

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Tone Cecilie Ramberg

Masteroppgave

Hvilke suksesskriterier gir høy formidling av yrkesfagelever til lære?

"Look to Hadeland videregående skole"

Which criteria give success in the transfer of apprenticeship?

"Look to Hadeland videregående skole"

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Innhold

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	5
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	6
1. FORMÅLET MED OPPGAVEN	8
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.2 MASTEROPPGAVENS OPPBYGGING	9
1.3 OPPGAVENS AVGRENSING	10
2. BESKRIVELSE AV PROBLEMET- NÅSITUASJONEN	12
2.1 FAG- OG YRKESUTDANNING I NORGE	13
2.2 BEHOV FOR ARBEIDSKRAFT- FAGARBEIDERE	19
2.3 OPPLAND FYLKESKOMMUNE- HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE	20
2.4 OPPSUMMERING AV NÅSITUASJONEN- PROBLEMET	21
3. TEORI	22
3.1 ORGANISASJONSTEORI	22
3.2 LEDELSE	25
3.3 OPPSUMMERING	29
4. METODE- FORSKNINGSSTRATEGI	31
4.1 POSITIVE DEVIANCE APPROACH	31
4.2 TALLMATERIALET: FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	35
4.3 DOKUMENTSTUDIER OG INTERVJU	36
4.4 VALIDITETSUTFORDRINGER I OPPGAVEN	38
4.5 OPPSUMMERING AV METODE- FORSKNINGSSTRATEGI	40
5. EMPIRISKE DATA- DEL 1: FORMIDLINGSSTATESTIKK AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	41
5.1 SKOLENES RAMMEFAKTORER OG FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	41
5.2 UTDANNINGSPROGRAM OG FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	45
5.3 OPPSUMMERING AV EMPIRISKE DATA- DEL 1: FORMIDLINGSSTATESTIKK AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	53
6. EMPIRISKE DATA- DEL 2: EN UNDERSØKELSE AV MÅLSTYRING OG LEDERSTIL	55
6.1 EMPIRISKE FUNN I HANDLINGSPLANER	56
6.2 BESLUTNINGER OG ENDRINGSKOMPETANSE VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE	60
6.3 LEDERSTIL VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE	63

6.4	PEDAGOGISK ORGANISERING VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE.....	69
6.5	OPPSUMMERING	75
7.	HVILKE SUKSESSKRITERIER GIR HØY FORMIDLING AV YRKESFAGYRKESFAGELEVER TIL LÆRE?	77
	LITTERATURLISTE	81
	VEDLEGG 1 DETALJERT INNHOLDSFORTEGNELSE.....	86
	VEDLEGG 2 INTERVJUINFORMASJON.....	88
	VEDLEGG 3 INTERVJUSPØRSMÅL	89

Norsk sammendrag

Masteroppgaven viser suksesskriteriene som kjennetegner Hadeland videregående skole som formidlet 62 % av yrkesfagelevne til lære i 2016.

Fylkeskommunes oppgave er å gi opplæring som sikrer samfunnet nødvendige arbeidskraften av fagarbeidere. Behovet for fagarbeidere er udekket, og så få som 16% av ungdomskullene i Norge blir fagarbeidere.

Fagarbeidere har to års opplæring i videregående skole før de fullfører med to års læretid i en lærebedrift. Overgangen mellom videregående skole og læretid benevnes som formidling. Formidlingen av yrkesfagelever til lære fra de videregående skolene i Oppland fylkeskommune er relativt lav. Hadeland videregående skole formidlet 62% av yrkesfagelever til lære i 2016 etter en økning tjue prosent fra forrige skoleår.

Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke:

Hvordan kan videregående skole bidra til at flere elever på yrkesfag får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev?

I arbeidet med denne oppgaven har jeg benyttet elementer fra Positive Deviance approach som forskningsstrategi. I Positive Deviance strategien letes det etter den positive forskjellen. Jeg valgte å ta utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

Hvorfor lykkes Hadeland videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

Det er gjennomført dokumentstudier og intervju for å besvare problemstillingen. Empirien synliggjør mulighet for høy formidling av yrkesfagelever til lære med relativt liten påvirkningen av rammevilkår som karakterer og fravær. Undersøkelsen viser hvordan Hadeland videregående skole har forankret økt formidling av yrkesfagelever til lære gjennom mål i handlingsplaner, utviklingsplaner og i skolens pedagogiske organisering. Hadeland videregående skoles lederstil, med vekt på autonomi, samarbeid, tillit, dialog og relasjonskompetanse, bidrar til engasjerte lærere der alle jobber mot felles mål.

Kombinasjonene av ledelsens evne til å ta og gjennomføre beslutningen ved Hadeland videregående skole og lederstilen, gjorde skolen i stand til å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære med 20 prosent.

Engelsk sammendrag (abstract)

The master thesis shows the success criteria that characterize Hadeland videregående skole as conveyed 62% of vocational students to apprenticeship in 2016.

The county council's task is to provide training that ensures the necessary skilled workers for society. The need for skilled workers is not met and as few as 16% of the students in Norway becomes skilled workers. Vocational students have two years of secondary school education before completing two years of apprenticeship in one workplace. The transition between high school and apprenticeship is referred to as transfer.

The mediation of students to apprenticeship from the upper secondary schools in Oppland fylkeskommune is relatively low. Hadeland videregående skole distributed 62% of vocational students to apprenticeship in 2016 after an increase of twenty percent from the previous school year. In this paper I would like to investigate:

How can high schools work to increase the number of students in vocational education that get apprenticeship and help them complete their vocational education with craft certificate?

In this paper I have used methods from the Positive Deviance approach as a research strategy. In the Positive Deviance strategy, the positive difference is sought. I chose to base the research on the following questions:

Why does Hadeland videregående skole succeed with high transfer of vocational students for apprenticeship?

Documentary studies and interviews have been completed to answer the question. The empirical data demonstrates the possibility of high transfer of students to apprenticeship with relatively low impact of framework conditions such as grades and absence. The survey shows how Hadeland videregående skole has anchored increased transfer of pupils to apprenticeship as goals in action plans, development plans and in the school's educational organization. Hadeland videregående skole leadership style with emphasis on autonomy, cooperation, trust, dialogue and relationship skills, contribute to committed teachers who all work towards common goals.

The combination of management's ability to implement the decision at Hadeland videregående skole and through their leadership style, enabled the school to increase the distribution of students to apprenticeship by 20 percent.

1. Formålet med oppgaven

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvordan videregående skole kan bidra til at flere elever på yrkesfag får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev.

Halvparten av norsk ungdom som begynner i videregående skole, starter på yrkesfag. Av ungdomskullet fullfører 16% med fag- eller svennebrev. Dette er urovekkende få i forhold til samfunnets behov for fagutdannede. NHOs kompetansebarometer 2017 slår fast at næringslivet etterspør et stort antall fagarbeidere.

Fag- og svennebrevopplæringen i Norge følger en modell med to års opplæring i videregående skole før elevene formidles til bedrift og har to års læretid i bedriften.

Er relativt lav Overgangen fra skole til bedrift kalles formidling. Det er opp til bedriftene selv å ta inn lærlinger. Uten læreplass får ikke ungdommene gjennomført og fullført sin utdanning i trå med hovedmodellen for fagopplæring. Det er ikke formelt samarbeid eller automatisk overgang for ungdommene mellom opplæringsarenaene videregående skole og lærebedrift. Utdanningsspeilet (2016) slår fast at 68 prosent av elevene som søker læreplass, får læreplass i bedrift. Mange yrkesfagelever velger å fullføre sin videregående opplæring med generell studiekompetanse i stedet for læretid i bedrift. En del yrkesfagelever fullfører ikke videregående opplæring.

Formidlingsprosenten av yrkesfagelever til lære i Oppland fylkeskommune, er relativt lav og den varierer mellom skolesteder. Hadeland videregående skole økte sin formidling av yrkesfagelever til lære fra 43 til 62 prosent i løpet av et skoleår, fra våren 2015 til våren 2016. Dette er en signifikant høyere formidling sett i forhold til sammenlignbare skoler. Jeg velger derfor i denne masteroppgaven å undersøke hvordan Hadeland videregående skole formidler yrkesfagelever til lære og dermed bidrar til at elever fullfører sin fagutdanning med fag- og svennebrev.

1.1 Problemstilling

Jeg er ansatt i Oppland fylkeskommune på avdelingen for videregående opplæring. Jeg jobber meg kompetanseutvikling i fag- og yrkesutdanningen og er opptatt av yrkesfagelever overgang til lære. Jeg ser denne masteroppgaven som en mulighet til å se nærmere på hvilke faktorer som påvirker de videregående skolenes formidling av yrkesfagelever til lære.

Samtlige yrkesfaglige programområder ved Hadeland videregående skolen viste en økt formidling av elever til lære i 2016. Jeg antar dermed at det er forhold ved skolen som organisasjon som fører til økningen. Derfor vil jeg undersøke hva som kjennetegner skolen, og hva forklare den øket formidlingen av yrkesfagelever til lære.

Valgt problemstilling er:

Hvordan kan videregående skole bidra til at flere yrkesfagelever får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev?

I arbeidet med oppgaven fikk jeg kjennskap til Positive Deviance som forskningsstrategi. I Positive Deviance letes det etter de positive avvikene for så å undersøke hvilke kjennetegn som preger disse tilfellene. Med utgangspunkt i Positiv Deviance strategien stilles dette forskningsspørsmålet i denne masteroppgaven;

Hvorfor lykkes Hadeland Videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

1.2 Masteroppgavens oppbygging

Kapittel 2 beskriver nåsituasjonen og bakgrunnsforståelse av problemet, som fører til lav formidling av yrkesfagelever til lære. Og som igjen resulterer i for få fagarbeidere i forhold til behovet. Kapitlet vektlegger utdanningsløpet for yrkesfagelever i trå med hovedmodellen og politiske føringer lokalt og nasjonalt. Kapitlet synliggjør behovet for fagarbeidere og potensialet for fler lærebedrifter.

Kapittel 3 er teorikapitlet med organisasjonsteori og ledelsesteori. New Public Management og målstyring som er brukt i analysen av nåsituasjonen. Ledelsesteori brukes til forklaring, analyse og drøfting av funn som preger Hadeland videregående skole. I ledelsesteorien har jeg valgt ledelse med vekt på lederstil, beslutninger og endringskompetanse som hovedmomenter.

Kapittel 4 er metodekapitlet som beskriver hvordan jeg har jobbet for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålet. Kapitlet gjør rede for Positive Deviance som forskningsstrategi. Jeg belyse hvordan det er jobbet med dokumentstudier og intervju for å finne empirigrunnlaget i denne masteroppgaven.

Kapittel 5 tar utgangspunkt i dokumentstudier og viser formidlingen av yrkesfagelever til lære fra Hadeland videregående skole sammenlignet med andre videregående skoler i Oppland fylkeskommune. Samt hvilke ulike perspektiver som påvirker formidlingen. Formidlingsstatistikkene synliggjøre Hadeland videregående skole sin økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Kapittel 6 tar utgangspunkt i dokumentstudier som forklarer hvordan Oppland fylkeskommune brukes målstyring. Empirien drøfter målstyring som metode i formidling av yrkesfagelever til lære generelt og ved Hadeland videregående skole spesielt. Videre presenteres funn fra intervjuer som analyserer Hadeland videregående skoles lederstil.

Kapittel 7 oppsummerer og drøfter funnene i oppgaven som besvarer problemstillingen og forskningsspørsmålet i denne masteroppgaven.

1.3 Oppgavens avgrensning

Formidlingen av yrkesfagyrkesfagelever til lære er kompleks og mange faktorer spiller inn. Med utgangspunkt i forskningsstrategien og tidsbegrensningen, ser jeg bort fra følgende faktorer:

- Formidling av lærekandidater. Lærekandidater er benevnelsen på kandidater som har opplæring i en begrenset del av læreplanen i faget de ønsker opplæring i eller har mer enn to stryk i fellesfag. I Oppland fylkeskommune følges formidlingen av lærekandidater opp på en kvalitetsmessig annen måte. Oppfølgingen innebærer et større og tydeligere ansvar både hos skolen, kontaktlæreren og rådgiver hos fylkeskommunen.
- Formidlingsprosenten i andre fylker av yrkesfagelever til lære. Andre fylkers formidlingsprosent ser jeg bort fra i denne oppgaven, da det ville blitt et omfattende forskningsarbeid.
- Alternative metoder for organisering av opplæringen for ungdommer i videregående skole. Dette omfatter såkalte Vekslingsmodeller og fagopplæringsløp kombinert med studiespesialisering, som teknisk allmenne fag/TAFF, Helsearbeiderfag med studiespesialisering/HUSK og Barne- og ungdomsarbeider med studiespesialisering/

BUSK. Videre ser jeg bort fra Yrkesfagl p som har hele sin opplæring i videregående skole som Hudpleier.

- Alternativt Vg3 og planlagt Vg3 i skole. Alternativt Vg3 i skole er et tilbud til yrkesfagelever uten læreplass som i Oppland tilbys elevkontakt i det som omtales som Yrkesfaggarantien og er en del av lokal inntaksforskrift. Planlagt Vg3 i skole for yrkesfagelever med planlagt grunnkompetanse.
- Konsekvensene for den enkelte med hensyn til ufullført utdanning. Jeg har en oppfatning om at konsekvensene er store, med lavere sysselsetting og høyere st nadsbehov som noen av konsekvensene. Det er tabeller fra utdanningsdirektoratet som viser lavere sysselsetting i arbeid og skole, for ungdom uten fullført videregående opplæring. Det er unders kkelser blant mottagere av stønader fra NAV som viser lavere utdanningsnivå som ikke fullført videregående opplæring. Hva som er årsak og virkning i disse spørsmålene anses for store   ta med i denne oppgaven.

2. Beskrivelse av problemet- nåsituasjonen

Omtrent halvparten av ungdommene på videregående skole begynner på yrkesfaglige utdanningsløp. Så få som 40 % av yrkesfagelevne blir fagarbeidere. I dette kapitlet vil jeg beskrive nåsituasjonen i fag- og yrkesopplæringen. Og deretter belyse utfordringer som kan forklare hvorfor så få ungdommer fullfører opplæringen og blir fagarbeidere i Norge.

Problemet knyttet til de lave formidlingsresultatene, er en vedvarende utfordring. "I 20 år har det vært fokusert på hvordan flere skal fullføre innenfor dagens hovedmodell for fagopplæring, men uten at bilde har endret seg vesentlig" (Hovdhaugen mfl., 2013, s.11).

Riksrevisjonens undersøkning av styresmaktene sitt arbeid for å auke talet på læreplassar (Dokument 3/12, 2015-16 s. 39 og 108) henviser til utdanningsdirktoratets analyser for årene 2009-2013. Denne viser at elevene på yrkesfaglige programområder fordeler seg i tre hovedkategorier:

- 33% gikk til lære
- 33% gikk til påbygg
- 25% sluttet i videregående opplæring

Riksrevisjonens rapport slår fast at en viktig årsak til at elevene ikke fullfører videregående opplæring, er at de ikke får læreplass.

Formidlingen av yrkesfagelever til lære er generelt lav, med variasjoner mellom utdanningsprogram. Denne problematikken i formidlingen synliggjøres i den lave og varierende formidlinger av yrkesfagelever til lære fra de videregående skolene i Oppland fylkeskommune (tabell 2.1).

Videregående skoler i Oppland	Skoleåret 2013/14	Skoleåret 2014/15	Skoleåret 2015/16
Dokka	49%	50%	45%
Gjøvik	33%	30%	27%
Hadeland	43%	43%	62%
Lena Valle	30%	35%	31%
Lillehammer	45%-39%	38%-47%	44%
Nord Gudbrandsdal	57%- 41%	50%- 43%	56%
Raufoss	54%	48%	28%
Valdres	29%	40%	46%
Vinstra	43%	53%	54%

Tabell 2.1 Formidling elev til lære fra videregående skoler i Oppland (skoleårene 13/14-15/16).

To skoler utmerker seg med signifikant økning i formidlingstall. Valdres videregående skule med økning fra 29% til 40% i skoleåret 14/15 og Hadeland videregående skole fra 43% til 62% i skoleåret 14/15.

Valdres videregående skule er kommet opp til en tilnærmet gjennomsnittlig formidlingsprosent blant de videregående skole i Oppland, og jeg velger derfor å ikke gå videre med Valdres videregående skule i denne undersøkelsen. Jeg velger å forfølge Hadeland videregående skole som ligger langt over snittet på formidling av yrkesfagelever. Dette er sammenlignet med andre videregående skoler i Oppland fylkeskommune.

Jeg vil beskrive styringsverktøyene og strukturen i videregående opplæring. Disse rammeverktøyene synliggjøre kompleksiteten i fag- og yrkesopplæring i Norge. Og vil dermed kunne forklare noen av årsakene til den lave formidlingen av yrkesfagelever til lære. Videre vil jeg beskrive behovet for arbeidskraft og potensialet for læreplasser. Jeg presenterer Oppland fylkeskommune som skoleeier og Hadeland videregående skole, som jeg har hovedfokus på i denne oppgaven Til slutt oppsummerer jeg kapitlet.

2.1 Fag- og yrkesutdanning i Norge

Alle ungdommer i Norge har rett på tre års videregående opplæring. I skoleåret 2015-16 var det 232 100 ungdommer i videregående opplæring i Norge (Utdanningsspeilet 2016). Omtrent 40% av ungdommene er i yrkesfaglige løp. Videregående opplæring med fag- og yrkesopplæringen administreres av fylkeskommunene. Gjennom fagopplæringen utdanner vi

fagarbeidere. Av yrkesfagelever som starter på yrkesfaglige løp formidles mellom 30-40% av yrkesfagelevne til lære og fullfører sin fagutdanning.

I denne delen av oppgaven vil jeg vise aktuelle forankringer, ansvar og føringer, knyttet til fag- og yrkesopplæringen, som jeg finner relevante, som bakgrunn i denne masteroppgaven. Fylkeskommunens ansvar som skoleeier med mål om høyere gjennomføring av videregående opplæring er tydelig.

I Stortingsproposisjon 1 (2015-2016) for Kunnskapsdepartementet, er det satt tre mål for grunnopplæringen (Utdanningsspeilet 2016, s.3):

- Elever skal mestere grunnleggende ferdigheter og ha god faglig kompetanse
- Elever skal ha et godt og inkluderende læringsmiljø
- Flere elever og lærlinger skal gjennomføre videregående opplæring

Videregående opplæring i Norge er forankret i Opplæringsloven. Opplæringsloven beskriver rettigheter og plikter for barn, unge og voksne som ønsker utdanning og skoleeiere ansvar for å legge til rette. To aktuelle paragrafer er særlig sentrale i denne sammenhengen. Opplæringsloven § 3-1 beskriver ungdoms rette til videregående opplæring. Opplæringsloven §13-3 beskriver fylkeskommunes dimensjoneringsplikt ut fra søkerens ønsker og samfunnets behov.

" Ungdom som har fullført grunnskole eller tilsvarende opplæring, har etter søknad rett til tre års heiltids vidaregåande opplæring" (Opplæringsloven §3-1).

"Fylkeskommunen skal planleggje og byggje ut det vidaregåande opplæringstilbodet under omsyn til blant anna nasjonale mål, ønska til søkerane og det behovet samfunnet har for vidaregåande opplæring i alle utdanningsretningar og for ulike aldersgrupper,....." (Opplæringsloven § 13-3).

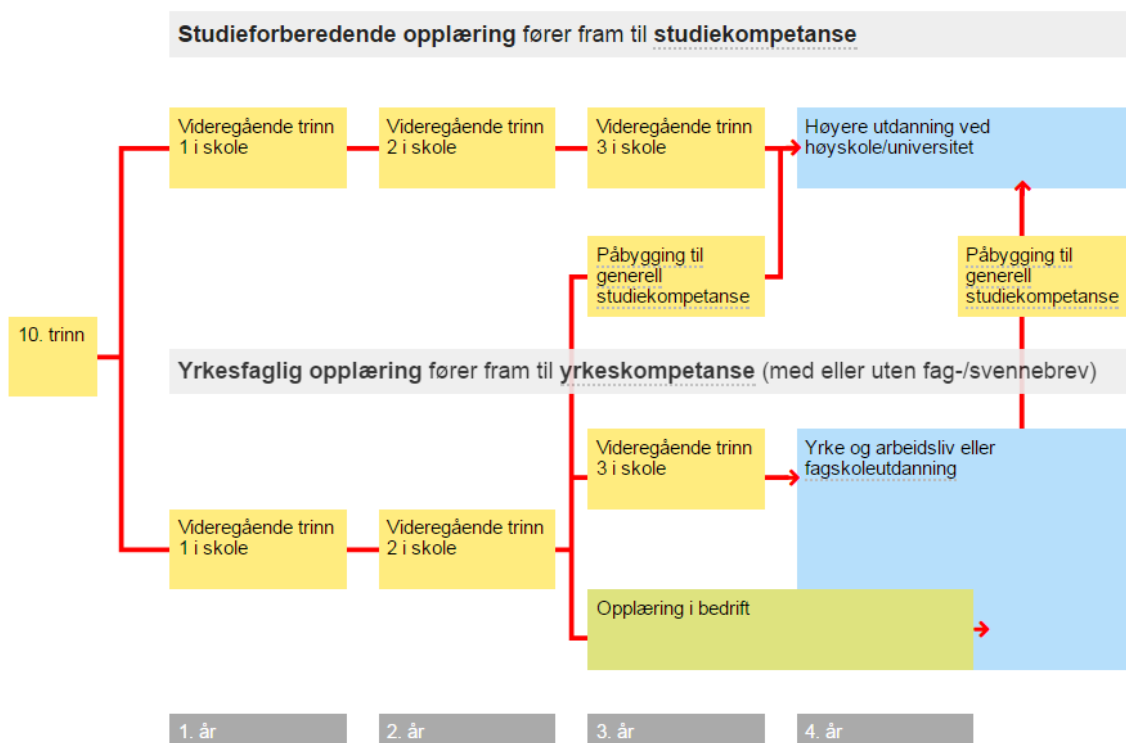
Opplæringslovens paragrafer viser fylkeskommunens ansvar for å gi utdanning til ungdom og dekke samfunnets behov for fagarbeider. Ansvaret til skoleeier, er tydelig beskrevet, med hensyn til formidling av yrkesfagelever til lære.

2.1.1 Strukturen i videregående opplæring

Elever som begynner i videregående skole kan enten velge studiespesialiserende eller yrkesfaglig opplæring. Studiespesialiserende er et treårig opplæringsløp i videregående skole, og det gir studiekompetanse med mulighet til å studere ved høyskoler og universitet. Yrkesfaglige opplæring etter hovedmodellen har to års opplæring i videregående skole og to års læretid i bedrift, eller yrkesfag med tre års opplæring i skole. Yrkesfag med tre år i videregående skole er blant annet hudpleier og apotektekniker. Illustrasjon 2.1 viser strukturen i videregående opplæring.

Målet med yrkesfaglig opplæring beskrives på denne måten:

"Yrkesfaglig opplæring fører fram til et yrke og gir yrkeskompetanse med eller uten fag- eller svennebrev. Velger du yrkesfaglig opplæring, har du muligheten til å gå ut i yrkeslivet etter 3–5 år, eller du kan ta videre utdanning, f.eks. ved en fagskole. Du har også muligheten til å ta påbygging til generell studiekompetanse hvis du vil studere videre ved høyskole eller universitet" (Vilbli.no).



Illustrasjon 2.1 Strukturen i videregående opplæring

Det er 13 utdanningsprogram på Vg1, fem er studiespesialiserende. De åtte yrkesfaglige utdanningsprogrammene pr 1.8.2017 er:

- Bygg- og anleggsteknikk- BA
- Design og håndverk/ medieproduksjon- DH
- Elektrofag-E
- Helse- og oppvekstfag- HO
- Naturbruk-N
- Restaurant- og matfag-RM
- Service og samferdsel -SS
- Teknikk og industrielle produksjon-TIP

Strukturen i videregående opplæring åpner for at yrkesfagyrkesfagelever etter Vg2 kan velge mellom to modeller. Enten Påbygg til generell studiekompetanse, heretter påbygg, eller Opplæring i bedrift. Noen fag har Vg3 i skole, som hudpleier. Det er en tendens at mange yrkesfagelever går over til påbygg etter Vg2. Dette gjelder særlig programområdene Service og samferdsel og Helse- og oppvekstfag, disse omtales som hybridprogram. Det kan se ut som det i enkelte klasser og ved enkelte skoler, er et flertallet av elevene på yrkesfag som velger påbygg. De nyere fagene, hybridprogrammene, rekrutterer flertallet av elevene til påbygg (Hovdhaugen, Høst, Skålholdt, Aamodt, Skule, 2013, s.9).

De tradisjonelle læringsprogrammene som rekrutterer flest lærlinger er Bygg- og anleggsteknikk, Elektrofag, Restaurant- og matfag og Teknikk og industrielle produksjon.

Fag- og svennebrev gir i dag mulighet til å søke fagskoler, mesterbrev og benytte Y-veien inn i utvalgte høyskolestudier uten påbygg.

Strukturen i videregående opplæring gir elevene mulighet til å velge påbygg i stedet for å søke formidling til lære. Utfordringer knyttet til å få læreplass kan være en medvirkende årsak til at opplæring i videregående skole med generell studiekompetanse framstår som et enklere og tryggere valg.

2.1.2 Hovedmodellen for fagopplæring

Hovedmodellen omtales ofte som 2+2 modellen, viser organiseringen av yrkesfaglige programområder med 2 års opplæring i videregående skole og 2 års opplæring i bedrift, kalt læretid.

Figuren illustrer yrkesfaglige programområders organisering i videregående opplæring med fagfordeling. I lærebedriften er fordelingen av ett års opplæring og ett års verdiskapning synliggjort. Hovedmodellen er et dualt system. Det er ulike rammer og føringer i de ulike hoveddelene. Det er ingen automatisk overgang mellom skole og lærebedrift.

Vg1	Vg2	Vg3 – Opplæring i bedrift
Fellesfag 12 timer/uke (norsk, engelsk, matematikk, naturfag og kroppsøving)	Fellesfag 8 timer/uke (norsk, engelsk, og kroppsøving)	
Felles programfag 17 timer/uke	Felles programfag 8 timer/uke	
Yrkesfaglig fordypning 6 timer/uke	Yrkesfaglig fordypning 9 timer/uke	

Illustrasjon 2.2 Hovedmodellen for fagopplæring

Yrkesfaglig fordypning er et fag som skal gi opplæring i bedrift i Vg1 og Vg2 på yrkesfaglige programområder. Fagets intensjon er å gi ungdom reelle opplæring i reelle arbeidssituasjoner, i Oppland fylkeskommune omtales dette som praksisopplæring. Yrkesfaglig fordypning, YFF, skal i tillegg gi elevene yrkesorientering i faget. Elevene kan få testet ut ulike fagområder og få mulighet til å vise seg frem til aktuelle lærebedrifter og knytte kontakter for å få lære plass etter Vg2 (Læreplanen for Yrkesfaglig fordypning).

Illustrasjon 2.2 viser omfanget Yrkesfaglig fordypning er gitt i videregående opplæring; seks timer pr uke i Vg1 og ni timer pr uke i Vg2. I læreplanens formål er videregående skoles samarbeid om planlegging og vurdering av opplæringen sammen med bedrifter beskrevet.

Opplæringen skal i tillegg til relasjonsbygging med mellom yrkesfagelever og lærebedrifter gi relevant praksisopplæring som gjør elevene mer attraktive som lærlinger. Yrkesfaglig fordypning har som formål å la elevene prøve ut aktuelle lærefag, oppleve og lære i og av realistiske arbeidssituasjoner og introdusere seg for arbeidslivet (Læreplan for yrkesfaglig fordypning).

Oppland fylkeskommunes ansvar er å sørge for kvalitetssikring av Opplæringen i bedrift. Oppland fylkeskommune godkjenner lærebedrifter ut fra kriterier i Opplæringslova og utbetaler tilskudd for opplæringen lærebedriften gir lærlingene. Lærlinger skal verdiskape i et år av læretiden og lønnes av lærebedriften.

Formidlingsprosessen til lære plasser skiller seg fra søkeprosessen til videregående skole på flere måter. I tillegg til søknad i Vigo på Vg3 Opplæring i bedrift, forventes elevene å søke og å skaffe seg lære plass i en lærebedrift selv. Lærebedrifter og opplæringskontor står fritt til å tegne lærekontrakt med kandidater de ønsker. Det er hovedsakelig tre måter å få lære plass i bedrift på:

- Lister over søkere til Vg3 Opplæring i bedrift blir tilgjengeliggjort til godkjente lærebedrifter og opplæringskontor fra fylkeskommunen. Med utgangspunkt i søkerlister fra Vigo, kan bedrifter plukke ut aktuelle kandidater, intervju og ansette etter eget ønske.
- Bedrifter kan lyse ut lære plasser som yrkesfagelever med fullført og bestått Vg2 kan søke. Bedrifter intervjuere søkere og ansette etter eget ønske.
- Bedrifter kan tegne intensjonsavtale om lærekontrakt med yrkesfagelever som har praksisopplæring i bedriften gjennom faget Yrkesfaglig fordypning.

Verdiskapningen lærlingene skal bidra med er en av faktorene som avgjør hvem bedrifter ønsker å inngå lærekontrakt med. Trygghet på at lærlingen vil møte på jobb og jobber, her kalt verdiskape, er en avgjørende faktor for bedrifter om de ønsker å ansette ungdommen.

Yrkesfagelever med praksisopplæring i bedrift i trå med intensjonen i faget Yrkesfaglig fordypning, som møter opp og viser interesse, får i større grad tilbud om læretid i bedriften (Dæhlen, Hagen, 2010 s.50).

2.2 Behov for arbeidskraft- fagarbeidere

Tall fra NAV`S bedriftsundersøkelse våren 2016 viser et totalt behov for arbeidskraft på 26 500 personer i Norge. Bygg- og anleggssyrker utmerker seg innen yrkesfagene og rapporterer om et behov for tømrere, betongarbeidere og elektrikere på 4550 fagarbeidere. Behovet blir dekket opp av utenlandsk arbeidskraft og ansatte med lavere kompetanse (NAV`s bedriftsundersøkelse 2016).

Våren 2017 har bedriftene rapportert et ytterligere økende behov med 7300 arbeidstagere. Rapporten viser mangel på arbeidskraft innen helse- og sosialtjenestene og bygg- og anleggsvirksomhet med særlig vekt på tømrere (NAV`s bedriftsundersøkelse 2017).

Bedriftsundersøkelsen viser et arbeidstagerbehov i Oppland fylke på 800 personer. Undersøkelsen viser sammenhengen mellom næring på regions basis. I Oppland, Buskerud og Hedmark, som en region, estimeres et behov på 850 arbeidstagere i bygg- og anleggsvirksomhet. Totalt opereres det med behov for 2900 arbeidstagere i regionen (NAV`s bedriftsundersøkelse 2017).

Det antas et behov for 100.000 nye fagarbeidere i 2030. Kunnskapsdepartementet og Statistisk sentralbyrå (SSB) operere med etterspørselen etter faglært arbeidskraft som er betydelig høyere enn det vi utdanner i Norge.

NAV`s bedriftsundersøkelse (2017) tyder på at samfunnet mangler fagutdannet arbeidskraft i Norge i dag og framtiden. I kommunal sektor antas blant annet eldrebølgen å gi et økt arbeidskraftbehov opp mot 240 000 årsverk fram mot 2060 (Langset, 2006).

Sysselsettingsstatusen for ungdom som fullfører med fag- og svennebrev er på ca. 90%, nesten 80% i arbeid og 10% i utdanning (Utdanningsspeilet 2016, s.117). For ungdom som ikke fullfører sin fag- og yrkesutdanning ser vi at sysselsettingen er lavere enn for fagutdannede. Ungdomsledigheten i Norge generelt, er relativt lav.

2.2.1 Potensialet for lære plasser

Undersøkelser av norske bedrifter viser at 44%, eller hver tredje bedrift, vurderer å ta inn lærlinger. Dette gir et estimert potensiale på over 26 000 flere lærebedrifter (Høst, Skålholdt, Nyen, 2012, s. 8, 62, 63, 68).

Praksisopplæring i bedrift gjennom Yrkesfaglig fordypning, gir bedrifter mulighet til å komme i kontakt med potensielle lærlinger og fremtidige arbeidstagere. Mange bedrifter ser lærlingordningen som en nødvendig rekruteringsarena (Dæhlen, Hagen, Hertzberg, 2008, s. 65). Riksrevisjonens undersøkelse om potensiale for flere lære plasser viser at tett samarbeid mellom skolen og bedriftene rundt Yrkesfaglig fordypning og økt bruk av praksisopplæring i bedrift er en god rekruteringsarena for nye lærebedrifter (Riksrevisjonens Dokument 3:12, (2015:2016), s. 60-63). Undersøkelsen viser videre at fleksibilitet og samarbeid mellom bedrifter, for eksempel i Opplæringskontor, er viktige for å ta inn lærlinger. Bedriftene ønsker praktisk bistand, veiledning og støtte for å stå i ansvaret.

Enkelte bedrifter i privat og offentlig sektor, savner tilbud om yrkesfagelever i yrkesfaglig fordypning. Og de mottar ikke søknader og forespørsler fra lærlinger (Høst, mfl., 2012, s. 69). Relasjon som oppstår i arbeidet med ungdommen, fremmer det sosiale ansvaret og ønske om å bidra til fullføring av utdannelsen i bedriftene.

2.3 Oppland fylkeskommune- Hadeland videregående skole

Oppland fylkeskommune er et av landets 19 fylker. Det er ca. 183 000 opplendinger som fordelere seg i 26 kommuner. Kommunene er inndelt i 6 regioner: Hadeland, Gjøvik, Lillehammer, Valdres, Midt-Gudbrandsdal og Nord- Gudbrandsdal.

I Oppland er det 93 000 sysselsatte som fordels med omtrent 65% i privat næringsliv og 35% i offentlig sektor. Av ansatte i offentlig sektor er det ca. 25% som jobber i helse- og sosialtjenester. Privat sektor består av industrinæringen knyttet til Raufoss industripark og matvareindustrien og sysselsetter ca. 12 000, varehandel og reparasjon av motorvogner tilsvarer 13% av sysselsettingen og bygg og -anleggsvirksomhet med ca. 10% av arbeidsstokken som de tre største næringene. Oppland har stort jordbruksareal. Jordbruk, skog og fiske har totalt omtrent seks prosent av de sysselsatte (Alnes og Gløtvold-Solbu, 2015). Reiseliv, overnatting og servering anses som en voksende næring i fylke.

Oppland fylkeskommune er skoleeier for 10 videregående skoler med 6700 elever. Av disse starter omtrent halvparten av eleven på yrkesfaglige utdanningsprogram. Det er registret ca. 1600 lærekontrakter i Oppland fylkeskommune høsten 2017.

Hadeland videregående skole ligger sentralt i Gran. Skolen har omtrent 1000 yrkesfagelever og 200 ansatte. I region Hadeland er det en videregående skole. Hadeland videregående skole har 13 Vg1 tilbud, derav åtte som leder mot yrkeskompetanse.

Regionene består av tre kommuner Gran, Jevnaker og Lunner. Regionen grenser mot Oslo, Buskerud og Akershus. Regionen har i tillegg til egne arbeidsplasser et stort nedslagsfelt for arbeidstakere i Oslo, Buskerud og Akershus. Raufoss og Gjøvik-distriktet er også potensielle arbeidsteder for hadelendinger.

2.4 Oppsummering av nåsituasjonen- problemet

I dette kapitlet har jeg beskrevet nåsituasjonen i fag- og yrkesopplæringen i Norge. Ansvaret for videregående opplæring er forankret hos fylkeskommunen, og det skal gi ungdom tre års opplæring i trå med samfunnets behov.

Strukturen i videregående opplæring og utfordringer i fagopplæringen med to opplæringsareaer gir utfordringer. Elevenes muligheter til å velge andre alternativer enn å fullføre med fag- og svennebrev er synliggjort. Videre er det belyst hvordan Yrkesfaglig fordypning med praksisopplæring i bedrift øker formidlingen av elevene til lære.

Kapitlet viser at det er behov for arbeidskraft i både privat og offentlig sektor. Fagarbeidere etterspørres og nyutdannede fagarbeidere sysselsettes i stor grad. Et potensiale for nye og flere lærebedrifter synliggjøres.

Oppland fylkeskommune med sine i underkant av 200 000 innbyggere fordeler seg i 26 kommuner i 6 regioner. Oppland har et variert næringsliv med stor grad av sysselsetting i private bedrifter. Fylkeskommunene er skoleeier for 10 videregående skoler med 6700 yrkesfagelever og har ca. 1600 løpende lærekontrakter.

Hadeland videregående skole i region Hadeland rekrutterer arbeidstagere til et stort geografisk område.

3. Teori

I dette kapittelet klargjøres teoribakgrunn som brukes til å forklare, analysere og drøfte hvilke suksesskriterier som gir høy formidling av yrkesfagelever til lære. Jeg valgte faglig forankring i organisasjonsteori og ledelse i denne masteroppgaven.

Organisasjonsteori med vekt på New Public Management og målstyring preger offentlig sektor i Norge i dag. New Public Management og målstyring er bakgrunnen for analyse og drøfting av forskjellene i formidling av yrkesfagelever til lære fra de videregående skolene i Oppland fylkeskommune i 2016. Mål og målstyring brukes i analyse og drøfting av Hadeland videregående skoles økning av yrkesfagelever formidlet til lære med 20% fra 2015 til 2016.

Ledelsesteori kan brukes til å beskrive nyansene mellom de ulike enhetene i offentlig sektor. I denne masteroppgaven med Positive Deviance elementer som forskningsstrategi, er det sentralt å finne ut hva som er suksesskriteriene som gir økt formidling av yrkesfagelever til lære. Ledelsesteori om beslutninger, endringskompetanse og lederstil brukes i analyse og drøftingen av empiriske funn fra dokumentstudier og intervjuene og synliggjør kjennetegn ved Hadeland videregående skole som forklarer økningen av formidlede yrkesfagelever til lære.

3.1 Organisasjonsteori

Med dette kapittelet vil jeg belyse hva jeg legger i begrepet organisasjonsteori og klargjøre teoriforståelsen av begrepene New Public Management og målstyring.

Organisasjonsteori er "et verktøy for å forstå hvordan organisasjoner og bedrifter fungerer" skriver Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, Woll (2014, s.19). Jeg vil peke på noen organisasjonstrekk som gir rammer og føringer og dermed påvirker formidling av yrkesfagelever til lære. Organisasjonsteori er en innfallsvinkel for å analysere og drøfte forskjellene i formidling. Og økningen av Hadeland videregående skoles formidlede yrkesfagelever til lære. Organisasjoner er komplekse og det er mange ulike perspektiver og teorier. Teoriene har "ulike styrker og svakheter når de skal forklare hendelser og forhold" (Eriksson-Zetterquist, mfl., 2014, s. 24). Å finne kjennetegn fra det instrumentelle, det kulturelle og myteperspektivet er et mulige perspektiv å analysere organisasjoner ut fra.

I det instrumentelle perspektivet er organisasjonen et instrument som skal løse definerte oppgaver i bestemte rammer i det handlingsrommet som er gitt. I det kulturelle perspektivet vektlegges uformelle normer og verdier som preger organisasjonen. I dette perspektivet gis

mennesker større plass som bidragsytere, enn i det instrumentelle perspektivet. I myteperspektivet dyrkes de gode historiene og tiltroen til historiene kan oppfattes som en oppskrift som løser "alt". Trekk fra flere perspektiver i samme organisasjon omtales som transformativt perspektiv.

De ulike perspektivenes grunnpreg er gjennomgående i organisasjonsteorien. Det instrumentelle perspektivet finnes igjen i ledelsesteori om beslutninger omtalt som rational-choice. Kulturperspektivet finner vi igjen i lederstil omtalt som uformell lederstil ved vekt på dialogen og samarbeid.

Oppland fylkeskommune som mange organisasjoner, og skoleeier for Hadeland videregående skole, kan sies å ha transformativ perspektivtilnærming. Lokal ledelse gjennom delegering til rektorene på de ti videregående skolene gir ulik vektlegging og dermed ulike nyanser av perspektivene. De videregående skolene i Oppland fylkeskommune bærer preg av mer og mindre av disse ulike perspektivene.

3.1.1 New Public Management og målstyring

Offentlig sektor i Norge har de siste 25 årene vært preget av elementer fra reformer som omtales som New Public Management, heretter NPM. Et av elementer i NPM er målstyring.

Et enkelt utgangspunkt for forståelse av NPM, er overføring av et sett med ideer fra privat bedrifter til offentlig sektor for å gi høyere effektivitet. Med effektivitet menes mer for pengene, med god kvalitet. Fokuset, for forkjemperne av NPM, er likhetene i private og offentlige virksomheter.

Kjennetegnene på NPM er av Christensen mfl. definert som "vekt på mål- og resultatstyring, fristilling, markedsretting, effektivitetsorientering og innføring av ledelsesmodeller fra privat virksomhet" (Christensen, Lægreid, Roness, Røvik, 2013, s.172).

Utgangspunkt for innføring av New Public Management i offentlig sektor var å se på likhetselementene mellom offentlige og private virksomheter. Graham Allison har stilt spørsmål ved "om offentlige og private organisasjoner er fundamentalt like på alle uviktige områder" (Christensen mfl., 2013, s.15). Videre påpeker Allison grunnleggende forskjellene mellom private og offentlige organisasjoner.

Private organisasjoner skal svare opp aksjonærenes og styrets ønsker og mål for virksomheten.

Offentlige organisasjoner skal:

- Svare opp et bredt hensyn av politiske mål og verdier
- Ivareta rettsstatlige verdier
- Ivareta felles goder som utdanning, vei, vann og kloakk
- Ivareta ulike motstridene hensyn

På tross av forskjellene mellom private og offentlige organisasjoner har Oppland fylkeskommune, i likhet med andre offentlige organisasjoner, valgt å bruke elementer fra NPM som mål- og resultatstyring. Argumenter for NPM er blant annet ønske om bedre utnyttelse av offentlig midler, kostnadseffektivitet, fokus på endringer, utvikling og teambygging, desentralisering og samarbeid med aktuelle andre.

Irgens beskriver NPM som tydelige utspring fra det instrumentelle perspektiv. Og ser utfordringer når denne tenkningen får stor plass. Faren kan være en oppfattelse av mennesker som rasjonelle og økonomiske i sine valg. Videre at virkeligheten består av situasjoner som kan analyseres og vurderes før valg. Gjennom gode valg av ledelsen, vil målene nås med målstyring, virksomhetsplanlegging, markedsorientering, effektivitet og vekt på resultater (Irgens, 2016, s. 113- 115).

Kaplan og Norton (1996) tydeliggjør bredden i målstyring gjennom sitt strategiske styringsverktøy balansert målstyring som i tillegg til å ivareta det finansielle perspektivet også retter fokuset mot kundeperspektivet, den interne produksjonsprosessen og evnen til læring og vekst. Busch, Johnsen og Vanebo definerer balansert målstyring som "et ledelsesverktøy som gir muligheter for helhetlig drifts-, tilpassings- og utviklingsledelse gjennom en tettere kobling mellom strategi og operativ drift" (Busch, Johnsen, Vanebo, 2012, s. 226).

Noe av årsaken til at balansert målstyring har fått rotfeste i offentlig sektor, i en slik grad at Kommunal- og regionaldepartementet har laget en egen veileder, kan handle om at målstyring gir virksomheten en bredde og sammenheng i sin mål. Balansert målstyring kan brukes for å vise bredden i mål virksomheter jobber mot. En av utfordring med målstyring i offentlig sektor om det er "mulig å formulere å formulere klare og kvantifiserbare mål, som samtidig ikke er gjensidig motstridende" (Øgård, 2012, s. 33). Utgangspunktet for innføring av New Public Management som styringsstrategi i offentlig sektor var et ønske om bedre utnyttelse av våre felles ressurser. Det er få studier på effekten av NPM som strategi for bedre offentlig sektor,

men de som er utført indikerer at det kan være gunstig og det er ikke funnet tegn på lavere kvalitet på tjenester (Øgård, 2012 s. 47).

3.2 Ledelse

I denne delen av kapittelet gjengir jeg teoribakgrunnen knyttet til ledelse. Kapittelet definerer ledelse som begrep. Videre klargjøres teori om beslutninger og endringskompetanse. Avslutningsvis velger jeg å se på et utvalg av elementer knyttet til ledelsesstil. Teoribakgrunn blir brukt for å analysere og drøfte empiri i interne styringsdokumenter og intervjuer som kan forklare Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Ledelse velger jeg å definere ut fra i Eriksson-Zetterquist mfl. (2014 s. 281), med "de som bestemmer organisasjoners retning og strategi, skaper visjoner for framtiden, leder endringsprosesser i den riktige retningen og sørger for at bedriften oppnår produktivitet og avkastning." Crevanis beskriver ledelse som en prosess som omhandler både lederen og medarbeiderne. Ledelse kan med andre ord omhandle bare rektor og avdelingslederne, men også lærerne ved Hadeland videregående skole.

Baldersheim og Rose (2012, s. 21) beskriver paradokset som preger ledelse i offentlig sektor. Forfatterne påpeker det manglende handlingsrommet ledere har på grunn av pålagte føringer til å lede slik Eriksson-Zetterquist mfl. beskriver.

På tross av Baldersheim og Roses beskrivelse av det manglende handlingsrommet til ledelsen, vil jeg i denne oppgaven, med utgangspunkt i Positive Deviance strategien, lete etter faktorer ledelsen ved Hadeland videregående skole har funnet som forklarer skolens økte formidling av yrkesfagelever til lære.

3.2.1 Beslutninger og endringskompetanse

Beslutningstaking er et sentralt tema i organisasjonsteori som er knyttet til ledelsesfunksjonen. Hadeland videregående skole økte sin formidling av yrkesfagelever til lære fra 2015 til 2016 med 20%. Teoribakgrunnen brukes for finne, analysere og drøfte kjennetegen ved Hadeland videregående skole som kan forklare økningen.

Det er to hovedretninger i teoriene om beslutningsteori som danner grunnlag for et mylder av nyanser: rational-choice teorien og garbage-can decision making. Med rational-choice teorien mens at ledere i organisasjoner har full oversikt over utfordringene og alternativene og tar den

mest rasjonelle beslutningen. Mens garbage-can decision making beskriver de tilfeldighetene som preger beslutningstakingen, både når det gjelder forståelsen av utfordringene, alternative løsninger i nåtid og fremtid og sammenhengen mellom alle disse elementene.

Organisasjonsteoriens perspektiver finner vi igjen i teoriene om beslutningstaking. Rational choice-teorien springer ut fra et instrumentelt perspektiv der lederen har den fulle oversikten over handlingsalternativene. Og valgte handling og beslutningen er et resultat av menneskelige rasjonelle valg. Eriksson-Zetterquist mfl. beskriver rational choice som en teori som "bygger på en antagelse om at mennesker evner å kalkulere seg fram til det maksimale utbytte og ta beslutninger ut fra det" (Eriksson- Zetterquist, mfl., 2014, s. 119). Kritikken til denne teorien fremstilles blant annet av March (1991) som påpeker utfordringen om muligheten til å ha full oversikt over beslutningsalternativene og deres konsekvenser i en framtid som ennå ikke eksisterer.

March (1991) omtaler den virkeligheten der beslutninger fattes som en mosaikk av menneske, problem, løsning, beslutningssituasjon, oppmerksomhet, mulighet og personlighetsfaktor. Sammen danner faktorene en mulighet til å ta en beslutning. Dette omtaler han som garbage-can modellen der tidsbestemt påvirkning utenfra, er en utløsende faktor. Problem og løsning finner hverandre fordi de oppstår på samme tid. På tilsvarende måte beskriver Cohen mfl. (1972) beslutninger som fire uavhengige "strømmer" som tilfeldigvis løper sammen og resulterer i beslutninger som "skjer" ikke blir "tatt" (Whittington, (2002) s. 98). I teorien er det beskrevet fire strømmer; problem, løsning, deltagere og valgmuligheter.

March (1991) beskriver risikoatferd som et element i beslutningsteori der ytterlighetsbeskrivelsene av mennesker og organisasjoner er risikosky eller risikosøkende. March omtaler fem faktorer som påvirker mekanismene i beslutningsprosessene.

- Risikoatferd og fare
- Risikoatferd og slack
- Risikoatferd i aspirasjonsnivå
- Risikoatferd og eierskap til resursene
- Risikoatferd og illusjonen om kontroll

Organisasjoner og ledergrupper med overvekt av risikoskye medlemmer, vil lettere utsette eller foretrekke mindre omfattende beslutninger og enn organisasjoner og ledergrupper med overvekt av risikovillige medlemmer. Mange medlemmer i ledergruppa med stor risikovillighet kan gi omfattende beslutningene i utakt med organisasjonen evne til endringer.

Åkerstrøm Andersen og Grønbæk Pors (2014) beskriver endringene i offentlig sektor fra 1960 tallet og fram til i dag. De deler tidsintervallet inn i fire hovedperioder med ulike kjennetegn:

1. Byråkratiet: preget av saksbehandling, basert på tidligere erfaringer
2. Planleggingens tid: problemløsning, basert på planleggingen av fremtiden for å "någjøre" den
3. Omstilling til omstilling: strategi, basert på omstilling til omstilling
4. Potensialisering: fleksibilitet, basert på fremtidens fremtid, forvente det uventede

Dagens endringsbehov omtales som potensialisering. Andersen og Pors beskriver fremtiden som en forestilling om noe som er umulig å forstille seg og beskrive med nåtidens perspektiv. Forfatterne synliggjør behovet for stadige endringer og samtidig hvordan endringer har blitt forsøkt håndterte tidligere. Behovet for å holde fremtiden åpen for nye muligheter trekkes fram som en sentral verdi.

Endringsprosesser oppfattes, på tross av at de stadig skjer, som krevende for organisasjonen og menneskene i organisasjonene. Kompetanse om endringer til å håndtere beslutningen er sentral hos ledelsen. I tillegg er kompetansen til involverte deltagere avgjørende. Med kompetanse menes ikke bare kunnskaper, men også holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter (Lai, 2013 s.11). Alle ansatte har tilsvarende ulik kompetanse som resulterer i ulik håndtering av endringer.

Maslow beskriver i sin behovspyramide, trygghet som et av de grunnleggende behov for mennesker. I perioder med endring vil mange oppleve utrygghet. Utrygghet kan føre til motstand og passivitet. Kompetanse i lederteamet til å ivareta personalet ulikheter og legge forholdene til rette for trygghet og autonomi er sentrale i endringsperioder.

Motstand og passivitet kan også prege ledelsen. Whittington (2002) beskriver egen undersøkelse fra 1991 om strategisk reaksjon på konjunkturedgang tidlig på 1980 tallet. Han fant at i første omgang valgte mange ledere, en moderat strategi knyttet til endring. Først etter ansettelse av ny administrerende direktører ble "nådeløse strategier for rasjonalisering og omfokusering" tatt i bruk.

I tillegg til å ta beslutninger er det viktig å følge opp beslutningene i det daglige arbeidet både på kort og lang sikt. Organisasjoner som ikke følger opp beslutningene vil oppleves som "hyklerske organisasjoner" (Brunsson 1989/2002). Hyklerske organisasjoner har doble logikker og perspektiver. Brunsson (1985) har også beskrevet organisasjoners ideologi som

en forutsetning i beslutningstaking. Når det er felles ideologi som er forankret, vil beslutninger som fattes lettere baseres på den felles ideologien. Argyris og Schön (1978) omtaler det de kaller en theories-in-use som omfatter handlinger og normer som brukes i det daglige arbeidet (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014, s. 131-132). Til sammen påpeker teoriene viktigheten av et godt og grundig forarbeid som gir en god forankring av beslutninger. God forankring sikre gjennomføringen av beslutninger.

3.2.2 Lederstil

Lederstil omhandler hvordan ledere velger å utøve ledelse. I denne delen av oppgaven vil jeg belyse noen utvalgte lederstiltrekk og forklare teoretisk forankring. Teorien blir brukt i forbindelse med analyse og drøftingen som svarer opp suksesskriterier i formidling av yrkesfagelever til lære.

Autonomi omhandler selvstendighet, handlingsrom og valgfrihet innen relevante rammer (Lai, 2013, s. 166). Opplevde tilliten gjennom autonomi beskrives av Lai (2013), som en motivasjonsskaper som øker produktiviteten. Autonomi og tillit er med å bidrar til gode relasjoner med ledere som utøver dette. Lai referer til forskning om autonomi som skaper indre motivasjon (Ryan og Deci, 2006). Videre påpeker samme forskning hvordan ytre belønning gjennom kontroll og målebarometer kan bidra til svekke opplevelsen av autonomi og indre motivasjon. Det er individuelle behov for autonomi knyttes til individuelle grunnleggende psykologiske egenskaper og er ulik for medarbeidere i organisasjonen. På tilsvarende måte er sammenhengen mellom autonomi og behovet for høy ytelse individuell.

Gjennom lederstil kan ledere demme opp og bidra til å skape en opplevd stabilitet. Kunnskap om tillit og kontroll gir muligheten til å demme opp krav fra sentrale styringsdokumenter. Paulsen (2016) beskriver spenningsforholdet mellom tillit og kontroll som lærere utsettes for. Og skoleledelsens rolle i å "dempe" og tilpasse kravene mot kjernevirksomheten. Han beskriver fire mulige roller innen mediereing av situasjonen. Lederen kan være koordinator, gatekeeper, advokat eller liaison. Han beskriver hvordan funksjonene demper og tilpasser føringene i styringsdokumentene slik at "profesjonsutøverens forventninger om tillitsbasert autonomi" (Høyser, Kaasa, Tranøy (red.), 2016, s.69) ivaretas.

Dialog i denne sammenhengen defineres som "en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid" (Svare, 2006, s. 7). Målet med dialogen beskrives

som å strekke seg mot felles mål. Freire omtaler dialogens mulighet til å skape forandring, ved å oppheve autoritetsforskjellene og dermed skape likeverdighet i samfunnet (Svare 2008, s.69).

Samarbeid er en sentral nøkkelfaktor for å løse oppgaver man ikke kan få til alene (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014). Andersen og Pors (2014) omtaler samarbeid som samskapelse, som gjør oss i stand til å ha stor nok fleksibilitet til å løse utfordringene vi står overfor. Dialog som verktøy for å bygge gjensidig åpenhet og tillit til å finne de gode løsningene i samskapelsen er sentral. Lai (2013) omtaler tilsvarende verktøy som sosial kompetanse der kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter er sentrale sammen med evnen til å utvikle seg i samarbeidet med andre.

Irgens omtaler relasjonskapital som en del av den intellektuelle kapitalen. Relasjonskapital defineres som verdien av eksterne nettverk, forbindelser og relasjoner mot kunder, her yrkesfagelever og foresatte, media og andre bedrifter (Irgens, 2016), som en del av intellektuell kapital. Denne relasjonskapitalen som andre relasjonen må pleies og utvikles gjennom blant annet dialog. Relasjonskapitalen er essensiell verdi for Hadeland videregående skole for å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære. Det er relasjonene både til elevene og deres foresatte med innsalg av lærlingordningen og med bedriftene for å matche opp rett lærling til rett bedrift.

Ledestil kan dels i top-down og bottom-up, som ytterpunkter. Top-down bærer preg av det instrumentelle perspektivet, med vekt på målstyring og beslutninger som tas av ledelsen. Bottom-up preges av autonomi, dialog, tillit og samarbeid som er elementer som i større grad vektlegges i det kulturelle perspektivet (Irgens, 2016). Bottom-up sies i større grad å gi en indre motivasjon og engasjement (Lai, 2013). Organisasjoner bærer preg av elementer av begge lederstilene og utfordringen kan være å finne den riktige balansen. Christensen mfl. omtaler forholdet mellom organisasjoner og individer. Der samspillet individet og organisasjonen ansees som sentralt. Organisasjoner kan ha egenskaper som legger begrensinger på individuelt handlingsrom eller åpner for større deltagelse (Christensen, 2013).

3.3 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet organisasjonsteori og ledelsesteori jeg finner sentral som bakgrunn for analyse og drøfting av denne oppgavens problemstilling og forskerspørsmål.

Teorien er valgt med utgangspunkt i studiet Master of public administration, MPA. Jeg valgte å begynne med organisasjonsteorien der jeg redegjorde for ulike perspektiver å analysere organisasjoner ut fra; det instrumentelle, det kulturelle- og myteperspektivet.

Jeg har beskrevet New Public Management og målstyring. Oppland fylkeskommune som skoleeier benytter denne styringsstrategien. Jeg har brukt teorien for å analysere og drøfte hvordan målstyring er brukt ved Hadeland videregående skole som har øket formidlingen av yrkesfagelever til lære.

I ledelsesteorien har jeg valgt å fokusere på beslutninger, endringskompetanse og lederstil. Empiriske funn fra dokumentstudier og intervju blir analysert og drøftet å få finne kjennetegn ved Hadeland videregående skole som økte formidlingen av yrkesfagelever til lære med 20%.

Samlet vil analyser og drøftinger av empiri mot teori vise hvilke suksesskriterier som gir høy formidling av yrkesfagelever til lære.

4. Metode- forskningsstrategi

Formålet med dette kapittelet er å beskrive og begrunne forskningsstrategien jeg har valgt i denne masteroppgaven for å svare opp problemstillingen:

Hvordan kan videregående skole bidra til at flere elever på yrkesfag får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev?

Forskningsstrategien har i seg elementer fra Positive Deviance approach. Formålet er å lete etter hva som positivt skiller seg, studere disse tilfellene for å ta lærdom som kan videreføres. Jeg har i denne oppgaven undersøkt en videregående skole som har skilt seg positivt ut og stiller dette forskningsspørsmålet:

Hvorfor lykkes Hadeland Videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

Kapittelet forklarer og begrunner hvordan jeg har innhente datagrunnlaget i denne oppgaven, for å se etter suksessfaktorer i yrkesfagene med tanke på overgang til lære. Jeg starter kapittelet med beskrivelse og begrunnelse for Positive Deviance approach.

Jeg benyttet en kvantitativ metode for å få oversikt og innsikt i formidling av yrkesfagelever til lære. For å få en mer dybdeforståelse og svare på problemstillingen og forskerspørsmålet, skole benyttet jeg meg av kvalitativ metode med undersøkelser av interne dokumenter og intervjuer.

Jeg avslutter kapittelet med å vise utfordringer knyttet til validitet som kan påvirke oppgavens overføringsverdi.

4.1 Positive Deviance approach

I forskningsstrategien har jeg valgte elementer fra Positive Deviance approach. Utgangspunktet for tallmaterialet er offentlige dokumenter som viser formidlingen av yrkesfagelever til lære fra videregående skole i Oppland fylkeskommune. Jeg fant relativt lave og varierende formidlingstall av yrkesfagelever til lære. En videregående skole skilte seg positivt ut med hensyn til formidling av yrkesfagelever til lære. Hadeland videregående skole økte sin formidling av yrkesfagelever til lære med 20% fra skoleåret 2014/15 til skoleåret

2015/16. Neste ledd ble å lete etter den "positive annerledes atferd" denne videregående skolen viste. Funnene er analysert mot teori og rammefaktorer som gjelder de videregående skolene i Oppland fylkeskommune. Funnene er drøftet for vise sammenhengen i teoretisk forståelse. Målet med strategien og oppgaven er å finne handlingsrommet i rammefaktorer og teoretiske forklaringer, slik at funnene har overføringsverdi og andre kan gjøre det samme og få like gode resultater.

Positive Deviance tar utgangspunkt i at det i mange sammenhenger er noen som lykkes, enkeltmennesker eller grupper, bedre enn andre. PD metoden undersøker hva som kjennetegner adferden eller måten situasjonen håndteres på, som gjør at noen har et bedre resultat. Disse som lykkes, med samme rammevilkår og utfordringer som andre, er de positive avvikerne (Thuesen, 2010, s.39).

For å bruke Positive Deviance, heretter PD, som en problemløsningsmetode, bør disse grunnelementer være tilstede:

- Problemet ikke utelukkende er tekniske, men og relasjonelle og krever endring i atferd.
- Det er komplekse problemstillinger, hvor man allerede har prøvd mange forskjellige løsninger uten hell.
- Det er positiv atferd som skiller seg ut- løsninger er mulige
- Det er lokalt ønske om å finne en løsning på problemet

I dette tilfellet er det yrkesfagelever som skal formidles til lære. Det er overgang i en todelt modell uten automatisk overgang fra videregående skole til lærebedrift. Det er atferdskjennetegn ved Hadeland videregående skolen som har økt sin formidling av yrkesfagelever til lære med 20 %, jeg i denne undersøkelsen, ønsker å finne. Problemstillingene knyttet til formidling av yrkesfagelever til lære har vært jobbet med siden reform-94 og har til nå ikke blitt vesentlig bedret. Det er et nasjonalt ønske å forbedre formidlingen av yrkesfagelever til lære slik at flere ungdommer fullfører sin utdanning med fag- og svennebrev. Hadeland videregående skole skiller seg positivt ut.

Jeg har ikke benyttet strategien for å finne løsninger på et problem som ønskes endret innefra i organisasjonen. Jeg har benyttet elementer av metoden, med fokus på å beskrive den positive atferden som skiller seg ut ved Hadeland videregående skole sett opp mot samfunnsproblemet, lav gjennomføring. Det er allment kjent at formidling av yrkesfagelever til lære er et

sammensatt problem, og ikke teknisk og at mange løsninger har vært forsøkt uten ønsket resultat.

Metoden i sin helhet består av 6 trinn som benevnes som de 6 D er med utgangspunkt i engelske begreper.

- Define
- Determine
- Discover
- Design
- Discern
- Disseminate

PD er utviklet for å brukes i internt utviklingsarbeid med god forankring i ledelsen og deltagelse av medarbeidere. Denne masteroppgaven er et begrenset studie av Hadeland videregående skole, i motsetning til et utviklingsarbeid i skolen. I oppgaven har jeg benyttet elementene definere problemet, sett på normen, funnet de positive avvikene og gjennom denne oppgaven spres funnene (Thuesen, 2010).

Strategien har blitt brukt for å løse flere utfordringer i verdenssammenheng. Jeg velger å trekke fram to eksempler til å illustrere Positive Deviance approach som praktisk løsning. Ett eksempel illustrerer bedring løsning knyttet til underernæring og ett eksempel illustrerer psykisk helse situasjon hos innvandrerkvinner. I tillegg et eksempel som illustrerer PD som strategisk løsning.

I et fattig samfunn med preg av underernæring, særlig hos barn, fantes noen normalvektige barn. Metoden Positive Deviance ble benyttet med fokuserte på å finne ut hva mødrene til de normalvektige barna gjorde annerledes enn mødrene til de undervektige barna. Funnene i undersøkelsen ble spredd mellom kvinnene, slik at flere barn oppnådde normalvekt. Det anses viktig at det er de involverte selv som viderefører kunnskapen, her mellom mødrene.

En annen undersøkelse lette etter den positive forskjellen i atferd blant innvandrerkvinner fra Mellom-Amerika til USA. Mange av kvinnene bar preg av psykiske utfordringer, men ikke alle. PD-kjennetegn ble funnet i atferden til de kvinnene som ikke opplevde psykiske utfordringer.

I Positive Deviance er det medlemmene av gruppene som selv skal finne problemet og de positive avvikene, i etterkant skal de viderefør kunnskapen til andre. Fokuset er på HVA den

positive avvikerer gjør og HVORDAN den håndterer situasjonen. Begrunnelsen er en forståelse av at det er lett å kopiere atferd når du vet HVA du skal gjøre og HVORDAN for å oppnå samme tilsvarende positivt resultat. "You are more likely to Act your way into a new way of thinking than to think your way into a new way of acting" (Thuesen, 2010, s. 3).

En beskrivelse fra et dansk fengsel, er et nærliggende eksempel i forhold til min oppgave og som viser Positive Deviance approach som strategi. Fengselet hadde store utfordringer med hensyn til negativ atferd og sykmeldinger på grunn av stor belastning på de ansatte. Funnene gruppen oppdaget i arbeidet med PD, var blant annet at måten innsatte ble møtt på ved ankomst hadde stor betydning, det samme hadde banking på døren til den innsatte før ansatt gikk inn på cellen. Med andre ord var det ikke de kostnadskrevene, men de relasjonelle elementene som noen av de ansatte benyttet, som var de positive avviksfunnene i denne studien. Når alle ansatte begynte å bruke samme atferd som PD-metoden fant, gikk antall rapporteringer med negativ atferd hos innsatte ned. Dette førte til bedre arbeidsmiljø for de ansatte og bedre soningsforhold blant de innsatte. I denne endringsprosessen tok prosjektgruppen med både ansatte og innsatte for å definere problemet og å finne de positive avvikene. Prosessen viste seg å endre forholdet mellom ansatte og ledere og bland innsatte og ansatte. Relasjonsbyggingen gav trygghet til å samtale og fortsette å lete etter god positiv praksis på utfordringer.

Oppland fylkeskommune har ti videregående skoler. Hadeland videregående skole er en av disse skolene og har lyktes med å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære med tjue prosent. Dette er en øking i formidling av yrkesfagelever til lære som ligger langt høyere enn ved de andre videregående skolene i fylket. Jeg vil bruke Positive Deviance elementer til å se hva som skiller seg ut ved Hadeland videregående skole.

Siden rammene er relativt like mellom de videregående skolene i Oppland fylkeskommune, vil jeg anta at det er interne forhold på Hadeland videregående som fører til den økte formidlingen av yrkesfagelever til lære. Jeg antar at det ikke er kostnadskrevene, men blant annet relasjonelle forholdene som vil avdekkes i undersøkelsen, tilsvarende eksempelet som er beskrevet over.

Jeg valgte å se etter den videregående skolen som skilte seg ut. Valget er gjort med utgangspunkt i problemformuleringen i min masteroppgave i studiet; Master i Offentlig ledelse og styring (MPA). Jeg har valgt å la ledelsen ved skolen være hovedfokuset i denne undersøkelsen, ikke enkelte læreres prestasjoner. Oppgavens omfang og antall faktorer å analysere er en annen årsak til dette valget.

4.2 Tallmaterialet: Formidling av yrkesfagelever til lære

Med Positive Deviance vinklingen startet forskningsdelen med en undersøkelse og sammenligning av formidlingstallene av yrkesfagelever til lære fra klasser på yrkesfaglige programområder i Oppland fylkeskommune. Tallene danner utgangspunkt for tabellene som framstiller forskjellene både mellom programområder og videregående skoler.

I kapittel 5 viser jeg hvordan Hadeland videregående skoles formidling av yrkesfagelever til lære skiller seg ut fra de andre videregående skole i Oppland fylkeskommune. Analysen belyser om det er funn i tallmaterialet som kan forklare økningen.

Jeg valgte å ta utgangspunkt i formidlingstall fra offentlig dokument som årlig utarbeides til fylkestinget i Oppland fylkeskommune av videregående opplæring. Dokumentet er:

- "Detaljert statistikk på omfang og resultat for videregående opplæring i Oppland 2016"

Med utgangspunkt i at det er tall fra offentlige dokument har jeg valgt å bruke de videregående skolene navn. Jeg har valgt å ha lite fokus på programområder med få yrkesfagelever som Naturbruk og Design og håndverk, på grunn av få yrkesfagelever blir det store forskjeller i prosent som kan være misvisende totalt sett. Jeg velger å fokusere på Bygg- og anleggsteknikk, Helse- og oppvekstfag og Teknikk- og industriell produksjon som er programområder med større andel yrkesfagelever og dermed være vanskeligere å spore til enkeltindivider.

Gjennom arbeidet knyttet til denne masteroppgaven har jeg hele tiden jaktet på forskjellene og særlig de positive, som danner grunnlaget for den kvalitative delen av oppgaven hvor jeg ønsker å se hva som kjennetegner Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære med 20 prosent fra 2015 til 2016.

4.2.1 Utvalg og bearbeiding av tallmaterialet

For å dokumentere Hadeland videregående skoles økning på 20 % av formidlingen av yrkesfagelever til lære har jeg bearbeidet og analysert tallmaterialet. Det var viktig å utelukke alle eventuelle faktorer som lavere fravær hos elevene, bedre karakterer hos elevene og skolestrukturelle faktorer som eventuelt kunne forklare formidlingsøkningen ved skolen.

"Detaljert statistikk på omfang og resultat for videregående opplæring i Oppland 2016" formidler sentrale tall fra de 10 videregående skolene i Oppland fylkeskommune med hensyn til antall klasser, elevantall, karakterer og fravær.

Formidling av søkere til lære presenteres både tilknyttet de videregående skolene og tilknyttet programområdet. I tabellene tilknyttet de videregående skolene vises elevenes status 1.10 påfølgende år etter avsluttet Vg2 yrkesfag.

I rapporten "Detaljert statistikk på omfang og resultat for videregående opplæring i Oppland 2016" vises tall fra de enkelte videregående skolen. Skolene sammenlignes med seg selv. I denne oppgaven har jeg satt sammen fakta fra de ulike skolene og sammenlignet de videregående skolene mot hverandre. Både tallmateriale fra hele skolen og mellom programområder.

Det er ulikt antall yrkesfagelever i klassene både på samme videregående skole og på samme utdanningsprogram på de ulike videregående skolene. Jeg har valgt å jobbe med prosentvise framstillinger, dette er viktig å være klar over med hensyn til validiteten i tallmaterialet. Få yrkesfagelever i en klasse eller på et programområde kan gi høy formidlingsgrad. På tilsvarende måte kan høyt elevantall gi lavere formidlingsgrad selv om tallmessig like mange yrkesfagelever formidles til lære. Jeg valgte å vise formidling fra programområdene ved de videregående skole fordi jeg ikke ønsket fokus på enkeltlæreres prestasjoner. Samtidig ønsker jeg å oppnå mulighet til overføringsverdi av studien og valgte jeg å se på formidling av yrkesfagelever fra skoler. Det er kjennetegnene som særpreger Hadeland videregående skole jeg ønsker å finne i denne masteroppgaven.

Formidlingen til lære er en kontinuerlig prosess gjennom året, det vil si at det kan skrives lærekontrakter gjennom hele året. Rapporten "Detaljert statistikk på omfang og resultat for videregående opplæring i Oppland 2016" viser statusen pr 1.10.2016. Det kan derfor være avvik i formidlingen til lære utover høsten 2016 som ikke fanges opp av denne stistikken og kan gi feil i formidlingsprosenten til skolene. Selv om det kan være avvik i den endelige formidlingen vil hovedtendenser være tydelige i tabellene fordi flesteparten av lærekontraktene inngås vår, sommer og tidlig høst.

Alle tabeller jeg utarbeidet i forbindelse med masteroppgaven blir presenterte og analysert i kapittel 5.

4.3 Dokumentstudier og intervju

Med utgangspunkt i undersøkelsene som slår fast at Hadeland videregående skole har økt formidling av yrkesfagelever til lære med tjue prosent som ikke kan forklares ved hjelp av

kvantitative metode gjennom tabellene som gjengis i kapittel 5 og for å svare opp problemstillingen valgte jeg å benytte kvalitativ undersøkelse. Jeg benyttet dokumentstudier og intervju for finne kjennetegnene ved Hadeland videregående skole som kan forklare økt formidling av yrkesfagelever til lære.

Kildene er:

- Mulighetenes Oppland Regionalt handlingsprogram 2016
- Mulighetenes Oppland Fylkesrådmannens gjennomføringsdokument 2015
- Mulighetenes Oppland Strategiplan for videregående opplæring 2013-2016
- Organisasjonspolitik- Kultur for ledelse og medarbeiderskap
- Handlingsplan fra Hadeland videregående skole

Jeg startet med en undersøkelse av handlingsplanene til de videregående skolene og ser hvordan de henger sammen med øvrige styringsdokumenter i Oppland fylkeskommune. Funnene jeg fant i handlingsplanen til Hadeland videregående skole er analysert, satt i sammenheng med øvrige handlingsplaner og styringsdokumenter i fylkeskommunen og drøftet opp mot teori.

For å finne andre elementer som kan forklare økningen av yrkesfagelever formidlet til lære ved Hadeland videregående skole valgte jeg å bruke intervju som metode. Jeg tok kontakt med nestleder ved skolen etter å ha lest intervjuer han hadde gjort for skolen på bakgrunn av de gode formidlingstallene de hadde. Jeg ønsket å undersøke ledelses- og lærer forklaringer på økningen av formidlingstall. Nestleder valgt ut to lærere. En lærer som representerte et programområde som gjennom flere år hadde høy formidling til lære og et programområde med stor øking i formidlingen til lære. Oppgavens intervjuempiri består av to intervju med tre personer.

Intervjuene ble avtalt på telefon med nestleder. Intervjuet med leder ble gjennomført på hans kontor og varte ca. en time. Leder fikk i forkant oversendt informasjon om meg, studiet, oppgaven og intervju spørsmålene (vedlegg 2 og 3).

Nestleder plukket ut to lærere som kom til møterom på skolen til fastsatt avtale. Lærerne hadde mottatt muntlig informasjon fra nestleder. Begge lærerne var tilstede i hele intervjuet, nestleder var tilstede gjennom deler av intervjuet. I hovedsak ble lærerne intervjuet etter tur,

ved enkelte anledninger kom den læreren som ikke hadde hovedfokuset med innspill på temaer som ble snakket om. Intervjuet varte ca. 1,5 time.

Intervjuspørsmålene var den samme i begge intervjuene. Intervjuspørsmålene ble ikke fulgt strukturert. Ved begge intervjuer fikk intervjupersonene fortelle fritt om suksessfaktorer som fører til økt formidling av yrkesfagelever til lære. Jeg noterte stikkord for å kvalitetssikre aktiv lytting og stilte oppfølgingsspørsmål for å sjekke at oppfatning min var riktig, når jeg ikke forsto hva de mente og når jeg ønsker utdyping. Jeg stilte også spørsmål fra intervjugaiden som ikke ble berørt i den frie framstillingen.

Begge intervjuene ble etter avtale tatt opp og senere detaljert transkribert for å lettere å bearbeides.

I etterkant ble intervjuene systematisert og kodet for avdekke funn som kjennetegner Hadeland videregående skole. Empirien ble analysert og drøftet for forklarer økning i formidlingen av yrkesfagelever til lære med 20 %.

Funnene i dokumentstudier og intervjuene viser kjennetegn som utkrystalliser seg ved Hadeland videregående skole. Skolens måte å jobbe med mål og lederstilen viser hvordan de har forankret målene og bruker lederstilen i den pedagogiske organiseringen av skolens drift.

4.4 Validitetsutfordringer i oppgaven

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å klargjøre elementer knyttet til oppgavens validitet. Med validitet mens forskningsresultatenes gyldighet (Skog, 2005, s. 87). Overføringsverdien av funnene i denne oppgaven må sees i sammenheng med valg av metode og forskningsstrategien Positive Deviance som preger oppgaven.

Med hensyn til den kvantitative undersøkelsen der jeg tar utgangspunkt i offentlige statistikker, er det ikke i denne undersøkelsen vurdert om tallmaterialet er korrekt. I rapporten "Detaljert statistikk på omfang og resultat for videregående opplæring i Oppland 2016" er det i tillegg til tall for skoleåret 2015-16 gjengitt tall fra rapportene to foregående år. Det kan være endringer som er skjedd underveis som ikke fanget opp. Lærekontrakter inngått etter 1.10.2015 vil ikke telle med på formidlingen i skoleåret 2014-2015, da disse tallene ikke endres etter rapportens ferdigstilling.

Det er i denne masteroppgaven i liten grad tatt hensyn til intern validitet som omhandler eventuelle andre sammenfallene endringer som påvirker resultatene (Skog, 2005, s.88).

Ekstern validitet, forhold i omgivelsene til de videregående skolene, er i liten grad omtalt i oppgaven. I denne undersøkelsen mener jeg at jeg kan se bort fra konjunktursvingninger, økning i læretilskudd og kulturelle rammefaktorer i ulike regioner i Oppland fylkeskommune. Hovedfokuset i oppgaven er endring ved en skole fra et år til neste. Det innebærer at jeg kan se bort fra eksterne kulturelle rammefaktorer som påvirker ulikt. Der jeg sammenligner de ulike videregående skolene, er rammefaktorer som tilskuddsordninger like og konjunktursvingninger relativt like internt i fylket.

En faktor som kan ha påvirkning på den eksterne validiteten og overføringsmuligheten av funn i undersøkelsen, er den geografiske plasseringen av regionen. Hadelandsregionene grenser til Akershus og Buskerud og ligger i timesavstand fra Oslo. Denne rammefaktoren gjør regionen til et aktuelt sted å bo for dagpendlere til de nærliggende arbeidsplassene, som igjen gir økt behov for boliger og tjenestetilbud i hadelandsregionen. Rammefaktoren innebærer et bevisst syn på pendling som en aktuell mulighet. Gjennom denne holdningen får ungdom på Hadeland et stort område som mulig jobbarena. Tilsvarende rammefaktor finnes ikke i samme utstrekning i de andre regionene. Med hensyn til denne undersøkelsen vektlegger jeg Hadeland videregående skoles økning av formidling til lære fra et år til neste år i større grad enn sammenligning med andre videregående skoler.

Usikker begrepsvaliditet er viktig å være bevisst på i denne undersøkelsen. Med begrepsvaliditet i denne undersøkelsen, menes det faktum at Hadeland videregående skole selv valgte ut aktuelle lærere til intervju. Lederen kan ha valgt ut særlig positive lærere som ikke representerer lærerkollegiets generelle erfaring, kunnskap og holdninger om temaet (Skog, 2005, s. 89).

I forbindelse med intervjuene som var relativt frie samtaler med oppfølging av enkeltelemtene, får intervjuobjektene stor mulighet til å styre fokuset. Og de kan selv fokusere på det de opplever som viktig og bort fra momenter de ikke ønsker fokus på. Det er viktig å være oppmerksom på denne muligheten for systematiske feil som kan føre til feil i data-registreringene. Det betyr at det kan gi lav validitet i undersøkelsene (Skog 2005, s. 91). Funn i denne delen av undersøkelsen er ikke kryssført med andre undersøkelser for å øke validiteten.

Det er mulig også Hawthorne-effekten har en økt påvirkning på gjennomføringstallene ved Hadeland videregående skole. Hawthorne-studiene ble gjennomført ved en fabrikk i mellomkrigstiden med blant annet endring av lysstyrke i produksjonslokalene. Produktivitetene økte med økt lysstyrke. Når de senere senket lysstyrken, sank ikke produktiviteten. Konklusjonene i undersøkelsene slår fast at det er mer sannsynlig

oppmerksomheten fra ledelsen, enn lysstyrken, som gir den økte produktiviteten (Skog, 2005, s 99). Ved Hadeland videregående skole snakker ledelsen om å feire seiere sammen, gi heder til yrkesfaglærerne i deres førstelinjetjeneste i arbeidet med elevene. Feiringen, fokuset, publisitet i media og omtale på Stortinget kan bidra på tilsvarende måte som i Hawthorneundersøkelsen til fortsatt økt formidling av yrkesfagelever til lære.

4.5 Oppsummering av metode- forskningsstrategi

Positive Deviance approach gav meg en mulighet til å leter etter det som skilte seg positivt ut ved formidling av yrkesfagelever til lære. Oppgaven bærer preg av jakten på det som virker. For deretter å identifisere suksesskriterier som kan bidra til å gi flere ungdommer mulighet til å fullføre sin opplæring i trå med hovedmodellen.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg valgt å kombinere bruken av kvantitativ og kvalitativ metode. Jeg ser at en kombinasjon av metodene og Positive Deviance approach som forskningsstrategi med sine fordeler og begrensningene utfyller hverandre og gir et grundigere og mer utfyllende svar på problemstillingen;

Hvordan kan videregående skole bidra til at flere elever på yrkesfag får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev?

Oppgaven har utfordringer knytet til validitet, jeg anser denne studien som en situasjonsbeskrivelse ved Hadeland videregående skole i perioden 2015 til 2017. Studien svarer opp forskningsspørsmålet:

Hvorfor lykkes Hadeland Videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

Oppgaven viser hva som kjennetegner denne videregående skolen, hvordan de har jobbet med mål og hvilke lederstil som særpreger skolen. Videre viser jeg hvordan mål og lederstil er forankret i pedagogiske organisering i en periode skolen økte formidling av yrkesfagelever til lære. Funnene i oppgaven viser at det er mulig å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære i eksisterende rammer slik Hadeland videregående skole har gjort med mål, lederstil og pedagogisk organisering.

5. Empiriske data- del 1: Formidlingsstatistikk av yrkesfagelever til lære

I kapittel 5 vil jeg vise og analysere statistikkfunn knyttet til formidling av yrkesfagelever til lære. Hadeland videregående skole økte sin formidling av yrkesfagelever til lære med 20% fra 2015 til 2016. Med utgangspunkt i Positive Deviance strategien er det viktig å undersøke om rammefaktorer kan forklare økt formidling av yrkesfagelever til lære. I denne oppgaven analyserer jeg utvalgte rammefaktorer for å se om disse forklarer Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Det er ulike faktorer som ansees å påvirke formidlingen av yrkesfagelever til lære som programområde, karakterer og fravær. Jeg analyserer faktorene, i tillegg velger jeg å analysere skolestørrelse og fordeling mellom yrkesfag og studiespesialiserende for å se om rammefaktorene har sammenheng med formidling av yrkesfagelever til lære. Funnene presenteres i statistikker for å dokumentere og analysere resultatene av formidlingen av yrkesfagelever til lære og se om der er rammefaktorer som forklarer Hadeland videregående skoles økte formidling til lære.

Avslutningsvis i kapittelet oppsummerer jeg funnene for å synliggjøre rammefaktorenes påvirkning av formidling.

5.1 Skolenes rammefaktorer og formidling av yrkesfagelever til lære

I dette avsnittet ser jeg på forskjellene i formidling av yrkesfagelever til lære fra videregående skoler i Oppland fylkeskommune og Hadeland videregående skole spesielt, opp mot skolestørrelse og fordeling av yrkesfagelever på studiespesialiserende og yrkesfag. Jeg undersøker om skolestørrelse kan forklare formidlingsforskjellene. Videre har jeg undersøkt om fordeling av elever på studiespesialiserende og yrkesfag påvirker i formidlingen av yrkesfagelever til lære. Jeg ønsket å undersøke om faktorene forklarer forskjellene i formidling.

Oppland fylkeskommune har ti videregående skoler. Tabell 5.1 viser elevtall totalt og fordelingen av elever i yrkesfaglige og studiespesialiserende programfag skoleåret 2015/2016.

Videregående skoler med skolesteder	Antall yrkesfagelever	Studiespesialiserende utdanningsprogram	Yrkesfaglige utdanningsprogram
Dokka	320	128	192
Gausdal	394	394	0
Gjøvik	1199	794	405
Hadeland	903	539	364
Lena/Valle totalt	661	321	340
<i>Lena /Valle avd. Lena</i>	<i>490</i>	<i>301</i>	<i>189</i>
<i>Lena/Valle avd. Valle</i>	<i>171</i>	<i>20</i>	<i>151</i>
Lillehammer total	1271	682	589
<i>Lillehammer avd. Nord</i>	<i>533</i>	<i>79</i>	<i>454</i>
<i>Lillehammer avd. Sør</i>	<i>738</i>	<i>603</i>	<i>135</i>
Nord Gudbrandsdal totalt	543	310	233
<i>Nord Gudbrandsdal avd. Dombås</i>	<i>58</i>	<i>58</i>	<i>0</i>
<i>Nord Gudbrandsdal avd. Lom</i>	<i>120</i>	<i>85</i>	<i>35</i>
<i>Nord Gudbrandsdal avd. Otta</i>	<i>365</i>	<i>167</i>	<i>198</i>
Raufoss	469	129	340
Valdres	491	270	221
Vinstra	475	240	235
Totalt	6726	3807	2919

Tabell 5.1. Videregående skoler med elevtall og fordeling

Av Oppland fylkeskommunes 10 videregående skoler viser tabell 5.1 "Videregående skoler med elevtall og fordeling" at en skole, Gausdal videregående skole, ikke har yrkesfaglige yrkesfagelever og er en ren studiespesialiserende videregående skole. De resterende videregående skolene er kombinert skoler med både studiespesialiserende og yrkesfaglige programområder. Tre av skolene har flere skolesteder på bakgrunn av sammenslåinger og utvidelser.

De grønne feltene i tabell 5.1 markere videregående skoler med overvekt av yrkesfaglige yrkesfagelever.

Ved å sammenholde tabell 2.1 "Formidling av yrkesfagelever til lære fra de videregående skolene i Oppland fylkeskommune" og tabell 5.1. "Videregående skoler med elevtall og fordeling" har jeg i kapittel 5.1.1 og 5.1.2 analysert om eventuelle påvirkninger faktorene skolestørrelse og fordeling mellom studiespesialiserende og yrkesfagyrkesfagelever, har på formidling av yrkesfagelever til lære.

5.1.1 Skolestørrelse og formidling av yrkesfagelever til lære

Jeg ønsket å se om det er sammenheng mellom skolestørrelse og overgang av yrkesfagelever til lære. Det er interessant å se om skolestørrelse har en sammenheng med formidling av yrkesfagelever til lære og kan forklare Hadeland videregående skoles økte formidling.

Elevtallet ved de videregående skolene fordeler seg mellom 320 og 1271 elever, med en hovedvekt på elevtall mellom 400-500 pr. skolested.

I Oppland fylkeskommune er det to skoler med elevtall på over 1000 yrkesfagelever, skolene er sentralt plassert i innlandsbyene, Gjøvik og Lillehammer videregående skole. Det er skoler som står høyt i popularitet hos elever.

Hadeland videregående skole har 903 elever. Hvis skolestørrelsen har betydning for formidlingen bør skoler som har mest nærliggende elevtall formidle yrkesfagelever til lære tilnærmingsvis likt. Tabell 2.1 tyder ikke på dette. Mest nærliggende skoler med hensyn til elevtall er Gjøvik og Lillehammer videregående skole. Gjøvik videregående skole har en formidling av yrkesfagelever til lære på 27% og Lillehammer på 44%.

De resterende seks skolene har elevtall mellom 320 og 661. Formidlingen ved disse skolene varierer mellom 28 og 54 %. Hvis antall elever, ca. 900, som ved Hadeland videregående skole var utslagsgivende burde Lena/ Valle videregående skole ha tilnærmingsvis samme formidlingsprosent av yrkesfagelever til lære. Lena/Valle formidler 31% av yrkesfagelever til lære.

Analysen viser at det ikke er sammenheng mellom elevtall, eller fordeling mellom yrkesfag og studiespesialiserende på de videregående skolene i Oppland fylkeskommune som forklarer forskjellene i formidling av yrkesfagelever til lære.

Denne undersøkelsen tyder på at formidling av yrkesfagelever til lære ikke ser ut til å påvirkes av teknisk faktorer som elevtall, dette understreker at problemet knyttet til formidling av yrkesfagelever til lære er et komplekst problem og egnet for å undersøke med Positive Deviance approach.

5.1.2 Fordeling av elever på studiespesialiserende og yrkesfaglige utdanningsprogram og formidling av yrkesfagelever til lære

Jeg ønsket å se om fordeling av elever på studiespesialiserende og yrkesfag har påvirkning på formidling av yrkesfagelever til lære. Jeg ønsket å undersøke om videregående skoler i

Oppland fylkeskommune med mange yrkesfagelever i større grad formidlet yrkesfagelever til lære og om videregående skoler med hovedvekt av studiespesialiserende hadde lavere formidling av yrkesfagelever til lære.

Det ansees sentralt å undersøke om denne rammefaktoren kan forklare Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære. Det er en antatt sammenheng mellom yrkesfaglærere med fagbakgrunn som i større grad påvirker yrkesfagelever til å velge å bli fagarbeidere. Jeg ønsker å se om et flertall av yrkesfagelever og dermed mange yrkesfaglærere ved enkelte videregående skolene i Oppland fylkeskommune, gir en økt formidling av yrkesfagelever til lære.

Oppland har tradisjonelt hatt fordeling på ca. 50 % av elever til yrkesfag og studiespesialiserende av søkerne fra ungdomsskolene. Fordelingen av yrkesfagelever i Vg1 høsten 2016 viser at 49,7 eller 1137 yrkesfagelever startet på yrkesfaglige løp.

Flere elever på studiespesialiserende er en økende trend nasjonalt. I Norge velger 41 % av elevene som starter på videregående skole studiespesialisering ifølge Utdanningsspeilet (2016).

Tabell 5.1 viser totalt 6726 yrkesfagelever i videregående skoler i Oppland fylkeskommune med 3807 elever på studiespesialiserende utdanningsprogram og 2919 elever på yrkesfaglige utdanningsprogram. Totalt er det omtrent 1000 færre elever i yrkesfaglige løp i Oppland høsten 2016 enn i studiespesialiserende løp.

Årsaker til at det er flere yrkesfagelever i studiespesialiserende løp totalt sett i Oppland fylkeskommune er strukturelle. Elevene på studiespesialiserende har tre år på skolen i motsetning til de fleste yrkesfaglige løp med to år i skolen og to år i lære. I gruppen studiespesialiserende telles også yrkesfagelever som går Vg3 påbygg etter Vg2 yrkesfaglige programfag og yrkesfagelever som går Vg4 påbygg etter gjennomført fag- og svennebrev.

Fordelingen av yrkesfagelever i yrkesfaglige og studiespesialiserende utdanningsprogram, i tabell 5.1, er gjort med utgangspunkt i fordelingen av programområdenes tilhørighet på yrkesfag eller studiespesialiserende etter fordelingen på nettsiden "vilbli.no". Programområder som sorterer under de åtte yrkesfaglige utdanningsprogram er Bygg- og anleggsteknikk, Design og håndverk, Elektrofag, Helse- og oppvekstfag, Naturbruk, Restaurant- og matfag, Service og samferdsel og Teknikk og industrielle produksjon.

Det er åpnet for studiespesialiserende i kominasjonsløp med yrkesfag, av nasjonale myndigheter. Jeg har valgt å telle elevene på disse programområdene som yrkesfaglig. I

Oppland har vi studiespesialiserende løp med Barne- og ungdomsarbeiderfag, Service og samferdsel/IKT, Helsearbeiderfag, Restaurant- og matfag og Teknikk og industriell produksjon. Utgangspunktet for valget, knyttet til tabell 5.1, er at disse elevene har yrkesfaglærere med fagbakgrunn. Sammenhengen mellom fagbakgrunnene til lærerne og påvirkning på elevenes formidling til lære er det jeg ønsker å se etter i dette kapitlet.

Medier og kommunikasjon har jeg telt som studiespesialiserende løp, også gammel ordning. Jeg ønsket å se om det er sammenheng mellom flest yrkesfagelever og høy overgang til lære.

I tabell 5.1 er de videregående skolene med flertall av yrkesfagelever markert grønne. Det er fem videregående skoler i Oppland fylkeskommune som har flertall av yrkesfaglige elever. De videregående skolen er Dokka, Lena/Valle; avd. Valle, Lillehammer; avd. Nord, Nord-Gudbrandsdal; avd. Otta og Raufoss videregående skole. Ved å sammenligne disse skolen og formidlingsprosenten i tabell 2.1 ser vi ulike formidlingsprosent. Beste formidlingsprosent er 56% og laveste er 28%. Hadeland videregående skole har en formidlingsprosent som ligger signifikant over med 62% av elevene som er formidlet til lære.

Med utgangspunkt i tabell 5.1 og 2.1 ser det ikke ut til at det er sammenheng mellom høyest andel yrkesfaglige elever og overgang til lære på de videregående skole i Oppland fylkeskommune. Dette betyr at det ikke ser ut til å være rammefaktorer knyttet til fordeling av yrkesfagelever på yrkesfag og studiespesialiserende programområder som forklarer Hadeland videregående skoles høye formidling av yrkesfagelever til lære.

5.2 Utdanningsprogram og formidling av yrkesfagelever til lære

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å synliggjøre forskjeller i formidlingsprosent av yrkesfagelever til lære ved ulike utdanningsprogrammer i videregående skoler i Oppland fylkeskommune. Det er viktig å undersøke om Hadeland videregående skoles økte formidlingen av yrkesfagelever til lære kan forklares i utdanningsprogram.

Kapitlet analyserer og drøfter årsaker til ulik formidlingsprosent mellom programområdene. Tallmaterialet viser store ulikheter i formidling og det anses som viktig i denne masteroppgaven, å se etter forklaringer på forskjellene i formidling av yrkesfagelever til lære. Det er avgjørende å undersøke årsakene til de store variasjonene mellom ulike programområder.

Jeg ønsker å se om det er sammenheng mellom høyt fravær, lave karakterer og lav formidling til lære og motsatt. For å belyse nevnte årsaker velger jeg og se fravær og karakterer opp mot formidlingsprosenten.

Markussen og Sandberg (2005, s.24) slår fast at "yrkesfagelever med gode karakterer og lite fravær har størst sannsynlighet for å få læreplass", jeg ønsker å se om dette samsvarer med tallene for formidling av yrkesfagelever til lære i Oppland fylkeskommune. Riksrevisjonenes undersøkning av styresmaktene sitt arbeid for å auke talet på læreplassar (Dokument 3:12, 2015-2016, s. 97-98) slår fast samme sammenheng mellom lave karakterer og høyt fravær og lavere formidling av yrkesfagelever til lære. Det viktig å finne ut om faktorene lavt fravær og gode karakterer forklarer den høye formidlingen av yrkesfagelever til lære ved Hadeland videregående skole.

Utdanningsprogram	Gjennomsnittlig formidling fra skoleåret 2014/15	Gjennomsnittlig formidling fra skoleåret 2015/16
Bygg- og anleggsteknikk	67%	68%
Design- og håndverk	33%	17%
Elektro	42%	53%
Helse- og oppvekst	29%	34%
Naturbruk	14%	16%
Restaurant og <u>matfag</u>	50%	58%
Service- og samferdsel	53%	53%
Teknikk og industriell produksjon	56%	57%

Tabell 5.2 Formidling fra ulike utdanningsprogram

Tabell 5.2 Formidling fra ulike utdanningsprogram viser store forskjeller mellom utdanningsprogram. Lavest formidling til lære i 2016 er Naturbruk med 16% formidling av yrkesfagelever til lære, fulgt av Design og håndverk med 17%.

Høyest formidling er det fra Bygg- og anleggsteknikk med 68%, fulgt av Teknikk og industriell produksjon med 57% av elevene som formidles til lære.

Jeg har valgt ut tre programområder som jeg analyserer og drøfter med rammefaktorene; fravær og karakterer, opp mot formidling av yrkesfagelever til lære. Bygg- og anleggsteknikk som et programområde med høy formidling, Helse- og oppvekstfag lav formidlingsprosenten og Teknikk og industriell produksjon med etterspørsel etter lærlinger.

5.2.1 Bygg og anleggsteknikk og formidling av yrkesfagelever til lære

Formidling fra ulike utdanningsprogram viser en formidling til lære på 68% fra Bygg- og anleggsteknikk (Tabell 5.2). Det er den høyeste formidlingen fra et programområde i Oppland fylkeskommune. I denne delen av oppgaven ønsker jeg å undersøke hva som er årsaken til den høye formidlingen av yrkesfagelever i Bygg- og anleggsteknikk. Jeg vil også undersøke om gode karakterer og lavt fravær kan forklare Hadeland videregående skoles formidling av yrkesfagelever til lære med 90% fra dette programområde.

Videregående skole	Formidlet til lære 2016	Karakter gjennomsnitt	Fravær dager	Fravær timer
Dokka	63%	2,9	15,81	25,75
Gjøvik	52%	2,9	15,00	23,41
Hadeland	90%	3,9	9,39	20,82
Lillehammer	67%	3,3	8,71	9
Nord Gudbrandsdal	89%	3,9	2,04	7,8
Valdres	43%	3,9	9,39	20,82
Vinstra	74%	3,6	6,39	9,24

Tabell 5.3. Formidling fra Bygg- og anleggsteknikk på de videregående skolene i Oppland med karakterer og fravær

I Bygg- og anleggsteknikk viser tabell 5.3 en spredning i karakterer fra 2,9-3,9. Den vanligste karakteren ligger på 3,4 i Oppland fylkeskommune for yrkesfagelever i Bygg- og anleggsteknikk.

Hadeland, Nord-Gudbrandsdal og Valdres vidaregåande skule har alle karaktersnitt på 3,9. Formidlingsprosenten varierer mellom laveste på 43% og høyeste på 90 %. Dokka vidaregåande skole utpeker seg med en formidling til lære på 63% og laveste karaktersnitt med 2,9. Gjøvik vidaregåande skole har samme karaktersnitt på 2,9 og formidler 52% av

elevene til lære. Det tyder på at formidling til lære fra Bygg- og anleggsteknikk er uavhengig av karakternivået.

I fravær er spredningen på dagfravær fra 2,04-15,81 dager. Timefraværet varierer mellom 9 og 25,75 timer. Formidlingen varierer mellom 43-90%. Skolene med lavest og høyst formidling har samme fravær på dager og timer. Dette tyder på at fravær ikke er avgjørende på formidlingsprosenten i Bygg- og anleggsteknikk i Oppland fylkeskommune.

Etterspørselen etter faglært arbeidskraft fra programområdet Bygg- og anleggsteknikk er stor. NAV's bedriftsundersøkelse 2017, viser et behov for 5 600 personer på landsbasis, det er en økning på nesten 2 000 fra i fjor. I regionen Hedmark, Oppland og Buskerud estimeres et behov for 850 arbeidstagere for å dekke etterspørselen. Flere faggrupper etterspørres, blant annet tømrere, snekkere og rørleggere.

Tømrer er godt forankret som fagutdanning i Norge. De som jobber i næringen er godt kjent med lærlingordningen, og har selv vært lærlinger. De ser det naturlig å ta inn lærlinger i sine bedrifter for å føre tradisjonen videre.

Det er tømrere med pedagogikk som tilleggsutdanning, som jobber som lærere på skolene og gir grunnopplæringen til elevene før læreperioden. Felles fagbakgrunn mellom lærere og bransje bidrar til god nettverksbygging mellom de videregående skolene og aktuelle tømrebedrifter. Gjennom nettverket får lærerne en oversikt over bransjen og deres behov for lærlinger. Lærerne matcher opp lærlinger med rett bedrift. Lærere som står lenge i jobben og er bevisste nettverksbyggere rekrutterer lærlinger til tidligere yrkesfagelever som nå jobber i ulike bedrifter.

Karrieremuligheter i arbeidslivet er store og variert. Tømrere kan jobbe i hele Norge, deres fagbrev er en døråpner og et anerkjent dokument. Arbeidsmulighetene har stor variasjon, fra restaurering og nybygg for private til store bygg for firmaer. Tømrere har videreutdanningsmuligheter som mesterbrev, ingeniør og byggeledelse. Flere av utdanningene er tilrettelagt med deltidsstudier i kombinasjon med jobb.

Regelstyring av anbud for offentlige innkjøp med lærling klausuler styrker bransjens bevissthet ytterligere på å ta inn lærlinger. Bedrifter som leverer anbud på offentlige bygg må ha lærlinger for å kunne delta i anbudet.

Formidling fra ulike utdanningsprogram (tabell 5.2) og Formidling fra Bygg- og anleggsteknikk på de videregående skolene i Oppland med karakterer og fravær (tabell 5.3), viser at yrkesfagelever i Oppland fylkeskommune som velger programområdet Bygg- og

anleggsteknikk med fag som har god forankring i bransjen som tømrer, ser ut til å ha stor sjanse til formidling til lære og fullfører utdanningen på normert tid. Karakterer og fravær ser ut til å påvirke muligheten til formidling til lære i mindre grad.

Funnene samsvarer med forskning utført og gjengitt i NIFU 50/2013 (Markussen 2008, s. 38). Programområdet Bygg- og anleggsteknikk har god gjennomføring. Elevene på Bygg- og anleggsteknikk er i utgangspunktet negative til skole, men orienterte mot fag. Ønske om å bli lærlinger forsterkes i opplæringsløpet.

Hadeland videregående skole formidlet 90% av sine yrkesfagelever på Bygg- og anleggsteknikk til lære våren 2016 uten at dette kan forklares med god karakterer og lavt fravær.

5.2.2 Helse- og oppvekstfag og formidling av yrkesfagelever til lære

Formidlingen av yrkesfagelever til lære i Oppland fylkeskommune er på 34 prosent fra programområdet Helse- og oppvekstfag (tabell 5.2). Blant de videregående skole i Oppland fylkeskommune varierer formidlingen til lære fra 19-80%. Hadeland videregående skole formidler 80% av elevene til lære, jeg vil undersøke om dette kan forklares i gode karakterer og lavt fravær. Det anses relevant i denne oppgaven å belyse kompleksiteten i formidlingen i fagområdet og se om karakterer og fravær kan forklare den høye formidlingen av yrkesfagelever til lære ved Hadeland videregående skole.

Jeg vil undersøke noen av problemstillingene knyttet til formidling fra programområdet med fokus på Helsearbeiderfaget. Videre vil oppgaven analysere formidlingen fra de ulike videregående skole i Oppland fylkeskommune mot karakterer og fravær.

Helse- og oppvekstfag er det mest søkte programområdet av yrkesfagene i Norge. Omtrent 9000 yrkesfagelever i Norge startet opp i dette programområdet høsten 2015 (Utdanningsspeilet 2016). Undersøkelser viser at mange av elevene ønsker å jobbe i sektoren, men i løpet av utdanningen endres yrkesvalgene fra fagutdanning til høye utdanning (Høst mfl., 2012, s.31).

Helsearbeiderfaget er et fag som kom med Kunnskapsløftet i 2006. Faget er en sammenslåing av Hjelpepleieren som var en yrkesutdanning i skolen og Omsorgsarbeideren som fulgte 2+2 modellen. Hjelpepleierutdanningen sprang ut fra et behov i arbeidslivet og hadde god forankring i arbeidslivet, i motsetning til Omsorgsarbeideren som kom med Reform -94 og

ikke oppnådde samme forankring i arbeidslivet. Begge utdanningsløpene slet med å appellere til unge søkere. Gjennom Helsefagarbeideren ønsket myndighetene en tydeligere utdanning og yrkeskategori, økt status og rekruttering blant ungdom i et arbeidsmarked med antatt store og økende behov for rekruttering (Høst, mfl., 2015). Nasjonal målsetting er ikke nådd, hverken med hensyn til forankring i arbeidslivet eller i ungdomsgruppa.

Det forventes et stort behov for arbeidskraft i helsesektoren, særlig for helsefagarbeidere. Det opereres med ulike framskrivings-tall. Arbeidskraftbehov på 65 % til en dobling av arbeidsstyrkebehovet beskrives (Høst mfl., 2015, s. 25). Det avlegges i underkant av 3000 fagprøver årlig nasjonalt i helsearbeiderfaget. Dette dekker knapt naturlig avgangen i faget.

Offentlig sektor har, på tross av stor innsats blant annet gjennom Samfunnskontraktene, ikke ansatt det antall lærlinger som utdannes fra de videregående skolene (Samfunnskontrakten for flere læreplaner, 2012-2015, 2016-2020). Tiltak for å kompensere for kommunenes lønnsutgifter til lærlinger gjennom ekstra tilskudd fra Kommunenes sentralforbund, KS, og Samfunnskontraktens føringer har ikke endret situasjonen de senere årene.

Fagutdannede Helsefagarbeidere har, på tross av samfunnets estimerte stort behov for arbeidskraft, vansker med å få jobb etter fullført utdanning. Bransjen preges av små deltidsstillinger med mulighet for vikarjobbing for å fylle opp (Høst mfl., 2015). Dette gir ungdom lite forutsigbarhet og stabilitet i en periode mange ønsker å kjøper bolig og etablerer familie.

Lærere som jobber på de videregående skolene i programområdet helse- og oppvekstfag er hovedsakelig høyskoleutdannet, dette antas også å ha en påvirkning på elevens utdanningsvalg. Yrkesfaglærernes bakgrunn kan være en årsaken til at yrkesfagelever fortsetter til høyere utdanning er i tillegg til vanskeligheter med å få læreplass og jobb etter fullført utdanning.

På tross av disse utfordringene formidlet Hadeland videregående skole 80 % av sine yrkesfagelever i Helse- og oppvekstfag til lære våren 2016.

Videregående skole	Formidlet til lære 2016	Karakter gjennomsnitt	Fravær dager	Fravær timer
Dokka	23%	3,8	11,35	18,39
Gjøvik	19%	3,7	15,65	21,92
Hadeland	80%	3,8	12,95	24,8
Lena Valle	25%	3,4	11,8	16,21
Lillehammer	25%	3,6	9,09	14,36
Nord Gudbrandsdal	33%	3,5	10,61	11,57
Raufoss	20%	3,9	17,88	15,15
Valdres	33%	4	12,85	31,57
Vinstra	50%	4	12,72	15,97

Tabell 5.4 Formidling fra Helse- og oppvekstfag fra videregående skoler i Oppland med karakterer og fravær

Gjennomsnittskarakterer fra programområdegruppene for eleven i Helse- og oppvekstfag varierer mellom 3,4 og 4. To videregående skoler: Valdres og Vinstra vidaregåande skule har høysete karakter med 4 i snitt, formidlingen fra skolene er på henholdsvis 33 og 50 %. Skolene Lena/Valle og Nord-Gudbrandsdal vidaregåande skule har de laveste karakterene med 3,4 og 3,5 i karaktersnitt. Formidlingen fra skolene er på 25 % og 33 %. Hadeland vidaregåande skole har høyest formidlingsprosent med 80% av elevene som går over i lære. Karaktersnittet på yrkesfagelever er på 3,8. Tabell 5.4 viser at det ikke er sammenheng mellom karaktersnittet til elevene og formidlingsprosenten.

Fraværet til elevene er oppgitt på dager og timer. Dagsfraværet varierer mellom 9,9 dager og 17,88 dager i gjennomsnitt i klassene ved de ulike skolene med Helse- og oppvekstfag. Elevene ved Lillehammer vidaregåande skole har det laveste fraværet, formidlingsprosenten fra skolen er 25 % som er lavt sammenlignet med høyeste formidling som er 80%. Elevene ved Raufoss vidaregåande skole hadde høyest dagfravær på 17,88 dager, formidlingen fra skolen er på 20 %. Dette kan tyde på at så lenge dagsfraværet ikke negativt utmerker seg, har det liten betydning for formidlingsprosenten.

Timefraværet for klassene i Helse- og oppvekstfag varierer mellom 11,57 og 31,57 timer. Klassene ved Nord- Gudbrandsdal vidaregåande skule har lavest fravær og Valdres vidaregåande skule har høyest fravær. Hadeland vidaregåande skole med høyest formidling, på 80%, har et gjennomsnittlig timefravær på 24,8 timer som også er over gjennomsnittet. Karaktersnittet og dagsfraværet på Valdres og Vinstra vidaregåande skule er relativt likt med karakter på 4 og dagfravær på 12,85 og 12,72. Skilnaden er timefraværet på henholdsvis 31,57 og 15,97. Eleven ved Valdres vidaregåande skule har høyt timefravær og det kan være årsaken

til lavere formidling enn ved Vinstra videregående skule. Det kan på bakgrunn av opplysninger i tabell 5.4 virke som om stort timefravær, over 30 timer, gir lavere formidling til lære for yrkesfagelever i Helse- og oppvekstfagene i Oppland fylkeskommune.

Hadeland videregående skole formidlet 80 % av elevene til lære i Helse- og oppvekstfag, selv om elevene har høyt gjennomsnittlig fravær. Dette tyder på at høyt fravær alene ikke er en faktor som hindrer formidling.

5.2.3 Teknikk- og industriell produksjon og formidling av yrkesfagelever til lære

Få grunnskolepoeng er en ofte oppgitt forklaring på høy fravær, lave karakterer og lav formidling. Programområdet Teknikk- og industriell produksjon, heretter TIP, har mange yrkesfagelever med få grunnskolepoeng. Markussen og Sandberg (2005, s.24) slår fast en sammenheng mellom lave karakterer og høyt fravær og lav formidling. Bransjene som rekrutterer fra TIP-fagene oppgir behov for lærlinger og fagarbeidere.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å undersøke sammenhengen mellom elevens gjennomsnittskarakterer ved formidlingstidspunktet, ikke grunnskolepoeng. Jeg vil undersøke om gode karakterer og lavt fravær for elevene ved programområde TIP på Hadeland videregående skole forklarer den høye formidlingen av yrkesfagelever til lære.

Videregående skole	Formidlet til lære 2016	Karakter gjennomsnitt	Fravær dager	Fravær timer
Dokka	75%	3	7,96	8,5
Hadeland	81%	3,2	7,46	19,06
Lena Valle	41%	3,2	8,44	10,89
Lillehammer	70%	3,3	9,38	16,18
Nord Gudbrandsdal	63%	3,4	6,35	14,46
Raufoss	50%	3,9	10,37	23,34
Valdres	48%	3,5	8,67	29,56
Vinstra	30%	3,1	8,03	16,50

Tabell 5.5 Formidling fra Teknikk- og industriell produksjon fra de videregående skolene i Oppland med karakterer og fravær

Formidlingsprosenten mellom skolene varierer fra 30 % til 81 %. Karakterforskjellen mellom Hadeland videregående skole med høyest formidling og Vinstra videregående skule med

lavest formidling er på 0,1. Elevene ved disse skolene har minimale forskjeller med hensyn til fravær både på dager og timer (Tabell 5.5). Undersøkelsen viser at det ikke er karakterer og fravær som forklarer de ulike formidlingsprosentene for yrkesfagelever ved Teknisk- og industriell produksjon i Oppland fylkeskommune.

Oppland er preget av et stort industrikonsern på Raufoss. Industriparken har eget opplæringskontor og rekrutterte i 2017 60 nye lærlinger til sine medlemsbedrifter i ulike fag. Opplæringskontorer har utfordringer med å dekke etterspørselen av læreplasser. For å dekke etterspørselen tilbys lærlinger fra Sogn og Fjordane og Hedmark læreplasser. Lærlingene hentes hovedsakelig fra Teknisk- og industriell produksjon, TIP. I Oppland ble 57% av elevene i dette programområdet formidlet til lære plass. Opplæringskontoret for Bil- og Transportfag i Vestoppland rapporterer om tilsvarende utfordringer med hensyn til rekruttering fra TIP.

Det er ulike årsaker til utfordringer i formidling av yrkesfagelever fra TIP:

- Elevene har "feil" Vg2, i forhold til tilgjengelige læreplasser og lav fleksibilitet
- Eleven har riktig Vg2, men lav fleksibilitet i forhold til tilgjengelige læreplasser
- Eleven har vist seg lite interessert i forbindelse med Yrkesfaglig fordypning i bedriften

Yrkesfagelever som viser interesse for opplæringen gjennom Yrkesfaglig fordypning og er fleksible får som hovedregel lære plass.

Denne undersøkelsen viser at det ikke er rammevilkårene karakterer og fravær, som forklarer formidlingen av yrkesfagelever til lære fra Teknisk- og industriell produksjon på 81% ved Hadeland videregående skole.

5.3 Oppsummering av empiriske data- del 1: Formidlingsstatistikk av yrkesfagelever til lære

I dette kapitlet undersøkte jeg om rammefaktorer kan forklare Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære. Utelukkelsen av rammefaktorenes påvirkning på formidling av yrkesfagelever til lære anses sentral og i tråd med Positive Deviance strategiene som er valgt i denne masteroppgaven.

Jeg undersøkte rammefaktorene:

- Skolenes rammeforhold som skolestørrelse og fordeling av yrkesfag og studiespesialiserende
- Utdanningsprogram med fravær og karakterer

Empirien og analysen viser store forskjeller i formidling av yrkesfagelever til lære. De store forskjellene i formidling kan ikke forklares i rammefaktorene som er undersøkt. Undersøkelsene viser at ingen sammenheng mellom skolestørrelse og fordeling av studiespesialiserende og yrkesfaglige programområder og formidling.

Undersøkelser og analyser viser at lave karakterer og høyt fravær ikke gir ser ut til å påvirke formidlingen i Bygg- og anleggsteknikk som er et programområde med god forankring i arbeidslivet og har etterspørsel etter faglært arbeidskraft.

I programområdet Helse- og oppvekstfag som har lavere forankring i arbeidslivet og lavere formidling generelt, kan høyt timefravær være en av årsakene til lavere formidling. Undersøkelsen viser at det er mulig å formidle et stort antall av elevene til lære i Helse- og oppvekstfag.

Undersøkelse av formidlingen av yrkesfagelever fra programområdet Teknikk og industriell produksjon underbygger muligheten for høy formidling til lære uavhengig av karakterer og fravær.

Empirien og analysene tyder på at det er interne forhold ved de videregående skolene som gir ulik formidling av yrkesfagelever til lære i Oppland fylkeskommune.

6. Empiriske data- del 2: En undersøkelse av målstyring og lederstil

Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære kan ikke forklares i utvalgte rammeforhold. Funnen og analysen i kapittel 5 klargjør for Positive Deviance strategi som tilnærmingene i denne masteroppgaven. I kapittel 6 presenterer og analyserer jeg empiriske data fra dokumentstudier av handlingsplanene fra Hadeland videregående skole. Videre presentere og analyserer jeg funn fra intervjuer med ledelsen og to lærere for å svare opp forskningsspørsmålet:

Hvorfor lykkes Hadeland videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

Gjennomgang av dokumentstudier og intervjuene synliggjør funn fra handlingsplan og utviklingsplan og i lederstilen som kan forklare Hadeland videregående skoles økte formidling til lære.

Jeg vil nå legge fram empiriske data fra dokumentstudier og intervjuene og analysere mot organisasjonsteori og ledelsesteori. Etter intervjuene ved Hadeland videregående skole var det det helhetlige arbeidet med yrkesfaglige programområder, elevene og målet om deres overgang til lære som gjorde størst inntrykk på meg. Jeg opplever funnet som essensielt i svaret på forskningsspørsmålet. Jeg velger å belyse funn som jeg fant i intervjuene med både leder og lærere, fordi funnene belyser det jeg velger å tolke som forankring av yrkesfaglige utdanningsprogram, både i ledelse og blant lærere.

Arbeidet med dokumentstudiene og intervjuene avdekket utallige faglige momenter. Med utgangspunkt i organisasjonsteori og ledelsesteori valgte jeg å fokusere på funn knyttet til målstyring, beslutninger og endringskompetanse og lederstil.

I arbeidet med oppgaven så jeg hvordan Hadeland videregående skole organiserte skolehverdagen og brukte pedagogiske tiltak. De pedagogiske tiltakene blir interne rammefaktorer som synliggjør hvordan Hadeland videregående skole har forankret yrkesfaglige programområder og ser ut til å gi økt formidlingen av yrkesfagelever til lære. Et utvalg blir belyst i denne oppgaven og analysert mot lederstil.

6.1 Empiriske funn i handlingsplaner

Jeg valgt å analysere handlingsplanen ved Hadeland videregående skole og se etter kjennetegn i skolens tiltak og lokale mål som kan forklare økningen av yrkesfagelever til lære. Funn sees opp mot Oppland fylkeskommune andre videregående skolars handlingsplaner. Funnene analyseres mot teori om målstyring.

I oppsummeringen vil jeg se målstyring opp mot formidling av yrkesfagelever til lære for å se det er sammenheng mellom Hadeland videregående skolens mål og skolens økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Hadeland videregående skole valgte i sin handlingsplan ved skoleåret 2015/16, med utgangspunkt i fokusområdene gitt av skoleeier Oppland fylkeskommune, å formulere prioriterte tiltak og lokale mål som vist i tabellen (tabell 6.1).

Fokusområde	Skolens prioriterte tiltak og eventuelle lokale mål (2015-16)
Økt læringsutbytte	Læringsaktiviteter og arbeid med vurdering
Økt samarbeid skole- arbeidsliv	Samarbeid med arbeidslivet
Økt gjennomføring	Frammøte, deltagelse. Mestringsfølelse

Tabell 6.1. Handlingsplan ved Hadeland videregående skole 2015-16

Hadeland videregående skole økte formidlingen av yrkesfagelever til lære i skoleåret 2015-16 med prioriterte tiltak og lokale mål om læringsaktivitet og arbeid med vurdering, samarbeid med arbeidslivet og frammøte, deltagelse og mestringsfølelse.

Skolen utarbeidet en plan for utviklingsarbeid. I utviklingsplanen synliggjøres hva skolen ønsker å oppnå og hvordan og de har tenkt å jobbe for å nå målene. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på fokusområdet: Økt samarbeid skole- arbeidsliv. Og ser fokusområdet mot skolens utviklingsplan. Utviklingsplanen beskriver følgende visjon (Vedlegg 4):

Flest mulig formidlingsbare yrkesfagelever får læreplass. Færrest mulig yrkesfagelever går Vg3 i skole.

Utviklingsplanens mål er; Fagbrev, og følger opp med tiltak for å nå målet:

- Kurs i å skrive læreplan, Vg3mål
- Bedrifter som kommer å sier hva opplæringsboka er
- Kunnskap PTF- lærere må ha: trene gjennomgående opplæring (PTF: Prosjekt til fordypning- etterfulgt av Yrkesfaglig fordypning: YFF, et fag i yrkesfaglige utdanningsprogram)

Hadeland videregående skole har valgt å lage en utviklingsplan i tillegg til handlingsplanene. I trå med Busch, Johansen og Vanebo (2002) påpeker, er handlingsplanene et grunnlaget for å formulere egen mål. Handlingsplanene i Oppland fylkeskommune skal brukes på den beskrevne måten, til å formulere egne tiltak og eventuelle mål.

Hadeland videregående skole benytter også målformulering i en utviklingsplan som et ledelsesverktøy i trå med mulighetene Busch, mfl. skisserer. Dette samsvarer også med Kaplan og Norton ((1996) i Busch, Johansen, Vanebo, 2013) som påpeker muligheten til å bruke målstyring som et strategisk styringsverktøy.

Øgård (2012) påpeker utfordringer om målformulering, målene må være klare og kvantifiserbare for å gi ønske effekt. Ved å se på Hadeland videregående skoles tiltak i handlingsplanen, er tiltakene relativt klare men ikke kvantifiserbare. Målene i utviklingsplanene er tydeligere. Målenes formuleringer er ikke i seg selv kvantifiserbare. Formuleringene retter seg mer mot prosesselementer enn måloppnåelse.

6.1.1 Målformulering i handlingsplaner

Tiltak og lokale mål i handlingsplanene skal utarbeides på hver videregående skole i Oppland fylkeskommune, for å konkretisere den enkelte videregående skolens tiltak og mål ut fra egne utfordringer og rammer. Skolene vises egen beslutningsmulighet i gitt ramme.

Formuleringer under fokuserområdet "Økt samarbeid skole-arbeidsliv" i tabellen (tabell 6.2) viser et utvalg formuleringer som omhandler formidling av lærlinger og relasjonsbygging med arbeidslivet. Tabellen viser også en forenklet rapportering for skoleåret 2015/16.

Skolenavn er valgt bort i tabellen. Skolene har valgt ulikt antall tiltak og lokale mål knyttet til fokuserområdet. For å skille skolene er det brukt fargekoder i tabellen. For å tydeliggjøre videre analyse er tiltak og mål nummerert fortløpende. Skolene har rapporterte mer utfyllende, men for å tydeliggjøre funn valgte jeg en tredelt skal for måloppnåelse; Nådd- Delvis nådd- Ikke nådd. Begrepet *Ikke nådd* ivaretar svarene: ikke nådd, ikke besvart og usikker måloppnåelse.

Gitt nr.	Skolenes prioriterte tiltak og evt. lokal mål	Skolens egen vurdering- kodet i Nådd- Delvis nådd- Ikke nådd
1	Øke statusen for YF(*1) Innsats gjennom yrkesfagmotivatorene(*2) og samarbeid med faglærere	Nådd
2	Økt bruk av hospiteringsordning	Ikke nådd
3	Jobbe systematisk med å strukturere avtaler om partnerskap med bedrifter	Ikke nådd
4	Øke kvaliteten på PTF-opplæring(*3). Fortsette med stor andel av PTF-timene i bedrift på Vg2, og økt andel på Vg1	Nådd
5	Følge opp LUT, minimum to møter pr. skoleår (*4)	Ikke nådd
6	Fortsette vekslingsmodellen på helsefag	Nådd
7	Målrettet samarbeid mellom skole og arbeidsliv med minimum 50 yrkesfagelever på Vg2 yrkesfag 2015/16 som har lærekontrakt pr 1.10.	Ikke nådd
8	Godt samarbeid med eksterne bedrifter og opplæringskontor om gode praksisplasser	Delvis nådd
9	Etablere LUT på teknisk avdeling, og videreføre innen HO og ... (valgt å skjermespesifisert programområde)	Delvis nådd
10	Videreutvikle og etablering av partnerskapsavtaler	Ikke nådd
11	Fortsette det gode samarbeidet med bransjer og arbeidsliv.	Nådd
12	Øke andelen læreplasser	Ikke nådd
13	Motivere for fagbrev	Ikke nådd
14	Flere lærere på hospitering	Ikke nådd
15	Mål: Bedre gjennomføring av faget PTF Tiltak: Nye årshjul og lokale læreplaner, med fokus på tverrfaglig samarbeid og tettere oppfølging av elevene	Nådd
16	Delta i yrkesfagløftet og ha godt samarbeid med alle opplæringskontor Yrkesfagmotivator	Ikke nådd
17	LUT på alle fagteam med fokus på samarbeid i PTF-faget	Nådd
18	Økt formidling fra Vg2/Vg3 ut i lære med 5%	Ikke nådd
19	Mål: At alle yrkesfagelever som er kvalifiserte for læreplass i bedrift får det og at de elevene som ønsker påbygg får elevplass.	Ikke nådd
20	YSK- helse elevene bruker timene i PTF i bedrift	Nådd
21	God informasjon om fagopplæring og hva det innebærer å være lærling til alle Vg1 og Vg2 yrkesfagelever	Nådd
22	Yrkesmesse. Bedrifter inn i skolen	Nådd
23	YSK Helse- tett samarbeid med skolen og instruktør i bedrift	Nådd
24	LUT gjennomgang møteinnhold	Ikke nådd

Tabell 6.2 Oversikt over skolenes tiltak og evt. lokale mål og resultat

Forklaringer på forkortelser og begreper i tabellen

*1= Yrkesfag

*2= Yrkesfagmotivator er benevnelse på stilling som skal bidra i formidling av Vg2 og Vg3 i skole yrkesfagelever, samt bedrifter

*3= PTF er forkortelsen på faget Prosjekt til fordypning som er forløperen til Yrkesfaglig fordypning

*4= LUT er Lærings- og utviklingsteam, ett samarbeidsfora for bedrifter og skoler

Jeg ønsker å analysere lokale tiltak og mål fra skolenes handlingsplaner. Jeg har lett etter klare og kvantifiserbare mål (Øgård, 2012). Med klare mål mener jeg direkte og konkrete mål. Jeg har valgt å belyse tre momenter:

- Kvantifiserbare tiltak og lokale mål
- Kombinerte tiltak og lokale mål
- Direkte eller indirekte tiltak og lokale mål

Kvantifiserbare tiltak om å økt formidling til lære er gjort ved to skoler, se mål nr. 7 og 18. Målene er tallfestet mot prosent og antall, på henholdsvis 5 prosent og 50 yrkesfagelever. Målene ble ikke nådd.

Kvantifiserbare tiltak og/eller lokale mål om økning i formidling til lære finner vi ved fem videregående skoler. Tabell 2.1 *Formidling til lære fra de videregående skolene*, ser vi økning i formidling til lære ved fire videregående skoler. Økt formidling til lære var et fastsatt felles mål for alle videregående skoler i Oppland fylkeskommune. Fellesmålet er konkretisert ved halvparten av skolene og bare fire av ni videregående skoler i Oppland fylkeskommune med yrkesfag, har økt formidlingen av yrkesfagelever til lære (tabell 5.2).

Hadeland videregående skole konkretiserte en kvantifiserbar visjon i sin utviklingsplan: *Flest mulig formidlingsbare yrkesfagelever får læreplass*. Skolen økte formidlingen av yrkesfagelever til lære. Begrepet *flest mulig formidlingsbare yrkesfagelever*; er et relativt begrep som ikke er definert i styringsdokumentene. Det kan være vanskelig å konkret slå fast om målet er nådd.

Kombinert mål: *yrkesfagelever som søker læreplass skal få det og yrkesfagelever som søker påbygg skal få det*, mål nr. 19. Rapportering av handlingsplanen er satt til 1.8.16. På det tidspunkt er hverken inntak til skole eller formidling til lære ferdig og det vil dermed være umulig for den videregående skolen å rapportere må dette målet. Det kombinerte målet ivaretar ikke yrkesfagelever som av ulike grunner ikke søker videregående skole eller læretid. Videregående skoler styrer ikke inntaket og har dermed ingen påvirkning på hvilke yrkesfagelever som kommer inn. Videregående skoler ansetter ingen lærlinger selv, men kan ønske seg lærlinger som ansetter i opplæringskontoret til Oppland fylkeskommune. Målet ligger utenom skolens oppgaveportefølje.

Tiltakene og målene er ulikt formulert med hensyn til om de videregående skolene direkte eller indirekte skal oppnå resultater. Mål nr. 3, 7, 8, 10 og 11 er eksempler på tiltak som styrker

informasjon og samarbeid med arbeidslivet med indirekte mål om formidling til lære. Tiltak med indirekte mål oppnåelse er vanskelig å måle og tallfeste mål oppnåelsen av. Ved indirekte mål er det mange ukjente faktorer som vanskeliggjør mål oppnåelsen.

Formuleringen av tiltak og lokale mål i handlingsplanene til de videregående skolene i Oppland fylkeskommune er hovedsak uklare og ikke kvantifiserbare og samsvarer dermed med Øgards poeng, om at det er vanskelig å lage klare og kvantifiserbare mål i offentlig sektor. Samtidig så kan det tyde på at arbeidet med handlingsplaner med tiltak og lokale mål kan være et godt ledelsesverktøy i strategisk arbeid ved de videregående skolene. I Oppland fylkeskommune har formidlingen til lære økt siden innføringen av handlingsplaner i 2015.

Hadeland videregående skole har et kombinert mål beskrevet som sin visjon: *Flest mulig formidlingsbare yrkesfagelever får lære plass. Færrest mulig yrkesfagelever går Vg3 i skole.* Ved å vurdere den kombinerte beskrivelsen er det tydelig at Hadeland videregående skoles tar et tydeligere standpunkt mot en bestemt retning og konsekvensen av dette i sin visjonsbeskrivelse. Funn i intervjuene understreker den tydelige retningen Hadeland videregående skolen har valgt: Yrkesfagelever må motiveres for å søke lære plass. Samtidig synliggjøres Alternativt Vg3 i skole, som et alternativ for yrkesfagelever som søker lære plass, men ikke får.

Handlingsplanen og utviklingsplanen ved Hadeland videregående skole, har valgt formuleringer som ligger direkte under deres ansvars- og myndighetsfelt. Skolen har ikke indirekte og motstridene tiltak og målformuleringer.

Hadeland videregående skole som økte formidlingen av yrkesfagelever til lære med 20 prosent har ikke indirekte tiltak og mål i sin handlingsplan, synliggjør at direkte mål kan gi større sjans for å lykkes med mål oppnåelsen. Videre viser formuleringen av skolens visjon en grunnholdning med tydelig retning. Hvis flere yrkesfagelever skal gå mot lære plass, må færre yrkesfagelever gå mot påbygg.

6.2 Beslutninger og endringskompetanse ved Hadeland videregående skole

I denne delen av oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i empiriske funn i intervjuene av ledelsen og lærerne. Funnene i intervjuene blir analysert mot teorien knyttet til beslutninger

og endringskompetanse for å se etter kjennetegn ved Hadeland videregående skole og deres økte formidling av yrkesfagelever til lære.

"Det er først når toppledelsen har sett det, at vi får gjort noe med det, at vi har gjort en snuoperasjon og tallene dramatisk endra seg for oss", konstaterer nestleder ved Hadeland videregående skole om den økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Begrepet "toppleidelsen" har flere tolkningsmuligheter, jeg velger å forfølge to. Toppleidelsen kan peke på øverste politiske og administrative ledelse i Oppland fylkeskommune som skoleeier, men også på rektor og ledergruppa ved Hadeland videregående skole.

Denne oppgaven belyser ikke utgangspunktet og endringsprosessen i politisk og administrativ ledelse i Oppland fylkeskommune. De sentrale beslutningene er ikke alene forklaringen på den økte formidlingen av yrkesfagelever til lære. I så fall ville alle de videregående skolene hatt tilsvarende økning av yrkesfagelever formidlet til lære som Hadeland videregående skole. Intervjufunn tyder på at sentrale endringer er en medvirkende årsak til endringen ved Hadeland videregående skole og den økte formidlingen av yrkesfagelever til lære.

Politiske føringene tydeliggjorde samfunnsoppdraget de videregående skolene i Oppland fylkeskommune skulle løse. Utdanning av fagarbeider i trå med samfunnets behov. Etterspørsel etter lærlinger skulle gjenspeile antall skoleplasser (Fylkesrådmannens gjennomføringsdokument 2015, Regionalt handlingsprogram 2015, Strategiplan for videregående opplæring 2013-2016). I Oppland fylkeskommune ble dette en dreining fra elevens ønske som styrte dimensjoneringen til opplæringslovens føringer om samfunnets behov for arbeidskraft. Politiske vedtak ført til administrative grep, jeg trekker fram tre grep. Temaet ble tydeliggjorte i dialogmøte mellom fylkesopplæringssjefen og skolens ledergruppe vinteren 2015. Videre tydeliggjorde fylkesopplæringssjefen de videregående skolenes rolle og ansvar i formidlingsprosessen av yrkesfagelever til lære. Rapportering på yrkesfagelever og aktuell læreplass ble etterspurt to ganger i løpet av vårhalvåret. Regionene ble tilført ressurser i form av en ny rolle: regional yrkesfagmotivator med ansettelse knyttet opp mot nærliggende videregående skole.

"Kniven på strupen" er en beskrivelse som brukes om alvoret i samtalen, når ledelsen referere til dialogmøte med tema "Strategiplan for videregående opplæring" og konsekvensene av denne. Nestleder beskriver endringene som ble tatt med utgangspunkt i skolens forståelse av styringsdokumentene:

"Det er innen de bransjene det er behov for lærlinger det skal gis opplæring på yrkesfagene, der det ikke er behov, skal det ikke gis opplæring".

Sitatet fra lederen ved Hadeland videregående skole, henviser til forståelse av et problem hos toppledelsen som førte til endring ved skolen.

Ved å sammenligne intervjufunn mot risikoatferd knyttet til beslutningsteori beskrevet av March (1991), finner jeg likheter mot risikosøkende medlemmer i ledelsen. Risikosøkende i denne sammenhengen tolker jeg i denne sammenhengen som endringsvillige. Når jeg analyserer beslutningen er det tydelige sammenfalle trekk med garbage-can decision making teorien. Den manglende økningen av yrkesfagelever formidlet til lære ved de andre videregående skolene i Oppland fylkeskommune kan tyde på at det er tilfeldig at ledelsen ved Hadeland videregående skole forsto utfordringene slik de gjorde. Det er tilfeldig at det ble endringer i ledergruppa ved skolen i forkant av de politiske og administrative endringene i Oppland fylkeskommune. Vi finner samme resultat av analysen ved å se på teorien om de fire strømmer; problem, løsning, deltager og valgmulighet. Problemet dukket opp- når det gjorde, deltageren så problemet- som de gjorde, de så løsninger og valgmuligheter og beslutningen skjedde.

Ledelsen omtaler beslutningen som en snuoperasjon, dette tolker jeg som en beslutningsvillig ledergruppe. Med utgangspunkt i ledelsens forståelse av alvoret ble det fattet en beslutning i ledergruppa om endring, "en snuoperasjon" som er ledelsen benevnelse. I teorien finnes mange eksempler på ledelser som vegrer seg mot å ta beslutninger og følge de opp i utfordrende situasjoner, så kaldt hyklerske organisasjoner. Uttalelsen beskriver en anerkjennelse av endringsbehov, handlingsrommet til ledergruppen, kompetanse til å ta og lede endringene som nødvendige kvaliteter i en ledergruppe som står overfor et endringsbehov. Kvalitetene som beskrives finner vi igjen i Marsh sin beskrivelse av risikosøkende organisasjoner. Organisasjoner som er villige til å endre seg.

Ledelsen omtale kan tyde på en rational-choice forståelse av beslutninger som en handling som utføres av ledere. Det kan også være ledelsens tolking av engen rolleforståelse med denne teoribakgrunnen- der ledere skal beslutte.

Oppgavens analyse har ikke empirisk grunnlag til å trekke en tydelig konklusjon i forhold til ledelsens tilnærming av beslutningen. I Oppland fylkeskommune som preges av NPM er det delegert handlingsrom til rektor ved de videregående skolene til å løse oppgavene. Jeg

konstaterer at ledelsen opplever beslutningen som en subjektiv handling, dette kan være et uttrykk for den delegerte myndigheten eller for skolens autonomibehov.

Beslutningstaking beskrives i teorien som utfordrende, hvis ledelsen ved Hadeland videregående skole har stort behov for autonomi vil det å beskrive endringen som en snuoperasjon gi en opplevelse av stor autonomi og dermed gi økt mestringsfølelse som igjen kan bygge opp under risikovilligheten til deltagerne i ledelsen. Det kan også tyde på at ledelsen ved Hadeland videregående skole har kompetanse om endringsprosesser, slik Lai (2013) beskriver. Kunnskap, personlig egnethet og konkrete ferdigheter i ledergruppa og knyttet til å lede endringsprosessene for skolens lærere kan være en faktor som forklarer Hadeland videregående skoles økte formidling av yrkesfagelever til lære.

6.3 Lederstil ved Hadeland videregående skole

Jeg vil i denne delen av oppgaven analysere intervjuene og vise kjennetegn på lederstil ved Hadeland videregående skole.

Analyse av intervjuene viser mange kjennetegn på lederstil, jeg har valgt å fokusere på autonomi, samarbeid, dialog, tillit og relasjonskompetansen. Det ser ut til at kjennetegnene i lederstil gir rom for økt formidling av yrkesfagelever til lære ved Hadeland videregående skole.

Ledelsens refleksjon om lederstil i metaperspektiv, gir i seg selv en dimensjon og mulighet til valg knyttet til lederstil. Ikke bare som muligheten til å velge, men bevissthet i valgene.

Lederens uttalelse knyttet til informasjonen til lærerne om endringsbehovet understreker bevisstheten i metaperspektivet:

"Det er solgt inn på en så klok måte som mulig til lærere".

Leder sier videre:

"Fordi -å være en leder- kan utøves på mange måter, men jo mer forståelse en leder har for arbeidet han skal lede, jo mer troverdig blir man inn mot lærerne og elevene. Når man sier noe blir man trodd. Og de lar seg overbevise i mye større grad enn om man bare sitter på et kontor, som vi gjør nå, og sender ut e-poster. Det at ledere er nær der arbeidet som gjøres er viktig!"

Autonomi er en faktor som har kjennetegnet skolesektoren. I Oppland fylkeskommune delegeres rektors økonomiansvar for enheten, ansettelsesrett og ansvaret for handlingsplaner ved sin videregående skole. Teorien (Baldersheim og Rose, 2012) påpeker samtidig det begrensende handlingsrommet rektorer har som leder i offentlig sektor.

Selv om tilstedeværelsesplikt og samarbeidstid for lærere har økt de senere årene. Har læreren autonomi knyttet til sitt myndighetsområde ved å gjennomføre opplæringen i trå med føringene. Ved Hadeland videregående uttales en opplevelse av eget handlingsrom både fra leder og lærere.

Lærernes uttalelser knyttet til planlegging av egen arbeidshverdag og samarbeidstid med kollegaer, omhandler deres valg ut fra ønsker og behov, autonomi. Lærerne opplever også å bli hørt i forhold til hospiteringsønsker og i timeplanlegging. Skolens kvalitetsgruppe, som består av rektor og utvalgte lærere, og beskrives som skolens regjering, er enda et tegn på hvordan skolens lærere har mulighet til å oppleve autonomi.

Lærer beskriver opplevd autonomi som fleksibilitet og tillit. Læreren planlegger skoleåret og oppfølging av yrkesfagelever i bedrift med tettere veiledning på høsten enn på våren:

"Så bare for å ta et eksempel- hvis jeg tar 5-6 timer ekstra på høsten- så slipper jeg opp litt på våren. Jeg finregner ikke på det....Vi jobber litt sånn da. Men det er en prosentstilling en skal følge opp i faget- en skal ikke....Men vi er heldige og har bedriftene tett på. Og det er jeg og ei til som følger opp på YFF på Vg2. Hun følger opp på de sykehjemmene vi har lenger sør- for hun bor der, sånn geografisk."

Denne autonomien læreren beskriver viser fleksibiliteten og tilliten læreren har til å løse oppgavene knyttet til veiledning og oppfølging av yrkesfagelevne i praksisopplæring. Læreren uttaler behovet for å være "tett på" i oppstarten både når det gjelder eleven og bedriftene slik at praksisopplæringen skal lykkes. Vellykket praksisopplæring gir større sjans for elevens positive opplevelse av opplæringen i bedrift, økt læringsutbytte og motivasjon, som igjen bidrar til økt mulighet for formidling av elev til lære.

Lærer, som også er avdelingskoordinator, beskriver hvordan avdelingen opplever autonomi knyttet til ressurser som personale og økonomi:

"Vi har fått litt ressurser på avdelingen til å koordinere for litt mere selv, for det er ikke så lett å sitte oppe i toppledelsen å vite styrkene til 130 lærere. Så vi har fått styre litt mer selv- litt mer frihet. Litt mer frihet til å sette rett mann på rett jobb."

"Så en del å si i forhold til det økonomiske- det har en del å si - vi vet hva vi har å disponere og får lov bruke budsjettet på det som virker. I stedet for at det er styrt- sorry så ble det ikke sånn i år heller- da kan vi droppe noe, for å få til noe vi tror på. Potten er som den er, men vi får lov å påvirke hvordan vi vil legge det opp."

Autonomibeskrivelsen viser til opplevelsen av valgfrihet i gitte rammer. Videre viser nødvendigheten av samarbeid og dialog med tillit som resultat. Inne på avdelingen øker samarbeidet for få innsikt til å finne styrkene til den enkelte lærer, finne ut hva de ønsker å prioritere opp og ned med hensyn til økonomiske prioriteringer.

Dette selvstyre var en bakenforliggende årsak til Motordagen som senere har utviklet seg til å bli Yrkesfagdagen. Opplevd autonomi ser ut til å gi økt motivasjon og mestringstro for de lærerne jeg intervjuet ved Hadeland videregående skole. Lai (2013) beskriver denne virkningen av autonomi med økt motivasjon og produktivitet. Økt produktivitet kan i denne sammenhengen tolkes som økt antall formidlingsbare elever som igjen gir flere yrkesfagelever formidlet til lære.

Læreren uttaler mestringstroen det på denne måten:

"Inne hos oss er det sånn at: Vi skal lykkes!"

Samarbeid ved Hadeland videregående skole, er slik jeg oppfatter det, et sentralt kjennetegn, både i skolen og mellom skolen og arbeidslivet. I skolen er det samarbeid mellom lærere, mellom lærere og yrkesfagelever, mellom lærere og ledelse og mellom ledelse og elever. Skolen samarbeider med arbeidslivet, her bedrifter og opplæringskontor. Jeg tolker ikke at samarbeidet i seg selv er målet, men verktøyet som bidrar til relasjoner.

Leder uttaler dette om ulike samarbeidsarenaer og hva det gir i tillegg:

"Vi har nok er godt samarbeid med fagkoordinatorerne på yrkesfag, som kalles avdelings- koordinatorerne, slik at samtalene med leder og koordinator de veldige viktige samtaler i dette arbeidet.

Men også innimellom komme ut der elevene er; feire de seierne elevene når, ikke bare sammen med læren, men at lederen viser seg også. Sik at på våren når man kommer i land med å kanskje få alle med kontrakt; Bruke en time til kanskje på å spise litt kake

sammen og snakke om det som står foran elevene i lærlingperioden. På den måten å være litt synlig og vise eleven at det de lærer og oppnår er verdsatt og sett av andre.

Så relasjoner og kommunikasjon er viktig! På alle nivåer- og gjerne på tvers av nivåer."

Vi-følelsen, lærere omtaler, beskriver samarbeidet og tilliten på avdelingen og i samarbeid både formelt og uformelt med arbeidslivet. I intervjuene med lærerne uttaler de:

"Også har vi den andre siden at bedriftene - må skryte av alle bedriftene. Det er det formelle i LUT- møter, men når vi er ute- sier vi hva som er mangler og utfordringer- vi er ærlige med hverandre- det går gjerne begge veier det er sånn tillitsgreie mellom bedriften og skolen."

Her kommer dialogen og tilliten som resultat av et formelt samarbeid med andre organisasjoner. Utviklingen av relasjonene som fører til bedre praksisopplæring for elevene og økt mulighet til lærekontrakt. Nettverket gir faglig utviklingsmulighet for lærer, eleven og bedriften. Beskrivelsen samsvarer med samskapelsen Andersen og Pors (2014) omtaler for å løse utfordringer en står overfor. Lærerne forteller:

"I faget vårt skjer det noe hele tiden, du er utdatert hvis du ikke har jobbet på 14 dager nesten, Og å tørre å være ydmyk på den utviklinga som er. Der er vi litt inne på den Hospiteringsfølelsen vi får når vi er ute, så når vi er ute så må du si: dette har ikke jeg drevet med- kan du vise meg? Vise interesse som lærer. Dette smitter over på eleven og bedriftene. De har også lyst til å vise fram. Nå er det noe nytt her: kom å se ligsom, at vi har den ydmykheten, at dette er vi svake på, at vi trenger påfyll. Så kan kanskje bedriften si at det bor noe bra i den eleven, men hvordan skal jeg gripe det ann? Har du noen pedagogiske triks- at de også har påfyll- vi utfyller hverandre"

"Og så må du ikke glemme at vi har sånn LUT- samarbeid også. Det er det jo mange andre kommuner som har også det da. Vi har tre møter i året. I LUT der møtes jo da en fra oss også en fra arbeidsplassene. Der ser vi på hvor mange vi får inn og hvor mange kan være lærlinger, hvor mange som søker som lærlinger...Men like viktig det telefonsamtalene og de møtene på arbeidsplassen enn bare LUT. Vi må ha begge deler."

"Ja, for da snakker jeg med elevene som gjenforteller, og veilederen som forteller. Så vi lærer mye alle tre vi! Synes jeg..."

Samarbeidet lærerne utfører med arbeidslivet er forankret i ledelsen, det er rom og gis anerkjennelse for oppgaven. Leder uttaler:

"For vår del har det nok vært utrolig viktig at ledelsen har vært på banen og hatt en nærhet til dette arbeidet som yrkesfaglærerne er førstelinjetjenesten i. Men som vi i stor grad gjør i sammen. Slik at yrkesfaglærerne opplever støtte i arbeidet men at ledelsen opplever at yrkesfaglærende deltar i ledelsen. Dette er et slags nettverksarbeid som gjøres som ikke alltid har helt klare definerte roller men som hjelper hverandre og støtter hverandre. Og så er det en klar forankring i ledelsen på at dette er viktig og det er nok på en måte det første jeg vil trekke fram."

Sitatene understreker dialogen mellom partene. To av sitatene viser at også eleven er med i dialogen. Læreplanene uttrykker kompetansemål om å utvikle yrkesrolleforståelse. Deltagelse i likeverdige samtaler mellom fagarbeidere er med å gi mulighet til å utvikle yrkesrollen for elevene.

Samarbeid og relasjonsforståelse er et moment som kommer fram i intervjuet både med leder og lærere. Relasjonene gjør skolen i stand til å nå målene sine fordi relasjonen åpner for tillit og dialog som andre ledelsesverktøy.

Det ser ut til at Hadeland videregående skole gjennom sin organisering og lederstil sørger for bottum -up forslag fra sine ansatte. Leders beskrivelser i dette sitatet om yrkesfagmotivatorens rolle og sammenhengen i lederstilelementer som relasjon, dialog, samarbeid og autonomi.

"Og da å få formidlet til lærerne at vi har et ansvar for elevene, ikke bare til de slutter på vg2 men til de står med en opplæringskontrakt i handa, det har vært viktige samtaler for å få til en relasjon mellom yrkesfagmotivator og lærer.

Så det er en treledda motivatorer denne yrkesfagmotivatoren har vært for oss.

Og så: Det vi prøver på nå- det er å få yrkesfagmotivatoren vår til å begynne arbeidet før. Ikke vente til høsten til Vg2 elevene blir alternativt Vg3 i skole elever, men allerede nå snakke med lærerne, få innpass, støtte i arbeidet med å skaffe elevene på Vg2 læreplass, dermed vil det bli færre elever på Vg3.

Noe av grunnen til at vi gjør det nå, er å legge det inn en referat mal for klasselærerrådene nå i mars. Det er for at yrkesfagmotivatoren vår sjøl har forslått det,

ikke fordi ledelsen har klekket ut i sitt eget hode at nå skal endre på det. Det kommer litt oppstrøms fra og igjen med dette med- ledelsesperspektivet igjen da, at de opplever at de er en del av ledelsen i det og dermed tror vi det blir enklere å engasjere flere i arbeidet og skape eierforhold til det."

Yrkesfagdagen ble initierte av Teknikk og industriell produksjon -TIP, våren 2016. Benevnelsen første året var Motordagen. Programområdet samarbeidet med opplæringskontor og lokalt næringsliv og 2000 besøkende deltok og bidro til å gjøre dagen minneverdig. Motordagen fikk omtale i lokal presse og NRK- Østnytt lager reportasje fra dagen som ble vist i "Norge i dag". Yrkesfagelever og lærere oppnådde stor positiv omtale og skapte en felles læringsarena med motivasjon og stolthet. I forbindelse med evalueringen av Motordagen så skolen et potensiale i å utvide. Det var ønskelig at 9-klasse yrkesfagelever fikk innsikt i de programområdene de var interessert i, ikke alle er interessert i TIP. En arbeidsgruppe ble nedsatt og Yrkesfagdagen ble utvidet slik at alle programområder fikk mulighet til å delta. Yrkesfagdagen ble lagt i forbindelse med 10-klasseelevens avsluttende eksamen, noe som sikret oppmøte fra 9-klasselever som ikke kunne være på egen skole. Våren 2017 deltok nesten alle yrkesfaglige programområder. Elevene planla aktivitetene på sin avdeling og viste stolt fram sin oppnådd fagkunnskap. Det var tydelig yrkesstolthet å oppleve hos elevene på Vg2. Elevene fra ungdomsskolen fikk et inntrykk av skolen, lærere og yrkesfagelever. Samtidig fikk de innblikk i fagene skolen gir utdanningsmulighet i.

Yrkesfagdagen et av eksemplene på Bottum-up forslagene ved Hadeland videregående skole. Lærere på et programområde har tillit og frihet til å sette i gang ønsket pedagogisk aktivitet. Gjennom evaluering av erfaringer i skolen utvikles prosjektet gradvis. Ideen kom fra lærere ved et utdanningsprogram og gjennom arbeid i kvalitetsgruppa, forankres ideen og blir med i skolen drift. Lærere ved andre utdanningsprogrammene gis rom for å henge seg på, men uten krav. Denne fleksibiliteten ivaretar den enkelte lærer og utdanningsprogrammets autonomi og kompetanseutvikling i eget tempo.

6.4 Pedagogisk organisering ved Hadeland videregående skole

Her viser jeg hvilke og hvordan Hadeland videregående skole brukte pedagogisk organisatoriske tiltak i en periode der de økte formidlingen av yrkesfagelever til lære.

Funn i intervju og handlingsplaner synliggjør Hadeland videregående skole helhetlige arbeid for å øke formidlingen til lære for sine yrkesfagelever. Skolen bruker de organisatoriske tiltakene samlet å nå målet. Jeg har valgt å gi en oversikt over tre ulike pedagogiske tiltakene og analysert mot lederstilverktøy. Intervjuutsagn brukt for å synliggjøre koblingen.

1. Kvalitetsgruppe
2. Yrkesfaglæreren
3. Fag- og timefordeling

6.4.1 Kvalitetsgruppe

Kvalitetsgruppas arbeid med sosial læreplan er et eksempel på lederstilen ved Hadeland videregående skole og hvordan den fører til felles løsning av utfordringer ved skolen. Eksempelen viser hvordan botten-up forslag, gjennomarbeides i trygt miljø preget av samarbeid, dialog og tillit mellom lærere og ledere. Arbeidsformen skaper en forankring i skolen som letter atferdsendringen til lærerne når sosial læreplan skal brukes.

Kvalitetsgruppa er et rådgivende organ og har sterk posisjon i ledergruppa og mot pedagogisk utviklingsarbeid ved skolen. Leder sier:

"Vi har en kvalitetsgruppe på skolen som er en slags regjering på skolen, et rådgivende organ som ledergruppa lytter veldig til. I den gruppa sitter en YFF-lærer som har YFF som ansvarsområde. Og den læreren har målretta vært med å styrka dette arbeidet der det har vært behov for."

Kvalitetsgruppe som metode ble etablert i Oppland fylkeskommune fra skolestart 2014 og fullt integrert i skoleeiers øvrige styrings- og kvalitetsoppfølging med skolene fra høsten 2015. Hovedmålet for kvalitetsgruppene er å være en "møteplass og verktøy for resultatforbedring knyttet til elevenes gjennomføringsgrad i tråd med politiske vedtatte kvalitetsmål". Prosess og effektmål man ser for seg å nå ved denne arbeidsformen, er skoleledelse som kommer tettere på klasserommet og de videregående skolene utvikles som lærende organisasjoner. Det er tydelig sammenheng i forventet medarbeiderskap i Organisasjonspolitikken, og forventninger

til kvalitetsgruppa, til å nå fastsatte resultatmål og politiske kvalitetsmål. Føringene til kvalitetsgruppene vedrørende struktur og sammensetning fastslår at rektor og ledere skal delta men ikke lede gruppa.

Uttalelsen fra ledelsen, slår fast skolens anerkjennelse og bruk av kvalitetsgruppa, i den pedagogiske utviklingen av skolen. Her er en lærers beskrivelse av en utfordring knyttet til lav sosial kompetanse som kvalitetsgruppa har jobbet med:

"Noen ganger har vi alle ute første året, andre ganger har vi ingen ute første året (i Yrkesfaglig Fordypning- YFF). For det at de mangler så mye sosial kompetanse at vi kommer til å bruke opp bedriftene. Det vil si: bedriftene sier ja en gang- også sier de det aldri igjen. Så vi må ha de opp på et visst nivå før vi sender de ut. Vi må kunne si, med ryggen rak, at dette går bra- hvis vi ikke med ryggen rak kan si det går bra så bruker vi ikke bedriftene. Da organiserer vi YFF'en inne på skolen."

Skoleåret 2016/17 utviklet Hadeland videregående skole en plan for sosial kompetanse for alle elevene ved skolen. Lærerne har sett at flere yrkesfagelever kommer til skolen og har behov for økt kunnskap i sosial kompetanse. Ved å tydeliggjøre forventningene til sosiale ferdigheter hos elevene og forankre og gi opplæring, får elevene større kompetanse og blir lettere å formidle til lære. Opplæringslovens uttalte formål med opplæringen er å "opne dører mot verda og framtida" (Opplæringslova § 1-1). Sosial kompetanse er en døråpner. Kvalitetsgruppa nedsatte en arbeidsgruppe til å utarbeide et forslag til sosial læreplan. Leder fortsetter:

"Arbeidsgruppe med disse som lager plan for sosial kompetanse for skolen. Som alle avdelingene skal jobbe mot. Dette arbeidet- er helt i startgropa. I dette rammeverket ønsker vi også å utvikle opplæringsplaner også: hvordan skal man gi opplæring i høflighet?"

Utarbeiding av sosial læreplan viser hvordan skolen jobber med utfordringer lærere opplever i klasserommet og i praksisopplæring i bedrift. Den lokale sosiale læreplanen er et eksempel på en bottom-up ide, som i arbeidsprosessen forankres både i lærerkollegiet og ledelsen. I tillegg har skolen hentet innspill fra opplæringskontor og lærebedrifter de samarbeider med og formidler lærlinger til.

Målsettingen med lokal læreplan i sosial kompetanse samsvarer med føringene for kvalitetsgruppene som skal øke gjennomføringen i tråd med politiske vedtatte kvalitetsmål.

6.4.2 Yrkesfaglæreren

Ledelsen ved Hadeland videregående skole beskriver Yrkesfaglæreren som sentral i økningen av yrkesfagelever formidlet til lære. Yrkesfaglærerrollene er endret. Tidligere holdt det å være god i faget sitt og formidle faget til elevene. Nå er rollen utvidet. For å ivareta yrkesfaglærerens behov i skolens organisering og drift, sees det nødvendig med en ny og utvidet rolle.

Yrkesfaglæreren er personalleder for elevene. Det er yrkesfaglæreren som er nærmeste til å følge opp elevene i det daglige både inne på skolen og i praksis. Yrkesfaglæreren har i tillegg til timene i programfagene, også timene med yrkesfaglig fordypning i samme klasse. Det gir større timeantall og fleksibilitet med hensyn til å organisere praksisopplæring i bedrift.

Sammenhengen mellom skole og praksis gir trygghet, utviklingsmuligheter og kontinuitet for elevene når det de sier og øver på i skolen følges opp i praksisopplæringa i bedrift. Det blir ikke noe læreren sier.

"Det er litt forskjell fra Vg1 til Vg2, så det er sagt, men jeg vet de holder på med møte til rett tid, komme til rett tid, ha pause når de skal- arbeidstøy- ikke mobil i arbeidstiden. Alt dette begynner vi med på dag 1. og jobber mye med det!", uttaler lærer.

I arbeidet med elevene på Vg2 omtales videreføringen og utviklingen av kunnskap som en "rød tråd", der læreren opplever elevens kunnskap som kan videreutvikles.

"Det vi starter med på høsten er generell læreplan- for der jo da- hva skal jeg si: du har det arbeidene mennesket der og det dannede menneske som kanskje kan være med på en forberedelse til arbeidslivet."

Yrkesfaglæreren organiserer praksisopplæring på skolen og i bedrift. Lærerens tidligere arbeid, LUT, bedriftsoversikter og tidligere yrkesfagelever gir yrkesfaglæreren et nettverk og kjennskap til bransjen som er viktig for å matche yrkesfagelever og bedrifter til vellykket praksisopplæring. Målet med opplæringen der praksisopplæring er en sentral del er tydelig for yrkesfaglæreren: "Bedriftene får lærlinger!"

For å lykkes med formidling av lærlinger etter to år vektlegger yrkesfaglærerne YFF som et sentralt fag. På Vg1 er yrkesorienteringen et sentralt mål med opplæringen. Elevene skal få innsikt gjennom praksiserfaring i de valgmulighetene de har i sitt programområde. Yrkesfaglæreren har fokus på fleksibilitet og mestring for elevene, og uttaler:

"Vi gjør det som fungere- sånn mennesket er bygget opp- vi må lære å krabbe før vi kan gå- hvis vi lærer dem å gå før de kan krabbe- så mislykkes og mislykkes vi- så vi

legger bort gå treninga til dem har lært å krabbe ordentlig- det vil si at det vi dropper eller gjør mindre av er de kanskje modne for seinere, en anne tid i året- eller neste år."

På Vg2 er det faglig kunnskap som skal forberede dem til å gå ut som lærlinger som er et sentralt mål. Læreren beskriver:

"YFF er et utrolig viktig fag- de må ut å ha praksisopplæring fra dag 1!"

Videre beskrives sammenhengen for elevene til å koble teori og praksis; både fra skolen og til bedriften, men også fra bedriften og til skolen.

"Sånn gjør vi det", sier lærer: "Vi begynner i praksis og fyller på med teori etterpå. Det er sånn- nå skjønnte jeg teorien!"

Først praksis og så fyller vi på med teori på grunn av at elevene er praktikere. Spirallæring, der elevene får samme tema gjentatt ganger både i Vg1 og Vg2, men nye vinklinger og utvidelse og sammenkobling av kunnskap omtales som sentral for å utvikle yrkeskompetanse og yrkesidentitet.

Yrkesfaglæreren koordinerer samarbeidet med fellesfaglærerne om FYR- aktivitet. FYR sikrer elevene sammenheng mellom fellesfagene og yrkesfagene i samme kontekst som yrkesfaglærerne bygger teori på praksis, kan også fellesfaglærerne gjøre det samme: bruke teori til å forklare praksis.

Yrkesfaglærerne jeg intervjuet, omtalt en dobbel yrkesstolthet: både i faget sitt og som lærer.

"Som lærere må vi brenne for det yrkesvalget vårt. Det vet jeg vi gjør vi yrkesfaglærerne her."

"Atte, jeg tror mye av suksessfaktoren hos lærerne, at vi vil at elevene skal vite mest mulig om vårt eget fag og andre fag slik at de også kan føle det vi føler en dag."

I forbindelse med praksisoppfølging får de innsikt i arbeidslivets raske endring og utvikling og bruker den som bevisst kunnskapsinnhenting og relasjonsbygger. Der det å vise interesse og ydmykhet som lærer smitter over på både elevene og bedriftene. Uttalenes kan være: "Dette har ikke jeg drevet med- kan du vise meg?" gir åpning for faglig samtale der bedriften blir eksperten. Eleven lærer å spørre og ser hvordan spørsmål blir tatt imot. Dette er med å utvikler yrkesidentitet hos eleven.

Likeverdigheten dialogen skaper mellom lærer og bedrift, åpner for bedriftens kunnskapsbehov med spørsmål som: "Det bor noe bra i denne eleven, men hvordan skal jeg gripe det an? Har du noe pedagogtriks?"

Veiledningssamtale med eleven og bedrift viser samme dialog og likeverdighet:

"Ja, for da for da snakker jeg med elevene som gjenforteller, og veileder som forteller. Så lærere vi mye alle tre, synes jeg."

I Yrkesfaglærerens kompetanse framkommer tre konkrete kompetanseområder yrkesfaglæreren må besitte faglig styrke, god pedagog og god relasjonsbygger (Mogstad Aspøy, Skinnarland, Hagen Tønder, 2017). Funnene i rapporten er sammenfallene med funnene i denne studien. I tillegg beskriver ledelsen ved Hadeland videregående skole yrkesfagrollen som rådgivere mot yrkesfagelever, foresatte og bedrifter. Rådgiverkompetansen er, ifølge Hadeland videregående skole, sentral å bygge opp hos Yrkesfaglærerne.

Felles aktiviteter, mere samtaler og felles løsningsfokus åpner for intern relasjonsbygging. Freire mener dialogen skaper forandring, ved å oppheve autoritetsforskjellene og dermed skape likeverdighet i samfunnet (Svare 2008, s.69). Utdragene fra intervjuene underbygger de samme funnene som Freire slår fast.

Det skapes rom for fleksible løsninger med utgangspunkt i behov, motivasjon og muligheter. Forankringen ligger i dialogen og organisasjonspolitikken KRAFT. Der ledelsen trekker fram fleksibelt ved å tørre "tenke det på vår måte- jordnært".

Yrkesfaglærerens opplever autonomi, tillit og frihet også i det pedagogiske helhetsperspektivet, til å sette eleven først og ta beslutninger for at den enkelte skal lykkes.

6.4.3 Fag- og timefordeling og timeplan

Rammefaktorer i det daglige arbeidet i skoler styres i stor grad av fag- og timefordeling og timeplan. Ved Hadeland videregående skole er de opptatt av å samle funksjoner for å skape fleksibilitet ved at programfaglærere også har yrkesfagligfordypning og kontaktlærerfunksjon. Dette bidrar til mange timer med samme lærer og yrkesfagelever. I timeplanen prioriteres en dag med programfag og yrkesfaglig fordypning på Vg1 og to dager på Vg2. Dette gir mulighet til praksisopplæring i bedrift. Samtidig skapes det rom for yrkesfaglærere til å gi

yrkesfagelever en helhetlig opplæring der de bruker praksisopplæring og programfag i kombinasjon både på arbeidsplassene og i skolen.

Praksisopplæring i bedrift gjennom Yrkesfaglig fordypning (YFF) har vist seg å gi læreplasser (Dæhlen, Hagen, 2010). Lærebedriftene ser praksisopplæringen som en arena for å komme i kontakt med aktuelle lærlinger og se an om de er "egnet" i deres bedrift. Undersøkelsene viste at særlig yrkesfagelever som ikke ansees som lett formidlingsbare, med lave karakterer og noe fravær, gjennom praksisopplæring får en bedre mulighet til å vise seg "egnet". Lærebedrifter beskriver "egna lærlinger" som interessert og tilstedeværende. Forutsetningene gir rom for å lære opp lærlinger. Dette innebærer at Vg2 elevene anses som særlig viktige å legge til rette praksisopplæring for.

Timeplanene settes opp med 40 minutters økter i fagene, for å gi elevene fastsatt undervisningsmengde velger skolen å ha sju uker i året som ikke følger oppsatt timeplan og der elevene har halve og hele dager med samme fag. Ukene kalles fordypningsuker. På yrkesfag brukes fordypningsukene blant annet til praksisopplæring i bedrift. Uke 4 er en slik fordypningsuke som Vg2 Industriteknologi benytter i Raufoss industripark i samarbeid med Opplæringskontoret for industrifag på Raufoss. Her får elevene mulighet til få praksisopplæring i flere av fagene og bedriftene de er interessert i. For bedriftene gir det mulighet til å få et inntrykk av elevene og vist fram sine bedrifter og fagområder. For elevene gir det innsikt og trygghet før de bestemmer seg for søknad til lære 1.mars.

Praksisopplæring i sammenhengende perioder, i motsetning til enkelte dager viser seg å gi bedre systematisk sammenkobling mellom praksis og teori. Vellykket praksisopplæring i bedrift øker motivasjonen som gir bedre gjennomføring (Nyen, Hagen Tønder 2012). I forbindelse med fordypningsuken våren 2017 ble det skrevet flere intensjonsavtaler.

Hensiktsmessig fag- og timefordeling, timeplan og fordypningsuken og intensjonsavtaler viser at opplæringen er forankret i en trygg ramme med stor motivasjonsfaktor for innspurten av skoleåret og formidling. Timeplanen viser hvordan Hadeland videregående skole utøver beslutningen om å fremme yrkesfagene i praksis. Temaplanleggingens rammer blir en theories-in-use som bidrar til økt formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære.

6.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg vist empiriske funn som besvarer forskningsspørsmålet i denne masteroppgaven:

Hvorfor lykkes Hadeland Videregående skole med høy formidling av yrkesfagelever til lære?

Hadeland videregående skole har i sin handlingsplan benyttet direkte tiltak og lokale mål. Utviklingsplanene ved skolen konkretiserer visjonene til skolen og hvordan skolen ønsker å jobbe med tiltakene for å nå målene i handlingsplanene. Det er tegn som tyder på at det for noen skoler gir bedre resultater med mål- og resultatstyring enn for andre. Samlet for sektoren i Oppland fylkeskommune kan det se ut til å være gunstig, etter innføringen av handlingsplaner er formidlingen av yrkesfagelever til lære økt.

Analysen viser ikke hvordan Hadeland videregående skole tok beslutningen som førte til økt formidling av yrkesfagelever til lære. Men den viser hvordan skolen har brukt beslutningen til å gjennomføre endringer som økte formidlingen, dette oppfatter jeg som endringskompetanse. Empiriske funn fra analysen av intervjuene viser kjennetegn på lederstil som autonomi, samarbeid, dialog, tillit og relasjonskompetanse. Lederstilen ved skolen viser seg mellom ledelsen og lærere, men også sammen med elevene og arbeidslivet. Funne tyder på at lederstilen gir rom for engasjement og oppstrømsideer som bidrar til at skolens ledelse og lærere jobber sammen for å finne løsninger.

Målet om økt formidling av yrkesfagelever til lære er og oppleves i alle organisatoriske tiltak ved Hadeland videregående skole. Yrkesfagene prioriteres høy, ikke i ord og handlingsplanene, men i det daglige arbeidet med timeplanlegging, økonomi, ansettelse, prosjekter og kompetanseheving. Skolen, ved ledelse og lærere, trekker fram hvordan dialog og gode relasjoner gir rom for jordnære ideer fra lærer som en suksessfaktor for å øke formidlingen til lære.

Funnene viser hvordan ledere og medarbeidere sammen finner løsninger og tar beslutninger. Analysen viser Hadeland videregående skole som en skole som har endringskompetanse og en lederstil som ivaretar lærere og deres behov for autonomi og ivaretar deres energi i endringsprosessen til beste for skolen. Dette har gjort skolen i stand til å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære med 20 prosent i løpe at et skoleår. Elementer som i organisasjonsteorien benevner som det kulturelle perspektivet.

Hadeland videregående skole evnet å finne løsninger og øke formidlingen av yrkesfagyrkesfagelever i rammene som skoleeier Oppland fylkeskommune setter. Dette er sammenfallende med kjennetegn på det instrumentelle perspektiv.

Hadeland videregående skole lykkes med økt formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære som et resultat av skolens arbeid med handlingsplan og lederstil.

7. Hvilke suksesskriterier gir høy formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære?

I dette kapittelet vil jeg drøfte og oppsummere de empiriske funnene i denne masteroppgaven. Oppsummeringen og drøftingen er sentrale for å gi overføringsverdi som kan gi høyere formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære i trå med samfunnets behov. I lys av Positive Deviance-strategien er tanken å kunne handle seg inn i ny tenkning, "You are more likely to Act your way into a new way of thinking than to think your way into a new way of acting" (Thusen, 2010, s. 3).

Kapittelets mål er å svare opp problemstillingen i denne masteroppgaven:

Hvordan kan videregående skole bidra til at flere yrkesfagelever på yrkesfag får læreplass og fullfører sin fagutdanning med fag- eller svennebrev?

Oppgaven viser store variasjoner i formidling av yrkesfagelever til lære fra de videregående skolene i Oppland fylkeskommune. Funnene viser at det er mulig å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære til over 60 prosent. Analysen viser at høy formidling av yrkesfagelever til lære ikke kan forklares i rammeforhold som skolestørrelse, fordeling mellom studiespesialiserende og yrkesfaglige programområder, karakterer eller fravær.

Målstyring er et av elementer i New Public Management. Intensjonen med målstyring beskrives som et ønske om bedre utnyttelsen av våre felles ressurser. Studier viser at målstyring kan være gunstig også i offentlig sektor (Øgård, 2012). Oppland fylkeskommune som skoleeier benytter seg av målstyring gjennom fastsatte fokusområder. Målstyring er et av kjennetegnene i det instrumentelle perspektivet. utfordringene i dette perspektivet er, i ytterste forstand, opplevelsen av å utføre aktivitet for å nå gitte mål og med minimal egen beslutningsmulighet. De videregående skolene i Oppland fylkeskommune, gis et eget handlingsrom som synligjøres gjennom handlingsplanene. Baldersheim og Rose beskriver paradokset som preger ledelse i offentlig sektor. Forfatterne påpeker det manglende handlingsrommet ledere har på grunn av pålagte føringer til å lede slik Eriksson-Zetterquist mfl. beskriver. Handlingsplanene ønsker å belyse det handlingsrommet som gis de videregående skolene i Oppland fylkeskommune. Handlingsplanene kan gi en opplevelse av autonomi som en motivasjonsskaper for indre motivasjon og engasjement (Lai, 2013).

Hadeland videregående skole økte sin formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære med over 20%. March (1991) omtaler vilje til risikoatferd som en faktor som påvirker beslutningsmuligheten. Med dette utgangspunktet kan det tyde på at ledelsen ved skolen har en opplevd risikovilje i sin beslutning. Ledelsen ved Hadeland videregående skole fikk gjennom nyansettelser nye mulige løsninger, sett ut fra teorien om de fire strømmer og garbage-can teorien. Nyansettelser i en utfordret tid bringer inn nye personer, ny kompetanse og nye løsninger. Ved Hadeland videregående skole økte formidling av yrkesfagelever til lære.

Beslutningen innebar at yrkesfageleven og deres mål om overgang fra elev til lære fikk en sentral plass i skolen. Ikke bare som en uttalt policy, men en theorie-in-use (Argyris og Schön, 1978- Eriksson-Zetterquist, mfl. s. 131). I dette arbeidet så skolen at yrkesfaglæreren ble omdefinert fra å undervise i kompetansemål til elevens personalleder med sentral oppgave i å "gjøre eleven formidlingsklar" og å formidle yrkesfageleven til lære.

Hadeland videregående skolen har brukt pedagogisk organisering bevisst for å fremme opplæringen og tilrettelegge for aktivitet som skal fremme formidling av yrkesfagelever til lære i tråd med hovedmodellen for fagopplæring. Aktiviteter som formelt og fastsatt samarbeid med arbeidslivet om Yrkesfaglig fordypning i Lærings- og utviklingsteam. Skolen har også bidratt til samarbeid om Hospitering av lærere i bedrift. Dialog, nettverksbygging og relasjonskompetansen er viktige elementer for å bygge både det formelle og uformelle samarbeidet med arbeidslivet. Hensikten med samarbeidet med arbeidslivet er pedagogiske opplæringen av yrkesfagelevne med mål om formidling til lære.

Analysen av intervjuene vist hvordan skolen jobber med ideene ansatte kommer med, Motordagen som er blitt Yrkesfagdagen, er et slik eksempel. Skolen og lærerne videreutvikler forslag i samarbeid slik at kompetanseutviklingen for den enkelte ivaretas. Skolen anerkjenner enkeltlærers behov for autonomi og å gå i et roligere tempo ved å gi rom for eget valg om deltagelse eller ikke ved Yrkesfagdagen. Samtidig som skolen anerkjenner lærerne som har behov for endring og utvikling ved å støtte opp om tilbudet. Denne bottom-up idestrømmen opplever som positiv og letter forankringsarbeidet (Irgens, 2016).

Lai omtaler strategisk kompetanseutvikling som noe lederne skal ta ansvar for å legge til rette for. Kompetanseutviklingen skal ivareta mål for organisasjonen og arbeidstagerne. Arbeidstageren trenger rom slik at de får utviklet og brukt sin kompetanse. Lai omtaler kompetanse som kunnskaper, ferdigheter, holdninger og personlig egnethet. Rommet for og bruken av ansattes samlede kompetanse sikrer en fortsatt kompetansemobilitet (Lai, 2013).

Åkerstrøm Andersen og Grønbæk Pors omtaler ledelse som å holde fremtiden åpen. Med det mener de, fremtiden er ukjent, innovasjon og fleksibilitet ansees som nødvendig og nåtiden er det vi har akkurat nå. Beslutninger velger lettere bort enn inn muligheter. Ledere må se etter nye muligheter for å skape fornyelse. Forfatterne benevner dette som "potentialisering" (Åkerstrøm Andersen, Grønbæk Pors, 2014). Bruk av potensialisering der styring skal skape et premiss for selvstyring omtales som potensialledelse, som kan lede oss mot framtidens framtid. Hadeland videregående skole bruker kvalitetsgruppa som en bevisst faktor til oppkomme av ideer og videreutvikling av ideene. Motordagen som har blitt en Yrkesfagdag er et eksempel. Denne holdningen og bruken av kvalitetsgruppa åpner for en stadig tilvekst av ideer som kan lede skolen i framtidens framtid.

Hadeland videregående skole besluttet et tydelig mål om økt formidling av yrkesfagelever til lære. Ledelsen har en lederstil som ivaretar visjonen til Oppland fylkeskommune med kreativitet, raushet, anerkjennelse, fleksibilitet og tillit. Verdiene kan sies å representere det kulturelle perspektivet. Måten Hadeland videregående skole tolker og bruker verdiene i sin lederstil skaper en kultur for endring og kompetanseutvikling.

Analysen av funnene i intervjuene viser lederstilen ved Hadeland videregående skole, slik den uttales av leder og oppleves av lærerne, som anerkjennende med rom for lek, drømmer, fleksibilitet og kompetanseutvikling. Analysen har vist at lederstilen bærer preg av autonomi, samarbeid, dialog, tillit og gode relasjoner. Dette fører til et engasjement fra lærerne som gjennom kvalitetsgruppa og arbeidsgrupper bidrar med forslag og løsningsideer som ser ut til å gi en økt formidling av yrkesfagyrkesfagelever til lære.

Empiri, analyse og drøfting med utgangspunkt i forskningsspørsmålet, Positive Deviance-strategien og teori fra Master of public administration viser at Hadeland videregående skoles kunnskap om og evne til beslutning, deres lederstil som bygger på dialog, tillit og relasjon som gir autonomi, oppstrøms-ideer og fremmer samarbeid er kjennetegn som preger skolen. Kjennetegnene gjorde Hadeland videregående skole i stand til å øke formidlingen av yrkesfagyrkesfagelever til lære fra 42 til 62 prosent.

Masteroppgaven viser at videregående skoler har mulighet til å øke formidlingen av yrkesfagelever til lære. New Public Management med sin målstyring er ikke et hinder. Det ser ut til at det er sentralt å bruke handlingsfriheten som ligger i den enkelte videregående skole til å formulere og beslutte egne tydelige mål som ligger i deres ansvarsområde. Oppgaven viser nødvendigheten av å handle i trå med beslutningen for å oppnå resultater.

Funnene viser en lederstil med preg fra det kulturelle perspektivet der menneskene i organisasjonen vektlegges. Medarbeiderens mulighet til å bidra fremmes gjennom dialog, samarbeid, autonomi, tillit og relasjon. Lederstilen bidrar til engasjement og idetilvekst som forankrer beslutninger og løser oppgavene.

Litteraturliste

Alnes, P. Gløtvold-Solbu, K., (2015) Sysselsetting og næringsliv i Oppland i 2015, ØF-notat 09/2015. Hentet fra:

<https://www.ringebu.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MIId=12068&FilId=13664>

Åkerstrøm Andersen, N., Grønbæk Pors, J., (2014), Velfærdsledelse- mellom styring og potensialisering, forfatterne og Hans Reitzels forlag

Mogstad Aspøy, T., Skinnarland, S., Hagen Tønder, A., (2017) Yrkesfaglærernes kompetanse, Fafo-rapport 2017:11. Hentet fra:

<http://www.faf.no/images/pub/2017/20619.pdf>

Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J., (2013) Økonomistyring i det offentlige (4.utgave), Universitetsforlaget

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., Røvik, K., Organisasjonsteori for offentlig sektor (2. utgave). Universitetsforlaget

Detaljert statistikk på omfang og resultater for videregående opplæring i Oppland 2016.

Hentet fra: <https://www.oppland.no/Handlers/fh.ashx?MIId=12&FilId=4370>

Dæhlen, M., Hagen, A., (2010) Prosjekt til fordypning – mellom skole og arbeidsliv

Delrapport 2. Fafo- notat 2010:23 Hentet fra: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/Prosjekt-til-fordypning---andre-delrapport/>

Dæhlen, M., Hagen, A., Hertzberg, D., (2008), Prosjekt til fordypning- Mellom skole og arbeidsliv, delrapport 1, Fafo-notat 2008:27. Hentet fra: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/Prosjekt-til-fordypning-delrapport-1-2008/>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K., (2014) Organisasjonsteori, Cappelen Damm

Hovdhaugen, E., Høst, H., Skålholt, A., Aamodt, P., Skule, S. (2013), *Videregående opplæring – tilstrekkelig grunnlag for arbeid og videre studier?* NIFU Rapport 50/2013. Hentet fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/280844/NIFUrapport2013-50.pdf?sequence=1>

Høst, H., Karlsen, H., Skålholt, A., Hovdhaugen, E., (2012), Yrkesutdanning eller allmennutdanning for sektoren? En undersøkelse av elever og lærlinger i Helse- og sosialfag, Nifu, Rapport 30/2012. Hentet fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/280905/NIFUrapport2012-30.pdf?sequence=1>

Høst, H., Reegård, K., Borgan Reiling, R., Skålholdt, A., Hagen Tønder, A., (2015) Yrkesutdanninger med svak forankring i arbeidslivet, (Nifu rapport 16:2015), Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/284094/NIFUrapport2015-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Høst, H., Skålholt, A., Nyen, T., (2012) Om potensialet for å få bedriftene til å ta inn flere lærlinger En kartlegging av norske bedrifters vurdering av lærlingordningen, Arbeidsnotat 10/2012 nifu/fafo. Hentet fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2357792/NIFUarbeidsnotat2012-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Irgens, E., (2016) Skolen organisasjon og ledelse, kunnskap og læring, Fagbokforlaget

Lai, L., (2013) Strategisk kompetanseledelse (3. utgave), Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS

Langset, B., (2006), Arbeidskraftbehov i det kommunale tjenestetilbudet mot 2060.

Hentet fra:

https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200602/langset.pdf

Lov om grunnskolen og den vidaregående opplæringa (opplæringslova).

Hentet fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>

March, J., (1991) Hvordan beslutninger blir til i organisasjoner, I March (1995) Fornuft og forandring.

Markusen, E., Sandberg, N.,(2005) Stayere, sluttere og returnerte. Skriftserie 6/2005

Hentet fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/280596/NIFUskriftserie2005-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mulighetenes Oppland Fylkesrådmannens gjennomføringsdokument 2015, FR-sak 14/15.

Hentet fra:

<http://docplayer.me/12449471-Mulighetenes-oppland-fylkesradmannens-gjennomforingsdokument-2015-fr-sak-14-15.html>

Mulighetenes Oppland Regionalt handlingsprogram 2016, Økonomiplan 2016-2019.

Hentet fra:

<https://www.oppland.no/Handlers/fh.ashx?MIId=1915&FilId=3338>

Mulighetenes Oppland, Strategiplan for videregående opplæring 2013-2016.

Hentet fra:

<https://www.oppland.no/Handlers/fh.ashx?MIId=1915&FilId=571>

NAVs bedriftsundersøkelse 2016, (2016) notat 2.

Hentet fra:

https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/_attachment/439511?download=true&ts=1552b742d50

NAVs bedriftsundersøkelse 2017, (2017), notat 1.

Hentet fra:

https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/_attachment/473103?_download=true&_ts=15a83ae2728

NHOs Kompetansebarometer 2017. *Hovedresultater fra en undersøkelse om kompetansebehov blant NHOs medlemsbedrifter i 2017.*

Hentet fra:

<https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/kompetanse-og-utdanning/kompetansebarometer/nhos-kompetansebarometer-2017.pdf>

NHOs kompetansebarometer 2016. *Hovedresultater fra en undersøkelse om kompetansebehovet blant NHOs medlemsbedrifter i 2016.*

Hentet fra:

<https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/kompetanse-og-utdanning/kompetansebarometer/nhos--kompetansebarometer-2016.pdf>

Nyen, T., Hagen Tønder, A., (2012). *Fleksibilitet eller faglighet, en studie av innføring av faget prosjekt til fordypning i Kunnskapsløftet, Fafo-rapport 2012:47.*

Hentet fra:

http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20274.pdf

Organisasjonspolitik- Kultur for ledelse og medarbeiderskap.

Hentet fra:

<https://www.oppland.no/Handlers/fh.ashx?Mid1=1915&FilId=932>

Paulsen, J., (2016) *Enhetsskolen: profesjonell autonomi under statlig overvåking*, I Høyser, H., Kasa, S., Tranøy, B. (red) (2016) *Tillit, styring, kontroll*, Universitetsforlaget

Samfunnskontrakten for flere læreplasser, (2012-2015).

Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KD/Vedlegg/Vgo/Samfunnskontrakt_for_flere_laereplasser_2012_2015.pdf

Samfunnskontrakt for flere læreplaner, (2016–2020).

Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/19ab875ae1a344fba3290d362c053112/samfunnskontrakt_flere_laereplaner2016_2020.pdf

Skog, O.-J., (2013) Å forklare sosiale fenomener, (2. utgave), Gyldendal Norske Forlag AS

Svare, H., (2006) Den gode samtalen Kunsten å skape dialog, Pax Forlag

Thuesen, L., (2010) Basic Field Guide to the Positive Deviance Approach.

Hentet fra:

<https://stepsandleaps.files.wordpress.com/2010/08/pd-basic-field-guide.pdf>

Riksrevisjonens undersøkning av styresmaktene sitt arbeid for å auke talet på læreplaner (2015-2016), Dokument 3:12.

Hentet fra:

<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Sider/Laereplaner.aspx>

Utdanningsspeilet 2016.

Hentet fra:

http://utdanningspeilet.udir.no/2016/wpcontent/uploads/2016/06/Utdanningspeilet_2016.pdf

Vil bli.

Hentet fra:

<https://www.vilbli.no/>

Whittington, R.,(2002), Hva er strategi? Og spiller den noen rolle? Abstrakt Forlag

Yrkesfaglig fordypning for de yrkesfaglige utdanningsprogrammene (YFF).

Hentet fra:

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/laereplanverket/finn-laereplan/yrkesfaglig-fordypning/>

Øgård,M., New Public Management- fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart; I

Baldersheim, H., Rose, L., (Red.) (2012), Det kommunale laboratorium (2.utgave),

Fagbokforlaget

Vedlegg 1 Detaljert innholdsfortegnelse

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	5
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	6
1. FORMÅLET MED OPPGAVEN	8
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.2 MASTEROPPGAVENS OPPBYGGING	9
1.3 OPPGAVENS AVGRENSING	10
2. BESKRIVELSE AV PROBLEMET- NÅSITUASJONEN	12
2.1 FAG- OG YRKESUTDANNING I NORGE	13
2.1.1 <i>Strukturen i videregående opplæring</i>	15
2.1.2 <i>Hovedmodellen for fagopplæring</i>	17
2.2 BEHOV FOR ARBEIDSKRAFT- FAGARBEIDERE	19
2.2.1 <i>Potensialet for læreplasser</i>	19
2.3 OPPLAND FYLKESKOMMUNE- HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE	20
2.4 OPPSUMMERING AV NÅSITUASJONEN- PROBLEMET	21
3. TEORI	22
3.1 ORGANISASJONSTEORI	22
3.1.1 <i>New Public Management og målstyring</i>	23
3.2 LEDELSE.....	25
3.2.1 <i>Beslutninger og endringskompetanse</i>	25
3.2.2 <i>Lederstil</i>	28
3.3 OPPSUMMERING	29
4. METODE- FORSKNINGSSTRATEGI	31
4.1 POSITIVE DEVIANCE APPROACH	31
4.2 TALLMATERIALET: FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	35
4.2.1 <i>Utvalg og bearbeiding av tallmaterialet</i>	35
4.3 DOKUMENTSTUDIER OG INTERVJU	36
4.4 VALIDITETSUTFORDRINGER I OPPGAVEN	38
4.5 OPPSUMMERING AV METODE- FORSKNINGSSTRATEGI	40
5. EMPIRISKE DATA- DEL 1: FORMIDLINGSSTATESTIKK AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	41
5.1 SKOLENES RAMMEFAKTORER OG FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	41
5.1.1 <i>Skolestørrelse og formidling av yrkesfagelever til lære</i>	43

5.1.2	<i>Fordeling av elever på studiespesialiserende og yrkesfaglige utdanningsprogram og formidling av yrkesfagelever til lære</i>	43
5.2	UTDANNINGSPROGRAM OG FORMIDLING AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	45
5.2.1	<i>Bygg og annlegsteknikk og formidling av yrkesfagelever til lære</i>	47
5.2.2	<i>Helse- og oppvekstfag og formidling av yrkesfagelever til lære</i>	49
5.2.3	<i>Teknikk- og industriell produksjon og formidling av yrkesfagelever til lære</i>	52
5.3	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE DATA- DEL 1: FORMIDLINGSSTATESTIKK AV YRKESFAGELEVER TIL LÆRE	53
6.	EMPIRISKE DATA- DEL 2: EN UNDERSØKELSE AV MÅLSTYRING OG LEDERSTIL	55
6.1	EMPIRISKE FUNN I HANDLINGSPLANER	56
6.1.1	<i>Målformulering i handlingsplaner</i>	57
6.2	BESLUTNINGER OG ENDRINGSKOMPETANSE VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE.....	60
6.3	LEDERSTIL VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE	63
6.4	PEDAGOGISK ORGANISERING VED HADELAND VIDEREGÅENDE SKOLE.....	69
6.4.1	<i>Kvalitetsgruppe</i>	69
6.4.2	<i>Yrkesfaglæreren</i>	71
6.4.3	<i>Fag- og timefordeling og timeplan</i>	73
6.5	OPPSUMMERING.....	75
7.	HVILKE SUKSESSKRITERIER GIR HØY FORMIDLING AV YRKESFAGYRKESFAGELEVER TIL LÆRE?	77
	LITTERATURLISTE	81
	VEDLEGG 1 DETALJERT INNHOLDSFORTEGNELSE	86
	VEDLEGG 2 INTERVJUINFORMASJON	88
	VEDLEGG 3 INTERVJUSPØRSMÅL	89

Vedlegg 2 Intervjuinformasjon

Tone Cecilie Ramberg

Kontaktinfo:

Mobil: 95116784

Epost: tone.cecilie.ramberg@oppland.org

Februar 2017

Intervjuinformasjon Yrkesfaglig fordypning

Jeg er student ved Høgskolen Innlandet, campus Rena, ved studiet Master i offentlig ledelse og styring (MPA). I forbindelse med studiet skal jeg skrive en masteroppgave, jeg har valgt å undersøke suksesskriteriene i Yrkesfaglig fordypning. Veileder av masteroppgaven er førsteamanuensis Jens Petter Madsbu.

Jeg er utdannet faglærer i ernæring, helse og miljøfag og har jobber med fag- og yrkesutdanning siden jeg var ferdig utdannet i 1993. Jeg er nå ansatt i Oppland fylkeskommune, ved videregående opplæring og jobber med kurs- og kompetansehevingstiltak i fag- og yrkesopplæringen mot lærlinger, bedrifter og opplæringskontor.

Jeg ønsker å intervjuere dere ved Hadeland videregående skole. Bakgrunnen for at valget falt på deres skole er den store økningen i overgang til lære som kom ved skolen våren/ sommeren 2016. Jeg ønsker å snakke med ledelsen og lærere i to ulike intervjuer. Det er beregnet ca 1 klokke til intervjuet.

Fagenheten videregående opplæring i fylke ved ledergruppa, er orientert om min masteroppgave. Intervjuet er avtalt med Stein Olav Nordli-Henriksen.

Alle opplysninger vil bli anonymisert hvis ønskelig.

Med vennlig hilsen

Tone Ramberg

Vedlegg 3 Intervjuspørsmål

Intervju spørsmål: et utgangspunkt

Estimerer ca 1 time.

Intervjuspørsmål:

1. Fortell en suksesshistorie fra YFF?
2. Mange av deres elever gikk over i lære våren 2016. Dette er en økning på ca 20%. Hvordan vil dere forklare denne økningen?
3. Hvordan er YFF organisert i VG1 og VG2, praktisk timeplanorganisering. Hva er bra i denne organiseringen?
4. Hvilke rammefaktorer har dere til å følge opp eleven i praksisopplæringen?
5. Hva vektlegger dere i planleggingen av YFF på VG1?
6. Hva vektlegger dere i planlegging av YFF på VG2?
7. Hvilke bedriftssamarbeid har dere?
8. Hva vektlegger dere med hensyn til bedriftenes rolle i forhold til YFF?
9. Hvordan er faget forankret i skoleledelsen?
10. Hvem bistår i forhold til utvikling av faget?
11. Hva tenker dere er Suksessfaktorene med tanke på å legge forholdene til rette i YFF for at elever skal få læreplass?