processen på olika ställen beroende på intresse och läggning.

Motivation ingår som en fjärde beståndsdel i PBL. Utifrån tanken om det egna studerandeansvaret förutsätts de studerande vara motiverade och kapabla att ta ansvar för sina studier.

Kunskap & kompetens

I det dagliga arbetet är det yrkeskunnandet som bestämmer individens handlingspotential. Yrkeskunnande är dock inget entydigt begrepp. Nedanstående modell visar fem olika sätt att definiera begreppet och ger samtidigt en bild av spänningen dem emellan

En individs formella kompetens kan styrkas med formella dokument och har förvärvats genom det formella utbildningssystemets försorg. Den faktiska kompetensen utgörs av den faktiska kunskapspotential som en individ besitter och som kan utnyttjas för att utföra en arbetsuppgift. Här ingår t ex den tysta kunskapen och den kunskap som uppkommer i det erfarenhetsbaserade lärandet. Utnyttjad kompetens är den kompetens som används i arbetet. Regelmässigt antas att en individs formella kompetens inte är densamma som den faktiska kompetensen. Likaså kan det föreligga skillnader mellan vad individen faktiskt kan och vilka kunskaper hon tillåts använda i sitt dagliga arbete. Slutligen kan det också antas föreligga skillnader mellan vilka kunskaper en arbetsgivare faktiskt efterfrågar och den kompetens som den förelagda arbetsuppgiften kräver.



Figur 1. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande, (Ellström, 1992)

Denna modell gör det möjligt att identifiera kompetensutvecklingsbehovet hos individer och grupper i organisationer och gör det möjligt att skrädarsy kompetensutvecklingen efter vars och ens individuella behov. På så sätt stärks den enskilda individen och samtidigt som arbetets emancipatoriska sida lyfts fram. Modellen är ett användbart verktyg i arbetet med att identifiera och anpassa såväl behovet som utformningen av kompetensutvecklingen på såväl individ- som organisationsnivå.

Arbetsplatslärande och därmed också kompetensutveckling består av såväl formellt som informellt lärande. På många svenska arbetsplatser finns en diskrepans mellan de anställdas relativt låga formella utbildningsnivå och deras faktiska yrkeskunnande. Det formella lärandet är av tradition till stor

del en angelägenhet för institutioner och aktörer utanför arbetsplatserna och det finns också olika mer eller mindre väl fungerande instrument och metoder för att mäta och dokumentera denna slags kunskap. När det gäller det informella lärandet däremot saknas i stort sett metoder för att mäta och dokumentera dessa. Det har fram tills helt nyligen också saknats metoder och instrument för att validera den tysta kunskap som är ett resultat av det informella lärandet på arbetsplatsen. En av svårighet är att tyst kunskap inte alltid låter sig verbaliseras. I bland beror det på bristande motivation från individens sida och detta kan i sin tur vara ett resultat av inlärd hjälplöshet. Oftare beror det på en avsaknad av begreppsligt/språkliga verktyg för att göra så. Tyst kunskap eller färdighetskunskap visas upp genom handling ”att kunna göra något” till skillnad från förtrogenhetskunskapen som är den kunskapsform som utbildningssystemet lär oss verbalisera. Ytterligare en svårighet är att den tysta kunskapen inte alltid efterfrågas av arbetsgivaren och därför inte heller erkänns officiellt, trots att den mycket väl kan komma till användning i det dagliga arbetet.

Ytterligare en viktig aspekt av lärande på arbetsplatsen är lärandets direkta koppling till arbetsmiljön. En arbetsmiljö som såväl uppmuntrar och skapar utrymme för kompetensutveckling och lärande som tar till vara och erkänner individens nya kunskaper har grundläggande betydelse för individens hälsa och välbefinnande. Här är det två aspekter som är särskilt viktiga. För det första att arbetet, utifrån vars och ens förutsättningar, ger möjlighet till utmaningar och problemlösning. För det andra att det finns utrymme för egenkontroll och självbestämmande i arbetssituationen.

Lärande organisation

En lärande organisation kan definieras som en organisation där man är kapabel att dra slutsatser av såväl externa som interna effekter av verksamheten samt anpassa dessa till de förändrade förhållandena i omvärlden såväl internt som externt. För att detta skall vara möjligt krävs att åtminstone några i organisationen kan dra slutsatser för att genomföra förändringar efter dessa. För att förändringsarbetet skall vara optimalt krävs att alla i organisationen är med och lär av och om det som sker i och genom den egna verksamheten. För att en organisation skall kunna definieras som lärande krävs vidare att den har eller kan skapa möjligheter för medarbetarna att ta tillvara den kunskap om organisationens verksamhet som generas i den dagliga verksamheten, dvs vad organisationens medlemmar lär om verksamheten. Den bygger m a o på att alla lär hela tiden och att detta lärande tas tillvara/ges utrymme i organisationen samt att detta lärande ses som viktigt för organisationens överlevnad.

Den lärande organisationen förutsätter medinflytande, medkontroll och medansvar. Genom att definiera en organisation som lärande kan man få en grund för att tolka och förstå också om den formella utbildningen får någon effekt på organisationen som sådan. Detta förutsätter dock att man kan synliggöra det individuella lärandet i praktiken, om nu något sådant skett. Det kan i vissa organisationer vara så att enskilda individer ser det som tämligen meningslöst eller poänglöst att lära, och då är organisationen i strikt mening inte någon lärande organisation (Pedler & Aspingwall, 2000).

Resultat

De studerande

Av de 23 intervjuade studerande i projektet, som samtliga, vid intervjutillfället, hade avslutat sin utbildning hade så många som 19 stycken blivit uppmanad av sin chef att påbörja utbildningen. Endast 4 stycken hade sökt sig till projektet av eget intresse. Dessa 4 hade dock fått information om att projektet fanns och att det var möjligt att söka av sin chef.

På frågan om deras chefer och kollegor visat intresse för deras studier samt om de upplevt att de haft stöd av sina chefer och kollegor under utbildningens gång svarar:

- 16 stycken att deras kollegor visat intresse för det som de studerande kollegorna ägnade sig åt. Det innebär att de har såväl kunnat diskutera med som kunnat använda sina kollegor som bollplank under studietiden. Vidare innebär det att kollegorna tagit del av de arbeten som utförts av de studerande i skolan.
- 11 stycken har upplevt att deras chefer såväl stött dem som visat intresse för deras studier och utveckling.
- 3 stycken menar att de endast delvis har haft stöd från sina kollegor och att dessa endast delvis har varit intresserade av att ta del av den studerandes nya kunskaper.
- 4 stycken menar att de endast delvis har haft stöd från sina chefer och att dessa endast delvis har varit intresserade.
- 4 stycken har inte känt något stöd alls från sina arbetskamrater under studietiden och dessa arbetskamrater har inte heller visat något intresse av att ta del av de nya kunskaper som LPA- studierna har inneburit för den studerande.
- Slutligen så uppger 8 stycken att deras chefer varken har stött dem eller visat något intresse för deras studier under projekttiden.

När det gäller frågan om hur deltagandet i LPA-projektet har förankrats på respektive arbetsplats, så menar 15 stycken att deras deltagande har varit väl förankrat på arbetsplatsen. Sju stycken av de tillfrågade menar att deras deltagande i projektet inte har varit förankrat på respektive arbetsplats. En tillfrågad menar att hennes deltagande inte förankrades på arbetsplatsen från början utan att förankringen har skett först i efterhand.

Av de tillfrågade är det 17 stycken som svarar nej på frågan om de har haft en vikarie som har gått in och täckt upp för dem när de har varit borta för studier. Fem stycken har haft en vikarie på sin arbetsplats som har gått in och täckt upp. En av de tillfrågade uppger att hon har haft en vikarie ibland och ibland inte.

En central del i projektet är att de yrkeskunskaper och den tysta kunskap som deltagarna har med sig in i projektet skall synliggöras genom validering på arbetsplatserna. Av de 23 respondenterna är det 16 stycken som har gått grundutbildningen inom sina respektive yrkesområden och som därför borde ha varit föremål för validering av sina kunskaper. Av dessa 16 är det 3 som uppger att de inte har validerats överhuvudtaget. En av dessa säger att "det blev inte av". Ytterligare en respondent säger att "valideringshandledaren fattade vi aldrig vem det var, ingen har tittat på mina kunskaper, chefen visste vad jag kunde". Den tredje uppger att hon blev antagen till projektet på sina gamla meriter och därför inte validerade. Två respondenter har kommenterat att de upplevt valideringen som orättvist eftersom de anser att olika lärare har gjort olika bedömningar i den teoretiska delen av valideringen. Ytterligare en respondent anser att valideringen varit ofullständig/ofullbordad eftersom valideringshandledaren inte arbetade samma tider som sin validant, och menar därmed att "hon kan inte ha sett tillräckligt". Av dem som validerat sina kunskaper är det 5 stycken som inte har haft sina valideringshandledare på samma arbetsplats/avdelning som de har validerat på. Detta faktum har de upplevt som en brist i valideringsprocessen. Helt och hållet nöjda med valideringsprocessen är 8 stycken av dem som har validerat. Av dessa 8 är det en som har fått gå utöver på valideringsarbetsplatsen, det fanns ingen som hon kunde byta arbetsplats med.

På frågan om hur respondenternas yrkeskunnande har tagits tillvara under utbildningstiden, så menar 17 av de tillfrågade att deras yrkeskunnande har tagits tillvara under studietiden och att det har kommit till användning i utbildningen. En tillfrågad menar att yrkeskunnandet varken har gjort till eller från under utbildningstiden, alltså har det inte kommit till användning för den personen. Tre tillfrågade svarar att de delvis har haft användning av sitt yrkeskunnande under utbildningstiden. Två av de tillfrågade har inte kunnat ge något entydigt svar på frågan. En av de tillfrågade som har svarat ja, på frågan om hon har använt sitt yrkeskunnande under utbildningstiden har lagt till sitt svar att "det hade varit svårt att klara utbildningen utan det".

På frågan om hur de deltagarna värderar studieformen/upplägget på LPA-projektet med en dags studier i veckan och 4 dagar i arbete svarar 14 styck- en att de tycker att upplägget är bra eller t o m bättre än traditionella studie- former. En av respondenterna har inte trivts med upplägget och svarar där- för att det har varit dåligt. Tre stycken har upplevt arbetsformerna som splittrande och stressande och menar att det har varit svårt att hålla fokus. Några, 4 stycken, hade hellre läst utbildningen på heltid, om de hade fått välja. En svarande föreslår en modifierad form av upplägget och önskar sig ett varannan veckas upplägg där man studerar en hel vecka i taget och arbe- tar en hel vecka.

Av de tillfrågade är det 11 stycken som har haft möjlighet att dela med sig av sina nya kunskaper till sina arbetskamrater genom diskussioner på ar- betsplatsen både i vardagen och på ATP-möten. Åtta stycken menar att de har kunnat göra det på ett ytligt plan, men att det i det stora hela inte har funnits tid för att göra det. Fyra stycken av de svarande har överhuvudtaget inte kunnat dela med sig till arbetskamraterna. Främst är det tiden som sät- ter hinder i vägen, men även arbetskamraternas och chefernas ointresse.

Tretton stycken av de tillfrågade har upplevt sin sociala situation under stu- dietiden som jobbig och tuff. De har haft svårt att få livet att gå ihop med arbete, skola och familj. Flera av dessa har småbarn och de menar att famil- jen har fått stå tillbaka under studietiden och det har varit en stressfaktor för dem. De säger också att praktiskt taget all fritid har gått åt till studier och läxläsning. Tio stycken har inte upplevt några problem av ovanstående slag. Flera av dem säger dock att det beror på att de bara har sig själva att tänka på och inte har några små barn. Det betyder att de har sett svårighet- erna som småbarnsföräldrarna i projektet ställs inför. Ytterligare en grupp som inte har haft några problem av ovanstående slag är de män som jag har intervjuat.

På frågan om arbetssituationen har förändrats på något sätt efter genom- gången LPA svarar 9 stycken att de har blivit säkrare och tryggare i sina yrkesroller. De känner sig också mer delaktiga på sina arbetsplatser än vad de gjorde före LPA. Tre stycken uppger att deras arbetssituation kanske har förändrats något lite, men att det i så fall är marginellt. Elva stycken av de tillfrågade säger att deras arbetssituation inte har förändrats ett dugg efter LPA utan att den ser ut på precis samma sätt som den gjorde före LPA.

När det gäller frågan om arbetets innehåll har förändrats efter genomgång- en utbildning och därmed kompetenshöjning så svarar 5 stycken att de har fått förändrade arbetsuppgifter efter genomgången utbildning. Av dem är det en som har bytt arbetsplats och det är bytet av arbetsplats som gjort att hon fått nya arbetsuppgifter. Enligt hennes mening hade detta inte kunnat

ske på den gamla arbetsplatsen. För resterande 18 stycken är innehållet i arbetsuppgifterna det samma som före LPA-studierna.

På den avslutande frågan om den kompetenshöjning som deltagandet i LPA-projektet innebär för den studerande har medfört ökat ansvar och ökade befogenheter i arbetet samt om kompetenshöjningen resulterat i höjd lön svarar:

- 5 stycken att de har fått ett utökat ansvar i arbetet,
- 4 stycken att de har fått fler befogenheter i arbetet,
- 9 stycken att de har fått höjd lön som en följd av LPA-projektet. Av dessa 9 uppger flera att de redan före påbörjad LPA fått veta att deras deltagande i projektet skulle resultera i en löneförhöjning.

Det innebär att:

- 18 stycken har inte fått något utökat ansvar i arbetet,
- 19 stycken har inte fått några fler befogenheter i arbetet,
- 14 stycken har inte fått någon löneförhöjning. Av dessa 14 uppger flera att de av sina chefer fått veta att LPA i sig inte utgör någon grund för löneförhöjning.

Slutligen har varje respondent fått en öppen fråga där de har fått ge uttryck för sin samlade bedömning av projektet. Fjorton stycken anser att projektet har varit bra eller jättebra. Lärarnas goda insatser lyfts särskilt fram av 6 stycken som en stor behållning med studietiden. I slutkommentarerna lyfter 4 särskilt fram den stora behållning som det varit att få träffa och byta erfarenheter med kollegor från andra stadsdelar. Detta är en synpunkt som kommit fram även i svaren även på andra frågor. En av de färdigutbildade undersköterskorna menar att hennes utbildning inte är fullständig, då det saknas vissa delar i den som normalt ingår i undersköterske-utbildningen. Detta är ett resultat av att utbildningarna i LPA-projektet skräddarsys efter verksamheternas behov. Slutligen lyfts även den sedan tidigare utvärderingar kända frågan om de dåliga lokalerna fram.

Kollegorna

På frågan om den arbetskamrat som har gått iväg på LPA studier har ersatts med en vikarie eller inte, svarar 6 att de alltid har haft en vikarie som har täckt upp för den frånvarande kollegan. Två säger att de aldrig har haft tillgång till någon vikarie medan 4 uppger att det har haft vikarie ibland och ibland inte.

Sex av de tillfrågade säger att deras arbetsbelastning ökade som en följd av att kollegan var borta på LPA-studier. Av dem är det 5 som menar att den ökningen var konstant under hela projekttiden, medan en säger att särskilt valideringsperioden innebar en ökad arbetsbelastning. Övriga sex tillfrågade anser inte att deras arbetsbelastning ökade till följd av att kollegan var iväg på LPA-studier. Däremot har 6 stycken svarat att de har märkt att den studerande arbetskamraten har haft det jobbigt och stressigt och att det har varit tuff för denna att få arbete och skola att gå ihop.

På 7 av arbetsplatserna diskuterade arbetslaget tillsammans med sin chef om projektet och man bestämde tillsammans vem i arbetslaget som skulle få gå. I flera fall var valet tämligen självklart. De övriga 5 arbetsplatserna fick ett meddelande från sin chef om att någon i arbetslaget skulle gå LPA och även vem denna någon var. Här var det alltså chefen som valde ensam.

På frågan om i vilken utsträckning man som kollega har kunnat ta del av den LPA-studerande arbetskamratens nya kunskaper svarar 5 att de har tagit stor del av dem. Ytterligare 5 säger att de har tagit någon liten del av dem medan 2 uppger att de inte har tagit någon del alls av de nya kunskaperna som kollegan har haft med sig från sina LPA-studier. Tre kollegor hade gärna tagit större del i kollegans lärande än vad som blev fallet. Det vanligaste skälet till att man inte har tagit del av kunskaperna är att det beror på tidsbrist.

Valideringshandledarna

Av de 11 intervjuade valideringshandledarna har 10 stycken haft sina validanter med sig på sin arbetsplats. Det är alltså bara en som inte har haft sin validant i sin omedelbara närhet på samma avdelning, de har dock befunnit sig i samma hus. Sex stycken av valideringshandledarna har bara haft en validant under de 1.5-2 år som de har haft kompetens att ta emot sådana. Lika många, alltså sex stycken, har haft en validant som har blivit en utöver i arbetslaget.

Alla 11 tillfrågade menar att det sker ett ömsesidigt kunskapsutbyte mellan handledaren och validanten och alla utom en tillfrågad, 10 stycken, anser att det kunskapsutbytet kan leda till någon form av metodutveckling i arbetet. Validantens kunskaper synliggörs, enligt alla 11, genom diskussioner i och kring arbetssituationer och iakttagelser av hur arbetet utförs konkret. Sju stycken av valideringshandledarna diskuterar och fyller i bedömningsunderlagen tillsammans med sina validanter. Dessa bedömningsformulär anser 5 av de tillfrågade vara svåra att fylla i eftersom de anser dem vara alltför omfattande. Fyra av valideringshandledarna anser dessutom att uppgifterna i bedömningsunderlagen ”skjuter över målet” i den meningen att de egentligen inte har rätt kompetens för att kunna göra den bedömning som efterfrågas.

Den tid som validanten har varit på arbetsplatsen för att validera sina kunskaper anser 6 av de tillfrågade har varit lagom lång, medan 5 anser att de har haft för kort tid till sitt förfogande. Denna uppfattning om tiden följer inte alltid antalet kurser som skall valideras. Det har framkommit synpunkter om att tidsåtgången också är beroende av validantens personliga egenskaper. För en del tar det tid att ”öppna upp” och våga visa vad man kan. Några valideringshandledare har berättat att de första dagarna eller till och med hela den första veckan har gått åt till introduktion på arbetsplatsen. Jag har inte kvantifierat de svaren eftersom det inte är svaret på en fråga som jag har ställt utan det är en uppgift som har kommit fram spontant i samtalen. När det gäller antalet kurser som skall valideras i förhållande till den tid som man har fått på sig, så anser fem av de valideringshandledare vars validanter har haft 7-8 kurser med sig att det har varit för många. De menar att 3-4 kurser hade varit mera lagom på samma tid.

Det är bara tre av de tillfrågade som för någon slags löpande dokumentation över sina validanter. Åtta stycken gör det alltså inte.

Två stycken av valideringshandledarna har haft stöd av någon annan valideringshandledare under den tid som de haft validanter. Detta har varit ett eget initiativ när man fått veta att någon kollega som man känner sedan tidigare också har haft validanter. Nio av valideringshandledarna har inte haft något stöd från någon annan valideringshandledare. Ingen av de 11 tillfrågade ingår i något stödjande nätverk eller motsvarande för valideringshandledare. Däremot menar 10 stycken att validanternas lärare har varit dem till både stöd och hjälp i valideringsarbetet.

Alla valideringshandledare gör någon form av avslut tillsammans med sina validanter där man går igenom bedömningen tillsammans. Fem av de tillfrågade har haft avslut tillsammans med validanten och dennes lärare medan 6 stycken har gjort avslut ensamma med sin validant.

Tre stycken valideringshandledare har haft svårt att få enskild tid på sin arbetsplats med sina validanter, tid som behövs för att sitta ner och diskutera för att på så sätt kunna synliggöra validantens kunskaper. En av dessa har tagit av sin lediga tid för att kunna bedöma sin validant. Två av de tillfrågade menar dessutom att deras arbetskamrater har haft dålig förståelse för vad valideringen innebär. De har sett validanten som en resurs, vilken som helst, på arbetsplatsen.

Tre av valideringshandledarna har haft validanter som de anser inte borde ha fått validera överhuvudtaget. I två av fallen var validanternas kunskaper för dåliga, i det tredje fallet var det validantens bristande språkkunskaper som var bekymret.

En valideringshandledare, en kvinna, menar att hon hamnade i en något besvärlig situation med den enda validant som hon har haft. Validanten var en man som var 15 år äldre än vad hon själv är. Han hade också betydligt längre yrkesvana än vad hon hade. Dessutom hade han inte klart för sig varför han skulle valideras överhuvudtaget. Hon ställdes m a o inför fyrdubbla problem, som dock löste sig efter hand.

Pedagogerna

Ur pedagogisk synvinkel menar 8 av de tillfrågade 10 lärarna att grupper om ca 20 elever är att föredra. Detta eftersom mindre grupper blir sårbara om några elever blir borta från undervisningen. Det är också lättare att få igång diskussioner i en sådan och dynamiken i gruppen blir bättre än om man har en mindre grupp i undervisningen. En lärare menar att en grupp om 10 personer är den ideala gruppen. Det är bara en lärare som tycker att den riktigt lilla gruppen om 4-6 elever är den ideala gruppen. En av de lärare som har svarat hon ur undervisningssynpunkt gärna har en grupp om ca 20 studerande gör det tillägget att under valideringsperioden är det en för stor grupp. Då bör inte gruppen vara större än 14 studerande. Valideringsperioderna är tid- och resurskrävande. Nio av lärarna menar att det är en fördel om två studerande kommer från samma arbetsplats samtidigt. De två kan få stöd av varandra i diskussionerna både i skolan och inte minst på arbetsplatsen. Det blir också en vinst för arbetsplatsen eftersom två har lättare än en att dra igång förändringsarbeten och göra de kvarvarande arbetskamraterna delaktiga i en kunskapsförnyelse.

När det gäller frågan om arbetsplatsernas delaktighet, om de är en resurs för den studerande eller inte svarar 9 av lärarna att det finns två spår. Ett spår där arbetsplatserna helt klart utgör en resurs och ett stöd samt är delaktiga. Det andra spåret utgörs då av motsatsen dvs de är varken stöttande el-

ler intresserade och utgör därmed inte någon resurs för den studerande. En lärare har bara stött på arbetsplatser som varit ointresserade och därmed inte heller varit stöttande.

På frågan om lärarna själva upplever sig som en resurs för arbetsplatserna svarar 4 ja på frågan. De blir väl mottagna och kan föra en dialog med arbetsplatserna. Tre lärare svarar nej på frågan, av dessa gör två tillägget att de upplever sig som en resurs för arbetsplatsen under valideringstiden, men inte annars. Två lärare menar att det är både ock. På vissa arbetsplatser kan hon vara en tillgång och på andra inte. Slutligen så menar en lärare att hon inte var det i början av projektet, men att hon undan för undan blir en resurs för arbetsplatserna allteftersom projektet förankras och faller på plats.

Alla 10 tillfrågade lärare lyfter de stora pedagogiska vinsterna med att kunna koppla samman teori och praktik på det sätt som görs i LPA-projektet. Det är en stor fördel och en styrka för projektet att deltagarna kan gå direkt ut från skolbänken till sina respektive arbetsplatser och pröva teorin i praktiken och omvänt, ta med sig praktiken in i skolsalen och pröva den mot teorin. På så sätt tar man också tillvara vars och ens yrkeskunnande i undervisningen, som hela tiden kopplas till detta dels genom studieuppgifternas utformning dels genom att de utförs och provas på arbetsplatserna i ett samspel mellan teori och praktik.

Detta arbetssätt avspeglas också i den roll som man har som lärare i projektet. Sju av lärarna menar att deras roll är mer handledande än undervisande. En lärare menar att hon i vissa situationer blir mer handledande, men att hon också, när så krävs, blir traditionellt undervisande. Ytterligare en lärare uttrycker sin pedagogroll som att den blir ”mer flexibel och fantasifull” än vad den är i reguljär utbildning. Slutligen så menar en lärare att arbetssättet i den lilla gruppen skiljer sig åt jämfört med hur man arbetar i stora grupper och att hon skulle ha svårt för att arbeta med stora grupper igen. I och med att man som lärare har en mer handledande roll gentemot studenterna i projektet, så blir också relationen till dem annorlunda än vad den blir till studerande i reguljär utbildning. Åtta av lärarna uppger detta och menar att det blir en mer vuxen till vuxenrelation. Där finns också inslag av kamratskap och kollegialitet i relationerna.

En lärare säger att studenterna i LPA-projektet blir mer sedda än vad studerande i reguljär utbildning blir, medan en lärare säger att hon har samma typ av relation till alla sina studerande oavsett om det är LPA eller reguljär utbildning.

Lokalfrågan lyfts spontant av 9 av de 10 tillfrågade lärarna. Överlag anser lärarna att de har varit hänvisade till dåliga och illa utrustade lokaler som varken har varit anpassade till att bedriva pedagogisk verksamhet i, eller har utgjort någon stimulerande lärandemiljö för studenterna. Det tar mycket kraft, ork och inte minst tid från lärarna att hela tiden tvingas förflytta sig kors och tvärs bärandes på den utrustning som behövs för respektive undervisningstillfälle. All utrustning som behövs i undervisningen är inte flyttbar och det gör att man tvingas anpassa det pedagogiska innehållet efter vad man kan få med sig och inte efter vad man önskar undervisa kring. Det är också en försvårande omständighet att man inte överallt har haft tillgång till datorer, menar några av lärarna.

Cheferna

Åtta av de nio chefer som jag har intervjuat menar att de inte lägger så mycket av sin arbetstid på LPA. De menar att det är lagom i förhållande till deras uppdrag som består i att informera om projektet och i en del praktiska göromål som att beställa kurslitteratur och boka lokaler. Det är inte alltid lätt att hitta lediga eller lämpliga lokaler och två av cheferna säger att de önskar att det fanns en central, LPA-gemensam lokal. Den nionde chefen samordnar LPA-projektet i sin stadsdel och hon har beräknat att hon på årsbasis lägger 9 timmar i veckan på LPA-projektet. Antalet faktiska timmar varierar över tiden, vissa veckor blir det betydligt mer, andra veckor blir det färre timmar.

Alla tillfrågade chefer har haft större eller mindre kostnader i sina verksamheter i anledning av projektet. Den största utgiftsposten har varit den för vikarier och där har man inte alltid haft full täckning för kostnaden. De har också haft lönekostnader för dem som har gått LPA-projektet. Vidare så har de haft kostnader för kurslitteratur och för lokaler. En bemanningschef har haft ett intäktsbortfall eftersom hon inte har kunnat hyra ut sin LPA-student i samma omfattning som tidigare. En chef har haft extra kostnader för blommor som hennes studerande har uppvaktats med efter avslutad LPA-utbildning.

Två av de tillfrågade cheferna anser att verksamheterna inte har belastats alls av att de har haft anställda med i LPA-projektet. Resterande 7 chefer menar att verksamheten belastas på något sätt. Tre chefer menar att verksamheterna belastas av att ordinarie personal går ifrån till LPA-studierna och är borta under så utdragen tidsperiod. De menar att det är svårt att få kontinuitet i verksamheten, särskilt som man inte alltid kan räkna med att samma vikarie återkommer. En chef uttrycker ett önskemål om att kunna få anställa en fast vikare för sina LPA-studerande. En chef menar att vikarie-

kostnaderna är belastande för verksamheten eftersom dessa bara täcks till hälften. Ytterligare en chef menar att bristen på pengar i sig kan upplevas som belastande. Ännu en chef menar att det är svårt att planera verksamheten när någon medarbetare är borta under så lång tid. Det för med sig att de får avstå från att göra saker som de kanske skulle ha gjort annars. Denna chef menar också verksamheten i sig påverkas av att någon ur den ordinarie arbetsstyrkan är borta under så lång tid. Slutligen så påverkas en bemanningsverksamhet av att man inte kan hyra ut en personal en dag i veckan, det medför dels ett intäktsbortfall dels att någon annan arbetsplats som skulle ha behövt en vikarie den dagen blir utan.

På frågan om lärandet i LPA-projektet är både ett individuellt och ett kollektivt lärande, så svarar 4 av cheferna att de tror att LPA projektet ger upphov till båda delarna. Fem av cheferna har den uppfattningen att det enbart blir ett individuellt lärande i och av LPA-projektet. Sju av cheferna tror däremot att LPA kan leda till en organisations- och/eller arbetsplatsutveckling under förutsättning att man skapar tidsmässiga förutsättningar och att man på ett mer medvetet sätt än vad som sker idag planerar för det. En chef tror inte att LPA kan leda till någonting sådant. Hon menar att nivån på LPA-utbildningen är för låg för att det skall vara möjligt.

Av de sju chefer som har diskuterat frågan om valideringen har det framkommit 6 olika synpunkter. De redovisas nedan i punktform. Varje punkt symboliserar en chef.

- Det har varit lite krångligt att få till det med valideringen, men valideringsprocessen är också bra eftersom den kan generera utvecklingsfrågor på arbetsplatserna. De som har varit borta kommer tillbaka med nya erfarenheter och insikter.
- Det är svårt att hitta valideringshandledare, vi har utbildad för få sådana. Dessutom har man schackrat med kvalitén på dem som man har utbildat, de måste ha en ordentlig grundutbildning innan de kan få bli valideringshandledare. Det är en kvalitetssäkringsaspekt. Jag har 2 anställda som jag vill skicka iväg på LPA, men jag kan inte göra det eftersom det saknas valideringshandledare.
- Validering är jättebra. Det är positivt. Det är bra att man inte behöver läsa sådant som man redan kan.
- Det har varit problem med att hitta tid till att få sitta ner i lugn och ro med sin valideringshandledare. Men det går att lösa, det handlar om planering. Om de pratar med mig, så kan vi lösa det. Vi vill att våra

validanter skall få pröva någonting nytt, så vi brukar försöka byta äldreboende mot hemtjänst och tvärt om. Det vidgar vyerna.

- Man måste kolla förkunskaperna noga innan man skickar iväg någon på validering.
- Validering är bra. Det ger nya infallsvinklar och nya erfarenheter när man får se en annan arbetsplats, någonting nytt/någonting annat. Det tillför verksamheten något.

Analys och diskussion

LPA-projektet genomsyras av ett sociokulturellt synsätt på lärande. Det lärande som sker i och genom LPA-projektet är verksamhetsförlagt och kontextunikt. Det har med andra ord en tydlig koppling till en Community of Practice. Denna koppling förstärks genom att de studerande utgår från och blir kvar i sina verksamheter under hela utbildningen. Det problembaserade lärandet (PBL) som används i den teoretiska delen av undervisningen utmärks också det av att utgångspunkten för lärandet är verklighetsanknutet. Som lärprocess/metod handlar PBL om att förstå, att pröva och att undersöka hur den teoretiska kunskapen kan kopplas samman med och relateras till den praktiska kunskapen/det praktiska handlandet och tvärtom. I LPA-projektet går den teoretiska delen av studierna hand i hand med det praktiska utövandet av kunskaperna på arbetsplatsen. Teori och praktik är inte som så ofta är fallet i den reguljära utbildningen två delar som kompletterar varandra utan här bildar de en helhet.

Den validering av de studerandes förkunskaper som föregår LPA- studierna och det problembaserade lärandet (PBL) som metod gör det möjligt att använda flera ingångar i lärcirkeln beroende av individuella förkunskaper och individuell lärstil. Det gör det möjligt att utgå från praktiken och knyta den till teorin när så är lämpligt, eller så kan man utgå från teorin för att senare knyta den till praktiken. Resultatet blir ett individuellt lärande, utifrån individens egna förutsättningar, som är verklighetsanpassat och som har en tydlig praxisanknytning. Lärarens roll i detta arbetssätt skiljer sig från den traditionella lärarrollen, något som också de intervjuade lärarna i utvärderingen (9 av 10) vittnar om. På samma gång som de är bollplank för de studerande, så handlar det också om att vägleda och stimulera och inte minst att stödja de studerande. När det gäller den stödjande rollen så lyfter 9 av 10 intervjuade lärare problematiken med att det finns två spår när det gäller arbetsplatsernas stöd till de arbetskamrater som går LPA. Det positiva spåret, där det finns ett uttalat stöd och intresse och det mindre positiva där

varken det ena eller andra finns. Lärarnas stödjande roll blir för de studenter som kommer från sådana arbetsplatser ännu viktigare jämfört med studerade som har ett stöd med sig från arbetsplatsen. För lärarnas del torde det innebära att arbetsbelastningen ökar.

Det problembaserade lärandet förutsätter motiverade och engagerade studerande, och det har man också i LPA- projektet. Men för att lärandet skall bli optimalt och effektivt förutsätts att det skapas möjligheter för att så skall kunna bli fallet. Flera av de studerande och deras arbetskamrater och någon pedagog vittnar om den höga arbetsbelastning som läggs på de studerande. Några av de lärare som jag har intervjuat har berättat att de har haft studerande som har kommit direkt till skolan efter att arbetat hela natten alternativt fått gå iväg och jobba natt efter en hel skoldag.

Det är många delar som de studerande skall få att gå ihop, arbete, skola, läxläsning och familj. På några arbetsplatser försöker man skapa tid för sin studerande kollega att "läsa läxor" på arbetstid. På andra arbetsplatser finns inte sådana möjligheter. Det kanske är så att de som studerar LPA-projektet skulle vara behjälpta av att man schemalägger några timmar i veckan och viker dem för läxläsning på arbetstid. Ytterst är detta, enligt min uppfattning, en hälsofråga, som drabbar ambitiösa och i detta fall tredubbelarbetande kvinnor

Att ha en arbetskamrat borta på LPA-studier har på vissa arbetsplatser inneburit en ökad arbetsbelastning för dem som är kvar. Fem av dem som jag har intervjuat menar att den ökningen var konstant under hela projekttiden, medan en respondent menar att särskilt valideringstiden innebar en ökad arbetsbelastning. Övriga sex intervjuade har inte märkt av detta. Det är också något som tre av de chefer som jag har intervjuat stöttar. De menar att verksamheterna belastas av att ordinarie personal går ifrån till LPA-studierna och är borta under så utdragen tidsperiod. De menar vidare att det är svårt att få kontinuitet i verksamheten, särskilt som man inte alltid kan räkna med att samma vikarie återkommer. En chef uttrycker ett önskemål om att kunna få anställa en fast vikare för sina LPA-studerande. Men det är inte på alla arbetsplatser som man har haft vikarier för sina projektdeltagare. Sjutton stycken av de studerande som jag har intervjuat har inte haft någon vikarie under den tid de har varit på LPA-studier. Jag tror att det kan vara svårt för de arbetskamrater som är kvar på arbetsplatsen att vara intresserade och stöttande om LPA-projektet innebär en ökad arbetsbelastning för dem.

Det förefaller som det lärande som sker i och genom LPA till största delen är ett individuellt lärande. Arbetsplatserna är inga lärande organisationer i egentlig mening. Alltså där skapas inget egentligt utrymme för att tillvarata

och lära vidare av de nya kunskaper som de LPA-studerande tar med sig tillbaka till sina arbetsplatser. Några av arbetsplatserna tar del av kollegornas nya kunskaper, men det tycks som om det sker på ett tämligen ytligt plan. Andra arbetsplatser är inte engagerade alls.

Om alla skall bli delaktiga i en lärprocess som leder till en bestående utveckling av såväl arbetslagen som arbetsplatserna krävs en tydligare styrning mot detta än vad som är fallet i dagsläget. Det handlar dels om att informera om LPA-projektet, så att projektets syfte och mål blir väl förankrat på alla arbetsplatser och hos alla chefer. Utvärderingen har visat att så inte riktigt är fallet i dagsläget. Det handlar också om att avsätta resurser i form av tid och pengar samt att skapa hållbara strukturer som möjliggör en utveckling av arbetsplatserna. Sju av de intervjuade cheferna tror också att LPA kan leda till en organisations- och/eller arbetsplatsutveckling under förutsättning att man skapar tidsmässiga förutsättningar för detta och att man på ett mer medvetet sätt än vad som sker idag planerar för det. Utvärderingen har visat att det, på vissa arbetsplatser, varken finns tid eller strukturer för att alla på arbetsplatsen skall kunna ta del av lärandet. Slutligen handlar det också om att skapa intresse för ett kollektivt lärande ute på de enskilda arbetsplatserna. Detta intresse finns idag inte på flera arbetsplatser, något som också framkommit i utvärderingen. Ytterst är detta ett ansvar som vilar på cheferna och därför är det än en gång av stor vikt att projektets syfte, mål och intentioner förankras hos denna nyckelgrupp. Och att det skapas resurser för att fullfölja dessa.

Det är också känt sedan tidigare att informationen kring projektet under stundom har varit bristfällig och inte alltid har nått ut till alla som den borde ha nått. Det är också någonting som har framkommit spontant i de intervjuer som jag har gjort. Jag har av utrymmesskäl inte tagit med detta i resultatkapitlet. Det finns dokumenterat i intervjuutskriften i appendix, som följer med utvärderingen. Det är en förutsättning för att projektet skall kunna förankras på arbetsplatserna, in i minsta hörn, att man från styrgruppens sida kraftfullt tar tag i problematiken kring informationsspridandet. Att projektets syfte, mål och arbetsformer förankras ordentligt bland chefer och anställda på arbetsplatserna är en förutsättning för att intentionerna med projektet skall kunna uppnås.

Valideringen av den tysta och erfarenhetsbaserade kunskapen hos individen är ett centralt inslag i LPA-projektet. Valideringen är den process, som enkelt uttryckt skall synliggöra glappet mellan individens faktiska och formella kompetens. I detta arbete kan den modell av Ellström, som presenterats ovan, vara en hjälp. Synliggörandet och dokumentationen av den erfarenhetsbaserade kunskapen ligger till grund för upprättandet av de indivi-

duella studieplanerna och är den process som gör det möjligt att utifrån det problembaserade lärandet välja ingång i den lärcirkel som beskrivits ovan.

Det tycks mig som om valideringsarbetet och formerna för det i LPA-projektet fortfarande söker sin form. Resultaten från intervjuerna har väckt några frågor hos mig som jag vill lyfta.

Det faktum att flera (5 stycken) av studenterna inte har varit på samma arbetsplats som sin valideringshandledare väcker frågan om valideringshandledaren verkligen kan fånga upp och hinna se validantens förtrogenhetskunskaper under sådana omständigheter. En studerande/validant som visserligen har varit på samma arbetsplats som sin valideringshandledare, men inte på samma tider väcker själv frågan om valideringshandledaren verkligen kan ha sett tillräckligt mycket. Ytterst är detta en fråga om kvalitetssäkring av valideringsprocessen, menar jag.

När det gäller det antal kurser som skall valideras i förhållande till den tid som man har på sig, så menar 5 valideringshandledare vars validanter har haft 7-8 kurser med sig att det har varit för många med hänsyn tagen till den tid som är avsatt, i regel 7-8 veckor. De menar att 3-4 kurser på samma tid hade varit mera lagom. Jag har egentligen ingen uppfattning om rimligheten i detta, men en personlig reflektion är att det torde vara svårt att komma till en ny arbetsplats där man inte känner någon bland personal eller bland brukarna. Som nykomling på en arbetsplats har man inte heller någon kännedom om arbetsplatsens rutiner. Validanterna kan i detta avseende jämföras med en nyanställd medarbetare och som sådan har man rätt till arbetsplatsintroduktion. Det är alltså inte rimligt att förvänta sig att någon skall kunna utgöra en fullgod resurs för arbetsplatsen från första arbetsdagen. Valideringen bygger på att validanten skall visa sina kunskaper för valideringshandledaren. Det är en process som bygger på tillit och förtroende, enligt min mening. Jag menar därför att det i valideringstiden bör räknas in tid för en arbetsplatsintroduktion. Några av de intervjuade valideringshandledarna har spontant berättat i intervjuerna att hela den första veckan kan gå åt till att introducera validanten på arbetsplatsen. Här tycks det skilja sig mellan olika arbetsplatser.

Fyra av valideringshandledarna anser att de har fått validanter vars kunskaper de egentligen inte har kompetens att bedöma. Det är enligt min uppfattning en kvalitetssäkringsfråga för valideringsprocessen att valideringshandledarna verkligen har kompetens att bedöma det som skall bedömas. En av de intervjuade cheferna lyfter detta resonemang ett steg till i det att hon menar att ”Det är svårt att hitta valideringshandledare, vi har utbildad för få sådana”. ”Dessutom har man schackrat med kvalitén på dem som man har utbildat, de måste ha en ordentlig grundutbildning innan de kan få bli vali-

deringshandledare. Det är en kvalitetssäkringsaspekt. Jag har 2 anställda som jag vill skicka iväg på LPA, men jag kan inte göra det eftersom det saknas valideringshandledare.”

En omständighet som har förvånat mig är det faktum att de flesta (8 av 11) valideringshandledarna inte för någon löpande dokumentation över valideringsprocessen. Det innebär att det inte finns någon dokumentation över den praktiska delen av valideringen kvar hos valideringshandledaren när validanten har lämnat arbetsplatsen. Det innebär i sin tur att man inte har några källor att gå tillbaka till om det i efterhand skulle uppstå några frågor kring valideringen. Jag menar att det är en rättssäkerhetsfråga för validanten att valideringsprocessen dokumenteras av valideringshandledaren och att denna dokumentation sparas.

Att vara valideringshandledare tycks vara en ensam syssla i den meningen att man inte ingår i någon grupp tillsammans med andra valideringshandledare. Alla intervjuade valideringshandledare, utom en, menar att lärarna i LPA projektet har varit till både stöd och hjälp för dem, men de har i stort sett inte något annat stöd. Som utvärderingen har visat tidigare så finns det två spår när det gäller arbetsplatsernas delaktighet och engagemang i projektet och detta spår upprepar sig även här. Det finns arbetsplatser där valideringshandledarna får stöd hos och kan diskutera med sina arbetskamrater. Det finns också arbetsplatser där man har liten eller ingen förståelse alls för valideringsarbetet. Det skulle kanske, enligt min mening, vara värdefullt och underlätta för valideringshandledarna om det kunde byggas ett nätverk dem emellan för erfarenhetsutbyte och diskussioner om och kring valideringsarbetet. Att ingå i ett sådant nätverk kan också vara ett sätt att hålla sina egna kunskaper vid liv. Sex stycken av de valideringshandledare som jag intervjuat har bara haft en validant under de 1.5-2 år som de har haft kompetens att ta emot sådana.

Ett resultat från intervjuerna med de studerande vill jag gärna kommentera. Ganska många, 18 stycken av dem menar att innehållet i deras arbetsuppgifter är det samma som före LPA-studierna. Lika många uppger att de inte har fått något utökat ansvar i arbetet och 19 stycken har inte heller fått några fler befogenheter i arbetet. Jag menar att detta resultat inte är uppseendeväckande i sig. Min tolkning är att det torde vara en spegling av hur det ser ut på arbetsplatserna, med hänsyn tagen till de yrkesområden inom vilka de verkar. Det finns inte utrymme för en expansion vare sig av ansvar eller befogenheter eller för en utökning av arbetsuppgifterna. Flera av de intervjuade säger dock att de har blivit stärkta i sin yrkesroll och att de känner sig mer delaktiga i diskussionerna på arbetsplatsen, att de har något att tillföra och att de numera inte bara vet vad de gör utan också varför de gör det. Att

reflektera över sitt arbete på en högre medvetandenivå är också, enligt min mening, både ett sätt att använda nyvunna kunskaper på och att vidga sin yrkeshorisont med, även om det inte alltid ter sig så konkret för den enskilda individen. Flera av kollegorna till de LPA-studerandena har också gett uttryck för att kollegan har vuxit i sin yrkesroll och blivit mer delaktig på arbetsplatsen. Så även någon av cheferna som har haft deltagare i LPA-projektet.

När det gäller den sedan tidigare kända frågan om de bristfälliga och understundom icke ändamålsenliga lokalerna, så menar jag att den frågan bör lösas. Jag menar att man från styrgruppens sida bör överväga värdet av att verksamhetsförlägga även den teoretiska delen av LPA-projektet. De vinster som man eventuellt får av denna lösning kompenserar inte de pedagogiska förlusterna, som blir resultatet av att lokalerna inte är adekvat utrustade och/eller belägna på undanskymda platser där lärare och deltagare i vissa fall inte ens känner sig välkomna. Det är inte heller så att det är lokalernas utrustning eller snarare brist på utrustning som skall vara styrande för innehållet i pedagogiken. Flera lärare berättar i intervjuerna om hur de tvingas släpa undervisningsmaterial kors och tvärs. I vissa fall kanske man t o m får avstå från att ta med material, det finns en gräns för hur mycket man orkar bära.

För att de studerande skall kunna tillgodogöra sig den teoretiska delen av LPA-projektet fullt ut krävs att undervisning och handledning bedrivs i adekvat utrustade lokaler i en miljö som stimulerar lärande. De studerande behöver även, för att kunna uppnå full teoretisk mognad, ha nära till bibliotek och datasalar där de t ex kan söka information inom sitt ämnesområde i referenslitteratur och på nätet.

Jag anser att detta kan uppnås genom att man förlägger den teoretiska delen av LPA-projektet till en mera stationär skolmiljö. Arbetsplatsanknytningen i projektet är ändå så tydlig genom det sociokulturella synsättet på lärande, genom att man arbetar med PBL som lärometod, genom valideringsprocessen som äger rum på arbetsplatserna och inte minst genom att de studerande vistas på sina arbetsplatser 4 dagar i veckan och där prövar teorin i praktiken. Ytterst är även detta en arbetsmiljöfråga för de studerande, men i än högre grad för lärarna i LPA-projektet.

Avslutningsvis menar jag att LPA-projektet är ett bra och angeläget projekt, även om det fortfarande tycks söka sin form i vissa delar. Jag har ovan pekat på en del brister och svagheter i projektet, men även försökt att lyfta dess styrkor. Arbetsplatsförlagt lärande som fenomen är sig ingenting nytt, men den form som LPA-projektet har är, enligt min mening, i allra högsta grad nyskapande. Det är min uppfattning att LPA-projektet, under förut-

sättning att de brister och svagheter som idag finns åtgärdas, har alla möjligheter att bli en lyckosam satsning ur såväl ett organisations – som arbetsplatsperspektiv och inte minst ur ett individuellt perspektiv.

Referenser

- Ellström, Per-Erik, (1992/2002) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm
- Frykholm, Clas-Uno, (1997). *Att värdera kunskapslyftet: ett servicematerial*. Delegationen för kunskapslyftet. Utbildningsdepartementet. Stockholm.
- Illeris, K (1999). *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Studentlitteratur. Lund.
- Lave, Jean & Wenger Etienne, (1991/2003). *Situated learning Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kvale, Steinar, (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund.
- Pedler, Mike & Aspinwall Kath, (2000). *Den lärande organisationen*. Stockholm.
- Säljö, R (2000) *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Prisma. Stockholm
- Rossi, Mark, mfl (2004). *Evaluation: a systematic approach*. Thousand Oaks, Sage.
- Vedung, Evert, (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund.

Bilaga 1

Intervjuguide, Studerande

- BAKGRUNDSFRÅGOR
ålder, inriktning/arbetsplats (verksamhetsområde), antal år i arbetet, etc.
- VARFÖR LPA?
Eget val/intresse – uppmanad att söka?
Är deltagandet förankrat på arbetsplatsen? Hur?
- STÖD OCH INTRESSE
från kollegor, arbetsledare/chefer,
pedagoger/lärare/handledare,
”medstuderande”,
- HUR HAR LPA FÖRANKRATS PÅ ARBETSPLATSEN?
- Aspekter av ARBETSPLATSBASERAT LÄRANDE:
Hur används yrkeskunnandet?
- Valideringsprocessen – har dina kunskaper blivit synliggjorda, tillvaratagna?
- KUNSKAPSÖVERFÖRING
Individuellt/organisatoriskt lärande
Intresserad av att dela med sig av nya kunskaper?
Ges möjlighet att dela med sig av nya kunskaper?
Om ja – hur yttrar sig dessa möjligheter?
Om nej – Varför
Vems ointresse? Kollegors/arbetsledares/chefer?
Tidsbrist?
- Social situation – socialt stöd – annat än på arbetsplatsen?
Hur förena olika roller – t ex student/arbetskraft/familj
- HAR ARBETSSITUATIONEN FÖRÄNDRATS/FÖRBÄTTRATS EFTER LPA?
På vilket sätt?
- HAR ARBETETS INNEHÅLL FÖRÄNDRATS EFTER LPA?

Kommer de nya kunskaperna till användning?

Gör du ett bättre jobb?

Nya arbetsuppgifter?

Förändringar i arbetssätt – hos dig själv – på arbetsplatsen som helhet?

- **KONTAKTER**

Skillnader/ökad säkerhet i kontakter med: brukarna, kollegor, arbetsledare/chefer.

- **ANSVAR**

- **BEFOGENHETER**

- **LÖNEUTVECKLING**

- **Öppen fråga**

Intervjuguide, valideringshandledare

- Bakgrundsfrågor – verksamhetsområde, antal år som valideringshandledare.
- Kommer validanten till din ordinarie arbetsplats, vem kommer till vem? Svårigheter förknippade med detta.
- Närhet: finns du med hela tiden? Om inte hur löser ni det? Hur fungerar det rent praktiskt?
- Hur länge finns du med i tiden? Totalt. Räcker det? Mer eller mindre?
- Hur synliggörs yrkeskunskaper, tyst kunskap, förtroenhetskunskaper etc?
- Validantens ”skoluppgifter” - hur många? Innehållet? Hur gör ni? Stämmer de överens med er kompetens?
- Stöd/support/bollplank av andra valideringshandledare – andra t ex pedagoger,
- Blir det något lärande? Hos validanten, hos dig, på arbetsplatserna. Kunskapsspridning?
- Hur görs avslut?
- Dokumentation?
- Metodutveckling i arbetet?
- Öppen fråga

Intervjuguide, pedagoger

- Bakgrundsfrågor – verksamhetsområde etc
- Fler/färre studerande från samma arbetsplats?
Hur stor är gruppen/antal studenter i undervisning/handledning?
Fler/färre i gruppen?
- Pedagogiska vinster ur ett arbetsplatsbaserat lärandeperspektiv?
- Erfarenhetsutbyte/samarbete/relationer med kollegor i LPA.
Andra kollegor i traditionell utbildning.
- Studenternas delaktighet och engagemang jfr. med traditionell utbildning? Vad, om något, innebär det att de har en tydlig praxisanknytning?
- Yrkeskunnande – hur märks? Hur tas tillvara?
Arbetsplatsernas delaktighet?
Arbetsplatsen som en resurs?
- Kopplingen teori/praktik
Hur? Vinster?
- Relation till arbetsplatserna:
Dialog, resurs?
- Ev. förändringar i pedagogrollen?
Jfr tidigare erfarenheter
- Ev. förändringar i arbetssätt?
- Relationen till studenterna – förändringar?
- Öppen fråga

Intervjuguide, kollegor

- Bakgrundsfrågor, verksamhetsområde etc
- Hur har/är kollegornas deltagande förankrat i arbetslaget? Kunde det gjorts annorlunda?
- Hur många deltar – fler – färre?
- Ev. påverkan i arbetssituationen – på individuell nivå, på arbetsplats/grupp nivå?
- Ev. personlig påverkan – nya insikter/kunskaper
återkoppling/kaskadeffekter – få del av kollegors lärande – önskvärt?
Ges möjlighet?
- Ev. fördelar/nackdelar på individuell nivå/arbetsplats/grupp nivå.

- Konflikter? Med vem? Varför? Om vad?
- Öppen fråga
- Intresserad för egen del?

Intervjuguide, chefer

- Bakgrundsfrågor :befattning, verksamhetsområde etc.
Din roll i projektet? (tidsåtgång, engagemang, belastning på förvaltningen etc)
Projektet utifrån följande perspektiv:
Rekrytering av deltagare
Organisationsutveckling
Arbetsplatsutveckling
Lärande: individuellt/kollektivt
Verksamhetsplanering
Ekonomi/kostnader – förutsedda/oförutsedda
Öppen fråga



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKADRESS: ALLÉGATAN 1 **POSTADRESS:** HÖGSKOLAN I BORÅS, 501 90 BORÅS
TELEFON: 033-435 40 00 **WEBB:** WWW.HB.SE