



Nr. 2004:7

Kommunikasjon med det regionale ledd

Forord

Læringscenteret hadde som mål å bidra til at kommunikasjonen mellom Læringscenteret og fylkesmennene blir så god som mulig. Denne ambisjonen ønsket de å overføre til Utdanningsdirektoratet som overtar den statlige styringen av fylkesmennenes utdanningsavdelinger fra 15. juni 2004.

På bakgrunn av dette fikk Statskonsult i oppdrag fra Læringscenteret å undersøke fylkesmennenes og utdanningsdirektørenes erfaringer med Læringscenterets kommunikasjon, samt deres kommunikasjonsbehov og forventninger til det nye utdanningsdirektoratet. Læringscenteret viste med dette en åpen og søkende tilnærming til det å skulle kommunisere med de statlige regionale ledd, helt i tråd med deres strategiske vektlegging av dialog og kommunikasjon.

I rapporten sammenfattes svarene fra 41 omfattende kvalitative intervjuer med fylkesmenn, utdanningsdirektører og informasjonsrådgivere. Mange av respondentene er kritiske til deler av Læringscenterets kommunikasjon, men det er konstruktiv kritikk som bæres frem, og det er stor tro på at ting vil bli bedre når Utdanningsdirektoratet blir etablert og finner sin form.

Vi legger mest vekt på forbedringspunktene, og vi vil derfor gjerne understreke at bildet er ikke entydig kritisk, det er mange av respondentene som er tilfreds med mye, og dette fremgår av de forskjellige punktene i rapporten.

Læringscenteret fikk kort levetid som institusjon, og var i nærmest kontinuerlig omstilling i fra opprettelsen 1. september 2000 til nedleggelsen 15. juni 2004. Institusjonen var svært bevisst betydningen av kommunikasjon som virkemiddel, og mange av de ansatte hadde kommunikasjon og informasjon som sitt viktigste gjøremål. Utdanningsdirektoratet får med seg mange av de samme personene og oppgavene når det opprettes 15. juni 2004. Vi er spent på å følge det nye direktoratets videre utvikling, og håper at resultatene i denne rapporten kan være til nytte for den fremtidige styringsdialogen.

Vi vil takke referansegruppen og Læringscenterets ledelse for bistand til utvikling av intervjuguide og nyttige innspill til rapporten, men presiserer samtidig at Statskonsult er ansvarlig for alle tolkninger, vurderinger og anbefalinger i rapporten.

Rapporten er utarbeidet av avdelingsdirektør Ellen Hov Aanæs og seniorrådgiver Marit Viggen.

Oslo juni 2004



Jon Błaalid
Direktør

Innhold

1	Sammendrag og anbefalinger.....	4
2	Om prosjektet	7
3	Rammer for prosjektet.....	7
4	Resultatene fra intervjuene.....	8
4.1	Fylkesmennene.....	8
4.1.1	Kjennskap til Læringssenteret.....	8
4.1.2	Forventninger til det nye direktoratet.....	10
4.1.3	Utviklingen av fylkesmannen rolle	11
4.1.4	Annet	12
4.2	Utdanningsdirektørene	13
4.2.1	Generelt om Læringssenteret	13
4.2.2	Forventninger til det nye direktoratet.....	18
4.2.3	Utviklingen av fylkesmannen rolle	19
4.2.4	Eksamen og elevvurdering.....	20
4.2.5	Resultat og kvalitetsvurdering. Dokumentasjon og analyse.	22
4.2.6	Lærings- og oppvekstmiljø og verdibevissthet	25
4.2.7	Kompetanseutvikling og særskilte IKT tiltak	26
4.2.8	Samarbeidsprosjekter	29
4.2.9	Nasjonale oppgaver lagt til enkelte fylkesmenn	30
4.2.10	Diverse	31
4.2.11	Annet	34
4.3	Informasjonsrådgivere.....	35
4.3.1	Kjennskap til Læringssenteret.....	35
4.3.2	Generelt om Læringssenteret	35
4.3.3	Forventninger til det nye direktoratet.....	37
4.3.4	Utviklingen av fylkesmannen rolle	38

1 Sammendrag og anbefalinger

Det er et nyansert bilde av kommunikasjonen mellom Læringscenteret og det regionale ledd som fremkommer i denne rapporten. Mest erfaring har naturlig nok utdanningsdirektørene og de ble også spurt om flere og mer detaljerte spørsmål enn fylkesmennene og informasjonsrådgiverne.

Av positive funn vil vi nevne høye forventninger og stor tiltro til det nye utdanningsdirektoratet som mange mener vil få en klarere rolle og derved et bedre utgangspunkt for å kommunisere med fagnivået i embetet enn det departementet har hatt.

Når det gjelder erfaringer med Læringscenteret er det mange som trekker frem god kompetanse hos de enkelte saksbehandlere. Positivt er det også at nesten alle respondentene kjenner www.ls.no, og at de fleste er inne der nokså regelmessig. Et klart flertall av utdanningsdirektørene mener at kommunikasjonen rundt eksamen og avgangsprøvene i grunnskolen er god. Nesten alle synes at modellen der nasjonale oppgaver legges til enkelte fylkesmenn fungerer bra. Mer enn halvparten sier også at de er fornøyde med den nye ordningen for tilstandsrapportering. To tredjedeler av utdanningsdirektørene sier at de er sterk involvert i samarbeidsprosjektene *Gi rom for lesing* og *Den kulturelle skolesekken*, og om lag halvparten sier seg tilfreds med kommunikasjonen i forbindelse med *Gi rom for lesing*.

Respondentene i denne undersøkelsen er imidlertid også kritiske til mange trekk ved Læringscenterets kommunikasjon. Men det er konstruktiv kritikk som bæres frem, og det er stor tro på at ting lettere kan falle på plass, og at kommunikasjonen vil bli klarere og bedre når Utdanningsdirektoratet blir etablert og finner sin form.

Vi er bedt om å komme med anbefalinger, og i det følgende vil vi derfor trekke frem noen forbedringspunkter.

Først noen generelle punkter som alle respondenter er inne på:

- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet bør prioritere klarere**

Mange er inne på at Læringscenteret har en utfordring i å ikke gjøre alle oppgaver og prosjekter like store og viktige. Likeledes nevner flere at mange prosjekter er for saksbehandlervhengige, at ting ikke sees i sammenheng og at den ene ikke vet hva den andre gjør. Når slike utsagn sammenholdes får en lett inntrykk av at Læringscenteret som virksomhet lider under mangel på samordning og blick for helheten. Vi har inntrykk av at også Læringscenteret selv har følt seg som en assortert landhandel der både små og store oppgaver kjemper om oppmerksomhet og ressurser. Det er imidlertid departementet som tildeler institusjonen oppgaver, og Læringscenterets muligheter til å prioritere kan vi ikke uttale oss om da vi ikke har intervjuet verken departementet eller Læringscenteret selv i denne omgang.

-
- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet må følge linjen og/eller informere øvrige ledd når de går direkte ut i sektoren**

Flere er inne på at det er for mye kontakt fra Læringscenteret direkte til skoler og skoleeiere utenom det regionale leddet. Dersom dette er en arbeidsform Læringscenteret ønsker å opprettholde, bør man også orientere fylkesmannen, for eksempel ved å sende kopi. Det gjelder særlig i de tilfeller hvor Læringscenteret henviser skolene og kommunene til å ta kontakt med fylkesmennene ved behov for utdyping og avklaring.

Betydningen av å gå i linjen bør også sees i forhold til fylkesmannsembetene. Læringscenteret henvender seg som regel direkte til utdanningsavdelingen og har hittil i liten grad henvendt seg til fylkesmennene og deres administrasjon. Direktoratet bør nok etablere en mer direkte linje til fylkesmannen som øverste leder av embetet. Dette er særlig viktig i forhold til embeter der utdanningsavdelingen ennå ikke er godt integrert, men anføres som en generell anbefaling.

- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet bør bruke den kompetansen som finnes ute i embetene og legge opp til dialog**

Respondentene vi har intervjuet er ressurssterke fagfolk med verdifull innsikt for direktoratet. De fleste har også lang fartstid i sine stillinger. Det vil nok være avgjørende for direktoratets suksess som embetsstyrer at disse trekkes med i reell dialog om strategi og prioriteringer. Flere tar opp at de i alt for liten grad føler at de blir brukt slik i dag, selv om det her er unntak. Forsøk å unngå sentral detaljstyring av prosjekter.

- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet og departementet bør være oppmerksom på at det er store forventninger til at det nye direktoratet skal få en friere rolle**

Samtidig som de er kritiske, uttrykker også flere av respondentene sympati med Læringscenteret, som de mener har blitt alt for detaljstyrt av departementet. Det gjelder en del prosjektsatsninger, men også hele områder som for eksempel IKT. Nå har de forventninger til at det nye direktoratet får en friere og mer avklart status. De regner derfor med at det vil komme både tydeligere og mer samordnede styringssignaler. De regner med at det skal bli bedre dialog (særlig utdanningsdirektørene), og de regner med at Utdanningsdirektoratet vil bli en tydeligere deltaker i den offentlige debatten enn Læringscenteret har vært, bare for å nevne noe. Det ligger betydelige utfordringer i å skulle innfri slike forventninger, og enkelte gir også uttrykk for at de er usikre på om departementet vil gi direktoratet tilstrekkelig handlingsrom.

Når det gjelder mer konkrete anbefalinger vil vi si følgende:

- **Rutinene for tilbakemelding og tilgjengelighet, særlig på telefon må forbedres**

Mange peker på at det kan være vanskelig å komme i kontakt med rett person i Læringscenteret og at rutinene for tilbakemelding er for dårlige. Sjekk rutiner på sentralbordet, og rutiner for bruk av telefonsvarer og tilbakemeldinger til de som ringer. Etabler rutiner med fungeringer og overlapp

på prosjektene, og sørg for tilstrekkelig forankring av prosjekter i ledelsen, slik at man kan gi svar til de regionale ledd når det er noe som haster.

- **Det er en del ganske ensartede ønsker for styringsdialogen som bør kunne følges opp**

Det er klare signaler i forhold til en del av elementene i styringsdialogen. Klare og konsise tildelingsbrev over samme lest som øvrige departementer og direktorater. Forsøk å få dette inn den elektroniske rapporteringen, i samarbeid med Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD). Det er passe mange møter i utdanningsadministrasjonen, fortsett med disse, og inviter gjerne fylkesmennene med en gang i året. Legg opp til embetsbesøk hos de enkelte fylkesmenn ca. annet hvert år. Bruk helst fylkesmannsmøtene for kontakt med fylkesmenn. Dersom det skal etableres elektroniske nettverk (utdanningsdirektørene er mest interessert i dette), bør de baseres på fylkesmenneses trippelnett. Ta i så fall kontakt med AAD om dette.

Møtene bør være preget av diskusjon og refleksjon, direkte informasjon kan tas i andre kanaler f. eks i e-post eller brev. Dagsorden må foreligge i god tid senest en uke i forveien.

- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet bør prioritere kanaler for øvrig**

www.ls.no er den kanalen som når flest av respondentene i denne undersøkelsen. Dette er den viktigste kanalen ved siden av møter, brev, telefon og personlig kontakt. Det er viktig å ha dette for øye i utformingen av nettstedet. Kanskje kunne man lage en egen inngang med eget ikon for det regionale leddet?

Mimir er kjent av alle utdanningsdirektørene, men selv om mange leser og er tilfreds med blandet, er det er nok grunnlag for å se nærmere på bladets målgrupper, distribusjon og ressursbruk.

Skolenettet er lite relevant og lite brukt blant de målgruppene vi her har intervjuet.

- **Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet bør tenke igjennom hvordan de kan bruke og involvere informasjonsrådgiverne hos de fylkesmenn som har slike.**

Når det gjelder de enkelte fagområder og prosjekter henviser vi til merknader inne i rapporten.

2 Om prosjektet

Oppdraget fra Læringscenteret gikk ut på å undersøke fylkesmennenes og utdanningsdirektørenes erfaringer med Læringscenterets kommunikasjon, samt deres kommunikasjonsbehov og forventninger til det nye utdanningsdirektoratet som overtar den statlige styringen av fylkesmennenes utdanningsavdelinger fra 15. juni 2004. Det var også ønskelig å undersøke fylkesmennenes egne preferanser og eventuelle forslag til hva som kan være egnede kommunikasjonskanaler for fremtidens dialog mellom dem og det nye direktoratet. Resultatene fra undersøkelsen skulle presenteres i en analyserapport, som også skulle inneholde anbefalinger for det videre arbeidet.

Målet for prosjektet er å bidra til at kommunikasjonen mellom Læringscenteret og fylkesmennene blir så god som mulig.

3 Rammer for prosjektet

Metoden som ble valgt var et kvalitativt undersøkelsesopplegg med delvis strukturerte telefonintervjuer. Med delvis strukturerte menes at vi utførte intervjusamtaler med de enkelte respondentene etter en standard intervjuguide som var utarbeidet på forhånd, men samtidig var vi åpne i forhold til innspill og idéer som respondentene selv kom med. Dermed fikk vi ikke bare svar på våre spørsmål, men også begrunnelser for svarene, samt ny innsikt og nye idéer som vi ville gått glipp av ved et kvantitativt eller strukturert opplegg.

Selve spørsmålsguiden ble utarbeidet i samarbeid med en referansegruppe sammensatt av representanter fra alle Læringscenterets daværende seksjoner og senere kvalitetssikret i møte med Læringscenterets ledelse.

Det ble gjennomført personlige intervjuer ansikt til ansikt i to fylker for å teste ut skjemaene før vi startet telefonintervjuene. Disse intervjuene ble gjennomført i Nordland og Rogaland. Det ble bare foretatt mindre justeringer på bakgrunn av disse intervjuene. Men de gav intervjuerne nyttig innsikt som viste seg verdifull i de senere telefonintervjuene.

Alle fylkesmenn og utdanningsdirektører skulle intervjues, og i tillegg skulle vi intervju informasjonrådgivere hos de fylkesmannsembeter som har informasjonrådgivere. En fylkesmann ville nødvendigvis intervjues da hun hadde vært så kort tid i stillingen at hun mente hun ikke ville ha noe å tilføre. Dette ble etterkommet.

Det ble oppgitt at ni embeter hadde informasjonrådgivere, men da vi skulle foreta intervjuene hadde en informasjonrådgiver sluttet. Det kom dessuten frem at tre ”informasjonrådgivere” opplevde denne stillingsbetegnelsen som misvisende, da de bare brukte om lag 20-25 prosent av sin arbeidstid på informasjonsoppgaver. De mente selv at de ville ha lite å tilføre i denne undersøkelsen, og etter å ha intervjuet en av dem sa vi oss enige i dette. Der er derfor kun seks informasjonrådgivere som er intervjuet. Totalt er det altså foretatt 41 intervjuer.

4 Resultatene fra intervjuene

4.1 Fylkesmennene

4.1.1 Kjennskap til Læringscenteret

Alle fylkesmenn vet i grove trekk hva slags institusjon Læringscenteret er og hvilke oppgaver de har, men kjennskap til Læringscenteret varierer sterkt blant fylkesmennene. Fem fylkesmenn kjenner Læringscenteret godt fordi de sitter eller har sittet i relevante sentrale utvalg eller har arbeidet innen utdanningssektoren tidligere. Fem fylkesmenn sier at de kjenner Læringscenteret blant annet fordi de kjenner eller har truffet direktør Jostein Osnes privat eller i andre sammenhenger. Seks fylkesmenn henviser til presentasjoner på fylkesmannsmøter og tre sier at de først og fremst har fått kjennskap til Læringscenteret gjennom samtaler med utdanningsdirektøren.

Kontakt

16 av de 17 fylkesmennene som ble intervjuet sier at de aldri er i kontakt med Læringscenteret, og at kontakten går gjennom utdanningsdirektøren. Kun en fylkesmann viser til kontakt, men sier at den er usystematisk og sjeldnere enn en gang i måneden. 11 av fylkesmennene sier at dette er helt uproblematisk, de har ikke behov for mer kontakt så lenge ting går greit. De fem øvrige etterlyser imidlertid mer kontakt.

- Jeg synes at det ville være en fordel både for Læringscenteret og for meg som embetsleder at en i visse situasjoner hadde en direkte kontakt da det tross alt er fylkesmannen som er øverste leder for embetet.

- Dette er et nytt område for fylkesmannen, og når ikke fylkesmannen får dette under huden så taper utdanningsområdet på det.

Flere trekker sammenligninger med Sosial- og helsedirektoratet fordi fylkeslegene ble lagt inn under fylkesmannsembetene omtrent samtidig som utdanningskontorene. De fleste sier imidlertid at de synes det blir for mye møter på helseområdet, og bare én sier at hun kunne tenke seg liknende aktivitet på utdannings siden. De regner imidlertid med at det vil bli et mer personlig forhold når direktoratet overtar embetsstyringen på dette området, og kommer med forslag til hvordan dette kan gjøres. Vi kommer til bake til dette under punkt 4.1.2. Forventninger til det nye direktoratet.

Det er vårt klare inntrykk at behov for direkte kontakt mellom fylkesmenn og Læringscenteret har sammenheng med hvor godt utdanningsavdelingen er innarbeidet i embetet og hvor godt utdanningsdirektør og fylkesmann samarbeider. Der hvor samarbeidet ikke er godt, gir både fylkesmenn og utdanningsdirektører ganske tydelige uttrykk for dette.

Fire fylkesmenn understreker viktigheten av at Læringscenteret går i linjen gjennom det regionale leddet og ikke direkte ut i sektoren til skoler og skoleiere, i alle fall ikke uten kopi til fylkesmannen/utdanningsavdelingene. Dette er et viktig poeng som blir gjentatt i flere sammenhenger av både utdanningsdirektører og fylkesmenn.

...det er veldig viktig at de ikke går utenom det regionale leddet, altså fylkesmannen og statens utdanningskontor, og lager andre konstellasjoner, f. eks går direkte ut til kommuner og skoler, slik at vi ikke blir sittende igjen og er usikre på hva som har skjedd.

Kanaler

Mímir

Ni fylkesmenn kjenner ikke Mímir. Syv sier at de kjenner til bladet, men ikke pleier å lese det. Tre sier at det ikke kommer til dem, men til avdelingen, og to av disse sier at de ønsker å få det direkte til seg. En sier at bladet gir et godt inntrykk. De øvrige vil ikke uttale seg pga manglende kjennskap.

www.ls.no

15 fylkesmenn kjenner www.ls.no og bare to sier at de ikke kjenner det. En sier han bruker nettstedet annen hver eller hver uke, og ni andre bruker det en gang i måneden eller sjeldnere. De øvrige har ikke vært inne. Seks av de som har vært inne sier at nettstedet er helt OK eller bra, og fire sier det er lett å finne frem. En fylkesmann synes www.ls.no er grått og kjedelig.

Skolenettet

13 fylkesmenn kjenner skolenettet, men ingen bruker det.

Fire fylkesmenn kjenner ikke Skolenettet.

En sier at det virker målrettet og bra og at det er en viktig informasjonskanal for dem det retter seg mot (praksisfeltet).

Omdømme

Da fylkesmennene som nevnt er lite i dirkete kontakt med Læringscenteret ble flere av spørsmålene om erfaringer med henvendelser og tilbakemeldinger uaktuelle. Den ene fylkesmannen som har kontakt med Læringscenteret synes at hun får gode tilbakemeldinger. Hun har mest kontakt med ledelsen.

Faglig kvalitet

De fleste mener også at de har for lite kjennskap til å kunne uttale seg om den faglige kvaliteten på informasjonen og dokumentasjonen fra Læringscenteret, men syv fylkesmenn sier at de synes den virker bra eller god nok på bakgrunn av det de har sett. En fylkesmann mener at det som kommer fra utdanningssektoren ofte er mer ordrikt enn fra andre sektorer.

- Hvis jeg skulle ha noen innvendinger, så er det for mye ord og detaljer. Man blir litt matt av og til fordi det blir så vanskelig å sortere ut.

En fylkesmann mener også at det kan være lurt å trekke inn regional kompetanse når det gjelder utforming av informasjon som skal ut i sektoren.

Serviceorientering

Ni fylkesmenn har inntrykk av at Læringscenteret er en serviceinnstilt institusjon, og en sier at Læringscenteret forsøker men ikke har tilstrekkelig kompetanse på alle felt til å kunne være det. De øvrige mener de har for lite inntrykk til å kunne uttale seg.

Deltagelse i offentlig debatt

Fire fylkesmenn mener at Læringscenteret er synlige og deltar i den offentlige debatten. 12 fylkesmenn mener at Læringscenteret er lite synlige, og to mener at de ikke har kompetanse til å vurdere det. De fleste sier at grenseoppgangen mot departementet som skal uttale seg om politikken nok er vanskelig, men mange

mener likevel at Læringsssenteret kunne ha markert seg tydeligere i faglige debatter eller med faglige argumenter. Seks fylkesmenn sier at de
.... regner med at de (Læringsssenteret) vil ha et mer selvstendig ansvar når de blir direktorat og vil kunne delta litt mer.

Generelt omdømme

De fleste fylkesmennene mener at Læringsssenteret generelt er lite kjent og lite omtalt, men har et greit omdømme blant de som kjenner dem. Bare en fylkesmann gir en litt mindre flatterende beskrivelse.

- Det har jeg fått forskjellige signaler på, alt fra at de er veldig selvstendige og ustrukturerte til at det er mye individuell god kompetanse men ikke alt for godt organisert.

To fylkesmenn tar også opp at man snakker om at det nå blir flere ledd til departementet.

- Jeg har ikke hørt at man omtaler Læringsssenteret negativt, men det er jo generelt snakk om dette at det blir for mange ledd før du kommer til departementet. Det er jo av og til all right å kunne ta direkte kontakt med departementet og politisk ledelse.

4.1.2 Forventninger til det nye direktoratet

Endringer generelt

14 fylkesmenn tror at de vil oppleve konkrete endringer, mens to tror at det vil bli omtrent som før og en synes at det er for tidlig å svare på. En håper at det vil bli sterkere og tydeligere styring og ønsker det velkommen da hun mener at utdanningsavdelingen har vært alt for selvstendig og hatt for stort spillerom. Andre frykter at direktoratet vil føre med seg mer sentralistisk styring og mer sentral ressursbruk. Flere legger vekt på at direktoratet bør legge opp til en mer direkte kontakt med fylkesmennene.

- Jeg håper og forventer at de vil bruke oss på en direkte måte og det har jeg ikke opplevd til nå. Fylkesmannen er jo linken til kommunene og det vet jeg ikke helt om de har tatt inn over seg. Hvis de bare går rett på avdelingen oppnår de ingen ting ved å være en del av fylkesmannsambetet.

Ønsker for styringsdialogen

Alle ønsker seg kortere, klarere og mindre detaljerte tildelingsbrev som helst skal komme tidligere på året. De håper at direktoratet selv vil prioritere og ikke:
...strø om seg med oppgaver og overlate prioriteringen til det utøvende leddet. Tildelingsbrevene i dag beskrives som *håpløst lange, diffuse og detaljerte* og de kommer dessuten sent på året. Det legges imidlertid til at dette gjelder generelt og ikke bare utdanningssektoren. De er videre opptatt av at oppdraget må beskrives i tildelingsbrevet og at det ikke må *...komme dryssende en masse prosjekter gjennom året.*

Når det gjelder møtevirksomhet er det flere som ønsker seg at direktoratet kommer ut på embetsbesøk omtrent annet hvert år. At det fortsatt holdes jevnlig fagmøter med utdanningsdirektørene der fylkesmannen kan bli invitert med sånn en gang i året, og at det nye direktoratet bruker fylkesmannsmøtene. En anbefaler det nye direktoratet å bli med i departementenes fylkesmannsutvalg (DFU), og en foreslår fagkonferanser rundt i landet.

Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet blir også anbefalt å hente inn tips fra styringsdialogen med andre direktorater. Direktoratet for naturforvaltning nevnes som et godt eksempel.

Egne fora for dialog?

På spørsmål om det ville være hensiktsmessig å etablere et eget lukket intranett for fylkesmenn og utdanningsdirektører (der svar som gis til én ville kunne gjøres tilgjengelig for alle), svarer fire at de synes det kunne være helt greit eller fint. To er tvilende og 11 sier nei, men fem av disse legger til at man i så fall burde bruke fylkesmennenes nye trippelnett.

De fleste sier at de tror personlige møter er det beste, og fire fylkesmenn anbefaler fylkesmannsmøtene som det beste forum.

Klargjøring og effektivisering?

14 fylkesmenn tror og/eller håper at den nye organiseringen av den statlige utdanningsadministrasjonen vil bidra til å klargjøre ansvars- og oppgavefordelingen i den statlige styringen av skolesektoren. Flere mener at direktoratsmodellen virker hensiktsmessig og at et slikt fagorgan vil kommunisere bedre enn departementet med fagnivået i embetet.

De øvrige tre fylkesmenn er mer tvilende og en sier

- Hvis det er sprik mellom ressurser og de oppgaver man vil ha løst, har jeg ingen forventninger om at dette vil bli noe bedre enn før.

13 fylkesmenn sier at de tror og/eller håper at den nye organiseringen vil effektivisere statens arbeid på dette området. Tre er litt mer tvilende og tror ikke en skal forvente for mye effektivisering.

- Kvalitet er viktigere. Det viser seg når en oppretter nye organ at en ikke skal vente seg for mye effektivisering, men det kan bli bedre faglig, og det bør være målsettingen.

En er mer negativ.

- Jeg har ikke noen tro på at direktorat vil bli noe mer effektivt, dess flere som skal inn på det, dess lengre tid tar det. Vi skal jo gjennom et ledd til så jeg er ikke sikker på at effektiviteten blir større, men jeg kan forstå at departementet kan få anledning til å konsentrere seg om færre ting.

Godt forberedt?

Ni fylkesmenn mener at de er godt nok forberedt på å samarbeide med det nye direktoratet fra juni, eller i hvert fall så forberedt som de kan være. Fire sier at de er klare, men at det ikke har vært noen forberedelser, og to sier at de i alle fall er positive og at rammene ligger der. To sier at de ikke føler seg forberedt.

Det er særlig de som sier at utdanningsavdelingen er godt integrert i embetet som føler seg forberedt.

4.1.3 Utviklingen av fylkesmannen rolle

Samordningsansvaret nevnes av de flere.

- Jeg pleier å sammenligne fylkesmannen med et timeglass. Vi har mange oppdragsdepartementer som sender styringssignaler til fylkesmannen på ulike

områder, vi har muligheter til å se ting i sammenheng og i helhet, og så sprer vi det utover igjen til de som er våre viktigste medspillere - kommunesektoren. Jeg tror at fylkesmannen får en sterkere rolle når det gjelder samordning og gjennomføring av statlige politikk. Det er viktig og riktig. Isteden for at du får den sektoriserede stat får du enhetsstaten, og det er det kommunene er opptatt av. (To andre er inne på lignende ting – helhetlig stat og kommunikasjonen med kommunene).

Dessuten kontroll/tilsyn, viktigheten av å balansere dette mot veiledningsrollen og utfordringer ift dette.

- Jeg synes det er viktig at vi klarer å balansere rollen som veilednings og rådgivningsorgan opp mot det å ha tilsyn, det må ikke bli slik at vi blir redd for å gi råd fordi vi senere skal utøve tilsyn. Dette må ikke bli for firkantet, det må være kommunikasjon mellom regional stat og kommune og målet må være å få til best mulig resultat.

Mange nevner stort behov for å bistå kommunene med forskjellig veiledning, særlig i fylker med mange små kommuner.

- Jeg tror vi blir et større og større ressurscenter for kommunene og de ulike etatene i kommunene. De små kommunene klarer ikke å få de fagfolkene de må ha. Vi må derfor bidra, og gi kommunen råd og veiledning slik at de kan ivareta sin rolle på best mulig måte. (Rettsikkerhet for innbyggerne for eksempel.) Dette med kommunestrukturen er noe av det jeg jobber mest med nå. Vi har kompetansen, men skulle gjerne vært flere. Det er så stor etterspørsel etter våre tjenester at vi ikke har ressurser til å dekke behovet.

En er også inne på at fylkesmennene har en spesiell forvaltningsrolle i og med at de er pålagt et selvstendig initiativ. Samtidig opplever han at rollen er under et visst press.

- Fylkesmannen skiller seg jo ut fra den øvrige forvaltningen som følge av sin instruks der det står at "fylkesmannen skal ta initiativ som nødvendigvis er til beste for befolkningen i fylket". Man kan si at fylkesmannen har et Janusansikt; på den ene side skal man utføre de ordre og beskjeder man får fra direktorat og departement, på den annen side mulighet for å ta initiativ den andre veien, man behøver ikke opptre 100 prosent servilt. Så man har en prestisje i kraft av at det er en gammel institusjon som er veldig innarbeidet, men det er sikkert mange i sentralsystemet som ikke liker at fylkesmennene har den rollen. Fylkesmannen er jo også den eneste som har en samordningsrolle i regional stat. Men det skjer jo også omorganisering på tvers av fylkene, helseforetakene har fem regioner, vegvesenet har fem regioner, toll og avgift har omorganisert, politiet har omorganisert, fylkesskattekontorene er i ferd med å gjøre det, mattilsynet går på tvers, og mange av disse sjefene sitter med skyhøye lønninger i forhold til oss fylkesmenn. Så hele den rollen vi har er på en måte under et visst press.

4.1.4 Annet

En fylkesmannen uttrykte tilfredshet med selve undersøkelsen og måten den ble gjennomført på, mens to andre var litt overrasket over spørsmålene fordi de mente det hadde vært så liten kontakt mellom dem og Læringscenteret. En av dem foreslo å gjøre undersøkelsen om igjen om et års tid.

4.2 Utdanningsdirektørene

4.2.1 Generelt om Læringscenteret

Kontakt

Det varierer hvor mye utdanningsdirektørene er i kontakt med Læringscenteret. Bare to sier at det ikke er ofte og at de bare har møtt Læringscenteret på møter i utdanningsadministrasjonen. En av disse er ganske nylig tilsatt.

De øvrige fordeler seg slik: Noen ganger i uka (2), en gang i uka (7), noen ganger i måneden (2), månedlig, men mye oftere i perioder (4), annen hver måned (1).

Hvis de ble bedt om å svare for hele avdelingen ble svaret stort sett ukentlig eller oftere, noen ganger daglig (10).

De fleste sier at kontakten går begge veier (13). Seks sier at det kan variere hvem som tar initiativ, men at det er omtrent like mye begge veier, seks sier at det oftest er de som tar kontakt, og en sier at de som oftest blir kontaktet.

16 utdanningsdirektører sier at telefon og e-post er den vanligste kontaktformen. En svarer gruppemøter og en kun telefon.

Læringscenterets rutiner for tilbakemelding og toveiskommunikasjon får litt forskjellige skussmål. 11 utdanningsdirektører sier at det stort sett går greit for dem, men to av disse legger til at deres medarbeidere opplever det litt annerledes. Syv utdanningsdirektører er mer negative, og det er særlig kommunikasjonen på telefon som oppleves som problematisk. Det er vanskelig å få tak i folk, det er lite kunnskap på sentralbordet, det klages på at beskjeder ikke blir gitt videre, og det klages på folk ikke svarer på beskjeder som blir lagt igjen på telefonsvarer. Det understrekes at det er rutinene man er misfornøyd med, og at det stort sett går bedre når man har fått opprettet kontakt med rett saksbehandler, men at selve systemet er for sårbart og tilfeldig.

- Når man har opprettet kontakt med en saksbehandler får man god oppfølging, men i de tilfellene man føler stort behov for kontakt så skulle jeg ønske det var et system for tilgjengelighet når den personen du ville ha hatt i ikke var tilstede – dette gjelder særlig telefon, det er jo gjerne den en bruker hvis det brenner. (6) Fem andre kommer med lignende kommentarer, og en mener at hovedårsakene er at det faglige er ...alt for saksbehandleravhengig og for svakt forankret i ledelsen.

Enkelte sier at dette også til en viss grad gjelder e-post.

- Rutinene for tilbakemelding og toveiskommunikasjon fungerer ikke. Mange har telefonsvarer på, og de svarer ikke på beskjedene! De som gjør det, de roser jeg, de er unntaket! På e-post er det mye mer varierende. De svarer nok mer på det, men ikke alle. Når jeg ringer så er det fordi jeg vil ha svar. Men dette er personavhengig.

- Der har de et forbedringspotensial. Det er for mange mailer som ender i himmelen.

Under dette punktet kommer man også inn på at Læringscenteret går for mye utenfor linjen, dvs utenom det regionale leddet, rett til den enkelte skole og

skoleeier. Det klages også på detaljstyring av prosjekter. Disse temaene kommer vi tilbake til under andre punkter.

Møtene i den statlige utdanningsadministrasjonen

Hyppighet

Alle sier at de synes seks møter i året er tilstrekkelig. Fire mener at det eventuelt kan være flere i en innkjøringsperiode hvis det er behov for det, og tre sier at det kanskje kan være færre etter hvert slik at det holder med fire.

Innhold

Når det gjelder innhold mener fem utdanningsdirektører at det er for mye enveiskommunikasjon fra Læringscenteret og departementet. Syv sier at det var mer enveis før, og at møtene har blitt mye bedre og mer seminarpreget etter at de fikk to representanter med i et utvalg som bestemmer møteprogrammet.

- Man kan for eksempel finne på å ha en opplisting av informasjon om forskjellige ting der folkene fra UFD og Læringscenteret står i kø for å orientere oss, og så sprenges alle tidsrammer, så blir det hattefokk og kaos og transparentene flagrer i luften i et voldsomt tempo, og det er ikke en kjeft som har mulighet til å få med seg det som søkes sagt. Dette kunne like godt vært formidlet via nettet. Ren informasjon uten refleksjon eller diskusjon er bare misbruk av tid.

- Men noen ganger er det veldig bra da fungerer det nesten som et seminar der man diskuterer og trekker veksler på hverandres innsikt. Og vi har hatt glitrende godt forberedte innlegg både fra politisk ledelse og embetsverket. (2) Flere tar opp at de ønsker seg ...mindre direkte informasjon og mer drøftinger av mer overordnet strategisk art. *Drøftinger/arbeidsseminar på problematiske områder, slik at det blir flere som føler seg forpliktet til å delta på en konstruktiv måte. (11)*

Halvparten av utdanningsdirektørene tar opp problemet med for sene sakslister og manglende muligheter til forberedelse.

- Temaene/oppdrag til enkelte embeter burde vært klarert bedre på forhånd slik at vi kunne forberedt oss bedre. Saklisten kommer av og til dagen før, ...burde komme en uke før. (9)

Møteledelse

11 utdanningsdirektører mener at dagens møteledelse fungerer greit nok, mens to mener at det kunne ha vært litt strammere, en mener at den har blitt strammere og bedre i det siste. Fire er også inne på at hvis man skulle få til slike arbeidsmøter der en drøfter strategier og prosess på ulike temaer, i grupper osv., så må møtene ledes på en annen måte også.

Temaer man savner

De fleste nevner altså at det særlig er mer strategitenkning de savner, og noen legger til at de også gjerne kan tenke seg andre møteformer som for eksempel gruppearbeid i forhold til dette. Ellers nevnes tilstandsrapporteringen, juridiske spørsmål, informasjon om voksenopplæringen og utviklingstrender som mulige temaer.

Møtested

Bare to kommer inn på dette. En mener at man godt kunne legge noen møter utfor Oslo (dette er en av dem som bor nærmest). En annen, fra Midt-Norge, mener det er viktig at styringsdialogen og møtene foregår i Oslo fordi saksbehandlerne i departementene og direktoratet sitter der og kan være underleverandører av kunnskap.

Kanaler

Mímir

Alle utdanningsdirektørene kjenner Mímir. 14 sier at de leser mer eller mindre, og to sier at de *...pleier å lese det fra først til sist, for jeg synes det er bra, altså!* 10 sier at de skummer igjennom og leser interessante artikler. To leser det ikke/lite, har for liten tid. De fleste (14) gir positive tilbakemeldinger som varierer mellom greit nok, bra og veldig bra, men fire av disse peker samtidig på at det blir en del repetisjon. Tre er litt mer negative og mener at det er kjedelig og for lite spisst og lite interessant som informasjonskilde. Tre stiller også spørsmål til denne bruken av ressurser.

- Skulle gjerne visst hvor mye ressurser som blir brukt i forholdt til effekten av det. Min magefølelse sier at ressursene kunne vært brukt bedre. (3)

www.ls.no

Alle utdanningsdirektørene kjenner www.ls.no, og sier at de bruker nettstedet ofte (8), ukentlig (2), daglig (1) sjelden (7).¹ 13 av dem synes at nettstedet er bra, informativt og oppdatert. To synes det kunne vært bedre oppdatert og sier at i alle fall førstesiden burde oppdateres oftere. Syv synes det er rimelig greit å finne fram, fem synes det er vanskelig å finne frem. En roser det gode arkivet.

En utdanningsdirektør benytter anledningen til å klage på rutinene for bekjentgjøring av nye rundskriv.

- Når det gjelder rundskriv så synes jeg det er for dårlig at vi må gå inn på LS sine nettsider for å se om det er kommet nye rundskriv. Det er fryktelig tungvint og jeg burde i det minste få en melding når det kommer nye rundskriv, så saksbehandlerne mine slipper å gå inn og lete. Det burde også vært en søkemotor der man kan søke på temaer i tidligere rundskriv, slik at man slipper å lete gjennom bunken med rundskriv som nå bare ligger i kronologisk rekkefølge – det tar lang tid!

Skolenettet

Alle utdanningsdirektørene kjenner Skolenettet, men fjorten sier at de aldri eller svært sjelden benytter det. De øvrige fire svarer en gang i uka (1,) ofte (1), nesten daglig (1), to, tre ganger i måneden (1). Åtte mener at Skolenettet er gjennomgående greit, en sier at det er inne i en god utvikling, og en sier at det har blitt bedre etter at de (Læringscenteret/redaksjonen) ryddet der. Fem er inne på at det er mer rettet mot skolene og praksisfeltet, og en sier at Skolenettet fremdeles har et utviklingspotensial mht målgruppetenkning og tilrettelegging av stoff.

¹ En utdanningsdirektør hevder at Skoleporten skal erstatte www.ls.no, og mener at spørsmålet derfor er gått ut på dato...

- *Tror Skolenettet er veldig viktig og nyttig for praksisfeltet og må utvikles videre. Jeg er spent på hvordan en kan se det i sammenheng med skoleporten.no.*

Omdømme

Relevant informasjon

På spørsmål om de får den informasjonen de har bruk for, svarer mange at det ganske ofte er vanskelig å få tak i saksbehandlerne. I alle fall på telefon (13), og at de har begynt å bruke mer e-post. 10 svarer likevel at de stort sett får tak i informasjon, men tre av disse mener at medarbeiderne deres har mer blandede erfaringer.

Raske tilbakemeldinger

På spørsmål om man får raske tilbakemeldinger på henvendelser svarer utdanningsdirektørene slik: Nei (1), variabelt (6), ja, som regel (9), noen legger til ... *i alle fall på e-post, ikke på telefon eller ...ja, når kontakten først er opprettet.*

To svarer *Ja, jeg får raske tilbakemeldinger, men ikke saksbehandlerne mine.*

Og en svarer at dette med tilbakemeldinger har blitt mye bedre nå.

- *Det virker ikke som det er noen som vet hvem som sitter på den samme kunnskapen, og det er derfor umulig å få tak i den rette personen. Kommer man til sentralbordet er det som å lete etter nåla i høystakken, og det tar lang tid før man finner en som har litt oversikt over temaet man er ute etter. Det hender vi må ha svar raskt og da er det til tider håpløst. Dette er en utfordring det må tas tak i. Det bør være en person på hvert område som har et overordnet ansvar for kunnskap om hvem som er hvor. Treffer jeg rette person får jeg gode tilbakemeldinger.* (Mange sier lignende ting, se også under 4.2.1. Kontakt).

Faglig kvalitet

Når det gjelder inntrykket av den faglige kvaliteten på informasjonen og dokumentasjonen fra Læringscenteret sier flere at det varierer med saksområde.

- *Eksamensfeltet som jeg kjenner best, er veldig bra.*(2) Litt over halvparten virker tilfreds - *Stort sett bra (11) ift oss som målgruppe, mens øvrige er mer skeptiske.* - *Både og (1), - Den varierer over hele spekteret- det er noe som er meget bra og noe som ikke holder mål.* (3) Ren informasjon er OK sier flere, men det er verre med kvaliteten på analyser og vurderinger.

- *Det varierer, og det har sammenheng med at det ikke er god nok kompetanse på sektoren totalt sett. De mangler kompetanse på hva som faktisk foregår ute.* (1).

Serviceorientering

15 utdanningsdirektører mener at Læringscenteret absolutt ønsker og prøver å fremstå som serviceinnstilt, men et par av dem setter spørsmålsteget ved evnen. De tre øvrige svarer *tja (1), mer introvert enn serviceorientert (1) og nei (1)*. En mener at manglende serviceorientering i perioder kan skyldes nye oppdrag fra politisk ledelse.

- *Når politisk ledelse har saker som er viktige, legges andre ting til side. Slik kan det ikke alltid være i vår forvaltning, vi har tidsfrister å forholde oss til, f. eks i klagesaker.*

Deltagelse i offentlig debatt

15 utdanningsdirektører mener at Læringscenteret er lite aktive og lite synlige i den offentlige debatten. En mener at de deltar av og til, en synes at de er aktive. En sier at det er ...*vanskelig å skille UFD/Læringscenteret*. I likhet med fylkesmennene forstår mange at Læringscenteret har hatt en vanskelig og kanskje uklar rolle i departementet, men noen mener at de likevel burde vært mer aktive, og flere forventer at de blir mer aktive deltakere i den offentlige debatten nå som de blir direktorat.

- LS har ikke nok spillerom i dag. Nå som de skal bli mer fristilt fra departementet får de jo større spillerom, det synes jeg er bra. (2)

- Det er my god informasjon og mye arbeid som ligger i læringsnettverket som flere burde få ta del i, og det får de ikke til hvis de ikke populariserer og deltar mer i den offentlige debatten.

Generelt omdømme

Inntrykket av det generelle omdømmet varierer, men få er helt negative, de svarer *tja (2)*, *rimelig godt omdømme i skolen/utdanningsavdelingen (4)*, *litt treg start da de kom, men etter hvert har de tatt seg godt opp og nå er det helt greit. (3)* *Har forbedret seg veldig.*

Fire mener at de er litt utydelige, men har ikke hørt noe negativt. En lurte på om Læringscenteret har dårlig omdømme i fylkeskommunen. En sier at Læringscenteret har dårlig omdømme i kommunene.

Tre respondenter er inne på at Læringscenteret har dårlig omdømme blant politikere, men flere utdanningsdirektører mener også at det er urettferdig fordi det langt på vei er departementet som har bidratt til å gi Læringscenteret dårlig omdømme. Sitatet nedenfor er et eksempel på dette.

- Det er mye som er blitt tillagt LS fordi det er det utøvende leddet, men det (politiske omdømmet) burde være departementet sitt ansvar – for Læringscenteret har jo i denne perioden overhodet ikke kunnet jobbe som de i utgangspunktet hadde tenkt, og som Stortinget hadde tenkt. Det har jo vært en veldig sentralisering opp mot toppen i departementet, politisk initiert, slik at det har vært nesten umulig å gjennomføre et arbeid i den overordna planen og en strategi. Det har poppet opp med nye ideer og nye ting, slik at arbeidet er kommet i miskreditt, pga alt som kommer dalende ned over skole-Norge, som de ute ikke forstår begrunnelsen for eller ikke har penger til å gjennomføre på en skikkelig måte. Dette har LS fått ansvaret for, mens det egentlig er statsråden og den politiske ledelsen og departementet som har ansvaret. I denne arbeidsfordelinga mellom LS og departementet har LS blitt sittende med svarteper. For meg som sitter på nært hold, er det lett å se at det er blitt forferdelig mye dobbeltarbeid og uklart hvem som skulle gjøre hva. Dette har LS fått ansvaret for, men ansvaret bør plasseres en helt annen plass. Situasjonen har gitt LS dårligere omdømme enn fortjent, uten at alt de har gjort dermed er bra. Jeg er en del kritisk til dem, men de er blitt urettferdig omtalt.

Det kommer også noen andre kritiske merknader.

- Det går i blant for sent, selv om det kan ha sin årsak. De er entusiastiske, men informasjonsstrømmen deres er rotete. (2)

- Jeg tror nok at eksamensavviklingen har vært en påkjenning for Læringscenterets omdømme (2) – men det er bedre nå.

- De (LS) er ikke gode til å koordinere seg, henger for mye i egen avdeling, på eget område. Den ene vet ikke helt hva den andre gjør.

4.2.2 Forventninger til det nye direktoratet

Endringer generelt?

Alle utdanningsdirektørene tror det blir endringer og håper på det. Fire uttrykker store forventninger til Petter Skarheim når det gjelder rollefordeling og dialog, og henviser til en presentasjon på et møte. Det påpekes at kontakten til det politiske miljøet vil bli tonet veldig ned. Flere er inne på at det har vært alt for mye detaljstyring av Læringscenteret fra departementets side, og at dette har forplantet seg utover.

- Vi får nå tro at det blir litt klarere linjer og litt mer reell delegering ut til dette direktoratet, og mindre av det dobbeltkjøret som vi har sett nå. Og mer mulighet for en sammenhengende policy fra toppen og gjennom direktoratet ut til vår avdeling, og videre til kommunene til beste for skole-Norge. (3)

Ønsker for styringsdialogen

Flere håper at direktoratet vil bruke fylkesmannsembetene og utdanningsavdelingene svært aktivt, og understreker betydningen av at direktoratet må gå i linjen.

- Det er veldig viktig at de ikke hopper over oss og går direkte f. eks til fylkeskommunen eller kommunene/den enkelte skole. Det har med vår legitimitet å gjøre. Hopper de over oss betyr det at de ikke signaliserer synlig utad fylkesmannsembetets arbeid i regionen. De har hatt en tradisjon med å hoppe over oss og gå til fylkeskommunen, det svekker vår status / ...gir mindre effektivitet. (7)

Ellers er utdanningsdirektørene nokså samstemte med fylkesmennene når det gjelder ønskene om tildelingsbrev.

- Ting må samles i ett tildelingsbrev. Da blir det mer koordinert i tid og det blir mer oversiktlig. (3)

- Klarere, mer rammepregede tildelingsbrev. (5)

Likeledes når det gjelder møter. Flere ønsker å videreføre det man har, med muligheter for litt hyppigere møter i en innføringsperiode, det foreslås også å invitere fylkesmennene med på et møte i året. Fire sier også at direktoratet må komme på embetsbesøk omtrent hvert annet år. Fylkene jobber sammen i regioner, og to av respondentene er inne på at direktoratet gjerne kan møte dem regionsvis, og delta på de regionale møtene de har.

Egne fora for dialog?

På spørsmål om behovet for et eget lukket intranett for utdanningsdirektører og fylkesmenn er utdanningsdirektørene klart mer positive enn fylkesmennene. 10 sier at de synes det ville være en god idé. Fire svarer blankt nei, og tre sier kanskje, men at man i så fall bør bruke fylkesmannens trippelnett. En sier at det virker spennende men krevende.

- Jeg tror det kan være mye å hente ved erfaringsutveksling på denne måten f.eks. når det gjelder klagesaksbehandling.

- Det kan ha noe for seg som et supplement, men det er ikke der hovedtyngden skal ligge. Jeg tror at vi trenger fysiske møter. (2)

Klargjøring og effektivisering?

Tolv utdanningsdirektører håper at den nye organiseringen vil bidra til å klargjøre ansvars- og oppgavefordelingen i den statlige styringen av skolesektoren. Fem svarer *tja, ikke uten videre*, og en svarer *nei*.

- *Er spent på hvordan de skal klare det. Har ikke klart det godt på IKT området. Håper de får ryddet opp i disse linjene.*
- *Tror ikke at de klarer å kjøre linja helt ut. Jeg tror at det kommer til å komme en god del ting fra departementet fortsatt. (2)*
- *Jeg er skeptisk til om man klarer den interne styringen. De er for dårlig koordinert i Læringscenteret.*

Når det gjelder mulighetene for effektivisering av statens arbeid på området svarer åtte *ja*, åtte *vet ikke* og to *nei*.

- *På noen områder blir det flere ledd, departement, direktorat, oss.... Må jobbe godt med det for å få ut en effektiviseringsgevinst. Blir uvant for alle, trenger tid til å gå seg til.*
- *Er ikke sikker på at direktoratsmodellen virker effektiviserende.*
- *Jeg ser for meg at det blir ryddigere i forhold til det politiske nivået, og jeg tror at ryddighet også bidrar til en effektivisering.*
- *Jeg er usikker på hvor mye styring departementet er villige til å gi fra seg. (3)*
- *Det blir ikke mer effektivt hvis de ikke delegerer mer.*
- *Det er potensial for det, men Læringscenteret har en del utfordringer i å lage sammenheng mellom forskjellige områder, tenke mer helhetlig.*

Godt forberedt?

12 svarer *ja/tja/så godt vi kan -mentalt ja*, mens fem svarer *nei, det kan jeg ikke si*. To av disse tror likevel at det vil gå greit.

- *Informasjonen kunne vært bedre, f. eks. om hvordan de skal organisere styringsdialogen med oss. (2)*
- *Ja de har jo vært med hele tiden på alle de møtene vi hatt med statlig utdanningsadministrasjon, og vi har jo drøftet dette i ulike møter og hatt en del arbeidsgrupper, så jeg synes vi er rimelig godt med og vet en del om hva de tenker.*
- *Det skal ikke stå på oss, men jeg tror ikke at de der inne er (like) forberedt på å overta og gjøre den jobben sånn som forventningene er.*
- *Vi har jo fulgt med i prosessen og hatt en representant i en av arbeidsgruppene. Noe informasjon har vi jo fått, men noe mer dialog tror jeg ikke de har vært i stand til å ha på det nåværende tidspunkt. Jeg har ikke forventet mer heller.*

4.2.3 Utviklingen av fylkesmannen rolle

Seks utdanningsdirektører er i likhet med fylkesmennene opptatt av diskusjonen om fylkesmannen skal være et rent tilsyns- og forvaltningsorgan eller om de også skal få lov til å ha utviklingsoppgavene.

- *Og forventninger og håp går jo på at det blir en balanse mellom disse to slik at vi får lov til å se ting i sammenheng. (6)*

En er inne på fordeler og ulemper ved samordningsrollen.

- *Det går også i retning av sterkere grad av samordning innenfor embetet slik at utdanningsavdelingen også får mer preg av å være en avdeling i embetet.*

Dette er jo på en måte bra fordi staten da mer taler med én tunge, men jeg tror at et sånt samordnet fylkesmannsembete med sterkere fokus på tilsyn og kontroll også kan bidra til å skape spenninger som kan gjøre dialogen med kommunene mer komplisert enn den har vært til nå. Rollene blir endret og det kan ramme den gode dialogen.

Noen tar opp ressursproblemer:

- Vi er skjært inn til beinet med ressurser og har problemer med å rekruttere kompetanse og erfaring på grunn av lønn. Vi er helt på sida av utdanningssystemet der ute. Departementet og direktoratet må ta stilling til hva de vil med den desentraliserte utdanningsadministrasjonen.

- Det kommer nok mye an på den enkelte fylkesmann og hva han/hun er opptatt av. Det er ikke helt godt samsvar mellom fagdepartementene og AAD. AAD skjærer ned budsjettene mens fagdepartementene gir stadig nye oppgaver og nedskjæringene går jo utover alle fagavdelingene. Tror det blir trang grunnbemanning, men flere avgrensede prosjekter med midlertidig ansatte.

En utdanningsdirektør nevner prøveprosjektet ”enhetsfylket”.

- Vi er i en veldig spesiell situasjon fordi vi er et såkalt enhetsfylke. Møre og Romsdal fylkeskommune og Fylkesmannen i Møre og Romsdal slått i sammen til én organisasjon. Det er et prøveprosjekt, veldig spennende.

Ellers er man opptatt av at det regionale leddet må bli brukt og involvert i reell dialog da disse er nærmere praksisfeltet, samtidig som de evner å se behovet for statlig samordning og ens praksis.

4.2.4 Eksamen og elevvurdering

Eksamensarbeidet i videregående opplæring

Utdanningsdirektørenes oppfatninger av kommunikasjonen omkring eksamensavviklingen varierer sterkt, men et klart flertall (13) mener at den er god eller rimelig god.

Blant de mer misfornøyde er noen inne på at det også kan skyldes saksbehandlerne på eget kontor.

- Det har periodevis vært litt over stakk og stein. Det har vært litt stress her, men det er vanskelig å si hva som skyldes vår rådgivers stressterskel og hva som skyldes Læringsssenteret. (Det har ikke vært så ille at jeg har tatt det opp med Læringsssenteret.)

Noen er fornøyd med informasjonen, men mener at kvalitetssikringen er for dårlig, noen er misfornøyd med muligheten for toveiskommunikasjon, og noen er misfornøyd med begge deler.

- Jeg synes de har skjerpert seg, det var mye mer feil før, men dette likevel et område hvor det må ytterligere kvalitetssikring til og noe større tidsmargin, de er for sent ute. (2) Informasjonsmøtene er imidlertid disse respondentene tilfreds med. To andre sier at selve eksamensavviklingen går greit, men

- De som jobber med dette hos meg sier at de ikke får svar når de spør, det er ikke godt nok forankret i ledelsen i Læringsssenteret. (2)

- Der er det klare forbedringspunkter. Kritikken går på rutinene for planlegging og kvalitetssikring fra Læringsssenterets side av alle enkeltoperasjonene. Det er

for mye feil. Kritikken går videre på kvaliteten i informasjonen og dialog med oss. Det må forbedres over hele feltet. (1)

Problemet med at viktig kommunikasjon sendes direkte til skoleeiere uten kopi til utdanningsavdelingene kommer igjen også her.

- Noen ganger kommer viktig informasjon sammen med veiledningene til kommunene og ikke til oss. Den informasjon som gis direkte til skoleeierne må også gis til oss fordi vi igjen får spørsmål fra kommunene. (2)

Ellers nevnes følgende:

- Vi er blitt lovet at eksamensoppgavene skal komme på CD-rom og det gleder vi oss til, men det har vi ikke fått enda.

Når det gjelder sensorskolering sier fire av de seks fylkene som har ansvar for dette at det går greit. De to øvrige sier

- Vi er så store at de ikke klarer å serve oss godt nok. (1)

- Det er ikke så veldig godt, arbeidet er dårlig planlagt. (1)

Et fylke tar også opp at de synes det burde være tre samlinger i stedet for to.

Når det gjelder informasjon fra fylker som har sensorskolering til de øvrige, sier alle at dette går greit.

- De som jobber med det her har jobbet med det siden tidenes morgen, og har den kontakten og informasjonen de skal ha når det gjelder både eksamen og sensur. (flere)

- Vi informerer de andre gjennom felles ledermøter i regionen, og noen temamøter generelt rundt arbeidet med eksamen.

- Vi får informasjon på e-post og i samarbeidsmøter, det fungerer greit. (2)

Avgangsprøvene i grunnskolen

Også på dette området opplever et stort flertall av utdanningsdirektørene kommunikasjonen med Læringscenteret som gjennomgående bra. (14)

- Samme person har hatt denne oppgaven i mange år, og dette synes vi at vi har taket på. (5)

Erfarne folk på begge sider omtales positivt av flere, og mange nevner en spesiell saksbehandler i Læringscenteret i rosende ordelag, men samtidig kommer bekymringen for at dette muligens kan være for personavhengig.

- Jeg tror det er personavhengig, og er engstelig for hva som kan skje når en navngitt saksbehandler slutter.

Problemer med korte tidsfrister for offentliggjøringen av karakterer nevnes av tre.

- Kommunikasjonen er grei, med unntak av det med offentligjøringa av karakterer.

- Vi fikk vite resultatet og offentligjøringa alt for seint. Sist fikk vi vite det i 14-15 tida dagen før offentligjøring, og det går ikke.

Det vises videre til manglende toveis kommunikasjon også her.

- Har hatt et svarproblem i år, første gang. Har henvendt oss 3-4 ganger uten å ha fått svar. (1)

-
- Vi har vel hatt inntrykk av at det var litt underbemanning på dette området en stund i Læringsssenteret etter at de ble flyttet fra eksamenssekretariatet.
 - Læringsssenterets kommunikasjon med oss i denne forbindelse er bra, men med Læringsssenteret sin kommunikasjon ut til skolene kan det vel være en annen sak. (2)

En respondent er sterkt kritisk til Læringsssenterets arbeid på dette området.

- Der sier min saksbehandler at det er manglende kompetanse i LS på forståelsen av hva som foregår ute. Det er for lite kommunikasjon, og man bruker ikke den kompetansen vi har for man mener å vite, men vet ikke.
- Det er det samme når det gjelder sensorskolering for man klarer ikke å holde verktøyet (datasystemet) som vi skal bruke til dette. Læringsssenteret forstår ikke hvor viktig dette er for at vi skal klare å gjøre jobben vår godt nok. Det har vært litt mer kommunikasjon på grunnskolen enn på videregående. Men hovedinntrykket er at det er manglende kompetanse og forståelse for den kommunikasjonen som vi trenger å ha gjennom et datasystem som hele tiden må være oppe og stå. Og når vi tar det opp skjer det ingen ting og de har ikke penger. Vi er kanskje for kritiske, men det har sammenheng med at vi er så store og blir veldig sårbare hvis dette ikke fungerer.

To øvrige påpeker følgende mht sensorskoleringen.

- Det er mye uklarhet i rundskrivene ifm sensorskolering og da i negativ betydning, det blir uklart for den som skal ta imot det.
- Vi har hatt ansvar for to fylker og det har fungert bra. Det som er et problem er at det ikke er satt av midler til skoleringen. Nå har vi fått noen kroner, men vi har måttet stå veldig på for å få ut noen midler. Det er dyrt.

Det bør også nevnes at flere av utdanningsdirektørene mener at årsaken til at det går så greit med både avgangsprøvene og eksamensavviklingen er vel så mye deres egen fortjeneste som Læringsssenterets. Her er det mange god krefter i fylkene som man gjerne vil berømme.

4.2.5 Resultat og kvalitetsvurdering. Dokumentasjon og analyse.

Nasjonale prøver

To utdanningsdirektører er godt fornøyd med kommunikasjonen om nasjonale prøver. Mange mener at Læringsssenteret har gjort så godt de kunne, men fikk for liten tid fra departementet.

- Det var en halsbrekkende øvelse statsråden påla Læringsssenteret. De var lojale og klarte oppgaven, men vi skjønnte jo at det hadde vært tøffe greier.
- Vi er godt informert, det er god vilje og det er stor innsats fra LS. Men det er klart at tidspresset gjør at de ulike ledd kan mangle informasjon. (8)
- Det var jo en politisk beslutning/mye politisk prestisje, så da går det gjerne fort. (5)

Enkelte er mindre forståelsesfulle.

- Vi får for lite informasjon, for uklar og for sen informasjon i forhold til det vi opplever er behovet ute. (7)
- Dette har vært litt på hæla. Et eksempel er at da forskriften skulle tre i kraft hadde vi ikke fått informasjonen, og det var litt kjedelig når man drev med skoleringen. Det har gått litt fort i svingene og da er det vi som må følge med

og ringe og etterspørre for å få ut den forskriften. Og informasjonsmateriellet som skulle sendes ut kommer for seint.

- Vi savnet skriftlig, presis, og nøyaktig informasjon mht tidsfrister. Det har vært for dårlig formalisering, for liten tid, og informasjonen har vært for mye muntliggjort og gått gjennom flere ledd, på kryss og tvers. De (LS) har vært snurte på oss når vi har sagt at det ikke er på den måten vi kan informere til kommunesektoren; at dette her må inn med teskjeer.

- Forskriftsarbeidet på nasjonale prøver har vært dårlig og brevene har vært urimelig sene. Når det sendes brev direkte til kommunene og vi ikke får kopi en gang, synes vi det er galt.

- Dette har jo ikke vært bra ift reform 97 f.eks. Man kunne sammenlignet med det. Det var mye klarere mål og bedre struktur og tyngde over informasjonsstrategien der.

- De må være tidligere ute med ting. Læringscenteret har fått oppgaver med for kort tidsfrist, eller de har satt for lite bemanning på dem.

Flere er også inne på behovet for å diskutere hensikten med nasjonale prøver og hvordan de skal analyseres, og dette foreslås som tema på møtene i den sentrale utdanningsadministrasjonen.

Informasjon til skoleeiere og rektorer om den praktisk/tekniske gjennomføringen av prøvene.

De fleste nevner e-post, bruk av Internett, regionale møter og møter med skoleeiere, skoleansvarlige og spesielle nøkkelpersoner og regionkontakter. Noen uttrykker bekymring for at de ikke klarer å informere alle rektorene godt nok. Det later også til å være stor variasjon i tidspunkt for oppstart og intensiteten i informasjonsarbeidet, men det er vanskelig å si hva som skyldes forskjeller i arbeidet og hva som må tilskrives forskjeller i fremstillingen av det som er gjort.

Skoleporten

Alle utdanningsdirektørene svarer at de kjenner godt til Skoleporten, og tilkjenner gir blandete forventninger der de ser både muligheter og utfordringer. Forventningene til Skoleporten er blant annet:

- At den skal brukes som et godt arbeidsredskap. (4)

- At den informasjonen som ligger der blir brukt aktivt på alle nivåer, vi, skoleeierne, skolene, nasjonalt. (3)

- At den skal være lett å finne fram i, et redskap hvor dataene som ligger der er til å stole på for skoleeier, foreldre, presse, slik at det blir udiskutabelt det som ligger der i forhold til andre data som for eksempel SSB har.

- At vi kan bruke den som et av flere redskap på tilsynssida og at den kan støtte opp under og bidra til kvalitetsutvikling og kvalitetsvurdering overfor kommunene først og fremst.

Bekymringene knytter seg til datavolum, datakvalitet, og bruken av dataene:

- Ellers er jeg litt engstelig for volumet av data som havner der, blir veldig mye når de såkalte elevinspektørene legges der, KOSTRA tall, GSI etc.

- Når det gjelder elevinspektørene, så har KS et annet nettsted, Bedre skoler, hvor mye av den samme informasjonen ligger. Ser at det kan bli en kime til debatt når en kommune her ned kan komme til å rapportere ulikt.

- At den skal bli brukt, ikke bare som et oppslagsverk for å finne verstinger og flinke, men først og fremst som en del av en statlig strategi med sikte på å føre informasjon om tilstanden til bake for å kunne forbedre den enkelte skole. Men det er et stykke å gå før vi kommer så langt.

To respondenter nevner at de sitter i en nasjonal referansegruppe og har vært pilotfylke som har prøvd ut portalen i fire måneder. Disse er svært tilfredse med kommunikasjonen og kontakten med Læringssenteret.

Andre opplever sin rolle som mer uklar, og skulle gjerne vært brukt mer. Mange er opptatt av å diskutere hvordan data kan tolkes og analyseres, og noen er oppatt av at dataene må bli brukt på en hensiktsmessig måte.

- Synes at fokus bør være mer på hvilken type prosesser skoleeiere og skoler skal legge opp til. Hjelp skolene til å bli lærende virksomheter, og ikke bare se på de tekniske og analytiske sidene ved dette.

Betydningen av å utpeke spesielle personer til dette arbeidet og behovet for å opprette et nettverk for disse, er også muligheter som trekkes frem.

På spørsmål om de har vært tilfredse med kommunikasjonen fra Læringssenteret i utviklingsfasen, svarer ni utdanningsdirektører at de synes kommunikasjonen har vært grei, og noen legger til *...grei etter forholdene, det har vært lite tid*. I tråd med dette svarer fem at

- det har gått for fort, men det er ikke Læringssenteret sin feil, mens fire er mindre tilfreds.

- Nei. (4) Vi er ikke spurt om så mye! Han som er ansvarlig for dette hos oss, får for lite informasjon.

Tilstandsrapportering

Ti utdanningsdirektører svarer at de er fornøyde med den nye ordningen for tilstandsrapportering. To svarer *nei*, og en svarer *både og, innsamlingen går greiere, men det er vanskelig å kommentere datagrunnlaget*.

Fire svarer at *det har blitt mye bedre, men det er fremdeles utviklingspotensial*.

Fire synes at det som system har blitt helt utmerket.

Tre tar opp at man burde jobbet med spørsmålsformuleringene, og to sier at de har forsøkt å komme med innspill, men at det har vært for mye prestisje knyttet til de opprinnelige spørsmålsformuleringene, og at deres innspill derfor ikke er fulgt opp.

Andre ting som nevnes av flere er behovet for kvalitetssikring av data fra kommunene. Det foreslås å opprett et kontrollsystem i den forbindelse. Ellers nevnes også i denne forbindelse behovet for å diskutere tolkning og analyse av data og videre bruk av funnene. I denne sammenheng kommer to respondenter inn på at det først og fremst er tilstanden på nasjonalt nivå som presenteres i dag, og at det ikke gis noe signal om at man også ønsker regionalt fokus på skolepolitiske saker.

- Hvis man ønsker at det skal være fokus på skolepolitiske temaer regionalt, så hadde det vært viktig og riktig at utdanningsavdelingen gikk ut med rendyrkede interessante regionale funn fra sitt fylke, men da må det gå ut et signal om det.

En av respondentene foreslår en løsning som setter de overnevnte problemene i en litt større sammenheng.

- Rapportens utfordring er todelt: Den skal komme med data som kan aggregeres opp på nasjonalt nivå, men den skal også gi tilbakeføring av data slik at den kan brukes som styringsinformasjon for den enkelte skole. Slik jeg ser det i dag fungerer den bra som det første og mindre bra som det siste. Kanskje vi skulle vektlegge sterkere den rollen som tilstandsrapporten skal ha, det tror jeg kunne bidra til at den enkelte skole tok sitt rapporteringsansvar mer på alvor. I dag er det mye omtrentlig rapportering og en del feilkilder og det tror jeg kan føres tilbake til at man ikke ser den funksjonen som denne rapporteringen kan ha som styringsinformasjon på lokalt nivå.

En tar opp de kapasitetsproblemene friskoler skaper for rapporteringen.

- Læringscenteret må ikke glemme friskolene! Vi må behandle friskolene som selvstendige rettssubjekter på alle områder, og det gjør at porteføljen vår blir veldig stor, og dette er det ikke tatt hensyn til. Det gjelder både det tekniske og det rent kommunikasjonsmessige.

To klager over manglende kode og passord.

Når det gjelder kommunikasjonen på dette området sier halvparten av utdanningsdirektørene at det er

*- Veldig bra/greit sånn som det fungerer nå. (9)
- Her har Læringscenteret virkelig gjort en bra jobb de siste to årene. Det har vært kontinuerlige forbedringer og det har Læringscenteret absolutt æren av. (1)*

De øvrige er mindre fornøyde og svarer blant annet:

*- Nei (2) – de må sende ting til saksbehandler eller postmottak, ikke til meg!
- Kan bli bedre. De framlegger forslag til mal rimelig tidlig på høsten. Det er vanskelig å vite hva LS egentlig ønsker å bruke dette til. Kan bli for overflatisk på den ene siden, eller at man graver seg for mye ned på den andre siden.
- Informasjonen har kommet litt i hytt og pine. Vi har hatt problemer med manglende passord etc.
- Nei. Det er så tungvint. Det blir så mye att og fram. Dette er jo komplisert og avansert statistisk bearbeiding, og det kommer så mye upålitelig inn fra kommunesektoren fordi de (LS) spør om ting som er helt umulig å svare skikkelig på.*

4.2.6 Lærings- og oppvekstmiljø og verdibevissthet

På spørsmål om de kjenner til Læringscenterets plan for lærings- og oppvekstmiljøet og de nasjonale tiltakene som inngår i denne, svarer ti ja, seks ja delvis/i hovedsak og de to øvrige

*- Vet ikke, har sett et plandokument med over hundre tiltak er det den? (1)
- Ikke så godt. Har det med mobbeprosjektet å gjøre, så ja. (1)*

En del av svarene virket ganske diffuse, selv blant dem som svarer at de kjenner planen.

Når vi spurte om tilfredshet med kommunikasjonen på dette feltet fikk vi mange forskjellige svar.

- Rimelig bra. (2)

-
- Bra ift verdiprosjektet ellers ikke.
 - Underkommunisert men det er ikke LS sin feil (politiske prioriteringer.)
 - Nei (4). Det har jo ikke vært så mye kommunikasjon på dette. (2)
 - Læringsssenteret har ikke invitert til aktiv deltakelse her.
 - Nei her går Læringsssenteret for mye utenom eierleddet til den enkelte skole eller prosjektaktør.
 - Vi har organisert dette på tvers av fylker, og da ingen av de to konsulentene som driver med dette sitter her hos meg så blir dette litt fjernt.
 - Kommunikasjonen er bra, også fordi det er åpenhet om andre strategier om det de hadde tenkt seg. Vi hadde tenkt annerledes. Det var morsomt å være i dialog med dem og få gjennomslag for en annen måte å tenke på.
 - Det har ikke stått sentralt inne den skolepolitiske retorikken eller debatten. Derfor har jeg brukt denne typen strategiske dokumenter for å vise at det er ikke bare det å være god i norsk eller matte som teller i norsk skole i dag.
 - Kommunikasjonen på de enkelte områdene er god, men det er veldig mange prosjekter på gang og jeg synes ikke de henger godt nok sammen.
 - Dette har vi lavt i bevisstheten.

Flere reagerer imidlertid på hvordan midlene fordeles, dagens ordning oppleves som sentralisert, og det er flere som mener at fordelingen burde vært lagt ut til fylkene eller kommunene slik sitatene nedenfor viser.

- Planene og veiledningene er gode, men de har ingen god strategi for hvordan dette skal bli brukt ute i den norske skolen. Der kan de kommunisere bedre, og så kan de fordele ressursene på en litt annen måte enn det de gjør.
- Jeg synes de har alt for sterkt eierforhold til sine egne prosjekter. Når det gjelder "Verdier i skolehverdagen" f.eks. burde hvert fylke lage en strategi og få en pott til fordeling blant skolene. Dette er et godt eksempel på detaljstyring som ikke tjener noen part. Vi kan ikke se ting i sammenheng når det legges slike føringer fra Læringsssenteret.
- Ønsker litt større frihet på dette området. Læringsssenteret krever litt for mye arbeid av oss i forhold til de pengene vi får. Nå får vi kr 70 000, og det er mye papirarbeid for lite penger. Vi måtte omformulere søknaden til LS også, fordi den ikke var bra nok.
- Det er et tankekors at veldig mange oppgaver blir sentralisert. Det harmonerer ikke. Man må stole på at man har en kompetanse og en forstand der ute.
- Tilskuddene bør kvalitetssikres hos skoleeierne i kommunene slik at de ikke bare blir Læringsssenterets prosjekter og lever sitt eget liv.

Svarene for øvrig kan tyde på at Læringsssenterets plan for lærings- og oppvekstmiljøet ikke er særlig godt forankret ute i fylkene. Flere av respondentene gav uttrykk for at de opplevde dette som lite sentralt. Dersom dette er et viktig felt bør Læringsssenteret /direktoratet gå igjennom området og gi klarere signaler til utdanningsdirektørene om hva som forventes av dem.

4.2.7 Kompetanseutvikling og særskilte IKT tiltak

IKT i læreplanverket

Vi fikk svært sprikende tilbakemeldinger på dette området, flere mente at Læringsssenteret ikke lenger har noe ansvar ift oppfølgingen av intensjonene for IKT i læreplanverket. På bakgrunn av dette var det noen som mente at

spørsmålene ble uklare og uforståelige, mens andre svarte villig vekk. Det var også et felt det var sterke meninger om. Tre utdanningsdirektører benyttet dessuten anledningen til å si sin mening om et forslag til ny organisering på dette feltet initiert av departementet.

- Det har vært et godt samarbeid mellom IKT-koordinatorene i hvert fylke og LS, men nå har dette brutt helt sammen. Det er en kjempefrustrasjon fordi fylkesmennene er omtrent koblet av hele IKT-satsingen. Kommunene er frustrerte, nå skal dette skje fra Oslo, og så skal vi eventuelt fordele noen penger. Vi får en perifer rolle i dette. Det har vært en prosess hvor noen kontorer er blitt invitert til å komme med synspunkter. Det virker som departementet har tatt styringa og gitt helt andre føringer enn det LS ønsker. LS ønsker å spille på oss. Dette er kanskje dagens mest betente konfliktområde. (2)
- Jeg reagerer på forslaget til nyorganisering det er alt for sentralistisk! (1)

Fire utdanningsdirektører påpeker videre at hovedproblemet på dette feltet er ansvarsdelingen mellom Læringscenteret og departementet.

- Problemet er delingen mellom Læringscenterets ansvarsområde og departementets. Håper det skal bli bedre med direktoratet. Vanskelig å vite hvem som har ansvar for hva. (4)

En utdanningsdirektør sier imidlertid at de har samarbeidet mest med UFD på dette området.

På spørsmål om de hadde noen erfaringer med Læringscenteret som bidragsyttere på kurs og konferanser om IKT svarer 11:

- Ja, det har vært bra når de har vært her. - Godt inntrykk. De inspirerte og informerte!

De øvrige har ingen erfaringer med det. De fleste av disse sier at de ikke kjente til at Læringscenteret drev med dette, men to andre grunner blir også oppgitt:

- De har sagt nei når vi har spurt. (1)

- Tilbudet til LS har vært veldig teoretisert og lite vendt mot det som er den praktiske skolehverdagen og de pedagogiske utfordringene som de har jobba mye med lokalt, derfor har vi brukt LS i liten grad. (1)

På spørsmål om hva slags inntrykk de hadde av det faste samarbeidet mellom Læringscenteret og IKT-koordinatorene var det åtte som svarte at dette var godt, faktisk så tett at flere mente om at en ikke helt måtte glemme utdanningsdirektøren, og en advarte og sa at *dette ikke måtte bli en menighet*. I kontrast til dette var det flere som overhodet ikke forsto hva slags samarbeid vi her siktet til. Lyset gikk opp for oss da en av respondentene svarte slik:

- Det er litt tilfeldig, de har for stor fokus på pilotfylkene, vi som ikke er det, vi er helt ute, og får ikke noe særlig informasjon! Dette gav oss en mulig forklaring på hvorfor noen er svært tilfredse og mener at samarbeidet er tett og godt, mens andre stiller seg helt uforstående til spørsmålsformuleringen.

- Når det gjelder pilotprosjektet, så synes vi at LS har vært bra! Når det gjelder det generelle IKT-samarbeidet, så er jeg litt mer usikker – fra mitt ståsted – om det har vært så mye. (2)

- Jeg vil fremheve spesielt Pilot i Nord som positivt. Jeg ser også av evalueringsrapportene som kommer fra forskningsmiljøene at de har høstet

brukbare resultater som absolutt bør følges opp i det digitale handlingsprogrammet for 2008 og likedan det mindre programmet.

- Den hos oss som har hatt mest med IKT å gjøre sier at det var greit før i forbindelse med Pilot (3), nå er det mye mer flytende.*
- Hva slags samarbeid er det du snakker om? Dette kjenner ikke jeg til, jeg har jobbet med IKT, men kjenner ikke til at det eksisterer noe slikt samarbeid. (2)*
- Vi har ikke IKT koordinator. (2)*
- Det er ikke noe fast samarbeid. De kontorene som har IKT-koordinatorer må være de som har deltatt i sentrale, nasjonale prosjekter og der har ikke vi vært inne.*

Det pekes for øvrig også på at *- det lages for mange egne planer som ikke sees i sammenheng, IKT-plan sees ikke i sammenheng med leseplan etc. Nå er det skolene og kommunene som må forsøke å se ting i sammenheng.*

Fordeling av midler til kompetanseutvikling

Dette later til å gå rimelig greit. Alle utdanningsdirektører er involvert i fordelingen, og 15 av 18 sier at de er tilfreds med kommunikasjonen. De fleste har utarbeidet en nøkkel som kommunene får tildelt midler etter, og opplever en effektiviseringsgevinst ved det.

- Ja, dette har gått i riktig retning. Før var det mye arbeid og byråkrati, nå deles midlene ut etter en nøkkel og vi kan ha en enklere dialog med kommunene. LS har lyttet til signalene fra oss, og det er både vi og kommunene godt fornøyd med.*
- Vi har en intern gruppe som jobber med kvalitetsutvikling, en FOU gruppe. Der drøfter vi kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling i sammenheng. Vi får også en del andre penger til prosjekter, da prøver vi å få til en kobling mellom de 100 mill kr og andre prosjektmidler vi har fått.*

En ønsker seg mer erfaringsutveksling på dette området.

- Her kunne vi utvekslet mer erfaringer mellom fylkene om hvordan disse midlene blir brukt. Diskutert hva slags type samspill vi skal ha med skoleeier.*

Operasjon dagsverk

Når det gjelder Operasjon dagsverk gjør ikke utdanningsdirektørene mye.

- Her bidrar vi lite, fungerer nærmest som en postkasse der vi formidler det vi får videre, gjennom brev og muntlig, men går ikke noe mer aktivt ut. (9)*
- Dette har vi rett og slett nedprioritert. (6)*

Bare en utdanningsdirektør sier at det har vært godt engasjement på Operasjon dagsverk og internasjonal uke. En annen svarer:

- Vi har ikke foretatt oss noe spesielt for å øke engasjementet på dette området ute, men det er mulig vi har fått dem til å være så pass offensive at de har vært på jakt etter prisen. (Skoler i dette fylket har vunnet tre år på rad).*

Fem tror at dette er kommunens eller fylkeskommunens oppgave.

- Jeg har aldri hørt eller sett at noen fra mitt kontor er involvert i dette. Jeg tror dette er en sak for fylkeskommunen fullt og helt. Jeg har heller aldri sett det i noe tildelingsbrev. (1)*
- Er ikke dette kommunens/fylkeskommunens oppgave? (4)*

Det er heller ikke noen som har opplevd noe særlig trykk på denne oppgaven fra Læringscenterets side.

- *Vi får ikke mye fra Læringscenteret om dette heller.*
- *Vi har vært gode til å gi informasjon ut til skoleeierne, men ikke kommunisert så mye med Læringscenteret om dette.*
- *Det går jo egentlig ikke via oss, men rett fra statsråden til skoleverket. Og ikke synes jeg det er så gærent heller at skolen faktisk må ta den utfordringen.*

To utdanningsdirektører kommer med forslag til forbedringer.

- *Læringscenteret kunne stått på noe mer, det kunne jo vært holdt en konkurranse i hvert fylke hvor vi kunne delt ut en premie til den beste hos oss. Ikke bare nominere til en landsfinale. Det ville gi større nærhet.*
- *En sterkere oppfordring – og informasjon om tema, kanskje sett i sammenheng med ulike prosjekter som en kjører, burde en gjerne jobba mer med for å få maks effekt av det. For det er som regel ikke noe problem å sette OD inn i en sammenheng. Og det er jo det som er viktig for skolene også – at det ikke blir noe påklistra ved siden av alt annet, men at det blir integrert i fag! Jeg tror vi har et felles utviklingspotensial både fra sentralt og regionalt hold!*

4.2.8 Samarbeidsprosjekter

Vi stilte spørsmål om de var involvert i de fire prosjektene: Gi rom for lesing, Den kulturelle skolesekken, Verdier i skolehverdagen og Manifest mot mobbing, og ba dem oppgi hvem de var mest og minst involvert i. Svarene fordelte seg slik:

- *Vi jobber ganske mye med alle disse fire prosjektene. (3)*
- *Vi er mye involvert i Gi rom for lesing(12) og Den kulturelle skolesekken. (11)*
- *Noe mindre involvert i verdier i skolehverdagen. (2)*
- *Minst involvert i Manifest mot mobbing. (4)*

Gi rom for lesing får mest skryt og lite negative kommentarer, men når det gjelder den kulturelle skolesekken er bildet mer sammensatt. Dette må sees i sammenheng med fylkesmennesenes forhold til fylkeskommunen, ettersom ansvaret for den kulturelle skolesekken ligger der. Der det er godt samarbeid mellom fylkeskommunen og fylkesmannen er det som regel opprettet god kobling mellom disse to prosjektene slik at de kan sees i sammenheng. Der hvor forholdet er dårlig er fylkesmannen lite involvert i dette prosjektet og frustrert over utydelige og motstridende signaler om hva som egentlig er innholdet i det. To nevner dette eksplisitt, og andre antyder det samme.

Når det gjelder verdier i skolehverdagen er det færre som sier at de er involvert, og noen klager over at dette prosjektet er for mye detaljstyrt fra Læringscenteret.

- *Verdier i skolehverdagen er veldig detaljstyrt.*
- *Hvis en kunne ha mindre av alle disse føringene og overlatt mer til oss slik at vi kunne samordnet det her - husk at alle fylkene er forskjellige, - og vi ta hensyn til det når vi skal samhandle om prosjekt med skolene osv. Derfor er det greit med rammer på føringene, men ikke for detaljerte. (Flere nevner dette og viser særlig til verdier i skolehverdagen).*

Manifest mot mobbing får hard medfart av flere, men det later til å ha fått et nytt oppsving etter at det ble satt i gang en stafett mellom fylkesmennene.

Åtte utdanningsdirektører sier at kommunikasjonen om prosjektene fungerer bra i Gi rom for lesing, fem sier at den er bra ift Den kulturelle skolesekken, og fem at den er ganske bra i Verdier i skolehverdagen. En mener at kommunikasjonen er aller best når det gjelder Verdier i skolehverdagen. En mener at kommunikasjonen om Manifest mot jobbing er bra, og tre mener at den blir litt ullen/ikke så bra (3). Andre sier at kommunikasjonen er bra stort sett med unntak av Den kulturelle skolesekken.

- *Utydelige og motstridende signaler om hva som er innholdet i det prosjektet.*
(2)

- *Det er "litt kluss" ift fylkeskommunen (4).*

De lave svarprosentene her skyldes at det ikke er utdanningsdirektørene som jobber med dette til daglig, og enkelte ønsket derfor ikke å uttale seg.

For øvrig er det mange som sier at deres hovedinnvending er at de synes det blir for mye søknadsarbeid for skolene og for mye administrasjon rundt disse prosjektene som er organisert slik at hver enkelt skole må søke om midler sentralt, slik vi også var inne på ifm verdier i skolehverdagen.

- *Vi har små midler, og så må en søke, og alle skoler skal drive på med en voldsom søkerunde, og så er det tildeling, og vi skal kanskje sende inn noen forslag til skolevesenet. Det blir alt for mye administrasjon for lite.*

En utdanningsdirektør forklarer at de har effektivisert/forenklet utdelingen slik at skolene slipper å sitte og jobbe med årlige søknader. De deler ut en del i regionene og har utformet egne søknadsbrev. En annen foreslår å

- *Lage en policy for hvordan man jobber med prosjekter og ta en drøfting med alle kommunene om hvordan vi kan gjøre dette uten å legge opp til en svær søknadsprosedyre og rapportering tilbake. Vi har en kommunerevisjon, en fylkesrevisjon og en riksrevisjon som er oppegående. Hvorfor skal alle revidere de samme kronene?*

4.2.9 Nasjonale oppgaver lagt til enkelte fylkesmenn

Nesten alle svarer at de synes at modellen med nasjonale oppgaver lagt til enkelte fylkesmenn fungerer bra (17). En svarer

- *Vet ikke, har ikke slike oppgaver selv.*

Det er ingen som mener at noen av de oppgavene som i dag er lagt ut burde sentraliseres. Når det gjelder andre ting som kunne legges til en fylkesmann foreslås følgende:

- Godkjenning av utenlandsstudenter /kompetansefastsetting/vurdering av utenlandsk fagutdanning (7)
- Utviklingsprosjekter, f.eks. fysisk aktivitet
- Forholdet til folkehøgskolene
- Tildelinger i forbindelse med avgangsprøven i grunnskolen.

En utdanningsdirektør sier at de godt kunne tenke seg å ha ansvaret for mer koordinering i forhold til det samiske. De kunne også tenke seg mer oppgaver i forhold til samarbeidet med nordvest Russland.

To mener at dersom det skal legges ut oppgaver så bør det gjøres slik at det blir noe til alle, fordi det bidrar til å heve kompetansen og gjøre arbeidet mer spennende.

13 utdanningsdirektører sier at de er kjent med hvem som har de forskjellige oppgavene. To kjenner ikke til alle. Informasjon om dette får de på følgende måter:

- *Det står i tildelingsbrevet hvem som har de forskjellige oppgavene. (8)*
- *Vi ser det jo på nettet, og hvis det er noe de vil ha oss med på – i forhold til internasjonale utdanningsprogram for eksempel, så får vi jo hjelp. Det er en masse skoler her som er med på forskjellig. (1)*

De øvrige svarer at de får informasjon gjennom brev (6), web, brosjyrer og kontakt med saksbehandlere og kolleger. (2)

17 av 18 mener at kommunikasjonen er *god, god nok/ok*.

12 trekker frem Hordaland som *svært gode – vi får i alle fall mye på fengselsundervisning*. Men en er mer skeptisk.

- *Ja og nei! Spiller ingen rolle hvor det ligger, så lenge det kun dreier seg om rent forvaltningsarbeid. Det er sjelden dette er tilfellet. Det kommer som regel et kurstilbud her og der og jeg kan nevne Hordaland og opplæring innenfor kriminalomsorgen som et skrekkens eksempel. Fengselsundervisningen her er lagt til skolen og hvorfor de da tror at saksbehandlerne her skal på mange dagers kurs i fengselsundervisning, vet ikke jeg. Det skaper også mange unødvendige konflikter med saksbehandlerne som gjerne vil på kurs.*

De som har nasjonale oppgaver ble spurt om hvordan de informerer om dem. Nedenfor gjengis noen av svarene.

- *Vi forholder oss til embetene. Sender ut brev, laget brosjyrer, informerer på hjemmesiden vår, på møter som vi har, og på messer og lærerstevner.*

- *Vi prøver å være pådriver for at fellesforaene skal fungere, at det blir initiert utviklingsarbeid, at samarbeidet om fengselsundervisningen og dette med Aetat skal fungere. Og vi rapporterer relativt grundig – men adekvat. Så jeg har inntrykk av at dette fungerer.*

- *Da ordninga kom for noen år siden, så var vi en runde rundt i alle fylkene, og informerte fagopplæringa og fylkeskommunen om det. Ellers så har vi laga til en brosjyre om ordninga, og så har vi et årlig rundskriv fra departementet der det blir orientert om ordninga.*

4.2.10 Diverse

Overføring av midler

Når det gjelder overføring av midler svarer 14 at kommunikasjonen rundt dette er helt greit og fungerer bra. To andre svarer at det er gjennomgående bra, men at Læringssenteret er litt trege på å overføre midler f. eks. ved eksamensavvikling i grunnskolen. En sier at det er et tungvint system med bruk av å konto.

En benytter anledningen til å ta opp problemer med knappe rammer etter å ha svart på spørsmålet. En annen svarer kun på siden av spørsmålet at de generelle budsjettene er for trange.

Oppdatering av adresser

12 utdanningsdirektører mener at dette går greit. To sier at det er en oppgave som tar mye tid, og at det må tenkes igjennom om det er en mer hensiktsmessig måte å gjøre dette på.

En sier det slik:

- Det er jo ikke noen stor oppgave, kommunen har jo ansvaret for sine skoler og jeg har en nytilsatt som synes dette er ganske morsomt for da lærerer hun seg samtidig litt om fylket. Det er jo en oppgave som må gjøres og jeg ser ikke på dette som noe problem, men det kommer vel sikkert an på hvem som må gjøre det.

Andre synes det er mye, men

- Vi holder på med det nå, det er et ganske omfattende arbeid men det må jo gjøres så... Vi har faktisk løst det ved å tilsette en timebetalt ekstrahjelp, så vi slipper å bruke rådgivere til dette.

Flere kommer med forslag til andre mulige løsninger:

- Kanskje bør man kjøpe inn disse tjenestene fra de som er eksperter på slikt.

Selv om det riktignok har det noe med lokal kjennskap å gjøre

- Kommunene bør selv holde dette i orden.

- Ja, mine ansatte er involvert, men de sier at LS i større grad burde bruke GSI uten å gå veien om oss for nå ligger det så mye på nettet. GSI oppdateres en gang i året. Vi regner med at man nå også vil finne ting gjennom skoleporten.

- Bruk bedre de systemene som finnes. Hender at LS ber oss om å rapportere på ting som vi egentlig skal gjøre om en måned. Greier ikke å ta innover seg at de har et system, eller kople seg på et system som allerede er der.

- Våre folk er ikke så fornøyde med rutineene. Vi oppdaterer for mye her og der. Egentlig burde alle oppdatering i vår tekniske verden skje sentralt. Vi ser koordinering i tid som et problem. Det er for dårlig på systemsiden.

Ni sier at de er tilfreds med kommunikasjonen, to er ikke tilfreds.

Bibliotek og arkiv som elektronisk tjeneste

12 utdanningsdirektører sier at de aldri har hørt om denne tjenesten. Tre sier at de har hørt om tjenesten, men ikke benyttet den. 14 har aldri benyttet seg av denne tjenesten og 11 av disse sier at de heller ikke vet om noen som har gjort det. En svarer at noen av de ansatte på utdanningskontoret har benyttet den.

De tre som har benyttet seg av tjenesten er imidlertid entusiastiske.

- Har benyttet det én gang – da fungerte alt fint.

- Ja, det er en av de brukte tjenestene. Jeg bruker det mye selv og av og til kan det bli litt mye av det gode, men jeg synes det er veldig greit å få det – og jeg synes det er verdifullt. Det er jo dette med å være oppdatert på forskjellige aktuelle spørsmål osv. For det er jo samla for eksempel avisoverskrifter som går på skolen, så det får vi automatisk da fra biblioteket der på Læringscenteret. De gjør en god jobb der.

- Ja særlig dette klipparkivet som vi får hver dag. Det er kjempebra! Ypperlig! Oversikten over nye tidsskrifter er også veldig bra. Flere av oss har denne nyhetstjenesten og får klipp hver dag.

10 sier at de ønsker mer informasjon om dette tilbudet.

PP-tjenesten

Vi tok utgangspunkt i at Læringscenteret skal gi råd til fylkesmannsembetene om PP-tjenesten og spurte om utdanningsdirektørene var tilfreds med informasjonen om PP-tjenesten. Tre av dem mente at spørsmålet var feilaktig fordi Læringscenteret ikke hadde noe slikt ansvar.

- Jeg er litt usikker på hva som ligger i dette spørsmålet. Sånn som vi har opplevd dette hadde de SAMTAK så ble det slutt på dette så var det evaluering og etter hvert en videreføring? Men de skal jo ikke informere oss om PP-tjenesten? (2)

- Jeg tror ikke jeg har sett noe om PP-tjenesten fra LS på den tiden jeg har vært her. Jeg opplever at mye ligger på kommunen i forhold til ansvar. (1)

Andre svarte uten innvendinger. To var positive:

- På dette området tror jeg det har fungert godt, og de rådgiverne hos meg som holder på med dette har nytte av kommunikasjonen med Læringscenteret. (2)
Tett og konstruktiv dialog.

De øvrige tilbakemeldingene var mer negative:

- Vi har fått god informasjon om Samtak-programmet og hva det har kommet ut av det. Men vi har en del andre oppgaver overfor PP-tjenesten som det har blitt gitt litt dårlig generell informasjon om. Samtaks-tjenesten skal vel egentlig være den nye veien PP-tjenesten skal gå og dette burde kanskje bli litt tydeligere.

- Kunne vært bedre, er ikke helt tilfreds. De er ikke godt nok oppdatert, faktisk, på det som skjer og det som er fokus ute i kommunene. Mener også de er litt usynlige, de må løfte seg litt mer. (5)

- Nei vi får lite eller ingen informasjon om PP-tjenesten. (4)

- Nei. Vel, både nei og ja. PP har ikke vært prioritert Læringscenterets arbeid. Det er noen i Læringscenteret som har fått dette (PP) i oppdrag, men så er det ikke stilt penger til rådighet, og det er heller ikke prioritert i tildelingsbrevene. Likevel forventer de at vi skal gjøre noe. Og den typen måter å jobbe på er ikke noe særlig adekvat.

- Et forbedringsområde er jo åpenbart tilsyn og kontroll. For å si det på en pen måte, så kan de det ikke.

Når det gjelder forslag til forbedringer er flere opptatt av å få PP-tjenesten inn i en sammenheng med annen kvalitetutvikling i skolen. Noen mener at Læringscenteret kunne begrense seg til rammeverket og det juridiske, *så skal vi alltid klare å få til resten sammen med kommunene.* Motsatt mener andre at *-PP-tjenestens rolle i totaliteten må oppgraderes. De må involveres bredere i LS og departementets arbeidet med utvikling enn det har vært gjort til nå. Jurister og fagpersoner i PP-tjenesten må også jobbe bedre på lag.*

Her spriker uttalelsene i alle retninger. Det er lett å slutte seg til de to respondentene som sier

- Læringscenterets oppgave på det punktet er uklar for oss jeg tror dette er en funksjon eller tjeneste som først bør gjennomtenkes, og så kommuniseres tydeligere ut. (2)

4.2.11 Annet

Til slutt i intervjuet ble utdanningsdirektørene i likhet med de øvrige oppfordret til å komme med annet de gjerne vill ha sagt. Vi har plukket ut fem sitater fra dette materialet som vi mener belyser fem forhold som er mye omtalt også ellers i intervjuene.

Læringscenteret/direktoratet har en utfordring når det gjelder å prioritere

- Læringscenteret har en utfordring i å ikke gjøre alle oppgaver og prosjekter like store. I dag fremstilles alt som like viktig, sånn skal det ikke være. De må bli flinkere til å prioritere og koordinere, hvis ikke drukner både de og vi.

Læringscenteret/direktoratet må følge linjen eller eventuelt informere øvrige ledd når de går direkte ut i sektoren

- Det har vært viktig å få frem dette med at Læringscenteret og direktoratet må finne sin rolle som ledd i et system og ikke rase rundt og ta kontakter med den enkelte skole og enkelt personer, de må finne sin plass i linjen og systemet.

Læringscenteret/direktoratet må bruke den kompetansen som sitter ute i embetene og legge opp til dialog

- Som kollegium sitter utdanningsdirektørene med meget høy kompetanse og fagkunnskaper og skal ta råd fra relativt nyutdanna folk som verken har praktisk erfaring fra skolen som etatsledere, fra kommunal politikk eller administrasjon. Det har til tider vært absurd i omstillingsperioden. Ufattelig at utdanningsdirektørenes kollegium ikke trukket inn i dette arbeidet. Det ville spart mange ressurser. Gjelder både Læringscenteret og departementet. (forkortet)

Der hvor utdanningsavdelingen ikke har blitt godt integrert i fylkesmannsambetet bør Læringscenteret/direktoratet være oppmerksom på utfordringer

- Det har blitt mer hierarkisk nå når vi er lagt under fylkesmannen, enn da vi var et eget embete og enda har jeg ikke sett det komme noe godt ut av det. Det har bare tatt penger, lokaler og beslutninger fra oss.

- Savner noe om tanker om det nye direktoratet og styringslinjen som går fra departementet til utdanningsavdelingen hos fylkesmannen, den går gjennom direktoratet. Mens styringslinjen fra departementet går direkte til fylkesmannen. Jeg kan diskutere barnevernspolitikk med BFD direkte, men ikke diskutere utdanningspolitikk med UFD. Det er det bare min fylkesmann som kan. Er spent på hvordan dette skal bli. Vi har fått noen organisasjonsskisser som viser at vi er direkte underlagt det nye direktoratet. De viser også piler direkte fra UFD til Fylkesmannen. Litt rart, og synlig for meg. For som leder har jeg mange departementer å forholde meg til.

Det er flere som synes at departementet har behandlet Læringscenteret dårlig og det er store forventninger til at det nye direktoratet skal få en friere rolle

- Mitt inntrykk er at Læringscenteret har vært ekstremt fulgt av argusøyne helt fra starten. De har blitt så mye evaluert og fulgt opp at de har hatt det nokså vanskelig i en oppstartingsfase. Veldig tett og detaljstyrt oppfølging fra departementet, som ikke har virket som de visste hva de ville med

Læringsssenteret. Derfor tror jeg at dette med direktorat kan ha mye for seg ift det vi har hatt.

4.3 Informasjonsrådgivere

4.3.1 Kjennskap til Læringsssenteret

Tre av informasjonsrådgiverne fikk kjennskap til Læringsssenteret gjennom kontakt med utdanningsavdelingen i embetet. To nevner også:

- Vi har gått gjennom alle de kanalene vi har i forhold til utdanningssektoren og på den måte har jeg også blitt kjent med nettstedet deres.

- Jeg har blitt bedre kjent med dem i løpet av integreringsåret (2002) som var forut for at utdanningsavdelingen ble lagt inn under fylkesmannen i 2003.

Øvrige kontakter har vært av mer tilfeldig art, truffet noen på kurs etc.

En har forventninger om at det blir mer kontakt når Læringsssenteret blir utdanningsdirektorat.

4.3.2 Generelt om Læringsssenteret

Kontakt

- Det har aldri vært noen form for direkte kontakt mellom oss, sier fire av informasjonsrådgiverne. De to øvrige svarer:

- Vi er i kontakt ca. en gang i halvåret. Det er mest Læringsssenteret som kontakter meg. Kanalene er brev og møter. Det har dreid som om utdanning, skoleporten og sånne ting.

- Egentlig aldri, men jeg har vært i litt kontakt med inforådgiver på LS etter at jeg møtte henne på kurs og i forbindelse med at vi avtalte disse intervjuene. Jeg tok selv kontakt én gang fordi jeg ville at de skulle delta på en nettverkssamling for alle fylkesmannsembetene som gikk på kommunikasjon. Utover dette har jeg ikke hatt noen kontakt.

De to som har forsøkt å få tak i noen på Læringsssenteret sier i likhet med de respondentene som har en del kontakt at det var vanskelig å få tak rette person, har inntrykk av at det var mye fravær og sykdom.

Det pekes også på utfordringen med å få utdanningsavdelingen mer integrert i embetet:

- Læringsssenteret kommuniserer vel i hovedsak med sin avdeling, og vår utfordring blir at vi skal få til en informasjonsstrøm i embetet også. Jeg vil gjerne bidra der hvor jeg kan gjøre en jobb, både for dem og som koordinerende instans overfor Læringsssenteret.

- Det er viktig at Læringsssenteret vet at informasjonskompetansen finnes hos fylkesmannen slik at de kan bruke den hvis de vil, på samme måte som de bør være bevisste på at de bruker fylkesmannen, som er øverste leder og også bør bli orientert. LS/direktoratet må på sin side ta et bevisst valg på om de ønsker at utdanningsavdelingen skal være deres eneste kontaktpunkt, men da må det gis beskjed til dem om at de må informere resten av embetet, eller om Læringsssenteret selv skal involvere direkte de leddene de ønsker å involvere i embetet. Læringsssenteret burde være klarere på målet hvis de ønsker de at hele embetet skal ha mer kjennskap til dem og utdanningsområdet.

Kanaler

Fem av seks kjenner ikke Mimir, den sjette har kun sett Mimir på nett - og skimlest – *det er ikke rettet mot den målgruppen jeg tilhører.*

Når det gjelder www.ls.no er forholdet omvendt. Fem kjenner denne kanalen. To sier at de er ofte innom, nesten hver dag. De tre øvrige har bare vært inne noen få ganger.

Tre sier at de synes www.ls.no er *greit/ok.*

- *Informasjonen som ligger der er veldig bra.* En sier
- *Det er veldig mye stoff der så man må nesten være pedagog for å kunne si om det er bra eller ikke. De har jo kolossalt mye prosjekter gående på utdanningssiden.*

En annen er mer kritisk.

- *Litt dårlig responstid. En treg teknisk løsning. Det må vel også finnes mer informasjon enn det som ligger på nettstedet? Jeg tror kanskje de har for mange nettsteder og at deres eget fellesnett er det som er minst spennende.*

To kjenner Skolenettet og tre kjenner bare Skolenettet av omtale. En kjenner det ikke. To sier at de bruker Skolenettet en gang i blant/sjelden.

- *Skolenettet er ikke så gode på nyheter, det er ikke så lett å se hva som er nytt eller gammelt. Det er mer statisk stoff på sidene. (1)*
- *Kjapp teknisk plattform, bedre enn LS-nettet, og den ser grei ut. (1)*

Omdømme

Tre har ikke vært i kontakt med Læringscenteret og svarer derfor ikke på de innledende spørsmålene om erfaringer. En nevner at det var svært vanskelig å få tak i en person ved en anledning.

To sier at de har inntrykk av at den faglige kvaliteten er bra. En legger til at dette inntrykket er basert mye på det som finnes på nettsidene.

Fire har inntrykk av at de er serviceinnstilte.

- *De virker profesjonelle i forhold til informasjon. De virker som de kan informasjon og ikke bare later som de kan det.*

Fire har ikke inntrykk av at de deltar aktivt i den offentlige debatten og mener at de antagelig burde gjøre det.

- *De kunne sikkert bli flinkere til å delta i den offentlige debatten. Hvis de har som ambisjon å faktisk være en aktiv deltaker.*
- *Læringscenteret har fagpersoner som burde oppfordre til faglig debatt om hva vi vil med skolen. Så kan departementet på sin side serve politikerne.*

De har ikke så mye inntrykk av Læringscenterets omdømme.

- *Har ikke hørt noe negativt om Læringscenteret i avdelingen. (3)*
- *Folk snakker ikke så mye om Læringscenteret tror ikke det er en veldig synlig organisasjon, ikke plassert i folks bevissthet.(2)*
- *Jeg har verken positivt eller negativt inntrykk av LS, verken gjennom egne erfaringer eller andres. Jeg er helt nullstilt. (1)*

- *Positivt omdømme i ledergruppa her i alle fall. (1)*

4.3.3 Forventninger til det nye direktoratet

Endringer generelt

Tre tror på positiv endring og tre vet ikke.

- *Vi forholder oss til veldig mange direktorat og vil ikke se på utdanning som så veldig spesielle i forhold til andre, men det har de jo vært til nå da. Da tror jeg embetsstyringen av det regionale leddet vil være til det beste for begge parter.*

- *Bare det at de gjør denne undersøkelsen, det at dere er her, forteller jo noe om at kommunikasjon blir tatt på alvor. Læringscenteret/Utdanningsdirektoratet viser med dette at de vil legge vekt på å få til en god kommunikasjon med sitt regionale ledd, og det er jo et kjempegodt tegn!*

- *Jeg har forventninger til en sterk sektorstyring fra direktoratet, men samtidig håper jeg de er klar over at fylkesmannen har oppgaver på mange områder.*

Ønsker for styringsdialogen

I likhet med de øvrige legges det vekt på at tildelingsbrevene må bli klare og tilpasset de øvrige tildelingsbrevene. Tre av dem nevner også at direktoratet må ta del i den nettbaserte styringsdialogen på fylkesmennes nett.

- *Når det gjelder FM-nettet og de andre direktoratene så er jo styringsdialogen også lagt inn her, og vi legger veldig stor vekt på den nettbaserte delen av det. Vi har tro på det! Utdanningsdirektoratet må inn der. (4) (Oppfordrer Læringscenteret til å ta kontakt med Lise Lømo i AAD, vdr. trippelnett)*

Ellers kommer også informasjonsrådgiverne inn på betydningen av embetsbesøk.

- *Fint om de tar seg runder og kommer ut til embetene rent fysisk også, sånn en gang i året, det tror jeg kan ha mye å si for kommunikasjonen. Ellers er det viktig at de bruker FM møtene for kontakten med fylkesmenn.*

Dessuten mener en at

- *Når det kommer statlige støtteprogrammer og prosjekter er jeg opptatt av at direktoratene, på oppdrag fra departementene, tar med fylkesmennene i planleggingen av informasjon og at de tar med oss som en aktiv kanal.*

Egne fora for dialog?

Alle er negative til å opprette et lukket intranett for utdanningsdirektører og fylkesmenn. De oppfordrer i stedet til å bruke fylkesmannens trippelnett.

- *Vi regner med at det nye direktoratet vil bruke trippelnettet og det har ikke LS gjort til nå. Dette kommer vi hos Fylkesmannen til å presse på for å få til.*

- *Hvis det skal lages noen elektroniske nettverk må de bruke det systemet vi har! Ikke lag noe ekstra, vi må ikke få masse særnett! (2)*

- *AAD har en prosjektsatsing som heter fylkesmennes trippelnett; Internett, intranett og ekstranett innen for samme system. Departementer og direktorater deltar her. Alt bør gå gjennom det, og ikke noe annet sted, men for all del bruk gjerne det! Jeg tror ikke Læringscenteret har blitt introdusert for dette, jeg tror ikke de kjenner til det.*

Når det gjelder egne møter eller nettverk for informasjonsrådgivere er tre positive to negative, og en usikker (vet ikke).

- Ja. (2) Jeg synes det hadde vært spennende å få lov til å bli litt bedre kjent, og de kunne jo godt invitert informasjonsrådgivere, alle embetene har jo ikke informasjonsrådgivere, men alle har i alle fall en nettside og noen som har ansvaret for den så det er jo et sted å begynne. Telemøter er også som en mulighet.

-I Landbruksdepartementet finnes det et informasjonsforum for underliggende etater, der fylkesmannen har representanter. Noe lignende bør vurderes i utdanningssektoren. Informasjonsrådgiveren og fylkesmannen kan selvsagt ikke sitte i alle departementene, men det må vi ta ansvar for sammen med AAD. Vi må klare å finne en arbeidsfordeling hos oss som legger til rette for dette. Jeg bruker allerede informasjonsrådgiveren i Nordland fordi hun har interesse for og dialog med LS. Det er altså en form for nettverk jeg tenker på.

Klargjøring og effektivisering?

Fire svarer at de tror den nye organiseringen av den statlige utdanningsadministrasjonen kan bidra til klargjøring.

- Det mener fylkesmannen absolutt! Vi synes det virker mye klarere nå når vi får et direktorat. Dette med LS og tilliggende herligheter har ikke vært helt enkelt å få tak på. Til og med LS har det vært problematisk å få tak på. Hvilken rolle har de egentlig? Jeg synes den nye ordningen virker ryddigere.

De to andre er mer avmålte:

- Indifferent til det, man kan jo håpe.
- Vet ikke.

Fem av seks tror/håper imidlertid på effektivisering. Den sjetten vet ikke.
...men jeg er redd for at det nye direktoratet vil finne på oppgaver til regional stat som ikke har vært der tidligere. Samle innopplysninger fra kommunene som igjen skal samle inn fra den enkelte skole etc

Godt forberedt?

Tre svarer at de er forberedt og/eller positivt innstilt, mens de øvrige svarer:

- Ikke jeg, jeg skal skifte jobb 1. mai (1)
- Nei på embetsnivå har vi ikke gjort noe i det hele tatt. (2)

Tre er også inne på at utdanningskontoret ikke er så godt integrert i embetet ennå.

- Nå kan jeg ikke svare for utdanningsavdelingen, men vi som jobber på informasjonssiden i fylkesmannsembetet ser frem til dette her. Vi håper at vi kommer på banen vi også. Utdanningskontoret har liksom vært en etat i etaten.

4.3.4 Utviklingen av fylkesmannen rolle

Fire legger vekt på samordning og prioritering på tvers.

- Når man har valgt å legge utdanningssektoren til fylkesmann er det jo fordi man skal få en bedre styring i forhold til kommunene og fylkeskommunene. Det vil også bli lettere for kommunene å forholde seg til fylkesmann isteden for utdanningskontorene og LS som på en måte var litt på siden. Også når det gjelder økonomi vil man kunne se skolesektoren i forhold til andre sektorer. Dette tror vi vil være til det beste for utdanningssektoren. Før var det sånn at enkelte fra utdanningssektoren dro ut til kommunene selv og sa at her må noe gjøres og på dette området må dere få mer penger, mens fylkesmannen kom i

etterkant og sa at her får dere ikke en krone. Jeg tror det vil føre til en økt samordning.

En er også inne på at

- Samordning og inngripen i kommunenes prioriteringer er bekymringsfullt ettersom fylkesmannen ikke skal ha en politisk rolle.

Ellers pekes det på fordelene ved å ha noen som er nærmere praksisfeltet.

- Det vil være viktig for departementer og direktorater å bruke FM. Vi sitter nærmere der det skjer og ser utfordringene til kommunene i fylket. Statlige kommunikasjonsopplegg som er utformet sentralt behøver ikke treffe så godt her. Vi vet bedre hva som treffer her, og har andre innfallsvinkler. Vi har jo kulturforskjeller i Norge. FM kan ha en annen dialog med kommunene enn det departementer og direktorater kan ha. Vi ser ting på en helt annen måte.

Vedlegg

Oppsummering av intervjuer med:

- Fylkesmenn**
- Utdanningsdirektører**
- Informasjonsrådgivere**

Intervjuguide utdanningsdirektører

Intervjuguide fylkesmenn/ informasjonsrådgivere

REFERANSER

Tittel:	Kommunikasjon med det regionale ledd
Forfatter(e):	Ellen Hov Aanæs og Marit Viggen
Statskonsults notatnummer:	2004:7
Prosjektnummer:	9945
Prosjektnavn:	Læringscenterets kommunikasjon med fylkesmennene og fylkesmennenes utdanningsavdelinger
Prosjektleder:	Ellen Hov Aanæs
Oppdragsgiver(e):	Læringscenteret
Resymé:	I rapporten sammenfattes svarene fra 41 omfattende kvalitative intervjuer med fylkesmenn, utdanningsdirektører og informasjonsrådgivere. Intervjuene omhandler fylkesmennenes og utdanningsdirektørenes erfaringer med Læringscenterets kommunikasjon, samt deres kommunikasjonsbehov og forventninger til det nye utdanningsdirektoratet.
Arbeidsområde:	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input checked="" type="checkbox"/> Kommunikasjonsutvikling <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
Emneord:	Læringscenteret, Utdanningsdirektoratet, etatstyring, fylkesmannsembetene, utdanningssektoren.
Dato:	07.06.04
Sider:	
Utgiver:	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
-----	---------------------------------	------------------	-----

4.3.4.1.1 Vedlegg 1

4.3.4.1.2 Oppsummering av fylkesmennes synspunkter

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
-----	---------------------------------	------------------	-----

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>1.Kjennskap til Læringscenteret</p> <p>2 Generelt om Læringscenteret</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt - kanaler - omdømme <p>3. Forventninger til det nye direktoratet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt? <p>4. Utviklingen av fylkesmannen rolle</p> <p>5. Annet</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
1	Kjennskap til Læringscenteret		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
1	<p>Kjenner Læringscenteret, gjennom samtaler med utdanningsdirektøren. (3)</p> <p>-Jeg vet hva Læringscenteret er. Jeg har fulgt omdannelsen og det som det har blitt etter hvert. LS kommer jo til å være instruksjonsgivende myndighet for fylkesmannen og da følger jeg nøye med</p> <p>-Er kjent med Læringscenteret, blant annet fordi jeg kjenner/har truffet direktøren Jostein Osnes privat/ fra tidligere. (5)</p> <p>-Vet at det er et direktorat innenfor utdanningssektoren. Jeg har bare møtt dem i et møte i departementet en gang før jul.</p> <p>-Læringscenteret har vært og presentert ting for oss på fylkesmannsmøter (6)</p> <p>-Jeg kjenner til Læringscenteret spesielt fordi Statsped har hatt et kontor her i Molde, og så har vi blitt informert på fylkesmannsmøtene.</p> <p>-God kjennskap fra tidligere har bl.a. vært fylkesskolesjef.</p> <p>-Sitter i et styre med en fra Læringscenteret.</p> <p>-God kjennskap helt fra opprettelsen, leder fylkesmennenes arbeidsutvalg.</p> <p>-Jeg har hatt god kontakt med LS fordi jeg også jobbet med utdanningsspørsmål før utdanningsavdelingen ble en del av fylkesmannsembetet. Nå i integrasjonsprosessen med statens utdanningskontorer inn i fylkesmannsembetene har jeg vært fylkesmennenes representant i en del møter i Oslo og har møtt LS i en del sammenhenger. Jeg er kanskje litt atypisk i forhold til de andre fylkesmennene fordi jeg har vært interessert i og vært mye borti utdanningsspørsmål. Jeg har vært en slags tillitsperson på vegne av resten av kollegiet.</p>		5
Problem-mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet			

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	Generelt om Læringssenteret - kontakt - kanaler - omdømme		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>Kontakt</p> <p>-En fylkesmann har kontakt, men ikke systematisk, og mindre enn en gang i måneden -Så har LS vært her på besøk, direktøren var her for noen måneder siden.</p> <p>Er aldri i kontakt, kontakten går via utdanningsdirektøren. (16)</p> <p>- Har aldri hatt direkte kontakt, så det blir meningsløst å spørre om. Kontakten går via utdanningsdirektøren, det har ikke vært noen direkte kontakt mellom Læringscenteret og meg.</p> <p>-Har ikke behov for mer kontakt så lenge ting går greit (11)</p> <p>-Det kan virke som om departementet har vært mer pådriver for kontakt enn Læringscenteret.</p> <p>-Jeg regner med at det blir et mer personlig forhold når det blir et direktorat. (2)</p> <p>-Når det går slike henvendelser fra LS til utdanningsdirektøren så er det veldig fint om det går en kopi til fylkesmannen personlig, i hvert fall ønsker jeg det i denne innkjøringsfasen.</p> <p>-Ja dette er et nytt område for fylkesmannen og når ikke fylkesmannen får dette under huden så taper utdanningsområdet på det.</p> <p>-Utdanningsdirektoratet og departementet burde vært oppmerksomme på at det vil være nødvendig med en innskolering av fylkesmannen på dette feltet for å kunne ta ut de eventuelle synergiene man kan oppnå ved at fylkesmannen ser flere sektorer i sammenheng.</p> <p>-Sosial- og heledirektoratet har hatt en rekke fellesmøter og sånt som ikke Læringscenteret har hatt, men det kan lett bli for mye. Jeg synes den måten som Læringscenteret jobber på er riktig.</p>	<p>-Jeg tror nok at når vi får dette opp og går og alt er som det skal være, og hvis ikke LS selv da tar kontakt med fylkesmannen så tar fylkesmannen kontakt med lederen av LS for å bli personlig kjent.(2)</p> <p>-Jeg er opptatt av at det skal være toveiskommunikasjon, og det er veldig viktig at de ikke går utenom det regionale leddet, altså fylkesmannen og statens utdanningskontor, og lager andre konstellasjoner, f eks går direkte ut til kommuner og skoler, slik at vi ikke blir sittende igjen og er usikre på hva som har skjedd. (4) De som jobber på utdanningskontoret må få sjansen til å delta og være informert om det som foregår direkte. Store møter med mange deltakere er bra, men jeg har tro på at møtene på fylkesnivå er de som fungerer best, f eks møter for regionene. På de store møtene blir det mye enveis kommunikasjon.</p> <p>-Jeg synes helt klart at vi burde ha flere møter mellom Læringscenteret og Fylkesmannen. Med Helsetilsynet opplever jeg f.eks en helt annen kontakt og samhandling. Når direktoratet er på plass og har fått tid til å summe seg tror jeg det er veldig viktig at de bruker fylkesmannskollegiet og Fylkesmannsmøtene til å informere og diskutere slik andre gjør.</p> <p>-Jeg synes at det ville være en fordel både for Læringscenteret og for meg som embetsleder at en i visse situasjoner hadde en direkte kontakt da det tross alt er Fylkesmannen som er øverste leder for embetet.</p> <p>-De kan ta kontakt med fylkesmennes arbeidsutvalg, vi har møte en gang i måneden i Oslo.</p> <p>-Læringscenteret har vært veldig slappe i sammenligning med Sosial- og helsedirektoratet, og tatt liten kontakt</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>kanaler</p> <p>Kjenner ikke Mimir (9)</p> <p>Kjenner til det, men pleier ikke lese det (7)</p> <p>-Det kommer ikke til meg. (3) – men det skal jeg ta opp! de kan gjerne sende det (2)</p> <p>- Synes det ser bra ut layout messig, pleier ikke å lese det, men blar i det av og til har et godt inntrykk av det.</p> <p>Kjenner ikke www.ls.no (2)</p> <p>Kjenner til www.ls.no (15)</p> <p>Synes www.ls.no er bra. Greit å finne frem (4) Helt OK (2)</p> <p>-Aldri vært inne (2)</p> <p>Bruker sjelden (7)</p> <p>Besøkt én gang (1)</p> <p>Bruker en gang i måneden (1)</p> <p>Bruker hver 14 dag/ en gang i uka (1)</p> <p>www.ls.no er ikke blant mine mest besøkte, men internettadressen er så enkel at den har jeg i hodet. Så hvis det er noe jeg lurer på går jeg enten inn der eller så tilkaller jeg min utdanningsdirektør.</p> <p>-Jeg synes det ser temmelig grått ut. Forsiden er for uniform og for lite highlightet det er ryddig og greit med de fanene på venstre hånd, men gudsjammerlig kjedlig. Det fungerer kanskje greit for de som bruker det og må inn der, men det stimulerer ikke til å begi seg videre for de som bare er nysgjerrige.</p> <p>Kjenner ikke Skolenettet (4)</p> <p>Kjenner til Skolenettet, men bruker ikke (13)</p> <p>-Synes det virker målrettet og bra, – en viktig informasjonskanal for dem det retter seg mot</p>	<p>-Det jeg derimot har et lite forhold til er det nettstedet som heter Skoleporten, som ikke er åpnet ennå. Der er Buskerud pilotfylke og det har vi jo gått inn for så det har utdanningsdirektøren presentert for oss og det har vi gått inn for at vi skal være.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>omdømme</p> <p>-Den fylkesmannen som har kontakt mener at hun får gode tilbakemeldinger. Hun har mest kontakt med ledelsen.</p> <p><u>Faglig kvalitet</u></p> <p>-Den faglige kvaliteten virker ok ut fra det skriftlige materialet jeg har sett. -Den er grei, god nok. Ja absolutt! (7)</p> <p>-Det som går på utdanning er ofte mer ordrikt enn det som går på andre sektorer. Hvis jeg skulle ha noen innvendinger, så er det for mye ord og detaljer. Man blir litt matt av og til fordi det blir så vanskelig å sortere ut.</p> <p><u>Serviceorientering</u></p> <p>-De virker serviceorienterte (9) absolutt, jeg har inntrykk av det.</p> <p>-Jeg tror faktisk at de prøver å være det, men er usikker på om de er i stand til å fange opp bredden i den servicen de burde gi. Rettssikkerhet for elevene f.eks. synes jeg det har vært lite vekt på.</p> <p><i>4.3.4.1.2.1 Deltagelse i offentlig debatt</i></p> <p>-Synlige, deltar i offentlig debatt (4)</p> <p>-Jeg har sett, bl a at direktøren, Osnes, har deltatt i debatter på fjernsynet, til en viss grad i avisene også. Jeg synes det er veldig viktig at de deltar når det er faglige ting, så får departementet ta seg av politikken. Debattene i media er jo ofte preger både av politikk og fag, og da blir det kanskje litt vanskelig og uryddig for Læringscenteret å engasjere seg sterkt.</p> <p>-Deltar lite i offentlig debatt, lite synlige. (11)</p> <p>-Men skal de være det? Retningen må jo være politisk bestemt, men det er jo også faglige spørsmål, og jeg har vel egentlig ikke kompetanse til å vurderer om de burde vært mer fremme. (2)</p> <p>-Ja, særlig i forbindelse med offentliggjøring av karakterer og LS' rolle i kvalitetsvurdering av de enkelte skolene. De er definitivt en aktør som har deltatt og som i fremtiden må delta enda mer.</p> <p>-Jeg opplever at det er statsråden og statssekretæren som kjører den debatten i dag. Jeg legger ikke så mye merke til LS i den forbindelse.</p>	<p>-Hvis jeg skal si noe kan det av og til være lurt å trekke inn litt kompetanse utenifra om hvordan informasjonen skal formes, den fungerer kanskje litt bedre da, at det regionale ledd får være med å utforme den, de vet mer hvor skolen trykker og hvor behovet er.</p> <p>-Jeg tror litt av utfordringen deres er forholdet deres opp til departementet, hvor styrt de har vært. Det er viktig at direktoratet ikke blir for detaljstyrt. (2)</p> <p>-Ja, men jeg synes at LS kommer i den samme situasjon som fylkesmannen ofte gjør, vi skal være så til de grader kvalitetssikra at vi kommer bakpå. Vi er i mediabildet når vi blir spurt, og vi blir oftest spurt når det er noen negative oppslag. Jeg tror LS er delvis i den samme situasjonen. Jeg synes det er viktig å jobbe med å tenke så langt fram at man kan komme ut med noe i forkant, enten i fagtidskrift eller i den offentlige opinionen slik at en får mulighet til å kommentere seg selv positivt i etterkant. Det er en kommunikasjonsstrategi som er krevende, men som offentlig sektor må begynne med. Jeg har ikke noe behov for å kritisere LS, men i offentlig sektor har vi veldig lett for å bli reaktive.</p> <p>-Jeg regner med at de vil ha et mer selvstendig ansvar når de blir direktorat og vil kunne delta litt mer (6)</p> <p>-Jeg mener de burde delta mer for de skal jo være sentralorganet for utdanningskompetanse. Læringscenteret er ingen del av det allment opplyste menneskets bevissthet, og det synes jeg i grunnen er unaturlig at de ikke er.</p>	9

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>4.3.4.1.2.2 <i>Generelt omdømme</i></p> <p>-Jeg har ikke hørt så mye om det på by'n for å si det sånn – I forhold til det miljøet de jobber innenfor, kombinasjonen av sentralt-lokalt, Storting, departement, kommuner, så er mitt inntrykk at de har et godt rykte.</p> <p>-Læringssenteret er lite omtalt, men har et greit omdømme tror jeg (har ikke hørt noe negativt) (9)</p> <p>-For lite inntrykk til at jeg kan uttale meg om omdømmet (2)</p> <p>- Jeg har inntrykk av at omdømmet deres er bra i skolen, men det er litt ukjent for folk i sin alminnelighet. De vet ikke nok om det, og det er jo en utfordring at det ikke er kjent utenfor skolemiljøet.</p> <p>- Vet ikke, det nok ikke så mange utenom utd.avd. som kjenner dem. (2)</p> <p>-Det har jeg fått forskjellige signaler på, alt fra at de er veldige selvstendige og ustrukturerte til at det er mye individuell god kompetanse men ikke alt for godt organisert.</p> <p>-Jeg har ikke hørt at man omtaler Læringssenteret negativt, men det er jo generelt snakk om dette at det blir for mange ledd før du kommer til departementet. Det gjelder både for meg som leder hvis jeg skal ta kontakt om noe som gjelder mitt eget embete da er det jo av og til allright å kunne ta direkte kontakt med departementet (2)(– og politisk ledelse)</p> <p>5</p>		10

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	Forventninger til det nye direktoratet: - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt?		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>endringer generelt</p> <p>-Ja, det tror jeg (12)</p> <p>-Ja, forandringer i den forstand at direktoratet får et direkte ansvar for å kommunisere med fylkesmennene. (4)</p> <p>-Ja vår kontakt med departementet vil bli mindre når direktoratet overtar. (2)</p> <p>-Ja. Fagstaben på vårt nivå (3.nivå) vil ha det greiere med å jobbe mot et fagdirektorat enn mot et departement.</p> <p>Nei, det blir vel ikke noen store endringer, det må vel gå etter samme lest som tidligere og samme lest som for øvrige departementer og direktorater – det er jo regjeringens politikk som skal gjennomføres. (2)</p> <p>-Nei det er for tidlig å si (1)</p> <p>-I dag har jeg nesten inntrykk av at spillerommet for utdanningsavdelingen er for stort, jeg har inntrykk av at de forskjellige utdanningsavdelingene kan vektlegge det de selv synes er mest interessant, og da tror jeg det blir for store ulikheter.</p> <p>-Nå som det blir et eget direktorat ligger det vel en frykt nedover i systemet om at det blir mer sentralistisk styring, og kanskje mer sentral ressursbruk. Det er en frykt for det, men jeg vet ikke om det blir slik.</p> <p>-Jeg håper og forventer at vil bruke oss på en direkte måte og det har jeg ikke opplevd til nå. Fylkesmannen er jo linken til kommunene og det vet jeg ikke helt om de har tatt inn over seg. Hvis de bare går rett på avdelingen oppnår de ingen ting ved å være en del av fylkesmannsembetet.</p> <p>-Jeg har hørt mye pent om ham som er tilsatt som ny leder.</p>	<p>-Der forventer jeg selvfølgelig at dette direktoratet samordner seg med alle de andre direktoratene om hvordan de kommuniserer med fylkesmennene. Og hvis de ikke gjør det kommer nok vi som fylkesmenn til å ta kontakt med det nye direktoratet og fortelle hvordan vi synes at dette bør fungere.</p> <p>-Jeg har store forventninger både til styring og dialog. Utdanningsavdelingen har vært selvstendig tidligere og trenger tid, kanskje lenger enn jeg trodde, for å bli en del av embetet. Jeg har forventninger til et nytt direktoratet som stiller krav, gir klare oppgaver og kommuniserer med oss. Noe ulikheter må det selvfølgelig være, men noe må også ligge fast og nå mener jeg at det er for lite styring.</p> <p>-Det er viktig at de ikke glemmer kontakten med fylkesmannen personlig. Men det er klart at hvis all korrespondanse skulle gå direkte til meg ville vi ikke være oppegående i det hele tatt. Dette må også LS tenke gjennom, men jeg ønsker meg et organisasjonskart og slike ting.</p> <p>-Det jo ofte sånn at når oppgavene legges til et direktorat så vil direktoratet gjerne markere seg og vise at de er kledd for oppgaven, i den forstand forventer jeg vel nærmest at de markerer seg noe mer i lendet.</p> <p>-Ja, det tror jeg, og det kommer av at desentralisering fører til at det kommer en regional enhet fra direktoratet hit til Molde. Det oppfatter vi som veldig positivt. En avdeling som skal stelle med økonomi og forvaltning blir lagt hit.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>Ønsker for styringsdialogen</p> <p>-Jeg er veldig i mot å ha svært mye rapportering, det er alt for mye rapportering mellom fylkesmannen og de oppdragsgivende departementer og direktorater. En årlig rapportering må det være, men alle slike ting som går på halvårslige eller enda hyppigere rapportering stiller jeg veldig store spørsmål til. Det har noe med min måte å lede på, jeg har et ansvar, og jeg forventer ikke at noen oppdragsgivende myndighet skal drive og kikke meg i kortene hyppigere en rimeligvis en gang i året. Det er jobben min å kikke min utdanningsdirektør i kortene, men jeg er ikke interessert i at min jobb skal overtas av et nytt direktorat.</p> <p>-Tildelingsbrevet er preget av for stor detaljrikdom. Jeg er ikke interessert i at man skal tygge tingene i så stor detalj at vi ikke er noe annet enn en postkasse på regionalt nivå før direktivene går ned på lokalt nivå. Det er en generell kommentar som går til nesten samtlige departementer og direktorater. Det har vært en iboende svakhet hele tiden, men det begynner å bli litt bedre.</p> <p>Tildelingsbrevene er ikke gode men det gjelder generelt. Etter en periode med forbedringer er de nå i ferd med å ese ut igjen. I tillegg til hovedtildelingsbrevet fra AAD på ca. 30 sider produserer jo hvert departement og direktorat tilleggsbrev på mellom 30 og 50 sider, og det er disse de relaterer til når de tar kontakt med oss, og ikke hovedtilleggsbrevet, og da blir det håpløst.</p> <p>-Først og fremst en forventning om at de tar kontakt for å drøfte det – for slik kontakt har jo ikke funnet sted.</p> <p>-På utdanningsområdet er også tildelingsbrevene mer diffuse enn jeg ønsker. I dag er for generelt, for voluminøst, for ordrikt og for lite konkret og fokusert på hva vi skal måles etter, men som sagt må dette sees i forhold til min egen læring om feltet</p> <p>-Det er en utfordring her og det er det at tildelingsbrevet kommer fra AAD mens dette området blir styrt av UFD og det nye direktoratet, så det må jo være en samordning.</p>	<p>-Personlig kjennskap mellom fylkesmannen og ledelsen i LS på toppnivå.</p> <p>-Jeg regner med at Utdanningsdirektoratet også kommer til fylkesmannen på embetsbesøk, slik som vi har de andre direktoratene. Det er sann annet hvert år omtrent. (2)</p> <p>- De kan hente inn en del tips til styringsdialogen fra andre direktorater (3), vi synes det fungerer bra, både tildelingsbrev og styringsdialogen og den gjensidige kontakten hele veien mellom fylkesmannen og direktoratene.</p> <p>Jeg håper at direktoratet sender noen av sine folk hit som en hospitering, slik at de også får lære litt mer om hva vi gjør her i fylkesmannsembetet.</p> <p>-Jevnlige fagmøter der fylkesmannen kan være med en gang i blant, en gang i året f.eks (5) -men ikke så mye som med helse- og sosialdepartementet, det er for mye. (1)</p> <p>- Jeg håper at det blir som før, altså at vi får styringsmøter og at direktoratet sørger for samordning for å avhjelpe at det ikke blir for mange ledd å forholde seg til. Jeg har mest tru på styringsmøtene, der en aktivt er med og som foregår som dialog. Det har vi rutine på, det er seks møter for utdanningsdirektørene i året. Og så er det faglige møter i mindre grupper innimellom og det er bra.</p> <p>-Korte ned på tildelingsbrevene, både omfang og detaljeringsgrad.</p> <p>-Det vi kan håpe på at disse tildelingsbrevene etter hvert vil komme tidligere på året. At alle slike styringssignaler skal komme tidligere og helst så tidlig som mulig i året er jo noe man kan ønske seg av det nye direktoratet.</p> <p>-Kombinasjon av fagkonferanser og reiser ut i fylkene samt å delta på fylkesmannsmøter i de første årene – det tror jeg på.</p> <p>-De personlige møtene og fylkesmannsmøtene er gode. Her håper jeg Læringscenteret /utdanningsdirektoratet kommer inn regelmessig, statsråden har vært flink til å bruke disse møtene flere ganger. (2)</p>	13
Problem-	mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Lærings-	<p>Jeg ønsker utdanningsdirektoratet, mer konkrete oppdrag, (2) men det er mulig at dette feltet må styres på en annen måte enn de feltene vi tradisjonelt har hatt. Kanskje blir det klarere for meg når jeg blir mer kjent med sektoren. Her har vi kanskje er noe mer formidlingspreget rolle enn en konkret utøvende rolle</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>ønsker for styringsdialogen (forts.)</p> <p>-Det kan ikke være sånn at utdanningsavdelingen bare holder på med det de synes er mest interessant. Jeg er ikke overbevist om at utdanningsavdelingen bare holder på med det de skal.</p>	<p>-Det bør foretas en sortering, og det vi skal gjøre bør stå i tildelingsbrevet og ikke komme dryssende som en masse prosjekter gjennom året. Ikke for detaljert tildelingsbrev – konkret, men med rom for lokale variasjoner mellom fylkene.</p> <p>-Det jeg synes er viktig er at man er forsigbar og presis både ift budsjethåndtering, ift å gi klare forventninger til embetet og presise ift det å gi oppgaver og forstå behovet for prioritering.</p> <p>(2) Å strø om seg med oppgaver og så overlate til utøvende ledd å prioritere slik mange direktorater har for vane har jeg liten sans for.</p> <p>-Nå som vi både har fått fylkeslegen og utdanningsdirektøren inn til embetet vi har en helt klar oppfatning av at både helsedirektøren og helsetilsynet har gått mye mer aktivt til verks gjennom sine direktortater opp i mot ledelsesnivå. Både i forhold til fylkesmannsmøter, møter i de enkelte fylkene og flere direkte kontakter til fylkesmannen fra direktoratet. Jeg kunne ønsket meg tilsvarende aktivitet på skolesiden, fordi det øker tryggheten, spesielt når det er nye arbeidsoppgaver som kommer. På helsesiden har de vist vilje til kontakt og kommunikasjon fra sentralt hold. Tatt kontakt med fylkesmannen og ikke bare gått igjennom avdelingen.</p> <p>-Jeg tror at vil være nyttig for det nye direktoratet å bli med i - departementenes fylkesmannsutvalg (DFU). Jeg vil tro at det vil være en fin kanal for direktoratet, der sitter jo alle departementer og direktorater som har med fylkesmannsembetene å gjøre.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>egne fora for dialog?</p> <p>-Eget intranett for fylkesmenn og utdanningsdirektører? -Ja det ville være helt OK/ fint. (4) Det ville ikke være noe negativt i det. Tja, vet ikke, tviler (2) Nei (11)-Bruk i så fall fylkesmennenes trippelnett (5) -Utdanningsdirektørene har et eget intranett og det må de gjerne ha, men det er ikke ting som jeg må inn på. -Spør i så fall utdanningsdirektøren</p> <p>-Det er jeg nok litt mer skeptisk til, en grunn er at vi er veldig opptatt av helhet. Fylkesmannen har en samordningsfunksjon i forhold til kommuner og andre, og derfor er vi veldig opptatt av å jobbe på tvers av de gamle avdelingsgrensene. Så hvis det er avdelingsdirektører som har slike interne intranett kan det lett få en slags motsatt virkning av den utviklingen vi har gått i retning av – å se ting i sammenheng.</p>	<p>-Det er jo en veldig god ide at man kan kommunisere på den måten og med svar som kan gjøres tilgjengelig for alle. Det skulle jo kunne bidra til å målrette informasjonsstrømmen og ta opp spesielle spørsmål -Det kan jo være interessant, men da må man i så fall konsentrere seg om det viktigste for det blir lett så mye stoff å lese at vi ikke rekker det, da må det være konkrete ting. - De kan evt gjøre slik som KRD gjør, de har seks forskjellige nyhetsfelter som det går an å abonnere på, også får du tips om nyheter etter hva du har meldt deg på.</p> <p>-Da bør man heller holde en fagkonferanse der man forutsetter at også øverste ledelse er med. I alle fall i en første fase. -Jeg vil oppfordre direktoratet til å bruke fylkesmannsmøtene, fire i året, de må brukes aktivt, de er det beste fora jeg kjenner til. (4) -Jeg tror at en bør benytte seg av den vanlige styringsdialogen, det er den formen som jeg vil foretrekke -Ta seg tid, kanskje en halv dag eller hva de trenger til å forklare hvilke oppgaver de ser for seg fremover, og hvilke forventninger de har til oss. Dette må gjøres i et forum hvor både fylkesmenn og utdanningsdirektører er tilstede. Forklar hvordan direktoratet selv ser sin rolle og kom med forventninger til fylkesmennene. -Det kan være nyttig med møter på overordnet nivå en til to ganger i året for å avklare overordnede ting. Helse- og sosialdirektoratet har allerede etablert faste kanaler med fylkesmennene for å fortelle hva de vil. Det tror jeg kan være fornuftig, men i hvilken grad dette skal gjøres regulært må på mange måter være avhengig av innhold. Summen av helsetilsyn og direktorat overstiger all den kapasitet en fylkesmann kan drømme om, så jeg må sparke sakene nedover. Jeg har ingen ting i mot et frieri, men vil slippe en bråte beilere.</p>	15
Problem-mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet			

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>klargjøring og effektivisering?</p> <p>-Klargjøring -ja tror/håper det (14) Tja vi får se (2) Vet ikke (1)</p> <p>-Ja, det som har skjedd på skolesektoren i det siste er veldig bra, da tenker jeg på policyen. Og når man skal få denne policyen til å virke er jeg for direktoratsmodellen og ikke kjøre dette inn som en avdeling i et departement. Jeg tror dette er en greiere og ryddigere måte å gjøre det på, at departementet først og fremst blir et sekretariat for statsråden og ikke blander seg inn i den faglige delen, som om dette hadde vært en del av departementet.</p> <p>-Ja, et fagorgan vil kommunisere mye bedre med fagnivået her enn departementet, jeg har arbeidet i departement i ti år så det vet jeg.</p> <p>-Det er jo å håpe. Rollen til Læringssenteret har vært litt uklar, og de har ikke hatt fullmakter nok til å kunne gjøre det et direktorat skal gjøre.</p> <p>-Hvis det er sprik mellom ressurser og de oppgaver man vil ha løst har jeg ingen forventninger om at dette vil bli noe bedre enn før.</p> <p>Effektivisering ja, tror/håper det (13) Til en viss grad, kanskje, for tidlig å si (3)</p> <p>-Ja, det vil det nok, men det vil tida vise. Alt ettersom en bygger opp dette direktoratet og hva en har sett for seg av oppgaver som kan legges ut. Det er klart at det er et potensial for det.</p> <p>-Jeg håper det, men føler meg ikke helt sikker</p> <p>-Det er jo meningen, men foreløpig har jeg jo ikke sett noe til hvordan de tenker å gjøre det</p> <p>-Det håper jeg virkelig, for igjen, det er mye ord og mye papir og detaljer. Så hvis man nå klarer å rydde opp i dette og i de ytre strukturene har man virkelig muligheten til å få til en slik effekt.</p> <p>-Jeg har ikke noen tro på at direktorat vil bli noe mer effektivt, dess flere som skal inn på det dess lengre tid tar det, vi skal jo gjennom et ledd til så jeg er ikke sikker på at effektiviteten blir større, men jeg kan forstå at departementet kan få anledning til å konsentrere</p>	<p>Vel, jeg tror det var riktig at fylkesmannen overtok utdanningsdirektøren og utdanningskontorene. Det vi har gjort er å rendyrke utdanningsdirektørrollen til en faglig rolle og fratatt han ansvaret for pengene, personalpolitikken og IKT-politikken, økonomi og alle disse tingene og gitt han anledning til å trekke på de felles goder som fylkesmannen disponerer for å holde disse tingene sammen.</p> <p>-Jeg tror ikke en skal forvente for mye effektivisering. Kvalitet er viktigere. Det viser seg når en oppretter nye organ at en ikke skal vente seg for mye effektivisering, men det kan bli bedre faglig, og det bør være målsettingen.</p> <p>-Vi er selv presset økonomisk og håper at direktoratet kan hjelpe oss til å øke forståelsen for at avdelingsdirektørene må se mer enn sin egen avdeling, se litt mer på hele embetet. Utdanningsavdelingen har vært vant til å ha mye større armslag og fikk nok kultursjokk når de kom til oss og fikk se hvor stram økonomistyring vi har.</p> <p>-Det er en god mulighet for det hvis de blir tydelige og klare i sine prioriteringer</p>	<p>16</p>
Problemstilling nr. (d)	Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringssenteret / Utdanningsdirektoratet		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>godt forberedt?</p> <p>Ja (9)</p> <p>-Jeg er klar, men det har ikke vært noen forberedelser (4)</p> <p>-Ja–er i hvertfall positiv så rammene ligger der (2)</p> <p>-Ja, jeg kan ikke egentlig si noe annet, vi har hatt mye kommunikasjon på dette så jeg tror det kommer til å gå aldeles utmerket.</p> <p>-Ja, det har vært ganske mye kontakt nå mellom Læringscenteret og utdanningskontoret og utdanningsdirektøren, så på vårt utdanningskontor er de nok godt forberedt til å gå inn i det nye samarbeidet.</p> <p>-Ja, det er vi for utdanningsavdelingen er forberedt og godt integrert i embetet og jeg har fått informasjon gjennom fylkesmannsmøtene. (2)</p> <p>-Ja utdanningsavdelingen min er det. (2)</p> <p>- Ja, jeg føler det. Vi snakker ganske ofte om det og vi har i ledermøtene hos meg alltid faglige tema oppe, og jeg synes at vi har fulgt veldig godt med på det som har skjedd på utdanningssida etter at det ble lagt inn i embetet.</p> <p>-Det kan jeg ikke svare på. Vi har jo ikke hørt noe mer fra dem. Det er ikke bare kritikk til LS. Det kan like gjerne være vår feil. Jeg ser fram til å samarbeide med det nye direktoratet fra juni, jeg er ikke sikker på om jeg tør å si at jeg er godt nok forberedt. (1)</p> <p>-Nei, vi vet jo veldig lite om det, så der ligger ballen hos direktoratet (1)</p>	<p>-Fylkesmannsmøtet i mai burde være en utmerket anledning for det nye direktoratet til både å markere seg å til å få i gang en dialog om hvordan det nye samarbeidet kan bli. Jeg tror at direktoratet må på banen så snart som mulig for å gi uttrykk for sine forventninger. Jeg håper det vil stå på dagsorden.</p>	<p>17</p>
<p>Problem-mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet</p>			

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
4	Utviklingen av fylkesmannen rolle		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
4	<p>Samordningsansvaret nevnes av de fleste. Dessuten kontroll/tilsyn, viktigheten av å balansere dette mot veiledningsrollen og utfordringer ift dette. Mange nevner stort behov for veiledning, særlig i fylker med mange små kommuner.</p> <p>-For det første har vi kommunikasjonen mellom direktoratet og fylkesmannen, jeg vil ikke ha noen sub-kommunikasjon mellom direktoratet og mine ansatte på fagavdelingene om ting som jeg ikke er orientert om.</p> <p>-Det er jo forholdet mellom tilskudd og tilsyn og utviklingsarbeid, der er det jo en diskusjon. Da går det jo an å håpe at vi fortsatt skal ha noe utviklingsarbeid, men vi vet jo veldig godt at det ikke er vi som bedømmer det. Vi har fått en større bredde med flere sektorer, men tilsynsrollen og klagesaksbehandlingen tar en stadig større del av ressursene våre, og det er en klar tendens til at det blir stadig mer tilsyn og kontroll og klagebehandling. Det er jo ikke slik at dette er mine forventninger, men det er en trend som går i den retningen.</p> <p>-Jeg tror det er behov for en statlig regional etat, fylkesmannsrollen er vel kanskje mest trengt i utkantområdene og mindre nødvendig i de mer sentrale områdene. I mitt fylke er kanskje fylkesmannen det lengste du når inn i statsforvaltningen for mange. Mens i andre fylker ringer man kanskje direkte til statsråden?</p> <p>-På miljø f.eks. har fylkesmannen en helt nødvendig rolle for å kunne ta de grep som ingen andre ønsker å ta på lokalt nivå. På utdanningsiden tror jeg også det er behov for tilsynsrollen.</p> <p>-Det som jeg ser veldig klart er at når kommunene får overlatt stadig flere oppgaver, så har kommunene brukt for stadig mer veiledning fra fylkesmannsembetet. Mange sier til meg at de ikke vet hvor de skule hentet kompetanse fra hvis de ikke kunne godt til fylkesmannsembetet, Det er et fåtall av kommunene som har egen jurist for eksempel.</p>	<p>-Derfor skal all post adresseres til fylkesmannen i Aust Agder og gjennom de vanlig kanaler registreres i journaler osv. Selvfølgelig må man kunne snakke med sine samarbeidspartnere i direktoratet om vanskelige spørsmål, men når fylkesmannen har tatt sine avgjørelser da er avgjørelsen tatt. Når det har kommet nye elementer inn i fylkesmannsembetet har dette vært litt kilent i begynnelsen og har måttet observeres. Det er fylkesmannen som er adressen, ikke utdanningsdirektøren. Det er en formalitet i dette.</p> <p>-Jeg tror vi blir et større og større ressurscenter for kommunene og de ulike etatene i kommunene. De små kommunene klarer ikke å få de fagfolkene de må ha. Vi må derfor bidra, og gi kommunen råd og veiledning slik at de kan ivareta sin rolle på best mulig måte. (Rettsikkerhet for innbyggerne for eksempel) Dette med kommunestrukturen er noe av det jeg jobber mest med nå. Vi har kompetansen, men skulle gjerne vært flere. Det er så stor etterspørsel etter våre tjenester at vi ikke har ressurser til å dekke behovet</p> <p>Jeg synes det er viktig at vi klarer å balansere rollen som veilednings og rådgivningsorgan opp mot det å ha tilsyn, det må ikke bli slik at vi blir redd for å gi råd fordi vi senere skal utøve tilsyn. Dette må ikke bli for firkantet, det må være kommunikasjon mellom regional stat og kommune og målet må være å få til best mulig resultat.</p> <p>-Jobbe med hele oppvekst feltet som et mye mer sektorovergripende arbeidsfelt, inkluderer politi blant annet.</p> <p>-</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
4	<p>-Fylkesmannen skiller seg jo ut fra den øvrige forvaltningen som følge av sin instruks der det står at ”fylkesmannen skal ta initiativ som nødvendigvis er til beste for befolkningen i fylket”. Man kan si at fylkesmannen har et Janusansikt; på den ene side skal man utføre de ordre og beskjeder man får fra direktorat og departement, på den annen side mulighet for å ta initiativ den andre veien, man behøver ikke opptre 100prosent servilt. Så man har en prestisje i kraft av at det er en gammel institusjon som er veldig innarbeidet det, men det er sikkert mange i sentralsystemet som ikke liker at fylkesmennene har den rollen. Fylkesmennene er jo også den eneste som har en samordningsrolle i regional stat. Men det skjer jo også omorganisering på tvers av fylkene, helseforetakene har fem regioner, vegvesenet har 5 regioner, toll og avgift har omorganisert, politiet har omorganisert, fylkesskattekontorene er i ferd med å gjøre det, mattilsynet går på tvers, og mange av disse sjefene sitter med skyhøye lønninger i forhold til oss fylkesmenn. Så hele den rollen vi har er på en måte under et visst press.</p> <p>- Jeg er veldig opptatt av at vi må bevare habilitet i tilsyns- og klagesaker, og det blir en utfordring. Her i Møre og Romsdal har vi en prøveordning med enhetsfylke, dvs at administrasjonen i fylkeskommunen og hos fylkesmannen er integrert. Vi er vel faktisk det eneste fylket som har det. Vi må bevare utdanningsavdelingen slik at vi ikke får noen habilitetsproblemer for vi skal også føre tilsyn og behandle klagesaker med fylkeskommunalt skoleverk, altså videregående skoler, og det blir en kjempeutfordring. Vi må ha en organisering som sikrer at de folkene som skal behandle tilsyns- og klagesaker ikke blir involvert i driften, for fylkeskommunen har jo en driftsavdeling, og det gjelder at en ikke blander kortene her. Det sliter jeg med, og det bør direktoratet være klar over.</p> <p>- Hvilke oppgaver får vi og hvilke får direktoratene? Her kan det jo også komme til å dreie seg om kamp om arbeidsplasser og hvor de skal ligge – så der ligger det noe hele tiden. Det var jo også et spørsmål en tid om man skulle legge Læringscenteret til 5 eller 8</p>	<p>-Jeg pleier å sammenligne fylkesmannen med et timeglass. Vi har mange oppdragsdepartementer som sender styringssignaler til fylkesmannen på ulike områder, vi har muligheter til å se ting i sammenheng og i helhet, og så sprer vi det utover igjen til de som er våre viktigste medspillere, kommunesektoren. Jeg tror at fylkesmannen får en sterkere rolle når det gjelder samordning og gjennomføring av statlige politikk. Det er viktig og riktig. Isteden for at du får den sektoriserede stat får du enhetsstaten, og det er det kommunene er opptatt av. (3 er inne på lignende ting –helhetlig stat og kommunikasjonen med kommunene)</p> <p>-Brukerperspektivet er uhyre viktig. Ellers tror jeg vi får en større rolle i å være med å betjene innbyggers rettssikkerhet, vi har i Norge et vell av lover som ivaretar individretten, og det er viktig at det da er klart hvem som har ansvar for rettssikkerhetsperspektivet opp mot innbyggerne når de har fått lovfestet rett til det ene eller det andre. Og så har vi jo helt klart en veiledningsrolle som må klargjøres bedre for samfunnet har blitt så komplisert at vi må kunne by på vår kompetanse på de områdene som regjeringen til enhver tid bestemmer at vi skal ha det.</p> <p>-Rettssikkerhet for elevene f.eks. synes jeg det har vært lite vekt på. Jeg er usikker på om dette med anledning til å klage gjennomsyrrer organisasjonen både sentralt og lokalt. Hos Læringscenteret kan kanskje kunnskapen være god, men jeg usikker på hvor sterkt de formidler dette med kvaliteten på klagebehandling ned til utd.dir. etc. Dette kan for eksempel gjelde ved klager på karakterer. Hensynet til elevenes rettssikkerhet må tas på alvor.</p>	20
Problemstillingen	<p>gjelder om det er riktig å ha fylkesmannsdirektoratet som en del av Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet</p> <p>det ikke er sikkert vi ser den endelige organiseringen ennå. Organiseringen må ikke bli slik at man hele tiden må kjempe for å beholde ditt og datt, da skapes det en uro i organisasjonen. Men jeg tror at det fort kan skje</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>-Da må jeg dele den i tre: for det første skal fylkesmannen formidle statlige mål, og der vil nok vi ha en større gjennomslagskraft overfor den kommunale ledelse enn det utdanningsdirektørene vil ha. De har tradisjonelt gått til skolelederne. For det andre vil vi ha en rolle der vi har ansvaret for å se til den kommunale økonomien og der er det en komplisert avveining mellom de ønsker som er til satsing på skolebygg og tunge økonomiske ting og den økonomiske virkelighet som vi må be kommunene om å ta inn. Her får vi en balansegang fordi utdanningsdirektørene har vært så tett inn på skoleledere og lærernes fagorganisasjoner at det ikke har den fornødne avstand til å gå inn i disse tingene. Den tredje rolle vi vil ha er å i større grad få skole og helse- og sosial som er de to store kostnadsdelene til å trekke sammen. Det er jo komplisert med den høye satsingen som er på skole og den økonomiske virkelighet som kommunene har.</p>		
5	Annet		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>-Litt spesiell utdanningsdirektør og problemene med det, og lite tilstedeværende innskoling</p> <p>-For halvannet års tid siden inviterte vi hele ledergruppen i Læringscenteret til fylket og hadde dem på besøk her – et døgn tid. Det var en interessant opplevelse og vi hadde god kontakt, men de tok aldri kontakt tilbake, de kvitterte ikke engang ut besøket. Så da ble jeg litt i stuss over deres evne til å kommunisere.</p> <p>-Jeg stusser jo litt på en del av spørsmålene fordi vi her skal svare på en masse spørsmål om kontakt med Læringscenteret, og så har de jo vært nærmest fraværende.</p>	<p>-Det hadde nok vært mye mer interessant om dere gjennomførte denne undersøkelsen igjen om et års tid.</p> <p>-En fylkesmannen uttrykker tilfredshet med selve undersøkelsen og måten den blir gjennomført på.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
-----	---------------------------------	------------------	--------

5.1.1.1.1 Vedlegg 2

5.1.1.1.2 Oppsummering av utdanningsdirektørens synspunkter

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
	<p>1 Generelt om Læringscenteret</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt - kanaler - omdømme <p>2. Forventninger til det nye direktoratet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt? <p>3. Utviklingen av fylkesmannen rolle</p> <p>4. Eksamen og elevvurdering</p> <ul style="list-style-type: none"> -videregående skole -grunnskolen <p>5. Resultat og kvalitetsvurdering. Dokumentasjon og analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> -nasjonale prøver -skoleporten -tilstandsrapportering <p>6. Lærings- og oppvekstmiljø og verdibevissthet</p> <p>7. Kompetanseutvikling og særskilte IKT tiltak</p> <ul style="list-style-type: none"> -IKT i læreplanverket -Fordeling av midler til kompetanse utvikling -Operasjon dagsverk <p>8. Samarbeidsprosjekter</p> <p>9. Nasjonale oppgaver lagt til enkelte fylkesmenn</p> <p>10.Diverse</p> <ul style="list-style-type: none"> -Overføring av midler -Oppdatering av adresser -Bibliotek og arkiv som elektronisk tjeneste -PP-tjenesten 		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	1 Generelt om Læringscenteret - kontakt - kanaler - omdømme		
1	- kontakt -Ikke ofte har bare møtt/møter Læringscenteret på møtene i utd.adm (2, en nyansatt) -Noen ganger i uka (2) En gang i uka (6) Noen ganger i måneden (2) -Månedlig, men mye oftere i perioder (4) annen hver måned (1) -Hele avdelingen, ukentlig eller oftere, noen ganger daglig (10) -Kontakten går begge veier (13) (like mye 6) (mest herfra 4) mest derfra (1) –jeg tar kontakt, når vi trenger å nå fram (1) -Telefon og e-post (16) –gruppemøter (1) –mest telefon (1) Tilbakemelding og toveis kommunikasjon? –variabelt (2) Der har de et forbedringspotensial - <i>Det er for mange mailer som ender i himmelen.</i> –Stort sett greit (11) Mine medarbeiderer opplever det litt forskjellig (2) -Det er veldig mye personlig kontakt, det mailes en del mellom saksbehandlere og der foregår veldig mye av kommunikasjonen. Så det er litt uryddig i forhold til linjer, og jeg opplever at medarbeiderne mine har et høyere informasjonsnivå enn utdanningsdirektøren har. Som ny er det vanskelig å få oversikt over feltet og hva den enkelte arbeider med. Det er også slik at LS i forbindelse med prosjekter henvender seg mye direkte til den enkelte skoleeier og skole, og det regionale leddet får en kopi til informasjon. (nevnes av flere)	-I en del sammenheng bør de lytte til erfaringer fylkesmannsembetet har før de setter i gang nye tiltak. -Når det gjelder en del viktige overordnede spørsmål burde LS i mye større grad både ha en åpen kontakt ut mot alle utdanningsdirektørene og delegere ansvaret. Her er det en detaljstyring som egentlig ikke hører hjemme. De har for mye eierforhold til prosjektene og bruker oss som en slags postkasse. Kommunikasjonen blir preget av det. -Vurder bruken av telefonsvarer! -Når man har opprett kontakt med en saksbehandler får man god oppfølging, men i de tilfellene man føler stort behov for kontakt så skulle jeg ønske det var et system for tilgjengelig het når de personen du ville ha fatt i ikke var tilstede – dette gjelder særlig telefon, det er jo gjerne den en bruker hvis det brenner. (for saksbehandleravhengig og for svakt forankret i ledelsen) (6) -Mange personer å forholde seg til for oss. Ønsker seg noen som koordinerte større ting. Ønsker også mindre ad hoc kontakt. -Læringscenteret burde organisere seg slik at de kunne oppgavene sine litt mer i sammenheng. - Litt mer ryddighet i kommunikasjonen, at man snakker om hvordan kommunikasjonen og informasjonen skal foregå og at alle er kjent med det.	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	<p>-Fungerer ikke. LS har et sentralbord som man kommer gjennom. Mange har telefonsvarer på, og de svarer ikke på beskjedene! De som gjør det, de roser jeg, de er unntaket! På e-post er det mye mer varierende. Svarer nok mer på det, men ikke alle. Når jeg ringer så er det fordi jeg vil ha svar. Men dette er personavhengig.</p> <p>-Varierer mellom områdene.</p> <p>- Synes det fungerer greit som det er i dag. Hoveddelen av kommunikasjonen med LS går gjennom saksbehandlere som brifer meg i etterkant, sånn bør det også være.</p> <p>-Problemer med å få tak i folk på telefon (7)</p>	<p>- Jeg savner en bedre prosess, at både vi og LS er mer rettet mot arbeidsmetoden, det å inngå i et nettverk og bruke hverandres kompetanse.</p> <p>- Alt kommer ikke fram i statistikkene og spesielt lokalkunnskapen om regionene må ivaretas. Vi, som ledere, burde brukes mer som lytteposter av LS. I tillegg burde LS være flinkere til å sende informasjonen til kommunene ut gjennom oss.(2)</p> <p>-Får ikke alltid kopi selv om det står at kommunene kan kontakte oss hvis de har spørsmål</p> <p>- Vi bør opprette nettverk knyttet til spesielle prioriterte oppgaver slik som vi har gjort her i Nordland med IKT. Telefonkonferanser og videokonferanser.</p> <p>-Kanskje ha et krav om standarder på saksbehandlingen i Læringscenteret hvis det er sånn at mengden faktisk er for stor, og det ikke er mulig å besvare alt. En rutine som automatiserer tilbakemeldingene til oss eller noen rutiner som hindrer omverdenen i å ta kontakt. Det er jo ingen annen måte, for antakelig løper de så fort de kan. Men en sånn ett-ords tilbakemelding? Hvis jeg visste at systemet på mitt kontor var såpass langsomt, da var jeg nødt til å gjøre noe internt for å forbedre systemet.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	<p>5.1.1.1.2.1.1.1 <i>Møtene i den statlige utdanningsadministrasjonen</i> <u>hyppighet</u> (det er 6 møter i året nå) Synes det er tilstrekkelig.(18) - evt fler (4) –fire er evt også OK (3) (må følge behov) <u>innhold</u>. Litt for mye enveis dialog, for mye fra Læringssenteret og dep (5) -Stort sett greit for vi har fått to representanter med i et utvalg som er med på å bestemme møteprogrammet Tidligere var det mer enveis, men nå er det noe mer seminarpreg så jeg synes at møtene har forbedret seg. (7) -Det varierer fra det glitrende til det utrolig dårlige. -Man kan for eksempel finne på å ha en oppstilling av informasjon om forskjellige ting der folkene fra UFD og Læringssenteret står i kø for å orientere oss også sprenge alle tidsrammer så blir det hattefokk og kaos og transparentene flagrer i luften i et voldsomt tempo og det er ikke en kjefst som har mulighet til å få med seg det som søkes sagt. Dette kunne likegodt vært formidlet via nettet. Bare ren informasjon uten refleksjon eller diskusjon er bare misbruk av tid. -Men noen ganger er det veldig bra da fungerer det nesten som et seminar der man diskuterer og trekker veksler på hverandres innsikt. Og vi har hatt glitrende godt forberedte innlegg både fra politisk ledelse og embetsverket. (2) -litt mye ulike folk som møter, det kan gjøre at vi får samme info flere ganger. <u>Møteledelse</u>. Den har jeg litt sans for. Slentrende humoristisk, romslig, men litt for lite styring i noen sammenhenger (1) -Har blitt bedre den har fått en litt strammere form (1) -Fungerer bra/ greit nok (11) –men hvis man kunne få til slike arbeidsmøter der en drøfter strategier og prosess på ulike temaer, i grupper osv., så må møtene ledes på en annen måte også. (4) -Kunne vært litt strammere (1) Litt for lik behandling av alle saker, ikke noe gruppearbeid for eksempel (1)</p>	<p>-Kunne tenkt meg mer strategitenkningsmøter. (4) Vi kunne vært med i grupper, alt behøver ikke skje i plenum. Fornuftig å tenke gruppe når det gjelder strategi. -Mye kan forbedres slik at det blir mindre direkte informasjon og mer drøftinger av mer overordnet strategisk art. Drøftinger/ arbeidsseminar på problematiske områder, slik at det blir flere som føler seg forpliktet til å delta på en konstruktiv måte.(11) -Burde være mer medbestemmelse fra utdanningsdirektørsiden. Temaene/oppdrag til enkelte embeter burde vært klarert bedre på forhånd slik at vi kunne forberedt oss bedre. Saklisten kommer av og til dagen før! /Burde komme en uke før (9) -Utvalgte embeter kunne presentert forskjellige saker, og løsninger. (1) -Burde være litt mer spesifikk utvelgende på hvordan de presenterer saker. Nye saker, tiltak, satsingsområder, burde få litt bredere tid enn kort tid. -Kunne ønsket mer oppsummering av møteledelsen (1) -Vi kunne jo kanskje av og til lagt dem til et annet sted enn Oslo. (<i>en av de som bor nærmest</i>) -Jeg tror møteplassene blir viktige og møtene for styringsdialogen bør foregå i Oslo, fordi saksbehandlerne i departementene sitter der og kan være underleverandører av kunnskap. (<i>en fra MidtNorge</i>) - Vi kunne ha diskutert tilstandsrapporteringen mer inngående, hvordan den blir håndtert i det enkelte fylke. -Utviklingstrender bør også tas opp i større grad, slik at vi blir brukt som et rådgivende forum.</p>	5
	Problem-mulighetsliste for Fylkesmennes kommunikasjon med Læringssenteret / Utdanningsdirektoratet		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	<p><u>Temaer man savner:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Savner strategitenkning selv om det har skjedd endringer til det bedre her. (2) - Jeg synes det er veldig varierende hvor mye forvaltningen er knyttet inn mot det faglige. I vår sektor er det tre pilarer som henger sammen. Det er økonomien, læreplanen (det faglig- pedagogiske) og forvaltningen (jus). Jeg synes ikke disse tingene henger godt nok sammen og at jusen blir hengene litt utenfor. -gjennomgang av problematiske saker, f eks juridiske. Det kan variere fra fylke til fylke hvordan man tolker ting. -mer informasjon om voksenopplæringen og hva som ligger i Vox 		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	<p>- kanaler</p> <p>Kjenner Mimir? Ja.(18) Leser-Ja (14) Blar/skummer gjennom og leser interessante artikler. (10) Leser lite har for lite tid (1) -vet ikke om jeg får alle? Hva synes du om bladet? Greit nok/bra/veldig bra (14), en del repetisjon(4) –Litt kjedelig, for lite spisst. -Ikke så veldig interessant som informasjonskilde (2) -Greit for oss som er del av menigheten (1) -Ja, jeg pleier å lese det fra først til sist, for jeg synes det er bra, altså! (2) - Jeg synes det er et godt blad, og vi trenger det. Vi kan se hva som gjøres sentralt i forhold til det vi gjør, og det er en rød tråd. - Nyttig. Gir mer utfyllende informasjon enn pressemeldingene. Vi bruker bladet på huset hos oss, både jeg og saksbehandlerne mine. -Et delikat og behagelig og informativt blad som har kvalitet. Liker lay-outen, pent og ordentlig (1) -Flott med temanummer –temaene er alltid aktuelle! Kjenner du nettstedet www.ls.no? Ja (18) Bruker sjelden (6) ofte (7) Ukentlig (2) daglig (1) -Bra, informativt og grei, oppdatert (13) Rimelig greit å finne fram i (7) Vanskelig å finne frem (5) -Lite oppdatert (2) –veldig godt arkiv(1) Førstesiden kunne vært mer aktiv og oppdatert. -Kjenner Skolenettet? Ja. (18) Bruker en gang i uka (1) Ofte (1) nesten daglig (1) Bruker to tre ganger i måneden (1) Bruker svært sjelden (14)/aldri Gjennomgående greit. (8) liker det –inne i en god utvikling (1) -Har blitt bedre etter at de ryddet der (1) -Er vel mer rettet mot skolene enn oss. (5) utviklingspotensiale mht målgr. -Jeg er jevnlig innoen hvis jeg har tid. Også er jo mine medarbeidere på de ulike områdene inne hele tida. Vi har rutiner på det. Om jeg ikke sjøl har tid, så tar de ut stoff som har interesse for meg. Nettstedene er viktige arbeidsredskap både for meg og for kontoret, men jeg personlig bruker ikke mye tid på å lete og lese gjennom der.</p>	<p>Skulle gjerne visst hvor mye ressurser som blir brukt i forholdt til effekten av det. Min magefølelse sier at ressursene kunne vært brukt bedre. (3)</p> <p>-Mimir kan virke litt for internt for dem som ikke kjenner stammespråket godt nok. Gjelder språk og innholdet. Man kunne trukket inn foreldre, elever, lærere som kunne kommet til uttrykk i bladet. Gjøre intervjuer og reportasjer i forhold til satsingsområdene.</p> <p>-Når det gjelder rundskriv så synes jeg det er for dårlig at vi må gå inn på LS sine nettsider for å se om det er kommet nye rundskriv. Det er fryktelig tungvint og <u>jeg burde i det minste få en melding</u> når det kommer nye rundskriv, så saksbehandlerne mine slipper å gå inn og lete. Det burde også vært en søkemotor der man kan søke på temaer i tidligere rundskriv, slik at man slipper å lete gjennom bunken med rundskriv som nå bare ligger i kronologisk rekkefølge – det tar lang tid!</p> <p>(En utdanningsdirektør hevder at Skoleporten skal erstatte www.ls.no, og mener at spørsmålet derfor er gått ut på dato...)</p> <p>-Tror Skolenettet er veldig viktig og nyttig for praksisfeltet og må utvikles videre. Jeg er spent på hvordan en kan se det i sammenheng med skoleporten.no.</p>	7
Problem-mulighetsliste for Fylkesmennes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet			

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
1	<p>- omdømme</p> <p><u>-Får du den informasjonen du har bruk for?</u></p> <p>-Vanskelig å få tak i saksbehandlerne ganske ofte. I alle fall på telefon (13), har begynt å bruke mer e-post.</p> <p>-Ja stort sett (10) Medarbeiderne mine sier at de får det (1)</p> <p>-Medarbeiderne mine har mer blanda erfaringer (3)</p> <p><u>-Raske tilbakemeldinger på henvendelser? Nei(1)Variabelt (6) Ja som regel (9) på e-post, ikke på telefon. – når kontakten er opprettet.</u></p> <p>-Jeg får det men ikke saksbehandlerne mine. (2) dette har blitt mye bedre</p> <p><u>Den faglige kvaliteten:</u> avhengig av saksområdet. Eksamensfeltet som jeg kjenner best, er veldig bra. (2) Ellers rimelig god informasjon.</p> <p>Stort sett bra (11) ift oss som målgruppe både og (1)</p> <p>Den varierer over hele spekteret– det er noe som er meget bra og noe som ikke holder mål.(3) ren informasjon ja, men ikke analyser og vurderinger</p> <p>-Det varierer også, og det har sammenheng med at det er ikke god nok kompetanse på sektoren totalt sett. De mangler kompetanse på hva som faktisk foregår ute. (1) –dårlig på jus og regelverk (1)</p> <p><u>Serviceinnstilt? Tja (1) Ja (15) –de prøver men evnen ?Introvert (1) nei (1)</u></p> <p>- Men når politisk ledelse har saker som er viktige legges andre ting til side. Slik kan det ikke alltid være i vår forvaltning, vi har tidsfrister å forholde oss til, f eks i klagesaker.</p> <p><u>Aktive/synlige i den offentlige debatten</u> Nei lite (15) Av og til (1)</p> <p>Ja det vil jeg si. (1) Vanskelig å skille UFD/Læringscenteret (1)</p> <p><u>-Generelt omdømme? Tja (2) rimelig godt omdømme i skolen/utdavn. (4)</u></p> <p>- Er ikke gode til å koordinere seg. Henger for mye i egen avdeling, på eget område. Den ene vet ikke helt hva den andre gjør.</p> <p>-Litt treg start da de kom, men etter hvert har de tatt seg godt opp og nå er det helt greit. (3) Har forbedret seg veldig.</p>	<p>-Det virker ikke som det er noen som vet hvem som sitter på den samme kunnskapen og det er derfor umulig å få tak i den rette personen. Kommer man til sentralbordet er det som å lete etter nåla i høystakken, og det tar lang tid før man finner en som har litt oversikt over temaet man er ute etter. Det hender vi må ha svar raskt og da er det til tider håpløst. Dette er en utfordring det må tas tak i. Det bør være en person på hvert område som har et overordnet ansvar for kunnskap om hvem som er hvor. Treffer jeg rette person får jeg gode tilbakemeldinger. (mange sier dette, se også under kontakt)</p> <p>-Læringscenteret sender ut rundskriv med få dagers mellomrom, rundskriv 1 og 2 som er om de samme tingene. Det er ikke klart for oss at dette er noe nytt, og vi leser ikke rundskriv nr 2 fordi vi tror det er det samme. Så sender de en del rett til skolene og kommunene, de er ikke ryddige.</p> <p>-I noen sammenhenger burde de vært mer i den offentlige debatten, (4) for eksempel ved profilering av nye tiltak, nye satsingsområder.</p> <p>-De er jo veldig aktive ved offentliggjøring av karakterene</p> <p>-LS har ikke nok spillerom i dag. Nå som de skal bli mer fristilt fra departementet får de jo større spillerom, det synes jeg er bra. (2)</p> <p>-Det er my god informasjon og mye arbeid som ligger i læringsnettverket som flere burde få ta del i, og det får de ikke til hvis de ikke populariserer og deltar mer i den offentlige debatten.</p> <p>-Det har vært en del ting som folk har stussa på mht hva de holder på med og bruker tida si på, og for lavt faglig nivå i forhold til medarbeiderne i utdanningsavdelingen. Mye av det LS holder på med opplever vi ikke relevant i forhold til arbeidet vi driver med ute. Men generelt sett, så har de jo mye penger og har også knytta til seg gode fagfolk – men det svikter når det gjelder strategi, og de bruker ikke mulighetene godt nok til å få dette fagstoffet implementert ute der det skal gjøre sin virkning.</p>	8
	<p>Problemet er mulighetsfeltet for folk som ikke er politikere (Saksbehandlerne har politikeromtale). Ikke dårlig, men utydelig (2)</p> <p>Dårlig omdømme i fylkeskommunen? (1) –dårlig i kommunene (1)</p> <p>Det går i blant for sent, selv om det kan ha sin årsak. De er</p>	<p>Det burde det være mer direkte</p> <p>-Departementet har ikke gitt Læringscenteret klare nok linjer og det vanskeliggjør arbeidet deres og bidrar til å gi Læringscenteret dårlig omdømme</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
2	2. Forventninger til det nye direktoratet: - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt?		
2	- endringer generelt -Ja (18) -Ja, man kan hvert fall håpe! I større grad en før et organ å forholde seg til og derfor også bedre sammenheng i det som skjer. (2) -Har ikke lenger linje direkte til departementet, betyr at kontakten mot det politiske miljøet vil tones veldig ned. -Jeg tror at dette med tilsyn kan få et klarere fokus, og det vil jo bli satt inn mer ressurser. -Hvis direktoratet skal ha den rollen som Petter Skarheim skisserte på siste møte, med ansvar for kvalitetsutvikling, tror jeg vi vil få en annen kontakt og komme i en annen prosess. (2) – Men den nye ledelsen kanskje dårligere faglig ballast enn Jostein Osnes. (1)	-Jeg oppfattet også at han (Petter Skarheim) sa at vi i fellesskap skal sette oss ned å se på fordeling av oppgaver sentralt og regionalt. Med en sånn intro tror jeg vi skal komme i en bedre situasjon og dialog. (2) -Jeg håper det blir endringer i den forstand at vi får mer overordnede strategier og ikke så mye ad hoc. Politisk ledelse har direkte linje ut til oss i dag, det kan bli en endring når vi skal gå via direktoratet og de skal prioritere. Dette kan bli en kjempestor utfordring. -Vi får nå tro at det blir litt klarere linjer og litt mer reell delegering ut til dette direktoratet, og mindre av det dobbeltkjøret som vi har sett nå. Og mer mulighet for en sammenhengende policy fra toppen og gjennom direktoratet ut til vår avdeling, og videre til kommunene til beste for skole-Norge. (3) Flere er inne på at det har vært alt for mye detaljstyring av direktoratet fra departementet og videre.	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
2	<p>- ønsker for styringsdialogen</p> <p>-Håper at de vil bruke fylkesmannsembetene og utdanningsavdelingene svært aktivt. (2 -flere)</p> <p>-Det er veldig viktig at de ikke hopper over oss og går direkte f. eks til fylkeskommunen eller kommunene/den enkelte skole. Det har med vår legitimitet å gjøre. Hopper de over oss betyr det at de utad ikke signaliserer synlig utad fylkesmannsembetets arbeid i regionen. De har hatt en tradisjon med å hoppe over oss og gå til fylkeskommunen, det svekker vår status / gir mindre effektivitet(7)</p> <p>-Jeg håper de har vilje til og ser nytte av å delegerer mer, spesielt det som er utviklingsretta, og dra nytte av utdanningsdirektørens nærhet til praksisfeltet.</p> <p>-Hvis man først skal vektlegge tilsyn og kontroll, blir samordning og styring viktig.</p> <p>-Mer vekt på dialog – det regner jeg faktisk med at det blir.</p>	<p>-I første omgang synes jeg vi kan videreføre det vi har. Kanskje behov for litt hyppigere møter i starten der som det blir noen endringer. (4)</p> <p>-Vi kunne ha noen møter (styringsdialogmøter) der både utdanningsdirektøren og fylkesmannen møter. Et slikt møte i året synes jeg hadde vært positivt. (2)</p> <p>-Det er også viktig med besøk rundt til alle embetene. (3)</p> <p>-Det er viktig at de får se hvordan vår hverdag er. Vi er i en helt annen situasjon etter at vi har blitt lagt under fylkesmannsembetet, det er ikke sammenlignbart. De må hit hvert annet år. (1)</p> <p>-De kunne delta på de regionale møtene vi har (Sør-vest møtet)</p> <p>-Ting må samles i ett tildelingsbrev. Da blir det mer koordinert i tid og det blir mer oversiktlig. (3)</p> <p>-Klarere, mer rammepregede tildelingsbrev (5)</p> <p>-Mer bruk av arbeidsgrupper der de kan bruke vår kompetanse for eksempel ved å lage veiledninger til forskjellig områder slik som tilsyn. (1)</p> <p>-Kunne være lurt at de møtte oss regionsvis. Fylkene jobber jo sammen regionsvis, det å ha hatt noen møter der ville noen ganger vært lurt. Da ville de sett på et litt mer mangfoldig bilde. LS har veldig tro på storkonferanser. (1)</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
2	<p>- egne fora for dialog? Eget intranett? Ja (10) det synes jeg er positivt. Nei (4) Kanskje (3) – bruk i så fall trippelnettet (2) -Det virker spennende, men krevende (1) -Nei jeg kan ikke si det er mer enn nok stoff og portaler og forholde seg til, så jeg kan ikke se behovet for flere kanaler eller flere fora. (2) - Det er vel også begrenset hva fylkesmennene skal inn i av det vi driver med. De må jo konsentrere seg om de overordede tingene, så slike kanaler får vi ta lenger nede kanskje. (1) -Jeg tror det kan være mye å hente ved erfaringsutveksling på denne måten f.eks. når det gjelder klagesaksbehandling. -Veldig god idé</p>	<p>-Det blir kanskje mange steder å følge med, men hvis ting blir samlet et sted og blir lett tilgjengelig, blir det brukt. -Det kan ha noe for seg som et supplement, men det er ikke der hovedtyngden skal ligge. Jeg tror at vi trenger fysiske møter. (2)</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
2	<p>- klargjøring og effektivisering?</p> <p>Klargjøring? Ja (12) håper det Tja (5) ikke uten videre, Nei (1)</p> <p>-Er spent på hvordan de skal klare det. Har ikke klart det godt på IKT området. Håper de får ryddet opp i disse linjene.</p> <p>-Tror ikke at de klarer å kjøre linja helt ut .Jeg tror at det kommer til å komme en god del ting fra departementet fortsatt (2)</p> <p>-Jeg er skeptisk til om man klarer den interne styringen. De er for dårlig koordinert i Læringscenteret.</p> <p>-ja, jeg har inntrykk av at departementet har slått inn på en annen linje nå.</p> <p>Effektivisering? Ja (8) Vet ikke (8) Nei (2)</p> <p>-På noen områder blir det flere ledd, dep, dir, oss.... Må jobbe godt med det for å få ut en effektiviseringsgevinst. Blir uvant for alle, trenger tid til å gå seg til.</p> <p>-Er ikke sikker på at direktoratsmodellen virker effektiviserende (1)</p> <p>-Jeg ser for meg at det blir ryddigere i forhold til det politiske nivået, og jeg tror at ryddighet også bidrar til en effektivisering.</p> <p>-Usikkerhet omkring hvor mye departementet er villige til å gi fra seg. (3)</p> <p>-Det er et krav! Det må den! Bedre koordinering mellom områder.</p> <p>-Ikke hvis de ikke delegerer mer</p> <p>-Det er potensiale for det, men Læringscenteret har en del utfordringer i å lage sammenheng mellom forskjellige områder, tenke mer helhetlig.</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
2	<p>- godt forberedt?</p> <p>-Ja/tja /så godt vi kan (12) (mentalt ja)</p> <p>-Vi fikk en orientering fra en i gjennomføringsprosjektet nylig og den var nyttig.</p> <p>-Informasjonen kunne vært bedre, f. eks. om hvordan de skal organisere styringsdialogen med oss. (2)</p> <p>-Ja de har jo vært med hele tiden på alle de møtene vi hatt med statlig utdanningsadministrasjon, og vi har jo drøftet dette i ulike møter og hatt en del arbeidsgrupper, så jeg synes vi er rimelig godt med og vet en del om hva de tenker. (1)</p> <p>-Det skal ikke stå på oss, men tror ikke at de der inne er (like) forberedt på å overta og gjøre den jobben sånn som forventningene er.</p> <p>Nei, det kan jeg ikke si (5) – men jeg tror det går greit. (2)</p> <p>- Vi har jo fulgt med i prosessen og hatt en representant i en av arbeidsgruppene. Noe informasjon har vi jo fått, men noe mer dialog tror jeg ikke de har vært i stand til å ha på det nåværende tidspunkt. Jeg har ikke forventet mer heller.</p>	<p>-Det har vært noen prosesser i forbindelse med organiseringen av det nye direktoratet, kunne tenkt at vi hadde vært tidligere involvert i dette gjennomføringsprosjektet. Vi må nå innhente en del informasjon på egen hånd som vi skulle hatt tidligere. Ting skjer så fort, må ta initiativ selv for å få informasjon. Dette har vært et gjennomgående tema på møtene med Statens utdanningsinstitusjon.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
3	<p>3. Utviklingen av fylkesmannen rolle</p> <p>-Det som har vært spennende er jo denne diskusjonen om fylkesmannen skal være et rent tilsyns og forvaltningsorgan eller om de også skal få lov til å ha utviklingsoppgavene. Og forventninger og håp går jo på at det blir en balanse mellom disse to slik at vi får lov til å se ting i sammenheng. (6)</p> <p>-Håper at den kan styrkes gjennom direktoratets bruk av oss, men har ikke veldig store forventninger til forbedringer pga organisatoriske endringer. Det er nok mye mer avhengig av de som befolker et kontor.</p> <p>-Vi er i en veldig spesiell situasjon fordi vi er et såkalt enhetsfylke. Møre og Romsdal fylkeskommune og Fylkesmannen i Møre og Romsdal slått i sammen til én organisasjon. Det er et prøveprosjekt. Veldig spennende.</p> <p>-Vi er skjært inn til beinet med ressurser og har problemer med å rekruttere kompetanse og erfaring på grunn av lønn. Vi er helt på sida av utdanningssystemet der ute. Departementet og direktoratet må ta stilling til hva de vil med den desentraliserte utdanningsadministrasjonen.</p> <p>-Det kommer nok mye an på den enkelte fylkesmann og hva han/hun er opptatt av. Det er ikke helt godt samsvar mellom fagdepartementene og AAD. AAD skjærer ned budsjettene mens fagdepartementene gir stadig nye oppgaver og nedskjæringene går jo utover alle fagavdelingene. Tror det blir trang grunnbemanning, men flere avgrensede prosjekter med midlertidig ansatte.</p> <p>-Det går også i retning av sterkere grad av samordning innen for embetet slik at utdanningsavdelingen også får mer preg av å være en avdeling i embetet. Dette er jo på en måte bra, fordi staten da mer taler med en tunge, men jeg tror at et sånt samordnet fylkesmannsembete med sterkere fokus på tilsyn og kontroll også kan bidra til å skape spenninger som kan gjøre dialogen med kommunene mer komplisert enn den har vært til nå. Rollene blir endret og det kan ramme den gode dialogen.</p>	<p>-Det må bli en jevnbyrdighet i dette arbeidet, i ei styringslinje, som betyr at det blir en reell involvering (av regionnivået) ikke bare ei sekretariatsfunksjon. Våre dyktige medarbeidere må å bli tatt med i planlegging, gjennomføring og etterarbeid på en måte som gjør at vi kan forhindre både dårlig kommunikasjon, og kommunikasjon over hodet på det regionale leddet, som jo betjener kommunesektoren. Det har jo vært til stor frustrasjon for ganske mange.</p> <p>-Med grunnlag i de erfaringer og som det nåværende regimet har gjort så langt, så er det i hovedsak to strategier. Det er stipendstrategien, der kompetansebyggingen privatiseres eller individualiseres. Det andre er skoleeierstrategien, der departementet tar skoleeieransvaret på alvor – det ansvaret som de har stesstet veldig sterkt i det siste, at skoleeier har ansvar for skoleutviklingen på grunnlag av det overordnede oppdraget de har fått. Da må også skoleeier få ansvaret også når det gjelder å bygge den kompetansen de trenger. Og det tror jeg departementet også ser, at veldig mange kommuner trenger regional statshjelp, sånn som de har hatt behov for i Sverige. Og hvis beslutningen går i den retning, da vil også fylkesmennene ved utdanningsavdelingene få sine oppdrag. Tror ikke de har råd til å ta sjansen på å unnlate å bruke dem.</p>	14
	Problem-mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
4	4. Eksamen og elevvurdering -videregående skole -grunnskolen		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
4	<p>-videregående skole</p> <p>Opplever at kommunikasjonen er (rimelig) god.(13)</p> <p>-Det har periodevis vært litt over stakk og stein. Det har vært litt stress her men det er vanskelig å si hva som skyldes vår rådgivers stressterskel og hva som skyldes Læringssenteret. (men ikke så ille at jeg tok det opp)</p> <p>-Synes de har skjerpet seg, mye mer feil før, men likevel et område hvor det må ytterligere kvalitetssikring til og noe større tidsmargin, de er for sent ute. (2) (-Fornøyd med informasjonsmøtene)</p> <p>- De som jobber med dette sier at de ikke får svar når de spør, det er ikke godt nok forankret i ledelsen i Læringssenteret.(2)</p> <p>-Det var bedre før under eksamenssekretariatet.</p> <p>-Vi er blitt lovet at eksamens oppgavene skal komme på CD-rom og det gleder vi oss til men det har vi ikke fått enda.</p> <p>-LS er dyktig til å svare på spørsmål når det oppstår et akutt problem i forbindelse med avviklinger.</p> <p>-Der er det klare forbedringspunkter. Kritikken går på rutine for planlegging kvalitetssikring fra Læringssenterets side av alle enkeltoperasjonene –for mye feil. Kritikken gikk videre på kvaliteten i informasjonen og dialog med oss. Det må forbedres over hele feltet. (1)</p> <p><u>Sensorskolering:</u></p> <p>-Sensorskolering etc går greit (4).</p> <p>- Vi er så store at de ikke klarer å serve oss godt nok. (1)</p> <p>-Det er ikke så veldig godt, arbeidet er dårlig planlagt (1)</p> <p>-Gode på sensorskolering, skolering av saksbehandlere etc (1)</p> <p>-De som jobber med det her har jobbet med det siden tidens morgen, og har den kontakten og informasjonen de skal ha (flere)</p> <p>-Vi informerer de andre gjennom felles ledermøter i regionen, og noen temamøter generelt rundt arbeidet med eksamen.</p> <p>-Vi få informasjon på e-post og i samarbeidsmøter det fungerer greit (2)-men kunne vært flere møter oftere</p> <p>Informasjon om sensorskolering fra de FM som driver med det sier alle som mottar går greit.</p>	<p>-De må kvalitetssikre eksamensoppgavene bedre slik at vi slipper alle disse feilene. (3)</p> <p>-Det er etablert gode rutiner når det gjelder sendinger på e-post. Det er tre stykker internt som mottar dette slik at vi helgarderer at ting ikke blir liggende ift eksamen for eksempel.</p> <p>- Skolene kunne lagt ut informasjonen selv, isteden for å sende en liste til oss som vi må legge ut.</p> <p>-Noen ganger kommer viktig informasjon sammen med veiledningene til kommunene og ikke til oss. Den informasjon som gis direkte til skoleeierne må også gis til oss, fordi vi igjen får spørsmål fra kommunene. (2)</p> <p>-Mye av kommunikasjonen foregår per tlf og e-post, og de har to samlinger. Men det mener mine folk er for lite – det burde være tre samlinger. Det har vi foreslått, men de sier det ikke er penger til mer enn to.</p> <p>Vi informerer Østfold per e-post, men ville heller hatt pengene for det lille de gjør og gjort hele jobben alene. Det må dessuten settes av midler slik at datasystemet hele tiden kan være oppdatert for vi er helt avhengig av det for å få sensoravviklingen til å gå.</p> <p>-LS burde ha en klarere styring og være klarere på hvem gjør hva. Vi må ha mange informasjonsmøter, vi må samordne oss selv innimellom.</p>	16

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
4	<p>-grunnskolen</p> <p>-Opplever at kommunikasjonen er:Gjennomgående bra. (14)</p> <p>-Har hatt et svarproblem i år, første gang. Har henvendt oss 3-4 ganger uten å ha fått svar. (1)</p> <p>-Samme der, samme person har hatt denne oppgaven i mange år og dette synes vi at vi har taket på. (5) Erfarne folk på begge sider omtales positivt av flere.:-jeg tror det er personavhengig, og er engstelig for hva som kan skje når en navngitt saksbehandler (Sigrun Jernquist) slutter.</p> <p>-Men vi har vel hatt inntrykk av at det var litt underbemanning på dette området en stund i Læringscenteret etter at de ble flyttet fra eksamenssekretariatet.</p> <p>-Læringscenterets kommunikasjon med oss i denne forbindelse er bra, men med Læringscenteret sin kommunikasjon ut til skolene kan det vel være en annen sak. (2)</p> <p>– Kommunikasjonen er grei, med unntak av det med offentliggjøringa av karakterer. (3) Vi fikk vite resultatet og offentliggjøringa alt for seint. Sist fikk vi vite det i 14-15tida dagen før offentliggjøring, og det går ikke.</p> <p>- Der sier min saksbehandler at det er manglende kompetanse i LS på forståelsen av hva som foregår ute. Det er for lite kommunikasjon og man bruker ikke den kompetansen vi har for man mener å vite, men vet ikke.</p> <p>- Det er det samme når det gjelder sensorskolering for man klarer ikke å holde verktøyet (datasystemet) som vi skal bruke til dette. Læringscenteret forstår ikke hvor viktig dette er for at vi skal klare å gjøre jobben vår godt nok. Det har vært litt mer kommunikasjon på grunnskolen enn på videregående. Men hovedinntrykket er at det er manglende kompetanse og forståelse for den kommunikasjonen som vi trenger å ha gjennom et datasystem som hele tiden må være oppe og stå. Og når vi tar det opp skjer det ingen ting og de har ikke penger. Vi er kanskje for kritiske, men det har sammenheng med at vi er så store og blir veldig sårbare hvis dette ikke fungerer.</p> <p>- Det er mye uklarhet i rundskrivene ifm sensorskolering og da i</p>	<p>- Det må settes av ressurser til å følge opp, både det tekniske og det faglige personalet. Det er folk som ikke skjønner hvordan det tekniske fungerer som sitter og har mye innflytelse.</p>	17
Problemstillingene, det fylkeskontoret for ettersom skolasjefene i Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet	<p>- Vi har hatt ansvar for to fylker og det har fungert bra. Det som er et problem er at det ikke er satt av midler til skoleringen. Nå har vi fått noen kroner, men vi har måttet stå veldig nå for å få ut noen</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	5. Resultat og kvalitetsvurdering. Dokumentasjon og analyse -nasjonale prøver -skoleporten -tilstandsrapportering		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	<p>-nasjonale prøver</p> <p>- Her føler jeg at vi har vært veldig godt oppdatert. Det har fungert veldig godt på informasjonssida, vi har fått deltatt i prosessen og har kommet med innspill som det er tatt hensyn til. De har vært her 2-3 ganger og gitt informasjon. (1) Vi har vært med hele tiden og er godt fornøyd (1)</p> <p>Mange mener at Læringscenteret har gjort så godt de kunne, men fikk for liten tid fra departementet.:” det var en halsbrekkende øvelse statsråden påla Læringscenteret. De var lojale og klarte oppgaven, men vi skjønnte jo at det hadde vært tøffe greier”. Enkelte er mindre forståelsesfulle.</p> <p>-Vi får for lite informasjon i forhold til det vi opplever er behovet ute. (4) For lite, for uklar og for sen informasjon (3)</p> <p>- Dette har vært litt på hæla. Et eksempel er at da forskriften skulle tre i kraft hadde vi ikke fått informasjonen og det var litt kjedelig når man drev med skoleringen. Det har gått litt fort i svingene og da er det vi som må følge med og ringe og etterspørre for å få ut den forskriften. Og informasjonsmateriellet som skulle sendes ut kommer for seint.</p> <p>-Vi er godt informert, det er god vilje og det er stor innsats fra LS. Men det er klart at tidspresset gjør at de ulike ledd kan mangle informasjon. (8)</p> <p>-Informasjonen har gått parallelt med utviklingen av prøvene så det har ikke vært lett å forstå hvordan disse prøvene skulle se ut før de kom. Men nå det gjelder selve systemet rundt det og våre oppgaver med skolering og informasjon videre så synes jeg ikke dette har vært noe spesielt problematisk.</p> <p>-Vi savnet informasjon om prøvenes innhold og innretning</p> <p>-Savnet informasjon om vår rolle</p> <p>-Det var jo en politisk beslutning/ mye politisk prestisje, så da går det gjerne fort.(5)</p>	<p>-Nasjonale prøver bør være et tema i møtene i statens utdanningsadministrasjon, i lang tid framover. Ikke minst når det gjelder bruken av resultatene, hvordan vi skal analysere dem. Der trenger vi kompetanse</p> <p>- Skriftlig informasjon, bedre presiseringer, formalisering, respekt for at ting tar tid.(2)</p> <p>-Det som jeg kunne ha tenkt meg at det fokuseres enda mer på, det er å få fram hensikten med nasjonale prøver klarere. Her syns jeg kanskje at en kunne ha utfordra fagfolk til å forklare dette nærmere, ikke bare Kristin Clemet, ikke bare politisk. Vi bidrar gjerne på vår måte. Det er greit å si at nasjonale prøver er for utvikling og sånn – men en kunne ha gått grundigere inn på det, og i ulike fag; trukket fram spesielt hvordan man skulle gjøre det klart at hensikten er utvikling.</p> <p>-Utvelgelsen av eksperter har vært for svakt vurdert. Vi burde hatt to sett med eksperter (altså vikarer) i Nordland pga de avstandene vi har.</p> <p>-Her burde Læringscenteret også ha infomert media bedre på forhånd</p> <p>-Dette har jo ikke vært bra ift reform 97 f.eks. Man kunne sammenlignet med det. Det var mye klarere mål og bedre struktur og tyngde over informasjonsstrategien der.</p> <p>- De må være tidligere ute med ting. LS har fått oppgaver med for kort tidsfrist, eller de har satt for lite bemanning på dem.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	<p>- Ja, vi savnet skriftlig, presis, og nøyaktig informasjon mht tidsfrister. Det har vært for dårlig formalisering, for liten tid, og informasjonen har vært for mye muntliggjort og gått gjennom flere ledd, på kryss og tvers. De (LS) har vært snurte på oss når vi har sagt at det ikke er på den måten vi kan informere til kommunesektoren; at dette her må inn med teskjeer.</p> <p>- Forskriftsarbeidet på nasjonale prøver har vært dårlig og brevene har vært urimelig sene. Når det sendes brev direkte til kommunene og vi ikke får kopi en gang, synes vi det er galt.</p> <p><u>Informasjon til skoleeiere og rektorer om den praktisk/tekniske gjennomføringen av prøvene.</u></p> <p>-De fleste nevner regionale møter og møter med skoleansvarlige og spesielle nøkkelpersoner og regionkontakter.</p> <p>-Vi har hatt tre møter med kommunale skolesjefer, skoleringer av ”vurdererne” og vi har hatt ”ekspertvurdererne” inne hos vår avdeling og hatt en gjennomgang med dem. De to saksbehandlerne som har ansvar for nasjonale prøver har vært på samtlige skoleringer som ”ekspertvurdererne” har vært på, og vi har også deltatt med en person i møte med organisasjonene for å holde kontakt med dem.</p> <p>- Det har vi gjort på den vanlige måten, men vi begynte med informasjonsarbeidet – på det grunnlaget vi hadde – lenge, lenge før det kom noe som helst fra LS. Vi viste til det som var politisk bestemt, og dokumentet det (nasjonale prøver) var hjemlet i. Sendte det ut på e-post og på vår hjemmeside, hadde samlinger for kommunenivået, både sentralt og regionsvis, der vi informerte. Vi plukka ut info fra vårt regionale nett, og forslag til hva som skulle gjøres. <u>Så vi startet tidlig</u>: Med samlinger, informasjonsskriv, på nettet, kontaktet nøkkelpersoner, og orienterte dem om det vi visste til enhver tid. Men prøvde å ikke bruke mer tid enn det vi vet er forsvarlig for kommunene å delta i. Vi har gjort et omfattende informasjonsarbeid, derfor har det gått bra.</p>	<p>Men jeg tror det at – og det diskuterte vi på siste utd.direktørmøte – at en burde jobbe mer med spørsmålet, og organisere det med én kontaktperson fra hver kommune kanskje, som hadde spesielt ansvar for det tekniske. Det holder vi på å diskutere nå, hvordan en kan gjøre det, og kanskje få dette firmaet (leverandøren) til å skolere dem</p> <p>-Vi har informert videre på ledersamlinger, via brev, gjennom faks, gjennom mail til kommunene og skolene om dette, noe informasjon har gått gjennom oss, noe forbi oss, det har gått informasjon begge veier og i alle kanaler, og så har det notorisk vært for sen informasjon. Men jeg har et avslappet forhold til dette. Sånn må det bli når man skal iverksette så mye på så kort varsel. Men nå må vi forvente at det neste blir rettet opp til neste gang.</p>	20

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	<p>-Holder på å lage en strategiplan på dette. Har tenkt litt sammen med kommunen og fylkeskommunen. Har møter med lederne med de tre regionene, temaer på møter med kommunene. Sendt ut infobrev, vi har valgt en ganske tradisjonell måte å jobbe på.</p> <p>-Det har vi gjort på regionale samlinger, jevnlig møter med skoleeiere i regionene og også skriftlig.</p> <p>-Vi har hatt møte med rektorene på ungdomstrinnet for seg, og på barnetrinnet for seg og informert dem om den praktisk/tekniske gjennomføringen av prøvene. Også har vi selvfølgelig holdt på skolering i stor grad og den er vi midt inne i ennå.</p> <p>-Vi kan ikke klare å informere alle rektorene godt nok. Vi har informert skoleledernivået og kommuneledernivået i to ledersamlinger for å få dem til å informere videre. Men den informasjonen har jo ikke vært god nok. Vi har ikke fått bearbeidet lærernes følelser. Skal vi få dette velfungerende, må kommunene og rektorene være kvalifisert</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	<p>-skoleporten</p> <p>Kjenner til: Ja (alle)</p> <p>-Forventninger: (Blandet ser både muligheter og utfordringer)</p> <p>-At den skal brukes som et godt arbeidsredskap, (4) må brukes aktivt den informasjonen som ligger der. På alle nivåer, vi, skoleeierne, skolene, nasjonalt. (3)</p> <p>-At den skal være lett å finne fram i, et redskap hvor dataene som ligger der er til å stole på for skoleeier, foreldre, presse slik at det blir udiskutabelt det som ligger der i forhold til andre data som for eksempel SSB har.</p> <p>- At vi kan bruke den som et av flere redskap på tilsynssida og at den kan støtte opp under og bidra til kvalitetsutvikling og kvalitetsvurdering overfor kommunene først og fremst.</p> <p>-Ellers er jeg litt engstelig for <u>volumet</u> av data som havner der, blir veldig mye når de såkalte elevinspektørene legges der, KOSTRA tall, GSI etc.</p> <p>-Når det gjelder elevinspektørene, så har KS et annet nettsted, Bedre skoler, hvor mye av den samme informasjonen ligger. Ser at det kan bli en kime til debatt når en kommune her ned kan komme til å rapportere ulikt. -At den skal bli brukt, ikke bare som et oppslagsverk for å finne verstinger og flinke, men først og fremst som en del av en statlig strategi med sikte på å føre informasjon om tilstanden til bake for å kunne forbedre den enkelte skole. Men det er et stykke å gå før vi kommer så langt.</p> <p>-Jeg sitter i en nasjonal referansegruppe og vi har også vært et pilotfylke så vi har prøvd ut portalen i fire måneder nå. (2) disse er tilfredse med kommunikasjonen og kontakten med Læringssenteret.</p> <p>-Veldig uklart hva vår rolle skal være (1)</p> <p><u>Tilfreds med kommunikasjonen fra Læringssenteret i utviklingsfasen?</u></p> <p>-Nei. (4) Vi er ikke spurt om så mye! De forandrer på ting. Han som er ansvarlig for dette hos oss, får for lite informasjon.</p> <p>-Det har gått for fort, men det er ikke Læringssenteret sin feil. (5)</p> <p>-De jobber jo under høytrykk de og. Jeg ser ikke at de kunne gjort</p>	<p>Vi kunne fått bedre informasjon. Veiledningsmaterialet har vært for dårlig, lanseringen kom for sent. Vi savner en aktiv rolle fra LS når det gjelder å bruke oss mer.</p> <p>-Vi har jo hatt piloteringen og skal jo nå i gang med opplæring og jeg skulle gjerne visst litt mer om akkurat hvordan de tenker seg det gjort og hvordan det skal bli betalt, der har det vært litt frem og tilbake. Vi har fått litt penger, men skulle gjerne visst om det kommer noe mer.</p> <p>-Vi må ha det som gjennomgående tema i lang tid framover. På dette området trenger vi også analysekompetanse</p> <p>- Ja, vi synes det er viktig at det kommer fram at nasjonale prøver bare er en del av skoleporten. Det skal bygges ut til mye mer og det strever vi med å gi nok informasjon om, bl.a. pga. media som henger seg på populærbølgen med desimaltall. Vi har en jobb å gjøre for å få folk til å bruke den informasjonen som finnes. (2)</p> <p>-En bør jobbe mer i lag når det gjelder tolking av data og analyse. Det er forventning til at det blir tema framover. Analyse, tolking av data, er kjempeviktig.</p> <p>- Evaluere det arbeidet som er gjort for å forberede seg best mulig til 2005 når også de videregående skolene skal med. Det er nytt for oss alle, og vi må spesielt dukke ned i ekspertenes arbeid og forholdet mellom dem og den enkelte lærer.</p> <p>-Utfordringer i å få dette i bruk på en OK måte slik at ikke de som får dårlige resultater bare går i skyttergravene – det har jo skjedd andre steder.</p> <p>-Synes at fokus bør være mer på hvilken type prosesser skoleeiere og skoler skal legge opp til. Hjelp skolene til å bli lærende virksomheter, og ikke bare se på de tekniske og analytiske sidene ved dette.</p> <p>-Føler meg nokså ensom og håper at de vil opprette et nettverk for dem skal jobbe med dette. Håper at bidraget skal være at vi kan hjelpe kommunene med analysebiten.</p> <p>-Jeg tror de er på rett vei, på den ene siden er det nok lurt med en viss spesialisering slik at en på hvert kontor har ansvaret for skoleporten. Men på den annen side må jo dette også være noe som alle ser som en viktig del av jobben.</p>	22
	<p>Problemstillingen er: Fylkesmennes kommunikasjon med Læringssenteret/ Utdanningsdirektoratet</p> <p>-Synes kommunikasjonen har vært grei (9) –etter forholdene det har vært lite tid</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
5	<p>-tilstandsrapportering <u>Fornøyd med den nye ordningen for tilstandsrapportering?</u> -Ja, bra / greit. (10) -Det har blitt mye bedre, men fremdeles utviklingspotensiale. (4) -Nei (2) Både og (1) vanskelig å kommentere datagrunnlaget -Skulle ønske at elevinspektørene ble gjort tilgjengelig for oss på et tidligere tidspunkt. Vi må bruke kode og passord, det har vi ennå ikke fått. (1) -Ja som system synes jeg det har blitt helt utmerket. Dette synes jeg fungerer bedre og bedre som system. (4) -Det går forbausende greit å få inn data fra skolene til rett tid (1) -Vi har selv bidratt, og det er viktig.</p> <p><u>Tilfreds med kommunikasjonen på dette området i dag?</u> -Veldig bra/greit sånn som det fungerer nå. (9) –men systemet er for dårlig -nei (2) –de må sende ting til saksbehandler eller postmottak , ikke til meg! -Kan også bli bedre. De framlegger forslag til mal rimelig tidlig på høsten. Det er vanskelig å vite hva LS egentlig ønsker å bruke dette til. Kan bli for overflatisk på den ene siden, eller at man graver seg for mye ned på den andre siden -Informasjonen har kommet litt i hytt og pine. Vi har hatt problemer med manglende passord etc. -Ja jeg synes det har blitt bedre, i år kom det også tidligere enn det det har gjort før. Det som var problemet var gjerne det at det kom for seint slik at det ble for knappe frister til å sende inn. -Det som er problemet er innholdet i spørringene, selve innholdet i spørsmålene – der står det nok en del forbedringsarbeide igjen. - Nei. Det er så tungvint. Det blir så mye att og fram. Dette er jo komplisert og avansert statistisk bearbeiding, og det kommer så mye upålitelig inn fra kommunesektoren, fordi de (LS) spør om ting som er helt umulig å svare skikkelig på - Det har vært bra, her har LS virkelig gjort en bra jobb de siste to årene. Det har vært kontinuerlige forbedringer og det har LS</p>	<p>-Vi har bidratt og bidrar veldig mye i dette arbeidet. Vi har gitt råd til kvalitetssikring og bedre formuleringer på spørsmål. Men det har vært litt mye prestige knyttet til de opprinnelige spørsmålsstillingene, jeg skulle ønske de hadde fulgt våre råd bedre. (2) -Synes vi kunne jobbet mer med spørsmålsformuleringer men det har blitt bedre. -Vi tar av og til ut statistikk i GSI og Kostra, og ser at det er statistikk der som ikke holder mål. Vi må bevisstgjøre kommunene på hvordan statistikken brukes sentralt og hvordan er det meningen at den skal brukes i framtida. - Det bør finnes et system for kontroll av rapportering i kommunene. -Burde hatt en litt mer fokusert tenkning, og hatt noe mer rullerende problemstilling, litt mer spesifikt enn det som er nå. -Læringssenteret må ikke glemme friskolene! Vi må behandle friskolenene som selvstendige rettssubjekter på alle områder, og det gjør at porteføljen vår blir veldig stor, og dette er det ikke tatt hensyn til. Det gjelder både det tekniske og det rent kommunikasjonsmessige. - De kunne ha møter f.eks. Når de laget første utkastet, kunne de invitert inn folkene som jobbet med dette her, gått igjennom det, tatt 1 el. 2 dager og drøfta alle formuleringene og forbedret dem gjennom en samarbeidsdialog. Da kunne vi fått et mye bedre datagrunnlag enn det er per i dag. For de som sitter ute, har jobbet med dette lengre enn de som sitter inne på LS – de kjenner kommunesektoren, de vet hvor feilkildene er. De burde vært tatt mer med på råd. - Vi trenger informasjon om hva tilstandsrapporten forteller, og hva det kan brukes til. Det håper jeg blir fulgt opp, både på fylkesnivå og nasjonalt. –En kunne hatt noen møter/samlinger, eller jobba med analyse og tolking av data, i etterkant. Fordi nå smører de opp rapportene fra landet, og så blir det én felles tilstandsrapport.</p>	23
6	<p>absolutt viktigste for Fylkesmennes kommunikasjon med Læringssektoren -Når det gjelder tilstandsrapporten synes jeg de kom med for raske generaliseringer på et for tynt grunnlag.</p>	<p>engre til danke og gjensidisk kommunikasjon på analysevurderingsarbeidet. -Hvis man ønsker at det skal være fokus på skolepolitiske temaer regionalt, så hadde det vært viktig og riktig at</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
		<p>-Rapportens utfordring er to delt: den skal komme med data som kan aggregeres opp på nasjonalt nivå, men den skal også gi tilbakeføring av data slik at den kan brukes som styringsinformasjon for den enkelte skole. Slik jeg ser i dag fungerer den bra som det første og mindre bra som det siste. Kanskje vi skulle vektlegge sterkere den rollen som tilstandsrapporten skal ha, det tror jeg kunne bidra til at den enkelte skole tok sitt rapporteringsansvar mer på alvor. I dag er det mye omtrentlig rapportering og en del feilkilder og det tror jeg kan føres tilbake til at man i dag ikke ser den funksjonen som denne rapporteringen kan ha som styringsinformasjon på lokalt nivå.</p> <p>-Vi får en del praktiske problemer når vi tre dager før fristen for vår rapportdel ser at det mangler data fra en masse skoler – især for videregående – som vi ikke har hatt mulighet for å se fordi vi ikke har hatt tilgang til den regionale innsamlingen. Det bør en tenke nøyere igjennom. Det blir for dårlig kvalitet i vår innsendte analyse på grunn av den tekniske kommunikasjonen. Hvis vi fikk tilgang, kunne vi gjøre en kvalitetskontroll som gjorde at vi kunne jobbe mer effektivt.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
6	<p>6. Lærings- og oppvekstmiljø og verdibevissthet Kjennskap til Læringscenteret plan for lærings- og oppvekstmiljøet og de nasjonale tiltakene som inngår i denne? Ja (10) Ja delvis/i hovedsak (6) Vet ikke har sett et plandokument med over hundre tiltak er det den? (1) -Ikke så godt. Har det med mobbeprosjektet å gjøre, så ja. (1) Kommunikasjon: Rimelig bra.(2) -Bra ift verdiprosjektet ellers ikke. (1) Underkommunisert men det er ikke Ls sin feil (politiske prioriteringer) (1) - Nei (4) Det har jo ikke vært så mye kommunikasjon på dette.(2) -Nei her går Læringscenteret for mye utenom eierleddet til den enkelte skole eller prosjektaktør. (1) -Vi har organisert dette på tvers av fylker, og da ingen av de to konsulentene som driver med dette sitter her hos meg så blir dette litt fjernt.(1) - Kommunikasjonen er bra, også fordi det er åpenhet om andre strategier om det de hadde tenkt seg. Vi hadde tenkt annerledes. Det var morsomt å være i dialog med dem og få gjennomslag for en annen måte å tenke på. -Det har ikke stått sentralt inne den skolepolitiske retorikken eller debatten. Derfor har jeg brukt denne typen strategiske dokumenter for å vise at det er ikke bare det å være god i norsk eller matte som teller i norsk skole i dag. - Kommunikasjonen på de enkelte områdene er god, men det er veldig mange prosjekter på gang og jeg synes ikke de henger godt nok sammen. -Dette har vi lavt i bevisstheten -Læringscenteret har ikke invitert til aktiv deltakelse her</p>	<p>-Skulle ønske informasjonen på området kom mer samlet. De setter i gang mange prosjektet, det er lett å gå seg i vill i det området der. -Utdanningsdirektørene må få en klarere rolle (1) -Planene og veiledningene er gode, men de har ingen god strategi for hvordan dette skal bli brukt ute i den norske skolen. Der kan de kommunisere bedre, og så kan de fordele ressursene på en litt annen måte enn det de gjør. -Jeg synes de har alt for sterkt eierforhold til sine egne prosjekter. Når det gjelder ”Verdier i skolehverdagen” f.eks. burde fylke lage en strategi og få en pott til fordeling blant skolene. Dette er et godt eksempel på detaljstyring som ikke tjener noen part. Vi kan ikke se ting i sammenheng når det legges slike føringer fra Læringscenteret. -Ønsker litt større frihet på dette området. Læringscenteret krever litt for mye arbeid av oss i forhold til de pengene vi får. Nå får vi kr 70 000, og det er mye papirarbeid for lite penger. Vi måtte omformulere søknaden til LS også, fordi den ikke var bra nok. - Det er et tankekors at veldig mange oppgaver blir sentralisert. Det harmonerer ikke. Man må stole på at man har en kompetanse og en forstand der ute. -Tilskuddene bør kvalitetssikres hos skoleeierne i kommunene slik at de ikke bare blir Læringscenterets prosjekter og lever sitt eget liv. -Se prosjektene bedre i sammenheng -Delegering!.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
7	7. Kompetanseutvikling og særskilte IKT tiltak -IKT i læreplanverket -Fordeling av midler til kompetanse utvikling -Operasjon dagsverk		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
7	<p>-IKT i læreplanverket</p> <p><u>Læringscenteret som bidragsytere på kurs og konferanser:</u></p> <p>-Ja, det har vært bra når de har vært her.(11) Godt inntrykk. Inspirerte og informerte!</p> <p>-Har ikke erfaring med det (?)De har sagt nei når vi har spurt (1) Nei (1) I følge en FM har tilbudet til LS vært veldig teoretisert og lite vendt mot det som er den praktiske skolehverdagen og de pedagogiske utfordringene som de har jobba mye med lokalt, derfor har de brukt LS i liten grad.(1)</p> <p>-Når det gjelder pilotprosjektet, så syns vi at LS har vært bra! Når det gjelder det generelle IKT-samarbeidet, så er jeg litt mer usikker – fra mitt ståsted – om det har vært så mye. (2)</p> <p>-Jeg vil fremheve spesielt Pilot i Nord som positivt. Jeg ser også av evalueringsrapportene som kommer fra forskningsmiljøene at de har høstet brukbare resultater som absolutt bør følges opp i det digitale handlingsprogrammet for 2008 og likedan det mindre programmet.</p> <p>-Flere uttrykker bekymring for at det nå er i fred med å oppstå en mer sentralisert organisering på dette området, initiert av departementet. (se kommentar øverst i muligheter)</p> <p><u>Det faste samarbeidet mellom Læringscenteret og IKT-koordinatorene?</u></p> <p>-Gjennomgående bra. De har mye kommunikasjon med LS. (8) – men de må ikke glemme meg (linjen)! (2) -Det må ikke bli en menighet (1)</p> <p>-Hva slags samarbeid er det du snakker om? Dette kjenner ikke jeg til, jeg har jobbet med IKT, men kjenner ikke til at det eksisterer noe slikt samarbeid. (2) Vi har ikke IKT koordinator (2)</p> <p>-Det er ikke noe fast samarbeid. De kontorene som har IKT-koordinatorer må være de som har deltatt i sentrale, nasjonale prosjekter og der har ikke Oslo og Akershus vært inne.</p> <p>-Problemet er delingen mellom LS ansvarsområde og departementets. Håper det skal bli bedre med direktoratet. Vanskelig å vite hvem som har ansvar for hva. (4) En utdanningsdirektør har samarbeidet mest med UFD</p>	<p>-Det har vært et godt samarbeid mellom IKT-koordinatorene i hvert fylke og LS, men nå har dette blitt helt sammen. Det er en kjempefrustrasjon fordi fylkesmennene er omtrent koblet av hele IKT-satsingen. Kommunene er frustrerte, nå skal dette skje fra Oslo, og så skal vi eventuelt fordele noen penger. Vi får en perifer rolle i dette. Det har vært en prosess hvor noen kontorer er blitt invitert til å komme med synspunkter. Det virker som departementet har tatt styringa og gitt helt andre føringer enn det LS ønsker. LS ønsker å spille på oss. Dette er kanskje dagens mest betente konfliktområde. (2) Jeg reagerer på forslaget til nyorganisering alt for sentralistisk! (1)</p> <hr/> <p>-Vi må sette oss sammen og diskutere hvordan vi skal gjennomføre den ambisiøse IKT-strategien. Vi er koblet helt av, og forstår ikke hvorfor.</p> <p>-Det lages for mange egne planer som ikke sees i sammenheng, IKT plan sees ikke i sammenheng med leseplan etc. Nå er det skolene og kommunene som må forsøke å se ting i sammenheng.</p> <p>-Når man setter i gang slike prosjekter bør alle være inne. Man kan starte et sted og så utvide til hele landet eller legge det inn sammen med andre typer kvalitetsprosjektet slik som de har gjort i år.</p> <p>- Det er viktig at jeg som utdanningsdirektør også får informasjon. Kommunikasjonen mellom vår IKT-koordinator og LS fungerer bra. De har eget nett. Men det må ikke bli menighetsmøter.</p> <p>-De må forstå at de må jobbe på en annen måte. De kan jo masse om IKT teknisk og teoretisk, men, vi jobber med konkrete prosjekter og i miljøer relatert til prosjektene som griper inn i dagliglivet og den økonomiske utviklingen i den enkelte skole, og den enkelte region, og legger opp konferansene og bruker de folkene som er med på det.</p> <p>– Det er en ting vi har diskutert her (i utd.avd), og det er at man</p>	27
Problemstillingen	<p>Den mulighetslisten for helsestevner med IKT i angjørelsen at det var en god idé å etablere et sentralt holdingsprosjekt i samarbeid med de regionale grupper, og at en tar kontakt og plukker ut ressurspersoner i fylket her, uten at vi er informert. Det syns vi er uheldig! Og disse forskjellige gruppene, vi har nesten ikke vist om dem heller. Så får vi vite at den eller den</p>	<p>Den mulighetslisten for helsestevner med IKT i angjørelsen at det var en god idé å etablere et sentralt holdingsprosjekt i samarbeid med de regionale grupper, og at en tar kontakt og plukker ut ressurspersoner i fylket her, uten at vi er informert. Det syns vi er uheldig! Og disse forskjellige gruppene, vi har nesten ikke vist om dem heller. Så får vi vite at den eller den</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
7	<p>-Fordeling av midler til kompetanse utvikling</p> <p>-Vi er involvert i dette (18) -Grei oppgave</p> <p>-Kommunikasjonen er bra (15)</p> <p>-Når vi får så mange drypp med midler utover året blir det ikke lett å se ting i sammenheng. Det er ikke dårlig dialog eller samhandling, men jeg skulle ønske at vi kunne avvikle det handlingsmønsteret som nå avtegner seg slik at vi kunne få midlene ut og slippe å være postkasse. Det er en søknads- og rapporteringstrøtthet ute i kommunene og i skolene, de opplever at det er detaljstyring. Og vi har en regjering som sier at sånn skal det ikke være.</p> <p>-Jeg er veldig tilfreds med at vi får gi innspill i en tidlig fase i et forhold som også handler om det oppdraget Læringssenteret får fra departementet. For det er jo den politiske ledelsen som gjør noen valg her, og i den prosessen får vi anledning til å gi innspill til Læringssenteret.</p> <p>-Ja, dette har gått i riktig retning. Før var det mye arbeid og byråkrati, nå deles midlene ut etter en nøkkel og vi kan ha en enklere dialog med kommunene. LS har lyttet til signalene fra oss, og det er både vi og kommunene godt fornøyd med.</p>	<p>-Selve fordelingen gjør vi i samarbeid med et utvidet etatslederutvalget der både fylkeskommunen, KS og evt representanter for kommunen sitter, der blir vi enige om hvilke fellestiltak vi skal ha, og der holder vi evt igjen penger hos oss og betaler resten ut til kommunene etter denne nøkkelen.</p> <p>-Har en intern gruppe som jobber med kvalitetsutvikling, en FOU gruppe. Der drøfter vi kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling i sammenheng. Vi får også en del andre penger til prosjekter, da prøver vi å få til en kobling mellom de 100 mill kr og andre prosjektmidler vi har fått.</p> <p>- Vi får tildelingsbrevet og kriteriene og setter oss ned og ser på hva som helhetlig forventes av skoleeier. Vi fordeler midlene ut, ikke etter søknad, men etter et system som vi er blitt enige med kommunene om. (2)</p> <p>-Her kunne vi utvekslet mer erfaringer mellom fylkene om hvordan disse midlene blir brukt. Diskutert hva slags type samspill vi skal ha med skoleeier.</p> <p>-Ønsker at de var tidligere ute. Ønsker mer langsiktig planlegging for kommunene.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
7	<p>-Operasjon dagsverk</p> <p>-Jeg har aldri hørt eller sett at noen fra mitt kontor er involvert i dette. Jeg tror dette er en sak for fylkeskommunen fullt og helt. Jeg har heller aldri sett det i noe tildelingsbrev</p> <p>-Er ikke dette kommunens/fylkeskommunens oppgave? (4)</p> <p>-Her bidrar vi lite, fungerer nærmest som en postkasse der vi formidler det vi får videre, gjennom brev og muntlig, men går ikke noe mer aktivt ut. (9)</p> <p>-Dette har vi rett og slett nedprioritert (6). Her gjør vi lite.</p> <p>-Her har vi et forbedringspotensiale (1)</p> <p>- Det har vært et rimelig godt engasjement på Operasjon dagsverk og internasjonal uke. (1)</p> <p>- Vi har ikke foretatt oss noe spesielt for å øke engasjementet på dette området ute, men det er mulig vi har fått dem til å være så pass offensive at de har vært på jakt etter prisen. (Opplandsskoler har vunnet tre år på rad)</p> <p>-Vi nevner det på møter.(4) –sender kanskje e-post til skolene (1)</p> <p>-Vi gir direkte info til skoler og skoleeier, om konkurransen. (3)</p> <p>-Vi oppmuntrer ikke skolene til å delta, det er det skoleeier som må gjøre, det er en egen Operasjon Dagsverk-komite og vi formidler informasjon og sier at dette er viktig i forhold til solidaritetsarbeid osv, men ikke noe mer.</p> <p>-Vi får ikke mye fra Læringscenteret om dette heller (1)</p> <p>-Vi har vært gode til å gi informasjon ut til skoleeierne, men ikke kommunisert så mye med Læringscenteret om dette.</p> <p>- Det går jo egentlig ikke via oss, men rett fra statsråden til skoleverket. Og ikke synes jeg det er så gærent heller at skolen faktisk må ta den utfordringen.</p>	<p>-Læringscenteret kunne stått på noe mer, det kunne jo vært holdt en konkurranse i hvert fylke hvor vi kunne delt ut en premie til den beste hos oss. Ikke bare nominere til en landsfinale. Det ville gi større nærhet.</p> <p>-Men der kunne vi komme inn i ei mye bedre rutine for å sette bedre trykk på det!</p> <p>-En sterkere oppfordring – og informasjon om tema, kanskje sett i sammenheng med ulike prosjekter som en kjører, burde en gjerne jobba mer med, for å få maks effekt av det. For det er som regel ikke noe problem å sette OD inn i en sammenheng. Og det er jo det som er viktig for skolene også – at det ikke blir noe påklistra ved siden av alt annet, men at det blir integrert i fag! Jeg tror vi har et felles utviklingspotensiale både fra sentralt og regionalt hold!</p> <p>-Vi har bidratt til å stimulere flere til å delta, og vi har hatt elever som har vært veldig synlige i mediebildet og på skolepolitiske konferanser. Vi har ikke lagt veldig stort arbeid i dette, men vi har brukt veldig mye tid på internasjonalt engasjement generelt.</p> <p>- Kommunikasjonen har foregått ettertid, når juryene har bestemt seg og det skal legges til rette oppmerksomhet. Da har kommunikasjonen vært fin. Det er vedkommende saksbehandler som har hatt dette området, som har kommunisert med meg. Det er jeg godt fornøyd med.</p> <p>- Jeg synes det er greit nok, fordi jeg opplever at skolene er aktive på aksjoner av denne typen. Av og til er engasjementet kanalisert inn i andre opplegg (konkurrerende internasjonale prosjekter).</p>	29
Problem-mulighetsliste for Fylkesmennes kommunikasjon med Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet			

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
8	<p>8. Samarbeidsprosjekter</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vi jobber ganske mye med alle disse fire prosjektene.(3) -Vi er mye involvert i Gi rom for lesing(12) og Den kulturelle skolesekken. (11) (aller minst) God kobling mellom disse to prosjektene mange steder. Andre uttrykker frustrasjon over manglende sammenheng mellom den kulturell skolesekken og gi rom for lesing. -Noe mindre involvert i verdier i skolehverdagen (2) -Verdier i skolehverdagen ligger i to andre fylker, så der er vi lite involvert, men skolene våre er med i prosjektet og får informasjon om det. -Minst involvert i Manifest mot mobbing (4) -Når det gjelder ”Manifest mot mobbing” har vi hatt en egen konferanse med 120 elever som vi gjennomførte herifra og den ruller og går rundt i kommunene nå. -Gjør lite akkurat nå på Manifest mot mobbing, pga en vakant stilling, men den blir snart besatt. -Manifest mot mobbing’ er en stor flopp, som er meningsløs, men vi er jo lojale og sender ut informasjon – men dette manifestet synes folk ute i skolen er relativt dumt. De jobber jo med disse spørsmålene for å motvirke mobbing, og sosialt negativ atferd kontinuerlig., og tror ikke at det ene eller andre ’programmet’ vil hjelpe dem. -Gi rom for lesing og Den kulturelle skolesekken er altfor mye vektlagt i tildelingsbrevet. Saksbehandleren må tone det ned. -Verdier i skolehverdagen er veldig detaljstyrt <p>5.1.1.1.2.1.2 Kommunikasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fungerer bra i Gi rom for lesing (8), Den kulturelle skolesekken, (5) og ganske bra i Verdier i skolehverdagen (5). Manifest mot jobbing (bra)I blir litt ullent/ikke så bra (3). Ls har vært best med verdier i skolehv. (1) -Etter min mening så er den bra. Dårligst er nok Den kulturelle skolesekken. Utydelige og motstridende signaler om hva som er innholdet i delistene (2) For fylkesmøtet fylkeskommunikasjon med Læringssenteret 	<ul style="list-style-type: none"> -Jeg har nå fått vite gjennom en av mine saksbehandlere som har tett kontakt med en saksbehandler i LS at vi kommer til å få 150 000 til verdiformidling, og jeg synes det er feil at det er den veien informasjonen skal gå, mellom saksbehandlere. Og når det gjelder Verdier i skolehverdagen finner vi ikke det så tydelig igjen i styringsdokumentene for i år. Dette burde være tydeligere og gå i linjen. -Kanskje LS f.eks. koblet dette (’Verdier i skolehverdagen’) bedre med det andre verdiprojektet, som heter ’Skal, skal ikke’ – som er et organisasjonstyre. Vi har også skoler og kommuner som er involvert i dét prosjektet, og vi prøver å samordne. -Manifest mot mobbing har det også vært jobbet med før og det ble veldig aktuelt igjen nå i og med at det går en stafett mellom fylkesmennene. Nå har Hedmark tatt imot den stafettpinnen og skal lage en konferanse på det til høsten i samarbeid med en av våre skoler. Så der er vi plutselig blitt mye involvert her ved kontoret. Ellers er dette en type arbeid som gjøres ute i kommunene, vi har bare en formidlings- og igangsetterrolle. -Det er i hvert fall et forbedringspunkt å tenke på dem som har jobbet for dem.(F.eks) Når de hadde den siste store regionskonferansen her, sammen med Sogn og Fjordane, som Hordaland hadde det store tekniske ansvaret for. Vi sendte alle gode tiltak inn for å presentere dem, og når de så avslutta (konferansen) så takka de veldig hverandre i LS og Lesesenteret i Stavanger, men ikke ett ord til takk til de som hadde gjort jobben for dem. Og det er ikke noe særlig bra! -Hvis en kunne ha mindre av alle disse føringene og overlatt mer til oss slik at vi kunne samordnet det her – husk at alle fylkene er forskjellige, og vi ta hensyn til det når vi skal samhandle om prosjekt med skolene osv. Derfor er det greit med rammer på føring, men ikke for detaljerte. (flere nevner dette bl.a. i smh med verdier i skolehverdagen) -Lage en policy for hvordan man jobber med prosjekter og ta en drøfting med alle kommunene om hvordan vi kan gjøre dette 	30
Problemstilling	<ul style="list-style-type: none"> - For den kulturelle skolesekken er det lettere å identifisere saksbehandler i Læringssenteret. -Den kulturelle skolesekken skulle ligget hos oss og ikke i 	<ul style="list-style-type: none"> entendå ledet opp til direktoratet knadsprosedyre og rapportering tilbake. Vi har en kommunerevisjon, en fylkesrevisjon og en riksrevisjon som er oppegående. Hvorfor skal alle revidere de samme kronene? 	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
8	<p>-Vi får informasjon, men her er det mer opp til oss å ta grepet selv for vi må velge ulike innfalsvinkler avhengig av regionene. Kommunikasjonen med LS fungerer greit.</p> <p>-Vi har små midler, og så må en søke, og alle skoler skal drive på med en voldsom søkerunde, og så er det tildeling, og vi skal kanskje sende inn noen forslag til skolevesenet. Det blir alt for mye administrasjon for lite.</p> <p>Et embede forklarer at de har effektivisert/forenklet utdelingen slik at skolene slipper å sitte å jobbe med årlige søknader. Deler ut en del i regionene og har utformet egne søknadsbrev.</p> <p>-Uklare signaler fra Læringscenteret ift disse prosjektene særlig mht samarbeid med andre</p> <p>-Man kan jo spørre seg, skal vi i det hele tatt holde på med slike prosjekter, er det vår jobb? Er det ikke vår jobb å passe på at mobbing ikke finns? Snarere enn å gå inn i prosjekter, det er så uklart hva som forventes av oss. Vår oppgave er jo å drive tilsyn og kontroll, derfor er det et stort skoleringspotensial dersom vi skal drive med utviklingsarbeid, og jeg liker jo egentlig det godt, men har vi mulighet til det og har vi kapasitet?</p> <p>-Det er et stort et som jeg savner og det er "Realfag naturligvis" det er et prosjekt som ikke kommer ned til oss, de har engasjert dette senteret oppe i Trondheim til å jobbe med det, men det kommer ikke noe.</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
9	<p>9. Nasjonale oppgaver lagt til enkelte fylkesmenn</p> <p>-Synes at modellen fungerer bra (17)</p> <p>-Vet ikke har ikke oppgaver selv (1)</p> <p>-Kjent med hvem som har de forskjellige oppgavene. (13) nei ikke alle (2)</p> <p>-Får informasjon: Det står i tildelingsbrevet hvem som har de forskjellige oppgavene. (8)</p> <p>-Vi ser det jo på nettet, og hvis det er noe de vil ha oss med på – i forhold til internasjonale utdanningsprogram for eksempel, så får vi jo hjelp. Det er en masse skoler her som er med på forskjellig.(1)</p> <p>Får informasjon gjennom brev (6), web, brosjyrer og kontakt med saksbehandlere og kolleger (2)</p> <p>-Kommunikasjonen er ok (17)</p> <p>-Hordaland er gode (12) –vi får i alle fall mye på fengselsundervisning</p> <p>- Ja og nei! (1) Spiller ingen rolle hvor det ligger, så lenge det kun dreier seg om rent forvaltningsarbeid. Det er sjelden dette er tilfellet. Det kommer som regel et kurstilbud her og der og jeg kan nevne Hordaland og opplæring innenfor kriminalomsorgen som et skrekkelig eksempel. Fengselsundervisningen her er lagt til skolen og hvorfor de da tror at saksbehandlerne her skal på mange dagers kurs i fengselsundervisning, vet ikke jeg. Det skaper også mange unødvendige konflikter med saksbehandlerne som gjerne vil på kurs.-Finnmark er gode mht samisk (1)</p> <p><u>Informasjon om egen nasjonal oppgave:</u></p> <p>-Vi forholder oss til embetene. Sender ut brev, laget brosjyrer, informerer på hjemmesiden vår, på møter som vi har, messer og lærerstevner</p> <p>-Skolemegling er et prosjekt som var ferdig i 2002. Men jeg har en medarbeider som gjerne vil holde det litt varmt og nå skal representere oss på en konferanse i USA med midler, ikke fra LS, men som hun har fått gjennom en saksbehandler i LS, så det er litt privatisert.</p> <p>-Vi prøver å være pådriver for at fellesforaene skal fungere, at det blir mulighet til å utvikle samarbeid og kommunikasjon med Læringssektoren for fengselsundervisningen og dette med Aetat skal fungere. Og vi rapporterer relativt grundig – men adekvat. Så jeg har inntrykk av at dette fungerer</p>	<p>-Ja det er sikkert flere smale oppgaver som kunne legges ut, f.eks godkjenning av utenlandsstudenter /kompetansefastsetting/vurdering av utenlandsk fagutdanning (7)</p> <p>-Utviklingsprosjekter, f.eks. fysisk aktivitet</p> <p>-Forholdet til folkehøgskolene kunne kanskje vært lagt ut. Tildelinger i forbindelse med avgangsprøven i grunnskolen kunne kanskje også vært lagt ut til ett kontor for å effektivisere</p> <p>-Vi kunne godt tenke oss ha mer koordinering i forhold til det samiske. Vi kunne også tenke oss mer oppgaver i forhold til samarbeidet med nordvest Russland.</p> <p>–Ja, det kan godt være at det kunne vært lagt ut informasjon samla på nettet, så vi kunne gått ut der og funnet det. Nå ligger det mye hver for seg under de forskjellige kontorene. Det kunne for eksempel ligge på det nye direktoratets hjemmeside.</p> <p>- Hvis flere oppgaver skal legges ut, må det legges ut noe til samtlige kontorer slik at det ikke hopper seg opp hos enkelte.</p> <p>-Skal det først legges ut slike nasjonale oppgaver, burde de legges ut til alle nasjonale kontor, slik at alle har en oppgave i forbindelse med dette. Dette vil heve kompetansen i de ulike embetene og gjøre arbeidsoppgavene mer spennende og engasjerende.</p> <p>- Jeg må være forsiktig så jeg ikke yter noen urettferdighet, men jeg antar at det burde informeres litt mer om dette med tilskudd til foreldreopplæring i tegnspråk. Kjenner litt dårlig til det. (1)</p> <p>-De norske skolene i utlandet har ingen tilknytning til de andre regionene så vi har ikke behov for å informere noe spesielt om det. Alle vet at vi har dette ansvaret. Men her dreier det seg om tre forskjellige tilskudd (tildelinger) og det kommer ikke godt nok fram. Vi har ikke midler til å drifte de tre tildelingene i tillegg til at vi har faglig og pedagogisk ansvarsoppfølging og tilsyn med 23 skoler i utlandet. Vi synes det er veldig svakt eksempelvis i forhold til studieopphold i utlandet som får midler til å drifte dette. Så her opplever vi at vi er veldig</p>	32
9	<p>Problemstilling: Utviklingsprosjektet som samarbeid og kommunikasjon med Læringssektoren for fengselsundervisningen og dette med Aetat skal fungere. Og vi rapporterer relativt grundig – men adekvat. Så jeg har inntrykk av at dette fungerer</p>	<p>for fordel til de samiske direkte gjennom alle og se på hvorfor noen får muligheter til å drifte, mens andre ikke får det.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
10	10. Diverse -Overføring av midler <u>-Oppdatering av adresser</u> <u>-Bibliotek og arkiv som elektronisk tjeneste</u> -PP-tjenesten		
10	-Overføring av midler -Gjennomgående bra, litt trege på å overføre midler f. eks. ved eksamens-avvikling grunnskolen (2). Tungvint system med bruk av a konto. (1) Det er helt greit/fungerer bra (14) (-en svarer kun på siden av spørsmålet om generelle budsjetter som er for trange. En annen benytter også anledningen til å ta opp problemer med knappe rammer etter å ha svart på spørsmålet.)	- Her er det igjen dette med behovet for raske tilbakemeldinger, men det kan hende at de som skal gjøre jobben ikke har gode nok fullmakter, at det ikke er delegert godt nok. (2) - Jeg er frustrert over at vi får en veldig knapp ramme og et tillegg i form av et inntektskrav. Basisbevilgningen dekker så vidt lønna og husleie, det er ingen midler til drift. Vi må arrangere en rekke konferanser med 2-3000 deltakere hvert år for i det hele tatt å få hjula til å gå rundt. Vi har også redusert veldig på antallet ansatte. For noen få år siden hadde vi 17-18 stilinger, nå har vi 10 uten at det har blitt færre oppgaver.	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
10	<p><u>-Oppdatering av adresser</u></p> <p>-Det går greit (12)</p> <p>- Det er en oppgave som tar mye tid. Her må det tenkes igjennom om det er en hensiktsmessig måte å gjøre dette på. (2)</p> <p>-Det er jo ikke noen stor oppgave, kommunen har jo ansvaret for sine skoler og jeg har en nytilsatt som synes dette er ganske morsomt for da lærerer hun seg samtidig litt om fylket. Det er jo en oppgave som må gjøres og jeg ser ikke på dette som noe problem, men det kommer vel sikkert an på hvem som må gjøre det.</p> <p>– Nå er det jo sentrale databaser med grunnskolestatistikk, og den begynner jo å bli oppegående og bra nå, så da bruker vi veldig mye den. Tidligere så var den dårlig, og da hadde vi mye mer arbeid med oppdateringer. Da sendte vi brev til kommunene og fikk oppdatert for alle skolene osv.</p> <p>-Vi holder på med det nå, det er et ganske omfattende arbeid men det må jo gjøres så... Vi har faktisk løst det ved å tilsette en timebetalt ekstrahjelp, så vi slipper å bruke rådgivere til dette.</p> <p>-Den som har GSI statistikken gjør den samme jobben, og det er vel også informasjon om adresser som ligger inne i GSI ?</p> <p>-Tilfreds med kommunikasjonen (9)</p> <p>-Ikke tilfreds med kommunikasjonen (2)</p>	<p>-Kanskje bør man kjøpe inn disse tjenestene fra de som er eksperter på slikt. Riktignok har det noe med lokal kjennskap å gjøre</p> <p>-Kommunene bør selv holde dette i orden.</p> <p>-Ja, mine ansatte er involvert, men de sier at LS i større grad burde bruke GSI uten å gå veien om oss for nå ligger det så mye på nettet. GSI oppdateres en gang i året. Vi regner med at man nå også vil finne ting gjennom skoleporten.</p> <p>-Inntrykket er at de ansatte på avdelingene godt kunne tenkt seg å bli trukket mer med (1)</p> <p>- Det bør gjøres oppmerksom på at skolens navn eller noe annet står som e-postadresse til postmottaket og ikke rektors navn, slik at e-poster åpnes på tross av sykdom eller lignende.</p> <p>-Tydeligere ansvar. Det er vel en type kvalitetssikring de er ute etter, og den kvalitetssikkerrollen vår, den er jo tung. Så spør det om det er nødvendig lenger. Hvis det er slik, bør det vel kanskje sies klarere.</p> <p>- Hvis ansvaret ligger på personer blir det sårbart. Her må det være systemer og forankring hos kommunene. Hvis dette blir privatisert er det livsfarlig.</p> <p>-Bruk bedre de systemene som finnes. Hender at LS ber oss om å rapportere på ting som vi egentlig skal gjøre om 1 måned. Greier ikke å ta innover seg at de har et system, eller kople seg på et system som allerede er der.</p> <p>-Våre folk er ikke så fornøyde med rutinene. Vi oppdaterer for mye her og der. Egentlig burde alle oppdatering i vår tekniske verden skje sentralt. Vi ser koordinering i tid som et problem. Det er for dårlig på systemsiden.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
10	<p><u>-Bibliotek og arkiv som elektronisk tjeneste</u></p> <p>-Har ikke benyttet dette (14), vet ikke om noen som ha gjort det.(11)</p> <p>-Noen av mine ansatte har benyttet det</p> <p>-Har benyttet det én gang – da fungerte alt fint. (1)</p> <p>- Ja, det er en av de brukte tjenestene. Han, utd.dir, tilføyer at han bruker det mye selv: - og av og til kan det bli litt mye av det gode, men jeg syns det er veldig greit å få det – og jeg syns det er verdifullt. Det er jo dette med å være oppdatert på forskjellige aktuelle spørsmål osv For det er jo samla for eksempel avisoverskrifter som går på skolen, så det får vi automatisk da fra biblioteket der på Læringssenteret. De gjør en god jobb der.</p> <p>-Ja særlig dette klipparkivet som vi får hver dag. Det er kjempebra! Ypperlig! Oversikten over nye tidsskrifter er også veldig bra. Flere av oss har denne nyhetstjenesten og får klipp hver dag.</p> <p>-Har ikke hørt om det. (11)</p> <p>Har hørt om det men ikke benyttet det (3) trodde det var mer for skolenivået</p> <p>-Har fått god informasjon (2)</p>	<p>-Mer informasjon! (10)</p> <p>- Kanskje informasjonen har vært for dårlig. Men hva ligger der som en ikke finner andre steder? Det jeg har hørt er blitt sagt om LS er at enhver saksbehandler har sitt eget nettsted, at det er så mange nettsteder at det blir uoversiktlig. (?????)</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
10	<p>-PP-tjenesten</p> <p>5.1.1.1.2.1.3 Tilfreds med informasjonen om PP-tjenesten?</p> <p>-Jeg er litt usikker på hva som ligger i dette spørsmålet. Sånn som vi har opplevd dette hadde de SAMTAK så ble det slutt på dette så var det evaluering og etter hvert en videreføring? Men de skal jo ikke informere oss om PP-tjenesten? (2)</p> <p>-Jeg tror ikke jeg har sett noe om PP-tjenesten fra LS på den tiden jeg har vært her. Jeg opplever at mye ligger på kommunen i forhold til ansvar. (1)</p> <p>-På dette området tror jeg det har fungert godt, og de rådgiverne hos meg som holder på med dette har nytte av kommunikasjonen med Læringssenteret. (2) Tett og konstruktiv dialog.</p> <p>-Kunne vært bedre, er ikke helt tilfreds. De er ikke godt nok oppdatert, faktisk, på det som skjer og det som er fokus ute i kommunene. Mener også de er litt usynlige, de må løfte seg litt mer (5)</p> <p>-Nei vi får lite eller ingen informasjon om PP-tjenesten (2)</p> <p>-Synes de har blitt mer utydelige nå enn tidligere.</p> <p>- Nei, det er jeg ikke. De har ikke god nok kontakt ut mot oss.</p> <p>- Nei. Vel, både nei og ja. PP har ikke vært prioritert Læringssenterarbeid. Det er noen i Læringssenteret som har fått dette (PP) i oppdrag, men så er det ikke stilt penger til rådighet, og det er heller ikke prioritert i tildelingsbrevene. Likevel forventer de at vi skal gjøre noe. Og den typen måter å jobbe på er ikke noe særlig adekvat.</p> <p>- Det første prosjektet, Samtak, ble for mye ovenfra og ned. Hos oss lyktes vi ikke fullt ut.</p> <p>-Vi har fått god informasjon om Samtaksprogrammet og hva det har kommet ut av det. Men vi har en del andre oppgaver overfor PP-tjenesten som det har blitt gitt litt dårlig generell informasjon om. Samtakstjenesten skal vel egentlig være den nye veien PP-tjenesten skal gå og dette burde kanskje bli litt tydeligere.</p>	<p>-En får få inn dette arbeidet i oppfølginga av Stortingsmeldinga som kommer nå i sammenheng med resten av kvalitetsarbeidet mot kommunesektoren, som skal ha større ansvar for innhold og utvikling av innhold.</p> <p>-Det er mulig at det er fagpersoner der som har det utadretta ansvaret for PPT; de bør være synlige! For vi har hatt samarbeid med fagledere for PPT og det er viktig at de samarbeider godt med oss på det regionale leddet. De (LS) kunne gjerne være mer synlige, og kjørt mer på faglige nettverk i fylkene, slik at en kan arbeide mot en nasjonal standard.</p> <p>-Mer samspill mellom PP-tjenesten og skolene.</p> <p>-Det er greit at LS ønsker å involvere seg, men de må gjøre det litt på skoleeiers premisser. I en periode har det vært lite konkret jobbing mot PP-tjenesten, men vi er inne i et samarbeid med to andre fylker nå.</p> <p>-LS' oppgave på det punktet er uklar for oss jeg tror dette er en funksjon eller tjeneste som først bør gjennomtenkes, og så kommuniseres tydeligere ut. (2)</p> <p>- Jeg vil ha PP-tjenesten mindre spesiell og mer generell som en del av den andre undervisningen i skolen. PP-tjenesten bør ligge sammen med annen kvalitetsutvikling i skolen og ikke atskilt som en egen del. Det gir for mye byråkrati.</p> <p>- De må ta en runde på dette området for det blir en viktig del av det nye. PP-tjenesten er en viktig konsulenttjeneste i kommunene og vi må ha bedre dialog. Vi bruker selv mye tid på det, på lederne.</p> <p>-Deres rolle i totaliteten må oppgraderes. De må involveres bredere i LS og departementets arbeidet med utvikling enn det har vært gjort til nå. Jurister og fagpersoner i PP-tjenesten må også jobbe bedre på lag.</p> <p>-Når det er endringer i lovverket som har konsekvenser for PP-tjenesten, så kunne vi tenkt oss raskere informasjon om det.</p> <p>- LS bruker de gamle infokanalene som storkonferanser. De må snakke med oss særlig på områder under stor omveltning.</p>	36
	<p>Problemstilling: Hvordan sikre gode og tydelige og åpne saksomtaler og informasjon, for å sikre at på en pen måte, så kan de det ikke.</p>	<p>Samme sak som tidligere direkte fra utdanningsdirektøren, det er en fornuftig måte å gjøre det på. - Jeg synes de burde begrense seg til det juridiske og rammeverket her så skal vi alltid klare å få til resten sammen</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Antall
	<p>5.1.1.1.2.2 <i>Annet</i></p> <p>-Som kollegium sitter utdanningsdirektørene med meget høy kompetanse og fagkunnskaper og skal ta råd fra relativt nyutdanna folk som verken har praktisk erfaring fra skolen som etatsledere, fra kommunal politikk eller administrasjon. Det har til tider vært absurd i omstillingsperioden. Ufattelig at ikke trukket utd.dir.s forum inn i dette arbeidet. Det ville spart mange ressurser. Gjelder både LS og Deptet. <i>(forkortet)</i></p> <p>-Det har blitt mer hierarkisk nå når vi er lagt under fylkesmann, enn da vi var et eget embete og enda har jeg ikke sett det komme noe godt ut av det. Det har bare tatt penger, lokaler og beslutninger fra oss.</p> <p>-Savner noe om tanker om det nye direktoratet og styringslinjen som går fra departementet til utdanningsavdelingen hos FM, den går gjennom direktoratet. Mens styringslinjen fra departementet går direkte til FM. Jeg kan da diskutere barnevernspolitikk med BFD direkte, men ikke diskutere utdanningspolitikk med UFD. Det er det bare min fylkesmann som kan. Er spent på hvordan dette skal bli. Vi har fått noen organisasjonsskisser som viser at vi er direkte underlagt det nye direktoratet. Viser også piler direkte fra UFD til fylkesmannen. Litt rart, og synlig for meg. For som leder har jeg mange departementer å forholde meg til.</p> <p>-Det har vært viktig å få frem dette med at Læringscenteret og direktoratet må finne sin rolle som ledd i et system og ikke rase rundt og ta kontakter med den enkelte skole og enkelt personer, de må finne sin plass i linjen og systemet.</p> <p>-Mitt inntrykk er at Læringscenteret har vært ekstremt fulgt av argusøyne helt fra starten. De har blitt så mye evaluert og fulgt opp at de har hatt det nokså vanskelig i en oppstartingsfase. Veldig tett og detaljstyrt oppfølging fra departementet, som ikke har virket som de visste hva de ville med Læringscenteret. Derfor tror jeg at dette med direktorat kan ha mye for seg ift det vi har hatt.</p>	<p>-Oppfølging av regionale saker, savner et engasjement fra LS. Hva er viktig av det som vi jobber med? Kanskje kunne det nye direktoratet holde møter i Nord Norge, eller regionale møter? Vi har jo et regionalt nettverk, det ville kanskje være interessant for dem å være til stede på det?</p> <p>– Mer fokus på strategier i LS og på analyse – og videre dette med arbeidsmåten, ikke fortsetter med regionale konferanser som gjør at folk i M&R ikke får vært med, men satser mer på det regionale nivået i fylket. Og at kommunikasjonen ut bør gå via utdanningsdirektørene og <u>ikke</u> direkte til enkeltpersoner/skoler. Styringsdialog og tildelingsbrev kan bli tydeligere.</p> <p>-LS har en utfordring i å ikke gjøre alle oppgaver og prosjekter like store. I dag fremstilles alt som like viktig, sånn skal det ikke være. De må bli flinkere til å prioritere og koordinere, hvis ikke drukner både de og vi.</p> <p><u>Fylkesmannen.no sogn og fjordane. Kompetansekatalogen</u> – base som kan brukes for å få bedre oversikt – slike kan flere lage regionalt.</p> <p>-Er spent på bistand til tolkning av lover. I dag konfererer vi mest med UFD, der sitter den juridiske kompetansen, men hvem skal vi diskutere lovtolkning med nå? Det må ligge lovtolkningskompetanse i det nye direktoratet siden vi ikke kan konferere med UFD.</p>	<p>37</p>

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
-----	---------------------------------	------------------	-----

5.1.1.1.3 Vedlegg 3

5.1.1.1.4 Oppsummering av intervjuer med informasjonsrådgiverne

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	1. Kjennskap til Læringscenteret 2 Generelt om Læringscenteret - kontakt - kanaler - omdømme 3. Forventninger til det nye direktoratet: - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt? 4. Utviklingen av fylkesmannen rolle 5. Annet		
1	Kjennskap til Læringscenteret		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>-LS er et kompetansesenter for utdanningssektoren. (2)</p> <p>- Det er ikke den etaten jeg har vært mest i kontakt med, det må jeg bare innrømme.</p> <p>-Jeg fikk kjennskap til LS gjennom kontakt med vår utdanningsavdeling. (3)</p> <p>-Vi har i gått gjennom alle de kanalene vi har i forhold til utdanningssektoren og på den måte har jeg også blitt kjent med nettstedet deres.</p> <p>-Jeg har blitt bedre kjent med dem i løpet av integreringsåret (2002) som var forut for at utdanningsavd. Ble lagt inn under fylkesmannen i 2003.</p> <p>-Første gang jeg møtte noen fra LS var på et Statskonsultkurs i Krisekommunikasjon i november 2003.</p> <p>-Svært lite. Har hatt lite kontakt med dem. Jeg har forventninger om at det blir mer kontakt når LS blir utdanningsdirektorat.</p> <p>-Kjenner en som jobber i Læringssenteret. Har vært på kurs med noen som jobbet i Læringssenteret</p>		
2	<p>Generelt om Læringssenteret</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt - kanaler - omdømme 		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p><i>5.1.1.1.4.1 Kontakt</i></p> <p>-Det har aldri vært noen form for direkte kontakt mellom oss.(4)</p> <p>-Vi er i kontakt ca. en gang i halvåret. Det er mest Læringscenteret som kontakter meg. Kanalene er brev og møter. Det har dreid som om utdanning, skoleporten og sånne ting.(1)</p> <p>-Egentlig aldri, men jeg har vært i litt kontakt med inforådgiver på LS etter at jeg møtte henne på kurs og i forbindelse med at vi avtalte disse intervjuene. Jeg tok selv kontakt én gang fordi jeg ville at de skulle delta på en nettverkssamling for alle fylkesmannsembetene som gikk på kommunikasjon Utover dette har jeg ikke hatt noen kontakt. (1)</p> <p>-Har forsøkt å få tak i noen på Læringscenteret og sier at det var vanskelig å få tak rette person, har inntrykk av at det var mye fravær og sykdom (2)</p> <p>-Læringscenteret kommuniserer vel i hovedsak med sin avdeling, og vår utfordring blir at vi skal få til en informasjonsstrøm i embetet også. Jeg vil gjerne bidra der hvor jeg kan gjøre en jobb, både for dem og som koordinerende instans overfor Læringscenteret.</p>	<p>-Det er viktig at Læringscenteret vet at informasjonskompetansen finnes hos fylkesmannen slik at de kan bruke den hvis de vil, på samme måte som de bør være bevisste på at de bruker fylkesmannen, som er øverste leder og også bør bli orientert. LS/direktoratet må på sin side ta et bevisst valg på om de ønsker at utd.avd. skal være deres eneste kontaktpunkt, men da må det gis beskjed ti dem om at de må informere resten av embetet -eller om Læringscenteret selv skal involvere direkte de leddene de ønsker å involvere i embetet. Læringscenteret burde være klarere på målet hvis de ønsker de at hele embetet skal ha mer kjennskap til dem og utdanningsområdet.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>5.1.1.1.4.2 Kanaler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kjenner ikke Mimir (5) -Har kun sett Mimir på nett - skumlest – ikke rettet mot den målgruppen jeg tilhører. (1) -Kjenner www.ls.no (5) -Kjenner ikke www.ls.no (1) -Ofte innom nesten hver dag (2) Nei ikke ofte, bare noen få ganger.(3) -www.ls.no er greit/ok. (3) Informasjonen som ligger der er veldig bra. -Det er veldig mye stoff der så man må nesten være pedagog for å kunne si om det er bra eller ikke. De har jo kolossalt mye prosjekter gående på utdanningsiden.(1) -Litt dårlig responstid. En treg teknisk løsning. Det må vel også finnes mer informasjon enn det som ligger på nettstedet? Jeg tror kanskje de har for mange nettsteder og at deres eget fellesnett er det som er minst spennende? (1) -Har brukt det for lite til å ha noen oppfatning (1) -Kjenner Skolenettet (2) Kjenner bare Skolenettet av omtale (3) Kjenner ikke Skolenettet (1) -Bruker Skolenettet en gang i blant/sjelden (2) -Skolenettet er ikke så gode på nyheter, det er ikke så lett å se hva som er nytt eller gammelt. Det er mer statisk stoff på sidene. (1) -Kjapp teknisk plattform, bedre enn LSnett, og den ser grei ut.(1) 	<p>Jeg får nyhetsbrev fra Landbruksdepartementet og Miljøverndepartementet, men ikke noe fra utdanningssektoren og det kunne jeg tenke meg å få</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>5.1.1.1.4.3 <i>Omdømme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Har ikke vært i kontakt (3) -Svært vanskelig å få tak i en person ved en anledning. (1) -Har inntrykk av at den faglige kvaliteten er bra. (2) Inntrykket er basert mye på det som finnes på nettsidene. (1) -Har inntrykk av at de er serviceinnstilte (4) -De virker profesjonelle i forhold til informasjon. De virker som de <i>kan</i> informasjon og ikke bare later som de kan det. -Har ikke inntrykk av at de deltar aktivt i den offentlige debatten. (4) -Har ikke hørt noe negativt om Læringscenteret i avdelingen. (3) -Folk snakker ikke så mye om Læringscenteret tror ikke det er en veldig synlig organisasjon, ikke plassert i folks bevissthet.(2) -Jeg har verken positivt eller negativt inntrykk av LS, verken gjennom egne erfaringer eller andres. Jeg er helt nullstilt. (1) -Positivt omdømme i ledergruppa her i alle fall (1) 	<p>De kunne sikkert bli flinkere til å delta i den offentlige debatten. Hvis de har som ambisjon å faktisk være en aktiv deltaker.</p> <p>LS har fagpersoner som burde oppfordre til faglig debatt om hva vi vil med skolen. Så kan departementet på sin side serve politikerne.</p> <p>Nytt navn og ny form gjør nok dette enklere, navnet direktoratet er noe som folk forstår. Mer selvforklarende.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	Forventninger til det nye direktoratet: - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt?		
3	endringer generelt -Tror på positiv endring. (3) Vet ikke (3) -Vi forholder oss til veldig mange direktorat og vil ikke se på utdanning som så veldig spesielle i forhold til andre, men det har de jo vært til nå da. Da tror jeg embetsstyringen av det regionale leddet vil være til det beste for begge parter. -Bare det at de gjør denne undersøkelsen, det at dere er her, forteller jo noe om at kommunikasjon blir tatt på alvor. Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet viser med dette at de vil legge vekt på å få til en god kommunikasjon med sitt regionale ledd, og det er jo et kjempegodt tegn! -Jeg har forventninger til en sterk sektor-styring fra direktoratet, men samtidig håper jeg de er klar over at fylkesmannen har oppgaver på mange områder.		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>Ønsker for styringsdialogen</p> <p>-Pr i dag skjer jo dialogen ved at departementer og direktorater tar seg runder og kommer på besøk, og det er viktig for da får man sett ansiktet til hverandre.</p> <p>-Det foreligger styringsdokumenter allerede, det har vært omtalt internt her, men jeg ble liksom ikke noe klok på det</p>	<p>-Når det gjelder FM-nettet og de andre direktoratene så er jo styringsdialogen også lagt inn her, og vi legger veldig stor vekt på den nettbaserte delen av det. Vi har tro på det! Utdanningsdirektoratet må inn der. (4) (Oppfordrer Læringscenteret til å ta kontakt med Lise Lømo i AAD, vdr. trippelnett)</p> <p>-Vi rapporterer jo til så mange forskjellige departementer og direktorater så dette bør jo samordnes på nasjonalt nivå slik at rutiner, form og krav blir mest mulig like</p> <p>-Men all kommunikasjonen vil jo ikke være nettbasert, og de vil helt sikkert fortsette med de store årlige møtene i Oslo. Vi håper likevel at antall møter på alle de ulike områdene vil bli redusert og at de isteden vil bruke den kanalen vi har i trippelnettet. Jeg tror nok at utdanningsområdet har en vei å gå før de kan tilpasse seg denne kanalen.</p> <p>-Fint om de tar seg runder og kommer ut til embetene rent fysisk også, sånn en gang i året, det tror jeg kan ha mye å si for kommunikasjonen. Ellers er det viktig at de bruker FM møtene for kontakten med fylkesmenn.</p> <p>-Når det kommer statlige støtteprogrammer og prosjekter er jeg opptatt av at direktoratene, på oppdrag fra departementene, tar med fylkesmennene i planleggingen av informasjon og at de tar med oss som en aktiv kanal. Det er en utfordring og en klar forventning som jeg synes er viktig</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>egne fora for dialog?</p> <p>-Nytt nett for utdanningsdirektører og fylkesmenn? Nei (6) (Bruk i stedet trippelnettet!)</p> <p>-Møter/nettverk for informasjonsrådgivere? Ja (3) Nei (2) – Bruk trippelnettet (1) Vet ikke (1)</p>	<p>-Vi regner med at det nye direktoratet vil bruke trippelnettet og det har ikke LS gjort til nå. Dette kommer vi hos Fylkesmannen til å presse på for å få til.</p> <p>-Hvis det skal lages noen elektroniske nettverk må de bruke det systemet vi har! Ikke lag noe ekstra, vi må ikke få masse særnett!(2) -AAD har en prosjektsatsing som heter fylkesmennenes trippelnett; Internett, intranett og ekstrasnett innen for samme system. Departementer og direktorater deltar her. Alt bør gå gjennom det , og ikke noe annet sted- men for all del bruk gjerne det! Jeg tror ikke Læringssenteret har blitt introdusert for dette, jeg tror ikke de kjenner til det.</p> <p>-Forum for informasjonsrådgivere hos fylkesmennene? Ja det synes jeg absolutt. Når utdanningssektoren etter hvert blir en del av fylkesmannsambetet ser jeg at det blir behov for en fagperson på informasjonssiden. Et fysisk møte i året, etterfulgt av nettmøter. Det er så mye lettere å forholde seg til hverandre på nett etter at man har møttes fysisk. (1)</p> <p>-Ja (2) Jeg synes det hadde vært spennende å få lov til å bli litt bedre kjent, og de kunne jo godt invitert informasjonsrådgivere, alle embetene har jo ikke informasjonsrådgivere, men alle har i alle fall en nettside og noen som har ansvaret for den så det er jo et sted å begynne. Telemøter er også som en mulighet.</p> <p>-I Landbruksdepartementet finnes det et informasjonsforum for underliggende etater, der fylkesmannen har representanter. Noe lignende bør vurderes i utdanningssektoren. Informasjonsrådgiveren og fylkesmannen kan selvsagt ikke sitte i alle departementene, men det må vi ta ansvar for, sammen med AAD. Vi må klare å finne en arbeidsfordeling hos oss, som legger til rette for dette. Jeg bruker allerede informasjonsrådgiveren i Nordland, fordi hun har interesse for og dialog med LS. Det er altså en form for nettverk jeg tenker</p>	
	<p>Problem-mulighetsliste for Fylkesmennenes kommunikasjon med Læringssenteret / Utdanningsdirektoratet</p>	<p>-Læringssenteret burde delta på de generelle samlingene på informasjonsområdet. De som tidligere ble arrangert av Statkonsept</p>	9

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>klargjøring og effektivisering?</p> <p>-Klargjøring? Ja, tror det (4) Det mener fylkesmannen absolutt! Vi synes det virker mye klarere nå når vi får et direktorat. Dette med LS og tilliggende herligheter har ikke vært helt enkelt å få tak på. Til og med LS har det vært problematisk å få tak på. Hvilken rolle har de egentlig? Jeg synes den nye ordningen virker ryddigere</p> <p>-Indifferert til det, man kan jo håpe (1).</p> <p>-Vet ikke (1)</p> <p>-Effektivisering? Ja håper det (5)</p> <p>-Vet ikke (1)</p> <p>...men jeg er redd for at det nye direktoratet vil finne på oppgaver til regional stat som ikke har vært der tidligere. Samle innopplysninger fra kommunene som igjen skal samle inn fra den enkelte skole etc</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>godt forberedt?</p> <p>-Nå kan jeg ikke svare for utdanningsavdelingen, men vi som jobber på informasjonssiden i fylkesmannsembetet ser frem til dette her. Vi håper at vi kommer på banen vi også. Utdanningskontoret har liksom vært en etat i etaten. (3 er inne på at utdanningskontoret ikke re så godt integrert ennå)</p> <p>-Ja og/eller positivt innstilt (3)</p> <p>-Ikke jeg, jeg skal skifte jobb 1. mai (1)</p> <p>-Nei på embetsnivå har vi ikke gjort noe i det hele tatt. (2)</p>		
4	Utviklingen av fylkesmannens rolle		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
4	<p>-Når man har valgt å legge utdanningssektoren til fylkesmann er det jo fordi man skal få en bedre styring i forhold til kommunene og fylkeskommunene. Det vil også bli lettere for kommunene å forholde seg til fylkesmann isteden for Utdanningskontorene og LS som på en måte var litt på siden. Også når det gjelder økonomi vil man kunne se skolesektoren i forhold til andre sektorer. Dette tror vi vil være til det beste for utdanningssektoren. Før var det sånn at enkelte fra utdanningssektoren dro ut til kommunene selv og sa at her må noe gjøres og på dette området må dere få mer penger, mens fylkesmannen kom i etterkant og sa at her får dere ikke en krone. Jeg tror det vil føre til en økt samordning.</p> <p>-Samordning, prioritering på tvers (4)</p> <p>-Samordning og inngripen i kommunenes prioriteringer er bekymringsfullt ettersom fylkesmannen ikke skal ha en politisk rolle.(1)</p> <p>-Det vil være viktig for departementer og direktorater å bruke FM: Vi sitter nærmere der det skjer og ser utfordringene til kommunene i fylket. Statlige kommunikasjonsopplegg som er utformet sentralt behøver ikke treffe så godt her. Vi vet bedre hva som treffer her, og har andre innfallsvinkler. Vi har jo kulturforskjeller i Norge. FM kan ha en annen dialog med kommunene enn det departementer og direktorater kan ha. Vi ser ting på en helt annen måte.</p>	<p>-Jeg håper på et mer helhetlig forhold og at det ikke lenger vil være en stor grøft mellom der direktoratet slutter og der vi begynner – at det blir jevnere. Vi er opptatt av at brukerne våre får den informasjonen de skal ha og at vi kan samarbeide om bruk av både ressurser og innsats. Sånn som det er nå så lager for eksempel visse direktorater brosjyrer parallelt med at vi lager brosjyrer. Det håper jeg at fylkesmennene også kan bidra til at vi blir bedre på.</p>	
5	Annet		
5	<p>-Jeg har ellers inntrykk av at utdanningssektoren og fylkesmannen ikke er helt samkjørt enda og at det var mer kontakt i det gamle systemet med skoledirektører</p>	<p>-Det kan gjerne inviteres til et seminar der informasjonsfolket møtes for å kurses i informasjon på utdanningsområdet og bl.a. får en oversikt over hva som finnes av nettsteder. Jeg kunne godt tenke meg at dere spør igjen om et år, for å se hvordan det har gått.</p>	

5.1.1.1.5 Vedlegg 3

5.1.1.1.6 Oppsummering av intervjuer med informasjonsrådgiverne

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>1. Kjennskap til Læringscenteret</p> <p>2 Generelt om Læringscenteret</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt - kanaler - omdømme <p>3. Forventninger til det nye direktoratet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt? <p>4. Utviklingen av fylkesmannen rolle</p> <p>5. Annet</p>		
1	Kjennskap til Læringscenteret		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
	<p>-LS er et kompetansesenter for utdanningssektoren. (2)</p> <p>- Det er ikke den etaten jeg har vært mest i kontakt med, det må jeg bare innrømme.</p> <p>-Jeg fikk kjennskap til LS gjennom kontakt med vår utdanningsavdeling. (3)</p> <p>-Vi har i gått gjennom alle de kanalene vi har i forhold til utdanningssektoren og på den måte har jeg også blitt kjent med nettstedet deres.</p> <p>-Jeg har blitt bedre kjent med dem i løpet av integreringsåret (2002) som var forut for at utdanningsavd. Ble lagt inn under fylkesmannen i 2003.</p> <p>-Første gang jeg møtte noen fra LS var på et Statskonsultkurs i Krisekommunikasjon i november 2003.</p> <p>-Svært lite. Har hatt lite kontakt med dem. Jeg har forventninger om at det blir mer kontakt når LS blir utdanningsdirektorat.</p> <p>-Kjenner en som jobber i Læringssenteret. Har vært på kurs med noen som jobbet i Læringssenteret</p>		
2	<p>Generelt om Læringssenteret</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontakt - kanaler - omdømme 		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p><i>5.1.1.1.6.1 Kontakt</i></p> <p>-Det har aldri vært noen form for direkte kontakt mellom oss.(4)</p> <p>-Vi er i kontakt ca. en gang i halvåret. Det er mest Læringscenteret som kontakter meg. Kanalene er brev og møter. Det har dreid som om utdanning, skoleporten og sånne ting.(1)</p> <p>-Egentlig aldri, men jeg har vært i litt kontakt med inforådgiver på LS etter at jeg møtte henne på kurs og i forbindelse med at vi avtalte disse intervjuene. Jeg tok selv kontakt én gang fordi jeg ville at de skulle delta på en nettverkssamling for alle fylkesmannsembetene som gikk på kommunikasjon Utover dette har jeg ikke hatt noen kontakt. (1)</p> <p>-Har forsøkt å få tak i noen på Læringscenteret og sier at det var vanskelig å få tak rette person, har inntrykk av at det var mye fravær og sykdom (2)</p> <p>-Læringscenteret kommuniserer vel i hovedsak med sin avdeling, og vår utfordring blir at vi skal få til en informasjonsstrøm i embetet også. Jeg vil gjerne bidra der hvor jeg kan gjøre en jobb, både for dem og som koordinerende instans overfor Læringscenteret.</p>	<p>-Det er viktig at Læringscenteret vet at informasjonskompetansen finnes hos fylkesmannen slik at de kan bruke den hvis de vil, på samme måte som de bør være bevisste på at de bruker fylkesmannen, som er øverste leder og også bør bli orientert. LS/direktoratet må på sin side ta et bevisst valg på om de ønsker at utd.avd. skal være deres eneste kontaktpunkt, men da må det gis beskjed ti dem om at de må informere resten av embetet -eller om Læringscenteret selv skal involvere direkte de leddene de ønsker å involvere i embetet. Læringscenteret burde være klarere på målet hvis de ønsker de at hele embetet skal ha mer kjennskap til dem og utdanningsområdet.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>5.1.1.1.6.2 Kanaler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kjenner ikke Mimir (5) -Har kun sett Mimir på nett - skumlest – ikke rettet mot den målgruppen jeg tilhører. (1) -Kjenner www.ls.no (5) -Kjenner ikke www.ls.no (1) -Ofte innom nesten hver dag (2) Nei ikke ofte, bare noen få ganger.(3) -www.ls.no er greit/ok. (3) Informasjonen som ligger der er veldig bra. -Det er veldig mye stoff der så man må nesten være pedagog for å kunne si om det er bra eller ikke. De har jo kolossalt mye prosjekter gående på utdanningsiden.(1) -Litt dårlig responstid. En treg teknisk løsning. Det må vel også finnes mer informasjon enn det som ligger på nettstedet? Jeg tror kanskje de har for mange nettsteder og at deres eget fellesnett er det som er minst spennende? (1) -Har brukt det for lite til å ha noen oppfatning (1) -Kjenner Skolenettet (2) Kjenner bare Skolenettet av omtale (3) Kjenner ikke Skolenettet (1) -Bruker Skolenettet en gang i blant/sjelden (2) -Skolenettet er ikke så gode på nyheter, det er ikke så lett å se hva som er nytt eller gammelt. Det er mer statisk stoff på sidene. (1) -Kjapp teknisk plattform, bedre enn LSnett, og den ser grei ut.(1) 	<p>Jeg får nyhetsbrev fra Landbruksdepartementet og Miljøverndepartementet, men ikke noe fra utdanningssektoren og det kunne jeg tenke meg å få</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
2	<p>5.1.1.1.6.3 <i>Omdømme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Har ikke vært i kontakt (3) -Svært vanskelig å få tak i en person ved en anledning. (1) -Har inntrykk av at den faglige kvaliteten er bra. (2) Inntrykket er basert mye på det som finnes på nettsidene. (1) -Har inntrykk av at de er serviceinnstilte (4) -De virker profesjonelle i forhold til informasjon. De virker som de <i>kan</i> informasjon og ikke bare later som de kan det. -Har ikke inntrykk av at de deltar aktivt i den offentlige debatten. (4) -Har ikke hørt noe negativt om Læringscenteret i avdelingen. (3) -Folk snakker ikke så mye om Læringscenteret tror ikke det er en veldig synlig organisasjon, ikke plassert i folks bevissthet.(2) -Jeg har verken positivt eller negativt inntrykk av LS, verken gjennom egne erfaringer eller andres. Jeg er helt nullstilt. (1) -Positivt omdømme i ledergruppa her i alle fall (1) 	<p>De kunne sikkert bli flinkere til å delta i den offentlige debatten. Hvis de har som ambisjon å faktisk være en aktiv deltaker.</p> <p>LS har fagpersoner som burde oppfordre til faglig debatt om hva vi vil med skolen. Så kan departementet på sin side serve politikerne.</p> <p>Nytt navn og ny form gjør nok dette enklere, navnet direktorat er noe som folk forstår. Mer selvforklarende.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>Forventninger til det nye direktoratet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - endringer generelt - ønsker for styringsdialogen - egne fora for dialog? - klargjøring og effektivisering? - godt forberedt? 		
3	<p>endringer generelt</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tror på positiv endring. (3) Vet ikke (3) -Vi forholder oss til veldig mange direktorat og vil ikke se på utdanning som så veldig spesielle i forhold til andre, men det har de jo vært til nå da. Da tror jeg embetsstyringen av det regionale leddet vil være til det beste for begge parter. -Bare det at de gjør denne undersøkelsen, det at dere er her, forteller jo noe om at kommunikasjon blir tatt på alvor. Læringscenteret / Utdanningsdirektoratet viser med dette at de vil legge vekt på å få til en god kommunikasjon med sitt regionale ledd, og det er jo et kjempegodt tegn! -Jeg har forventninger til en sterk sektor-styring fra direktoratet, men samtidig håper jeg de er klar over at fylkesmannen har oppgaver på mange områder. 		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>Ønsker for styringsdialogen</p> <p>-Pr i dag skjer jo dialogen ved at departementer og direktorater tar seg runder og kommer på besøk, og det er viktig for da får man sett ansiktet til hverandre.</p> <p>-Det foreligger styringsdokumenter allerede, det har vært omtalt internt her, men jeg ble liksom ikke noe klok på det</p>	<p>-Når det gjelder FM-nettet og de andre direktoratene så er jo styringsdialogen også lagt inn her, og vi legger veldig stor vekt på den nettbaserte delen av det. Vi har tro på det! Utdanningsdirektoratet må inn der. (4) (Oppfordrer Læringscenteret til å ta kontakt med Lise Lømo i AAD, vdr. trippelnett)</p> <p>-Vi rapporterer jo til så mange forskjellige departementer og direktorater så dette bør jo samordnes på nasjonalt nivå slik at rutiner, form og krav blir mest mulig like</p> <p>-Men all kommunikasjonen vil jo ikke være nettbasert, og de vil helt sikkert fortsette med de store årlige møtene i Oslo. Vi håper likevel at antall møter på alle de ulike områdene vil bli redusert og at de isteden vil bruke den kanalen vi har i trippelnettet. Jeg tror nok at utdanningsområdet har en vei å gå før de kan tilpasse seg denne kanalen.</p> <p>-Fint om de tar seg runder og kommer ut til embetene rent fysisk også, sånn en gang i året, det tror jeg kan ha mye å si for kommunikasjonen. Ellers er det viktig at de bruker FM møtene for kontakten med fylkesmenn.</p> <p>-Når det kommer statlige støtteprogrammer og prosjekter er jeg opptatt av at direktoratene, på oppdrag fra departementene, tar med fylkesmennene i planleggingen av informasjon og at de tar med oss som en aktiv kanal. Det er en utfordring og en klar forventning som jeg synes er viktig</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>egne fora for dialog?</p> <p>-Nytt nett for utdanningsdirektører og fylkesmenn? Nei (6) (Bruk i stedet trippelnettet!)</p> <p>-Møter/nettverk for informasjonsrådgivere? Ja (3) Nei (2) – Bruk trippelnettet (1) Vet ikke (1)</p>	<p>-Vi regner med at det nye direktoratet vil bruke trippelnettet og det har ikke LS gjort til nå. Dette kommer vi hos Fylkesmannen til å presse på for å få til.</p> <p>-Hvis det skal lages noen elektroniske nettverk må de bruke det systemet vi har! Ikke lag noe ekstra, vi må ikke få masse særnett!(2) -AAD har en prosjektsatsing som heter fylkesmennenes trippelnett; Internett, intranett og ekstranett innen for samme system. Departementer og direktorater deltar her. Alt bør gå gjennom det , og ikke noe annet sted- men for all del bruk gjerne det! Jeg tror ikke Læringscenteret har blitt introdusert for dette, jeg tror ikke de kjenner til det.</p> <p>-Forum for informasjonsrådgivere hos fylkesmennene? Ja det synes jeg absolutt. Når utdanningssektoren etter hvert blir en del av fylkesmannsembetet ser jeg at det blir behov for en fagperson på informasjonssiden. Et fysisk møte i året, etterfulgt av nettmøter. Det er så mye lettere å forholde seg til hverandre på nett etter at man har møttes fysisk. (1)</p> <p>-Ja (2) Jeg synes det hadde vært spennende å få lov til å bli litt bedre kjent, og de kunne jo godt invitert informasjonsrådgivere, alle embetene har jo ikke informasjonsrådgivere, men alle har i alle fall en nettside og noen som har ansvaret for den så det er jo et sted å begynne. Telemøter er også som en mulighet.</p> <p>-I Landbruksdepartementet finnes det et informasjonsforum for underliggende etater, der fylkesmannen har representanter. Noe lignende bør vurderes i utdanningssektoren. Informasjonsrådgiveren og fylkesmannen kan selvsagt ikke sitte i alle departementene, men det må vi ta ansvar for, sammen med AAD. Vi må klare å finne en arbeidsfordeling hos oss, som legger til rette for dette. Jeg bruker allerede informasjonsrådgiveren i Nordland, fordi hun har interesse for og dialog med LS. Det er altså en form for nettverk jeg tenker på</p> <p>-Læringscenteret burde delta på de generelle samlingene på informasjonsområdet. De som tidligere ble arrangert av Statskonsult.</p>	

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>klargjøring og effektivisering?</p> <p>-Klargjøring? Ja, tror det (4) Det mener fylkesmannen absolutt! Vi synes det virker mye klarere nå når vi får et direktorat. Dette med LS og tilliggende herligheter har ikke vært helt enkelt å få tak på. Til og med LS har det vært problematisk å få tak på. Hvilken rolle har de egentlig? Jeg synes den nye ordningen virker ryddigere</p> <p>-Indifferent til det, man kan jo håpe (1).</p> <p>-Vet ikke (1)</p> <p>-Effektivisering? Ja håper det (5)</p> <p>-Vet ikke (1)</p> <p>...men jeg er redd for at det nye direktoratet vil finne på oppgaver til regional stat som ikke har vært der tidligere. Samle innopplysninger fra kommunene som igjen skal samle inn fra den enkelte skole etc</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
3	<p>godt forberedt?</p> <p>-Nå kan jeg ikke svare for utdanningsavdelingen, men vi som jobber på informasjonssiden i fylkesmannsembetet ser frem til dette her. Vi håper at vi kommer på banen vi også. Utdanningskontoret har liksom vært en etat i etaten. (3 er inne på at utdanningskontoret ikke re så godt integrert ennå)</p> <p>-Ja og/eller positivt innstilt (3)</p> <p>-Ikke jeg, jeg skal skifte jobb 1. mai (1)</p> <p>-Nei på embetsnivå har vi ikke gjort noe i det hele tatt. (2)</p>		
4	<p>Utviklingen av fylkesmannens rolle</p>		

Nr.	Problemstillinger / temaområder	Mulige løsninger	Kom
4	<p>-Når man har valgt å legge utdanningssektoren til fylkesmann er det jo fordi man skal få en bedre styring i forhold til kommunene og fylkeskommunene. Det vil også bli lettere for kommunene å forholde seg til fylkesmann isteden for Utdanningskontorene og LS som på en måte var litt på siden. Også når det gjelder økonomi vil man kunne se skolesektoren i forhold til andre sektorer. Dette tror vi vil være til det beste for utdanningssektoren. Før var det sånn at enkelte fra utdanningssektoren dro ut til kommunene selv og sa at her må noe gjøres og på dette området må dere få mer penger, mens fylkesmannen kom i etterkant og sa at her får dere ikke en krone. Jeg tror det vil føre til en økt samordning.</p> <p>-Samordning, prioritering på tvers (4)</p> <p>-Samordning og inngripen i kommunenes prioriteringer er bekymringsfullt ettersom fylkesmannen ikke skal ha en politisk rolle.(1)</p> <p>-Det vil være viktig for departementer og direktorater å bruke FM: Vi sitter nærmere der det skjer og ser utfordringene til kommunene i fylket. Statlige kommunikasjonsopplegg som er utformet sentralt behøver ikke treffe så godt her. Vi vet bedre hva som treffer her, og har andre innfallsvinkler. Vi har jo kulturforskjeller i Norge. FM kan ha en annen dialog med kommunene enn det departementer og direktorater kan ha. Vi ser ting på en helt annen måte.</p>	<p>-Jeg håper på et mer helhetlig forhold og at det ikke lenger vil være en stor grøft mellom der direktoratet slutter og der vi begynner – at det blir jevnere. Vi er opptatt av at brukerne våre får den informasjonen de skal ha og at vi kan samarbeide om bruk av både ressurser og innsats. Sånn som det er nå så lager for eksempel visse direktorater brosjyrer parallelt med at vi lager brosjyrer. Det håper jeg at fylkesmennene også kan bidra til at vi blir bedre på.</p>	
5	Annet		
5	<p>-Jeg har ellers inntrykk av at utdanningssektoren og fylkesmannen ikke er helt samkjørt enda og at det var mer kontakt i det gamle systemet med skoledirektører</p>	<p>-Det kan gjerne inviteres til et seminar der informasjonsfolket møtes for å kurses i informasjon på utdanningsområdet og bl.a. får en oversikt over hva som finnes av nettsteder. Jeg kunne godt tenke meg at dere spør igjen om et år, for å se hvordan det har gått.</p>	