



Utveckling och förnyelse av vuxenutbildningen – en kommuns framgångsfaktorer

Fördjupningskurs i företagsekonomi med
inriktning organisation, fördjupningsnivå 1
Examensarbete 10 p

Institutionen för ekonomi och informatik

Författare: Eleonore Lidman

Handledare: Bengt Kjellén

December 2004

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer som främjat utvecklingen av vuxenutbildningen i en framgångsrik kommun utifrån intentionerna med Kunskapslyftet. Studien har genomförts på Vuxenutbildningen i Stenungsunds kommun.

En kvalitativ ansats valdes med intervjuer och insamling av relevant dokumentation om verksamheten som metod. Fyra lärare och en utbildningsledare som arbetar på Vuxenutbildningen i Stenungsund har intervjuats. Studien har gjorts utifrån de tre perspektiven förändringsbehov, organisering samt lärarrollen.

Resultatet visar att organisationen haft en framsynthet och känsla för färdriktning samt en medvetenhet om vilken kompetens som behövs för att se förändringsbehov, genomföra förändringar och nå mål. Dessutom sker organiseringen utifrån uppgiften och bygger på tillit och delaktighet. Förhållningssättet är lärande och andan präglas av engagemang.

Pedagogiken har utvecklats till att utgå ifrån individens behov och förutsättningar och lärarrollen innebär att handleda, vägleda och vara ett stöd för de studerande.

Resultatet visar också att organisationen har ett helhetsperspektiv på sitt uppdrag och ett systemtänkande i Senges (1995) anda. Vuxenutbildningen i Stenungsund har därmed bidragit till att ge sina kommuninvånare ökade möjligheter till ett livslångt lärande där en bra grundutbildning är basen i detta lärande.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING/BAKGRUND.....	1
1.1	PROBLEM OCH SYFTE	1
1.2	KUNSKAPSLYFTET.....	2
1.2.1	Kunskapslyftet.....	2
1.2.2	Uppföljning av Kunskapslyftet.....	3
2	METOD.....	5
2.1	VAL AV METOD	5
2.2	GENOMFÖRANDE	6
2.3	BEARBETNING.....	7
3	TEORETISK REFERENSRAM.....	7
3.1	BÄRANDE BEGREPP OCH SYNSÄTT.....	7
3.2	FÖRÄNDRINGSBEHOV.....	8
3.3	ORGANISERING	12
3.4	LÄRARROLLEN/ARBETET SOM LÄRARE	15
4	RESULTATREDOVISNING.....	19
4.1	VUXENUTBILDNINGEN I STENUNGSUND.....	20
4.2	FÖRÄNDRINGSBEHOV.....	21
4.2.1	Kunskapslyftet och individualiseringen.....	21
4.2.2	Högskoleutbildningar	22
4.2.3	Framtiden.....	23
4.3	ORGANISERING	24
4.3.1	Flexibel utbildningsorganisation	24
4.3.2	Samverkan	26
4.4	LÄRARROLLEN/ARBETET SOM LÄRARE	27
4.4.1	Individualiseringen och den pedagogiska utvecklingen	27
4.4.2	Läraryrollen och det egna lärandet	29
5	DISKUSSION.....	31
5.1	METODDISKUSSION.....	31
5.2	VAD HAR FÖRÄNDRATS OCH VARFÖR GJORDES DESSA FÖRÄNDRINGAR?	31
5.2.1	Individuell studieplan och högskoleutbildningar.....	31
5.2.2	Framtiden.....	32
5.2.3	Lärande.....	32
5.3	HUR HAR ORGANISERINGEN AV VUXENUTBILDNINGEN FRÄMJAT UTVECKLINGEN?	33
5.3.1	Lärarteam.....	33
5.3.2	Ledarskap	34
5.4	HUR SER LÄRARROLLEN UT?.....	35
5.4.1	Pedagogik	35
5.4.2	Lärararbetet.....	36
5.5	SLUTORD.....	37
5.5.1	Fortsatt forskning.....	38
6	REFERENSER.....	39
	BILAGA	41

1 Inledning/Bakgrund

År 1997 kom Kunskapslyftet till landets samtliga kommuner. Kunskapslyftet var ett statligt, femårigt projekt som bl.a. syftade till att ge arbetslösa personer kompletterande utbildning för att nå motsvarande treårig gymnasiekompetens. Men projektet skulle också bidra till förnyelse och utveckling av vuxenutbildningen. I propositionen "Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen" (Prop. 2000/01:72) föreslår Kunskapslyftskommittén regeringen att fortsätta utvecklingen av vuxenutbildningen. Dessa förslag tar fasta på behovet av förändring och utveckling inom dagens vuxenutbildning för att motsvara de krav som ett förhållningssätt till principen om livslångt lärande ställer. Individcentrering är den andra hörnpelaren som ligger till grund för regeringens förslag.

Jag har under en längre tid arbetat med vuxenutbildning i olika roller och det är ett område som engagerar mig djupt. Sedan åtta år tillbaka arbetar jag inom den kommunala vuxenutbildningen i Uddevalla och där har Kunskapslyftets och propositionens intentioner funnits med som viktiga delar av mitt arbete. Jag är också intresserad av hur man från ett organisatoriskt perspektiv kan främja utveckling.

Min bakgrund ledde fram till att jag tog möjligheten i samband med dessa studier att undersöka vilka faktorer som ligger bakom en positiv utveckling i en kommun. Jag har valt att studera Stenungsunds kommun därför att jag träffat medarbetare som lovordat denna kommun för att ha lyckats med individualiseringen av vuxenutbildningen samt utveckling av vuxenutbildningen i stort. Denna bild bekräftades i en artikel i KOM-tidningen (Kommunikation mellan vuxenutbildare) i slutet av augusti 2004.

1.1 Problem och syfte

När Kunskapslyftet kom 1997 fick kommunerna fria händer att organisera verksamheten för att nå de olika målen med uppdraget. Övergripande mål var att minska arbetslösheten, utveckla och förnya vuxenutbildningen, minska utbildningsklyftorna och att öka förutsättningarna för tillväxt. I propositionen "Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen" (2000/01:72) utgår regeringen från ett samhälle som präglas av livslångt lärande och förslagen tar fasta på behovet av förändring och utveckling inom vuxenutbildningen för att motsvara de krav som principen om livslångt lärande ställer.

I slutet av 2002 kom förordningen om kommunal vuxenutbildning (2002:1012) som ger kommunerna uppdraget att ge stöd åt vuxnas lärande. Stödet ska utformas utifrån den enskildes behov och förutsättningar. Förordningen bygger på en långtgående individualisering.

Under 2004 kom Myndigheten för Skolutveckling ut med en rapport, Dnr 2003:231 daterad 2004-08-30, som är en uppföljning av kommunernas egna rapporter över deras beskrivning av den utveckling och förnyelse som skett inom vuxenutbildningen. Man fann att cirka 30 procent av kommunerna till stor del arbetade efter Kunskapslyftets intentioner och dessa kommuner kallar Myndigheten för Skolutveckling för Alfakommuner.

Det väckte hos mig såväl frågor som nyfikenhet över vad det är som ligger bakom att en kommun/organisation når framgång. Vad säger forskningen och vad upplever personer

som arbetar i en sådan organisation om detta fenomen? Vilken betydelse har det om en kommun når framgång och vad kan andra kommuner lära av en "Alfakommun". Dessa frågor ledde fram till följande syfte med studien:

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer som främjat utvecklingen av vuxenutbildningen i en framgångsrik kommun utifrån intentionerna med Kunskapslyftet.

För att nå syftet har jag följande frågeställningar:

Vad har förändrats inom verksamheten och varför gjordes dessa förändringar?

Hur har organiseringen av vuxenutbildningen främjat utvecklingen?

Hur ser lärarrollen ut?

1.2 Kunskapslyftet

Syftet med detta avsnitt är att läsaren ska få en inblick i problemområdet sett ur ett nationellt perspektiv.

1.2.1 Kunskapslyftet

Kunskapslyftet är den största satsning på vuxenutbildning som gjorts i Sverige, skriver Myndigheten för skolutveckling (2004). Samtliga kommuner har deltagit i projektet som varade från 1 juli 1997 t.o.m. 2002. I första hand vände sig Kunskapslyftet till vuxna arbetslösa som helt eller delvis saknade treårig gymnasiekompetens. Den grundläggande tanken var att de vuxna som hade störst behov av utbildning skulle få möjlighet att bygga på med nya kunskaper. Kunskapslyftets övergripande mål var att minska arbetslösheten, utveckla och förnya vuxenutbildningen, minska utbildningsklyftorna och att öka förutsättningarna för tillväxt.

Myndigheten för skolutveckling fortsätter med att beskriva att satsningen innebar att kommunerna kunde genomföra den gymnasiala vuxenutbildningen på många olika sätt och flexibla lösningar eftersträvades. För att åstadkomma ett så brett kursutbud som möjligt samverkade kommunerna med olika aktörer. Komvux traditionella utbud av allmänna teoretiska kurser kompletterades med yrkeskurser. Orienteringskurser för att förbereda sig för studier och högskoleförberedande kurser anordnades också.

Centralt för all utbildning inom Kunskapslyftet var att form och innehåll skulle utgå från individens önskemål, behov och förutsättningar. Syftet var att förbättra den enskildes möjligheter på arbetsmarknaden och för vidare studier. Vägledningen betonades också för att ge alla lika goda förutsättningar att göra välgrundade val samt att vägledningen skulle mynna ut i en individuell studieplan. Planen skulle upprättas utifrån den studerandes tidigare utbildning och kompetens och klargöra vilken ambition kursdeltagaren har med sina studier. Studieplanen ska revideras vid behov.

Perspektivet livslångt lärande som syftar på människors möjlighet att livet igenom söka sig ny kunskap fanns med i Kunskapslyftsuppdraget. Man menade att en bra grundutbildning är basen i detta livslånga lärande. Här framhölls synen på att informella kunskaper och färdigheter som inte framgår av betyg och andra dokument är av stor betydelse samt att den kompetensutveckling som sker i arbetslivet är viktig. Man lyfter

också fram valideringen som kan förkorta studietiden (Myndigheten för skolutveckling, 2004).

1.2.2 Uppföljning av Kunskapslyftet

Myndigheten för skolutveckling har givit ut rapporten - ”Kunskapslyftet – ett lyft för den enskilde och för samhället” (2004), nedan kallad rapporten, där man i kortfattad form beskriver kommunernas egna bilder av utvecklingen i kommunerna. Rapporten bygger på kommunernas egna rapporter över genomförda insatser, resultat och effekter. Fokus och tonvikt har lagts på den utveckling och förnyelse av vuxenutbildningen som kommunerna redovisat.

Ett uttalat mål är att Kunskapslyftet ska bidra till en varaktig utveckling av vuxenutbildningen såväl till innehåll som till arbetsformer.

Myndigheten för skolutveckling har särskilt studerat organisation, kvalitetsarbete, förekomst av individuella studieplaner, rekrytering, vägledning, pedagogisk förnyelse, flexibilitet i tid och rum samt lärarrollen.

För att ge bilder av vuxenutbildningens arbetssätt, insatser och i någon mån effekter har man beskrivit tre fiktiva kommuner som bygger på hur kommunerna själva har redovisat sitt arbete. Dessa bilder har sedan jämförts med de nationella intentionerna. De tre fiktiva kommunexemplen beskrivs utifrån hur väl deras arbete harmonierar med Kunskapslyftets intentioner. Man har döpt dessa kommuner till Alfa, Beta och Gamma. Alfa kommun bedöms till *stor del* arbeta i linje med Kunskapslyftsuppdraget, Beta har bedömts till *viss del* arbeta i linje med uppdraget och Gamma har i *några avseenden* arbetat i linje med uppdraget och en hel del utvecklingsarbete kvarstår.

Man har funnit att ca 30 procent av kommunerna liknar Alfa, ca 50 procent Beta och ca 15 procent av kommunerna liknar Gamma.

Kortfattat följer en beskrivning av en Alfakommun utifrån Myndigheten för skolutvecklings rapport.

Rekrytering och vägledning

Man har arbetat aktivt med rekrytering och använt sig av många olika informationskanaler. Det personliga mötet betonas och man har ofta samverkat med arbetsförmedlingen. Vägledningen är viktig i en Alfakommun och ofta har man ett centralt placerat vägledningscentrum som också är bemannat med vägledare från arbetsförmedlingen. Man har generösa öppettider och betonar hög tillgänglighet och vikten av ett professionellt bemötande.

Pedagogisk förnyelse

I en Alfakommuns komvuxenhet arbetar man individualiserat, vilket kan innebära att man tar hänsyn till tidigare kunskaper och att man använder validering. Den enskilde studerar i egen takt och studierna kan påbörjas och avslutas oberoende av andra studerandes studietakt. Man kan också kombinera studier på olika nivåer.

Det är också viktigt för en Alfakommun att man arbetar med olika metoder för att så många som möjligt ska få sina behov tillgodosedda. Därför erbjuder man föreläsningar i storgrupp, kortare genomgångar utifrån de studerandes behov samt handledning såväl i grupp som enskilt. Man har utarbetat skriftliga studiehandledningar inom olika ämnen och kurser.

Flexibilitet i tid och rum

De flesta kurserna kan genomföras på distans med undantag för yrkeskurser i en Alfakommun. Kärnämnen matematik, svenska och engelska kan studeras på halv- eller närdistans. Halvdistanst beskrivs som att läsa på distans men också ha tillgång till en studiegrupp och få handledning någon gång per vecka. Med närdistans menar man att individen bor och studerar på samma ort som utbildningen anordnas och man har valt självstudier och har kontakt via Internet och får handledning några tillfällen per vecka.

Vissa kurser erbjuds även på kvällar och helger. I samarbete med närliggande kommuner anordnas kurser där man kan följa undervisningen via videokonferens. Ibland förläggs undervisningen till mer ovanliga miljöer t.ex. i en bygdelokal, på en arbetsplats, på biblioteket etc. Kursutbudet har utökats med hjälp av grannkommuner och andra utbildningsanordnare. Ibland kan vissa kurser studeras gemensamt med eleverna på ungdomsgymnasiet.

En så kallad lärstuga har inrättats och står till de studerandes förfogande en större del av dagen bemannad med någon/några handledare. Försök pågår att erbjuda webbaserade kurser.

Kommunen har startat ett lärcentrum i anslutning till komvux lokaler och här finns datorer, större och mindre studierum, enskilda studieplatser med Internetuppkoppling, videokonferenssystem samt tillgång till handledning. Här anordnas vuxenutbildning från grundläggande vuxenutbildning till högskolestudier.

Alfakommunen erbjuder kontinuerlig kursstart inom de flesta kurser, men det finns svårigheter att klara detta inom vissa yrkeskurser.

Läraryrollen (generell beskrivning)

Man uppger i rapporten att cirka 60 procent av de granskade kommunernas rapporter tar upp att läraryrollen har förändrats kraftigt och att kraven på lärarna har ökat. Exempelvis uppger man att läraren numera oftare fungerar som handledare/mentor och har färre föreläsningar för sammanhållna klasser. Man måste nu behärska många olika arbetsätt; både individuell och grupphandledning, föreläsa i små och stora grupper, kunna erbjuda kortare genomgångar, kunna arbeta med studerande på olika nivåer i samma rum, kunna anpassa undervisningen till de studerandes olika förkunskaper samt att kunna motivera och uppmuntra. Ungefär en tredjedel av kommunerna anger att lärarna även arbetar med distansutbildning.

Man uppger också att kompetensutveckling inom vuxenpedagogik och det ökade samarbetet mellan kommuner och olika utbildningsanordnare är olika sätt att möta de nya kraven.

2 Metod

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer som främjat utvecklingen av vuxenutbildningen i en framgångsrik kommun utifrån intentionerna med Kunskapslyftet. Utifrån min förförståelse menar jag att förändringen är av den omfattningen att problemet behöver ses utifrån ett helhetsperspektiv. ”Förändring av organisationen och pedagogiken måste gå hand i hand”, säger Hedin & Svensson (1997) när det gäller skolutveckling (s.171). Det är bakgrunden till att jag valde att göra studien utifrån de tre temana förändringsbehov, organisering och lärarrollen.

2.1 Val av metod

Kvalitativ metod handlar om hur man skall karaktärisera något; gestalta något. Ordet härstammar från latinets *qualitas* som betyder 'beskaffenhet, egenskap, sort' . Kvalitativ metod är således systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att gestalta beskaffenheten hos något (Larsson, 1994, s.164).

Backman (1998) skriver att det kvalitativa synsättet riktar intresset mera mot individen än en objektiv verklighet. Innebörden handlar då om intresset för hur individer upplever, tolkar och strukturerar en verklighet relaterad till tidigare kunskaper och erfarenheter.

Jag har valt en kvalitativ ansats för mina studier eftersom jag vill undersöka hur enskilda personer och en organisation uppfattar och tolkar sin verklighet. Att se verkligheten subjektivt är en individuell, social och kulturell konstruktion, menar Backman (1998). Även min egen tolkning utgår från min subjektiva uppfattning över det jag hör och läser.

Utifrån problemets syfte kom jag fram till att göra en fallstudie. Backman (1998) menar att fallstudien ”undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna” (s.49).

Jag valde att undersöka en kommuns vuxenutbildning där jag antog att kommunen var en så kallad Alfakommun.

För att nå syftet har jag valt att genomföra denna fallstudie med hjälp av intervjuer samt insamling av relevant dokumentation över verksamheten. Som stöd för val av intervjuer väljer jag att citera Kvale (1997):

Den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld; den som arbetar med ord, inte med siffror. Den kvalitativa intervjuens precision i beskrivningen och stringens i tolkningen av meningen motsvarar exaktheten i de kvantitativa målen (s.36).

Formen för intervjuerna har karaktären av en explorativ intervju, som enligt Kvale är en öppen intervju som är föga strukturerad. Syftet är att erhålla den intervjuades upplevelse av problemområdet.

Valet att komplettera intervjuerna med relevant och aktuell dokumentation över verksamheten gjordes med tanke på att jag förväntade mig finna vissa svar den vägen. Bakgrunden till det är den förförståelse jag har inom vuxenutbildningsområdet.

2.2 Genomförande

När jag valt att göra en fallstudie för att nå mitt syfte började jag med att "leta efter" en lämplig kommun. Valet föll på Stenungsunds kommun efter att jag pratat med några medarbetare till mig som varit på studiebesök på kommunens Vuxenutbildning och uttryckte lovord om "hur långt man kommit". Denna bild förstärktes efter att jag läst en artikel som kom i augusti 2004 om utvecklingen i Stenungsund och hemsidan. Jag jämförde det jag hört och läst med kriterierna för den framgångsrika kommunen Alfa och gjorde antagandet att Vuxenutbildningen i Stenungsund motsvarade en Alfakommun som till stor del arbetar efter intentionerna enligt Kunskapslyftsuppdraget.

Därefter tog jag kontakt med rektor Jan Wennebrink på Vuxenutbildningen och presenterade mig och mitt arbete. Han såg mycket positivt på att jag fick göra denna studie och jag bad om att få intervjua fem lärare cirka en timme/person uppdelat på två dagar. Efter någon dag återkom Jan Wennebrink med tider och namn på personerna, varav en person arbetar som utbildningsledare och fyra som lärare. En lärare arbetar med omvårdnadsprogrammet och de andra tre med olika kärnämnen. Utbildningsledaren ansvarar för Lärcentrum, Uppdragsutbildningen och ingick i olika projekt samt undervisade till viss del.

Valet av intervjupersoner var att få ett inifrånperspektiv från olika delar av verksamheten. Inga av de intervjuade arbetar i samma lärarlag och samtliga har en bakgrund som "traditionell lärare".

Jag utformade en intervjumall (se bilaga) som underlag för intervjuerna. Valet var att utgå från de tre perspektiv som speglar frågeställningarna – förändringsbehov, organisering och lärarrollen.

Intervjuerna genomfördes med en person i taget och de varade cirka en timme och femton minuter. Utbildningsledaren visade mig dessutom runt i lokalerna. Vi satt avskilt och i lugn och ro. Jag inledde intervjun med att informera om syftet och intervjuguiden. Jag antecknade fortlöpande under intervjuerna som hade formen av öppet samtal som planerat. Min uppfattning är att de intervjuade talade hela tiden och jag gjorde vissa sammanfattningar och ställde följdfrågor samt inledde samtal till nya områden. Intervjuguiden användes någon enstaka gång under intervjun efter inledningen. Anledningen var då att repetera de olika temana med frågeställningar. De två första intervjuerna kompletterade jag med att skicka e-post med var sin fråga samt en fråga till utbildningsledaren om jag kunde få olika dokument som kunde vara relevanta i studien. Jag skrev rent intervjuerna samma dag som intervjuerna skedde.

Vid första tillfället träffade jag rektor Jan Wennebrink och vid andra tillfället samtalade jag med den biträdande rektorn Britt-Louise Kilbo. Hon lämnade också över aktuellt styrdokument för vuxenutbildningen, den lokala arbetsplanen från 2002 samt ansökan om statsbidrag för 2004.

Sammantaget har all personal jag mött varit mycket tillmötesgående och haft ett öppet förhållningssätt.

2.3 Bearbetning

All data samlade jag i en pärm med ett antal flikar. Där finns hemsidans alla delar, ovanstående dokument, en artikel från CFLs (Centrum för flexibelt lärande) magasin, en artikel från KOM-tidningen (Kommunikation mellan vuxenutbildare) samt anteckningarna och utskrifterna från intervjuerna.

Jag började med att systematisera all data utifrån de tre teman som beskrevs ovan. Viss data föll in under två teman.

Nästa steg var att skapa en struktur för att redovisa resultatet. Jag läste igenom och granskade kritiskt materialet samt skapade ett antal nyckelord (exempelvis framtiden). Därefter analyserade jag den insamlade datan ytterligare och gjorde noteringar i kanten med dessa nyckelord. Detta ledde fram till att jag valde att inleda med en presentation av verksamheten med dess mål. Därefter skapade jag underrubriker till de tre huvudrubrikerna som beskriver de övriga resultat jag kommit fram till. Slutligen lyfte jag in de olika delar av textmassan som var relevanta för att uppnå syftet.

3 Teoretisk referensram

Litteraturgenomgången börjar med några för studien bärande begrepp och synsätt och därefter har jag strukturerat litteraturgenomgången utifrån de tre övergripande perspektiven som studien bygger på – förändringsbehov, organisering och lärarbetet. Den röda tråden är hur framgång kan åstadkommas i en organisation.

3.1 Bärande begrepp och synsätt

Kunskap och kompetens

Synen på kunskap i organisationer, enligt Löwstedt & Stymne (2002), är något som används, utvecklas och åstadkommes genom människors samspel. Med denna kunskapssyn får kunskap i företag betydelse och värde när den omsätts i handling. Kompetens, menar de, är att inom ett visst område vara i stånd av att hantera problem på ett adekvat sätt. Det betyder att man inte kan vara kompetent i största allmänhet utan kompetens måste ses som förmågan att bemästra problem kopplat till en viss situation och verksamhet. Det här får stöd av Ellström (1996) som definierar kompetens som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext” (s.149). Även Sandberg & Targama (1998) är inne på samma spår och menar att kompetens handlar om relationen mellan människa och arbete och syftar på kunskaper och färdigheter som visar sig i arbetet. Sandberg & Targama menar också att utan en adekvat förståelse av vad som utgör kompetens är det omöjligt att bedriva en effektiv utveckling av människors kompetens.

Lärande

Ellströms (1996) definition på lärande är ett försök att ringa in minsta gemensamma nämnare vad gäller synen på lärande utifrån vitt skilda traditioner: ”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar av en individs kompetens som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (s.147).

Ellström (1996) skriver att inom den kognitivt orienterade psykologin har synen på vad som lärs vidgats till att man numera talar om lärande som förändring av individens föreställningar och kunskaper ("mentala modeller").

Livslångt lärande

Ellström refererar till Nordiska ministerrådets rapport 1995 som betonar den betydelse som det informella lärandet i det dagliga arbetet utgör. Det livslånga lärandet handlar inte bara om yrkeskunskaper utan i lika hög grad om personlighetsutveckling, kreativitet, förmåga att lära nytt, helhetssyn och omsorg om helheten, kvalitetsmedvetande, självförtroende, kommunikations- och samarbetsförmåga, säger Ellström. I tolkningen av begreppet livslångt lärande finns ofta en "ideologisk samsyn mellan utbildningspolitiska deklARATIONER, modern ledningsfilosofi och idealen inom nordisk folkbildningstradition", vilket understryks i Ministerrådets rapport, enligt Ellström (s.143).

Lärande i arbetslivet

Ellström menar att det finns flera skäl till den ökande betydelsen av lärande i arbetslivet:

- Produktionsekonomiska skäl på grund av förändringen från att följa givna instruktioner till krav på mångkunnighet och ökat självstyre samt flexibilitet.
- Arbetsmiljökrav. Forskning har visat på att en arbetsmiljö som tillåter och stimulerar lärande är av stor betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling.
- Fördelnings- och demokratipolitiska överväganden.
- Pedagogiska skäl såsom att det har visat sig att mycket lite som lärs i formella utbildningar kan överföras och tillämpas i arbetslivet.

Avgörande är, säger Ellström, hur de framtida arbetsplatserna utformas och pekar på att företag som kombinerar en hög teknisk utvecklingsnivå med en organisation som ger förutsättningar för lärandeintensiv produktion visar upp en starkt förbättrad utveckling vad gäller produktivitet och kvalitet.

Organisatoriskt lärande

Andra generationens Knowledge Management menar att fokus förskjuts från teknikfokuserade sätt att tänka till insatser för att underlätta utvecklingen av ny kunskap. Syftet med denna strategi är att underlätta och organisera för lärande, innovation och kreativitet. Dessa strategier har en tydlig koppling till organisatoriskt lärande jämfört med tidigare. Organisatoriskt lärande handlar om vad som händer i skärningspunkten mellan individers förvärvande av information och utvecklingen av kollektiv organisatorisk kunskap (Larsson & Löwstedt, 2002).

3.2 Förändringsbehov

Industrisamhällets behov av organisering byggde på den fysiskt arbetande människan som följde order och anvisningar och var plikttrogen. Om man ser till kunskaps-samhällets perspektiv bygger det på att den arbetande människan utför ett intellektuellt krävande arbete och att hon själv ser vad som behöver göras och att hon har kunskaper och kompetens att snabbt välja rätt sätt att handla i olika situationer (Stymne & Löwstedt, 2002).

Strategier

Strategi handlar om att konkurrera om morgondagens branschstruktur och att konkurrera inom dagens, säger Hamel & Prahalad (1997). Det som skiljer sig är att konkurrensen om morgondagens marknader handlar om djupare frågor, framförallt om hur man kan öka möjligheten att påverka den framväxande branschens utseende.

Detta innebär en ny syn på strategier (det nya strategiparadigmet) som utgår från att man bildar sig en egen uppfattning om morgondagens möjligheter. Författarna anser att många företag lägger upp sina strategier på ett föråldrat sätt som är skadliga för företaget. De menar att den traditionella synen till stor del handlar om hur man konkurrerar på existerande marknader

Det nya strategiparadigmet innebär att föreställa sig framtiden och kunna skapa den. Ett misslyckande kommer att leda till ekonomisk nedgång för både företag och länder.

Strategier, enligt författarna, handlar alltså om att föreställa sig framtiden och att kunna skapa den. För att skapa framtiden behöver man fråga sig hur stor andel av nuvarande kompetens man kan förlita sig på och vilka nya kompetenser måste man bygga upp eller knyta till sig. Här är det samma problem för såväl länder som för företag, menar de. Men för att veta vilka kompetenser man skall bygga upp behöver man ha en föreställning av framtiden kopplat till kompetensbehovet. En följd blir att toppcheferna måste ställa sig frågan om hur man skall samordna företagets samtliga resurser för att skapa framtiden. Det är här författarnas begrepp kärnkompetens¹ kommer in. Man menar att det ofta krävs att företaget bygger upp nya kärnkompetenser och för att göra det behöver de flesta hjälp av andra. Och att företaget måste åtminstone delvis vara berett på att göra sig av med det gamla.

Författarna lyfter också fram att det krävs mycket engagemang och ihärdighet för att hålla ut i 10-20 år som det kan ta för att förverkliga framtidsbilden.

Betydelsen av visioner och mål

”Den som har en bild av framtiden har även en uppfattning om framtidens förmåner, kompetenser och kunddialog”, säger Hamel & Prahalad (s.83). Det är däremot ingen garanti för att framtiden ska bli lönsam, säger de också, men utan framsynthet kan resan inte ens börja! Framsynthet grundar sig på djupa kunskaper och djup förståelse om trender vad gäller teknologin, demografin, lagstiftning och människors livsstilar mm. (Lika viktigt är förstås att ha goda förutsättningar att driva igenom idéerna, säger de också). När det gäller delaktighet återkommer författarna till vikten av att ledningen fångar och utnyttjar den framsynthet som finns över hela organisationen. De menar även att framsynthet är resultatet av många människors visioner! För att forma framtiden måste hela företaget vara med och förutse framtiden. ”Framsynthet kräver en både djup och gränslös nyfikenhet”, enligt Hamel & Prahalad (s.101). Sammantaget handlar det om att vara ödmjuk när man ska ta sig an frågor som kanske ligger långt utanför sitt eget expertområde.

Senge (1995) uttrycker att den gemensamma visionen är något man gemensamt strävar emot och på så vis skapas såväl energi i företaget som människors tillit till varandra,

¹ Kärnkompetenserna är de färdigheter som gör det möjligt för företaget att tillhandahålla en grundläggande kundförmån som är unik på marknaden (Hamel&Prahalad, 1997 s.208-211).

som därmed blir en viktig grund för samverkan. Visionen formar också en gemensam identitet i företaget och även stimulerar människors mod. Det är den gemensamma kraften för att nå de långsiktiga och övergripande målen i företaget.

Senge får stöd av Wiberg (1999) som också diskuterar utifrån identitet. Människor som organiserar sig framträder med en gemensam identitet och har ett gemensamt syfte med verksamheten. Även uppfattningen om avsikten med verksamheten är gemensam - att man vet varför och om dessa förhållanden saknas krävs det stora ansträngningar om man vill anpassa verksamheten utifrån förändringar i omvärlden, säger han.

Ellström (1996) lyfter fram antagandet av att mål utgör ett grundvillkor för individens handlande och lärande men menar att forskning pekar på att detta antagande många gånger är problematiskt. Man har funnit att mål ofta förändras och omtolkas under resans gång och även att mål upptäcks och formuleras i efterhand.

Lärande och förändring

För att företaget skall kunna bli annorlunda i framtiden måste företaget också tänka annorlunda. Man måste alltså lära sig tänka i annorlunda banor, menar Hamel & Prahalad (1997).

Hemligheten till ett företags framgångar ligger i lärandet, säger Löwstedt & Stymne (2002). Det här kopplar de ihop med att människors kunnande och handlingar i den dagliga arbetssituationen utgör den organiseringsprocess som är en grundläggande förutsättning för förståelsen av företagets utveckling och förändring.

Wiberg (1999) skriver att organisationer som har god förmåga att förnya sig drivs av fyra principer:

- Självständighet - att medarbetaren står för sina åtaganden
- Stöd - medarbetaren har stöd från såväl chef som kollegor
- Tillit - ett ömsesidigt förhållningssätt där båda parter vet att de kan lita på varandra
- Strävan - ett uttryck för den "humanistiska kunskapstraditionens utvecklingstanke", att medarbetarna drivs av en strävan att vilja komma vidare.

Ellström (1996) beskriver att lärandet är intimt sammankopplat med individens handlingsutrymme och möjligheter att påverka omgivningen i syfte att lösa vissa uppgifter. Han fortsätter med att det handlar om en reflekterad tolkning av mål och uppgifter och utifrån det utformar individerna en handlingsplan där olika steg kan beskrivas. Sammantaget handlar det om s.k. erfarenhetsbaserat lärande.

Larsson & Löwstedt (2002) har utifrån en studie av ett skolutvecklingsprojekt kommit fram till att det är mycket viktigt att personalen ofta möts runt gemensamma frågeställningar. Den skola som genomgick en stor förändring gjorde det tack vare att lärarna organiserade arbetet så att flera lärare var inblandade i samma situation. Man tar del av varandras kompetens genom att man ser varandra i handling. Det här är den del författarna lyfter fram som allra viktigast ur lärandeperspektiv. Lärandet sker när man ser varandra i handling och möten används som en del i organiseringen av arbetet. På den skola som var framgångsrik präglades alla möten av att undervisningen var på

dagordningen medan den skola som hade mest kvar att utveckla diskuterade praktiska frågor runt omkring undervisningen. Slutsatsen är att hur väl projektet lyckades var en konsekvens av hur skolan organiserade sin verksamhet utifrån ett lärandeperspektiv.

Skolstudien visar att om en verksamhet skall utvecklas bygger det på den mänskliga interaktionen och ett verksamhetsnära lärande. Larsson & Löwstedt trycker på att skolstudien visade tydligt att det systematiserade lärandet baserades på att kunskap och erfarenheter synliggjordes i handling. De organisationer som kan sätta lärande i system får goda förutsättningar att hantera förändringar på ett framgångsrikt sätt.

En viktig del av lärande är att lära sig av med gårdagens metoder, enligt Hamel & Prahalad (1997). Ett företag måste vara berett att åtminstone göra sig av med det förflutna. Däremot kan man använda det förflutna som en språngbräda in i framtiden. Varför är det så svårt att göra sig av med "det gamla". Författarna menar att det framförallt är två skäl, det ena är känslomässigt och det andra är ekonomiskt. Cheferna har i regel starka känsloband till det förflutna, skriver Hamel & Prahalad. (Jag tycker nog att det gäller för medarbetare i allmänhet). Författarna menar att det ingen avlärnning sker om inte alla inblandade även förstår det känslomässigt. Alla måste alltså förstå varför vi ska förändra oss. En metod man kan använda är att skapa en konstgjord kris många år i förväg – en metod som författarna har positiv erfarenhet av.

Hamel & Prahalad använder uttrycket att bygga en strategisk arkitektur för att beskriva att det inte räcker att föreställa sig framtiden utan den måste även byggas! Det handlar om att identifiera vilka kärnkompetenser man behöver i framtiden, hur kunddialogen förändras så att kunderna får tillgång till de nya egenskaperna etc. De menar att den strategiska arkitekturen är en översiktsplan och kan tillämpas även på länder. Jag tolkar det som att man kan använda det här tänkandet på det område man själv väljer. Att bygga för framtiden innebär att man även behöver identifiera det som måste göras i nuläget. Att bygga en strategisk arkitektur är något som också måste genomsyra hela organisationen. Författarna menar att det inte är pengar som är avgörande för resan mot framtiden utan varje enskild anställds emotionella och intellektuella energi.

Att de anställda behöver verktyg för att vara med och förändra är förstås viktigt. Ett verktyg är kunskaper. Nya kunskaper som ligger i linje med kärnkompetensen kan leda till kreativa lösningar som i sin tur ökar företagets kärnkompetens som i sin tur väcker nyfikenheten hos någon annan och så vidare. Genom att en företagsledning ger möjligheter att bygga upp och underhålla kärnkompetenser säkrar man också företagets överlevnad, enligt Hamel & Prahalad.

De företag som skapar framtiden är de företag som tillgodoser kundernas behov genom att ständigt fråga sig hur de kan tillämpa och utöka sina kompetenser, menar Hamel & Prahalad (1997, s.295).

Kommentar

Jag gör ett försök att ge en sammanfattande bild av en organisations möjligheter att se och hantera förändringar: Kunskapssamhällets krav på den arbetande människan är att hon själv ser vad som behöver göras och att hon har kunskaper och kompetens att handla i olika situationer, enligt Stymne & Löwstedt (2002). Visioner och mål är något som de anställda i företaget behöver vara gemensamt engagerade i.

En förutsättning för att de anställda ska kunna engagera sig i företagets mål och visioner är att man har de kunskaper och den kompetens som Stymne & Löwstedt beskriver. Och för att ha kunskaper och kompetens för att självständigt kunna handla i olika situationer behöver lärandet som förhållningssätt vara satt i system.

3.3 Organisering

Organisationskultur och tankemodeller

Lärande som kultur diskuterar Larsson & Löwstedt (2002). Att personalen delar med sig av sin kunskap är en väsentlig del av kulturen, säger författarna. De menar att många författare lyfter fram betydelsen av att utveckla en lärande kultur. En företagskultur som präglas av en vilja att sprida och dela kunskap har visat sig vara en av de viktigaste förutsättningarna för framgång.

Ellström (1996) som menar att reflektion är ett nödvändigt villkor för kvalificerat lärande och definierar reflektion som ”en kritisk prövning av de föreställningar om verkligheten (”mentala modeller”) som, mer eller mindre medvetet, styr vårt handlande i olika situationer”(s.169).

Meningsskapande och förståelse

I lärprocessen mot framtiden går Hamel & Prahalad (1997) så långt att de menar att det strategiska syftet är att framkalla en känsla av kall. Jag tolkar ett strategiskt syfte med att alla vet vad som gäller och varför – att man har en känsla för färdriktning. Att man upplever någon form av spänning och utmaning. Författarna tar också upp att det även handlar om att skapa en mening för de anställda. För att det strategiska syftet skall kunna förverkligas måste varje anställd även *förstå* hur hans eller hennes arbete är kopplat till måluppfyllelsen. Om alla arbetar mot ett enda strategiskt syfte betyder det att alla arbetar mot samma mål. Målet med de strategiska syftena är att få en kontinuitet i de olika besluten.

”Det är inte pengar utan varje enskild anställds emotionella och intellektuella energi som är bränslet på resan mot framtiden” (Hamel & Prahalad, s.135).

Kunskap i organisationer är situationsberoende, verksamhetsberoende och relationsberoende. Meningsskapande är den process genom vilka de olika aktörerna utvecklar sitt samspel och sin förståelse för vad som krävs av var och en av dem. Situationens betydelse bygger på en uppfattning om situationen som en betydelsefull grund för förståelse för hur företag fungerar, enligt Löwstedt & Stymne (2002).

Stymne & Löwstedt (2002) menar att det är i organiseringsprocessen som meningsskapandet sker. Det är aktörerna som genom sitt prat och sina kommentarer skapar mening i de sammanhang de är delaktiga. I processen får de hjälp att tolka vilket handlande som anses värdefullt och vad som är förkastligt. Som exempel tar de en situation där företagsledningen deklarerar att de har lagt om företagets strategi i en viss riktning. Författarna menar att det är först genom de lokala meningsskapande processerna dessa nya signaler får innebörd.

Sandberg & Targama (1997) skriver om begreppet förståelse som nyckelfaktor när personalen får ökad frihet att organisera sitt arbete. De menar att förståelse utgör basen för människors handlande i organisationer. ”Så som de förstår sin situation så handlar de”, skriver författarna (s.12), och fortsätter: ”utan en djupare kunskap om förståelsens funktion för handlandet är det svårt att utveckla verkningsfulla praktiska metoder att leda genom att påverka människors förståelse” (s.12). De menar att ledare får en allt viktigare pedagogisk roll i och med att deras främsta möjligheter att påverka verksamheten bygger på att påverka medarbetarnas förståelse av företagets strategiska inriktning och hur man skall nå de olika målen. En viktig uppgift för ledningen är att formulera verksamhetens uppgift på ett klagörande och stimulerande sätt, säger Sandberg & Targama. Kompetens handlar i första hand, säger de, om hur man förstår arbetsuppgifterna. De talar också om att ha en gemensam förståelse när man har en gemensam uppgift och följden är en kollektiv kompetens.

Ledarskap

Enligt Senge (1995) är chefens roll att påverka sina medarbetare att ta ställning till visionen. När medarbetaren väl har tagit ställning och anslutit sig till visionen kommer engagemanget så småningom. Här gäller det att chefen visar sig som förebild och är ärlig i sina beskrivningar av visionen och lämnar utrymme för medarbetaren att själv välja. Som hjälp har chefen de tre avgörande frågorna vad, varför och hur utifrån att förverkliga visionen. Det är här systemtänkandet kommer in i bilden vilket Senge menar är att den gemensamma visionen måste ses i sitt sammanhang.

Att det är stabilitet i ledningsgruppen är viktigt och därmed i den strategiska planeringen, säger Hamel & Prahalad (1997). De har en hel del erfarenhet av de nackdelar som uppstår med att byta medlemmar i ledningsgruppen för ofta. Detta sägs mot bakgrund av vikten av att vara uthållig då det tar minst fem till tio år med större förändringar.

Wiberg (1999) tillför begreppet delaktighet i det här sammanhanget och menar att delaktighet är den enskilde medarbetarens ”självalda åtaganden och engagemang för gemensamma uppdrag” (s.237). Det man själv har valt är man oftast engagerad i och då blir ansvarstagandet heller inte något problem, fortsätter Wiberg. Wiberg säger att delaktigheten är ”kraftkällan” i organisationen och att delaktighet i egentlig mening beskriver människors förhållningssätt till sina arbetsuppgifter. Det handlar inte om att ”få någon att bli eller känna sig delaktig” utan om att ledarskapsuppgiften är att skapa förutsättningar för delaktighet, fortsätter han (s.239).

Även Ellström (1996) menar att lärande ”förutsätter delaktighet och aktiv medverkan i den sociala och kulturella gemenskap där den förvärvade kompetensen skall praktiseras” (s.146).

Sandberg & Targama (1998) utgår i sin bok från det doktrinskifte inom ledarskap som sker när man går från ledning via detaljerade regler och anvisningar till en tro på ökad frihet och mer ansvar för medarbetarna via idéer och visioner. Följden blir att när ledningen minskar detaljstyrningen ökar frihetsgraderna på alla nivåer hos medarbetarna. Det innebär att när medarbetare blir självständiga och agerar utifrån sina

egna bedömningar förlorar ledningen den direkta kontrollen över deras handlingar. Ledningen måste lita på att personalen gör bedömningar med hänsyn till ledningens ambitioner.

Författarna lyfter också fram att trots att dessa idéer om att leda genom idéer och visioner i stället för instruktioner har fått ett stort genomslag verkar det som om många av de managementproblem som utpekats tillhör ett traditionellt ledarskap. En beskrivning som görs är att ledarna "tvingar på" medarbetarna sin vision. Top-down-principen råder alltså. De menar att förändringen har skett på ett retoriskt plan men inte på en praktisk nivå. Detta bygger på att man försökt omsätta doktrinskiftet inom ramen för ett rationalistiskt perspektiv, säger de också. Sandberg & Targama menar att de flesta ledare fortfarande agerar inom ramen för ett rationalistiskt perspektiv vilket också är Mintzbergs (1989) uppfattning.

De menar att det behövs ett tolkande perspektiv på ledning för att doktrinskiftet verkligen skall äga rum. Den stora skillnaden mellan det rationalistiska och det tolkande perspektivet är hur människors handlande samordnas för att de önskvärda syftena skall kunna nås.

Det som hindrar organisationer att leva utifrån ett lärande förhållningssätt hindras alltså av ledningens maktbehov enligt Mintzberg och förespråkar att man utgår från uppgiften när man organiserar sig. Det här får stöd av Sandberg & Targama (1998) som tydligt beskriver att följden av att ge medarbetarna större ansvar betyder att ledningen måste släppa på kontrollen och lita på sina medarbetare.

Teamlärande

Senge (1995) menar att disciplinen teamlärande är en process som bygger på att teamet utvecklar sin förmåga att prestera de resultat som man vill uppnå. Det fungerande teamet har ett gemensamt syfte, en gemensam vision och förståelse för hur man kompletterar varandra samt drar åt samma håll. Och det viktigaste av allt är att man arbetar tillsammans, säger Senge.

Wiberg (1999) skriver också att samverkan utmärks av gemensamma mål och att samverkan är en nödvändig form av socialt samspel i ett team. För att bli ett team behövs ett "stabilt tillitskapital", säger han också.

Ahrne & Papakostas (2002) använder begreppet kollektiva resurser för att beskriva en grupp som gemensamt har ansvar för en viss uppgift. För att de kollektiva resurserna skall vara av värde kräver det en relativt kontinuerlig verksamhet, säger författarna. De menar också att organisationers mål framför allt förstås i relation till deras kollektiva resurser.

Ellström (1996) diskuterar den "gamla" synen på kunskap som något som finns "i huvudet" på individer och synen på lärande som "kunskapsöverföring". Han menar att i dag hävdas det att kunskapen är kontextbunden, dvs. "inbäddad i ett socialt och kulturellt nätverk av innebörder, relationer och verksamheter och att lärande innebär att individer, genom aktiv delaktighet i arbetsgemenskap tillägnar sig de tänkesätt, den kultur, och de handlingsmönster som är utmärkande för en viss arbetsgemenskap" (s.150).

Ellström (1996) nämner lagarbete som en potentiellt viktig arena för erfarenhetsutbyte och lärande samtidigt som han pekar på faktorer som kan försvåra lärandet såsom intressekonflikter och ”revirbevakning”.

Helhetsperspektiv

Att se helheter är innebörden av systemtänkande (en av de fem disciplinerna i den lärande organisationen), enligt Senge (1995). Att se samband mellan olika företeelser, i stället för att enbart se till varje enskild del. Att se förändringsprocesser och mönster i stället för ögonblicksbilder. Den hjälper oss att se bakomliggande faktorer i olika komplexa situationer. Senge menar att när ledningen förstår att företagets verksamhet består av ”dynamiskt komplexitet”, har man kommit långt och fått tillgång till sin viktigaste hävstång. Förbättra kvaliteten är ett exempel på ett dynamiskt problem, säger han.

Wiberg (1999) definierar systemtänkande som ”att förstå en företeelse som en del av en större helhet”, vilket stämmer överens med Senges beskrivning av systemtänkande. Wiberg förklarar ytterligare att system i lärsamhället avser integrerade system; det är alltså relationen mellan delarna som är i fokus, inte delarnas egenskaper.

Ellström (1996) menar att det är nödvändigt att organisera verksamheten för såväl ”produktion (handling) som för lärande (reflektion)”. Konkret innebär det att det finns utrymme för måldiskussioner och planering och att pröva olika handlingsalternativ samt värdering och reflektion över sin verksamhet. De anställda måste involveras i såväl uppföljning som utveckling av verksamheten (s.170).

Kommentar

Min sammanfattande bild över en organisation som har förutsättningar för framgång: Organisationen behöver ha ett helhetsperspektiv på sin organisation och förstå hur processer och mönster hänger ihop och organisera såväl för det operativa arbetet som för lärandet. Lagarbete underlättar lärandet. En förutsättning i lärprocessen är att de anställda upplever mening och förståelse för sitt uppdrag. Ledarskapets uppgift är i mångt och mycket en pedagogisk roll att ge förutsättningar för delaktighet och lärande.

3.4 Lärarrollen/arbetet som lärare

Pedagogik

Carlgren & Marton (2004) skriver att pedagogik är, enligt Premarck, ”att utgå ifrån den andre, att kunna bedöma framstegen och att anpassa ‘undervisningen’ till vad den andre åstadkommer”(s.14).

Egidius (2002) säger att ”våra dagars pedagogiska reformer har en solid bakgrund i gångna tiders teorier om människors lärande och personliga utveckling” (s.9).

Enligt Egidius, såg Illich (1971) (som är känd för sina radikala politiska och religiösa idéer) skolan som ett hinder för studier och utbildning och han menade att skolan fungerade inte enligt sitt syfte. Därför ville han befria barn, unga och vuxna från det tvång som skolan utövade och som hindrade meningsfullt lärande. Illich gjorde förslag om 2000-talets sätt att söka och hantera kunskap: ”Det mest radikala alternativet till

skolan skulle vara ett nätverk eller en allmän service som ger varje människa samma möjlighet att dela sina aktuella bekymmer med andra som drivs att söka kunskap på grund av likartade problem.” Det här menar Egidius är ett söksystem som dagens studenter använder via Internet och studiegrupperna skulle samlas som i traditionella studiecirkel (s.57).

I ett samhälle utan skola och högskola växer det fram enligt Illich nya organ som möjliggör att livslångt och på vida områden söka den kunskap man har behov av och utkristalliserar fyra funktioner, skriver Egidius:

- Det måste finnas en vägledningsfunktion med studievägledning för dem som vill veta vilka läromedel som är användbara utifrån ens förkunskaper och livserfarenhet.
- Man ska lätt kunna anmäla sitt intresse för studier i ett ämne och därmed nå kontakt med likasinnade.
- Det måste finnas ett hänvisningssystem så att de kunskapssugna kan engagera personer som vill ta på sig att handleda studierna.
- Den fjärde punkten säger att man måste ha tillgång till ämnesspecialister, personer som genom studier, forskning och praktisk erfarenhet kan presentera, analysera och diskutera sammanhang och problem inom området.

(Egidius, 2002, s.56-57)

Egidius (2002) presenterar också Paulo Freires syn på pedagogik. Freire tillhörde dem som fick störst betydelse för dem som ville frigöra sig från ”behaviorismens människosyn och uppfattning om undervisning som dressyr med positiva och negativa förstärkningar” (s.109). Freire ville ha frigörelse med självstyrning genom dialog och delaktighet samt personlig kontakt mellan lärare och elever. För Freire är pedagogik ett ämne som handlar om människans personliga utveckling.

Donald Schön har skrivit ett par böcker tillsammans med Chris Argyris som fått stor pedagogisk betydelse, enligt Egidius (2002). De förde fram en teori som menar att vårt tänkande och våra uppfattningar (kognitionen) kan förändras drastiskt om vi tänker efter varför vi tänker som vi gör. Metakognition kallar de denna företeelse. Det här handlar om en reflektion om hur man tyckt och tänkt i en viss fråga. Donald Schöns mest kända arbete kom ut 1983, *The Reflective practitioner* och den är ett frontalangrepp mot tron på att man kan bli professionell genom att tillämpa forskningsresultat. Han menar att det är en myt att man kan lösa olika problem genom att bedriva forskning och sedan tillämpa forskningsresultaten. Teori och praktik är delar ”i ett spänningsfält, där den ena befruktar den andra”, säger Schön. Yrkesutövare behöver utveckla ett fungerande praktiker-kunnande som fungerar när de ställs inför olika uppgifter. Dessutom behövs en förmåga till *reflection-in-action* så att hanterandet av nya uppgifter blir effektivt och välbekanta uppgifter görs på ett klokare och smidigare sätt eller ett mer etiskt ansvarsfullt sätt än tidigare, enligt Schön (Egidius, 2002, s.124-125).

Egidius skriver också om intuition och tyst kunskap och menar att denna kompetens får man inte genom att läsa böcker och lyssna på föreläsningar för att sedan tillämpa desamma. Det handlar om en kompetens som förvärvas genom att fungera i den verklighet man vill bli förtrogen med och i anslutning till detta läsa böcker etc. och att diskutera med personer som vet mer än man själv samt att lyssna på föreläsningar av

personer som framställer sin erfarenhet och sitt kunnande på ett instruktivt och medryckande sätt.

Delaktighet är något som tas upp i en rad olika sammanhang inom organisationsteorin så även inom pedagogiken. Egidius menar att delaktighet i de beslut som handlar om hur studier ska läggas upp och genomföras är ett naturligt krav. Den bakomliggande faktorn till det är att uppfattningar formas i dialog med andra. Om lärare och handledare ska intressera sig för hur de studerandes uppfattningar formas i samspel med verkligheten och med studiekamrater, måste lärare, studerande vara direkt delaktiga i ledning och styrning av studieverksamheten. Detta kan inte lämnas över till studierektorer, styrelser etc., utan dessa personer har till uppgift att möjliggöra studier och lärande, säger Egidius.

Viktiga hörnstenar i vuxenpedagogiken är att bygga på vuxnas erfarenheter när man utformar utbildningen i relation till de behov som de vuxenstuderande uttrycker. Den australiensiske forskaren Knowles (Hedin & Svensson, 1997) ansåg att man skulle upprätta individuella lärlkontrakt, där det framgår vilka nya kompetensområden som skall täckas in och på vilket sätt det nya lärandet kan bygga på nya erfarenheter. Självkänsla är ett annat begrepp som är centralt inom vuxenpedagogiken. Den studerande investerar hela sin egen person i utbildningsinsatsningen, något som kan få stor betydelse även för personlighetsutvecklingen (Hedin & Svensson, 1997).

I propositionen (2000/01:72), med hänvisning till Kunskapslyftskommitténs rapport "Vuxenpedagogik i teori och praktik, Kunskapslyftet i fokus", beskrivs den pedagogik man eftersträvar på följande vis:

- Undervisningen skall utgå från kursdeltagarnas livserfarenheter
- Undervisningen skall utveckla individerna socialt
- Undervisningen skall vara problemorienterad
- Man skall använda sig av tekniker som baserar sig på erfarenhetsutbyte
- Kursdeltagarna skall ha ett påtagligt inflytande på kursplanering och genomförande av undervisningen och
- Utvärderingen skall utgöras av en ömsesidig (lärare - kursdeltagare) mätning av kursinnehåll och uppläggning

Lärararbetet

Lärarna skall förverkliga skolans uppdrag. Arbetet formas mellan "lärarnas ambitioner och intentioner" och de "faktiska betingelserna" för arbetet. Innebörden i såväl lärarnas uppdrag som betingelserna för att utöva yrket förändras kontinuerligt och en följd av detta är att innebörden av vad det är att vara lärare ändras från en tid till en annan (Carlgren & Marton, 2004, s.69).

Lärarnas uppdrag har förändrats. Lärarna ansvarar för att eleverna utvecklar vissa förmågor och kunskapskvaliteter. De uttolkar målen, utformar en verksamhet tillsammans med andra, åstadkommer lärande samt bedömer elevernas kunnande avseende dessa kvaliteter. Uppdraget är läraryrkets kunskapsbas och utgör grunden för det professionella objektet, vilket är elevernas lärande eller utveckling av förmågor och förhållningssätt, enligt Carlgren & Marton (2004).

Utvecklingen mot att staten styr vad det är skolan skall åstadkomma i stället för hur dess verksamhet skall vara utformad stämmer överens med vad som sker i andra delar av samhället. Omstruktureringen får konsekvenser för lärarnas yrkesutövning eftersom de nya styrdokumenterna inte specificerar vad lärarna skall göra utan vad de skall åstadkomma. För att förverkliga detta uppdrag krävs särskilda kunskaper som inte vem som helst har och grunden för det är ett professionellt kontrakt som vilar på antagandet att lärarna har kunskaper om sitt ”professionella objekt”, säger Carlgren & Marton.

Carlgren & Marton berättar vidare att skolsystemet sammanfaller med industrisamhällets upprättande och expansion. Arbetslivet delade upp arbetsmomenten där varje del gjordes för sig. Skolan ägnade sig på motsvarande sätt åt kunskapsinhämtning – innehållet delades upp i olika ämnen som förmedlades på särskilda lektioner enligt ett återkommande schema. Föreställningen om kunskaper är förenlig med tanken om att om fler människor genomgår allt längre utbildning och på så sätt skaffar sig en större mängd formella kunskaper så höjs kvaliteten på allt fler verksamheter. Kunskap behandlas som en substans man kan ha mer eller mindre av och kan tas fram och användas i olika sammanhang. Detta synsätt är kanske förenligt med industrisamhällets krav och organisering. Vi lever nu i ett informationsamhälle som kännetecknas av tillgången på stora mängder information som är lätt att komma åt. I ett sådant samhälle blir skolans uppgift att utveckla redskap och kompetenser för att kunna hantera och värdera information.

Carlgrens & Martons (s.192, 197) forskning visar att lärarna uppfattar sin arbetsituation som att ”man ligger före” eller ”nu har vi kommit ikapp”. Framgången beskrivs av hur långt man har hunnit i kursen snarare än vad eleverna kan och har lärt. När man tydligare pekar på vad man ska åstadkomma borde det underlätta en förflyttning av lärarnas inriktning från att hinna med kursen till vad eleverna lär sig. Ett annat sätt att beskriva förändringen är att tidigare var skolans kunskapsuppdrag begränsat till att veta *att* (fakta) och *hur* (färdigheter) men att det efter hand utvecklats till att även omfatta *varför* (förståelse) och *vad* (förtrogenhet).

Skolans förändrade uppdrag förutsätter ett förändrat kunskapsbegrepp; i stället för att se kunskap som substans kan man se den som en relation mellan människan och världen. Skapandet av sammanhang blir en tydligare del av lärarnas uppdrag. Det skulle gynna möjligheterna att göra skolan till en del av samhället – skolan kan få uppdrag att ta reda på saker, lösa problem, genomföra projekt; knyts till samhällets/arbetslivets olika delar. En av de mer angelägna uppgifterna för skolan torde vara att hitta en struktur och organisation för hur de resurser som finns i skolan kan tas tillvara i lokal kunskapsproducerande verksamhet. Att lära för sin egen skull finner många elever meningslöst (Carlgren & Marton, 2004).

Carlgren & Marton menar att det råder oklarhet om vad läraryrket går ut på och att det därför saknas ett samlande fokus för kollektiv kunskapsutveckling i yrket. Om lärarna blir medvetna om vad de gör så skapas en kraft för att utveckla eleverna och rusta dem för framtidens skiftande villkor och sammanhang. Om man kommer underfund med hur elevernas kunskaper är beskaffade och hur de har bildats – att se vad den andra ser – kan läraren hjälpa dem att bilda ny kunskap. Det som ligger till grund för arbete som ”lärare av i morgon” är det ”sant pedagogiska” i att just utgå från den andra, den lärande andra och försöka se det som hon ser. Att formulera det professionella objektet kommer

att bidra till att öka respekten för lärarnas arbete och lärarnas förutsättningar för att förverkliga uppdraget kommer att öka.

Hedin & Svensson (1997) är inne på samma tankegångar och säger att utvecklingen av synen på kunskap, lärande och undervisning kräver en förändrad lärarroll. Läraren är inte i första hand en kunskapsförmedlare, utan i stället en vägledare; en person som stimulerar till kunskapssökande. Förmedlingspedagogik, som främst handlar om att effektivt presentera material och att kontrollera gruppen, ersätts med en lärarroll som bygger på att läraren försöker ordna så gynnsamma inlärningsbetingelser som möjligt för att hjälpa de studerande att samla in fakta, utveckla egna föreställningar och få dem att tänka, ifrågasätta och välja ståndpunkt. Den nya lärarrollen utesluter självklart inte inslag av föreläsningar. Det avgörande är att de studerande bearbetar och reflekterar över den kunskap som förmedlas av läraren, säger Hedin & Svensson.

Relationen mellan lärare och vuxenstuderande får en speciell betydelse när det gäller att understödja självständighet, självvalt innehåll och ett oberoende i lärandet. Lärarrollen handlar om att underlätta lärandet genom att använda relationen mellan utbildare och vuxenstuderande, respektive mellan vuxenstuderande sinsemellan i lärandeprocesserna. Att läraren fungerar som mentor i lärandeprocessen betonas av allt fler vuxenutbildare. Kunskaper om gruppprocesser blir viktiga för läraren liksom att underlätta lärandet i grupper där erfarenhetsutbytet är centralt. Att lära vuxna att lära sig själva står i fokus i modern vuxenpedagogik, inte att lära ut ett visst innehåll (Hedin & Svensson).

Kommentar

Egidius (2002) uttrycker att dagens pedagogiska reformer har en solid bakgrund i gångna tiders teorier när det gäller pedagogik. Jag kan konstatera att det stämmer bra när det gäller Kunskapslyftet också. Pedagogik handlar om att utgå ifrån den andre och handla därefter och jag finner att de forskare jag tagit med i uppsatsen visar det på olika sätt. Lärararbetet handlar om att åstadkomma lärande och utveckling hos de studerande samt bedöma de studerandes kunnande.

4 Resultatredovisning

Redovisningen av resultatet har jag valt att göra med inspiration av Kvale (1997) som skriver att ”fallstudier kan innehålla berättelser men det är också möjligt att systematiskt strukturera intervju rapporten i en berättelse, i narrativ form” (s.247).

Jag har gjort ett försök att redovisa resultatet som en berättelse som handlar om Vuxenutbildningen i Stenungsund, vilken utgår från ett organisationsperspektiv som mynnar ut i lärarens dagliga arbete. Redovisningen är strukturerad utifrån de tre teman som studien bygger på och som underrubriker de nyckelord jag fann centrala i samband med analysen av det insamlade materialet.

Empirin kommer från Stenungsunds kommuns vuxenutbildning och består av intervjuer med utbildningsledaren och fyra lärare, Vuxenutbildningens hemsida, Styrdokumentet, Lokal arbetsplan från 2002, Ansökan om statligt stöd 2004 samt artiklar av Dahlberg (2004) och Paulsson (2004).

4.1 Vuxenutbildningen i Stenungsund

Organisatoriskt bildar Vuxenutbildningen tillsammans med Arbetsmarknadsenheten, Stöd- och försörjningsenheten samt Hamnen resultatenheten Kompetens & Utveckling. Rektor för Vuxenutbildningen är även chef för resultatenheten. Personalen består i övrigt av en biträdande rektor, en utbildningsledare, en studievägledare, fyra administrativ personal samt 27 lärare. Jag uppfattar att Hamnen (=småbåtshamnen) har organiserats under Kompetens & Utveckling genom en tillfällighet på grund av att resultatenhetens chef har intresse och engagemang för dessa frågor.

Vuxenutbildningens verksamhet innehåller grundläggande kurser, svenska för invandrare (SFI), gymnasiala kurser, tre gymnasiala yrkesutbildningar, basår, en KY-utbildning (kvalificerad yrkesutbildning), regionala kurser i samarbete med grannkommunerna inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), Lärcentrum och Uppdragsutbildningen samt validering och vägledning. Man har ungefär 350 studerande samt ca 250 personer som studerar på Lärcentrum.

Undervisningen är individualiserad och kontinuerlig antagning tillämpas vilket möjliggör studiestart när som helst under läsåret. Den studerande arbetar i sin egen takt utifrån sina förutsättningar och den egna studieplanen. Man kan studera enskilt eller tillsammans med andra. Studietakten kan vara såväl deltid som heltid. Den studerande har tillgång till sin lärare/handledare klockan 08.20-16.00 varje dag utom fredag eftermiddag. Ett ämnesområde finns även tillgängligt på måndagskvällar. Till sin hjälp har den studerande dessutom en studiehandledning för varje kurs och genomför sina prov när hon själv känner sig redo vid ett av de två fasta provtillfällen som finns varje vecka. Genomgångar/lektioner är efterfrågestyrt. I vissa kurser ingår det obligatoriska lektioner. Min uppfattning är att förhållningssättet genomsyras av respekt för den enskilde och medvetenhet om människors olikhet.

Mål för Vuxenutbildningen 2004

Övergripande mål med enheten Kompetens & Utveckling är att öka tillväxten och kunskapsnivån bland invånarna i Stenungsunds kommun samt att minimera behovet av försörjningsstöd. Arbete, försörjning och utbildning är begrepp som ”med nödvändighet” kommunicerar med varandra både verksamhetsmässigt och budgetmässigt (Styrdokument för Kompetens & Utveckling – Vuxenutbildning).

För den kommunala vuxenutbildningen (grundläggande och gymnasial) är verksamhetsmålen:

- *Att ha en studieform med individuell studieplan för att öka tillgängligheten samt möjliggöra en kontinuerlig antagning*
- *Skapa ett snabbt och föränderligt kursutbud vilket ska styras av samhällets/individens behov.*
- *Alla som har behov av grundläggande- och gymnasial utbildning skall beredas plats.*
- *Förbättra samarbetet med grannkommunerna och GR för att uppnå ett bredare kursutbud.*

Lärcentrum och uppdragsutbildning:

- *Verksamheten skall bygga upp nätverk med universitet och högskolor för att främja möjligheten till fortsatta högskolestudier på hemmaplan genom ett brett utbud av kurser och program.*

SFI (Svenska för invandrare):

- *Öka andelen elever med godkänd SFI jämfört med nuvarande nivå.*
- *Elever ska ges möjlighet till praktik under studietiden.*

(Styrdokument för Kompetens & Utveckling – Vuxenutbildning)

4.2 Förändringsbehov

Mitt syfte med avsnittet förändringsbehov är att visa de behov och bakomliggande faktorer som främjat den utveckling som skett i Stenungsund.

4.2.1 Kunskapslyftet och individualiseringen

I den lokala arbetsplanen beskrivs att på grund av de förändringar som sker inom samhällsliv och arbetsliv ställs nya krav på individen och på utbildningsutbudet för vuxna. Det livslånga lärandet är en nödvändighet för den enskilde och måste därför vara en integrerad del i såväl samhälls- som i arbetsliv.

Mångfalden av lärmiljöer; på arbetsplatser, genom informationsteknik på distans och genom litteratur i utbildningen måste därför öka. Samtidigt krävs tid och möjlighet att reflektera, utbyta tankar och idéer och att diskutera och bearbeta kunskaper i sociala möten. Lärarna har en nyckelroll när det gäller att vägleda och handleda deltagare i att söka kunskap, att välja metoder för lärande, att se strukturer och sammanhang, att lära samt att sovra och samtidigt ta vara på reell kunskap och kompetens, läser jag i den lokala arbetsplanen.

Man tolkar den styrning som kännetecknar flexibiliteten som att handlingsutrymmet är stort och att avsikten är att den individuella anpassningen skall kunna genomföras på många olika sätt.

Rektor Jan Wennebrink säger i Dahlbergs (2004) artikel att ett av målen med Kunskapslyftet var att förnya vuxenutbildningen.

Vi tog detta på allvar redan från början och vi är mycket nöjda med resultatet. Vi har också visat att den kommunala vuxenutbildningen kan förnyas utan att den konkurrensutsätts i ett upphandlingsförfarande. Hade man i vår kommun beslutat att upphandla vuxenutbildning av fler anordnare så att vi bara hade haft en mindre del av helheten hade vi aldrig kunnat åstadkomma denna utveckling.

Vid tidpunkten för starten av Kunskapslyftet var vuxenutbildningen i Stenungsund organiserat i två enheter: Uppdragsutbildningen och Komvux.

Nuvarande skolledning och några av lärarna arbetade på Uppdragsutbildningen 1997 när Kunskapslyftet kom. Vid den tidpunkten arbetade man med ett arbetsmarknadsprojekt med ett individuellt upplägg som slog väl ut. Stenungsunds

kommun valde därför att organisera och bygga upp Kunskapslyftet utifrån det. De studerande fick möjlighet att välja att studera på Kunskapslyftet eller Komvux.

Samtliga lärare har arbetat med traditionell undervisning, där eleverna följs åt i tid och rum byggda på lektioner, innan man började på Vuxenutbildningen. En av de intervjuade uttrycker att det är en fördel att ha erfarenheter från det traditionella komvux eftersom hon har sett såväl fördelar som brister. Hon berättar också att Kunskapslyftet hade färre avhopp och fler lyckade studieresultat än Komvux och menar att en viktig faktor var att man fick studera i egen takt.

Sedan Kunskapslyftets start har man arbetat med utvecklingen av individuella studieplaner. Sammantaget trycker man på att individualiseringen är det rätta och ger en rad exempel på det: Många studerande kombinerar sina studier med arbete. Kraven från Högskolan på höga antagningsbetyg styr många studerande. Deltagare med studiesvårigheter får läsa i ett lägre tempo och kan få göra sina prov muntligt i stället för skriftligt. Alla läser i sin egen takt och gör sina prov när de är redo, lyfts också fram av de intervjuade

De studerande som har arbete växer som människor; får vidgade vyer, utvecklas som människor. De som läser upp sina betyg är mer inriktade på att få sitt högre betyg – de har högskolan som mål, beskriver en av de intervjuade.

Utbildningsledaren berättar att man började det flexibla lärandet med att slopa terminerna och att man ännu inte lyckats med ”flex i rum”. ”Varför måste eleverna vara på skolan exempelvis”, frågar utbildningsledaren. Under året som gått har steget tagits mot individualiseringen/flexibiliteten att erbjuda kurser/delmoment digitalt (Fronter) vilket innebär att alla studerande kommer att ha ett virtuellt klassrum.

De som använder Fronter är ofta de som är lågutbildade menar en av de intervjuade och förtydligar med att säga ”det som inte är skollikt upplevs positivt”.

Yrkesutbildningarna genomförs med sammanhållna grupper och jag frågar läraren på omvårdnadsprogrammet om hon känner ett ”tryck” från organisationen när det gäller att förändra i tid och rum?

Hon beskriver att det har varit en väg att gå för att förklara att omvårdnadsprogrammet är en process och att de studerande behöver gruppen. Individualisering kan ske inom givna ramar på omvårdnadsprogrammet, exempelvis erbjuds vissa studerande att ”tjuvstarta” på våren med några kurser och att de som startar då får faddrar som startade på hösten innan. Trycket, menar hon, kommer från de studerande, ofta via studievägledaren.

4.2.2 Högskoleutbildningar

Inom ramen för Vuxenutbildningen finns även Lärcentrum. Lärcentrum erbjuder kommuninvånarna ett 70-tal högskoleutbildningar från hela landet. Samverkan sker med 15 högskolor och universitet (Vuxenutbildningen, elektroniskt dokument).

Statistiken visar att kommunen har en mycket låg andel högskoleutbildade och målsättningen är att kraftigt öka andelen högskoleutbildade i kommunen (Ansökan om statsbidrag för 2004).

Högskoleverksamheten påbörjades 1998 utan att det fanns något politiskt beslut i kommunen men sedan 1999 har man ett öronmärkt bidrag till verksamheten på en halv miljon kronor om året. Cirka 250 personer studerar på Lärcentrum. Distansföreläsningar förekommer fyra kvällar i veckan i de två telebildsalarna för de högskolestuderande. Dessa salar används som webbaserad undervisning mm på dagtid.

Jag frågar utbildningsledaren varför de startade högskoleutbildningar? Han berättar att de hade hört talas om att man hade högskoleutbildningar i Falköping och gjorde därför ett studiebesök där. Därefter startade man på eget initiativ och efter något år tog man kontakt med politikerna och frågade om de tyckte att det var bra. Det tyckte de och man lyckades också få lite öronmärkta pengar efter en tid.

”Tänk de som går på gruv (grundläggande vuxenstudier) eller SFI, de kan kombinera det med gymnasiestudier.” ”Och de som läser på gymnasienivå kan fortsätta med högskolestudier parallellt,” fortsätter utbildningsledaren. Han berättar också att de når nya målgrupper med högskolestudier som inte kommer från studievana miljöer.

4.2.3 Framtiden

Jag frågade lärarna och utbildningsledaren om vad de tror om framtiden.

Utbildningsledaren tror att nästa steg är ökat samarbete när det gäller fristående kurser. Syftet är att bredda utbudet genom samarbete med grannkommunerna. Han menar att det gäller att förbereda sig för 2006. ”Vi skall inte vara en av förlorarna 2006.”² Han tror också att utbildningen släpps fri så småningom.

Läraren på omvårdnadsprogrammet tar upp att Kompetensstegen för vård- och omsorgsområdet kommer under 2005 och funderar över vad det kommer att innebära; om de kommer att växa.

De övriga tre lärarna tror att de kommer att ha öppet på kvällarna för att nå fler som arbetar. Erbjudna fler kurser på nätet som liknar högskolekurserna kombinerat med det personliga mötet, tror en av de intervjuade.

Samtliga lärare tar upp möjligheten att ha kurser på arbetsplatser eller för företag. En lärare funderar också över att man inte når männen idag.

Någon tar upp att hon tror att det kan vara en fälla för vissa som söker högskolekurser och har sin behörighet men inte har studerat på många år. En idé kan då vara att samarbeta med högskolan och ha kurser som förbereder för högskolestudierna.

² Från och med 2006 upphör det riktade statsbidraget till vuxenutbildning och motsvarande medel går in i den så kallade kommunpåsen. Många befarar att kommunerna kommer att prioritera dessa medel helt eller delvis till andra kommunala områden.

4.3 Organisering

Avsnittet om organisering syftar till att beskriva den ständigt pågående processen som de intervjuade beskriver utifrån ett organiseringsperspektiv samt vad jag läst i olika dokument.

4.3.1 Flexibel utbildningsorganisation

För att kunna erbjuda utbildningsmässiga möjligheter till livslångt lärande krävs en flexibel organisation som kombinerar distansutbildning med andra former av utbildning. ”En flexibel utbildningsorganisation karaktäriseras framför allt av fokuseringen på den studerandes möjligheter att anpassa innehåll och miljö efter personliga förutsättningar”, läser jag i den lokala arbetsplanen från 2002.

Stenungsund har 22000 invånare och är en av Sveriges snabbast växande kommuner och politikerna har insett värdet att ha ett stort och attraktivt utbildningsutbud för vuxna, säger Jan Wennebrink, rektor. Vi har inga politiska nämnder och vuxenutbildningen ligger direkt under kommunstyrelsen. Man tillämpar en stark delegering och politikerna har stort förtroende för tjänstemännen (Dahlberg, 2004).

Statens minskade ekonomiska engagemang, besvärande kostnader för riksrekryterande utbildningar och en ansträngd kommunal ekonomi innebär stora krav på organisationsutvecklingen. Trots detta har man fortsatt höga ambitioner och vill under 2004 vidareutveckla ”vår halvdistanomodell”, ge förutsättningar för en ökad andel högskolestuderande i kommunen, vidareutveckla rekryteringen av prioriterade grupper samt utöka samverkan med grannkommunerna. I takt med att teknik och metoder utvecklas även i grannkommunerna kommer man att kunna samverka och på så sätt erbjuda ett större kursutbud (Ansökan om statsbidrag för 2004).

Jag frågar utbildningsledaren hur det kom sig att Kunskapslyftet organiserades med uppdragsutbildningen?

Vi hade uppdragsutbildning för Arbetsförmedlingen. Det var en grupp på tio personer som alla hade olika behov och lärarna hade anpassat utbildningen utifrån var och ens behov. Det var bakgrunden till att man sa ”det sätt vi har utvecklat det vill vi fortsätta med”. Och det fick man. Komvux fanns som en egen organisation och hade kommunala medel och Uppdrag fick ansvar för Kunskapslyftet och blev Vuxenutbildningen. Det var alltså två parallella organisationer till en början. Fler och fler studerande valde Vuxenutbildningen och lärarna på Komvux bad att få komma över vilket samtliga gjorde utom 2-3 personer. 1998 slogs Komvux och Kunskapslyftet ihop och alla studerade på Vuxenutbildningen.

Ledningen har varit samma personer hela tiden och de intervjuade ger bilden av att personalen är entusiaster och har en entreprenöranda samt att man trivs ihop. Någon reflekterar över att man kanske är för lika när det gäller värderingar och synsätt.

Efter sammanslagningen ville man samla vuxenutbildningen under ett tak och tog kontakt med politikerna (verksamheten bedrevs på fem olika platser). Det visade sig att det fanns tomma lokaler i ett bostadsområde där det bodde många. Och så blev det. Man byggde om så att man fick ändamålsenliga lokaler. När man går runt i lokalerna får man definitivt ingen känsla av ”skola”. Det är utrymmen för studier där varje studerande kan

hitta sin plats. Större rum med avskärmningar är varvade med små rum. Lärarna har sina kontor i anslutning till studiehallarna. Något stort rum finns det med plats för lite större föreläsningar som också har en telebildutrustning. Varje ämnesområde har sin yta. Och mitt i alltihop hittar man café och restaurang som drivs av yrkesutbildningen storhushåll/restaurang.

År 2000 lyftes Arbetsmarknadsenheten över till samma organisation och under 2004 kom Stöd och försörjning. Vuxenutbildningen, Arbetsmarknadsenheten samt Stöd och försörjning blev Kompetens och Utveckling. Ett par av målen för Stöd och försörjning är att halvera kostnaderna för socialbidrag och att alla under 25 år ska vara i åtgärd inom några dagar.

Rektor Jan Wennebrink hade varit pådrivande en längre tid för att få in Stöd och försörjning, berättar utbildningsledaren. Syftet var att underlätta ett helhetsperspektiv på individen när det gäller utbildning och arbete samt att stötta och hjälpa individen i första hand.

I praktiken innebär det att socialsekreterarna i större utsträckning än tidigare kan erbjuda olika former av kurser och utbildning. Dessutom är personerna vana vid att vara i huset vilket innebär att tröskeln redan klivits över, läser jag i Paulssons (2004) artikel.

Detta långsiktiga arbete att samla all vuxenutbildning i samma hus har underlättats av att det funnits en bred politisk majoritet som stött utvecklingen även när kontroversiella beslut har tagits. De tidigare organisatoriska strukturerna rymms nu under samma tak och samverkar mycket mer över gränserna än tidigare. Allt för att underlätta för individen att studera (Paulsson, 2004).

När det gäller att organisera utbildningarna har lärarna stor frihet att forma utbildningarna själva och den möjligheten använder sig lärarna av. Den bilden ger samtliga intervjuade. Man arbetar i lärarteam och är tillgängliga för de studerande 08.20-16.00 varje dag utom fredag eftermiddag med lite variationer beroende på kurs och utbildning. Ett lärarteam hade tänkt ha övrigt samarbete 14.30-16.00. ”Men det stämmer inte med verkligheten. Någon kommer alltid”.

”Vi fick ett uppdrag” (kunskapslyftet, min anm.), säger en av lärarna som var med från början och fortsätter att berätta att varje ämneslärare upptäckte fördelar med individualiseringen och man fick lägga upp arbetet som man ville. Den friheten lever kvar, fortsätter läraren och berättar också att man suttit i veckor om *hur* det praktiskt ska gå till för att genomföra individualiseringen. ”Tankemödan innan oerhört viktig”, säger hon också.

Hur det kan gå till när eventuella förändringar är på gång berättar en av lärarna om. Hon och hennes chef följer just nu vad som skrivs om omsorgslyftet och talar om olika scenarier. De diskuterar om viss utbildning kommer att ske ute på arbetsplatserna och om hur valideringen ska gå till. Läraren säger också att de har samtal på stående fot och att ”Jan litar på mig” och att hon upplever att hon har stor frihet att driva utvecklingen.

De formella möten man har är APT (arbetsplatsträffar) och pedagogiska konferenser. En av lärarna uttrycker att det inte är alltid hon upplever att APT gäller henne. En annan

lärare säger att det är ett av de områden som är under utveckling; att det inte har varit tydligt men att det börjar blir bra. ”Det kan hända att det beror på att det är en liten organisation.” ”Det har tagit tid med samverkansmöten på APT och pedagogiska konferenser.” De intervjuade berättar att man ska ha ”långt APT” den kommande fredagen och att alla ska sitta och tänka till i tvärgrupper om framtiden och styrdokumentet. Elevantalet minskar, säger någon. Jag får intrycket att det här är en dag samtliga intervjuade ser fram emot. De anställda hade varit på Lingatan tidigare under året som upplevdes mycket positivt just för att de såg möjligheter med att arbeta ”tvärrämnes”.

Öppenhet i gruppen som något viktigt tog de flesta också upp.

För många kan steget in i vuxenstudier vara mycket stort och tröskeln måste sänkas. Relevant vägledning har avgörande betydelse för att vuxenutbildningen ska nå de mest prioriterade grupperna är erfarenheter från Kunskapslyftet. Individperspektivet har gått som en röd tråd genom hela Kunskapslyftet. Vägledningen har en nyckelroll och ses som en pedagogisk process som kräver samarbete mellan vägledare och lärare (Lokal arbetsplan, 2002).

En central person i arbetet är studievägledaren, läser jag i Paulssons (2004) artikel, som diskuterar och upprättar studieplaner tillsammans med de studerande, har dörren öppen för råd och stöd och hjälper till att hålla de studerande på rätt kurs.

4.3.2 Samverkan

Strategin för att öka den högprioriterade målgruppen är ett mycket nära samarbete mellan kommun och socialsekreterare samt arbetsförmedlingen för att kunna nå de medborgare som har lägst utbildning och sämst förutsättningar att få anställning. Under 2004 kommer man att organisera för en gemensam organisation vuxenutbildning – arbetsmarknad - försörjningsstöd. Då behövs stora motivationsfrämjande insatser såsom orienteringskurser, yrkespraktik, validering och förstärkt rådgivning. Satsning kommer att göras på en utökad samverkan med grannkommunerna inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR). Samordning och gemensam marknadsföring för att erbjuda ett så brett utbud som möjligt (Ansökan om statligt stöd för 2004, 2003).

Samverkan sker på flera olika sätt för att nå de olika målen.

Man har utökat samarbetet med grannkommunerna inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) för att erbjuda kommuninvånarna ett så brett utbud som möjligt. Det innebär att man har regionrekryterande utbildningar där kommunen inte får säga nej. Stenungsund står för barnskötarutbildningen som finns i fyra kommuner. De studerande i dessa kommuner träffas över telebild, berättar utbildningsledaren.

Högskolesamarbetet utgår från de kurser och utbildningar man vill ha till Stenungsund som bland annat bygger på de arbetsmarknadsbehov som finns.

Studievägledaren har fasta mottagningstider på den lokala arbetsförmedlingen, enligt Ansökan om statligt stöd för 2004 (2003).

Angående rekryteringen av vuxna med kort utbildning har man genom samarbetet med ALE (samarbete mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommunens individ- och familjeomsorg och Vuxenutbildningen) nått fler av de långtidsarbetslösa. Efter en nyligen genomförd kartläggning av kommunens bidragsberoende personer i arbetsför ålder har man kunnat konstatera att nästan samtliga har mycket låg utbildningsnivå. Detta har resulterat i en omorganisation där merparten av kommunens försörjningsstöd övergått till Kompetens & Utveckling. Detta har gett vuxenutbildningen unika möjligheter att nå denna högprioriterade grupp vilket är ett högprioriterat område, läser jag i ansökan om statsbidrag för 2004 (2003).

Datautbildningarna på 90-talet banade väg för kontakt med näringslivet och förtroende byggdes upp, vilket genererat uppdrag inom ett flertal olika och udda områden, berättar utbildningsledaren. Bland annat har man haft utbildning i affärsmannaskap för Emil Lundgren.

Lärarna på omvårdnadsprogrammet har kontakt med verksamheterna inom området tack vare den arbetsplatsförlagda utbildningsdelen (APU).

4.4 Lärarrollen/arbetet som lärare

Avsnittet om lärararbetet syftar till att få en beskrivning av hur den dagliga verksamheten fungerar ur ett lärarperspektiv.

4.4.1 Individualiseringen och den pedagogiska utvecklingen

Vuxenutbildningen har flexibelt lärande i tid och har slopat terminerna. De studerande kan studera på deltid eller heltid. Samtliga studerande har en individuell studieplan. Delvis har man börjat med flexibelt lärande i rum i och med att man har tillgång till IT-plattformen Fronter.

Studierna startar med en orienteringskurs på två veckor. I den ingår studieteknik, lärstilar, tankekartor, minnestekniker, upprättande av den individuella studieplanen mm. Bakgrunden är att många vuxna inte har studerat på länge och de yngre brukar uppskatta att få till sig rätt teknik. Syftet är att hålla ihop gruppen de första veckorna för att skapa trygghet.

Efter orienteringskursen kan de studerande känna sig vilsna, innan de gjort ett eget schema. Lärarna menar att de studerande inte tycker att det är som de förväntade sig och ser tillbaka på sin skoltid. Man förväntar sig bl.a. att få ett färdigt schema. De studerande arbetar mycket med att tolka kursplanerna och betygskriterierna i början. Generellt uppmuntrar lärarna de studerande till att söka/utnyttja den handledning som erbjuds.

De studerande studerar därefter enskilt eller i smågrupper och har studiehandledningar till sin hjälp. I studiesalarna finns alltid tillgång till individuell handledning. Lärarna hjälper de studerande att organisera sina studier. I vissa ämnen har man någon lektion i veckan även om det inte är obligatoriskt. Lärarna säger att de är välbesökta. Ansvaret ligger på de studerande och är efterfrågestyrt. I engelskan är tio tillfällen under kursen obligatoriska (konversation). Man erbjuder också film en gång/vecka som hörövning.

Lärarna säger också att alla inte klarar det. Jag frågar en av lärarna om hur man uppmärksammar det? ”Det händer inget, kommer inga inlämningsuppgifter, de uteblir.” Läraren beskriver att de försöker ”dra” i dessa elever, ”sitter med en och en, peppar dem”.

De flesta som känner sig hemma med detta sätt att studera bildar egna grupper. En av de intervjuade menar att det är bra även för läraren och syftar på att man har diskussioner i grupp exempelvis.

Varför har vissa svårt med studierna, frågar jag. En lärare svarar att det kan handla om motivationen ibland och att man har misslyckade studier bakom sig. Matematikläraren berättar att cirka 70-80 % av dem som läser matematik säger att ”matte har aldrig varit min grej”. Hon berättar vidare att de flesta av dessa elever är kvinnor som själva tror att de inte har förstått matematik. Läraren menar att det är en konsekvens av att skolsystemet inte tillåter individualisering. På vuxenutbildningen tillåts dessa elever att studera i långsam takt i början och följden är att de allra flesta når godkänt resultat.

Lärarna har bra koll på hur det går för varje studerande. Det finns en pärm för varje kurs och en flik för varje elev. Där finns allt betygsunderlag. I hängmappar finns allt de lämnat in. Det finns också fotografier på samtliga studerande uppsatta på ett ställe tillsammans med närvarolistor.

De har traditionella prov för att följa upp studieresultaten. De studerande kan skriva upp sig för prov två gånger/vecka och jag får intrycket av att det går andra tider också. Lärarna pratar om sina provbanker och någon tycker inte hon har en så stor provbank som egentligen behövs.

Jag talar om IT-stödet Fronter med de olika lärarna. En del studerande skickar in sina uppgifter via Fronter men eftersom de studerande är mycket närvarande lämnar de flesta in sina uppgifter på plats. Man lägger ut nyheter, meddelanden, dokument, tider genomgångar, studieplanering, läromedel, kursinnehåll, speciella länkar. Lärarna uppmanar sina studerande att använda Internet.

Man arbetar inte över ämnesgränserna eftersom de studerande läser olika. ”Hellre individualisering än att integrera ämnena”, var det en lärare som sade.

Förberedelserna och planeringen för hur man praktiskt skall genomföra undervisningen ligger mycket innan man sätter igång, säger en lärare. Jag får ett starkt intryck av att de studerandes lärande därefter är ett ständigt pågående samtal i lärarteamen.

Lärarna beskriver att man lär känna eleverna på ett helt annat sätt än när man har traditionell klassundervisning. En lärare beskriver att hon idag kan förklara ett område på tio olika sätt till skillnad mot när man har en grupp; då blir det en medelväg i genomgångarna.

I samtalet med läraren på omvårdnadsprogrammet berättar hon att man har ett mellanting av PBL (problembaserat lärande) och traditionell undervisning. Många studerande är ovana vid studier och upplever att de behöver genomgångar på det som hon definierar som ”kärnan” i studierna. Lärarna är helt fria när det gäller att lägga upp

och organisera utbildningen gentemot arbetsgivaren. Det innebär konkret att lärarna tar hänsyn till en rad faktorer vid upplägget såsom studieovana, lässvårigheter och dyslexiproblematik. När det gäller examinationen har man både salskrivningar och större hemuppgifter. Man arbetar utifrån ett aktivt lärande med fall. Förutom uppgifter använder de mycket film och ganska mycket skönlitteratur där sociala problem ingår. Dessutom bjuder de in många föreläsare. Arbetssättet är reflekterande och syftet är att rusta de studerande för problemlösning. "Förändring är pedagogiken", säger läraren och funderar på att ha basgrupper igen nästa år och sammanfattar det med att upplägget ändrar sig hela tiden.

4.4.2 Lärarrollen och det egna lärandet

I arbetsplanen från 2002 läser jag att lärarna har en nyckelroll när det gäller att vägleda och handleda deltagare i att söka kunskap och att välja metoder för lärande. Man lyfter också fram att de kunskaper som vuxna fått i olika sammanhang bör utgöra grund för de arbetssätt och arbetsformer som används i vuxenutbildningen.

Samtliga intervjupersoner menar att handledarrollen är den centrala i lärarbetet på Vuxenutbildningen tillsammans med expertrollen.

Läraren på omvårdnadsprogrammet ser också att hon har rollen som ledare och förtydligar det med att beskriva att hon har ett uppdrag som innebär att handleda studerande som har ett mål. Hon menar också att det ställs stora krav för det handlar också om att hålla sig ajour med såväl forskning som med vad som händer ute i verksamheterna.

För att hålla sig ajour med verksamheten "skuggade" hon en biståndsbedömare en halvdag i höstas och lärde sig hur verksamheten fungerade i Stenungsund. Fick ta del av blanketter, hur man dokumenterar och om vad som gäller. Allt detta använder hon nu i undervisningen.

Ett par av lärarna tar upp att man gärna arbetar med uppdragsutbildningar för det egna lärandets skull.

Man lyfter också fram att det är självklart att man arbetar i team och att man pratar ihop sig och att det är självklart att allt material har man gemensamt. Även sådant som synsätt och vad man ska lägga tyngdpunkten på. När man har planeringsmöten på fredagseftermiddagen delar man upp arbetsuppgifterna. I lärarteamet kommer man överens om vem som gör vad. På omvårdnadsprogrammet satte man igång ett samarbete med verksamheterna utifrån frågor som "vad vill ni att de studerande skall kunna". Därefter gjorde lärarna förslag på innehåll. Man delar även arbetsrum med sina kollegor.

Förhållningssättet märks när man använder termer som att man erbjuder genomgångar. Ansvaret ligger på den studerande och läraren finns som stöd. I engelskan vill de studerande alltid ha gemensamma genomgångar i grammatik men där är lärarna överens – det blir enskilt!

Lärarna säger också att man prövar nya saker varje år. Utvärderingstillfällena blir till underlag för förändringar. ”Eleverna hjälper oss med vad vi kan bli bättre på”, säger en lärare.

Upplägget är mycket väl organiserat och strukturerat och jag uppfattar det som väl genomtänkt. Jag uppfattar också att lärarna ser arbetsbördan som jämn över veckan.

Plattformen Fronter är tänkt att kunna öka flexibiliteten i rum. Det möjliggör också större flexibilitet för lärarna menar utbildningsledaren. ”Exempelvis vill jag arbeta söndag kväll i stället för en eftermiddag går det bra.”

IT på omvårdnadsprogrammet handlar om att de studerande ofta får söka kunskap via nätet men man jobbar också via Fronter. ”Det innebär att vi lärare formar en del av kursen i självstudieuppgifter i Fronter”, säger läraren. Det kan vara självrättande test, att läsa en artikel, inspelad lektion med röst och power point-bilder. Inlämning av uppgifter görs via Fronter. Alla uppgifter finns också att hämta där liksom schema mm.

När det gäller de fristående gymnasiekurserna får jag uppfattningen att de ännu inte använder Fronter så mycket som var tänkt. Lärarna trycker på det personliga mötet. En lärare beskriver att det är fler studerande i år jämfört med förra året som inte har praktisk möjlighet till handledning och inte heller Fronter. Samtliga lärare försöker lägga ut aktuella frågor/artiklar mm för de studerande på Fronter.

Lärarna arbetar enligt så kallade ferietjänster. Det innebär att man är på arbetsplatsen 35 timmar/vecka och har 10 timmar i veckan som förtroendetid³. Lärarna är tillgängliga för de studerande cirka 32 av dessa 35 timmar.

Hur går det med flexibilitetens baksida att alltid vara tillgänglig för de studerande frågar jag utbildningsledaren och lärarna? Jag får lite olika svar: ”Viktigt att själv sätta sina gränser.” ”Bromsen finns hos sig själv – inte hos ledningen.” ”Kan känna mig uppbunden ibland.” Någon lärargrupp stänger en morgon/vecka för planering förutom fredagen. Ett annat lärarteam har en förmiddag som gemensam planeringstid. En lärare säger att hon lärt sig med åren – i början arbetade hon för mycket. Sammanfattningsvis avslutar samtliga intervjupersoner med studerandeperspektivet: ”Jag upplever att vi har tid till dem som behöver extra stöd”, säger en lärare som exempel.

En lärare berättar att hittills har hon delat med sig av sina erfarenheter till andra genom massor av studiebesök och ser fram emot att hitta ”någon som hunnit som vi”, ”som ger mig något”.

Samtliga lärare säger att man inte vill gå tillbaka till traditionell undervisning och lyfter fram att i en klass får man inte den personliga relationen till var och en som man får när man individualiserar.

³ Förtroendetid är den tid som lärarna enligt avtal förlägger till den tid och plats man själv bestämmer.

5 Diskussion

Här följer en diskussion av metoden och resultatet relaterat till aktuell teori. Jag har valt att utgå från mina frågeställningar som utgångspunkt för resultatdiskussionen och försökt ha ett reflekterande förhållningssätt enligt Ellströms (1996) anda, som menar att reflektion är en kritisk prövning av de föreställningar om verkligheten som styr vårt handlande.

5.1 Metoddiskussion

För att nå syftet valde jag en kvalitativ ansats med intervjuer och insamling av viss dokumentation. Det gjordes bl.a. med stöd av Kvaless (1997) beskrivning av att målet med den kvalitativa forskningsintervjun är att få nyanserade beskrivningar av den intervjuades livsvärld. De intervjuade berättade ledigt sina uppfattningar om verksamheten. Jag upplevde inget område vara tabubelagt att prata om och med min förförståelse inom området var det också lätt att följa de intervjuades berättelser. Genom dokumentationen fick jag också tillgång till formulerade mål mm.

Det är svårt att säga om fler intervjuer hade givit fler eller annorlunda bilder av verksamheten. De intervjuade hade en mycket samstämmig bild av organisationen vilket tyder på att antalet intervjuade var tillräckligt.

Syftet var att undersöka vilka faktorer som främjat utvecklingen i en framgångsrik kommun utifrån intentionerna med Kunskapslyftet. Den reflektion jag gör är att jag valde ett brett område och kan tycka att resultatet visar "lite om mycket". Här satte dock tiden ramarna. Alternativet hade varit ett begränsat område med ett större djup. Då hade syftet blivit något annat och jag hade tappat det helhetsperspektiv jag var intresserad av.

Med denna bakgrund anser jag att jag nått syftet med min studie.

5.2 Vad har förändrats och varför gjordes dessa förändringar?

5.2.1 Individuell studieplan och högskoleutbildningar

De stora förändringarna sedan Kunskapslyftets start är att alla som studerar fristående kurser arbetar efter en individuell studieplan. Kommuninvånarna erbjuds dessutom vissa yrkesutbildningar samt att studera högskoleutbildningar vid Vuxenutbildningens Lärcentrum.

Jag uppfattar det som att personalen på dåvarande Uppdragsutbildningen förstod vad Kunskapslyftets mål och syfte i grunden handlade om; att det var en genomgripande förändring av den kommunala vuxenutbildningen. Man skulle gå från att erbjuda "färdigförpackade kurser" till att utgå från individens behov och förutsättningar. Det här stämmer bra enligt Hamel & Prahalads (1997) strategisyn för att kunna konkurrera om morgondagens branschstruktur. Författarna menar att det handlar om att föreställa sig framtiden och att kunna skapa den. Och för att kunna göra det behöver man identifiera den så kallade kärnkompetensen och bygga på den. Jag menar att det i mångt och mycket var det som ledning och personal på Uppdragsutbildningen gjorde; man föreställde sig framtiden med studerande som arbetade efter en individuell studieplan och

man uppfattade att man hade den kompetens som uppgiften krävde. Det visar de genom att hänvisa till det arbetsmarknadsprojekt man då arbetade med som byggde på varje enskild persons behov och förutsättningar och att man upplevde det som framgångsrikt.

När det gäller högskoleutbildningar på hemmaplan uppfattar jag det som om verksamheten startade utifrån någon form av "fingertoppskänsla" mot bakgrunden att denna möjlighet höll på att växa fram i Sverige. Det här exemplet på förändring stämmer kanske ännu bättre in på Hamel & Prahalads (1997) strategisyn. Att vara framgångsrik på lång sikt handlar om att föreställa sig framtiden och att kunna skapa den. Beslut togs av politiker något år efter att verksamheten kommit igång. Jag tolkar det som om politikerna har stort förtroende för ledningen på Vuxenutbildningen, vilket också någon av de intervjuade vittnar om. Uppföljningen av Kunskapslyftet tar också upp att en så kallad Alfakommun även har byggt upp Lärcentrum där man anordnar högskoleutbildningar. Högskoleutbildningar fanns inte med i Kunskapslyftsuppdraget från början vad jag känner till.

5.2.2 Framtiden

När jag diskuterade framtidsfrågor med de intervjuade tog de upp allt från sådant som var på gång just nu till scenarier om hur det kan se ut om några år. Jag uppfattar att personalen visar en stor medvetenhet om att verksamhetsförändringar är en ständigt pågående process. Hamel & Prahalad (1997) trycker också på att de företag som tillgodoser kundernas behov genom att ständigt fråga sig hur de kan tillämpa och utöka sina kompetenser är de företag som skapar framtiden. De intervjuade uttrycker detta med att utvärderingstillfällena blir underlag för förändringar och en lärare sade – "eleverna hjälper oss med vad vi kan bli bättre på".

5.2.3 Lärande

Sammantaget när det gäller förändringsbehov och förändringar visar de intervjuade stor självständighet i sina resonemang och diskussioner. Det visar sig på så vis att man har ett reflekterande förhållningssätt till sina uppgifter. Jag menar att förhållningssättet är det som Ellström (1996) beskriver som erfarenhetsbaserat lärande – att lärandet är nära sammankopplat med individens handlingsutrymme och möjligheter att påverka omgivningen i syfte att lösa uppgifter och att det handlar om reflekterad tolkning av mål och uppgifter. Jag uppfattar att det är lärarna själva och tillsammans som planerar, organiserar, genomför, följer upp och förändrar verksamheten. De intervjuade vittnar också om att man har dagliga samtal med sina kollegor om de studerandes lärande och även sådant som grundläggande synsätt och vad man skall lägga tyngdpunkten på. Med stöd av Löwstedts & Stymnes och Larssons & Löwstedts slutsatser enligt nedan påstår jag att lärarnas arbetssätt är ett lärande som är satt i system.

Löwstedt & Stymne (2002) diskuterar att ett företags framgångar ligger i lärandet och menar att den dagliga arbetssituationen utgör den organiseringsprocess som ligger till grund för förståelsen av företagets utveckling och förändring. Larssons & Löwstedts (2002) skolstudie visar att lärandet sker när man ser varandra i handling och att gemensamma möten präglas av att diskutera undervisningen. Deras slutsats är att när man har satt ett sådant här lärande i system ger det goda förutsättningar att hantera förändringar på ett framgångsrikt sätt.

5.3 Hur har organiseringen av vuxenutbildningen främjat utvecklingen?

Jag tolkar den första stora förändringen när Komvux gick upp i Vuxenutbildningen såsom ett led i att fullfölja den individuella studieplanen även för de studerande som gick på Komvux. Fler och fler studerande valde Kunskapslyftet före Komvux vilket också innebar att lärarna på Komvux ville börja arbeta på Kunskapslyftet. En förutsättning för att börja arbeta på Kunskapslyftet var att man ställde upp på det arbetssätt som där gällde. Det här förfaringssättet, tolkar jag, bottnade i att Vuxenutbildningen var klar över syftet med Kunskapslyftsuppdraget och hade ställt upp klara mål för verksamheten. Eller som Hamel & Prahalad uttrycker det – när man har ett strategiskt syfte har man en känsla för färdriktning, vilket innebär att varje anställd förstår hur hennes arbete är kopplat till måluppfyllelsen. Jag menar att Vuxenutbildningen har strategiska syften med sin verksamhet. Målet med de strategiska syftena är att få en kontinuitet i de olika besluten.

Att man har kontinuitet i besluten visar även de övriga organisatoriska förändringarna som ligger i linje med Kunskapslyftsuppdraget och de lokala målen såsom att nå olika målgrupper, ha ett brett utbildningsutbud samt att den studerande har en individuell studieplan: Det handlar om Lärcentrum, vägledningsfunktionen, arbetsmarknadsenheten, stöd och försörjning, samverkan med grannkommunerna, utvecklingen av plattformen Fronter.

Utifrån ovanstående beskrivningar tolkar jag att ledningen för Vuxenutbildningen och kanske också ansvariga politiker har ett helhetsperspektiv på kommuninvånaren när det gäller möjligheten att få studera. Senge (1995) säger att förmågan att se helheter är innebörden av systemtänkande. Att ha förmåga att se samband mellan olika företeelser i stället för att enbart se till varje enskild del och att se förändringsprocesser och mönster i stället för ögonblicksbilder innebär att man kan se bakomliggande faktorer och då har man kommit långt när det gäller att ta tillvara organisationens hävstång, enligt Senge.

De olika besluten och sättet att organisera sig på visar att organisationen har ett helhetsperspektiv sett ur såväl individ- som kommunperspektiv.

5.3.1 Lärarteam

Lärarna arbetar i lag och jag tolkar de intervjuade att det är en mycket starkt bidragande orsak till att man når de mål man har. De intervjuade beskriver det i samband med att man redogör för hur viktigt det är med förberedelser och planering, speciellt innan man sätter igång med flexibelt lärande. Att lagarbete främjar förmågan att tillsammans med kollegor nå gemensamma mål och att man drar åt samma håll är något som bekräftas av Senge (1995), Wiberg (1999), Ahrne & Papakostas (2002) samt av Ellström (1996).

Utifrån ett inifrånperspektiv har man organiserat verksamheten i lärarteam med hög tillgänglighet för de studerande. Lärarna har stor frihet att organisera verksamheten själva, vilket de också gör. De intervjuade beskriver också att de samtalar med varandra varje dag och att man ser det som en självklarhet att man delar med sig av material, delar upp aktuella arbetsuppgifter och att man talar med varandra om de studerandes lärande. Och sådant som grundläggande synsätt samt vad man ska lägga vikten vid när det gäller de studerandes måluppfyllelse. De intervjuades beskrivning av sitt arbete

tolkar jag som ett förhållningssätt som är reflekterande enligt Ellströms (1996) definition på reflektion: ”en kritisk prövning av de föreställningar om verkligheten som, mer eller mindre medvetet, styr vårt handlande i olika situationer”. Sandberg & Targama (1997) säger att begreppet förståelse är en nyckelfaktor när personalen får frihet att organisera sitt arbete. ”Så som de förstår sin situation så handlar de”, säger författarna. Jag tolkar att de intervjuade visar stor förståelse för sitt uppdrag och organisationens strategiska inriktning utifrån det sätt de beskriver sina ständigt pågående samtal med sina kollegor. Detta är grunden, enligt Sandberg & Targama, för att företaget ska nå sina mål.

Min uppfattning om organisationen är att lärande är en viktig del av kulturen. Förutom att man delar med sig av sin kunskap internt har man haft mängder av studiebesök från andra kommunala vuxenutbildningsanordnare. En av lärarna uttryckte att hon såg fram emot att själv åka på studiebesök till någon som gav henne något. Jag fann även att de intervjuade såg öppenhet som något viktigt, vilket jag menar är en förutsättning för ett lärande förhållningssätt. Detta förhållningssätt menar jag är en av framgångsfaktorerna och jag får stöd av Larsson & Löwstedt (2002) som säger att lärande som kultur är en av de viktigaste förutsättningarna för framgång i företag.

5.3.2 Ledarskap

Ledningen består av samma personer idag som när Kunskapslyftet startade. Det är viktigt menar Hamel & Prahalad (1997) och säger att stabilitet i ledningen innebär stabilitet i den strategiska planeringen och det behövs för att hålla ut när det gäller större förändringar som kan ta några år.

Samtliga intervjuade personer har ett förhållningssätt som bygger på att det finns en ”självklarhet” över att de är delaktiga. Det är inget ord de använder utan jag tolkar det utifrån deras sätt att beskriva sina uppgifter på. Exempelvis att man har ansvar för ett speciellt område och det i sin tur bygger på ett stort engagemang. En av lärarna uttrycker det som att hon har stor frihet att driva utvecklingen och att ”Jan litar på mig”. Jag uppfattar det som att ledningen litar på personalen och att personalen uppfattar det som att man har förutsättningar att ta ansvar. Andra exempel är att när läraren ser att något kan förändras gör man det. Även när vi talar om framtidsfrågor lade jag märke till att det inte fanns några tecken på att de upplevde att de skulle bli hindrade av ledningen. Det stämmer bra med begreppet delaktighet utifrån vad Wiberg (1999) kommit fram till – att delaktighet är den enskilde medarbetarens ”självvalda åtaganden och engagemang för gemensamma uppgifter” (s.237). Det man själv valt är man oftast engagerad i och då blir ansvarstagandet heller inget problem, menar han. Wiberg säger att ledarskapsuppgiften är att skapa förutsättningar för delaktighet och jag tror jag vågar påstå att ledningen på Vuxenutbildningen har klarat av det.

Mintzberg (1989) menar att man ska utgå från uppgiften när man organiserar sig och jag har fått uppfattningen att det går som en röd tråd genom dessa år att man på Vuxenutbildningen organiserar sig utifrån uppgiften. Till grund för det beskriver Sandberg & Targama (1998) att när medarbetarna får mer ansvar och ökad frihet betyder det att ledarna leder via idéer och visioner och därmed förlorar man den direkta kontrollen över personalens handlingar. Författarna menar att många organisationer

arbetar enligt det här sättet på ett retoriskt plan men att förändringen inte skett på en praktisk nivå. Jag tolkar dock ledarskapet på Vuxenutbildningen utifrån de intervjuer jag gjort att man arbetar enligt det doktrinskitte som Sandberg & Targama menar innebär att man lämnat ledning via detaljerade regler och anvisningar till en tro på ökad frihet och mer ansvar för medarbetarna. Det visar sig i kommentarerna om att chefen lutar på personalen och att man utför sina arbetsuppgifter utifrån uppdraget.

Förutom att Vuxenutbildningen har organiserat sig utifrån uppgiften tolkar jag att man lever upp till Ellströms (1996) uppfattning att det är nödvändigt att organisera sig såväl för produktion (handling) som för lärande (reflektion). Syftet är att möjliggöra allt ifrån måldiskussioner till uppföljning och utveckling av verksamheten. Eftersom verksamheten är mycket delegerad utifrån uppgiften och organiserad i lag finns dessa förutsättningar menar jag.

5.4 Hur ser lärarrollen ut?

Med hjälp av min litteraturgenomgång inom ämnet pedagogik reflekterar jag över om lärarna på Vuxenutbildningen arbetar efter den pedagogik som Egidius (2002) med flera menar bör vara rådande inför 2000-talet och som jag menar stämmer med Kunskapslyftsuppdraget.

5.4.1 Pedagogik

Samtliga studerande har en individuell studieplan som har upprättats tillsammans med studievägledaren. Studieplanen utgår från den enskildes behov och förutsättningar när det gäller innehåll, tidsplan och form. Studierna sker enskilt eller i smågrupper och de studerande har en studiehandledning till sin hjälp samt tillgång till individuell handledning av ämnesspecialister samt stöd via plattformen Fronter. När det gäller yrkesutbildningarna sker individualiseringen inom ramen för den sammanhållna utbildningen, framförallt ur ett pedagogiskt perspektiv.

Jag tolkar det pedagogiska upplägget mycket likt den pedagogik som, enligt Egidius (2002), Illich (1971) förespråkar där Egidius utkristalliserat fyra funktioner: Dessa var vägledningsfunktion, komma i kontakt med personer med likasinnade behov av studier, ett system som hänvisar till personer som vill ta på sig att handleda samt tillgång till ämnesspecialister. Sammantaget menade Illich att skolan skulle vara ett nätverk eller allmän service.

Hedin & Svensson (1997) refererar till Knowles som menar att man skall bygga på vuxnas erfarenheter när man utformar utbildningen och man upprättar individuella lärkontrakt där det framgår vilka nya kompetensområden som skall täckas in. Jag tolkar lärkontrakt mycket likt det som kallas för individuell studieplan.

När det gäller relationen till de studerande bygger den på ett mycket nära samarbete lärare – studerande. Handledningen är individuell och man följer upp studieresultatet kontinuerligt. Lärarna har hög tillgänglighet. Information och material är tillgängligt via Fronter. Individuella genomgångar och gruppgenomgångar utifrån de studerandes behov och situation präglar också den dagliga verksamheten. Lärarna beskriver bland annat att man lär känna eleverna på ett helt annat sätt jämfört med klassrumsundervisning. De intervjuade trycker också på betydelsen av det personliga

mötet. Jag får också intrycket att de intervjuade har en stor samsyn när det gäller varför man arbetar efter denna pedagogik och säger att man inte vill gå tillbaka till traditionell undervisning och lyfter fram den personliga relationen tack vare individualiseringen.

Jag tolkar den pedagogiska grundsynen hos de intervjuade ligga helt i linje med vad Carlgren & Marton (2004) menar att pedagogik handlar om när de refererar till Premarch; ”att utgå ifrån den andre, att kunna bedöma framstegen och att anpassa undervisningen till vad den andre åstadkommer”. Jag uppfattar även att pedagogiken överensstämmer med Paulo Freires syn på pedagogik, som Egidius (2002) också refererar till, nämligen att pedagogiken bygger på självstyrning genom dialog och delaktighet samt personlig kontakt mellan lärare och elever. Freire menar också, enligt Egidius, att pedagogik är ett ämne som handlar om människans personliga utveckling. Att även denna syn råder hos de intervjuade märks i uttalandet att de studerande som har arbete växer som människor och får vidgade vyer samt att de utvecklas som människor.

Egidius tar också upp Donald Schöns mest kända arbete, *The Reflective practitioner*, som utgår från att teori och praktik är delar i ett ”spänningsverk” där den ena befruktar den andra. Egidius har i sin egen forskning funnit att kompetens förvärvas genom att fungera i den verklighet man vill bli förtrogen med och i anslutning till det söka kunskap.

När det gäller Schöns och Egidius syn på teori och praktik fann jag den på omvårdnadsprogrammet som varvar teoridelarna med arbetsplatsförlagd utbildning (APU) samt utgår från fall i teoridelarna.

De punkter som beskriver den pedagogik man ska sträva efter enligt propositionen Vuxnas lärande (Prop. 2000/01:72) tolkar jag stämmer bra överens med hur Vuxenutbildningen arbetar, vilket visar att organisationen är väl medveten om vilka mål som gäller – vad man ska åstadkomma.

5.4.2 Lärararbetet

I det här avsnittet gör jag ett försök att relatera de intervjuades syn på Carlgrens & Martons (2004) sätt att se på ”Lärare av i morgon”. Författarna menar att uppdraget är läraryrkets kunskapsbas och utgör grunden för det professionella objektet, vilket är elevernas lärande eller utveckling av förmågor och förhållningssätt. Utifrån de intervjuades berättelser om sitt arbete tolkar jag det som att man är mycket klar över att arbetet handlar om elevernas lärande eller utveckling av förmågor och förhållningssätt, dvs. det professionella objektet. Läraren på omvårdnadsprogrammet uttrycker sin syn på lärararbetet i termer av att hon har ett uppdrag som innebär att handleda studerande som har ett mål. De intervjuade använder uttrycket att man erbjuder genomgångar. Det här tolkar jag som att fokus ligger på att det är eleverna som lär och ansvaret ligger på den studerande. Lärarens roll blir då att genomföra en genomgång utifrån att det finns intresserade och motiverade studerande i syfte att främja de studerandes lärande.

Min tolkning är också att lärarna har utgått från sitt uppdrag när de organiserat lärararbetet med en mycket hög tillgänglighet. I uppdraget ingår att nå de prioriterade grupperna vilka är de med kortast utbildning och behöver mycket stöd. En av de

intervjuade uttryckte att ”jag upplever att vi har tid till dem som behöver extra stöd”. Det tolkar jag som att man är väl medveten om sitt uppdrag.

Hedin & Svensson (1997) beskriver den förändrade lärarrollen från kunskapsförmedlaren till vägledaren som stimulerar till kunskapssökande. Förändringen bygger på utvecklingen av synen på kunskap, lärande och undervisning. Carlgren & Marton (2004) beskriver kunskapsförmedlaren som en roll som sammanföll med industrisamhällets upprättande och expansion där arbetslivet delade upp arbetsmoment där varje del gjordes för sig. Författarna menar att skolan gjorde likadant – innehållet delades upp i olika ämnen som förmedlades på särskilda lektioner enligt ett återkommande schema. Carlgren & Marton lyfter fram att vi nu lever i ett informationssamhälle och i ett sådant samhälle blir skolans uppgift att utveckla redskap och kompetenser för att kunna hantera och värdera information.

Om jag utgår från dessa författares syn på lärarrollen i relation till den samhällsutveckling som skett uppfattar jag att lärarna på Vuxenutbildningen i stora drag har anammat den syn som behövs i informationssamhället. I samarbete med lärarna upprättar varje studerande sitt eget schema utifrån den individuella studieplanen och tar ansvar för sitt lärande. Läraren ser sin uppgift som att handleda, vägleda och vara ett stöd för de studerande.

5.5 Slutord

Det har varit mycket intressant och givande att fokusera studien på vilka faktorer som bidragit till att en förändring upplevs ha gått bra. Jag har fördjupat mina kunskaper när det gäller vikten av att ha en djup förståelse för ett uppdrag och om varför vi gör förändringar. Jag har också kommit till insikt om att utvecklingen och förnyelsen av kommunernas vuxenutbildning bygger på en djup förståelse för innebörden av livslångt lärande och varför det är önskvärt med det livslånga lärandet samt vuxenutbildningens roll i det livslånga lärandet. Och att denna förståelse måste finnas hos alla involverade politiker och anställda.

De framgångsfaktorer jag funnit är att Stenungsunds kommun har en framsynthet och en känsla för färdriktning när det gäller vuxenutbildning. De är medvetna om vilken kärnkompetens som behövs. Och att dessa faktorer bygger på att man har djup förståelse för uppdragets mål och intentioner.

Ytterligare faktorer för framgång är att organiseringen sker utifrån uppgiften och bygger på tillit och delaktighet. Det har bäddat för engagemang för arbetsuppgifterna. Förhållningssättet är lärande som är satt i system.

Parallellt med dessa faktorer har den pedagogiska utvecklingen skett, vilket är en viktig framgångsfaktor. Pedagogiken bygger på Premarchs definition: ”pedagogik innebär att utgå ifrån den andre, att kunna bedöma framstegen och att anpassa ’undervisningen’ till vad den andre åstadkommer” (Carlgren & Marton (2004, s.14).

Jag tolkar framgångarna med utvecklingen och förnyelsen av Vuxenutbildningen som att de olika faktorerna har samverkat och är integrerade, vilket innebär att

organisationen har ett helhetsperspektiv på sitt uppdrag och ett systemtänkande i Senges (1995) anda .

Avslutningsvis menar jag att dessa framgångsfaktorer lett till att Stenungsunds kommun är en så kallad Alfakommun och därmed lever upp till intentionerna med Kunskapslyftet. I praktiken innebär det att Vuxenutbildningen i Stenungsund har bidragit till att ge sina kommuninvånare ökade möjligheter till ett livslångt lärande där en bra grundutbildning är basen i detta lärande.

Ur ett nationellt perspektiv tror jag att det är av största vikt att exempelvis Myndigheten för Skolutveckling har/får ett fortsatt uppdrag att främja utveckling och förnyelse av kommunernas vuxenutbildning. En av anledningarna är att ett av de övergripande målen är att minska utbildningsklyftorna. Ett viktigt led i detta arbete är att man försäkras om att kommunerna arbetar utifrån att man förstått uppdragets syfte och att man använder den erfarenhet som exempelvis Vuxenutbildningen i Stenungsund har. För att bli en Alfakommun tror jag att många kommuner behöver avsätta tid och resurser till att fundera över vuxenutbildningens roll i det livslånga lärandet för att gå vidare i förändringsarbetet. Jag menar att hela samhället kommer att vara involverade i förändringsarbetet i riktning mot det livslånga lärandet.

5.5.1 Fortsatt forskning

I bakgrunden till Kunskapslyftsuppdraget och i propositionen Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen (Prop. 2000/01:72) lyfter man fram att det är av största vikt att ha med perspektivet det livslånga lärandet när det gäller individen samt att öka förutsättningarna för tillväxt ur ett samhällsperspektiv.

För att få en förståelse för effekterna av en kommuns framgångsrika utveckling behövs det en vidare forskning som bygger på de studerandes upplevelse av kopplingen studier och egen utveckling samt kommunens upplevelse av kopplingen tillväxt och kommuninvånarnas utbildningsnivå.

6 Referenser

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.

Ansökan om statligt stöd för utbildning av vuxna år 2004, Dnr 2003:494 daterad 2003-08-21. Opublicerat manuskript. Stenungsunds kommun.

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Carlgrén, Ingrid & Marton, Ference (2004). *Lärare av i morgon*. Stockholm: Lärarförbundets Förlag.

Dahlberg, Bo-Göran (2004). Förnyelse utan konkurrensutsättning i Stenungsund. *KOM Kommunikation mellan vuxenutbildare*, nummer 3 oktober 2004, s. 4-6.

Ellström, Per-Erik (1996). Rutin och reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. I Per-Erik Ellström, Bernt Gustavsson & Staffan Larsson (Red.), *Livslångt lärande* (s.142-173). Lund: Studentlitteratur.

Egidius, Henry (2002). *Pedagogik för 2000-talet*. Tredje utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur.

Förordning (SFS 2002:1012) om kommunal vuxenutbildning. Stockholm: Sveriges Riksdag.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1997). *Att konkurrera för framtiden*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Hedin, Anna & Svensson, Lennart (Red.) (1997). *Nycklar till kunskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kunskapslyftet – ett lyft för den enskilde och för samhället [elektroniskt dokument – pdf-fil]. Myndigheten för skolutveckling, Dnr 2003:231 daterad 2004-08-30. Tillgänglig: <http://www.skolutveckling.se/vux/kunskapslyftet/vuxkunskapslyftet.shtml>, (2004-09-16).

Kunskapslyftet har varit den största satsningen någonsin på vuxenutbildning i Sverige [elektroniskt dokument]. Myndigheten för skolutveckling (senast uppdaterad 2004-09-13). Tillgänglig: <http://www.skolutveckling.se/vux/kunskapslyftet/vuxkunskapslyftet.shtml>, (2004-12-08).

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Pär & Löwstedt, Jan (2002). Borde vi inte satsa på Knowledge Management? I Jan Löwstedt & Bengt Stymne (Red.), *Scener ur ett företag* (s. 93-116). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Staffan (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. I Bengt Starrin & Per-Gunnar Svensson (Red.), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 163-187). Lund: Studentlitteratur.

Löwstedt, Jan & Stymne, Bengt (2002). Att iscensätta kunskap i handling. I Jan Löwstedt & Bengt Stymne (Red.), *Scener ur ett företag* (s. 9-25). Lund: Studentlitteratur.

Lokal arbetsplan, Vuxenutbildningen i Stenungsund 2002. Opublicerat manuskript. Vuxenutbildningen Stenungsund.

Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Paulsson, Stefan (2004). Huset blev symbol för en ny organisation [elektroniskt dokument]. *CFL magasin*. Tillgänglig: <http://www.stenungsund.se/vuxenutbildningen/>, (2004-11-21).

Proposition 2000/01:72. *Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Senge, Peter (1995). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta Info Direkt.

Stymne, Bengt & Löwstedt, Jan (2002). På teaterkaféet. Scener ur ett företag tolkade med teorin om organisering. I Jan Löwstedt & Bengt Stymne (Red.), *Scener ur ett företag* (s. 259-273). Lund: Studentlitteratur.

Styrdokument. Opublicerat manuskript. Kompetens & Utveckling – Vuxenutbildning.

Vuxenutbildningen [elektroniskt dokument]. Vuxenutbildningen i Stenungsund (senast uppdaterad 2004-11-18).

Tillgänglig: <http://www.stenungsund.se/vuxenutbildningen/>, (2004-11-21).

Wiberg, Lars (1999). *Gränslandet. Ledarskap för medarbetares delaktighet och verksamhetens förnyelse*. Stockholm: Nerenius & Santéus förlag.

Intervjuguide

Syftet med studien är att ta reda på vilka betingelser som ligger bakom förändringen av vuxenutbildningen i en kommun.

Tiden handlar om från kunskapslyftets start 1997 – 2004.

- Förändringsbehov och förändring
- Vad har förändrats och varför gjordes dessa förändringar?
- Organisering
- Hur har organiseringen och ledarskapet av vuxenutbildningen främjat förändringen?
- Lärarrollen
- Hur har lärarrollen/arbetet som lärare förändrats?

