



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Halvard Klevmark og Olav Stensvehagen

Masteroppgave

## **Idealtilstanden - finnes den?**

Ledernes oppfattelse av tilstanden i  
voksenopplæringen.

Master i offentlig ledelse og styring

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

# Innhold

<b>INNHOOLD .....</b>	<b>3</b>
FORORD .....	6
SAMMENDRAG .....	7
ABSTRACT .....	8
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	9
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	10
1.3 VOKSENOPPLÆRINGEN – MED IDEALET I LOVENE .....	10
1.3.1 <i>Historisk utvikling av voksenopplæringen</i> .....	10
1.3.2 <i>Gjeldene regelverk for voksenopplæringen</i> .....	11
1.3.3 <i>Voksenopplæringen- under flere departementer</i> .....	12
1.3.4 <i>Voksenopplæringens mange oppdrag</i> .....	13
<b>2 TEORI.....</b>	<b>15</b>
2.1 INNLEDNING.....	15
2.2 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET .....	15
2.3 DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET .....	18
2.3.1 <i>Indre og ytre press</i> .....	19
2.3.2 <i>kulturelle forventninger:</i> .....	21
2.3.3 <i>Myteperspektivet</i> .....	21
2.4 METODE .....	25
2.5 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	26
2.6 INNSAMLING AV DATA .....	27

---

2.6.1	<i>Valg av metode</i> .....	27
2.6.2	<i>Intervju</i> .....	28
2.6.3	<i>Utvelgelse av informanter</i> .....	28
2.6.4	<i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	29
2.7	<b>ANALYSE OG BEARBEIDING AV DATAENE</b> .....	30
2.7.1	<i>Transkribering</i> .....	30
2.7.2	<i>Gjennomgang av intervjuene og meningsgenerering</i> .....	31
2.8	<b>METODEKRITIKK</b> .....	31
2.8.1	<i>Utfordringer ved eget design</i> .....	32
2.8.2	<i>Utfordringer ved datainnsamlingen</i> .....	33
2.8.3	<i>Oppsummering</i> .....	35
<b>3.0</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>36</b>
3.1	<b>INNLEDNING</b> .....	36
3.2	<b>INSTRUMENTELLE FORVENTNINGER</b> .....	36
3.2.1	<i>Idealtilstanden har å gjøre med hvordan lederne oppfatter forholdet mellom drift og ressurser:</i> 36	
3.2.2	<i>Idealtilstanden har å gjøre med kunnskapen lederne oppfatter at omgivelsene har om voksenopplæring.</i> .....	41
3.2.3	<i>Oppfattelse av idealtilstanden er knyttet til hvilken status lederne oppfatter å ha i interessehevding med andre tjenester i kommunen.:</i> .....	44
3.3	<b>INSTITUSJONELT</b> .....	47
3.4	<b>KULTUR FORVENTNINGER</b> .....	47
3.4.1	<i>Idealsituasjonen er knyttet til ledernes oppfattelse av hvordan de ansatte forholder seg til historien og tradisjonene i voksenopplæring.</i> .....	47
3.4.2	<i>Idealsituasjonen preges av at lederne er opptatt av kulturelle og uformelle forhold ved virksomheten og at disse preges av det som må antas å være idealer for hva som bør prege kulturer og sentrale verdier i virksomheter som voksenopplæringen.</i> .....	49

---

3.5	MYTER.....	52
3.5.1	<i>Mytiske forventninger</i> .....	52
	• <i>Idealsituasjonen er knyttet til hvordan lederne oppfatter at voksenopplæringen omtales og hvilken status voksenopplæringen har i kommunen.</i> .....	52
3.6	<b>OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN</b> .....	59
3.6.1	<i>Instrumentelt</i> .....	59
3.6.2	<i>Kultur</i> .....	61
3.6.3	<i>Myter</i> .....	62
4	<b>ANALYSE</b> .....	63
4.1	DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIV.....	63
4.2	DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV .....	66
4.3	DET KULTURELLE PERSPEKTIV .....	66
4.4	DET MYTISKE PERSPEKTIV .....	68
4.5	ANALYSE AV ØNSKET IDEALTILSTAND I VO .....	69
4.5.1	<i>Innledning</i> .....	69
4.5.2	<i>Oppsummering</i> .....	70
5	<b>KONKLUSJON</b> .....	71
5.1	INNLEDNING.....	71
5.2	KONKLUSJONER AV UNDERSØKELSEN .....	71
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	73
	<b>VEDLEGG</b> .....	76

## FORORD

Vi er pedagoger fra henholdsvis yrkesfaglig undervisning og fra voksenopplæringen. Derfor har vi med oss erfaringer fra noe forskjellig side av forvaltningen, men vi har begge erfaring fra undervisning av voksne. Vi har begge bachelor i organisasjon og ledelse og kunnskapsledelse fra Høgskolen i Hedmark. I studietiden har vi diskutert flere sider ved styring og ledelse, og denne dialogen har vi fortsatt inn i masteroppgaven.

Det å ta en master parallelt med full jobb og diverse verv, har vært disiplinerende. Det handler mye om ikke å tenke for mye på alt som skal gjøres, men å gå steg for steg - som opp en lang motbakke. Underveis har vi sanket stoff og ideer. Noe trengte vi ikke, og lot ligge. Og noe ble med helt til topps. Veien hit har kanskje ikke vært den korteste, men hvem bryr seg om det når utsikten er god? Å skrive denne masteroppgaven har vært en omskiftelig prosess. Vi har vekslet mellom å tro at vi hadde en strak vei fram mot en slutning, til å tvile på om vi hadde fokus nok til å finne kjernen i stoffet. Forhåpentligvis har vi funnet det nå.

Det er grunn til å takke lederne vi intervjuet i voksenopplæringene rundt om i landet. De stilte sporty opp, enten de tok seg tid til det på seminarer eller i en travel skolehverdag. Noen av intervjuene måtte tas over Skype på grunn av lange avstander, og noen tekniske sider ved det måtte overkommes. Utfordringene med det til tross, vi velger å tro at informantene også dro nytte av å reflektere over egen organisasjon, om så det var på en skjerm.

Underveis har vi hatt god hjelp av vår veileder, Hans Christian Høyen og hele staben ved Høgskolen i Hedmark, biblioteket i særdeleshet. Våre familier skal ikke glemmes – de har nok merket et visst trykk i deler av skriveprosessen, men har hensynsfullt nok ikke latt oss merke det. Vi er dem takknemlige.

Halvard Klevmark og Olav Stensvehagen

2014

## SAMMENDRAG

I denne oppgaven settes det fokus på oppfatninger om idealtilstanden hos ledere i voksenopplæring. Bakgrunnen for undersøkelsen er NOU 2010:7 Mangfold og mestring, som konkluderer med at det er et betydelig behov for å endre organiseringen av voksenopplæringen.

Det ble satt opp empirisk forventninger til ledernes oppfatninger ut fra de organisatoriske perspektivene; det instrumentelle, det kulturelle og det mytiske. Et strategisk utvalg på sju ledere i voksenopplæring ble så dybdeintervjuet.

Spørsmålet om hva lederne betrakter som idealtilstand frembrakte empiri som viste at lederne i voksenopplæringen oppfatter idealtilstanden som opprettholdelse av en tilstand og ønsket om endring av tilstand.

Usikker ressurstilgang krever mye administrasjon og skaper usikkerhet i organisasjonen. Et flertall av lederne uttrykker også at voksenopplæringen ikke regnes som fullverdig skole og at idealtilstanden har å gjøre med at de ønsker å sidestilles med andre skoler.

Det ble også gjort funn der tilstanden i voksenopplæringen oppfattes som god på tross av begrensninger i ressurstilstanden, noe som leder oppmerksomheten mot andre faktorer i forvaltningen.

## ABSTRACT

In this thesis the focus is on perceptions of ideal condition with leaders in adult education. The survey was NOU 2010: 7 Mangfold og mestring which concludes that there is a significant need to change the organization of adult education.

It was set up empirical expectations for leaders' perceptions from organizational perspectives; the instrumental, cultural and mythical. A purposive sample of seven leaders in adult education were then interviewed in depth.

The question of what leaders see as ideal condition brought about empiry showed that leaders in adult education perceive the ideal state that the maintenance of a state and wanted a change of state.

Sure resource access requires a lot of administration and create uncertainty in the organization. A majority of the managers also states that adult education is not regarded as full-fledged school and the ideal condition has to do with the fact that they want to be compared to other schools.

It was also finds where the state of adult education is perceived as good in spite of the limitations of resource condition, which leads attention to other factors in management.



---

## 1. Innledning

Denne oppgaven handler om hva som preger idealsituasjoner i offentlig virksomhet slik de oppfattes av lederne i virksomheten.

Innledningsvis redegjør vi for valg av tema og bakgrunnen for forskningsspørsmålet.

### 1.1 Bakgrunn for valg av forskningsspørsmål

Ledelse av offentlig virksomhet handler om disponering av skattepengene, og det bør derfor ha allmen interesse hvordan dette forgår. Gjennom oppslag i media rundt reformer i det offentlige slik som NAV reformen og sykehusreformen, er vi blitt gjort oppmerksom på mangler ved organiseringen av offentlige organisasjoner. I den senere tid har voksenopplæringen kommet i fokus om utilstrekkelig opplæringstilbud. Vi kjenner voksenopplæringen og merker de daglige utfordringene. Tanken melder seg da om at organiseringen i voksenopplæringen ikke er slik den burde være. Østberg med flere (2010) peker da også på at det er organisatoriske utfordringer i voksenopplæringen.

*“Utvalget mener at tiden er inne for et løft i voksenopplæringen. Voksenopplæringens organisering og innhold, herunder alle tiltak rettet mot minoritetsspråklige, må vurderes samlet for å sikre en tjenelig ansvars plassering. Utvalget har registrert både mangelfull forståelse og etterlevelse av regelverket. Det er identifisert utfordringer knyttet til organisering, kompetanse og finansiering når det gjelder opplæring av voksne.”(Østberg et al.,2010,s.15)*

I utgangspunktet vil det være rimelig å anta at en idealsituasjon i offentlig sektor mest handler om instrumentelle faktorer knyttet til den strukturelle delen av virksomheten i klassisk byråkratisk tradisjon, men også til formålsrasjonelle grep slik de gjør seg gjeldene i New Public Management. Med tanke på utfordringene i voksenopplæringen og sider ved driften det pekes på i offentlig utredning, er det grunn til rette blikket mot andre sider av organisasjonen og forsøke å avdekke hva ledere faktisk er opptatt av i sin organisasjon. Formuleringer i Østberg(2010) som ”... mangelfull forståelse og etterlevelse av regelverket” gir grunn til å tro at lederne kan avdekke noe om tilstanden i voksenopplæringen som kan relateres til utfordringer ved måloppnåelsen.

Offentlige tjenestemenn skal i embedstradisjonen løfte fram og representere idealer. Derfor er det nærliggende å knytte spørsmålet om ideal nettopp til lederne i voksenopplæringen siden de representerer det offentlige og det offentliges verdier, og at de samhandler med aktører i det offentlige byråkratiet. Spørsmålstillingen er da også relatert til definisjonen av ”ideal”:

*”Ideal, brukes i dagligtalen helst som mønstergyldig eksempel til etterfølgelse, forbilde, eller som et høyverdig mål. Det brukes også om noe som ennå ikke er realisert, eller om det bare finnes i tanken.”*(Tranøy, 2014)

## 1.2 Forskningsspørsmål

- **Hva er idealtilstanden i din organisasjon?**
  
- **Hva skal til for å nå idealtilstanden i din organisasjon?**

## 1.3 Voksenopplæringen – med idealet i lovene

### 1.3.1 Historisk utvikling av voksenopplæringen

Den første bølgen med innvandrere kom på av syttitallet. En gruppe kom fra Pakistan og fikk i liten grad systematisk norskundervisning, men tilegnet seg språket på tilfeldig vis i arbeidslivet. På midten syttitallet, kom det på kort tid et stort antall flyktninger fra Chile. Det ble da nødvendig med en mer systematisk oppbygging av voksenopplæring som kunne gi norskundervisning. Med den urolige geopolitiske situasjonen har antall innvandrere med behov for norskundervisning vært stadig økende og de fleste kommunene i Norge kan i dag gi norskundervisning for innvandrere, enten ved at de selv organiserer den, eller ved interkommunalt samarbeid.

---

### 1.3.2 Gjeldenede regelverk for voksenopplæringen

Voksenopplæringen med norskundervisning for fremmedspråklige er knyttet til livsopphold for flyktninger. Den største gruppen utgjør de som har rett og plikt til opplæring i norsk. Det vil si at de har rett til gratis opplæring samtidig som de lønnes med 2G i opplæringsperioden. Plikten er knyttet til muligheten for å få permanent opphold og statsborgerskap. Dette reguleres gjennom Introduksjonsloven (2003) som administreres av IMDI, Integrerings - og mangfoldsdirektoratet. Lovens formål er:

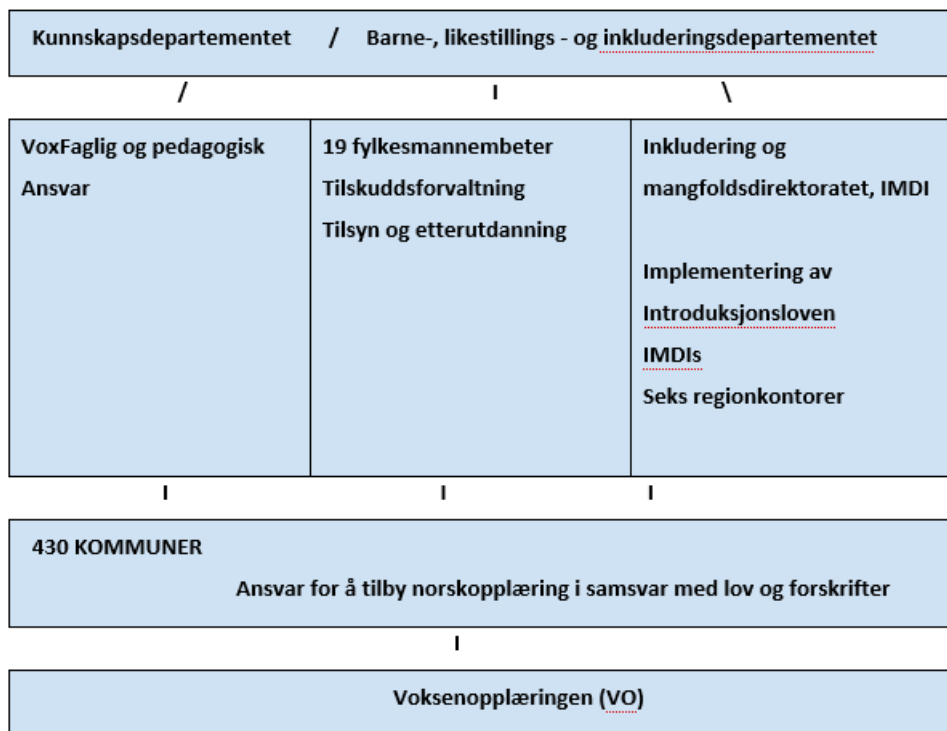
*«... å styrke nyankomne innvandreres mulighet for deltakelse i yrkes- og samfunnslivet, og deres økonomiske selvstendighet.»* Introduksjonsloven (2003)

Når elevene kommer til voksenopplæringen, følger de et toårig løp fram mot språkprøve2, men kan få inntil 3000 timer undervisning i norsk inkludert 50 timer samfunnsfag på eget språk. Ansvar for innholdet i denne opplæringen ligger hos VOX Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk. De har utarbeidet egne kompetansemål for elever med mye, lite og minimal skolebakgrunn. Ute i de enkelte voksenopplæringene blir disse kompetansemålene knyttet til formålsparagrafen for voksenopplæringen. I Voksenopplæringsloven (2009, §1) står det:

*"Målet for voksenopplæringen er å hjelpe den enkelte til et mer meningsfylt liv. Denne lov skal bidra til å gi mennesker i voksen alder likestilling i adgang til kunnskap, innsikt og ferdigheter som fremmer den enkeltes verdiorientering og personlig utvikling og styrker grunnlaget for selvstendig innsats og samarbeid med andre i yrke og samfunnsliv."*

Formålsparagrafen i Voksenopplæringen kan leses som en utdyping av Introduksjonsloven(2003), der målet om å få deltakerne ut i samfunnsliv er sterke og stiller store krav til hvordan voksenopplæringen organiseres i den enkelte kommune.

### 1.3.3 Voksenopplæringen- under flere departementer



Kunnskapsdepartementet gir VOX et årlig tildelingsbrev som sier hva de skal arbeide med. I tillegg får de et oppdragsbrev fra Barne-, likestillings-, og inkluderingsdepartementet med oppdrag innen norskopplæring og integrering. Kommunal- og regionaldepartementet og Arbeids- og inkluderingsdepartementet er også involvert i styringen av voksenopplæringen (Utdanningsforbundet, 2008).

### 1.3.4 Voksenopplæringsens mange oppdrag

Voksenopplæringsloven(2009) regulerer opplæringen av voksne og virkeområdene er

1. Studiearbeid i tilskottsberettigede studieforbund.
2. Alternative tilbud om førstegangsutdanning for voksne.
3. Etterutdanning og kortere kurs som ikke er deler av førstegangsutdanning ved høgre utdanningsinstitusjoner.
4. Arbeidsmarkedsopplæring.
5. Opplæring i eller i tilknytning til bedrift
6. Andre opplæringstiltak for voksne basert på særskilt vurdering i hvert enkelt tilfelle.
7. Fjernundervisning ved frittstående, tilskudds-berettigede institusjoner

Loven ble utformet før den store innvandringsbølgen. Nå har majoriteten av elevene i voksenopplæringen fremmedkulturell bakgrunn. I merknad til loven står det da også:

*“Opplistingen av lovens virkeområde er omfattende, men bestemmelsen reflekterer ikke lenger den faktiske situasjon fullt ut. Dette blant annet fordi det har skjedd betydelige endringer både innen utdanningslovgivningen og i samfunnet generelt uten at voksenopplæringsloven er endret tilsvarende.”*(Voksenopplæringsloven, 2009)

Voksenopplæring var opprinnelig ikke knyttet til det øvrige skolesystemet, da det dreide seg om voksne som hadde behov for grunnleggende kompetanse. I dag er situasjonen at mange av elevene i voksenopplæringen fortsetter i videregående skole eller tar grunnskolefag.

Voksenopplæringen forholder seg i dag til Opplæringslova (1998) § 4A-1 som gir voksne rett til grunnskoleopplæring dersom de har behov for det, og gratis rett til videregående opplæring hvis de ikke har det fra før. § 4A-2 handler om tilpasset opplæring for elever med særskilte behov. Realiseringen av Opplæringslova (1998) skal sikres ved at midler til livsopphold er knyttet til Introduksjonsloven(2003) som sikrer nyankomne innvandrere rett til norskundervisning i et bestemt omfang.

Stadig flere flyktninger har behov for undervisning i de sentrale grunnskolefagene, og denne oppgaven hører innunder voksenopplæringen. Dette krever økte ressurser til undervisning, læremateriell og lokaler, og oppgaven er pålagt kommunene.

## Flyktninger i Norge får ikke grunnskoleopplæring.



Mange flyktninger får ikke den grunnskoleopplæringen de trenger. Når de kommer til Norge er det mange som ikke har gjennomgått grunnskole fra hjemlandet. Likevel er det få som får tilbud, viser en kartlegging.

Skjermdump fra NRK, 04.09.2014. Lokalisert på:

[http://www.nrk.no/video/flyktninger\\_i\\_norge\\_far\\_ikke\\_grunnskoleopplaering/17A3549DE91E6AAA/emne/innvandring/](http://www.nrk.no/video/flyktninger_i_norge_far_ikke_grunnskoleopplaering/17A3549DE91E6AAA/emne/innvandring/)

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

Den teoretiske delen består av to deler - det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet. I det instrumentelle perspektivet betraktes organisasjonen som et instrument for måloppnåelse og organisasjonen er et verktøy ledelsen bruker for å nå målet. I det institusjonelle perspektivet handler det om verdier og normer som er med på å prege atferden til både ledelse og ansatte og den mytiske handler om omgivelsenes påvirkning på organisasjonen. Det institusjonelle er tilbakeskuende, mens det instrumentelle er rettet mot mål. Denne delingen mellom fortid og framtid speiles også i definisjonen av en idealtilstand der det mønstergyldig peker bakover og det ennå ikke oppfylte ønsket, peker framover. Vi ser på idealtilstanden i lys av nevnte organisasjonsperspektiver, og trekker så ut noen empiriske forventninger knyttet til ledernes oppfattninger av begrepet idealtilstand.

### 2.2 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet har å gjøre med formelle strukturer og er knyttet til organisasjonenes mål. Organisasjoner som skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet, kan ses på som instrumenter, eller redskaper til å utføre dette på vegne av det offentlige. Her kan man eksempelvis tenke seg at departementet ønsker å gjennomføre en reform i undervisningssektoren. Utdanningsinstitusjonene er da redskaper, eller instrumenter som er strukturert med tanke på å oppnå visse mål som blir regnet som viktig for samfunnet. Den formelle strukturen er ment å skulle regulere den enkeltes adferd på en måte som er tjenlig for ledelsen som på sin side er forventet å handle formålsrasjonelt gjennom konsekvenslogiske vurderinger av mulige handlinger på en slik måte at det leder til måloppnåelse. Ledernes oppfattelse av begrepet idealtilstand vil kunne si noe om deres mulighet til for å oppnå målene for voksenopplæringen. Målene for voksenopplæringen er gitt i styringsdokumentene fra departementene, men det blir opp til lederne hvilke strukturer som best kan realisere disse målene. I et instrumentelt perspektiv vil avklaring av hva slags type organisasjon voksenopplæringen er, være avklarende mht hva lederne uttaler om idealtilstanden.

Max Weber beskriver den byråkratiske organisasjonen som preget av hierarki og rutiner, og at den har en sterk grad av arbeidsdeling. Det vil si at det er en sterk grad av over og underordning mellom nivåene i organisasjonen. Byråkratiet har et sterkt hierarkisk karrieresystem, mens arbeidsdeling vil kunne foregå horisontalt med ulike seksjoner (organisasjoner) som vil kunne produsere spesialiserte varer og tjenester. Voksenopplæringens "vare" er å produsere norsktalende brukere. For at brukerne skal nå dette målet, danner voksenopplæringen visse strukturer. De ulike handlingene eller prosessene vil i organisasjonen, sett i et instrumentelt perspektiv ha ulike uttrykk, eller flere forskjellige strukturer. Felles for disse, er at de er handlingsorienterte mot det å levere varer og tjenester for å nå organisasjonens mål. (Christenesen, Lægreid, Roness & Rørvik 2009)

Styring av organisasjonen beror delvis på tilfang av informasjon lederen får, og i hvilken grad lederen er i stand til å nyttiggjøre seg informasjonen. I et instrumentelt perspektiv vil, i en idealsituasjon, lederen utføre formålsrasjonelle handlinger innenfor rammer som avhenger av organisasjonsstrukturen i forhold til omgivelsene. Disse rammene kan være for trange og plassere lederen utenfor rekkevidde av nødvendig informasjon. Konsekvensen kan være mangelfull informasjonsflyt som fører til begrenset rasjonalitet i beslutninger. Selv om beslutningene som lederen da tar ikke er optimale i forhold til måloppnåelse, er de allikevel konsekvenslogiske. Begrensninger i rasjonaliteten vil kunne reduseres noe ved utforming av organisasjonsstrukturen på organisasjonsnivå, men ikke i like stor grad på individnivå.

Man kan ut ifra Webers teori om byråkratiet definere voksenopplæringen som en spesialisert enhet i organisasjon i kommunen. Voksenopplæringen er en ung del av forvaltningen og har gjerne en temporær lokalisering i kommunene. Innen typologien for organisasjoners omgivelser befinner voksenopplæringen seg i både skiftende og hetrogene omgivelser.

I det som for voksenopplæringen er de organisatoriske omgivelsene, er det potensiell usikkerhet knyttet til samhandlingen internt og mellom departement, direktorater og realiseringen av voksenopplæringen i den enkelte kommune, og kan gi seg utslag i ressurskrevende handlingsformer som kan handle om forskjellig ideologi, ulikt ståsted og



ikke minst - ulik ekspertise. Det er rimelig å anta at de vil ha forskjellig tilnærming til å oppnå idealsituasjonen, enten ved å påvirke aktører i omgivelsene knyttet til ressurstilgangen for organisasjonen, eller å søke seg til tidligere mønstre i organisasjonen.

Kunnskapsdepartementet har definert voksenopplæringen sitt samfunnsoppdrag gjennom læreplanen for voksenopplæringen. Spørsmålet er om kommunen har lagt til rette for at voksenopplæringen skal kunne realisere oppdraget.

Det virker rasjonelt at voksenopplæringen og kommunen har samme mål; at brukerne blir norsktalende og kommer ut i arbeid eller studier. På den annen side er det kjent at enheter i kommunene kjemper om oppmerksomhet og ressurser, og det er rimelig å anta at voksenopplæringen også er underlagt denne mekanismen.

I det interorganisatoriske nettverket dannes det koalisjoner, og i en forhandlingsvariant av det instrumentelle perspektivet der voksenopplæringen, flyktningtjenesten, kommuneforvaltningen og det politiske miljøet virker sammen, kan hver av aktørene komme til å handle formålsrasjonelt på grunnlag av egeninteresse. Ledernes oppfattelse av idealtilstanden vil da være knyttet til hvilken status de oppfatter å ha i interessekonflikten med andre tjenester i kommunen.

Hvis vi antar at like og ulike case er egnet til å få fram betydningen av byråkratiske strukturer i politisk styring slik Hans Christian Høyer hevder i sin doktorgradsavhandling (2005), er det rimelig å anta at byråkratiske strukturer kan ha samme betydning for voksenopplæringen.

I et instrumentelt perspektiv vil de empiriske forventningene til ledernes oppfatninger om idealtilstanden være:

- at idealtilstanden har å gjøre med hvordan lederne oppfatter forholdet mellom drift og ressurser
- at idealtilstanden har å gjøre med kunnskapen lederne oppfatter at omgivelsene har om voksenopplæring.
- at oppfattelse av idealtilstanden er knyttet til hvilken status lederne oppfatter å ha i interessehevding med andre tjenester i kommunen.

### 2.3 Det institusjonelle perspektivet

I tillegg til formelle strukturer, utvikles antakelser og relasjoner som utgjør det organisasjonen er. Når disse uformelle strukturene er med å prege organisasjonene, snakkes det om institusjonaliserte organisasjoner. En del av det institusjonelle perspektivet, er kulturen. Det vil si de uformelle normene og verdiene som gjelder i organisasjonen. Disse er tuftet på tidligere erfaringer og felles erkjennelser, og er i motsetning til det instrumentelle som er normativt og peker framover, tilbakeskuende. Med de uformelle verdiene får organisasjonen institusjonelle trekk. (Selznick, 1997). Kulturen kalles «det som sitter i veggene». I et kulturperspektiv blir organisasjonen sett på som noe mer enn bare et teknisk instrument. Det utvikles et “stammespråk” som primært er knyttet til organisasjonens overlevelse (Scott, 2003)

Når man sier at kulturen er koplet til fortiden, handler det om at det søkes løsninger med et blick på historien i organisasjonen. Dette kan være knyttet til lang erfaring og kan være et resultat av læring ut fra erfaring, det vil si at man vet hvilke situasjoner man skal aktivisere mht ulike regler og identiteter. En annen kopling kan være kategorisering. Dvs at man har utviklet mentale kart på bakgrunn av kulturelle normer og verdier man prioriterer sterkere enn andre, som gjør at man intuitivt kategoriserer dem som ønskelige og handler deretter. Både erfaringslæring og kategorisering er det rimelig og anta gjør seg gjeldene i

voksenopplæringen i en viss relasjon til tidsmessig nærhet, der gjeldende praksis i organisasjonen gis forrang når nye saker skal behandles. Som undervisningssektoren forøvrig er det også rimelig å anta at voksenopplæringen tar opp i seg andre offentlige virksomheters organisasjonsoppskrifter. Dette er dekontekstualisering og handler om det allment ønskelige. Organisasjonen kan også benytte kontekstualisering ved å se til andres erfaringer som kan være relevant for en gitt situasjon i organisasjonen (Christensen et al., 2009).

### **2.3.1 Indre og ytre press**

Identiteten til organisasjonen formes av indre og ytre press (DiMaggio & Powell 1983). Dette skaper kulturen som man kan definere som det organisasjonen er. Gjennom et indre press institusjonaliseres organisasjonen. Det dannes en kultur som søker å opprettholde organisasjonen ved at den fastholder gamle «passende» handlingsmønster, men handlingsmønsteret kan også forhindre en nødvendig utvikling av organisasjonen. Indre press representerer uformelle normer og verdier som organisasjonsmedlemmene tar med seg og gjør gjeldende i organisasjonen. Ulike oppgaver og ulik bakgrunn kan danne en bred og dominerende kultur, eller det kan dannes subkulturer med sprikende agendaer. I møte med ytre press kan den kulturen i organisasjonen bli utfordret. Det dreies seg da om de nære handlingsmiljøer som organisasjonen er avhengig av når det gjelder tilførsel på ressurser eller tjenester. Idealtilstand har to aspekter; på den ene siden noe mønstergyldig til etterfølgelse og på den andre siden, tanken som ennå ikke er realisert. I voksenopplæringen som er en ung organisasjon og har utviklet seg hurtig, kan det være elementer av begge disse aspektene i tolkningene av idealtilstanden. Trekk fra opprinnelsen til organisasjonen kan henge igjen og prege virksomheten. Dette som organisasjonsteoretisk kalles sti – avhengighet, kan være med å holde tilbake en nødvendig utvikling. March og Olsen,(1995) kaller det historisk ineffektivitet.

Nå kan en organisasjon leve med denne ineffektiviteten over tid, og den har sine fordeler og ulemper. Fordelen med sti - avhengighet er at organisasjonsmedlemmene forstår de kulturelle rammene og dermed blir istand til å forstå hva som er passende adferd. Det er altså

snakk om en kopling mellom kjente identiteter og situasjoner som blir lettere. På den annen side kan institusjonelle trekk gjøre organisasjonen mindre fleksibel for endring. Når organisasjonen endrer seg raskt, vil det kunne oppstå et sprik mellom eksternt press og den indre kulturen.

Det er rimelig å anta at voksenopplæringen som en del av forvaltningen følger reformtrekkene til forvaltningen. Forvaltningen har svingt fra tradisjonell offentlig forvaltning til fristilling med trekk fra New Public Management (NPM) og tilbake til mer samordning og kontroll. Her er det det snakk om prosesser som ikke avløser hverandre, men lever parallelt og lagdelt. Slik kan vi si at forvaltningen med NPM og gammel forvaltningsmodell som en hybrid er blitt en kompleks, administrativ kultur (Christensen et al., 2009).

Lederene i denne typen organisasjon skal trekke på de gode verdiene og normene i organisasjonen, samtidig som nye organisasjonsoppskrifter som f. eks NPM krever oppmerksomhet. Idealtilstanden, vil for lederen avhenge av hvilken vekt lederen legger på enten det bestående eller på en ønsket utvikling, og i hvilken grad lederen oppfatter at det er samsvar mellom tilstanden i organisasjonen og ønsket tilstand. En leder som legger vekt på å beholde og bevare verdier og normene i organisasjonen vil legge vekt på dette i sin streben etter en idealsituasjon. Hvis lederen går etter en visjon om en ønsket tilstand som ennå ikke er realisert, vil lederen bruke krefter på å nå denne tilstanden. Voksenopplæringen kan som flere skoler oppleve et sprik mellom hvilke trekk personalet ønsker å fremheve og hvilke trekk lederen ønsker å fremheve. En leder som er skolert innen organisasjonsendring vil være bedre i stand til å nå sine mål enn en leder som ikke har denne skoleringen - det som kalles presolisering. Preskolerte nytilsatte vil i det hele tatt være gunstig for lederens mulighet til å realisere endringer og gunstig for den nyansatte som skal sosialiseres inn i organisasjonen.

Selve endringen av organisasjonen kan man tenke seg kan skje i sekvenser av små endringer. Hans Christian Høyer (2005) tar til ordet for nettopp en slik normativ handlingsstrategi i reformprosesser som et alternativ til enkeltbeslutninger med mål om radikal endring.

I et institusjonelt perspektiv vil de empiriske forventningene til lederne være følgende:

### **2.3.2 kulturelle forventninger:**

Idealsituasjonen er knyttet til lederne oppfattelse av hvordan de ansatte forholder seg til historien og tradisjonene i voksenopplæring

Idealsituasjonen preges av at lederne er opptatt av kulturelle og uformelle forhold ved virksomheten og at disse preges av det som må antas å være idealer for hva som bør prege kulturer og sentrale verdier i virksomheter somvoksenopplæringen

### **2.3.3 Myteperspektivet**

Innenfor det institusjonelle perspektivet finnes det i tillegg til kulturperspektivet, myteperspektivet. Der kulturperspektivet er blikket som ser inn i det indre livet i organisasjonen, vender myteperspektivet seg utover mot de sosialt skapte normene som som springer ut av verdiene i omgivelsene som organisasjonen må forholde seg til. Disse verdiene er skiftende, men har like fullt stor innflytelse på organisasjoner ved at organisasjonene prøver å tilpasse seg stadig endrede forventninger fra omgivelsene. Undervisningssektoren, og da også voksenopplæringen, er under innflytelse fra sine institusjonelle omgivelser i form av myter. Hvordan lederne oppfatter at de må forholde seg til mytene - også beskrevet som organisasjonsoppskrifter, kan komme til å bli knyttet til deres oppfattelse av idealsituasjonen.

Myter i et organisasjonsteoretisk perspektiv er organisasjonsoppskrifter som er ikledd vitenskaplig retorikk på en slik måte at de får gyldighet. De er tidsriktig og de sier noe om hvordan en moderne organisasjon skal se ut. En særlig innflytelsesrik myte i skolen, er målstyring.

Trinnene i målstyring

- Klargjøre organisasjonens mål og hvem som har ansvar for realiseringen av dem
- Kartlegging og tallfesting av om målene nås og faktorer som påvirker dette
- Bruk av kunnskap om oppnådde resultater i videre ledelse

(Utdanningsforbundet, 2013).

I motsetning regelstyring som setter opp reglene og så behandler saken, skal man innen målstyring fastsette målene og så finne passende virkemiddel. I undervisningssektoren har det vist seg at målstyringen ikke erstatter regelstyringen, men legger seg som et lag over et allerede innarbeidet regelstyrt byråkrati.

Forventningen fra omgivelsene er allikevel at virksomheten skal måles, og til det settes det av mye tid og ressurser. Lederne blir målt på og kontrollert på parametere i flere dimensjoner og det er rasjonelt å tro at de søker en type idealtilstand som kan tilfredsstillende alle eksterne krav. Lederne står i et regime som kalles balansert målstyring. Dette dukket opp på 1990 - tallet og er en type tallfesting og detaljert kontroll på det som før ble beskrevet som fornuftig foretningsvirksomhet.

I tillegg til økonomiske forhold, introduserte Kaplan & Norton(2001) derfor kundeperspektivet, interne prosesser/rutiner og fornyelse og utvikling som sentrale fokusområder for enhver organisasjon med utviklingsambisjoner.

---

Det er tidsriktig å anta at balansert målstyring virker selv om det ikke er vitenskaplig bevist at det har effekt. Hvordan lederne oppfatter at de klarer å framstå tidsriktig i forhold til balansert målstyring kan bli knyttet opp mot det de beskriver som idealtilstanden.

Myter spres raskt, men kan ha begrenset levetid. Bevisstheten om dette kan prege lederne også i voksenopplæringen. Lederne kan da komme til å utføre målstyringen på en slik måte at den ikke nødvendigvis er knyttet til det å optimalisere organisasjonen, men er beregnet på å framstå som det omgivelsene forventer. Det oppstår da en frikopling fra det organisasjonsoppskriften var ment å skulle tilføre organisasjonen. Det er en viss fare for at dette intreffer da de grunnleggende normene og verdiene i skolen ikke helt assosieres med det merkantile språket som omgir mytene. Mytene blir da frikoplet fra erfaringsbaserte løsninger som er av stor betydning for organisasjonens kjernevirksomhet, som i skolens tilfelle er formidlingen av kunnskap.

Bakgrunnen for spredningen av populære oppskrifter, les; myter, fordeler seg jf Røvik, (2007) i de sju fellesnevnerne sosial autorisasjon gjerne knyttet til store konserner, universalisering der generalisering fører til dekontekstualisering, produktivering der nytteeffekt er stikkordet, tidsmarkering med framtidsfokus og avstandtagen til fortiden, harmonisering som konfliktfritt skal implementeres, dramatisering knyttet til kjente personer med suksess og individualisering der enkeltindividet ser for seg utvikling og karriere.

Oppskriftene, eller mytene, følges gjerne av egen litteratur og er konseptualiserert. Med det menes det at de gjenkjennes ved et begrep, dvs. et språklig merke. Oppskriftene har vandret fra privat sektor og er nå en del av den offentlige språkdrakten. Det finnes oppskrifter som (i utvalg) vedibasert ledelse, organisasjonskultur; flat/kollegial struktur, personalfeltet; kompetansekartlegging og empowerment, arbeidsprosesser; lean og for virksomhet og økonomistyring; balansert målstyring.

Når ledere skal forholde seg et et såpass stort og vekslende regime av organsasjonsoppskrifter, kan idealtilstanden være knyttet til hvordan de håndterer og oppfatter at de har mulighet til å håndtere dem. En mulighet er som nevnt total frikopling der virksomheten fortsetter som før selv om de offisielt har innført en ny oppskrift. En annen mulighet er en rask og planmessig tilkopling med ønske om med det å oppnå positive virkninger. Men hvis oppskriften virker for vag og forenklet og ikke lar seg forankre i en kompleks og verdibærende organisasjon, kan det lede til frastøting.

Voksenopplæringen er i forvaltningshierarkiet mer perifert plassert enn øvrige skoler, og det er grunn til å anta at nye ideer og regimer i skolen forøvrig når voksenopplæringen noe senere. Ordinære skoler er historisk sett regelstyrte med mål innebygd i planene. Lærerplanen for videregående skole gikk lengst i å ta opp i seg målstyring (Kunnskapsdepartementet, 1994). Men det er grunnskolen som har tatt til seg oppskrifter i form av forskjellige typer rapporterings- og plan verktøy. Voksenopplæringen har et kortere og mer spesifikt læringsløp for sin elevgruppe enn grunnskolen og det er rimelig å tro at voksenopplæringen i midre grad enn grunnskolen har implementert nye organsasjonsoppskrifter. Forvaltningen er allikevel underlagt organsasjonsoppskrifter som preger tjenestene i kommunen og dermed også forventningene forvaltningen har til voksenopplæringen.

I et mytisk perspektiv har vi følgende forventning til hva som kjennetegner idealtilstanden i voksenopplæringen:

- Idealsituasjonen er knyttet til hvordan lederne oppfatter at voksenopplæringen omtales og hvilken status voksenopplæringen har i kommunen.



Organiseringen av voksenopplæringen varierer fra kommune til kommunene – dette kan være effekter av institusjonelle faktorer. Det peker seg ut trekk i denne utviklingen:

De organisasjonsteoretiske perspektivene spiller inn på hverandre og «Lederskapets handlingslogikk er grunnleggende preget av instrumentell handlingslogikk. Samtidig inngår det i denne underordnede logikker av kulturell, forhandlings- og myte- og motemessig karakter, der det ser ut til at den mytemessige handlingslogikken har fått økende betydning over tid» (Høyer, 2005).

## 2.4 METODE

### Innledning

Målet med undersøkelsen er å innhente informasjon om hva som kjennetegner en idealtilstand voksenopplæringen slik et utvalg lederne oppfatter den. Resultatet vil kunne brukes som underlag for beslutninger knyttet til organiseringen av voksenopplæringen, slik at målet for opplæringen i større grad kan oppnås. Med dette som bakgrunn ble det valgt en kvalitativ tilnærming med intervjuer som metode. Valget av forskning på egen organisasjon, er ikke tilfeldig. Det gir bedre tilgang til kodene i den spesifikke organisasjonen. «Stammespråket» er innforstått og det behøver ikke videre tolkning (Nielsen & Repstad, 2004). For voksenopplæringens del, vil det bla. innebære forståelsen av hvilke opplæringsspor elevene i voksenopplæringen følger og kunne kople dette opp mot utsagn som «arbeidslinja» og «utdanningslinja». Spørsmålene vil kunne formuleres mer treffsikkert med god kjennskap til strukturen og kulturen i organisasjonen. For en som er del av organisasjonen, vil det også være lettere å finne utfyllende informasjon enn det ville vært for en utenforstående.

## 2.5 VALG AV FORSKNINGSDSIGN

I en opprinnelig hermeneutisk tradisjon skal forskeren holde sin egen bakgrunn og fordommer utenfor tolkningen av objektet. Denne tradisjonen har sitt utspring i et syn på forskerrollen, der man ønsket å fange den intuitive oppfattelsen av forskningsobjektet. Ny hermeneutisk tradisjon sier at dette hverken er ønskelig eller mulig. Forskerens preferanser om objektet skal nettopp danne grunnlaget for selve forståelsen (Møller, 2007). Det skal gi innsikt i objektets beveggrunner og egentlige meninger. En hermeneutisk analyse og fortolkning bygger på ulike typer forståelse – den forskeren opplever i møtet med forskningsobjektet og den kunnskapen forskeren besitter fra før.

Forskningsdesignet sier generelt noe om hvordan alt i undersøkelsen gjøres, og er knyttet til innhenting av data. I denne undersøkelsen ble det benyttet kvalitativt design. Og siden studien søker å innhente informasjon fra informantene slik situasjonen umiddelbart fortøner seg for dem, blir dette en undersøkelse med fenomenologisk kvalitativt design.

Premisset for undersøkelsen er at det foreligger et behov for endring av organiseringen av voksenopplæringen i kommunene. Slik blir denne undersøkelsen et bidrag til dette premisset og utviklingen av intervjuene har da også en deduktiv tilnærming, selv om spørsmålstillingen ikke legger Østbergutvalgets formuleringer i munnen på informantene. I utsagnene ligger det også materiale til å forstå menneskene som blir intervjuet, og med det blir det de som konstituerer virkeligheten.

Informantene var kjent med fenomenene det ble spurt om. I ren fenomenologisk undersøkelse er det en forutsetning at informantene forstår sitt eget tolkningsmønster. I denne undersøkelsen var dette tilfelle i refleksjonen informantene hadde rundt egne synspunkter.

Den grunnleggende antakelsen om verden, i dette tilfellet voksenopplæringen, er det ontologiske spørsmålet, og hvor svaret er en situasjonsbeskrivelse. Vi søker å finne en type sannhet i utsagnene fra informantene ved å spørre om endring som kan være fordelaktig for organisasjonen. Denne “sannhetssorteringen” er forskningsspørsmålets epistemologi. Et

begrep i forskningsspørsmålet som dekker ontologien og epistemologien i denne undersøkelsen, er spørsmålet om idealtilstanden i organisasjonen.

Det har vært gjennomført flere studier av forvaltningen i ulike land, deriblant Norge. Pollit og Bourkaert(2004) hevder at det er hensiktsmessig å benytte flere organisasjonsteoretiske perspektiver i studier av nettopp forvaltningen. Dette synet finner vi igjen i Christensen (2009). I vår undersøkelse benyttet vi oss da også av de tre perspektivene – det instrumentelle, det kulturelle og det mytiske for slik å kunne prøve utfordringene pekt på i Østberg (2007) opp mot utsagn fra lederne om hvordan de oppfatter tilstanden i voksenalderen.

## 2.6 INNSAMLING AV DATA

En kvalitativ studie fører til at vi som forskere må redegjøre for de resonementene som vi legger til grunn for de valgene som vi har gjort. Ved bruk av kvalitative metode som er mer uformell generelt sett en å gjennomføre en kvantitativ metode. Man kan si at det er mer opp til den enkelte forsker sitt eget skjønn hvordan man gjennomfører en undersøkelse. Våre forskningsspørsmål førte til at vi brukte et kvalitativt design.(Esasiasson, Gilljam, Oscarson & Wängnerud 2007)

### 2.6.1 Valg av metode

To hovedtyper metode benyttes for å få kunnskap om ulike sosiale fenomen; kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvantitative metoden tar for seg mengde, utbredelse og generalisering, men den kvalitative metoden tar for seg forståelsen for de fenomenene som blir undersøkt. Disse metodene står ikke i et motsetningsforhold til hverandre, men gir svar på forskjellige spørsmål og gir forskjellige kunnskap om fenomenet som undersøkes. Den

kvalitative metoden har som mål å gi resultat som er fullstendige, skape forståelse for, avdekke det særegne, unike eller avvikende (Halvorsen, 2003). I denne undersøkelsen er vi nettopp ute etter det særegne i voksenopplæringen. Vi søker dybde gjennom nærhet og må derfor tett på kilden i datainnsamlingen. Vi tar sikte på å få tak i meningsinnhold i utsagn og da er den kvalitative metoden det opplagte valget for denne undersøkelsen.

Statistisk generalisering vil ikke ikke la seg gjøre med kvalitativ undersøkelse, og dette kan føres som invending (Spector, 1981). På den annen side skal teorien legge grunnlaget for en analytisk analyse der resultatene generaliseres tilbake til en teori på linje med eksperimentell forskning (Esaiasson et al. 2007).

### **2.6.2 Intervju**

Eksplorerende intervju viste seg å være mest hensiktsmessig da vi ikke fikk relevant onkologisk informasjon med spørsmål fra intervjuguide utviklet på bakgrunn av et første intervju. Den epistologiske tilnærmingen ble å konfrontere informantene med tidligere utsagn der vi mente det kunne være tjenlig. Det viste seg å åpne informantene for et kritisk blikk på egne utsagn (Johannesen, Tufta & Kristoffersen 2009). Spørsmålsstilling var åpen, men med støtte i organisasjonsperspektivene, Det kan argumenteres for at vi ved formulering av spørsmålene ledet informanten og dermed svekket validiteten til informasjonen. På den annen side la vi vekt på at det var informantens egne utsagn som skulle stilles opp mot hverandre der der vi så kontradiksjon.

### **2.6.3 Utvelgelse av informanter**

I utvelgelsen av informanter ønsket vi et representativt utvalg med en viss geografisk spredning, antall år i stillingen og med forskjeller i størrelser på voksenopplæringene. Vi kunne på grunn av begrenset kapasitet ikke regne med å få et statistisk estimat, men vi tok

sikte på teoretisk metning. Det ble valgt lederne som informanter da vi antok at de satt på relevant informasjon i forhold til våre teoretiske perspektiver.

#### **2.6.4 Gjennomføring av intervjuene**

Medarbeidere i et utvalg voksenopplæringer ble spurt om utfordringer ved den måten denne virksomheten er organisert på i dag, og hva som kan gjøres for å bedre situasjonen. I svarene fra informantene kom det fram at et hovedanliggende er statusen voksenopplæringen har i kommunene, hvordan de fysisk er plassert og i hvilken grad de kjenner seg inkludert som en del av forvaltningen. Med dette som bakgrunn gikk vi tilbake til informantene med oppfølgings spørsmål knyttet til voksenopplæringens forhold til kommunen. Med dataene fra første runde med intervjuer kunne vi stille utdypende spørsmål og dermed få bedre informasjon enn vi fikk i begynnelsen av undersøkelsen (Miles & Huberman, 1994).

Informantene måtte finnes der de kunne forventes å være på et gitt tidspunkt. Det var på fagseminarer og på landsmøtet i interesseorganisasjonene for kommunale voksenopplæringer (IKVO). Noen av respondentene ble kontaktet på forhånd, og det ble gjort avtale om møter på gitt sted og tid. Når ikke dette var mulig, ble det fra podiet på arrangementet informert om at denne type undersøkelse foregikk, og at interesserte kunne melde seg. De det da ikke ble tid til, ble det gjort avtaler med for intervju på internett (Skype). Alle intervjuene ble tatt opp på iphone og skrevet ut i sin helhet.

I kvalitative undersøkelser er intervju den mest brukte metoden for innsamling av data. Intervju ble da også valgt i denne undersøkelsen. Informantene kommer fra 6 forskjellige voksenopplæringer.. Informantene ble informert om at informasjonen som kom fram på intervjuene ville bli tatt opp som lydspor, som så ville bli slettet etter gjeldene regler for dette.

Mobiltelefon viste seg å være gunstig for opptak. Den er også et så vanlig tilbehør i sosiale sammenhenger at den ikke virker påtrengende. I løpet av intervjuet lot intervjueren informantene bevege seg fram og tilbake i tematikken og spørsmålene etter som de kom på noe de ønsket å formidle. Dette er en av fordelene ved å bruke intervju som kvalitativ metode i forskningen. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten får bestemme hva som skal diskuteres i intervjuet (Mason, 2002).

Grunnen for å velge intervju til datainnsamling ble opplagt ettersom intervjuene skred frem. Det epistemologiske utgangspunktet der forskeren skal være aktiv, gjorde seg gjeldene i alle intervjuene. Svarene ble utdypet med «Hvorfor?» og oppsummeringer som «Forstår jeg det riktig når...?». Denne typen oppfølgingsspørsmål ble motivert av interaksjonen mellom informantene. Det var innholdsmessige kontradiksjoner, direkte motstridende utsagn og talende kroppsspråk.

Det var en fordel om informantene var åpne i intervjusituasjonen, noe som nettopp er ønskelig for utfallet av undersøkelser av dette slaget. Intervjuene ble fortatt via Skype, og det er mulig at dette har virket gunstig på informantene - at vår tilstedeværelse ikke var for påtrengende. De virket i alle fall åpne og reflekterte godt om egen situasjon. Hovedinntrykket er at informantene satte pris på å bli spurt om sine erfaringer og meninger.

## 2.7 ANALYSE OG BEARBEIDING AV DATAENE

Yin (Johannesen et al.2009) beskriver den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene som fasen i en casestudie som datanalysen gjøres. Yin tar utgangspunkt i to strategier: en analyse basert på teoretiske antagelser, og beskrivende casestudier, i vårt tilfelle har vi en teoretisk antagelse på forhånd, Derfor blir det vår metode i denne avhandlingen. (Johannesen et al.2009)

### 2.7.1 Transkribering

Vi brukte Iphone, og Ipad til opptak av intervjuene, samtidig som vi skrev ned notater. Vi overførte filene fra Iphone, og Ipad til PC før vi transkriberte intervjuene. Dette så vi på som strategisk lurt med tanke senere arbeid med de transkriberte dataene. Derfor fikk vi en god

---

innsikt i intervjuene, og når vi i tillegg diskuterte dem oss imellom etterpå så hadde vi et godt grunnlag til å trekke ut meningsinnhold i det transkriberte materialet.

### **2.7.2 Gjennomgang av intervjuene og meningsgenerering**

Når vi hadde lest intervjuene hver for oss, diskuterte vi i felleskap innholdet i teksten, for å fjerne det som vi fant unyttig og uvesentlig. Med bakgrunn i de teoretiske forventningene, ble dataene samlet i utsagn med meninger som vi mener er viktige og sentrale i forhold til de empiriske forventingen vi hadde satt oss.

Hvordan vi tolker intervjuene vil kunne påvirkes av vår forståelse. Kvale deler her mellom perspektivisk subjektivitet, og partisk subjektivitet. (Kvale 2002) Ved partisk subjektivitet vil det føre til et datamateriale som bygger opp under og støtter bare det som forskeren ønsker og formidler og ser bort ifra andre deler fra teksten. Ut ifra den vinklingen vil han kun ende opp med fortolkninger som begrunner kun ens egne konklusjoner.

I perspektivisk subjektivitet så velger forskeren de ulike perspektivene og vil da stille flere spørsmål om den samme teksten. Ved at vi foretok kodingen sammen etter å ha lest teksten hver for oss, fikk vi diskutert de forskjellige de forskjellige tolkningene som vi hadde. Dette førte til et mangfold av tolkninger, som sikret perspektivisk subjektivitet. (Johansen, Tufte, Kristoffersen 2009)

Vår empiriske analyse er kvalitativ, og den har som mål å få fram oppfatninger hos informantene våre. Derfor blir analysen en kombinasjon av fortellingsanalyser og analyser av meningsinnhold. (Thagaard 2009)

## **2.8 METODEKRITIKK**

Når man gjør en vurdering på hva som er god kvalitet på kvalitative forskning brukes flere begreper som grunnlag for kvalitet. Reliabilitet og flere validitetsformer er mest brukt. Yin (Johannesen et al.2009) bruker disse begrepene for å vurdere gyldigheten av kvalitative data,

mens Lincoln og Guba (2000) mener at kvalitative data må vurderes anderledes enn kvantitative data, og anvender begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse. (Johannessen et al.2009) Vi har i denne oppgaven også sett til Smeby og Grøtta (2011)

Datainnsamlingen er gjort av ansatte i et utvalg av voksenopplæringer. Alle informantene er enten ledere, eller avdelingsleder. Dette fordi den antas å sitte på fakta og erfaring som er av betydning for målet med undersøkelsen.

Valget av forskning på eget fagfelt er ikke tilfeldig. Det gir bedre tilgang til kodene i den spesifikke organisasjonen. «Stammespråket» er innforstått og det behøver ikke videre tolkning(Nielsen & Repstad, 2004). Spørsmålene vil kunne formuleres mer treffsikkert med god kjennskap til strukturen og kulturen i organisasjonen. For en som er del av organisasjonen, vil det også være lettere å finne utfyllende informasjon enn det ville vært for en utenforstående.

På den annen side kan informantene komme til å ta for gitt at intervjueren forstår, og med det kan viktige detaljer bli stående uforklart. Forskeren kan også komme til å ønske at prosjektet skal lykkes og med det «trå feil» som forsker (Nielsen & Repstad, 2004). I denne undersøkelsen forfølges ikke en hypotetisk forklaring, men det stilles spørsmål med bakgrunn i konklusjonen i et statlig dokument. Det kan ha preget spørsmålstillingen i intervjuene, men forhåpentlig ikke mer en at bare faktiske forhold ble lagt fram i intervjuet.

### **2.8.1Utfordringer ved eget design**

Med teorien som vi valgte som utgangspunkt i studien avgrenset den vårt empiriske fokus. Ut ifra dette vil nok enkelte deler av empirien bli lite vektlagt eller oversett. Men med utgangspunkt i at vi har brukt teorien til så sette fokus på hva vi ønsket å veklegge i studien, mener vi at fordelene ved dette oppveier ulempene dette måtte medføre i fare for å overse funn i studien som ikke teorien vektlegger.



---

### 2.8.2 utfordringer ved datainnsamlingen

I svarene fra informantene kom det fram at et hovedanliggende er statusen voksenopplæringen har i kommunene, hvordan de fysisk er plassert og i hvilken grad de kjenner seg inkludert som en del av forvaltningen. Med dette som bakgrunn gikk vi tilbake til informantene med oppfølgingsspørsmål knyttet til voksenopplæringens forhold til kommunen. Med dataene fra første runde med intervjuer kunne vi stille utdypende spørsmål og dermed få bedre informasjon enn vi fikk i begynnelsen av undersøkelsen (Miles & Huberman, 1994).

Den første runden med intervjuer var relativt omfattende. Informantene måtte finnes der de kunne forventes å være på et gitt tidspunkt. Det var på fagseminarer og på landsmøtet i interesseorganisasjonene for kommunale voksenopplæringer (IKVO). Noen av respondentene ble kontaktet på forhånd, og det ble gjort avtale om møter på gitt sted og tid. Når ikke dette var mulig, ble det fra podiet på arrangementene informert om at denne type undersøkelse foregikk, og at interesserte kunne melde seg. De det da ikke ble tid til, ble det gjort avtaler med for intervju på internett (Skype). Alle intervjuene ble tatt opp på iphone og skrevet ut i sin helhet.

I kvalitative undersøkelser er intervju den mest brukte metoden for innsamling av data. Intervju ble da også valgt i denne undersøkelsen. Informantene kommer fra ni forskjellige voksenopplæringer.

Informantene ble informert om at informasjonen som kom fram på intervjuene ville bli tatt opp som lydspor, som så ville bli slettet etter gjeldene regler for dette. Mobiltelefon viste seg å være gunstig for opptak. Den er også et så vanlig tilbehør i sosiale sammenhenger at den ikke virker påtrengende.

Før intervjuet er det vesentlig at informantene blir presentert for personene bak undersøkelsen, hensikten med undersøkelsen og hvem som har bestemt at den skal gjennomføres (Kvale & Brinkmann, 2009). Så ble også gjort i denne undersøkelsen. Informantene ble dessuten informert om at utskrift av intervjuet på oppfordring, kunne

sendes dem hvis ønskelig. Alle gruppene ble bedt om å svare så ærlig som mulig, og at det ikke ville være «riktige» eller «gale» svar.

I løpet av intervjuet lot intervjueren informantene bevege seg fram og tilbake i tematikken og spørsmålene etter som de kom på noe de ønsket å formidle. Dette er en av fordelene ved å bruke intervju som kvalitativ metode i forskningen. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten får bestemme hva som skal diskuteres i intervjuet (Mason, 2002).

Grunnen for å velge intervju til datainnsamling ble opplagt ettersom intervjuene skred frem. Det epistemologiske utgangspunktet der forskeren skal være aktiv, gjorde seg gjeldene i alle intervjuene. Svarene ble utdypet med «Hvorfor?» og oppsummeringer som «Forstår jeg det riktig når...?». Det var innholdsmessige kontradiksjoner, direkte motstridende utsagn

Vi ga informantene frie tøyler til å snakke om organisasjonen om hvordan voksenopplæringen kan nå en idealtilstand og hva som påvirker, og hvilke endringer som må til for at dette skal være mulig.

På tross av det omfattende arbeidet med innsamling av data om selve organiseringen, var det nødvendig å gå tilbake til informantene med en åpen spørsmålsstilling der informantene ble bedt om å reflektere over hva som for dem ville være idealtilstanden i voksenopplæringen og hva som må til for å nå denne idealtilstanden. I denne prosessen fikk vi dypere og lengre resonnementer, og det ble mulig å utfordre informantene på egne utsagn. Ettersom intervjuene skred frem ble vi bedre på å forfølge utsagnene til informantene. Vi gikk derfor tilbake til de første informantene for å følge opp og få utdypet utsagnene.

Informantene kan ha kjennskap til perspektivene det ble spurt i og slik var «forskerens forsker», med den følge at «den egentlige virkeligheten» ikke kom fram. På den annen side kan formuleringer relatert til perspektivkunnskapen hos informanten ha hjulpet oss som forskere til å forstå virkeligheten på en riktig og presis måte (Høyen 2005).

### 2.8.3 Oppsummering

Vi har hatt en lang lang tidsakse igjennom vårt arbeid med masteravhandlingen, men vi har under vårt arbeide med den forsøkt å være objektive og ryddige i vår forskning. Vi er klar over at vårt utvalg ikke er stort i denne undersøkelsen, men ved at vi fant metning og at vi er klar over at det å forstyrre for mange ledere i en hektisk hverdag ble en avveining. Vi er klar over at ved å ha hatt enda flere informanter kunne det ha styrket våre data sin samlede validitet, men vi mener at validiteten ble god nok til å besvare vår studie.

Vi kan ikke generalisere på et statistisk grunnlag i undersøkt materiale, men på bakgrunn av spredningen i etnografisk data er det grunn til å tro at informantene er et representativt utvalg av ledere i voksenopplæringen, og på det grunnlaget kan vi si at våre funn er gyldige for hva man kan forvente å finne i andre voksenopplæringer. Vi fant ikke at hvor lenge lederne hadde sittet i stillingen var avgjørende for ledernes oppfatninger om organisasjonen. Det kan tyde på at lederne tiltar seg oppfatningene kort tid etter at de tiltrer stillingen eller at de har med seg oppfatninger gjennom utdanning eller erfaringer.

### 3.0 EMPIRI

Vi skiller informantene med benevnelse R1-for leder, og A1 for avdelingsleder, som blir linje2

Vi skiller informantene på antall år de har hatt funksjonen som leder i voksenopplæringen 1-5 år gir koden AB, 5-10 år gir koden CD, over 10 år EF

### 3.1 INNLEDNING

I dette kapitlet tar vi opp igjen de teoretiske forventningene og ser på empirien. Vi trekker ut noen sentrale utsagn fra informantene, som vi forklarer. Til slutt trekker vi sammen de mest sentrale elementene fra empirien opp imot de teoretiske forventningene vi hadde satt i kap2.

### 3.2 Instrumentelle forventninger

#### **3.2.1 Idealtilstanden har å gjøre med hvordan lederne oppfatter forholdet mellom drift og ressurser:**

.

**R1 EF “Jeg føler at vi er stemoderlig behandla, hva lokaler angår. Min idealsituasjon for meg ville være at min skole var lokalisert i helt andre lokaler.”**

---

Det informanten her påpeker har med muligheten til å utnytte sine ressurser på en bedre måte mht arbeidsmiljø, lokaler, antall elever og lærere. Videre hevder informanten at voksenopplæringen blir lite prioritert i forhold til ressurser, i dette tilfelle lokaler, informanten uttrykker at voksenopplæringen får de lokalene i kommunen som ingen andre har bruk for, men som ikke på noen måte er tilpasset voksenopplæringen sine behov.

**R1 EF “Vi har ikke merket noe særlig til at de har blandet seg inn i vår økonomi og tatt penger. Vi har fått overført penger fra et år til et annet hvis det har vært anledning til det, og vi er aldri redd for at pengene våre skal forsvinne”**

Her snakker informanten om budsjettfrihet og om det å kunne spare et år for så å kunne saldere til året etter. Det handler om større fleksibilitet og å ha forutsigbarhet i en uforutsigbar bransje.

**R5 AB “For det første er det snakk om kommuneøkonomi og ressurser, det jo alltid snakk om det. Individuell tilrettelegging slik det i og for seg står i lovverket “**

Informanten påpeker utfordringer med å kunne tilrettelegge på en lovmessig forsvarlig måte på tross av et kontinuerlig press på kommuneøkonomien.

**R5 AB “ Jeg ønsker mere ressurser til å kunne tilpasse tilbudet bedre i voksenopplæringen, blant annet en mere praktisk tilnærming til fag.”**

Informanten underbygger videre med betydningen av alternative læringsarenaer. Dette underbygges mere under.

**R5 AB: “Vi ønsker oss et verksted. Vi har jo sløydsal, men tenk om vi hadde vaktmesterkurs hvor de kunne snekre og reparere. Sånne ting koster ikke så mye. Det har vi spilt inn til politikerne og fått til svar at vi må spare penger. Og det er det som rir kommune-Norge”**

Informanten uttaler at det gis lite handlingsrom for alternative pedagogiske opplegg. Det skapes frustrasjon når man mener at man kan gi bedre undervisning, med marginalt mere ressurser, og det er liten interesse for dette i kommunen. Man blir kun målt på budsjett, ikke på resultater. Noe som kanskje kunne gitt kommunen mindre utgifter på lengre sikt.

**R3 EF “. Vi bruker kollosalt mye tid til å søke midler utenifra. Jeg har inntrykk at det flyter med midler, men det krever kollosalt mye tid å få tak i dem, for det skal skrives søknadet, det er møter på møter VOX, med informasjon om hvordan dette skal gjøres, og så risikerer du som jeg har gjort to ganger å bruke masse tid på å skrive søknader og ikke fått søknaden godkjent. Denne ufortsigbarheten gjør at du ikke kan kalkulere med disse midlene når du tilsetter folk. Og da kjenner jeg at jeg blir forsiktig med å søke for jeg kan risikere som en nabo her, karrieresenteret OPOS, har søkt masse midler og fått masse prosjektmidler så har de faen ikke folk til å gjennomføre prosjektene. Så må de ut på markedet og lete etter folk for å få brukt opp pengene. Og jeg mener at dette budre vært kanalisert gjennom de vanlige kanalene slik at viksenopplæringen hadde disse midlene”**

Her er er det også snakk om forutsigbarhet, men da at utfordringer handler om når søkte midler kommer inn. Det blir ikke tid til å finne riktige lærekrefter til midlene. Informanten påpeker at det finnes ressurser til bruk i voksenopplæringen i forhold til utviklingsarbeid, men at det blir vanskelig å bruke disse pengene da det er en stor grad av usikkerhet om man får tildelt penger, og hvis man får penger, så skaper også dette utfordringer i organisasjonen da man i utgangspunktet ikke er bemannet til å gjennomføre prosjektet, noe som skaper stress i organisasjonen. Informanten går langt i å hevde at midlene burde vært gitt flatt så det hadde vært forutsigbarhet for organisasjonen.

**R4 AB: "Idealet mitt er å ha ressurser til en støttefunksjon, slik at jeg hadde hatt mere tid til å kunne jobbe med utviklingsarbeid. "**

Informanten sier at han bruker mye av sin tid på administrativt arbeid. Han får lite tid til å jobbe med pedagogiske arbeid. Det samme påpeker underliggende informant

**R3 EF: "I en idealtilstand så ser jeg det kunne vært flott å brukt mer tid på utviklingsarbeid og pedagogisk ledelse enn på rene administrative oppgaver. For de tar overhånd"**

Informanten påpeker at han er i ferd med å bli oppspist av administrasjon av voksenopplæringen, det blir lite tid til det pedagogiske, det uttrykkes et sterkt ønske om en administrativ ressurs til avlastning for leder.

**R3 EF "Men det store ønsket idealtilstanden hadde vært hvis alle hadde rett til gratis norskopplæring som var finansiert av det offentlige - også av hensyn til deltakerne, for det er ikke tvil om at det er en del som burde vært på norskkurs som ikke kommer for de ikke har råd eller at de kan ikke betale. "**

Utsagnet over peker på belastningen ved administreringen av betaling er på voksenopplæringen. Informanten påpeker også at det ville vært samfunnsøkonomisk lurt og gitt gratis norskopplæring til alle innvandrere i Norge.

**R1 EF: "Idealsituasjon for meg ville være at min skole var lokalisert i helt andre lokaler."**

Informanten påpeker at lokalene de har er lite egnet for undervisning, og at arbeidsforholdene ville blitt bedre med nye lokaler.

**A1 EF “vi har hatt en råtøff kamp med verneombudet i spissen og meg som har en leder som sitter på ungdomskolen og ikke har nærhet til problemet, gjør at jeg har tatt tak i de tingene her og har gått til arbeidstilsynet og full pakke for å få på plass ting - for å få på plass større arealer, og forhold det går an å leve [SO1] under.”**

I sitatene ovenfor finner vi ulike utfordringer som har med ressurser å gjøre, det er ulikhet i hvordan informanten ser utfordringer i egen organisasjon i forhold til ressurser, men at det er en viktig faktor for at idealsituasjonen skal kunne være til stede i organisasjonen.

Den mest typiske utfordringen i forhold til ressurser, er at det er for liten administrativ ressurs i voksenopplæringen. Dette mener informantene har betydning i forhold til pedagogisk utviklingsarbeid i organisasjonen. Det er ingen signifikant forskjell på ønske om mer ressurser, i forhold til størrelse på voksenopplæringen. Det man kan se er at det er store ulikheter i hvor i organisasjonen man har behov for mer ressurser.

En hypotese kan være at idealtilstanden kanskje er en ønskesituasjonen, dette vil vi underbygge med forekomsten av ordet “ønsker” i svarene til informantene.

Som en fellesnevner, kan man si at ressurser, og mangel på ressurser er nevnt i en eller annen form av alle informantene. , bortsett ifra 1 informant, som mener at han er godt dekket i forhold til ressurser

**R1EF:”Penger vi har klart å spare har vi fått overført til neste år, og når det har vært snakk om nedskjæringer og innsparinger, så har det i liten grad berørt oss, og det er jeg glad for”.**



Informanten er utypisk i forhold til resten av informantene når det gjelder behov for resurser. Informanten hevder at kommuneledelsen prioriterer at de får beholde midlene de har fått tildelt selv om de har drevet bedre og har et mindreforbruk i organisasjonen voksenopplæringen

### **3.2.2 Idealtilstanden har å gjøre med kunnskapen lederne oppfatter at omgivelsene har om voksenopplæring.**

A1 EF At man blir betraktet på lik linje med andre skoler. Vi har en veldig merkelig form for ledermøter her som den nye skolesjefen satte i gang for tre år siden. Han driver splitt og hersk. Jeg skjønner at han har lært det på et eller annet lederkurs, men det fungerer ikke helt

Informanten oppfatter det slik at informasjonen fra kommuneledelse er ufullstendig og at informanten derfor ikke har innflytelse på beslutninger. Informanten føler seg mindreverdige i kollegiet og i kommunen.

**R2 AB “Det er samarbeidsmøter vi ikke blir innkalt i, og noen ganger informasjon som vi skulle hatt som vi ikke får, og det skjer om og om igjen. Men du kan si at det siste året har det skjedd en bedring, vi har selv gjort en jobb for å bli mere synlige. “**

Her har vi en liknende situasjon som i overstående utsagn der informanten oppfatter at informeringen fra kommuneledelsen er mangelfull og tilfeldig.

Denne informanten peker på at voksenopplæringen ikke sees på som en ordinær skole og derfor ikke tas med i skolerelaterte diskusjoner. Informanten påpeker at det har blitt bedre etter at de selv har gjort en jobb for å informere om voksenopplæringen og på grunn av dette, har kommuneledelsen sett hva voksenopplæringen bør involveres og informeres om.

**R4 AB “man kommer litt på utsiden av resten av rektorkollegiet og skoleeier”**

Informanten føler at han ikke får mye ut av diskusjonen med de andre rektoene, i det at de har helt andre utfordringer enn han, og at de har like utfordringer gjør at de blir en gruppe, og voksenopplæringen leder bare et vedheng.

**R5 AB “Vi ønsker oss et verksted. Vi har jo sløydsal, men tenk om vi hadde vaktmesterkurs hvor de kunne snekre og reparere. Sånne ting koster ikke så mye. Det har vi spilt inn til politikerne og fått til svar at vi må spare penger. Og det er det som rir kommunenorge. Vi har en tjeneste og vil gjerne forbedre tjenesten optimalt og så er det det økonomiske som rir kommunene også her”**

Uttalelsen sier noe om at de informanten blir avspist med økonomiske argumenter der informanten egentlig søker dialog med kommunen. Informanten hevder at kommuneledelen bryr seg lite om resultater, men bryr seg kun om budsjettene holdes, og at de ikke er opptatt av hva dette kunne bety for kommunen på lengre sikt.

**R5 AB “Det finnes ikke noen opplæring som er så politisk styrt som opplæringen av flyktninger. Så det er gjenstand for ethvert politisk skifte. F. eks nå da. Synet på voksenopplæring er knyttet til politikk på innvandringsområdet. Det er ikke knyttet til kompetansepolitikk, som jeg er opptatt av. Altså, livslang læring. Vi får voksne mennesker, og de skal få brukt sin kompetanse og de skal ut i samfunnet som en ressurs.”**

Informanten uttrykker frustrasjon over at planleggingen av opplæringen av flyktninger ikke tar flyktingenes kunnskaper og ferdigheter i betraktning og at erkjennelsen av at flyktingene skal bli en del av samfunnet, ikke er styrende i flyktingenepolitikken. Informanten går langt i å hevde at voksenopplæringen ikke blir sett på som en skole, men mer som en politisk salderingspost

R5 AB. **“I vår bransje er voksenopplæringa en liten fjert, for de andre skolene er så mange og ligger under kunnskapsdepartementet, og vi har ligget i arbeids og inkluderingsdepartementet og nå i barne og likestillings departementet. Så voksenopplæringen har vært flyttet rundt. Ingen vil egentlig ha oss. Og så har vi på en måte to oppdragsgivere. Grunnskolen har har jo da KD og VOX med samfunnskunnskap, så det er jo en sånn situasjon som har preget voksenopplæringen så lenge som jeg har vært der i hele mitt yrkesliv. “**

Utsagnet over peker på to aspekter - en følelse av ikke å bli verdsatt og en usikkerhet mht hvem som egentlig har ansvaret for, og tar ansvaret for voksenopplæringen.

Det virker som om voksenopplæringen ikke har en naturlig plass i skolefaglig avdeling i kommunene.voksenopplæringen faller på utsiden i diskusjoner pga sin særegenhet. Man kan og ut i fra informantenes uttalelser trekke en slutning om at voksenopplæringen søker seg inn i et kollegium, men de får ikke signaler om at de er ønsket inn i skolefaglige kollegier. Ut fra dette kan idealtilstanden tolkes som et ønske om å få en stemme i beslutningfora og få innflytelse.

#### **R6 AB « Det er endring på gang»**

Informanten gjentar svaret når vi spør om utdyping. Man kan tenke seg at informanten preges av forvaltningsmessige forventninger om utviklingsarbeid, og derfor legger seg «innenfor» normen uten å være konkret.

### **3.2.3 Oppfattelse av idealtilstanden er knyttet til hvilken status lederne oppfatter å ha i interessehevding med andre tjenester i kommunen.:**

**A1 EF. “Vi har nettopp har nettopp hatt 25 års jubileum. Vi ble plassert administrativt underlagt en ungdomskole. Så vår rektor sitter på M. ungdomskole. Det er fjorten år siden vi var inni det bygget, men de nekter å opprette en egen enhet for oss fordi vi formelt sett har vært midlertidig utflytta av M. U. I fjorten år har vi vært midlertidig flytta ut av M.U. Med meningen at før eller siden skulle de plassere oss tilbake der. Det er mange år siden det var plass der så det har jo vært en skinnmanøver.”**

Her har voksenopplæringen fysisk skilt lag med ungdomskolen uten at de har fått egen ledelse. Fjorten års midlertidighet kan tyde på liten vilje politisk vilje til å se på voksenopplæringen som en egen intisusjon i kommunen. Informanten hevder at voksenopplæringen ikke blir sett på som en varig organisasjon i kommunen, og derfor bli man ikke prioritert som egen organisasjon og kommunen lar voksenopplæringen stå som et underbruk av ungdomskolen i kommunen.

**A1 EF “det er det motsatte av en idealtilstand. De har prøvd i alle år administrativt i kommunen å ikke se oss. De har usynliggjort oss over så lang tid.”**

Informanten uttrykker at avstanden til beslutningene er slik at voksenopplæringen ikke får delta i beslutningsprosessene. Informanten hevder også at de ikke blir sett som en organisasjon i kommunen og at de heller ikke er ønsket som det.

Informanten under (R4) gir på lik linje med informanten over (A1) uttrykk for at voksenopplæringen i deres kommuner er plassert på utsiden av fora der beslutningene tas og ikke er del av et fagkolegium.

R4 AB.” Det er ingen hemlighet at rådmannen i kommunen ønsket færre virksomhetsledere pga. økonomi, derfor havnet vi i et samkok med andre tjenestetilbydere som ikke egentlig hører sammen. jeg er litt usikker på hvor faglig fundert dette var, bortsett fra at det var et organisatorisk grep.”

R4 AB: “Jeg sitter i lederteamet i pedagogisk virksomhet sammen med barnehage og ppt. Min leder som er virksomhetsleder for pedagogisk virksomhet blir bindeleddet til kommune, mens jeg er rektor for voksenopplæringen, men min stillingsbetegnelse er avdelingsleder. en komplisert hybrid i forhold til resten av skolene i kommunen er det komplisert å ha den rollen som avdelingsleder og ikke rektor, man kommer litt på utsiden av resten av rektorkollegiet og skoleeier.”

Informanten sier at han ikke er som de andre skolelederene i kommunen, han er plassert under en annen virksomhet enn de andre skolene, og føler seg på utsiden. Han mister også de arenaene som de andre lederne er en del av da han må snakke igjennom sin virksomhetsleder for å nå inn til det skolefaglige miljøet i kommunen.

R5 AB: “I kommuner går disse pengene rett i kommunekassa, og kommunene har dårlig råd og de bare sluker de pengene og de blir borte. Og så greier man ikke å oppfylle loven med antall timer, arb praksis osv for pengene er brukt på gamle og sjuke og alt det der og så får ikke flyktningene den kvaliteten på tjenesten som loven sier at det skal ha. “

Informanten sier her rett ut at de frie overføringen fra staten til kommunen fører til at de ressursene som skulle tilfalt voksenopplæringen i stedet blir brukt på andre grupper i kommunen som har sterkere innflytelse på administrasjon og politikere enn voksenopplæringen Det blir vanskelig for voksenopplæringen og hevde seg i konkurranse

med eldre og syke og barnehager i kommunen noe som fører til at ressursene til voksenopplæringen blir mindre.

**R2 AB: “Jeg vet ikke om det er økonomi som gjør det, jeg tror at det er mer det. Men du kan vel si at man er opptatt av og få budsjettet i havn. Slik at man kommer på den riktige siden sånn økonomisk sett. Sånn sett så blir ikke vi viktige i kommunens prioriteringer. De er veldig opptatt av at vi ikke har merforbruk, men at vi holder vårt budsjett”**

Utsagnene peker på at voksenopplæringen har utfordringer når det gjelder plasseringen i en gren av kommuneforvaltningen som ikke er relatert til skole, og at den statlige delen av midlene til drift, ikke er øremerket. Idelatilstanden er i denne sammenheng knyttet til et ønske om å være en del av skoledelen i kommuneforvaltningen og at det gis en sikkerhet mht ressurser. Informanten påpeker også at det kun er fokus på å holde budsjett som føles viktig av skoleier, ikke de faktiske resultatene til voksenopplæringen som er viktige.

**R5 AB: “Vi hevder oss godt bortsett fra helsesektoren. Det er gode prosesser med innspill og man blir tatt på alvor og er likestilt med andre”**

Essensen i dette utsagnet at informanten føler seg likestilt med andre aktører i kommunen.

### 3.3 Institusjonelt

### 3.4 Kultur forventinger

#### **3.4.1 Idealsituasjonen er knyttet til ledernesenes oppfattelse av hvordan de ansatte forholder seg til historien og tradisjonene i voksenopplæring.**

**R2 AB: “ Det er spenninger i personalet når man prøver å endre ting. Jeg sier ikke at det ikke er endringsvilje, men de er ikke alltid like positive til å dra prosessene videre.”**

Informanten indikerer at de ansatte har sterk tradisjon for å holde på det som er, og det er liten vilje når det er snakk om endringer som involverer de ansatte

Informanten utdyper dette videre under.

**R2 AB: “Det er noen sterke personer og de er faglig sterke. Da blir de jo hørt på og de skaper passivitet rundt seg - dette er ikke noe man argumenterer mot. “De hadde rett” Vet ikke om jeg sa det, men vi har arbeidet hele året med arbeidsmiljøprosess i organisasjonen vår.”**

Informanten hevder at det er en subkultur i organisasjonen, bestående av noen sterke personer, som gjennom sin integritet i kollegiet klarer å trenere endring i organisasjonen.

Informanten utdyper dette videre under.

**R2 AB: “Jeg tenker at det ikke kommer til å skje noen endring - det tenket jeg for meg selv...det er noen prosesser her som går veldig sent, men jeg ser at i perioder har**

**lærerne veldig mye å gjøre..det er en hårfin balansegang hvordan man skal presentere ting som kanskje kommer litt ovenifra da”**

Det kan virke som om informanten føler seg maktesløs, og har resignert i forhold til å klare å gjennomføre endringer i organisasjonen, og unnskylder seg med interne forhold som arbeidstrykk blant de ansatte.

**A1 EF.: “Idealtilstanden er å bli likeverdig. Ikke bedre enn andre, men heller ikke å bli kostet innunder et teppe. Stikkordet er likeverdig”**

Informanten viser til en historie til voksenopplæringen. Den har i stor grad ført til at voksenopplæringen har vært lavt prioritert i kommunen. Informanten sier at de ikke føler seg likeverdig med andre skoler i kommunen. De er på en måte viktigere enn voksenopplæringen Dette har ført til nærmest en kamp for å bli hørt i kommunen. Men som Informanten sier så har dette gitt seg utslag i hvordan samholdet er i kollegiet i voksenopplæringen. I utsagnet under utdypes dette.

**A1 EF.: “Personalet har vært helt fantastisk for de står side om side sammen med meg.”**

Informanten føler støtte blandt lærerne, og de samles om et felles mål, og støtter hverandre i situasjonen.

**A1 EF.: “Det er klart at lærerne blir mer involvert i den administrative biten. De føler jo det her på kroppen selv. Det er jo jeg som opplever deres situasjon og møter dem på det. Vi blir veldig sammensveiset. Det blir som i krig. Da blir mann forferdelig sammensveiset og lojal.”**



---

Informanten/lederen velger å involvere sine ansatte i forhold til hvordan de blir behandlet av øvrigheta i kommunen. Hun gjør dette for at de ansatte skal forstå hvorfor de blir så stemodelig behandlet med ressurser/lokaler osv. Situasjonen er såpass dramatisk at hun velger å sammeligne den med en krigstilstand i forhold til det at man må stå sammen mot fienden, eksistensen er truet.

**R6 AB: ”Endring skjer ikke i en rett linje. Det hender vi må stoppe opp og samle troppene og ta en ny runde å prøve å finne ut hva det er som har stoppa oss nå...de der løpa hvor du tenker at ting skal forgå rett fram de fører sjelden fram. Når du kommer fram da, så har du mista halvparten av de du trodde du hadde med deg.”**

Denne informanten beskriver veien fram til endring som en prosess med mange små steg. Svaret virker noe vel «riktig» og det er et spørsmål om ikke informanten kjenner perpektivene det spørres i og derfor tilpasser svaret.

**3.4.2 Idealsituasjonen preges av at lederneene er opptatt av kulturelle og uformelle forhold ved virksomheten og at disse preges av det som må antas å være idealer for hva som bør prege kulturer og sentrale verdier i virksomheter som voksenopplæringen**

**R1 EF.: “Hvis man først kommer inn i en positiv bølge med et positivt miljø så er det selvforsterkende og bærer seg selv videre. Og motsatt - der det er problemer, er det**

**selvforsterkende også. Så vi nyter nok godt av et godt og engasjert personale, og vi har hatt en ledelse før meg som har gitt lærerne stor frihet og stort ansvar, og det har lærerne her tatt.”**

Informanten hevder her at de er inne i en meget positiv trend i forhold til miljø og innsats. Dette begrunner han i hovedsak med stor frihet til de ansatte, noe som de verdsetter, samtidig som de da har et ansvar for at ting blir gjort. Dette var ikke informanten i utgangspunktet helt enig før han så det fungerte i praksis. Det var hans forgjenger som innførte dette systemet, noe han sier at han ikke hadde turt å gjøre selv. Dette utdypes videre under.

**R1 EF: “jeg har aldri vært på en skole hvor lærerne har vært til de grader dedikert og engasjert i jobben sin. Det er veldig stor tilfredshet med å jobbe på denne skolen, og vi harkommet inn i en positiv spiral for vi har svært gode lærere som er opptatt av å gjøre en god jobb.”**

Her viser informanten videre til det selvforsterkende i et miljø som alle har ansvar, og tar ansvar i felleskap. Dette utdypes videre under.

**R1 EF: “På andre skoler på personalrommet går praten i fotball, strikkoppskrifter og hva de gjorde i helga, men her går det på hva gjør vi for å bedre uttalen på vietnamesere og det liksom det faglige trøkket er fantastisk høyt og det tror jeg gjør noe med miljøet, og det tror jeg gjør at folk trives her. Og vil gjerne være her. Hvert år så er det mange lærere som søker seg over til norskskolen for de har hørt om det gode miljøet. Og det er jo som i en klasse, tenker jeg. Hvis man først kommer inn i en positiv bølge med et positivt miljø så er det selvforsterkende og bærer seg selv videre. Og motsatt - der det er problemer, er det selvforsterkende også. Så vi nyter nok godt av et godt og engasjert personale, og vi har hatt en ledelse før meg som har gitt stor frihet og stort ansvar, og det har lærerne her tatt.”**

Utdypes videre under

**R1 EF: "... men det har utviklet seg en kultur hvor det var aksept for å prøve ut nye ideer. Og det ikke var noe krise om vi etter en periode sa at "Nei, dette funka ikke sånn som vi ville, så det lar vi være." Det har gjort noe med personalet. Og det har gjort at de ikke er redd for å foreslå noen ting, og de er heller ikke redd for å prøve noen ting, og det har kommet mye godt ut av det. "**

Informanten hevder at det har blitt en stor grad av sikkerhet blandt de ansatte i forhold til det at de tør å prøve ut nye metoder uten å bli uglesett. Mottoet har blitt slik at det er lov å gjøre feil uten at noen kritiserer dem for det. Dette fører til en dynamikk i organisasjonen som fører til at de hele tiden utvikler seg til det beste for brukerne og samfunnet.

**R5 AB: " Lærerne er veldig tydelig på hva de ser på som kvalitet for at de skal få utført en god jobb. Med kravstore mener jeg at de stiller krav - det er ikke noe negativt i det. De går ikke med lua i hånda og sier ja, ja. og det har med utdanning og profesjon og akademia og sånt å gjøre og fagforeningstradisjoner."**

I dette tilfelle en mere ovenfra og ned styrt skole, så her er forhandlinger noe som må til for å gjennomføre endring. Dette fører til en større grad av stillstand i utviklingsarbeidet, da holdningen i større grad blandt de ansatte er at dagens situasjon er idealsituasjon for all fremtid.

### 3.5 Myter

#### 3.5.1 Mytiske forventninger

- **Idealsituasjonen er knyttet til hvordan lederne oppfatter at voksenopplæringen omtales og hvilken status voksenopplæringen har i kommunen.**

**R1 EF . “Rådmannen har en veldig stor forståelse og respekt for det vi driver med. Jeg er ikke sikker på at politikerne i samme grad har forståelse for det vi driver med. Vi har i liten grad besøk av politikere på skolen. Vi har hatt noe, men ikke veldig mange”**

Informanten knytter idealtilstanden til det å få oppmerksomhet fra fra politikerne og er usikker på om de “ser” hva voksenopplæringen holder på med. Rådmannen gir voksenopplæringen oppmerksomhet, men det er hos beslutningstakerne det søkes erkjennelse.

**R1 EF: “Jeg ville ønsket at politikerne fra forskjellige partier i større grad faktisk kom på besøk og så med egne hva som forgår her. På de åra jeg har vært her har vi hatt fire politikere innom. 4....Vi har en ordfører som er engasjert. Både nåværende og forrige ordfører var veldig engasjerte og var her endel, og var her endel, men bortsett fra der har det bare vært et par stykker. Og det er jeg litt lei for, for at ( sted ) tar i mot... i år så skal vi ta imot... De neste tre åra skal de ta i mot etthundre og tretti, og det er et trøkk som vi har hatt hele tiden. Det har ligget på en femti, seksti i året. Og det er en betydelig innvandring i byen, og jeg synes at de politikerne som vedtar at vi skal ta i**

---

**mot så mange burde komme og se hvilken utmerket jobb som blir gjort her. ...Og ønsker at det hadde kommet litt fortgang i de nye lokalene, som jeg maser om.”**

Utsagnet over viser at det har vært et politisk skifte i kommunen som har plassert voksenopplæringen i “skyggen” ved at den har fått mindre oppmerksomhet fra den politiske ledelsen. Informanten gir uttrykk for at beslutningstakerne, politikernes, skulle fulgt opp beslutninger med synlig interesse for arbeidet som gjøres i voksenopplæringen. Informanten føler at det blir kun snakk fra ordfører uten at det omgjøres i handling som viser vilje til å ta voksenopplæringen på alvor.

**R1 EF:”Jeg har vært og sett på andre lokaler, og vi har klump i halsen og tårer i øynene for vi ser mulighetene, men det er det å få det til da.”**

Idealtilstanden i dette utsagnet er knyttet til et praktisk ressursmessig behov, men i et emosjonelt språk. Informanten tviler på om det vil komme på plass en løsning med nye lokaler og uttrykker resignasjon. Dette på bakgrunn av at de ikke føler at de blir prioritert i kommunen i forhold til de ressurser som trengs gjennom en lang kamp for å få til dette uten resultat.

**R5 AB : ”I vår bransje er voksenopplæringa en liten fjert, for de andre skolene er så mange og ligger under kunskapsdepartementet, og vi har ligget i arbeids og inkluderingsdepartementet og nå i barne og likestillings liksom. Så voksenopplæringen har vært flyttet rundt, ingen vil egentlig ha oss.”**

Over uttrykkes usikkerhet rundt den nasjonale styringen av voksenopplæringen. Det uttrykkes også et ønske om å være underlagt et bredere forvaltningsmessig regime knyttet til undervisning. Situasjonen har vært ustadig på styringssiden og det sluttes at voksenopplæringen er uønsket i flere grener av forvaltningen. Det som også uttrykkes av

informanten er at voksenopplæringen ikke prioriteres i forvaltningen på noe nivå sånn som informanten ser det. Informanten føler atvoksenopplæringene en usynlig organisasjon som ikke er prioritert noe sted. Dette viser informanten til i praksis at voksenopplæringen blir dyttet inn i forvaltningen mer eller mindre uten mål og mening, noe som fører til at ingen på egentlig har ansvaret for voksenopplæringen

**R1 EF: "Vi ønsker et politisk gehør som ses i sammenheng med det som skjer her på voksenopplæringen også ses i sammenheng med nav, grunnskole og barnehage og den delen. For vi har jo elever her som også bruker de tjenestene i kommunen."**

Informanten gir uttrykk for at politikerne bør se og forstå hvordan virksomheten og oppdraget til voksenopplæringen berører andre tjenester i kommunen. De ønsker en mere helhetlig politikk på voksenopplæringen sin plass sammen med de andre aktørene i kommunen.

**R5 AB: "De (kommunen) ser ikke på oss som en fullverdig skole. "Voksenopplæring - driver de noe kurs borti der ...?" Og vi er blant de største skolene! ...Jeg hadde ønsket mer framtidvisjon, og spille på lag om hva vi kan bli. "**

Her forsterker informanten ønsket om at voksenopplæringen blir oppfattet som en del av den kommunale helheten og at voksenopplæringen blir en naturlig samarbeidspartner for de andre skolene. Informanten antyder at voksenopplæringen faktisk er en ressurs i kommunen og det å inkludere voksenopplæringen faktisk også kan gagne andre aktører i kommunen.

**A1.: "Idealtilstanden er å bli likeverdig. Ikke bedre enn andre, men heller ikke kostet innunder et teppe. Stikkordet er likeverdig. "**

Lederen i denne voksenopplæringen er ikke lederne i egen voksenopplæring. Informanten sier at man ønsker å bli behandlet på samme måte som de andre skolene i kommunen, og ikke som nå. Hvor voksenopplæringen ikke blir vurdert som en skole i kommunen. Ordet "likeverdig" forekommer også i beskrivelse av en ønsket situasjon.

**R4 AB.: " Vi blir ofte glemt på ting som skjer."**

ja, vi er litt på sia i mange sammenhenger og det tror jeg voksenopplæringen ofte er. De ser ikke på oss som en fullverdig skole. De ser på oss;"Voksenopplæring - driver de noe kurs borti der.

Informanten hevder at voksenopplæringen ikke har fått innpass blandt skolene i kommunen, men sett på som en rar avart av et kurscenter for noen? Derfor blir voksenopplæringen heller ikke invitert inn når det diskuteres eller tas beslutninger som har med skole og pedagogikk og gjøre i kommunen.

**R2 AB. "Vi blir ofte glemt! På ting som skjer, hvorfor har ikke vi blitt dratt inn i den diskusjonen, vi sitter på kompetanse som burde ha blitt brukt. "**

Informanten hevde at voksenopplæringen sitter på en kompetanse som i liten grad blir brukt i kommunen, og føler at dette kommer av at de er en lite synlig organisasjon i kommunen, eller at de er lite prioritert i kommunen.

**R2 AB. “Det er samarbeidsmøter vi ikke blir innkalt i, og noen ganger informasjon som vi skulle hatt som vi ikke får, og det skjer om og om igjen. Men du kan si at det siste året har det skjedd en bedring, vi har selv gjort en jobb for å bli mere synlige.”**

Informanten mener her å se en sammenheng mellom det at de nå blir bedre informert fra kommunen enn de ble før, og det at voksenopplæringen selv har tatt initiativ for å bli bedre informert. Informanten hevder at det faktisk nytter å jobbe for å bli sett å hørt i kommunen.

**R4 AB: “også dette med medarbeiderundersøkelser og oppfølging av dette, og en direkte oppfølging av skoleier finnes ikke her hos meg.”**

Informanten hevder at voksenopplæringen faller på utsiden i flere sammenhenge i kommunen blandt annet det med Medarbeiderundersøkelser som evalueres i alle andre skoler blir ikke gjennomført i voksenopplæringen Informanten føler at voksenopplæringen blir i liten grad sett hevder informant.

**R4 AB:”Jeg mener at jeg savner en tydelig skoleier, og hvor man skal hen, og når jeg driver utviklingsarbeid vil jeg vite at jeg på rett track i forhold til det skoleier forventer. Jeg er ikke i posisjon til å kunne snakke med skoleier.”**

Informanten hever at han blir satt på sidelinjen, og at skoleier mangler visjoner om hvor de vil med voksenopplæringen Han hevder også at han ikke har mulighet til å nå frem til skoleier på grunn av hvordan voksenopplæringener plassert i organisasjonen, hvor voksenopplæringen i dette tilfelle ikke er plassert sammen med de andre skolene i kommunen.



---

**R4 AB: ”Alle de andre lederne har samtale med kommunalrådene. Hva de snakker om der det vet jeg ikke riktig, men jeg er en del av rektormøtene. ”**

I de tre utsagnene over viser denne informanten at det er ønskelig med mer støtte og styring ovenfra, og at denne støtten spiller inn på i hvilken grad lederen vet at utviklingsarbeidet som forventet.

**R2 AB: ”Vi skal få nye og bedre lokaler så vi samles på et sted, så jeg føler at det går den rette veien. Så vi føler oss mere verdsatt nå. ”**

Her tolker informanten at voksenopplæringen blir mer verdstatt iom at de har fått nye lokaler.

**R4 AB: ”Det tror jeg for da måtte kommunen betalt meg mer i lønn. Det frustrer meg, ikke lønna men at vi blir mere anonyme i kommunen. Voksenopplæringen får ikke sin fortjente plass. Så kommunen må si hva de vil med skolene sine, også voksenopplæringen”**

I dette utsagnet søker informanten konkret aksept for sin stilling, at han ikke når igjennom til skoleier. pga. sin plasseing i organisasjonen. Han hevder videre at kommunen ikke har noen klar visjon for voksenopplæringen

**R5 AB: “Jeg tenker at vi er et stebarn i hele utdanningsystemet. Det er jo helt tydelig, for det er ingen som på en måte vil ta ansvar for oss.“**

Fellesnevnerne for de to overnevnte utsagnene er at deres plassering i organisasjonen er noe spesiell. I A1 sitt tilfelle har de ikke egen leder i voksenopplæringen, men er underlagt leder i en ungdomskole i kommunen. Her kan man nok ganske enkelt se at det blir vanskelig å nå fram til kommunen med sine saker når de blir filtrert gjennom flere ledd i organisasjonen. Informant sier i klartekst at det er en kamp å bli hørt og sett i kommunen. Informanten sier at det blir en kamp mellom interessenter i kommunen, noe voksenopplæringen kommer dårlig ut av når de ikke har egen ledelse.

I R4 AB sitt tilfelle er voksenopplæringen plassert under “andre tjenester” i organisasjonen som er etater som gjennvinngstasjonen og barnehager og omsorgssenter. Man jo anta at det har betydning for hvor lett det er å kommunisere skole til en kommunalsjef som ikke har noen annen skole enn voksenopplæringen i sitt tjenesteområde. (Fig.1, vedlegg 2)

Empiriens viser i at ledelsen i voksenopplæringen føler at de er den svake i forhandlinger med andre aktører i kommunen.

#### **R5 AB: “Både kommunalsjefen og rådmannen viser interesse for voksenopplæringa, og vi har en god dialog”**

Det informant her hevder, er at det er en god tone mellom voksenopplæringen og kommunen, og at kommuneledelsen tar voksenopplæringen på alvor. Så informanten føler seg tilfreds med behandlingen de får av kommuneledelsen. Voksenopplæring er her et eget virksomhetsområde i kommunestrukturen under samme kommunalsjef som skolene, noe som gir grunn til å se på om tilfredsheten kan knyttes til statusen i den forvaltningsmessige strukturen. (Fig.2, vedlegg 3)

#### **R6 AB: « Det er endring på gang»**

Informanten gjentar svaret når vi spør om utdyping. Man kan tenke seg at informanten preges av forvaltningsmessige forventninger om utviklingsarbeid, og derfor legger seg «innenfor» normen uten å være konkret.

### **3.6 Oppsummering av empiriske funn**

Her presenterer vi de mest sentrale funnene ifra undersøkelsen, som i hovedtrekk kan oppsummeres slik:

#### **3.6.1 Instrumentelt**

- At idealtilstanden har å gjøre med hvordan lederne oppfatter forholdet mellom drift og ressurser.

Våre funn viser at informanten ser ressurser som en meget viktig faktor for at idealsituasjonen skal kunne være til stede i organisasjonen. Det er ikke et entydig bilde som informanten gir om situasjonen til voksenopplæringen, noen av informantene er mer eller mindre fornøyd med sin situasjon i henhold til ressurser, mens andre føle at de har en knapp ressurs i forhold til å gjennomføre ønsket aktivitet i voksenopplæringen. Et av funnene i empirien er at voksenopplæringen i flere kommuner har dårlige arbeidsforhold gjennom at de er vilkårlig plassert i et lokaler med lite tanke på plassering i kommunen og tanke på at det er undervisning som skal gjennomføres der.

Informantene påpeker videre viktigheten av nok ressurser for at driftene skal kunne gjennomføres på ønsket måte, både med henblikk på forutsigbarhet, og kvalitet i tjenestestene.

- At idealtilstanden har å gjøre med kunnskapen lederne oppfatter at omgivelsene har om voksenopplæring.

Omgivelsene for voksenopplæringen er i hovedsak kommuneadministrasjonen og politikerne. Hovedtrekket i utsagnene fra informantene er at voksenopplæringen får lite oppmerksomhet fra omgivelsene, og at omgivelsene har liten kunnskap om voksenopplæringen. Dette viser seg ved at voksenopplæringen i liten grad blir tatt med på råd i saker som voksenopplæringen sitter med kompetanse om, og at voksenopplæringen i liten grad får gjennomslag for sine ønsker i kommunen

- At oppfattelse av idealtilstanden er knyttet til hvilken status lederne oppfatter å ha i interessehevding med andre tjenester i kommunen.

Vi finner at informantene hevder at voksenopplæringen i liten grad hevder seg i konkurransen med de andre kommunale tjenestene, også blandt de mest sammenlignbare aktørene i kommunene, sånn som grunnskole. De føler at voksenopplæringen i liten grad er prioritert i kommunen, og at de i stor grad er usynliggjort. Man sliter også med det å bli lagt merke til i forhold til tjenesten som voksenopplæringen gir i kommunen. Det er liten interesse for å måle resultatene på disse, og fokuset ligger i hovedsak på om budsjettet er holdt. Noen av informantene hevder at selv om de presser hardt på overfor kommuneadministrasjonen i forhold til en prekær situasjon i voksenopplæringen er det så og si umulig å bli hørt, mens andre informanter sier at de har et greit forhold til kommuneadministrasjonen i at de blir tatt på alvor. Så i det å hevde seg i kommunen kan man si at informantene er delt i to grupper, de som føler at de blir tatt på alvor og den andre gruppen som føler at de ikke kommer noen vei med sine utfordringer.

### 3.6.2 Kultur

- Idealsituasjonen er knyttet til ledernes oppfattelse av hvordan de ansatte forholder seg til historien og tradisjonene i voksenopplæring.

Informantene ser i hovedsak på tradisjonene og historien i voksenopplæringen som noe positivt som fremmer engasjement og samhandling der det er enighet om virkemidlene for å nå målene. I tilfeller der det ikke er enighet om virkemidlene for endring eller at det er behov for endring, oppfattes tradisjonene og historien som et hinder for å oppnå idealtilstanden

- Idealsituasjonen preges av at lederne er opptatt av kulturelle og uformelle forhold ved virksomheten og at disse preges av det som må antas å være idealer for hva som bør prege kulturer og sentrale verdier i virksomheter som voksenopplæringen

Informantene uttrykker en gradvis aksept for autonomien til de ansatte og ser på koplingen mellom autonomien og voksenopplæringens historiske fellekløpsløringer i et positivt lys.

### 3.6.3 Myter

- Idealsituasjonen er knyttet til hvordan lederne oppfatter at voksenopplæringen omtales og hvilken status voksenopplæringen har i kommunen.

Våre funn viser at informantene har en oppfatning om at voksenopplæringen i stor grad lider under liten oppmerksomhet, eller interesse fra kommunen. Det er vanskelig å konkurrere med grunnskolen og helsetjenestene i kommunen. Noen av informantene påpeker at voksenopplæringen er en organisasjon som ingen vil ha ansvar for, hverken nasjonalt eller kommunalt, og at voksenopplæringen blir et stebarn i den kommunale forvaltningen. Det er også funn som viser at det finnes bevissthet hos lederne om forventningene fra forvaltningen og at de tilpasser seg disse forventningene. I det samme materialet registreres funn som tyder på tilfredhet med oppmerksomheten voksenopplæringen får i kommunen.

## 4 ANALYSE

I vår teoretiske analyse har vi tatt utgangspunkt i våre empiriske funn som knyttes opp imot forventninger til hva som kjennetegner oppfatninger om “idealtilstanden” hos et utvalg av ledere i voksenopplæringen i Norge.

Vi analyserer våre funn i lys av ledernes syn på idealtilstanden i voksenopplæringen sett i forhold til det instrumentelle, kulturelle og mytiske perspektivet i organisasjonsteorien.

### 4.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIV

Den første forventningen vi har i det instrumentelle perspektiv var.:

- Idealtilstanden har å gjøre med hvordan lederne oppfatter forholdet mellom drift og ressurser:

Vi finner i empirien at informantene sine oppfatninger om idealtilstanden i forholdet mellom drift og ressurser i hovedsak peker på en skvis mellom knappe ressurser, og samfunnets krav til gode resultater. Dette er i tråd med våre forventninger om at idealtilstanden i det instrumentelle perspektivet har å gjøre med forholdet mellom drift og ressurser.

Ut ifra empirien finner vi at informantene har ønsker om mer ressurser til lokaler og støttefunksjoner, og at det er en betingelse for å bedre tilstanden i voksenopplæringen. Vi hadde varslet informantene om hva vi kom til å spørre om, og ressurser var det første de hadde notert for intervjuet. De ga også uttrykk for at de antok at temaet ressurser var det riktige å snakke om. Ingen av informantene var helt fornøyd med ressursene og noen av informantene mener at situasjonen går ut over utviklingsarbeidet fordi ledere blir sittende med administrativt arbeid med økonomigrunnet fordi det ikke finnes ressurser til de nødvendige støttefunksjoner. Spørsmålet om idealtilstanden utløser hos informantene ønsker

om endring, og er i tråd med den hypotetiske delen av begrepet idealtilstand som peker framover mot en ønsket tilstand. Det er også noen positive trekk som trekkes frem av et mindretall av informantene, at de ikke straffes for et mindreforbuk et budsjettår, ved at de får disse ressursene overført til neste budsjettår uavkortet.

Den andre forventningen fra det instrumentelle perspektiv var:

- Idealtilstanden har å gjøre med kunnskapen lederne oppfatter at omgivelsene har om voksenopplæring.

Empirien viser at det i hovedtrekk er liten interesse og kunnskap om voksenopplæringen i kommunene. Idealtilstanden, som empirien viser, er at voksenopplæringen blir en mer inkludert virksomhet i kommunene.

Empirien viser at voksenopplæringen blir behandlet på en annen måte enn resten av skolekollegiet siden de ikke får samme informasjon eller får informasjon på samme tid og sted som andre skoler. Årsaken til dette er i hovedsak organisatoriske utfordringer for voksenopplæringen ved at de ikke er plassert organisatorisk sammen med de andre skolene, eller at grunnskolen er så dominerende i kommunen at voksenopplæringen faller på utsiden i diskusjoner som er skolerelaterte.

Informantene hevder også at det er liten interesse for kunnskap om voksenopplæringen, de må aktivt jobbe mot forvaltningen og politikere for å skape interesse. Noen av informantene hevder at dette har gitt positive resultater etter iherdig innsats i forhold til informasjon mot politikere og forvaltningen for å gjøre voksenopplæringen mere synlig, mens andre informanter føler at det er vanskelig å skape interesse for egen organisasjon i kommunen. Det ble også gjort funn som viste tilfredshet med den kunnskapen omgivelsene har om voksenopplæringen,



Den tredje forventingen fra det instrumentelle perspektiv var:

- Oppfattelse av idealtilstanden er knyttet til hvilken status lederne oppfatter å ha i interessehevding med andre tjenester i kommunen.

I et kommunalt perspektiv er det kamp om ressursene, noe som bekreftes i empirien. Det vises til at det er en utfordring for voksenopplæringen å hevde seg blandt sterke og viktige aktører i kommunen som helse, grunnskole og barnehage. Voksenopplæringen føler seg i noen grad som en salderingspost i kommunen i konkurranse med nevnte aktører. Lederne i voksenopplæringen sier at de savner det å bli sett og tatt på alvor og bli prioritert på lik linje med de andre aktørene i kommunen. Idealtilstanden som er ønsket er at voksenopplæring en blir sett på som en viktig del i kommunal forvaltning, med henblikk på betydningen av hva den produserer for samfunnet. Empirien viser at noen av lederne i voksenopplæringen presser hardt på for å bli hørt i forhold til sine behov, men finner det vanskelig å bli hørt. I våre funn finner vi forholdvis graverende eksempler på at voksenopplæringen nærmest blir usynliggjort, og heller ikke blir hørt av kommuneadministrasjonen. Lederen i disse voksenopplæringene hevder at de blir organisatorisk plassert med vilje slik at de har minst mulig påvirkning og stemme til å hevde sin rett i kommunen. Eksempler på dette er at voksenopplæringener blir plassert som en underavdeling til en ungdomskole, eller organisatorisk i ande tjenester i kommunen sammen med gjennvinningssentralen i kommunen. Dette medfører at det blir en vanskelig vei for lederne i voksenopplæringen å nå frem til kommuneledelsen.

Vi hadde forventninger om at voksenopplæringen hadde utfordringer i forhold til interessehevding i kommunene, men ikke i den grad som empirien beskriver. I så henseende er det ikke vanskelig å se at dette er noe som lederne ser på som viktig å gjøre noe med for å nå en idealsituasjon .

Det vi fant interessant var at en informant som kom fra en voksenopplæring fra eget tjenesteområde ikke følte seg stemoderlig behandlet, men derimot ble behandlet på linje med de andre kommunale aktørene. Dette passer med det Christensen et.al. sier om hirarkiets betydning for styring, og hvordan endring er betinget av plassering i byråkratiet. Østberg

(2010) fremhever at det er styringenproblemer i voksenopplæringen av en slik karakter at oppdraget ikke blir utført tilfredsstillende. I et instrumentelt perspektiv vil det da være tjenlig å se på plasseringen av voksenopplæringen i kommunebyråkratiet som en faktor knyttet til en mulig idealsituasjon, så vel som en idealsituasjon forvaltningshistorisk sett med tanke på struktur som styring.

## 4.2 DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV

Det institusjonelle perspektivet deles i denne oppgaven i en kulturell og en mytisk del

### 4.3 Det kulturelle perspektiv

Den første forventningen i det kulturelle perspektivet:

- Idealsituasjonen er knyttet til lederens oppfattelse av hvordan de ansatte forholder seg til historien og tradisjonene i voksenopplæring.

Hovedinntrykket er at lederne har en klar formening om hva som er den passende oppfatning i sin voksenopplæring. De uttrykker seg på en måte som tilsier at de holder seg til normene og verdiene, det March og Olsen(1995) beskriver som den passende logikk. Idealtilstanden handler i denne sammenheng om at lederene føler at de klarer å formulere seg på en slik måte at de får aksept i personalet. Noen ledere gir også uttrykk for at personalet står sammen med dem i kampen for å bedre forholdene i voksenopplæringen, og involverer personalet i administrative disposisjoner. Dette uttrykket for samhold holdes fram som et ideal, og det framheves at lederen og de ansatte har omforente mål i nær sagt “kampen” mot omgivelsene.

---

Der det handler om lederens ønske om endring, men hvor det opplagt støter mot toneangivende grupper i personalet, blir dominansen av denne gruppen sett på som noe som umuliggjør endring.

De instrumentelle faktorene spiller inn på det kulturelle og lederne gir uttrykk for at lange kamper tærer på miljøet innad i voksenopplæringen, men at de også føler et samhold i motgang. Idealtilstanden er i denne sammenheng knyttet til fellesskap og mindre til hva som faktisk oppnås.

Den andre forventningen fra det kulturelle perspektiv:

- Idealsituasjonen preges av at lederne er opptatt av kulturelle og uformelle forhold ved virksomheten og at disse preges av det som må antas å være idealer for hva som bør prege kulturer og sentrale verdier i virksomheter som voksenopplæringen

Vi kan gå ut ifra at den rådende kulturen i voksenopplæringen er knyttet til profesjonsorganisasjoner, hvor medarbeiderne har stor grad av autonomi når det gjelder det faglige og at det er fellesskap og historiedeling på linje med verdiene og normene i skoleverket forøvrig som er gjeldene. Idealsituasjonen vil da ha å gjøre med om lederne deler nevnte idealer med medarbeiderne.

Empirien viser at det verdsettes selvstendighet og fri vilje til utprøving av nye ideer, men empirien viser også at en forutsetning for dette er at det kreves at ledelsen tør å overlate ansvaret til lærerne. Dette stemmer bra med våre forventninger i forhold til kultureperspektivet og profesjonsorganisasjoner sin evne til å ta ansvar for drift og påvirke utvikling.

Men empirien er ikke entydig i forhold til situasjonen i voksenopplæringen Studien viser at det finnes klare eksempler på sterkere styring fra ledelsen i noen av voksenopplæringene. De tydeligste forskjellene vi da finner i empirien er at det i større grad finnes tilløp til

subkulturer i disse organisasjonene, med steilere motsetningsforhold mellom ledelse og lærere styrt av sterke faglige ansatte i organisasjonen. Ut fra empirien kan det tyde på at det å få ansvar gjør at man blir mer løsningsorientert og mindre rigid i forhold til detaljer i hverdagen.

Det er trekk ved uttalelsene om det indre liv i voksenopplæringen som peker i retning av manglende etterlevelse av regelverket, slik offentlig utredning konkluderer, er knyttet til utfordringer med gjennomføringer av endringer ønskelig opp mot en idealsituasjon.

#### 4.4 Det mytiske perspektiv

Forventingene i det mytiske perspektiv:

- Idealsituasjonen er knyttet til hvordan lederne oppfatter at voksenopplæringen omtales og hvilken status voksenopplæringen har i kommunen.

Empirien viser at voksenopplæringen i stor grad lider under liten oppmerksomhet og interesse fra kommunen. Våre funn viser også at voksenopplæringen er en organisasjon flere hevder ingen vil ta ansvar for hverken nasjonalt eller kommunalt, og at voksenopplæringen er et stebarn i den kommunale forvaltningen. I empirien vises det også til at i en idealsituasjon ønsker voksenopplæringen å bli likebehandlet med andre i den kommunale forvaltningen, så uttrykket likeverd går igjen i funnene i studien. Her kan vi trekke en slutning om at rettferdighet er sterkt ønsket opp imot en idealsituasjon og at voksenopplæringen som aktør i kommunen blir sett på og behandlet som andre kommunale

aktører. Samtidig viser empirien at det har begynt å skje en endring i positiv retning i kommunene hvor lederne føler at de blir hørt mer på og til en viss grad tatt med på råd.

Det kan ut fra et moteperspektiv tyde på at det er en trend i samfunnet som forplikter kommunene i større grad enn før til det å bli mer opptatt av hva som skjer i de enkelte tjenester, og at kommunene faktisk setter seg inn i voksenopplæringens rolle i kommunen.

## 4.5 ANALYSE AV ØNSKET IDEALSTILSTAND I VO

### 4.5.1 Innledning

Ut fra våre empiriske funn var vår forventning at vi kunne si noe om organisasjonen voksensopplæringen sin fremtidige idealtistand sett i forhold lederne i voksensopplæringen sin definisjon på en ønsket idealtistand

I denne delen av avhandlingen vil vi presentere våre oppfatninger om hvordan idealtistanden kan oppnås i voksensopplæringen.

## 4.5.2 Oppsummering

I et kulturelt perspektiv er voksenopplæringen er en ung organisasjon i kommunen. Voksenopplæringen ble nok sett på som en flyktig organisasjon som ikke kom til å være en del av den kommunale forvaltningen på sikt. Dette ledet nok til noen av dagens utfordringer i voksenopplæringen, sånn som at voksenopplæringen ble vilkårlig plassert i kommunehierarkiet. Typisk plassering er under andre tjenester sammen med renovasjon osv. Dette førte også til en vilkårlig plassering av lokaler, noe som påpekes som en stor utfordring i voksenopplæringen i dag også. Derfor kan man hevde at kulturen påvirker det instrumentelle i og med at den gamle historiske plasseringen i dag fortsatt påvirker voksenopplæringens plassering i organisasjonstrukturen i mange kommuner. Dette preger voksenopplæringen samtidig som den har større oppdrag enn den hadde ved etableringen. Blandt utfordringene nevnes størrelse, standard og plassering av lokaler, samt ressurser til administrasjon.

Et av hovedtrekkene fra empirien viser at voksenopplæringen føler seg stemodelig behandlet i et instrumentelt perspektiv, og at det i hovedsak består i mangel på, og usikkerhet rundt ressurstilgangen i voksenopplæringen. Ut ifra en idealsituasjon må det tilføres mere ressurser til voksenopplæringen, og ressurstilgangen må bli mer forutsigbar. I et institusjonelt perspektiv viser empirien at voksenopplæringen føler at de ikke blir sett og tatt hensyn til i tilstrekkelig grad og de føler seg ikke behandlet som alle andre eller likeverdige med de andre organisasjonene i kommunen. For at idealsituasjonen skal være til stede må voksenopplæringen bli mer likebehandlet med andre virksomheter i kommunen. Det er også gjort funn som tyder på tilfredshet i betydningen *likeverdig*.

---

## 5 KONKLUSJON

### 5.1 INNLEDNING

Vår undersøkelse viser idealtilstanden slik lederne i voksenopplæringen oppfatter den.

### 5.2 KONKLUSJONER AV UNDERSØKELSEN

I Østberg (2010) hevdes det at det er store utfordringer i forhold til organiseringen av voksenopplæringen i kommunen, noe våre funn også viser. Våre informanter hevder at det finnes utfordringer når det gjelder struktur, ressurser og kulturen.

Situasjonene i Voksenopplæringen kan nok spores tilbake til at voksenopplæringen er en ung organisasjon i kommunene i Norge, de fleste kommunene så nok for seg at voksenopplæringen ikke skulle bli en varlig organisasjon i kommunen. Dette har nok hatt betydning for hvordan situasjonen er i voksenopplæringen i Norge i dag.

I vår studie som vi la vekt på idealsituasjonen sett fra lederenes ståsted, fant vi sammensatte utfordringer i voksenopplæringen.

Slik vi oppfatter det så ønsker lederne i voksenopplæringen å sammenligne seg med andre tilsvarende aktører i kommunene. Hvor voksenopplæringen oppfatter seg selv som en skole i kommunen, og har et ønske om å bli likebehandlet som de andre skolene. Dette fremheves som et av de viktigste elementene for å være i en idealsituasjon. Men situasjonen er at de ikke føler seg behandlet som de andre skolene i kommunen. Våre funn viser at det er store forskjeller mellom de vanlige skolene og voksenopplæringen i så hensende. Dette handler blant annet om ressurser, hvor et av hovedfunnene var at voksenopplæringen har dårlige lokaler. Det viste seg også at på grunn av lite ressurser til administrasjon av voksenopplæringen, så følte rektorene at de fikk lite tid til utviklingsarbeid da de ble sittende med administrative oppgaver. Et uttrykk som går igjen i vår studie er at informantene føler seg "usynlige" i kommunen. Dette kan belyses ved at ledelsen i voksenopplæringen over lang tid har forsøkt å bli hørt i konkurranse med andre aktører. Dette handler også om at de føler at de ikke er plassert på rett sted i organisasjonskartet til kommunen, som kommer til uttrykk ved at de ikke er tilstede i de rette fora og kan hevde sin rett. Vår oppfattelse at de har et sterkt ønske om å bli plassert organisatorisk sammen med de andre skolene i kommunen, for å ha mulighet til å bli likebehandlet, og at lederne av voksenopplæringen ønsker å identifisere seg og bli oppfattet som ordinære kommunale ledere.

Vi ser at det kan være slik at de ansatte i voksenopplæringen føler liten tilknytning til kommunen, noe som igjen kan bety at voksenopplæringen også har problemer med en egen identitet. Studien viser at det er samensatte utfordringer i forhold til det å etterleve lovpålagte regler og endringer i voksenopplæringen, og det kan muligens spores tilbake til at de ansatte ikke føler eierskap til det som blir bestemt for voksenopplæring. Vi ser at dette sammenfaller i stor grad med Østberg (2010). Så det å bli mer inkludert i kommunen, kan være et virkemiddel for å nå idealsituasjonen.

Det må også påpekes at det er en trend på at det er en viss endring på gang i forhold til det å ta voksenopplæringen på alvor i kommunene.

Dette vises ved at voksenopplæringer som har likeverdige forhold med de andre skolene i kommunen, føler at de er nærmere en idealsituasjon.

Avslutningsvis mener vi at å likestille voksenopplæringen med andre skoler i kommunen, vil være det viktigste trekket for å komme nærmere en idealsituasjon for voksenopplæringen.

På bakgrunn av dette mener vi at det bør forskes videre på hva det har å si for voksenopplæringen på hvilken gren i kommuneorganisasjonen de er plassert, og på hva kulturen i kommunen har å si for hvor i organisasjonen voksenopplæringen blir plassert.



---

## Litteraturliste

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A., (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), s. 147-160

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L.,(2007). *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3. Uppl) Stockholm: Norstedts Juridik

Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Høyer, H. C. (2005). *Den daglige forvaltningspolitikken*. (Doktorgradsavhandling). Karlstad: Karlstads Universitet

Introduksjonsloven, LOV-2003-07-04-80. (2011).

Johannessen, A., Tufte, P. A., Kristoffersen, L., (2009). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg) Oslo: Abstrakt forlag

Kaplan, R.S. & Norton (2001):*The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kommunal – og regionaldepartementet (2014). *Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor*. Lokalisert på <http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/MBS%20Veile024.pdf>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Lincoln YS & Guba E (2000): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks Dess GG
- Kunnskapsdepartementet (1994). *Reform 94*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- March, J. G., Olsen, J. P., (1995). *Democratic governance*. New York, Free Press.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). London: Sage
- Miles, M. B. & Huberman. A. M. (1994). *Qualitativ Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks: Sage
- Møller, J. (2007). Educational leadership and a new language of learning. *International Leadership in Education* 10(1), 31-48
- Opplæringslova, LOV-1998-07-17-61.§4A-1 – 4A-2. (2014).
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis* (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press
- Pollitt, C & Talbot, C., Caulfield, J. & Smullen, A (2004) *Agencies: How Governments do Things Through Semi-Autonomous Organization*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Repstad P. (red) (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ry Nielsen, J. C. & Repstad, P. (2004): Fra nærhet og distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad (Red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utg.). Universitetsforlaget, Oslo.
- Røvik, K. A., (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Selznick, P., (1997). *Lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Scott, W. R., (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems* (5th Ed.). Upper Saddle: Pearson Education International
- Smeby S., & Grøtta, J. (2011). *Benchmarking: et verktøy for måloppnåelse og forbedring også i Sykehus Innlandet HF?* (Mastergradsoppgave, Høgskolen i Hedmark). Rena: Høgskolen i Hedmark

---

Spector, P., (1981). *Research designs*. Beverly Hills: Sage Publications

Thagaard, T., (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Tranøy, K. E. (2014). Ideal. I A. M. Godal (Red.), *Store norske leksikon*. Lokalisert 25.09.2014 på <https://snl.no/ideal>

Utdanningsforbundet (2013). *Målstyring eller styring etter mål. Utfordringer og muligheter. Et temanotat i en serie om styring og kvalitet*. Lokalisert på [http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Temanotat/Temanotat%202013/Temanotat\\_2013\\_04.pdf](http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Temanotat/Temanotat%202013/Temanotat_2013_04.pdf)

[https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Pdf-filer/Publikasjoner/Temanotat/Temanotat%202008\\_08.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Pdf-filer/Publikasjoner/Temanotat/Temanotat%202008_08.pdf)

Voksenopplæringsloven, LOV-2009-06-19-95

Østberg, S., et al. (2010). *Mangfold og mestring. Flerspråklige barn, unge og voksne i opplæringssystemet* (NOU 2010:7) Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning

## **Vedlegg**

**Intervjuguide**

**Organisasjonskart i to kommuner**

**Tillatelse til datainnhenting**

**I alt 4 vedlegg**

## **Intervjuguide**

Hierarki:

Er du egen leder eller er du underlagt leder i skole eller annen virksomhet?

Ansenitet:

Hvor lenge har du vært i stillingen?

Hovedspørsmål:

**Hva er idealtilstanden i din organisasjon?**

**Hva skal til for å nå idealtilstanden i din organisasjon?**

Instrumentelt:

Hvordan oppfatter du at ressursene påvirker driften i din organisasjon?

Hvordan er kunnskapen om voksenopplæringen i kommunen?

Hvordan hevder voksenopplæringen seg i konkurranse om ressursene med de andre kommunale aktørene?

Kultur:

Hvordan er arbeidsmiljøet hos dere – er det lett å få til endring?

Myte:

Hvordan omtales, og hvilken status har voksenopplæringen i kommunen?

Vedlegg 1

Fig. 1. Voksenopplæring med andre tjenester

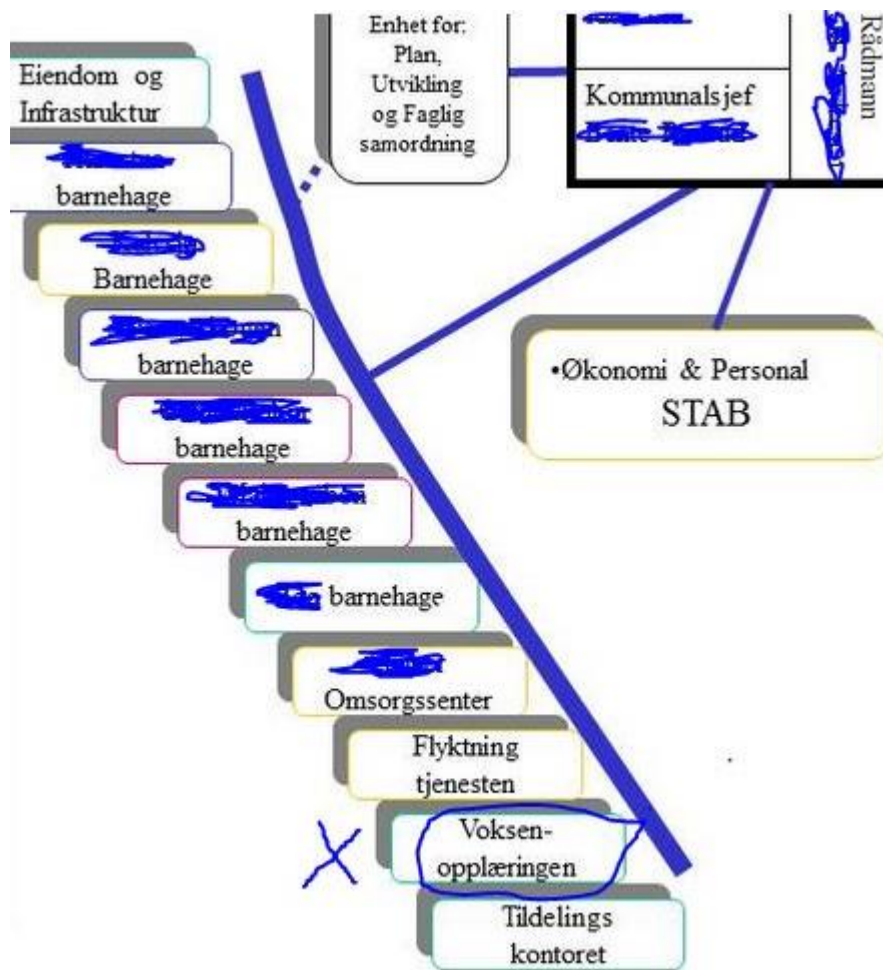
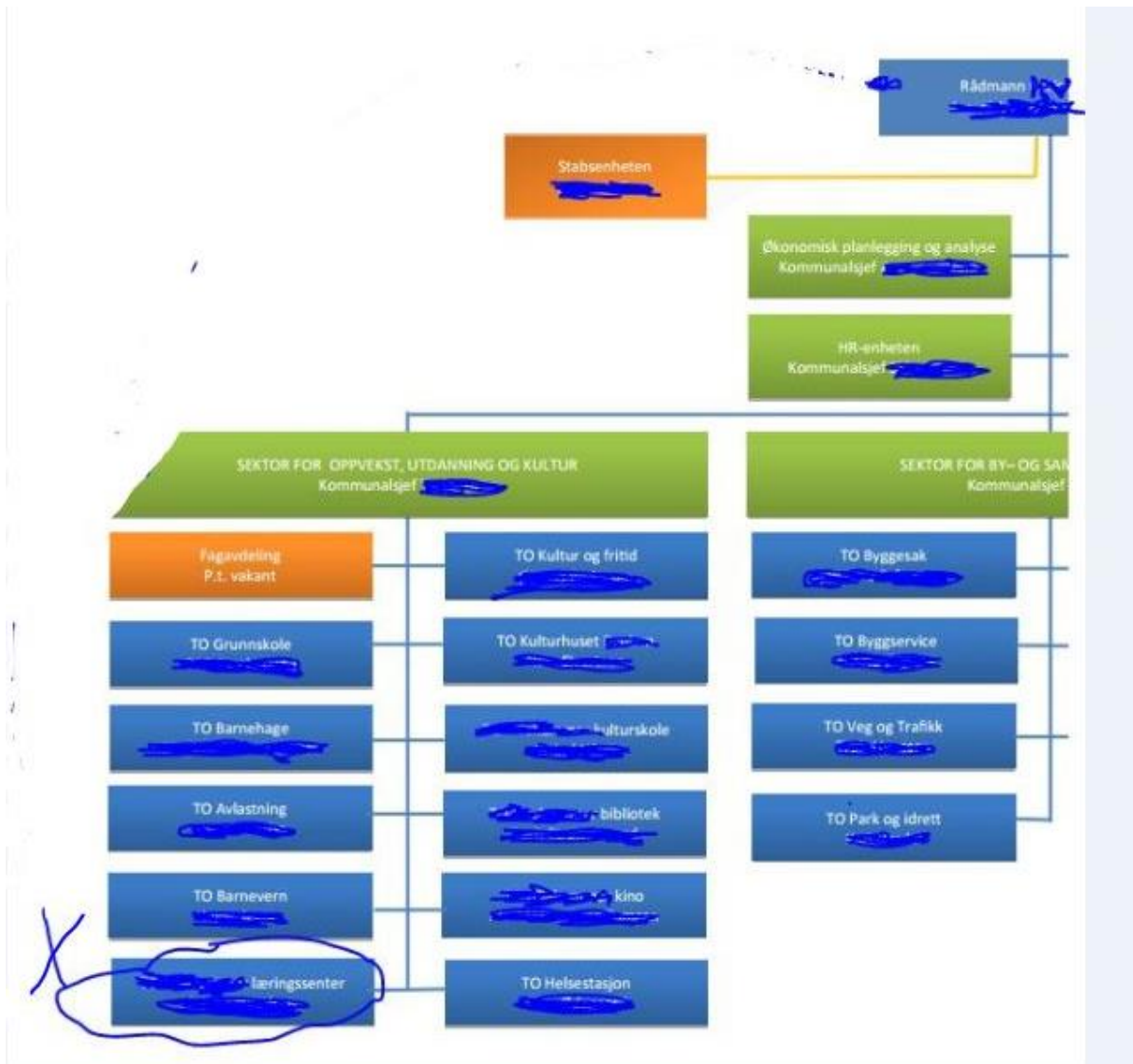


Fig. 2. Voksenopplæring, eget virksomhetsområde med skoler



## Tillatelse, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

**NSD**

Harald Høifreges gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel. +47 55 58 21 17  
Fax. +47 55 58 96 50  
rod@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org. nr. 985 321 884

Hans Christian Høyer  
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag  
Høgskolen i Hedmark  
Postboks 400  
2418 ELVERUM

Vår dato: 29.10.2012      Vår ref:31926/3/MSJ      Deres dato:      Deres ref:

**TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.10.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

31926      *Hvilke faktorer og forutsetninger påvirker god organisering av voksenopplæringen for flyktninger og innvandrere?*

Behandlingsansvarlig:      Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder  
Daglig ansvarlig:      Hans Christian Høyer  
Student:      Olav Stensvehagen

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html).

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

*Vigdis Namtvedt Kvalheim*  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

*Marte Sivertsen*  
Marte Sivertsen

Kontaktperson: Marte Sivertsen tlf: 55 58 33 48  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Olav Stensvehagen, Halvor flodensveg 15, 2407 ELVERUM

Avdelingskontorer / District Offices  
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel. +47-22 85 52 11. rod@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel. +47-73 59 19 07. kyne.svanja@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SIF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel. +47-77 64 43 36. rod@mail@iuh.uib.no