

Marita Martinussen

"Æ trives i hyret"

En studie av utfordringer knyttet til arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående opplæring i Nordland.

Masteroppgave i skoleledelse

Veileder: Anna Rapp og Kjell Atle Halvorsen

Juni 2020

Marita Martinussen

"Æ trives i hyret"

En studie av utfordringer knyttet til arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående opplæring i Nordland.

Masteroppgave i skoleledelse
Veileder: Anna Rapp og Kjell Atle Halvorsen
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for lærerutdanning



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Som ung student fullførte jeg i 2004 min hovedfagsoppgave i historie. Jeg skrev om idrett og politikk i mellomkrigstida i Norge, en spennende tematikk fra en spennende historisk periode. Til tross for den faglige interessen var jeg nokså utålmodig, og begynte i full stilling som lærer ved Fauske videregående skole underveis. Min opprinnelige plan var å skrive en god hovedfagsoppgave og deretter var målsettingen doktorgrad i historie, men jeg oppdaget etter hvert at det var skoleverket, og først og fremst elevene, jeg brant mest for. 16 år senere er det fortsatt slik at jeg har et sterkt engasjement for skole og elever. Jeg sitter i en annen rolle ved en annen videregående skole, men jeg mener fortsatt at danning og utdanning av unge mennesker er noe av det aller viktigste en moderne stat gjør. Det er ofte det som skaper forskjellen mellom det å lykkes og det å ikke lykkes, det å bli til samfunnsnytte i stedet for «samfunnsbyrde», og nettopp derfor er det så grunnleggende viktig at vi tar så godt vare på våre barn og unge som overhodet mulig. Det er tross alt de som er framtida, uansett hvor klisjeaktig det måtte høres ut.

Etter hvert som jeg fikk et ønske om å bevege meg fra lærerrollen og over til lederrollen i videregående skole, så meldte også ønsket om mer utdanning seg. Det er viktig med dyktige lærere, men for å inspirere og lede dyktige lærere, krever det også dyktige ledere. Jeg mener de beste arbeidstakerne, og de beste lederne, er de som er i besittelse av både personlig egnethet og kompetanse i form av utdanning og erfaring innenfor sitt felt. Parallelt med at jeg snart har fullført min master i skoleledelse, har jeg vært så privilegert at jeg har fått jobbe som studierektor på et studiested med utrolig mange spennende utfordringer. Summen av dette gjør at jeg mener selv at jeg har vokst både som menneske og som leder. Studiene har gitt meg en trygghet i jobben, samtidig som jobben har gitt meg innsikt og trygghet i studiene. Nå går det mot slutten, og jeg må innrømme at det blir godt, fordi det har vært krevende. Det som jeg likevel til syvende og sist er ekstra fornøyd med, er tittelen på avhandlingen min: «*Æ trives i hyret*» minner meg om, og jeg håper det også minner andre om, at uansett hva en drøfter, diskuterer eller forsker på når det kommer til skole, så er det elevene som er det viktigste for oss. Det må alltid være elevene som er vårt hovedfokus. Det er ingen ting som å se glimtet i øynene på en tenåring som lykkes, og det er vår jobb å hjelpe dem dit. Takk til

kollega Veronica Alpøy-Pettersen og en av våre mange flotte elever, Marcus Bangås, for en fin historie som satt meg på ideen til tittel og anslag.

Avslutningsvis har jeg flere jeg vil takke. For det første vil jeg takke Meløy videregående skole og Nordland fylkeskommune som har bidratt til at dette har vært mulig for meg. Det er viktig med en raus arbeidsgiver og rause kollegaer. Ved å tilføre arbeidstakere kompetanse, tilfører en også organisasjonene kompetanse, og det er med på å bidra til utvikling. Jeg vil også takke mine informanter, som var udelt positive til å stille opp. Deretter vil jeg takke Anna Rapp som har vært en fin veileder som hele tiden har vært oppløftende, positiv og kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Kjell Atle Halvorsen som kom på banen som ny veileder helt på oppløpssiden, da Anna dessverre ikke kunne fortsette. For meg er det viktigste en veileder gjør, er at han eller hun faktisk leser det man skriver ordentlig, med et kritisk blick, og gir tilbakemeldinger på det. Det har de begge gjort, og det er jeg takknemlig for. Jeg er også så heldig at min gode historikervenn, Gaute L. Rønnebu, har tatt seg tid til litt lesing og litt refleksjoner omkring tematikken sammen med meg.

Til slutt vil jeg takke den fantastiske familien min: Mamma og pappa som har laget mat, brøytet innkjørsel og passet barn i travle stunder. Verdens herligste superunger, Hanna og Runar, som er så tålmodige, snille og gode mot ei litt travel mamma. Og fine kjæresten min, som har måttet utholde lange stunder med høytlesninger og tirader med resonnementer til alle døgnets tider, og på de underligste steder. Alt fra midt i alpinanlegget i Glomfjord, til på teltturer langt til fjells, og på kjøreturene i mellom. Alltid like lyttende, spørrende og interessert. Det hadde aldri blitt produsert så flotte modeller uten hans datakyndige hender og engasjementet for meg og oppgaven min. Tusen takk alle sammen!

Sammendrag

Arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole, altså hvilke skoler som skal tilby hvilke programområder, er trolig utfordrende i de fleste fylkeskommunene. I Nordland har dette vært en prosess som har skapt engasjement ved de fleste skoler årlig. Min problemformulering er hvilke dilemmaer og utfordringer preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole i Nordland? For å besvare denne problemformuleringen har jeg fortrinnsvis tatt utgangspunkt i intervju som metode for å framskaffe relevant empiri.

Empirien fra intervjuene, i samspill med egne erfaringer og teori, førte til funn som gjorde at jeg kunne systematisere en kompleks materie inn i seks hoveddilemmaer/utfordringer. Disse seks omhandler fylkeskommunes målsetting om økt gjennomføring i videregående skole, tilfredsstillende av kompetansebehovet i arbeidslivet i en fylkeskommune med spredt bosettingsmønster, sentraliseringsproblematikk, stabilitet og forutsigbarhet for skolene, hvordan ivareta både faglige vurderinger og gode demokratiske prosesser, og til sist utfordringene omkring rektor som aktør i disse prosessene.

Disse funnene har jeg drøftet opp mot tidligere forskning og teori. Teorien jeg har valgt å ta utgangspunkt i, er først og fremst Bolman & Deals *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelsen* og Eirik Irgens' *Skolen*. Jeg har valgt disse fordi jeg mener de på en god måte kan benyttes som verktøy for å skape dypere forståelse for kompleksiteten i arbeidet med dimensjonering av tilbudsstruktur i videregående skole. Avslutningsvis har jeg forsøkt å illustrere mine funn i tre modeller, som jeg håper kan være med på å gi leseren en oversikt over en kompleks materie. Konklusjonen er at dette virkelig er komplekse prosesser, og det krever nok mer enn en masteravhandling for å gi svar på problematikken. Likevel tenker jeg avhandlingen kan være med på å skape en sterkere forståelse for alle partene i dette bildet, slik at en ikke ensidig bare ser egne utfordringer.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	3
Kapittel 1: Innledning.....	6
1.1 Anslag.....	6
1.2 Introduksjon.....	6
1.3 Problemstilling.....	8
1.4 Struktur.....	9
Kapittel 2: Teori og forskning.....	10
2.1 Forskningsfront.....	10
2.2 Teori.....	14
Kapittel 3: Metode og empiri.....	19
3.1 Vitenskapsteori.....	19
3.2 Metode.....	20
3.3 Informanter og intervjuer.....	21
3.4 Lydopptak og databehandling.....	23
3.5 Dokumenter, observasjon og media.....	24
3.6 Analyse av data, validitet og reliabilitet.....	26
3.7 Forskningsetikk.....	27

Kapittel 4: Analyse og drøfting	29
4.1 Kontekst.....	29
4.2 Problemformulering og funn	32
4.3 Økt gjennomføring	34
4.4 Tilfredsstillende arbeidslivets behov for kompetanse	37
4.5 Sentralisering kontra distriktpolitikk	40
4.6 Stabilitet og forutsigbarhet	43
4.7 Mange kokker og mye søl?.....	49
4.8 Lillebror i midten.....	51
Kapittel 5: Avsluttende refleksjoner og konklusjon	56
5.1 Avsluttende refleksjoner.....	56
5.2 Konklusjon.....	61
Litteratur.....	62
Andre skriftlige kilder	64
Digitale kilder	64
Muntlige kilder	65
Modeller	65
Vedlegg	65

Kapittel 1: Innledning

1.1 Anslag

En hustrig senhøstdag ute ved kysten, ei gammel fiskeskøyte fra 50-tallet, det regner kraftig og høstmørket begynner å sige på. Ti 16-åringer i fullt oljehyre jobber med å gjøre skolens gamle og nedslitte øvingsfartøy presentabel etter dagens tokt. Fisken er levert på fiskemottaket og utstyret er tatt vare på. Klokka nærmer seg skoleslutt, og noen begynner å bli litt trøtte og leie. Et par stykker lurar på om de kan hente mobilene i «bøtta» og et par andre poengterer at nå må det vel se bra nok ut. Skipper og lærer ser over båten, mens resten av gjengen fortsatt arbeider for å bli ferdige. Lærer legger særlig merke til Marcus som virkelig står på for å få dekket så rent og pent som mulig. Lærer roper til Marcus, over støyet ombord, at hun er imponert over innsatsen. Marcus svarer kort og greit: «Æ trives i hyret!»

1.2 Introduksjon

Jeg har arbeidet i videregående skole i 18 år, og hvis det er noe som virkelig skaper engasjement og som setter «sinnene i kok» rundt omkring på skolene, så er det diskusjoner omkring dimensjonering av tilbudsstruktur. Slik det har vært i Nordland i mange år, har dette vært en årlig sak som opplevdes nokså utmattende på en del skoler og ansatte. Det er snakk om sentrale aspekter ved et menneskes livsverden, som berører både valg av bosted og familiesituasjon. Spørsmålene og tankene blant de ansatte er mange. Hva velger elevene? Kan vi gjøre noe mer spennende for å få elevene til å velge oss? Er det min eller din arbeidsplass som ryker? Hvilke prioriteringer gjør fylket? Dette betyr mye for mange. Selv kjenner jeg et sterkt engasjement i å forsøke å bidra til at vi skal nærme oss en sterkere konsensus omkring gode løsninger på dette arbeidet. Jeg mener derfor at det er viktig at det forskes på disse prosessene, og om det kan gjøres grep for å skape mer kunnskap om og ro omkring dem.

Fylkestinget i Nordland har lagt føringer for de overordnede premissene for utdanningsprofilen for de videregående skolene i fylket. Et eksempel på dette er fylkestingssak 128/2016, hvor Fylkestinget vedtok hvilke satsningsområder og hvilken utdanningsprofil Nordland skulle ha framover. Dette er føringer av mer generell art. Detaljene

for tilbudsstrukturen i Nordland gjennomgås hvert enkelt skoleår. I grove trekk er det slik at «høstsaken» starter med at utdanningsavdelingen forbereder et høringsdokument som berørte og interesserte aktører gir innspill på. Deretter forbereder administrasjonen et rådsnotat som blir behandlet i Fylkestinget før jul. 1. mars er elevenes søknadsfrist for skolegang neste skoleår, og tallene som framkommer styrer det videre arbeidet. Etter søknadsfristen møter ledere og tillitsvalgte ved skolene fylkesadministrasjonen, for å drøfte neste års skolestruktur. Da legger administrasjonen fram sine tanker på bakgrunn av søkertallene, og skolene får komme med sine innspill. I etterkant av drøftingsmøtet mottar skolene fylkesadministrasjonens forslag. Omkring påsketider sender skolene skriftlige kommentarer til administrasjonen som igjen utarbeider en melding til Fylkesrådet. Denne meldingen legger føringene for Fylkesrådet, som tar en endelig avgjørelse på neste års skolestruktur i «vårsaken» i månedsskiftet mai/juni (Nordland fylkeskommune, prosedyre dimensjonering av tilbudsstruktur).

Mens høstsaken er en politisk styrt sak, så er vårsaken styrt av fylkesadministrasjonen. Parallelt med dette pågår det lokale arbeidet med skolestrukturen rundt på alle de 16 videregående skolene i Nordland gjennom et aktivt rekrutteringsarbeid for å sørge for et tilstrekkelig elevgrunnlag for å kunne beholde skolens programområder. For mange skoler er dette en viktig prosess som pågår gjennom hele skoleåret. På de store byskolene er dette mindre problematisk da elevtilgangen er god. Da blir programområder mer sjeldent nedleggingstruet, noe som skaper relativt god stabilitet i tilbudsstrukturen ved de store skolene. For distriktsskolene er dette en langt mer krevende prosess.

Små og mellomstore videregående skoler blir hvert år «utsatt» for en usikkerhet omkring neste års skolestruktur. Det er ofte slik at flere programområder er nedleggingstruet, og elevtallene er dalende pga stadig lavere fødselstall og sentralisering. Det økonomiske aspektet i dette er forståelig. Det er kostnadskrevende for skoleeier å drifte klasser med få elever, og dermed blir de små distriktsskolene lite «rasjonelle» økonomisk sett (Takøy, 2017, s. 50). Samtidig får det store personalmessige og arbeidsmiljømessige konsekvenser når enkelte ansatte hvert år er usikre på om de har jobb neste høst eller ikke. Dette skaper igjen kiving om elever både internt mellom avdelinger på skoler, og mellom naboskoler. Skolers og programområders argumentasjon for hvorfor elever skal velge hvilket fagområde, blir dermed

kanskje ikke styrt av hva som er det beste for eleven og samfunnet, men heller hva som er viktig for at en skole, et programområde eller lærerstillinger skal overleve. I et allerede kompleks bilde er det en siste meget sentral faktor, nemlig viktigheten av å ivareta næringslivets behov. Det er nyttesløst å utdanne ungdom til et næringsliv som ikke eksisterer. Det er helt essensielt, særlig for Nordland som er såpass preget av desentralisert bosetting og næringsliv, å rekruttere nye arbeidstakere til disse næringene, også ute i distriktene (Høst & Reegård 2019, s. 63).

Nordland fylkeskommunes hovedmålsetting som blant annet er presisert i *Helhetlig melding om videregående opplæring i Nordland*, er økt gjennomføring i videregående skole, og etter hvert at alle skal gjennomføre videregående skole (Nordland fylkeskommune, 2017). I tillegg har Nordland også nylig vedtatt læreplassgaranti for sine yrkesfagselever (Nordland fylkeskommune, 2019). Sett i det perspektivet, og ikke minst i et overordnet samfunnsøkonomisk perspektiv, er det viktigste at elevene velger «rett» for sin egen del og i forhold til hvilke behov norsk samfunn og næringsliv har i framtiden. Det er med andre ord viktig at elevene finner sin vei og «trives i hyret», uavhengig om «hyret» er oljehyret som er nødvendig i nordnorsk ruskevær i fiskeri- og havbruksnæring, om det er i helsefagarbeider uniformen på et lokalt eldreheim eller i kirurgbekledning på Nordlandssykehuset. Da blir kanskje lokale tilbud med undersøkning, og arbeidsplasser knyttet opp mot dem, underordnet. Likevel er det slik at for den enkelte arbeidstaker og for mindre skoler, blir det å opprettholde programområder særdeles viktig, og det kjempes hardt om elevene for å kunne forsvare videre drift. I kryssilden mellom fylket og programområdene på skolene, står rektor, som har et svært tydelig lojalitetskrav fra skoleeier, samtidig som han eller hun må håndtere en krevende arbeidssituasjon internt på skolen og fra lokalsamfunnet.

1.3 Problemstilling

Arbeidet med tilbudsstruktur i videregående skole er en dynamisk prosess som pågår i alle fylkeskommuner hvert år. Fylkeskommunene organiserer dette arbeidet noe forskjellig, men fellestrekkene er mange. Det som blant annet er et fellestrekk er at det alltid er knyttet utfordringer til fordeling av knappe ressurser (Bolman & Deal, 2014, s. 221). Så lenge

ressurstilgangen er begrenset, noe den selvfølgelig er, vil det alltid være noen som står igjen som «vinnere» og som «tapere». Som nevnt ovenfor kommer det en rekke utfordringer og dilemmaer i kjølvannet av fordelingen av disse knappe ressursene. For å kunne møte disse, må de først kartlegges og forstås. Min problemformulering er derfor hvilke dilemmaer og utfordringer preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole i Nordland? Jeg vil fortrinnsvis forsøke å belyse dette ut fra utdanningsavdelingens og skolens perspektiver. Herunder vil jeg også trekke fram den særlig krevende rollen rektorene har i forbindelse med de dilemmaene og utfordringene arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen skaper.

1.4 Struktur

Denne masteroppgaven er bygd opp omkring fem hovedkapitler. Kapittel to tar for seg relevant forskning og valgt teori. I det tredje kapitlet gjennomgår jeg den vitenskapsteoretiske, metodologiske og empiriske tilnærmingen til min problemstilling, i tillegg til at jeg trekker inn noen forskningsetiske betraktninger. Med bakgrunn i mine vitenskapsteoretiske refleksjoner har jeg i kapittel fire valgt å presentere empirien i samspill med analyse og drøfting. Jeg mener dette er en del av den naturlig hermeneutiske tilnærmingen til samfunnsvitenskapelige spørsmål av denne karakter. Videre er også kapittel fire strukturert ut fra de dilemmaene og utfordringene jeg mener å ha funnet. I det femte og siste kapitlet gjør jeg noen avsluttende refleksjoner før jeg til slutt konkluderer.

Kapittel 2: Teori og forskning

2.1 Forskningsfront

I 2009 gav NIFU STEP ut en rapport etter oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Rapporten er skrevet av Håkon Høst og Miriam Evensen og har tittelen *Ny struktur – tradisjonelle mønstre*. Den omhandler Kunnskapsløftets strukturendringer i det videregående opplæringssystemet, og utforming av tilbud og dimensjonering i fylkeskommunene. Denne rapporten refererer til tidligere forskning omkring erfaringer som ble gjort etter Reform 94. Blant annet trekker dem fram at etter Reform 94 kom det helt nye utfordringer i arbeidet med dimensjonering av tilbudsstrukturen, da på bakgrunn av at alle 16-19 åringer hadde fått rett til tre års skoleopplæring. Fylkeskommunene ble dermed forpliktet til å stille skoleplasser ut fra søkning fra grunnskolekullene, og denne søkningen nærmet seg 100% (Høst & Evensen, 2009, s. 13). Høst og Evensen refererer også til en nettbasert undersøkelse utført av Econ Analyse på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet. Denne undersøkelsen forsøkte å kartlegge hvem som deltar i prosessen med fastleggingen av utdanningstilbudene i fylkeskommunene, og den rettet seg mot fylkeskommunene og flere «aktører i arbeidslivet» som NAV, NHO, LO og kommunesektoren. De fleste oppgav at de hadde bidratt i prosessene, men i varierende grad. Fylkeskommunene deler seg på midten når de angir om det er elevenes ønsker eller arbeidslivets behov som er viktigst i disse prosessene. Arbeidslivets representanter svarer heller at det legges for mye vekt på elevønsker (2009, s. 14).

Rapporten fra Høst og Evensen omhandler endringer i skolen på bakgrunn av Kunnskapsløftet. Fra Reform 94 til Kunnskapsløftet ble det gjort en forenkling av tilbudsstrukturen med reduksjon i antall utdanningsprogram. I Kunnskapsløftet er blant annet antall vg2-tilbud, tidligere VK 1, redusert fra 86 til 56. Høst og Evensen skriver at disse endringene må sees i sammenheng med de generelle begrunnelsene for reformen, som var bekymring for læringsutbytte og lav gjennomførings- og kompetanseoppnåelse. I tillegg til dette poengterer de at det også må sees i sammenheng med en rasjonaliseringsprosess og utvidelsen av «enhetsskolen» også til videregående opplæring (Høst & Evensen, 2009, s. 17). I forbindelse med innføringen av fagfornyelsen høsten 2020 kommer det ytterligere endringer, men disse er mindre omfattende.

Arbeidet med denne rapporten var én av flere rapporter som har blitt skrevet omkring tilbudsstruktur og gjennomføring i videregående opplæring. Blant annet kom i 2012 en sluttrapport som ble skrevet av Nils Vibe, Mari Wignum Frøseth, Elisabeth Hovdhaugen og Eifred Markussen. Tittelen er *Strukturer og konjunkturer. Evaluering av Kunnskapsløftet. Sluttrapport fra prosjektet «Tilbudsstruktur, gjennomføring og kompetanseoppnåelse i videregående opplæring»*. Hovedformålet med prosjektet er å se om Kunnskapsløftet har hatt en effekt når det kommer til gjennomføring og kompetanseoppnåelse, hvor fire elevkull ble fulgt i denne forskningsprosessen. Rapporten konkluderer med at de generelle endringene i tilbudsstrukturen som var en del av Kunnskapsløftet, ikke ser ut til å ha hatt særlig betydning for gjennomføring og kompetanseoppnåelse (2012, s. 17).

Høsten 2019 kom så langt den siste rapporten fra NIFU i denne sammenheng, *Dimensjonering av videregående opplæring. Fylkeskommunenes politikk og prioriteringer* som er skrevet av Håkon Høst, som også var en sentral bidragsyter i rapporten fra 2009, og Kaja Reegård. Den er særlig interessant da den er helt ny med ferske data. I denne rapporten flyttes fokus fra de mer generelle betraktningene på landsbasis i de foregående rapportene, ned til det fylkeskommunale nivået hvor de har benyttet Nordland som ett av tre caser. Telemark og Vestfold er de to andre fylkeskommunene de har tatt utgangspunkt i. Rapporten setter blant annet fokus på læreplasstilgang og frafall, og organiseringen av fylkeskommunene, deres omgivelser og dimensjoneringsprosessen. Rapporten trekker også fram hvilke likheter og forskjeller det er mellom de tre fylkeskommunene som det er forsket på. For Nordland sin del innebærer dette høy førstevalgsinnfrielse og høy formidlingsandel. Videre har fylket en sterk distriktsprofil, og da blir «en av de største avveiningene i dimensjoneringsprosessen balansen mellom hensynet til økonomisk forsvarlig drift opp mot opprettholdelse av tilbud ved små skoler i distriktene» (Høst & Reegård, 2019, s. 55). Disse elementene er meget sentrale for min problemformulering om hvilke dilemmaer og utfordringer som preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i Nordland.

I mai 2017 fullførte Inge Jøran Takøy en masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor ved Universitetet i Tromsø. Tittelen på denne er *Hvorfor ble ikke skolene nedlagt?*, og er en studie av beslutninger rundt skolestrukturen i Troms fylke i perioden 2006–2013. Denne studien drøfter blant annet det faktum at videregående skoler er viktige

bærebjelker i mange lokalsamfunn, og dermed blir ikke rene økonomiske argumenter de eneste «gyldige» argumentene. Dette viser seg blant annet i at det er vanskelig å bli enige i beslutningsprosessene, da de administrative utredningene og målformuleringene er av mer rasjonell art, mens de politiske forhandlingene i større grad fanger opp også andre perspektiver. Takøy trekker også inn *Økonomistyring i det offentlige* av Tor Busch m.fl (1999). Denne finner også jeg interessant for min avhandling.

NOU 2018: 15 *Kvalifisert, forberedt og motivert. Et kunnskapsgrunnlag om struktur og innhold i videregående opplæring* er interessant da den setter et bredt fokus på videregående utdanning både i det nåtidige og framtidige Norge. NOUen trekker fram aktører og rammer for opplæringen, hvor det er en gjennomgang av alle de sentrale aktørene i den videregående opplæringen, og krav til kompetanse hos disse. Det er også en gjennomgang av struktur og innhold i opplæringen i de studieforbereende utdanningsprogrammene og i de yrkesfaglige utdanningsprogrammene. Videregående opplæring er kostnadskreven og svært viktig for det norske samfunnet, og derfor er det også i denne sammenheng satt fokus på gjennomføring av opplæringen. Avslutningsvis trekker NOUen også fram styring og ansvarsfordeling mellom staten og fylkeskommunen i videregående opplæring.

NOU 2019: 25 *Med rett til å mestre. Struktur og innhold i videregående skole* er også interessant i denne sammenheng. Den setter ikke bare fokus på framtidig struktur for yrkesfaglig og studieforbereende opplæring, og hva det innebærer å være «studieforbereadt» og «yrkesforberedt», men også ungdoms rett til omvalg og voksnes rettigheter til videregående opplæring. Flest mulig skal gjennomføre videregående opplæring, og NOUen diskuterer hva som bør være fylkeskommunenens ansvar i dette, hva det vil koste og hvilken rolle staten skal spille. Begge disse NOUene vil komme til å være med å prege framtidens dimensjonering av tilbudsstruktur, og nok en gang framkommer det hvor viktig det er og hvor høyt gjennomføring av videregående opplæring skal prioriteres.

Samfunnsøkonomisk analyse kom i 2018 med en rapport om *Framtidens kompetansebehov i Nordland fylke*, da på oppdrag fra Nordland fylkeskommune. Når fylkesadministrasjon og fylkespolitikere skal prioritere i det som etter hvert har blitt en stadig strammere økonomisk

situasjon, er denne rapporten et eksempel på verktøy som de vil benytte i sin styring. Denne rapporten, sammen med *Regional kompetansestrategi for Nordland: datagrunnlag og diskusjoner* som ble utarbeidet av Nordlandsforskning i 2018, er en del av grunnlaget for Nordland fylkeskommunes kompetansestrategi for perioden 2020–2024. *Kompetanse for et arbeidsliv i endring* ble vedtatt av Fylkestinget 24. februar 2020. Videre har også fylkeskommunen utviklet *Nordlandsmodellen*, som er en strategi for økt gjennomføring i videregående opplæring i Nordland. Denne modellen avløser strategiplanen *Bedre læring* som gikk ut 2018, og er strategiplanen som skal ta utdanningen i den videregående skolen i Nordland videre inn i Fagfornyelsen. Denne er særlig interessant da den er et sentralt dokument for de videregående skolene i Nordland, og fordi den spesifikt tar for seg økt gjennomføring som også er et sentralt poeng i min avhandling.

Nordland fylkeskommune har iverksatt en storstilt satsning i prosjektet *Bring oss i front!*. Prosjektet innbefatter hele Nordland fylkeskommune, og målet er å gjøre Nordland til «en god og relevant samfunnsutvikler, og at organisasjonen som helhet er utviklingsrettet og ivaretar oppgaver og tjenestetilbudet på en effektiv og god måte. Organisasjonen skal være tilpasset de nye tildelingene, og det innebærer et betydelig økonomisk nedtrekk.»

(<https://www.nfk.no/ifront/om-bring-oss-i-front/>) Nordland fylkeskommune har i den sammenheng engasjert Agenda Kaupang for å se på den nåværende organiseringen av fylkeskommunen, og å skissere forslag til endringer. Dette arbeidet kulminerte i en rapport som ble presentert for fylkesledelsen i midten av november 2019. Dette er også arbeid som vil få konsekvenser for utdanningssektoren, og da også arbeidet med dimensjonering av tilbudsstrukturen.

Hovedfokus i mye av den overordnede forskningen er konsekvenser for storsamfunnet. Det er i mindre grad satt fokus på konsekvenser for fylkeskommunene, lokalsamfunn, den enkelte skole, den enkelte arbeidstaker og den enkelte elev. Videre er Nordland fylkeskommune inne i storstilte omstillingsfaser både med tanke på generelle endringer innen norsk utdanningssektor, som Fagfornyelsen og innføringen av det nye skoleadministrative systemet, Visma InSchool, og med tanke på interne endringer i fylkeskommunen i kjølvannet av *Bring oss i front!*. Det er også slik at fylkeskommunen har vedtatt å ta i bruk nytt system i prosessene omkring arbeidet med dimensjonering av tilbudsstrukturen fra høsten 2020. I den

nye organiseringen skal såkalte *skolebruksplaner* tas i bruk, og den politiske «høstsaken» skal bli en sak som kommer hvert 4. år, i stedet for hvert år. På bakgrunn av dette mener jeg det er et klart behov for forskning relatert til dette feltet i Nordland spesielt, men også i Norge generelt.

2.2 Teori

Problemstillingen for denne avhandlingen er hvilke dilemmaer og utfordringer som preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole i Nordland. I refleksjonene omkring disse dilemmaene og utfordringene ønsker jeg også å diskutere den krevende rollen rektorene har i disse prosessene. På bakgrunn av dette vil jeg trekke inn flere teoretiske tilnærminger. På den ene siden skal den organisatoriske kompleksiteten i disse sakene diskuteres, mens på den andre siden så vil jeg også drøfte skolelederrollen i forhold til denne kompleksiteten.

I *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* skriver Bolman & Deal om hvor viktig det er for ledere å kunne mestre fortolkningsrammer og evne å skifte fortolkningsramme ved behov. «Dyktige ledere trenger fortolkningsrammer som gir dem mange og ulike perspektiver, evne til å sortere alternativene og klokskap til å se hvilket perspektiv som passer til situasjonen» (2014, s. 44). Organisasjoner er komplekse og flertydige, når en skal forstå og analysere store organisasjoner, som fylkeskommunen og skolene som er underlagt den er, er det viktig som leder, rektor i dette tilfellet, å ha innsikt i flere perspektiver på organisasjoner.

Den første av de fire fortolkningsrammene Bolman & Deal tar utgangspunkt i, er den strukturelle rammen. Den beskriver organisasjoners former og funksjoner, og tar utgangspunkt i Frederick W. Taylors scientific management og Max Webers byråkratimodell. Videre beskriver denne rammen både organisasjoners strukturering, og også hvorfor og hvordan organisasjoner kan eller bør omstruktureres. Det andre perspektivet er human resource-rammen, som tar utgangspunkt i menneskenes rolle i organisasjoner, hvilken betydning menneskene har for organisasjonene og hvordan en kan utøve ledelse slik at de menneskelige ressursene optimaliseres. Den politiske rammen er det tredje perspektivet.

Hovedfokus her er på makt, konflikter og koalisjoner, hvordan lederen må inneha egenskaper som politiker, og organisasjoner som arenaer og aktører i det politiske rom. Avslutningsvis sier den symbolske rammen mer om symboler og kulturer i organisasjoner, og dramaturgisk og institusjonell teori trekkes inn i en vurdering av organisasjoner som et teater (Bolman & Deal, 2014).

I denne sammenheng er et av poengene at når en skal lede komplekse organisasjoner i prosesser som er av stor betydning for organisasjonen, slik tilfellet er i tilbudsstrukturarbeidet, så har lederen behov for kunnskap om alle fortolkningsrammene. En må forstå organisasjoners strukturering og hvordan en skal håndtere eventuelle omstruktureringer, som kan bli en konsekvens av endring i tilbudsstruktur. De menneskelige ressursene er fundamentalt viktige, da det er snakk om mennesker som igjen arbeider med andre mennesker som skal blir framtidens nye menneskelige ressurser. Bolman & Deal (2014) trekker blant annet inn Norman Maiers motivasjonsteori i denne sammenheng, hvor det settes fokus på at for å lykkes, altså ha god ytelse, må de menneskelige ressursene inneha både evner og motivasjon. Videre er den symbolske og politiske rammen en sentral del av hele prosessen omkring tilbudsstrukturen, hvor både lederen og organisasjonen i sin helhet, blir utfordret i forhold til både makt og avmakt, kamp om ressurser og symboler og kulturer.

Eirik Irgens skriver i *Skolen* om å ha et tøydt blikk på ledelse, altså at lederen må både håndtere dypstrukturene og overflatestrukturene i en organisasjon. Lederen må ha samsyn mellom det vitenskapelige øyet, som ivaretar de mer objektive sidene ved organisasjonen, og det kunstneriske øyet, som ser de mer uformelle sidene av organisasjonen. Lederen må utvikle en estetisk bevissthet for å forstå de mer dyptliggende sidene i sin organisasjon (Irgens, 2016, s. 304-305). En dyktig rektor som skal lede i vanskelige prosesser, som f.eks. i arbeidet med tilbudsstruktur, vil tjene mye på å beherske alle disse aspektene. Det er mange hensyn som skal ivaretas, alt fra individuelle hensyn internt blant kollegiet på skolen, til forventninger i lokalsamfunnet, videre til økonomiske rammer og fylkeskommunale prioriteringer og også større samfunnsøkonomiske hensyn. Når rektorer da står midt i alle disse dilemmaene, påpeker Irgens, at det ikke alltid bare er de objektive sidene ved en organisasjon som er sentrale. Dypstrukturene og de mer uformelle sidene kan være like viktige, og da må lederen også ha øye for disse.

Dilemmaene og utfordringene som preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole i Nordland er mitt hovedfokus, og skolenes omgivelser er sentrale i den sammenheng. Jacobsen og Thorsvik (1997) hevder at organisasjoner må forholde seg til komplekse omgivelser som omfatter både sosiale, økonomiske, politiske og kulturelle forhold. I denne sammenheng henger de økonomiske forholdene tett sammen med de utdanningspolitiske føringene som kommer fra fylket, noe som i neste omgang får direkte konsekvenser for skolene det gjelder. Dersom et programområde ved en skole blir nedlagt, forsvinner selvfølgelig de økonomiske overføringene umiddelbart med dette. Føringene som kommer fra fylkespolitikkerne henger igjen sammen med andre omgivelser, som søkertall og næringsliv. Den seneste tiden har de økonomiske rammene til Nordland fylkeskommune blitt strammet inn med lavere overføringer fra staten (*Bring oss i front!*). Dette er noe som igjen har fått direkte konsekvenser for tilbudsstrukturarbeidet.

Videre er det også slik at en organisasjons institusjonelle omgivelser, dvs kulturelle elementer og sterkt befestede oppfatninger om hva som er «god organisering», som også Bolman & Deal (2014) trekker fram i den symbolske fortolkningsrammen, legger føringer for hvordan blant annet organisasjonsstrukturen skal være og hvilke normer det skal styres etter. I denne sammenheng vil jeg også nevne Bolman & Deals referanse til Paul DiMaggio og Walter Powell som skriver om isomorfi i organisasjonene og organisasjonenes utfordringer med å opprettholde sin isomorfi. Isomorfi innebærer at skoler «bør se ut» som skoler fordi dette skaper legitimitet i omgivelsene. Det handler da først og fremst om å opprettholde og forbedre et image slik at det skaper troverdighet i omverdenen (2014, s. 326-327). For små og mellomstore videregående skoler skaper omgivelsene uforutsigbarhet og usikkerhet. Jacobsen og Thorsvik poengterer at desto mer heterogen og dynamisk omgivelsene til en organisasjon er, desto mer usikkert blir det for organisasjonen. God informasjonsflyt er sentralt for organisasjoner som eksisterer med høy grad av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 165). Samtidig er det også viktig at organisasjonene, skolene i denne sammenheng, skaper forutsigbarhet for omgivelsene, altså både næringsliv og lokalbefolkningen.

En videregående skole må håndtere omgivelser som til enhver tid er i bevegelse, og aller helst bør utdanningsinstitusjoner være i forkant av utviklingen, i stedet for å bli hengende etter. Jacobsen og Thorsvik henviser til Phillip Selznick når de uttaler at det viktigste for en organisasjon er å sikre fortsatt virksomhet (1997, s. 169). I arbeidet med dette er det ikke bare

viktig å ivareta de tekniske omgivelsene som knyttes opp mot det produksjonsmessige. Når det kommer til videregående skole, vil det innebære å «produsere» ungdom som er godt rustet til å kunne formidles videre til arbeidslivet som lærlinger eller til høyere utdanningsinstitusjoner. Dersom ungdommene som kommer ut fra skolene ikke er attraktive for næringslivet eller at det ikke er behov for den type kompetanse, vil de ikke få lærlingeplasser og utdanningsløpet «stopper opp». For å overleve, få nye søkere og være attraktiv for omgivelsene, så må de videregående skolene følge utviklingen og tilby programområder som er relevante, og vurdere energien som blir brukt på å kjempe for programområder som ikke lengre er like aktuelle.

Organisasjonene, de videregående skolene i dette tilfellet, må altså også forholde seg til de institusjonelle omgivelsene for å kunne overleve, og da handler det om å skape legitimitet gjennom å tilpasse seg normer og verdier i samfunnet rundt. Dette gjelder både i forhold til hva skolene faktisk gjør, men kanskje først og fremst i forhold til hva som blir sagt at blir gjort. Det vil si at den formelle strukturen til en organisasjon ikke nødvendigvis samsvarer helt og holdent med den uformelle aktiviteten til en organisasjon (Meyer & Rowan, 1977, s. 342). Samtidig finnes det gode eksempler på at det kan være fordelaktig for legitimiteten at den formelle strukturen følges opp. Et eksempel på hva som er et viktig legitimeringsgrunnlag i Norge og Norden, er informasjonsflyt og medarbeiderskap. Dette fordi det er sterke tradisjoner i skandinavisk arbeidsliv for solid integrering av de ansatte i alle organisasjoners prosesser. Skoleledelsen må både ivareta de formaliserte sidene ved dette, som å orientere de tillitsvalgte i medbestemmelsesmøter og ta de tillitsvalgte med på dialogmøte med fylkesadministrasjonen, og også være oppmerksom på de mer underliggende normer og verdier som ikke så tydelig kommer fram til overflaten i organisasjonen. Særlig viktig er det i land hvor det forventes at ledelsen ikke driver ensidig instrumentell styring (Irgens, 2016, s. 310). Jeg mener at i forbindelse med prosesser som berører ansatte så dypt som dimensjoneringen av tilbudsstrukturen vil det nok være strategisk å ha en reell inkludering av de ansatte, og ikke bare en tilsynelatende, hvor de ansatte opplever at de ikke har noen form for innvirkning på prosessene.

Det teoretiske utgangspunktet for min avhandling vil synliggjøres ytterligere i analysedelen hvor intensjonen er å binde teori og empiri sammen gjennom analyse og drøfting. Bolman & Deal (2014) vil være det teoretiske hovedfundamentet, og det er fordi jeg mener at kompleksiteten i arbeidet omkring dimensjoneringen av tilbudsstrukturen krever ulike perspektiver for å kunne forstå og forklare dem. Det politiske perspektivet til Bolman & Deal (2014) vil være særlig sentralt, fordi arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i så stor grad omhandler politiske prosesser og særlig fordeling av knappe ressurser og utfordringene som kommer i kjølvannet av det.

Kapittel 3: Metode og empiri

3.1 Vitenskapsteori

Innenfor vitenskapsteorien skiller en gjerne mellom ontologi og epistemologi. Mens ontologien er teorier om hvordan verden faktisk er, altså læren om det som eksisterer, så er epistemologien, læren om kunnskap, mindre bastant og forsøker heller å si noe om hvordan verden framstår når vi forsker på den. Sett i et samfunnsvitenskapelig perspektiv vil det å ha en epistemologisk tilnærming til det en studerer være mer formålstjenelig, da det kan være vanskelig å komme fram til allmenne lover og enighet om hvordan noe «faktisk er» (Nyeng, 2012, s. 37).

Denne skillelinjen har for eksempel vist seg i forbindelse med ulike syn på historieskrivning. Historismen var lenge rådende innenfor historiefaget og hadde som mål å si noe om «wie es eigentlich gewesen», altså hvordan noe, objektivt sett, egentlig var. På den måten skulle man da kunne gjengi historien mest mulig eksakt (Kjeldstadli, 1992, s. 53). Dette ble senere utfordret av refleksjoner om hvor vanskelig det kan være å si noe endelig-, når det er mennesker som forsker på andre mennesker. Og da kanskje enda mer komplekst når det er snakk om historie og ofte begrenset kildetilfang. Dette bringer oss videre til diskusjonene mellom positivisme og hermeneutikk. Innenfor positivismen, som var den rådende vitenskapsteoretiske skoleretningen innenfor samfunnsvitenskapen på store deler av 1800-tallet og tidlig på 1900-tallet, skulle kunnskap bygges på rene erfaringsdata som gav objektiv og verdinøytral innsikt (Nyeng, 2012, s. 45). Innenfor hermeneutikken, som på den andre siden er bygget på en fortolkningslære, er man kritisk til hvorvidt det er mulig å komme fram til sikker objektiv kunnskap, når det er meningsskapende vesener som har en egen subjektiv forforståelse, som skal forske på andre meningsskapende vesener som igjen har sin subjektive forforståelse.

I mitt tilfelle, hvor spørsmålene er rent samfunnsvitenskapelige, så vil tilnærmingen være av epistemologisk karakter. Forskingen vil være bygget på empiri, både innhentet gjennom egne erfaringer, men også ut fra mer målrettet forskning i denne sammenheng. Et begrep innenfor hermeneutikken som jeg tenker det er særlig viktig at jeg er bevisst på, er forforståelse. Forforståelse er et menneskes forutsetning for å forstå verden omkring seg, og

disse bygger blant annet på det enkelte menneskets erfaringer tidligere i livet. Summen av disse, og andre elementer som språk og trosoppfatninger, er med på å påvirke hvordan man fortolker omgivelsene sine. Som forsker skal man forsøke å forholde seg objektivt til forskningen, men forforståelsen vil uvilkarlig være med å påvirke hvordan man som forsker fortolker meningsfulle fenomener (Gilje & Grimen, 1995, s. 150). Etter 18 år som arbeidstaker i videregående skole i Nordland, er det ingen tvil om at jeg bringer med meg egen forforståelse inn i mitt forskningsarbeid, men samtidig er det viktig for meg å være bevisst på det, og også forsøke objektivt og refleksivt tilnærme meg mine problemstillinger. Det er empirien fra forskningen som primært skal ligge til grunn for mine funn. Samtidig er det nok slik at med en bakgrunn både som historiker og som lærer i videregående skole, så er nok det også med på å prege avgjørelsen min om å bygge opp min masteroppgave på en slik måte at empiri og teori blir drøftet sammen i analysen. Som i den hermeneutiske sirkel så er det vanskelig å forstå helheten uten enkeltdelene, samtidig som en viss forforståelse er med på å gi innsyn nok til å se etter detaljene og plassere dem.

3.2 Metode

Når det er snakk om samfunnsvitenskapelige metoder, skiller man gjerne mellom kvantitative og kvalitative metoder. På generelt grunnlag gir de kvantitative metodene resultater som er av mer generaliserende art på bakgrunn av tilnærminger som er formaliserte og kvantifiserbare. Et typisk eksempel vil være spørreundersøkelser med få muligheter til egne utdypninger, men med skjematiske avkryssninger, mange respondenter og gode muligheter for å kunne presentere resultatene statistisk. I min forskning har jeg valgt å benytte kvalitativ metode. Dette er fordi jeg ønsker å gjøre en dybdeundersøkelse for å få større innsikt og forståelse for kompleksiteten i prosessene som ligger til grunn for min problemformulering som er av mer eksplorerende art (Befring, 2007, s. 29 og 37). Erfaringsmessig er det likevel nokså stor enighet i alle ledd om at dette arbeidet er utfordrende, derfor mener jeg det er en mer fornuftig prioritering av tidsbruken å skape dybdeforståelse for hva som ligger i disse utfordringene. Samtidig som jeg har studert sentrale dokumenter og observert relevante prosesser, så er det først og fremst intervjuer jeg har benyttet for å tilegne meg empiri for å besvare problemstillingen.

Som tidligere presisert er min problemformulering hvilke dilemmaer og utfordringer som preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i Nordland. Når problemformuleringen er på plass, er det naturlig å ta stilling til prosjektets design, dvs *hva* skal undersøkes, *hvem* skal være deltakere, *hvordan* skal undersøkelsene gjennomføres og på *hvilken* måte skal de gjennomføres (Thagaard, 2018, s. 50). For å besvare disse spørsmålene har jeg gjort et casestudium av Nordland fylkeskommune. Jeg har tatt utgangspunkt i overordnet forskning om tilbudsstruktur, da det som er gjort både nasjonalt og også av mer lokal art. Jeg har gjennomgått dokumentinformasjon for hvordan arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen fungerer i Nordland, både hva som er intensjonene bak, hvilke prosedyrer og rutiner som ligger til grunn, og hvordan disse praktiseres.

Thagaard (2018) påpeker at casestudier er intensive undersøkelser av få analyseenheter, hvor målet er å oppnå et solid datagrunnlag omkring enhetene studien retter oppmerksomheten mot. Videre skriver hun at når studiene omhandler større enheter, som organisasjoner, rettes analysen ikke mot enkeltpersoner, men mot organisasjonen som helhet (2018, s. 51). Befring omtaler i *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap* kasusstudier som en «helhetlig dybdeundersøkelse» (2015, s. 90). Kasusundersøkelsene involverer et lite antall personer eller institusjoner, f.eks intervju med et fåtall aktuelle undersøkelsesobjekter. Formålet er av utdypende karakter (s. 40). I mitt tilfelle er det da snakk om å intervju et fåtall aktuelle personer som er knyttet til arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstruktur i Nordland fylkeskommune, to representanter fra skoleeier sin side og to representanter fra en skole sin side. Disse respondentene står som representanter for sine institusjoner og kjenner tematikken som skal undersøkes godt. Det er altså ikke en analyse av enkeltpersoner, men heller en analyse av dybdekunnskapen disse har om prosessene omkring tilbudsstrukturarbeidet i kraft av sine roller som tilsatte i Nordland fylkeskommune. Nordland vil dermed være mitt case i forhold til arbeidet med dimensjonering av tilbudsstruktur.

3.3 Informanter og intervjuer

I min casestudie ønsket jeg i utgangspunktet å intervju representanter fra både politisk og administrativ side på fylket, fylkesråd for utdanning, fylkesdirektør for utdanning og

kompetanse og leder for utvalget som jobber med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen. Alle disse tre har relativt lang fartstid med disse prosessene og kjenner dem godt. Videre ønsket jeg også å intervju rektor og en tillitsvalgt fra pedagogisk side fra en eksempelskole.

Utfordringen min ble at fylkesråd for utdanning er langtidssykemeldt, og jeg kan ikke se å ha noen gode erstattere da vikarierende fylkesråd, som har vært flere på kort tid, i liten grad har noen innsikt i historikken i disse prosessene. Det vil si at jeg står uten representant fra politisk hold. Derimot har alle de andre fire ønskelige informantene stilt seg meget positive gjennom hele prosessen med min forskning. Jeg har intervjuet fylkesdirektør for utdanning og kompetanse, fagleder for fagområde tilbudsstruktur, rektor ved en videregående skole i Nordland og en pedagogisk tillitsvalgt som arbeider ved samme videregående skole.

Jeg har gjennomført individuelle intervjuer, personlig ansikt-til-ansikt, da jeg mener det er den beste settingen for intervju med enkeltpersoner. Da skaper man en personlig relasjon hvor jeg selv i større grad kontrollerer tilliten jeg kan skape mellom meg som forsker og respondenten. Det er viktig å ha hyggelige og trygge rammer som utgangspunkt for en god dialog, gjerne på respondentens «hjemmebane» i vante omgivelser, slik at det legges gode rammer for å kunne få «den gode samtalen». Videre tok jeg utgangspunkt i en intervjuguide som la opp til et semistrukturert intervju. Respondentene bør kunne snakke fritt slik at jeg kan fange opp aspekter jeg kanskje ikke har vært bevisst på tidligere. Samtidig er det viktig at intervjuguiden lager noen rammer slik at jeg ikke distanserer meg fra problemstillingene underveis (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 138 og 145), jf vedlegg 1 og 2.

Intervjuene med fylkesrepresentantene ble avholdt på deres kontorer samme dag. Intervjuet med rektor ble avholdt på hans kontor på skolen hans uka før, og intervjuet med den tillitsvalgte ble avholdt på et lånekontor ved samme skole uka etter intervjuene på fylket. Alle intervjuene ble gjennomført de to siste ukene i oktober 2019. Intervjuene var alle hyggelige, med god dialog og god åpenhet. Jeg opplevde at alle respondentene var positive til å stille opp, de var rask med å signere samtykkeerklæringene og de bød alle på seg selv og sin kunnskap i intervjusituasjonen. Intervjuene varte alle mellom 45 minutter og en time. Intervjuguiden som jeg benyttet ved det første intervjuet opplevde jeg som noe forstyrrende, da den hadde mange spørsmål på to sider, jf. vedlegg 1. For meg er det viktig å være oppmerksom på respondenten og fange opp poenger som kommer derfra, og ikke være for

fokusert på alle spørsmålene jeg har ført opp. Da blir det unaturlige brudd i samtalen som kan bryte flyten i resonnementene til respondenten. Kvale & Brinkmann (2009, s. 151) poengterer at aktiv lytting er like viktig som beherskelse av spørreteknikker. Jeg endret intervjuguiden ved de tre siste intervjuene, det fungerte bedre og mindre forstyrrende på meg, jf. vedlegg 2. Alle respondentene var positive til å besvare oppfølgingsspørsmål i etterkant.

Parallelt med at jeg gjennomførte intervjuene med mine respondenter, så pågikk årets høstsak. Til tross for «gammel» problematikk, var det likevel noen nye, svært viktige elementer i saken fra høsten 2019. Nordland står nå i en ny, mye strammere, økonomisk situasjon enn tidligere. Skolene som allerede har kjent på begrensede økonomiske rammer, og har merket dette i tidligere dimensjoneringsprosesser, fikk klare signaler fra fylkesadministrasjonen at en stor del av den framtidige innsparingen må tas på tilbuds- og skolestruktur. Det gjorde at mens intervjuene ble avholdt, var det mange vanskelige saker som pågikk omkring mange av de 16 skolene i Nordland. Det var mye avisskriverier, flere fakkeltog og andre lokale tilstelninger og også organiserte innspillsmøter mellom skoler og næringsliv opp mot fylkesadministrasjonen.

Jeg poengterte i begynnelsen av alle intervjuene at min hensikt ikke var å diskutere enkeltsaker fra denne høsten, men heller se på et helhetsbilde fra flere år bakover og snakke om de generelle utfordringene som har vært. Alle respondentene var positiv til det, da de pågående prosessene var nokså betente, og vi kunne da rotet oss inn i lite hensiktsmessige diskusjoner. Jeg opplevde at dette fungerte godt, selv om vi naturlig tidvis kom innom deler av dagens saker. Økonomi og den generelle utviklingen framover ble selvsagt diskutert, men uten å gå inn på enkeltsaker ved enkeltskoler. 5. desember kom det politiske vedtaket i Fylkestinget, som må sies å være mindre dramatisk enn forslaget fra administrasjonen, men likevel dramatisk nok for de berørte.

3.4 Lydopptak og databehandling

Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert kort tid etter intervjuene. Vivi Nilssen anbefaler i *Analyse av kvalitative studier* at man transkriberer så raskt som mulig etter

gjennomført intervju, og helst mellom hvert enkelt intervju (Nilssen, 2012, s. 48).

Transkriberingen er tidkrevende, men likevel en viktig del av forskningsprosessen og jeg har derfor prioritert å gjøre det selv. På denne måten blir man veldig godt kjent med forskningsmaterialet. Transkriberingen blir en del av analyseprosessen hvor man identifiserer viktige elementer for forskningen (Nilssen, 2012, s. 47). Den videre oppgaven er å systematisere informasjonen, hente ut det som er relevant for min avhandling og fjerne «støy». Dette er noe som kan gjøres på mange forskjellige måter. Underveis i transkripsjonen og ved senere gjennomganger av transkripsjonene har jeg tatt notater og markert tekst jeg tenker har særlig betydning for det analytiske arbeidet. Dette samlet jeg avslutningsvis i en egen fil for databehandling.

Intervjuene var informative. Perspektivene de fire respondentene presenterte var naturlig nok forskjellige, men samtidig bar intervjuene i stor grad preg av samsvar. Det var utvilsomt en materie alle opplever som kompleks, og med sterke ønsker om å ivareta på en best mulig måte. Det var også enighet om at prosessene både på høsten og på våren følger prosedyrene. Diskusjonen kan vel heller være hvorvidt disse prosedyrene er gode slik de er, eller om det blir bedre når det kommer ny ordening etter hvert. Behandlingen av dataene er gjort ved flere grundige gjennomganger av transkripsjonene og systematisk behandling av informasjonen med bakgrunn i den skisserte problemstillingen. En observasjon jeg gjorde var at fylkesdirektøren skiller seg tydelig ut med å gi mye komprimert informasjon med formuleringer som er meget presise og tydelige. Transkripsjonsarbeidet ble betydelig mer omfattende med hennes intervju kontra de andre, til tross for omtrent like lange intervjuer i tid.

3.5 Dokumenter, observasjon og media

Som supplement til min forskning omkring disse fylkeskommunale arbeidsprosessene vil skriftlige dokumenter også være relevante. Saksdokumenter fra konkrete saker, både administrativt og politisk, og vedtatte prosedyrer og målsettinger for arbeidet med tilbudsstrukturen, ble tatt i bruk. Som nevnt tidligere er de mest sentrale dokumentene for meg, *Bring oss i front!* som er Agenda Kaupangs rapport om framtidens behov og

økonomiske rammer i Nordland, *Nordlandsmodellen* (Nordland fylkeskommune, 2018) som er fylkeskommunens strategi for økt gjennomføring i videregående skole og *Kompetanses for et arbeidsliv i endring – Kompetansestrategi for Nordland 2020–24* (Nordland fylkeskommune, 2020). Dette er dokumenter som fylkeskommunen aktivt refererer til i mange sammenhenger i arbeidet med videregående skole, og som også er verktøy for de som arbeider som ledere ute i skolene. Når jeg da selv sitter i rollen som leder ved en videregående skole i Nordland, ser jeg at disse dokumentene er relevante for oss i det daglige arbeidet, og også opp mot hvordan man tenker i forhold til dimensjoneringen av tilbudsstrukturen. Som Thagaard skriver så benyttes det ofte analyse av dokumenter når en foretar undersøkelser av organisasjoner (2018, s. 119), og i disse prosessene er det sentralt å vurdere dokumentenes relevans, autenticitet og troverdighet.

En deler gjerne skriftlige kilder inn i deskriptive og normative kilder. Mens de deskriptive dokumentene forsøker å si noe om hva som har hendt, hvordan og når, sier heller normative kilder noe om hvordan noen mener at noe skal eller bør være. Når det kommer til fylkeskommunale dokumenter vil deskriptive kilder være f.eks. saksreferater og orienteringssaker til politikerne. Da må man blant annet spørre seg om forfatterne av kildene kan ha egeninteresse i å endre eller «tilpasse» sannheten i de skriftlige kildene. Normative kilder vil være f.eks. forskrifter og prosedyrer. De sistnevnte sier med andre ord ikke nødvendigvis noe om hvordan arbeidet med tilbudsstrukturen er, men hvordan noen mener og har vedtatt at det bør være. Dette er ikke noe som kommer til å stå sentralt i min avhandling, men det er likevel viktig at man som forsker er bevisst på dette i en forskningsprosess. Det er intervjuene som er mitt empiriske hovedfokus, og dermed er det slik at jeg har studert dokumentene, men ikke gjennomført dokumentanalyse i ordets riktige metodologiske mening.

Særlig denne siste høsten, men også tidligere, var det stor aktivitet i media og rundt omkring i lokalsamfunn som kjempet for sin skole. Det er med andre ord ganske mange potensielle kilder til informasjon som ligger i mediadekningen, men disse har jeg ikke hatt en strukturert gjennomgang av og vil bare bli benyttet eksempelvis for å illustrere noen poenger. Jeg var også selv deltaker i høst på innspillsmøte mellom fylkesadministrasjonen, de videregående skolene i midt-fylket og næringslivet i dette området. Det var svært interessant å kunne observere hvordan deltakerne forholdt seg til disse utfordringene, og som forventet kjempet

skoler og arbeidsliv for sine områder, mens fylkesadministrasjonen forsøkte å finne noe alle i større grad kunne samles om. Jeg har heller ikke her forholdt meg til formalitetene som ligger i observasjon som metode.

3.6 Analyse av data, validitet og reliabilitet

Når det samles inn data som skal gi svar på vitenskapelige problemstillinger er også begrepene validitet og reliabilitet sentrale. Validitet handler om hvorvidt innsamlede data er relevante og gyldige i forhold til det man ønsker å undersøke, altså om dataene man forholder seg til gir reelle og sannferdige svar på spørsmålene som stilles. Reliabilitet dreier seg om nøyaktigheten og stabiliteten i datamaterialet, dermed om de innsamlede data er pålitelige som informasjonsgrunnlag (Nyeng, 2012). Dersom man benytter sekundære kilder, altså datamateriale som allerede finnes, kan det komme særlige utfordringer i forhold til å finne valid datamateriale, men dersom man samler inn data selv, primærdata, kan man gå mer strategisk til verks i innsamlingen. I dette tilfellet har jeg hatt god mulighet til å samle inn det datamaterialet jeg selv har ønsket. Begrensningene har først og fremst kommet på grunn av tidsbruk, men også på grunn av at den ene ønskede respondenten er langtidssykemeldt. Det at jeg ikke fikk intervjuet fylkesråden for utdanning svekker kanskje den helhetlige validiteten til en viss grad, men de undersøkelsene som er gjort blir ikke mindre pålitelige og relevante av den grunn. Alle informantene har fått tilbud om å lese gjennom transkripsjonen, men bare en ønsket å gjøre det. Vedkommende kom med noen enkelte presiseringer, men ikke noe som var av betydning for min bruk av empirien.

Analysen av datamaterialet har i stor grad bestått av å forsøke sortere poenger for å skape en systematikk i en kompleks materie. I intervjuguiden som opprinnelig lå til grunn tok jeg utgangspunkt i det jeg da tenkte var noen overordnede hovedtrekk ved arbeidet med dimensjonering av tilbudsstrukturen. I mitt videre arbeid har denne systematiseringen endret seg noe underveis. Jeg har kommet fram til seks hoveddilemmaer/utfordringer knyttet opp til arbeidet med tilbudsstruktur i Nordland, som blir presentert i neste kapittel. I bunnen for disse fem dilemmaene ligger de lovpålagte oppgavene fylket har i forhold til videregående utdanning og de økonomiske forutsetningene som fylkeskommunen må forholde seg til.

Tilnærmingen til min problemformulering er induktiv, hvor jeg har tatt utgangspunkt i mitt datamateriale og hentet informasjon ut fra det. Samtidig har nok tilnærmingen underveis blitt mer abduktiv, hvor jeg vekselvis har trukket inn annen relevant forskning og teori, samt egen forforståelse, sammen med empirien når jeg har landet på de fem dilemmaene jeg presenterer i analysen. «Ved en abduktiv tilnærming bidrar analysen av data til at vi kan utvikle teoretiske perspektiver, og vår teoretiske forankring gir innspill til hvordan vi kan utvikle en forståelse av dataene» (Thagaard, 2018, s. 184).

3.7 Forskningsetikk

Avslutningsvis i metodedelen ønsker jeg å gjøre noen forskningsetiske betraktninger. For det første er det selvsagt nødvendig å forholde seg til kravet om fritt, informert samtykke. I denne sammenheng vil det først og fremst gjelde respondentene som skal intervjues, og her må selvfølgelig juridiske hensyn som allment personvern ivaretas. Det er også slik at alle forskningsprosjekter i regi av de fleste utdanningsinstitusjoner og andre organisasjoner som driver forskning, deriblant NTNU, som behandler personopplysninger skal meldes til NSD personvernstjenester. Her oppgir man hvilke personopplysninger som skal benyttes i forskningen. I mitt prosjekt vil jeg først og fremst være avhengig av kunnskap om respondentenes stilling og tilknytning til dimensjonering av tilbudsstrukturen, og jeg vil være avhengig av å ta lydopptak av samtalene. Innholdet i disse omhandler ikke sensitiv informasjon, men jeg har avtalt med alle respondentene at jeg skal kontakte dem ved bruk av direkte sitater. Prinsippet om personlig autonomi skal med andre ord ivaretas (Nyeng, 2012, s. 161). De som er representanter for fylkeskommunen vil kunne identifiseres på bakgrunn av roller, dette ble de gjort oppmerksomme på i samtykkeerklæringen som de signerte. NSD personvernstjenester godkjente prosjektet. Jeg kunne unngått å gå åpent ut med hvilken fylkeskommune jeg har forsket på for å trygge anonymiteten til alle mine respondenter. Likevel valgte jeg å være klar på at det er Nordland fordi fylket skiller seg på mange måter ut fra de fleste andre fylker. Befolkningsgrunnet er tynt og fylket er langstrakt og topografisk utfordrende, og dette er med på å komplisere arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen og også å fordyre driften av videregående skole. Dermed er utfordringene for Nordland ikke nødvendigvis de samme som for andre fylker.

For det andre skal man forholde seg til generelle forskningsmessige regler og normer, både når det kommer til saklighet, åpenhet og redelighet, og bevissthet omkring samfunnsoppdraget forskere ivaretar. Juks og plagiat er selvfølgelig uakseptabelt. Det som kanskje er like viktig, men mindre åpenbart, er at også tendensiøs forskning og bastante påstander på bakgrunn av tynt forskningsgrunnlag er heller ikke akseptabelt. «Å uttale seg med varsomhet og forbehold er derfor nær forbundet med det vi kan kalle vitenskapens etos eller verdigrunnlag» (Nyeng, 2012, s. 160). Forskere har med andre ord et ansvar på bakgrunn av at forskning og vitenskap har en særlig betydning i samfunnet, og som kjent så forplikter det å stå i en rolle med makt.

Et tredje aspekt som jeg ønsker å trekke fram er forskerens rett til å forske fritt og uhindret innenfor de forskningsinterne normene. Styring og kontroll utenfra må være på et minimum. «Den akademiske friheten sies å være grunnleggende for at vitenskapen skal kunne oppfylle sitt demokratiske samfunnsoppdrag som en særskilt sannhetssøkende institusjon» (Nyeng, 2012, s. 163). I Norge er det liten grad av krav om innsyn, styring og kontroll av forskningen, men en utfordring kan likevel være at forskere kan komme i et krysspress mellom ytringsfriheten og lojalitetskrav internt i en organisasjon. For min del kan det potensielt være en utfordring å fritt og åpent fortelle sannheten, samtidig som jeg er ansatt i samme organisasjon som jeg forsker på. Dersom jeg finner noe kontroversielt i min forskning, så forventes det nok likevel at jeg som leder i Nordland fylkeskommune opprettholder min lojalitet til arbeidsgiver. Nå er det nokså kjente utfordringer og dilemmaer som er utgangspunktet for min forskning, så det blir neppe problematisk i dette tilfellet.

Kapittel 4: Analyse og drøfting

Som tidligere nevnt har jeg valgt å presentere empirien sammen med analysen og drøftinga i ett og samme kapittel. Jeg ønsker å løfte fokuset på de utfordringene og dilemmaene jeg finner i arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen. På bakgrunn av det har jeg strukturert kapitlet på en slik måte at jeg først sier litt om konteksten, deretter kort om mine funn, før jeg gjennomgår hver utfordring i egne delkapitler. I gjennomgangen av disse har jeg forsøkt å integrere styringsdokumenter, intervju materiale og teori i mine refleksjoner omkring hvert dilemma for å skape en mer helhetlig dybdeforståelse for hva disse innebærer.

4.1 Kontekst

Hensynene man må ta i arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen er en kompleks materie som kan være vanskelig å orientere seg i. Det er fylkeskommunene som innehar dette ansvaret når det kommer til videregående opplæring i Norge, innenfor økonomiske rammer som kommer som overføringer fra staten. På den ene siden skal fylkeskommunen ivareta nasjonale hensyn i forhold til hvilke behov som ligger i framtidens arbeids- og næringsliv nasjonalt sett. Fylkeskommunen må ta et samfunnsøkonomisk ansvar og både unngå at utdanningsinstitusjonene utdanner til ledighet og sørge for å tilfredsstille behovene i næringslivet. På den andre siden er det en rekke distriktpolitiske og lokale hensyn som også ligger til grunn i arbeidet. I Nordland har vi en utfordrende topografi, et spredt bosettingsmønster og en del industri og næringer som ikke nødvendigvis kan flyttes til mer sentrale strøk. En videregående skole er av stor betydning for et lite lokalsamfunn, og det kan være av stor betydning at den opprettholdes. Den sørger for arbeidsplasser, og gjør det mer attraktivt for familier å bosette seg i området, og sist men ikke minst er de med på å sørge for nødvendig rekruttering til nye arbeidstakere i lokalt næringsliv. I grisgrendte strøk er det ikke nødvendigvis slik at folk tvinges ut fordi der ikke er arbeidsplasser, det kan også være utfordrende å rekruttere kvalifisert arbeidskraft for både bygg, industri, havbruk og fiskeri, skole og helse- og omsorg, nettopp på grunn av befolkningsnedgang og sentralisering.

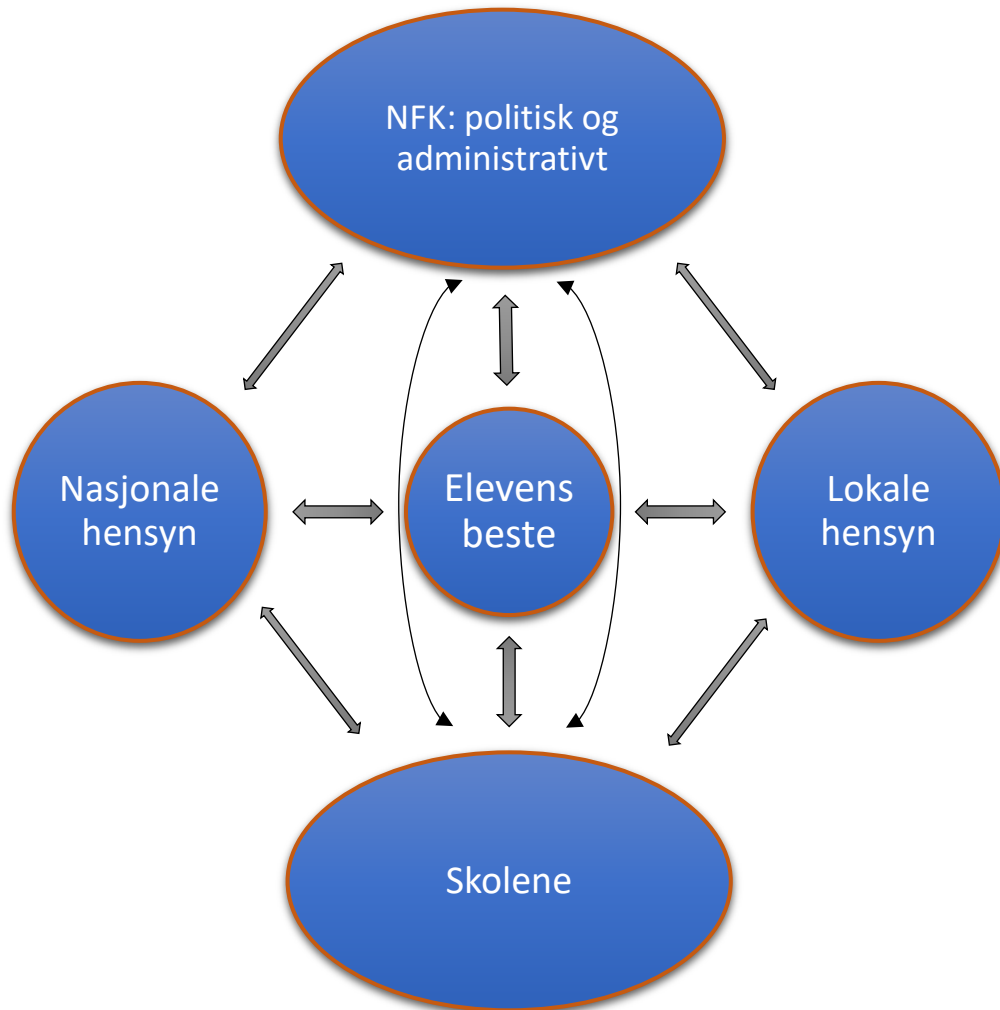
Det er ikke alltid at de nasjonale hensyn og de lokale hensyn er like forenlige, og da kan det være vanskelig for skoleeier å balansere i dette bildet. I sentrum står eleven, og hva som er elevens beste. I følge Barnekonvensjonen skal hensynet til barnets beste alltid være et

grunnleggende hensyn. Hva som er barnets, eller elevens, beste i denne sammenheng er kanskje ikke alltid helt åpenbart eller gjennomførbart i praksis. For det første er kanskje elevens beste at vedkommende får utdanne seg til det han eller hun helst ønsker, og har best forutsetninger for å mestre. For det andre vil det være helt essensielt for eleven at han eller hun kan få en lærlingeplass og/eller fast jobb etter endt utdanning. For noen er kanskje det aller viktigste at de får utdanningen nærmest mulig hjemmet. For andre er det kanskje underordnet hvor utdanningen er, så lenge kvaliteten på utdanningstilbudene er gode. Vi skjønner alle at ressursene ikke finnes til å ha utmerkede utdanningstilbud innenfor alle programområder på hvert et nes i Nordland. Når knappe ressurser skal fordeles er dette lite forenlig, og da er konsekvensen marginalisering av tilbud. Spørsmålet blir heller da hvordan tilbudene skal marginaliseres, i antall eller i kvalitet, eller i begge deler?

Det vil si at vi har skoleeier som forsøker å ivareta økonomiske forutsetninger og nasjonale interesser, og skal balansere mellom de 16 videregående skolene som ligger fordelt utover et nokså grisgrendt og langstrakt fylke. Innad hos skoleeier er det et skille mellom de administrative prosessene og den faglige vurderingen utdanningsavdelingen forsøker å gjøre, og de politiske prosessene som styres av et Fylkesting fylt med politikere med svært ulike partipolitiske bakgrunner og som også kjenner på lojalitet overfor sine respektive hjemkommuner/distrikter. Videre har vi skolene og lokalsamfunnene som kjemper for egen overlevelse. Mens høstsaken pågår, mobiliserer lokalt næringsliv og lokalpolitikere, det blir holdt taler, skrevet avisartikler og befolkningen går i fakkeltog for å oppretteholde tilbud. Men skolene må også forholde seg til et lojalitetskrav oppover til skoleeier og ikke bare et lokalt, men også et nasjonalt samfunnsansvar. Sentralt i dette står eleven som skal skape en framtid for seg selv, og da er det viktig at han eller hun «trives i hyret», enten det er som fisker, frisør eller sykepleier. Elevene samlet skal tilfredsstillende framtidens kompetansebehov både lokalt og nasjonalt. For å skape et tydeligere bilde av partene i dette arbeidet og hvordan de gjensidig er med på å påvirke hverandre har jeg forsøkt å lage en illustrasjon av dette i modell 1. Modellen viser hvordan alle de involverte partene er med på å påvirke hverandre i prosessen med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen av videregående skole i Nordland.

Æ trives i hyret

Modell 1: Eleven i sentrum for dimensjoneringen av tilbudsstrukturen av videregående skole, samtidig som andre parter har sterk gjensidig påvirkning i prosessen. NFK er bevisst plassert øverst fordi det er fylkeskommunen som til syvende og sist har siste ord i saken og er eier av skolene.



4.2 Problemformulering og funn

Problemformuleringen som ligger til grunn for min masteravhandling er hvilke dilemmaer og utfordringer som preger arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole i Nordland? Når fylkesadministrasjonen skal utarbeide forslag til dimensjonering av tilbudsstrukturen i høstsaken, er det mange hensyn som skal ivaretas. Det viktigste hensynet er at fylket er lovpålagt å gi alle elever med ungdomsrett et tilbud om skoleplass innenfor et av de tre første valgene elevene gjør når de skal søke førstkommande vår. Denne skoleplassen skal selvsagt være innenfor den nasjonale tilbudsstrukturen som er vedtatt fra sentralt hold (Opplæringsloven §3-1 & §13-3). Slik det er pr. dags dato er det karaktergrunnet fra 10. klasse i grunnskolen som er utgangspunktet for prioriteringen mellom elevene, med mindre elevene kommer i en egen kategori for særskilte søkere.

Skoler, og programfagtilbud ved skolene, koster, og det har alltid vært begrensninger på antall tilbud. Likevel er det slik nå at elevtallene i Nordland er nedadgående, i tillegg til at fylkeskommunen har fått et nytt inntektssystem. Samlet betyr dette at de økonomiske rammene nå har blitt betraktelig strammere. Nordland fylkeskommune la fram tall fra SSB på regionalt innspillmøte 1. november 2019. Antallet 16-18 åringer vil ifølge prognosene reduseres fra 8898 i 2019 til 8457 i 2023, den vil gå opp igjen en periode fram til 2026 før den synker ytterligere framover, jf. vedlegg 3. I følge Agenda Kaupang sin rapport forteller den økonomiske analysen av Nordland fylkeskommune at den, sammenlignet med andre fylkeskommuner, har hatt et høyt kostnadsnivå over tid (2019, s. 3). Det totale innsparingsbehovet for Nordland fylkeskommune er på 527,5 millioner kroner. *Bring oss i front!* skal etter planen bidra med 230 millioner, mens 203 millioner skal tas på de ulike sektorene (2019, s. 7). Dette er tallmateriale fylkeskommunen ikke kan ignorere, noe som igjen uvilkårlig vil få en konsekvens for dimensjoneringsarbeidet.

Når de lovpålagte oppgavene og økonomien ligger til grunn, skal alle de andre hensynene ivaretas innenfor disse rammene. Som Inge Jøran Takøy (2017, s. 6) hevder i sin masteravhandling at «spørsmålet om organisering av videregående opplæring er kompleks da det ofte er flere samfunns-hensyn og behov som skal ivaretas». Det er et mål i Nordland at det skal være en utdanning som er i tråd med næringslivets behov. *Det er en del av fylkeskommunens samfunnsansvar. Vi skal sørge for at samfunnet får det de trenger, etter*

beste evne og innenfor de rammene vi har (intervju fagleder tilbudsstruktur). Videre er de videregående skolene viktige arbeidsplasser og skolene er avhengig av stabil og god kompetanse. Det er noe som er vanskelig å opprettholde når dimensjoneringen av tilbudsstrukturen er uforutsigbar. I tillegg er det også en relevant diskusjon om hva som er det beste for elevene. Er det å få flest mulig tilbud på hjemstedet sitt? Vi vet at de fleste ungdom søker lokalt uavhengig utdanningstilbud (Høst og Reegård, 2019, s. 51). Jeg vil også nevne at det er en generell trend at mange ønsker å bevege seg mot sentrale strøk, og dette forsterkes når også skoletilbud naturlig sentraliseres på bakgrunn av større elevtilgang i de større byene. Fylkesdirektøren påpeker i intervjuet at *det handler om hvor mange tilbud en skole kan ha på bakgrunn av elevtallsgrunnlaget, Bodø tåler mange tilbud på bakgrunn av at det bor mye folk der*. Det er mange politiske drakamper mellom sentraliseringspolitikk og distriktpolitikk, og de videregående skolene i Nordland er absolutt en del av dette bildet. Et eksempel på dette er at man i høst kunne lese i avisene at en fylkesråd uttalte at ingen ungdommer fra Bodø skal trenge å gå på skole utenfor Bodø. Som rektoren jeg intervjuet kommenterte, så er slike uttalelser *noe som skaper harme og irritasjon i lokalsamfunnene omkring Bodø*, hvor mange ungdom er nødt til å flytte for å gå på skole.

Ut fra de empiriske funnene har jeg forsøkt å kategorisere de dilemmaene og utfordringene som respondentene har trukket fram. Jeg her derfor forsøkt å forholde meg til problemstillingen på en induktiv måte, altså bevege meg fra observasjoner av virkeligheten, min empiri, til mer generelle teoretiske betraktninger (Nyeng, 2012, s. 59). Samtidig, som tidligere nevnt, så lå egen forforståelse til grunn for arbeidet, og intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av forforståelsen etter mange år som arbeidstaker i videregående skole og etter en teoretisk tilnærming til tematikken i forkant av intervjuene. Respondentene er enige om at dette er et utfordrende arbeid, og dilemmaene er nokså mange, komplekse og delvis kryssende. På bakgrunn av dette forskningsmaterialet vokste det fram noen fellesnevner som skapte et utgangspunkt for min kategorisering av seks hoveddilemmaer/utfordringer Nordland fylkeskommune og de videregående skolene særlig sliter med i forbindelse med arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen. De fem første er av mer strukturell art, mens den siste tar utgangspunkt i en sentral aktør i disse prosessene. Alle utfordringene er knyttet opp mot de overordnede lovpålagte og økonomiske rammene som er skissert ovenfor. Videre i analysedelen vil jeg utdype og drøfte disse dilemmaene i hvert sitt delkapittel:

Dilemma/utfordring 1: Hvordan innfri Nordland fylkeskommunes målsetting om økt gjennomføring i videregående skole?

Dilemma/utfordring 2: Hvordan tilfredsstill kompetansebehovet i arbeidslivet i en fylkeskommune med spredt bosettingsmønster?

Dilemma/utfordring 3: Hvordan forholde seg til sentraliseringsproblematikken som er en samfunnstendens som er vanskelig og snu, og er det økonomisk forsvarlig å forsøke å snu den?

Dilemma/utfordring 4: Hvordan skape den stabiliteten og forutsigbarheten som er nødvendig for at kvaliteten i de videregående skolene skal være god? Da både med tanke på kompetanse blant de ansatte og økonomi til et tilfredsstillende utstyrs- og driftsnivå.

Dilemma/utfordring 5: Hvordan både ivareta faglige vurderinger og gode demokratiske prosesser? Utdanningsavdelingen kan miste troverdighet når det er stor mismatch mellom administrasjonens forslag som de gikk veldig hardt ut med kontra politikernes vedtak, jf. høstsak 2019.

Dilemma/utfordring 6: Hvordan skal rektorene, som blir stående i mellom skoleeier og skolene sine, og som også har en rolle i lokalsamfunnet, ivareta både interne utfordringer og prosesser, så vel som trykk utenifra?

4.3 Økt gjennomføring

Den første utfordringen som jeg vil sette fokus på i forhold til hvilke dilemmaer og utfordringer de videregående skolene og fylkeskommunen i Nordland opplever i arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen, er Nordland fylkeskommunes målsetting om økt gjennomføring i videregående skole. Dette har lenge vært en målsetting for fylkeskommunen, og i Fylkestinget 26. februar 2018 ble Nordlandsmodellen presentert. Nordlandsmodellen er strategi for økt gjennomføring i Nordland 2018–2022, og er Nordlands første gjennomføringsstrategi. I forordet skriver fylkesråd for utdanning, Hild-Marit Olsen: «Fullført videregående opplæring er den beste garantien for å hindre utenforskap. (...) Dette er en strategi som setter eleven i fokus. Både velferd, trivsel, kvalitet, rettigheter og samfunn er viktige deler av Nordlandsmodellen». Videre skriver hun også at «Denne strategien viser med

all tydelighet at skolen, eleven og samspillet med det seriøse arbeidslivet er nøkkelen til å videreutvikle Nordlandsamfunnet.» (Nordland fylkeskommune, 2018).

At Nordland fylkeskommune tar elevene på alvor kommer tydelig fram når en ser på «makten» elevene har i sine valg av utdanning. Tradisjonelt sett har mange elever kommet inn på sitt førstevalg, i 2019 var det 92 % som fikk sitt førstevalg (Høst & Reegård, 2019, s. 51). I intervju med fylkesdirektør for utdanning påpeker hun at dette er et meget høyt tall. Samtidig reflekterer hun også omkring at vi ikke vet hvor mange av elevene som har satt førstevalget på bakgrunn av hvilke tilbud som er å finne lokalt, og hvor mange som prioriterer framtidig ønsket yrke framfor muligheten til å bo hjemme. Dette er noe også fagleder for tilbudsstruktur bekrefter: *Nå er det slik at over 90 % får sitt førstevalg. Det betyr i grove trekk at søkerne har ganske mye makt.* Hun følger også opp med at dersom «vifta», altså de tilbudte programområdene, blir smalere, så blir igjen mulighetene til elevene færre, da vi vet at de fleste søker til sin nærscole. Rektoren jeg intervjuet trekker fram de samme poengene, og sier at *det er viktig at ikke tilbudene i distriktene blir for få, de færreste 16 åringene er klare for hybellivet, og da vil det bli ei kjempeutfordring for vgl elevene å få gå på tilbud de ønsker og da kan det ta mye lengre tid før de når målene sine.*

Før i tiden var det vanlig at ungdom reiste ut til sjøs eller flyttet for å arbeide som tjenestepike i nokså ung alder. Slik er det ikke lengre. For mange foreldre og deres ungdommer er det nokså uaktuelt at ungdommene deres skal flytte hjemmefra i 15-16 års alderen, og dermed tas nok mange utdanningsvalg ut fra hvilke tilbud som finnes ved nærmeste videregående skole, som mine informanter påpeker. Dersom valgmulighetene til elevene er snever, blir det kanskje også mer utfordrende for elevene å finne lokale tilbud hvor de vil «trives i hyret». Det kan igjen være en sammenheng mellom det og gjennomføringsstatistikken. Alle videregående skoler i Nordland tilbyr studieforbredene utdanningsprogram, og der er gjennomføringstallene på 84,3 %, mens på yrkesfaglige utdanningsprogram, som i langt større grad varierer mellom skolene, er gjennomføringsstatistikken på bare 52,2 % på ungdommene som startet sin utdanning i 2011 (Nordlandsmodellen). Nordland har hatt en positiv utvikling på gjennomføringsstatistikken, men likevel ligger vi under landsgjennomsnittet som var på 85,9 % på studieforbredende og 59,3 % på yrkesfag for samme kull. Det er kun Finnmark som har lavere gjennomføringstall enn Nordland (NOU, 2018:15, s. 175-176). Det betyr ikke

at det kun har sammenheng med beliggenheten til de tilbudte programområdene, det er mange andre faktorer som også spiller inn her, men det er mye sannsynlig at beliggenhet er en av de aktuelle faktorene. Høst og Reegård (2019, s. 44) hevder at det å flytte på hybel innebærer større risiko for å falle utenfor utdanningsløpet. Det blir i NOU 2018:15 *Kvalifisert, forberedt og motivert* påpekt at det å komme inn på førstevalget av utdanningsprogram, reisevei mellom skole og hjem og det å ha valgt riktig utdanningsprogram er viktig for elevenes motivasjon for å fullføre videregående opplæring. For å lykkes med gjennomføring er det også viktig med god lokal tilrettelegging (s. 181 og 188). *Samfunnsansvaret er å få ungdom i Nordland utdannet sånn at de først og fremst kan bli boende og få jobb i Nordland, da trenger vi brede tilbud slik at elevene får starte på riktig sted* (intervju tillitsvalgt).

Som NOU 2018:15 trekker fram så er det å komme inn på valgte utdanningsprogram viktig, men også det at elevene faktisk velger riktig utdanningsprogram en sentral faktor for gode gjennomføringsstatistikker (s. 181). Da kommer vi inn på dette med rådgivning, som også var en sak flere av respondentene satte fokus på. Den tillitsvalgte påpeker at samarbeidet mellom grunnskolen og videregående skole er for dårlig, og slik det er i dag er det rådgiverne i grunnskolen som ivaretar oppfølgingen av grunnskoleelevene i forhold til videre valg. *Det er viktig at eleven får starte på riktig sted, og da er prosessen i forkant når elevene skal velge sentral. De videregående skolene bør engasjere seg i å hjelpe grunnskolene, men det er vanskelig med begrensede ressurser begge steder* (intervju tillitsvalgt). Rådgiverressursene er ofte små og fragmenterte omkring på både grunnskolene og på de videregående skolene, og i noen tilfeller har kanskje ikke rådgiverne i grunnskolen tilstrekkelig kunnskap om videregående skole. For svak kunnskap og kompetanse blant rådgiverne vil uvilkårlig kunne få uheldige utfall med tanke på elevenes valg. Det er svært varierende og mulig litt vilkårlig hvor god rådgivning elevene får. Fylkesdirektør for utdanning sier *det er viktig med rett elev på rett program, men det blir det ikke dersom vi voksne begynner å påvirke for mye hvilke linjer som skal velges. (...) Det er ei hårfin grense mellom det som er «legitim» informasjon om et program og det som er mer å jakte på elever*. Videre kommenterer fylkesdirektøren at spesielt rådgiverne må ta utgangspunkt i hva som blir best for eleven å velge. I den grad det skal drives søkerstyring, bør det være i sammenheng med solid rådgivning, og unngå at denne blir vilkårlig.

Bolman & Deal (2014) skriver i *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* at «de fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – avgjørelser om hvem som skal få hva» (s. 221). Når fylkeskommunen tar stilling til hvordan vifta skal se ut, altså hvilke skoler skal bestå og hvilke skoler skal få nye, få beholde eller miste hvilke tilbud, så handler det i bunn og grunn om knappe ressurser. Det dreier seg om makt og politikk, og vurderinger om hvem som skal få hva. Parallelt med at økt gjennomføring også er et politisk vedtak som skal ivaretas, så er det vanskelig å komme utenom det Bolman & Deal følger opp med i neste omgang, nemlig at «ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen» (Bolman & Deal, 2014, s. 221). Det ser man også i skolene hvor det i stor grad er kamp om elever mellom skoler og programområder for å sørge for egen overlevelse. Spørsmålet en da kan stille seg er hva som koster mest på sikt, er det å ha flere tilbud slik at det kanskje kan føre til færre «sluttere», eller er det å opprettholde eller redusere i tilbudsstrukturen og sette inn andre tiltak for å øke gjennomføringen. Ved færre tilbud og flere som må flytte på hybel, så er kanskje løsningen gode og trygge fylkeskommunale internater som skaper solide boforhold for ungdom som bor hjemmefra for første gang.

4.4 Tilfredsstillende arbeidslivets behov for kompetanse

En annen sentral målsetting Nordland fylkeskommune har er å dimensjonere videregående skole ut fra arbeidslivets behov for kompetanse. Et viktig element i denne sammenheng ligger på det nasjonale nivået. I mars 2016 signerte Kunnskapsdepartementet og partene i arbeidslivet *Samfunnskontrakt for flere læreplasser (2016-2020)*. Denne innledes med følgende:

Det norske arbeidslivet er avhengig av god tilgang på kvalifiserte fagarbeidere. Det er viktig for at vi som land skal være godt rustet for de omstillinger som ligger foran oss, og for å kunne løse viktige samfunnsoppgaver. (...) Tilgang på læreplasser er en avgjørende faktor for å skaffe flere fagarbeidere.

Videre finner vi denne målsettingen også igjen både i *Nordlandsmodellen*, hvor det andre utviklingsmålet er å «tilpasse videregående opplæring bedre til arbeidslivets behov», og i *Kompetanse for et arbeidsliv i endring* hvor det står at «Hovedfokuset i strategien ligger på arbeidslivets kompetansebehov og samarbeid og samordning mellom arbeidslivet og

kompetanseaktørene i fylket» (2020, s. 6). Spørsmålet blir med andre ord hvordan tilfredsstillende kompetansebehovet til arbeidslivet i en fylkeskommune med spredt bosettingsmønster? Hvordan få «hjem» ungdom, både de som tar vgs utenfor hjemkommunene og de som tar høyere utdanning utenfor hjemkommunene og utenfor fylket?

Som nevnt får ca. 92 % av søkerne til videregående opplæring i Nordland innfrielse av sitt førstevalg. Høst og Reegård påpeker at dette nok er viktig for ungdommens motivasjon og gjennomføring. Samtidig forårsaker dette også begrensninger for optimal dimensjonering i tråd med arbeidslivets behov (2019, s. 51). Som vi var innom over, så kan en smal tilbudsstruktur forårsake vanskeligheter for elevene å finne interessante valg lokalt. Likevel så er det her veldig viktig å se perspektivet til lokalt næringliv, slik at man ikke reduserer i tilbud som næringslivet har behov for i området. Fagansvarlig for tilbud påpeker nettopp at det er spesielt viktig å ha tilbud ved skolene som er tilpasset det lokale næringslivet: *Det er en del av det samfunnsansvaret som vi har, vi skal utdanne ungdom til vårt kompetansebehov i Nordland.* Som Jacobsen og Thorsvik (1997) poengterer så er det en gjensidig avhengighet mellom organisasjonene og omgivelsene. På den ene siden må organisasjonene forholde seg til usikkerhet i omgivelsene, mens på den andre siden må organisasjonene skape legitimitet og trygghet i omgivelsene. Offentlig sektor i Norge har tradisjonelt sett hatt en solid posisjon, men når det blir stor usikkerhet omkring stabiliteten til utdanningsinstitusjonene som skal sørge for ny kompetanse til arbeidslivet, så kan denne legitimiteten svekkes.

Når det kommer til fylkeskommunens organisasjon og omgivelser skriver Høst og Reegård om yrkesopplæringsnemndene og opplæringskontorene som bindeledd mellom fylkeskommunen og lærebedriftene, og hvor viktig disse er for å bistå i prosessen med å dimensjonere riktig ut fra arbeidslivets behov (2019, s. 17–18). I forbindelse med fylkesadministrasjonens arbeid med høstsaken har det vært sendt ut et notat med forslag til endring i strukturen til skolene, yrkesopplæringsnemnda, elevorganisasjonen og de store organisasjonene i arbeidslivet. Her blir partene oppfordret til å spille en rolle. Sist høst ble det i tillegg invitert til et muntlig innspillmøte hvor hele arbeidslivet ble invitert, kommunene, opplæringskontorene, skolene og tillitsvalgte sammen. Det ble avholdt fire regionale innspillmøter i Nordland. *Vi har jo et samfunnsoppdrag. Vi skal tilby den kompetansen som arbeidslivet trenger* (intervju fylkesdirektør for utdanning). *Politikk, utdanning og arbeidsliv*

må snakke sammen, og politikerne må lytte til det arbeidslivet forteller oss. De prosessene må også ha ei lokal forankring (intervju rektor). Den tillitsvalgte som stilte som respondent er også klar på at det å dimensjonere ut fra næringslivets behov er en utfordring, og uttrykker klart at det gjør vi ikke pr dags dato: Flere steder er det et skrikende behov for fagfolk, og behovet blir bare økende. Behovet for høyere utdanning er tilstede, men det er ikke så stort som det er ønsket fra fylket sin side. Fylkesdirektøren for utdanning påpeker også at i forbindelse med kapasitetstilpasninga, altså vårsaken, som er en ren administrativ sak, er det kun skolene som inviteres inn. Likevel engasjerer næringslivet seg hvis de f.eks hører snakk om reduksjon av studietilbud.

Bolman & Deal (2014) skriver at skolesektoren er et komplekst politisk økosystem og at de skal blant mye annet også tilfredsstille næringslivets behov for velkvalifiserte og velutdannede folk. Organisasjonene er avhengig av sine omgivelser for å overleve og da må organisasjonene oppfylle forventningene og kravene som omgivelsene har til organisasjonene. Som jeg påpekte i teoridelen så henviser Jacobsen og Thorsvik (1997) til Phillip Selznick når de uttaler at det viktigste for en organisasjon er å sikre fortsatt virksomhet. For fylkeskommunen og de videregående skolene så handler dette om å formidle kompetent ungdom videre til arbeidslivet som lærlinger eller til høyere utdanningsinstitusjoner. Dersom utdanningsløpet «stopper opp» enten pga at ungdommene ikke fullfører, eller at de ikke formidles videre til lærlingeplasser, så vet vi at det er en stor kostnad for samfunnet, jf. refleksjonene omkring økt gjennomføring. Som nevnt i teoridelen så refererer Bolman & Deal (2014) til Paul DiMaggio og Walter Powell som skriver om organisasjonenes utfordringer med å opprettholde sin isomorfi, altså at skoler «bør se ut» som skoler fordi dette skaper legitimitet i omgivelsene. Det handler da først og fremst om å opprettholde og forbedre et image slik at det skaper troverdighet i omverdenen. Når det er stor usikkerhet omkring dimensjoneringen av tilbudsstrukturen, kan dette være med på å svekke organisasjonens troverdighet og legitimitet i et arbeids- og næringsliv som er svært sentralt for Nordland fylkeskommune.

Tor Busch m.fl. skriver om rasjonalitet og legitimitet i *Økonomistyring i det offentlige*. Her trekker de fram at det mest rasjonelle er å velge det billigste middelet for å nå et mål sett i et økonomisk perspektiv, dersom hensikten er å få mest mulig ut av ressursene. I det offentlige

kan det likevel være andre hensyn som må ivaretas, og da er normer og kultur i det gjeldende samfunn viktig for hva som er legitim økonomistyring. «Økonomistyring må både være legitim blant de ansatte og blant sentrale interessenter som er lokalisert utenfor virksomheten» (1999, s. 106). Rektoren sier at *det er økonomien som styrer når man skal ned så mange titalls millioner fram mot 2022, og ikke hva næringa har behov for i framtida, det er i alle fall stor fare for det hvis man ikke har tunga rett i munnen i disse prosessene*. Når det kommer til det overordnede og generelle ansvaret en fylkeskommune har, ikke bare for videregående skole, men også for fylkeskommunen for øvrig, er det ikke unaturlig å tenke at man ikke utelukkende kan telle kroner og ører i den enkelte sak, men at man også må se på de mer langsiktige konsekvensene av valgene som tas. Den tillitsvalgte poengterer at *det er fokus på antall tomme pulter, det blir stykkpristenkende, i stedet for å tenke at skoleverket er mer komplekst, fulle klasser er umulig hvis vi også skal opprettholde en distriktspolitikk*.

4.5 Sentralisering kontra distriktspolitikk

Mine informanter gir klare tilbakemeldinger på at det er utfordrende å dimensjonere tilbudsstrukturen med knappe ressurser i et fylke med såpass spredt bosetting. Derfor er den neste utfordringen jeg trekker fram spørsmålet om hvordan man skal forholde seg til sentraliseringsproblematikken? Dette er en samfunnstendens som er vanskelig å snu, og er det økonomisk forsvarlig å forsøke å snu den? I NIFU sin rapport fra 2019 så poengteres det at Nordland ble valgt som case, blant annet fordi det er en fylkeskommune som har en sterk fagopplæringstradisjon. Videre har Nordland også viktige industrimiljøer og en sterk tradisjon innenfor marine næringer. Høst og Reegård skriver at «Nordland karakteriseres fortsatt av en desentralisert bosettings- og sysselsetningsstruktur, der distriktspolitikk spiller en sentral faktor i dimensjoneringen av videregående opplæring» (s. 22). Samtidig så viser tallmateriale og statistikk i *Framtidens kompetansebehov i Nordland fylke* klare sentraliseringstendenser i Nordland. I perioden 2002–2017 har befolkningsandelen i tettbygde strøk i Nordland økt fra 66 % til 72 %. «Det er flere grunner til at befolkningen sentraliseres, for eksempel vil byer og tettsteder generelt være kjennetegnet av et større og mer variert vare- og tjenestetilbud» (Rapport 12-2018, s. 18). Rapporten påpeker også at det uten innvandring ville vært en negativ befolkningsvekst i Nordland, da hovedsakelig grunnet innenlandsk fraflytting fra fylket. Høst og Reegård (2019, s. 51) beskriver også disse tendensene i forhold til at

ungdommene i liten grad er villige til å flytte på seg for å få lære plass og skoleplass, og at de særlig sjelden flytter seg fra by til land.

Meløy videregående skole er en skole som kan illustrere denne problematikken relativt godt. Det er en skole som høsten 2019 hadde 301 elever fordelt på tre studiesteder. Hovedadministrasjonen ligger i Glomfjord som ligger lengst sør av studiestedene, hvor det pr. dags dato tilbys helse- og oppvekstfag, elektro og teknikk og industriell produksjon. Det er to mil til Ørnes, som er kommunesenteret i Meløy, hvor studiespesialiserende tilbys. Det er ytterligere fire mil til Inndyr i Gildeskål, hvor det tilbys naturbruk. Gildeskål, Meløy og Rødøy er kommunene som er hovedinntaksområdet til skolen. Årsaken til at denne skolen er fordelt på tre ulike steder, er primært den sterke industritradisjonen som ligger i Glomfjord, og at havbruksnæringen står solid i Gildeskål.

Det er mulig for ungdom fra Glomfjord å pendle med buss til Inndyr og vice versa, men det er også ungdom som bor både lengre sør enn Glomfjord og lengre nord enn Inndyr. Det er i tillegg en del ungdom som kommer ute fra øyene i disse kommunene. De fleste ungdommene søker som tidligere nevnt til nærskolene, men de ungdommene som uansett er nødt til å flytte for å ta videregående utdanning, ser vi har en tendens til å velge Mo i Rana eller Bodø i stedet for Meløy videregående skole. Meløy vgs har som målsetting at 85 % av ungdom fra Gildeskål, Meløy og Rødøy skal søke sitt førstevalg til Meløy vgs (Virksomhetsplan Meløy vgs 2020–2022). Utviklingen er positiv for skolen med en økning fra 65 % til 75 % de siste årene. Til sammenligning søker omtrent 90 % av elevene i Saltdal til Saltdal videregående skole, til tross for at Saltdal vgs har en «smalere vift» enn Meløy vgs (tallmateriale satt sammen av rektor ved Meløy vgs etter førstehåndskontakt med kommunene). Ungdommens utfordring og ønske om å komme til mer sentrale strøk er vanskelig å komme fra. Det vi også ser er at når ungdom først har flyttet til sentrale strøk, er det også vanskeligere å få dem til å «returnere hjem igjen».

Da jeg spurte rektoren om han mener arbeidsgiverne først og fremst leter etter den ypperste kompetansen eller om dem aller helst vil rekruttere lokalt, var svaret klart at lokal rekruttering er det viktigste: *Når de rekrutterer lokalt er de tryggere på at arbeidstakeren slår rot og blir, da er det mye mer sannsynlig å få stabil arbeidskraft som kan videreutvikle seg.* Videre påpekte også rektoren at 7 av 10 av de som tar høyere utdanning i fylket blir i Nordland, mens

bare 3 av 10 av de som reiser ut kommer tilbake. En yrkesfaglig klasse består i utgangspunktet av 15 elever. Å kjøre klasser med få elever i er kostbart pr. elev, det har alle forståelse for. Likevel så er det slik at dersom industrien i Glomfjord har behov for 8 elektrikere ut av videregående skole pr år, og tar disse inn som lærlinger, så tilfredsstiller dette næringslivets behov i denne sammenheng. Dersom de samme elevene flytter til Mo i Rana for å gå på skole er det langt fra sikkert at disse har ønske om å komme tilbake. I forslag til ny ressursfordelingsmodell for videregående skole i Nordland er det forslag om at bare «små» skoler, dvs skoler med mindre enn 150 elever, får starte yrkesfagsklasser med mindre enn 10 elever som er rettighetssøkere til tilbudet. De «små» skolene må ha minst 7 elever. Som den intervjuede rektoren påpeker så er det slik at skoler og næringsliv signaliserer at det er ønskelig med kombinasjonsklasser, klasser som har fellesfag sammen og programfag hver for seg, f.eks. elenergi og automasjon eller rørfag og tømrer, slik at skolene opprettholder sine tilbud og næringslivet får tilfredsstilt sine behov. Dette er noe fylkeskommunen har gått bort fra da det er for kostnadskrevenende.

Som tidligere påpekt har det også vært signalisert at Bodøungdommen skal kunne gå på skole i Bodø, mens distriktsungdommen må i større grad kunne være mobile. Den daværende konstituerte fylkesråden for utdanning, Knut Petter Torgersen, uttalte i Avisa Nordland 15. oktober 2019 at «ingen elever fra Bodø skal sendes ut av Bodø til Fauske, Saltdal eller Meløy» (s. 7). Rektoren som refererte til *harme og irritasjon* når veien blir dobbelt så lang mellom Bodø og distriktene rundt, som motsatt, sier også at *Vi har den pengesekken vi har. Vi må ha en struktur som er rett, men vi må passe oss for at den ikke blir for sentralisert*. Den intervjuede tillitsvalgte hadde litt samme tankegang: *Vi kan ikke både ha god distriktpolitikk og samtidig telle tomme pulter. Vi skal først og fremst produsere gode elever. (...) Samtidig må vi også etablere bærekraftige enheter*. Fylkesdirektør for utdanning påpeker at dette er en regionaliseringsstrategi og ikke en sentralisering og sier videre *det er åpenbart at Bodø, Mo i Rana og Narvik kan ha langt flere tilbud da det er langt flere elever der, vi må både tenke på lokale behov og hele Nordlands behov*.

Attraktive distrikter koster, og da blir spørsmålet kanskje om vi ønsker og kan betale prisen? Høstsaken i 2019 ble særdeles betent og mange av utdanningsavdelingens forslag ble endret av politisk hold i Fylkestinget. Nordland er avhengig av industri, fiskeri og havbruk for å overleve, og satser på det. Dette er næringer som ligger ute i distriktene, og å skape attraktive distrikter koster. Det handler igjen til syvende og sist om politikk og makt, og hvilke

fordelinger av goder og byrder som de styrende prioriterer å gjøre. I kampen om disse ressursene så må organisasjoner, som politiske aktører, mestre de samme ferdighetene som ledere som politiske aktører, nemlig å «utforme en slagplan, kartlegge terrenget, forvalte relasjonene til både allierte og fiender og manøvre overenskomster, avtaler og allianser» (Bolman & Deal, 2014, s. 265).

Inge Jøran Takøy skriver om lignende utfordringer i Troms fylkeskommune. I 2006 kom meldingen *Det kunnskapsrike nord*, hvor Fylkesråden satte fokus på at det var en overkapasitet i Troms på 600 elevplasser, og at det var driftsutgifter på nesten 30 000,- mer pr. elev i Troms enn landsgjennomsnittet. Forslaget i Troms gikk da ut på å redusere med to skoleenheter i tillegg til å endre programtilbudet, på bakgrunn av at det er dyrere å drive mange små enheter enn færre større. Reaksjonene på dette kategoriserer Takøy blant annet i økt sentralisering, nedleggelse av lokalsamfunn og viktigheten av bredt fagtilbud. Hovedargumentasjonen imot gikk på sentrum-periferiforholdet, og det kom uttalelser som «en sentraliseringslinje som er nærmest absurd i vår grisgrendte landsdel», «provokasjon», «store konsekvenser for bosettingsmønsteret» og det ble argumentert for å heller styrke andre områder i Troms enn Tromsø, da Tromsø likevel vokser sterkt og da må tiltak gjøres for å ivareta fylket som helhet (2017, s. 23-25). Takøy hevder også at

For enkelte blir det rasjonelt å hevde at det ikke er økonomisk grunnlag for opprettholde eksisterende skolestruktur i Troms fylke, mens det for andre vil være rasjonelt å si at nettopp det å beholde den lokale videregående skolen er en samfunnsbærende og dermed samfunnsøkonomisk gunstig i det «store» bildet for et lokalsamfunn (Takøy, 2017, s. 15).

Det er ingen grunn til å tenke at det er noen forskjeller på Troms og Nordland i så måte.

4.6 Stabilitet og forutsigbarhet

Den fjerde utfordringen jeg vil trekke fram er hvordan skape den stabiliteten og forutsigbarheten som er nødvendig for at kvaliteten i de videregående skolene skal være god? Når det er mye uro omkring enkelte studietilbud, får det konsekvenser for både arbeidstakere, potensielle søkere og øvrige omgivelser. Faren er at kompetent arbeidskraft søker seg bort fra skolene, noe elevene blir skadelidende av i neste omgang. Det å utdanne ungdom og bringe dem videre inn i arbeidslivet er noe av det viktigste man gjør i et samfunn, og da er man helt avhengig av pedagogisk kompetanse og ikke minst fagkompetanse. Dette er en viktig sak da

vi også vet at rekruttering av kvalifiserte lærere på yrkesfag generelt er mer krevende, og at det også er mer krevende å rekruttere kvalifiserte lærere i Nord-Norge, sammenlignet med landet for øvrig (NOU 2018:15, s. 72). *Usikkerheten omkring tilbudsstrukturen fører til at videregående skole mister kompetanse til andre næringer, vi er avhengig av forutsigbarhet slik at folk føler seg trygge* (intervju rektor). Den tillitsvalgte poengterer også at dersom enhetene blir for små og usikkerheten for stor så *mister man kompetanse og videre blir skolene mer sårbar når det kommer til ledelse og administrasjon, det blir en ond sirkel*. Fylkesdirektør for utdanning sier *jeg skjønner det er vanskelig når arbeidsplasser ryker, men vi må huske at skolene er for elevene og det er elevene vi skal rigge strukturen for*.

Slik det har vært fram til nå har det vært en årlig politisk høstsak og en årlig administrativ vårsak. Omkring høstsakene har det gjerne vært uroligheter omkring nedleggingstruede programområder, både i media og ute i skolene. Likevel har kanskje kapasitetstilpasninga på våren vært like urolig internt på skolene, da det er da søkertallene i stor grad er med på å avgjøre hvorvidt planlagte programområder blir iverksatt eller ikke, evt med økning eller reduksjon i antall klasser. Dersom det er reduksjoner kan det fort innebære overtallighet i personalet. Det er først og fremst de rammede programområdene som får kjenne på dette, men også fellesfagslærere som er på flere programområder. Særlig innenfor yrkesfagene kan det bli vanskelig å beholde fagkompetanse når det blir urolig, da det gjerne er snakk om arbeidstakere som har gode muligheter for godt lønnende jobber andre steder enn i skoleverket.

Beslutningen om det endelige klasseantallet sendes skolene 1. mai, noe som for skolenes del oppleves som sent dersom strukturen for kommende skoleår innebærer at lærere skal sies opp, flyttes på eller det er behov for å rekruttere nye lærere (Høst & Reegård, 2019, s. 50).

14. mai ble følgende sendt på epost til fylkesdirektør for utdanning og kompetanse fra en leder ved en videregående skole i Nordland som uttrykte frustrasjon omkring dimensjoneringsprosessen:

Det er svært viktig at vi får svar 15. mai som antydnet av hensyn til videre planlegging og overtallighetsproblematikk. Konsekvensene for oss er alvorlige, og det vi opplever mens vi lever i usikkerhet, er at ansatte søker stillinger andre steder, til og med andre steder i landet. Dette får konsekvenser for oss enten vi får opprettet klasser eller mister klasser.

I slutten av mai ble det også sendt en uttalelse fra AMU ved samme videregående skole, i brevet fra AMU står det blant annet at «arbeidsmiljøutvalget ved skolen er kritisk til den

prosessen som har vært gjennomført knyttet til vedtaket om endringer ved studietilbudet ved videregående skoler i Nordland. Måten dette har vært gjort på skaper en rekke problemer som har en klar negativ effekt på arbeidsmiljøet ved skolen». Som en av hovedbegrunnelsene for kritikken er tidsaspektet i arbeidet. Det er for sent for skolene å jobbe med overtallighet og tilsetninger i mai og juni. Dersom skolene skal kunne ivareta sine ansatte på en forsvarlig måte og skaffe ny og kompetent arbeidskraft for neste skoleår må disse prosessene avsluttes tidligere på fylkesnivå.

For å forsøke å skape mer forutsigbarhet og stabilitet i dette arbeidet, har fylkeskommunen vedtatt å innføre skolebruksplaner fra høsten 2020. Dette betyr at den politiske høstsaken bare blir kjørt hvert 4. år, og så unngår man en del av «støyet» på høsten, og så ligger tilbudene som søkbare for elevene hele perioden. Fagleder for tilbudsstruktur sier at *dette er en sak som veldig mange er interesserte i og veldig mange bruker mye energi på, for det handler om framtida til folk. (...) Den usikkerheta vil vi jo helst prøve å krympe litt, og med et fireårsperspektiv har vi mere langsiktig perspektiv å gå etter.* Videre sier hun også at *de som jobber ute på skolene får muligheten til å bygge opp og vedlikeholde den kompetansen de trenger for å vedlikeholde de tilbudene de har. Samfunnet for øvrig vil også slå seg litt mer til ro for de vet at dette er noe som vil vedvare over en viss periode* (intervju fagleder tilbudsstruktur). Rektoren sier at skolene er avhengig av forutsigbarhet. Dersom fylkeskommunen er nødt til å gjøre nedskjæringer av økonomiske årsaker, *så er det bedre å si det som det er, være redelig, det kan skolene og arbeidstakerne forholde seg til, heller det enn å få forhåpninger om noe som ikke er reelt.*

I Norge, og resten av Skandinavia, har vi lange tradisjoner hvor organisasjonene har stått sterkt i arbeidslivet, og informasjonsflyt og medarbeiderskap blir stående sentralt i prosesser hvor arbeidstakerens rolle blir utrygg. Det er ønske om medvirkning før beslutninger tas, særlig fra fagforeningene (Irgens, 2016, 228). Dette er med på å skape trygghet rundt prosessene, og ansvar blir fordelt på flere og legitimiteten styrkes. Da jeg spurte rektoren om hva som er viktig for en rektor i håndtering av f.eks. en sak med overtallighet i personalet var svaret klart og tydelig: *Å være god på å gi informasjon! Man må oppdatere personalet på hvor man er i prosessene, og være ærlig på det* (intervju rektor).

For skolene så blir både den strukturelle rammen og human resource-rammen til Bolman & Deal (2014) viktig i dette arbeidet. Det er fordi strukturering og omstrukturering er en del av skolens prosesser når det kommer til konsekvensene av dimensjoneringsarbeidet.

Skoleledelsen må ivareta og motivere sine ansatte i en situasjon hvor man kanskje må være forberedt på en dynamisk tilbudsstruktur, hvor omstruktureringer er et faktum. Det er da viktig med god kompetanse og forståelse for hvordan den strukturelle rammen fungerer, hvordan omstrukturingsarbeid bør løses, og hva som skal til for at endringer og omstruktureringer skal bli vellykket. Blant annet bør skoleledelsen ha inngående kjennskap til egen organisasjon, de som jobber der og strategiene og målene for endringene (Bolman & Deal, 2014, s. 122). I dette handler det kanskje om å skape en organisasjon og et personale som er mer fleksible og robuste, og som har forutsetninger til å erkjenne realitetene og dermed kan håndtere endringer i større grad.

Human resource-rammen er sentral fordi det handler om ivaretagelse av de menneskelige ressursene i organisasjonene. Som vi har vært innom ovenfor er de menneskelige ressursene i skoleverket viktige. Det er mange mennesker som igjen arbeider med andre mennesker. I arbeidet med tilbudsstruktur, som også kan innebære omstrukturingsprosesser, er de menneskelige aspektene sentrale. Human resource-rammen setter fokus på perspektivet om at behovene til en organisasjon og behovene til individet kan forenes. Mens individet får utfoldet sine evner og krefter, så kan organisasjonen tjene på det (Bolman & Deal, 2014, s. 146). I Wenche Aarseths *Project Management – A New Mindset for Success* kan vi lese at organisasjoner er «designed to permanently solve the conflict between collective needs and individual wants» (2014, s. 38). Den videregående skolen er en organisasjon som eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, men ikke utelukkende de ansattes behov, så i alle fall elevenes, og i neste omgang samfunnets behov. Dersom disse behovene skal ivaretas på en god måte, er en avhengig av dyktige lærere som både har «commitment» til fag og til lærerrollen. Bolman & Deal refererer som tidligere nevnt til psykologen Norman Maier når de skriver at ytelse er det samme som evner ganger med motivasjon (2014, s. 149). En dyktig lærer kan med andre ord ikke bare inneha en kompetanse, men de må også ha motivasjon til å ta i bruk sine evner. Når det da blir usikkerhet omkring arbeidssituasjonen, og mye tid går til arbeidsoppgaver som ikke er tilknyttet hverken fag eller undervisning, kan man forstå at motivasjonen kan bli sviktende. Den tillitsvalgte påpeker at *på generelt grunnlag gjør nok alle en god innsats i jobben sin, men det er ikke tvil om at prosesser som trekker ut i tid er*

med på å skape frustrasjon blant de ansatte. Det er viktig at regelverket er kjent og følges, og at det ikke trekker for mye ut i tid.

Nordland fylkeskommune har en egen HR-avdeling som skal ivareta arbeidsgiverpolitikken til fylket. Her er det blant annet presisert at fylkeskommunen skal være en raus arbeidsgiver. For å lykkes med human resource-arbeid, trekker Bolman & Deal fram noen sentrale strategier. Bevissthet omkring behandlingen av menneskene, gjøre gode ansettelser, beholde og skape jobbsikkerhet for de ansatte og investere i dem i framtida er eksempler på tiltak i en god human resource-tenkning (2014, s. 168). På den ene siden kan en si at fylkeskommunen gjør det motsatte når arbeidet med tilbudsstruktur skaper så mye frustrasjon og usikkerhet omkring arbeidsplasser ute i skolene. 1. mars er søkertallene fra elevene klare, og kanskje først i slutten av mai er den endelige strukturen på plass. I denne perioden, mens kapasitetstilpasningen pågår, er det stor usikkerhet omkring eventuelle nedleggelse eller opprettelse av klasser og programområder, og skolene må starte både utlysningsprosesser og overtallighetsprosesser. Kompetente lærere som er usikre på om de har jobb neste skoleår kan fort søke seg bort i slike situasjoner, og dersom skolen da i neste omgang ikke får overtallighet, blir skolen kanskje stående i en situasjon hvor de i juni er uten kompetent arbeidskraft i august. I Nordland, og særlig utenfor de mest sentrale strøkene, er det ikke alltid like enkelt å skaffe ny kompetanse i løpet av noen korte sommermåneder.

På den annen side er det kanskje vanskelig å komme unna denne uforutsigbarheten, da det både handler om økonomi, behov i næringslivet og ønskene til 16-åringene som skal søke seg inn på skolene. Dynamikken dette skaper innebærer kanskje at skoleledelsen må sette et særlig fokus på kompetansen i personalet sitt, og videreutdanne gode arbeidstakere. Stat og fylke legger relativt godt til rette for muligheter for utdanning, gjennom prosjektet *Kompetanse for kvalitet*. På den måten skaper en mer fleksible skoler, samtidig som man investerer i de menneskelige ressursene. Det som da kanskje kunne vært vinklet som nye fryktede og omfattende endringer, kan heller vinkles mer positivt som organisasjonsutvikling. Skolene er nødt til å forholde seg til fylkets knappe ressurser, og da er det kanskje som Bolman & Deal skriver at «Organisasjoner, særlig de som har vage mål og svak teknologi, kan ikke lukke seg helt mot hendelser og krefter i omgivelsene. De må stadig kjempe med større sosiale, politiske og økonomiske utviklingstendenser» (2014, s. 325-326).

Selv om skolebruksplaner blir en realitet i Nordland, så vil, som sagt, kapasitetstilpasninga på våren vedvare også i framtiden. Mer langsiktige politiske vedtak vil nok dempe litt på «kampen om elevene» i forkant av 1. mars, men den vil neppe ta den helt bort på bakgrunn av vårsaken. Fylkesdirektør for utdanning sier *Jeg skjønner at det er slik, men jeg skulle ønske det var mindre av det. Man tenker det er viktig med rett elev på rett program, men det blir det ikke hvis vi voksne begynner å påvirke for mye hvilke linjer som skal velges.* Her er vi igjen tilbake til tittelen i denne masteravhandlingen, nemlig *Æ trives i hyret*, og viktigheten av at elevene faktisk gjør det. Nå betyr ikke det at det finnes bare ett «hyre» hver elev kan trives i, men det kan fort være at det kan være flere alternativer for det. Fylkesdirektøren påpeker også at *det er ei hårfin grense mellom det som er legitim informasjon om et program og det som er mer å jakte på elever.* Et eksempel som kan illustrere «kampen» om elevene er en historie fra februar 2020. I administrasjonens forslag fra høsten 2019 var det antydnet at fiske og fangstlinjen på Gravdal i Lofoten stod i fare for å kunne bli nedlagt, og så skulle disse elevene samles andre steder i fylket. Da en vg1 elev fra en annen skole i fylket som har fiske og fangst, var utplassert noen uker nå i februar på en fiskebåt som er lokalisert i Lofoten, fikk han følgende beskjed fra eieren: *Dersom du søker vg2 på Gravdal neste år, så skal du få lærlingeplass hos oss. Vi må jo passe på at den linja ikke blir nedlagt!* (samtale med naturbrukselev i Nordland 27. februar 2020). Dermed søkte selvfølgelig eleven til Gravdal. Når strukturen legger opp til den type konkurranse om elever så kommer markedskreftene til syne og alle vil «verne om sitt». I det regionale innspillsmøtet som jeg deltok på 1. november 2019 kom det tydelig fram hvordan alle kjemper for sitt. Mens initiativet fra administrasjonen var å forsøke å skape konsensus omkring noen løsninger, så kom det tydelig fram at representanter både fra kommuner, næringsliv og skoler var fortrinnsvis tilstede for «å tale egen sak».

Den intervjuede tillitsvalgte sier at *det er viktig at skolene er profesjonelle og at de ansatte kan stå innefor at det viktigste er ikke «min arbeidsplass», men at elevene velger det som er best for eleven slik at han eller hun lykkes i sin utdanning.* Samtidig presiserer også den tillitsvalgte at *dette er ikke et tankesett som deles av alle i skolene, tvert i mot så er det slik at programområder og skoler kjemper om de samme elevene.* Fylkesdirektør for utdanning reflekterer også litt rundt at det har kanskje ikke vært brukt så mye tid på slike diskusjoner ute i skolene, i alle fall ikke initiert av utdanningsavdelingen. Det å få rett elev på rett program og tenke på hva lokalsamfunnet har behov for totalt sett burde være et diskusjonstema, samtidig

er det vanskelig for arbeidsgiver å forvente at arbeidstakere skal arbeide for noe som i neste omgang kan føre til at de mister jobben.

4.7 Mange kokker og mye søl?

Arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen har vært utfordrende i mange år, likevel var det slik at det toppet seg litt høsten 2019. Utdanningsavdelingen hadde et sterkt innsparingspress over seg, og foreslo dermed en endring i tilbudsstrukturen som vakte stor oppstandelse over hele Nordland. Det ble skrevet mye i aviser og på sosiale media om dette, og det ble arrangert mange fakkeltog. I Avisa Nordland stod det 8. november 2019 om Knut Hamsun videregående skole: «Fakkeltog for å berge skolen. Befolkningen i Nord-Salten raser mot forslagene til kutt i de videregående skoletilbudene i regionen.» (s. 10). Lignende overskrifter var å finne i mange aviser omkring i fylket. Når så dette skulle vedtas av Fylkestinget gjorde politikerne ganske mange endringer i forslaget fra administrasjonen. Den femte utfordringen jeg trekker fram er derfor spørsmålet om hvordan man kan ivareta både faglig forsvarlige vurderinger og gode demokratiske prosesser samtidig?

Vi er igjen tilbake til Bolman & Deals (2014) politiske ramme. Samtidig så vil jeg også trekke inn den symbolske rammen, og den tidligere nevnte isomorfismen. Hva skjer med utdanningsavdelingens troverdighet når det er såpass stor mismatch mellom administrasjon og politikk? Skolene, og særlig rektorene, står i et lojalitetsforhold til skoleeier, men det kan kanskje være problematisk når ikke skoleeier, som styrer på vegne av politikerne, ikke snakker med en stemme. Administrasjonen er selvfølgelig forpliktet til å forholde seg til vedtakene til Fylkestinget, men det er ikke usannsynlig at det også kan skape frustrasjon og usikkerhet i administrasjonen, når avgjørelsene politikerne tar blir såpass langt fra forslaget som administrasjonen har brukt mye tid på å arbeide fram. Fylkesdirektør for utdanning uttalte at *det er klart administrasjonen kan foreslå en ting, men Fylkestinget kan vedta noe annet. Det er uforutsigbart og kommer sent for skolene.* Når det virkelig da er politikerne som styrer, så betyr det i og for seg at demokratiet fungerer, og at det er de folkevalgte som bestemmer og ikke et teknokrati. Samtidig kommer uvilkårlig spørsmålene om hva som er bakgrunnen for de politiske vedtakene. Har politikerne satt seg tilstrekkelig inn i alle detaljene

i disse nokså komplekse sakene, slik at de alle har gode forutsetninger til å overstyre den faglige vurderingen i såpass stor grad? Hva gjør dette med politikernes og utdanningsavdelingens legitimitet? Som Takøy poengterer så er det administrasjonen som utarbeider løsningsforslag på bakgrunn av politiske kriterier. Fylkesråden er kjent med prosessen og kan være med å påvirke den, så innholdet er ikke «ukjent» for politisk nivå. Det som er mer usikkert er om politikere utenfor fylkesrådet, dvs Fylkestinget, er kjent med innholdet underveis (2017, s. 16).

Eirik Irgens skriver at institusjonelle teorier er «forestillingen om at organisasjoner kan utvikle egenskaper som gjør at de blir «institusjoner» og med det får betydning ut over å være et teknisk og praktisk arrangement for å nå mål og fordele arbeidsoppgaver» (2016, s. 144-145). Disse virksomhetene har en spesiell betydning i samfunnet, og skolene er et eksempel på en slik virksomhet. I Norge spiller offentlige institusjoner som skolen en markant rolle, og nordmenn har tradisjonelt sett hatt nokså solid tillit til offentlige institusjoner. Spørsmålet er om denne tilliten og legitimiteten kan svekkes når politikere og administrasjonen sender såpass tvetydige signaler?

Skolebruksplaner vil nok være en del av løsningen på dette. Da vil det bli en større sak hvert fjerde år, og så blir det ikke bare mer ro for skolene og omgivelsene i perioden i mellom, men også for utdanningsavdelingen i fylkesadministrasjonen. Fagleder for arbeidet med tilbudsstrukturen påpeker nettopp det at det hender at de opplever at *politikere er inne og «berger» tilbud, og at de har lagt ned tilbud, uten at de helt har den fulle og hele oversikten over konsekvensene. (...) Det er egentlig en ganske usikker faktor i dette.* Hun trekker også inn det faktum at det er uvanlig, og heller ikke unaturlig, at politikere driver mye lokalpolitikk uansett hvor de kommer fra, og da fronter egne hjertesaker. Den tillitsvalgte hevder at det vil absolutt bli bedre med skolebruksplaner, og rektoren sier at *det må gjøres tak som sørger for å sette en struktur som har forutsigbarhet flere år fram i tid.*

4.8 Lillebror i midten

6. november 2019 sendte HR-avdelingen på fylket ut et brev til alle rektorene i Nordland fylkeskommune. Brevet er signert av HR-sjefen, og omhandler en avklaring rundt ytringsfrihet og lojalitetsplikt for ledere og ansatte. Brevet innledes med at «i forbindelse med kommende fylkestingssak om endring i tilbudsstruktur for videregående opplæring, har vi fått flere henvendelser rundt presset våre skoleledere føler med hensyn til lojalitet mot arbeidsgiver og lojalitet mot skolen og lokalmiljøet». I dette brevet står det også at flere har blitt oppfordret til å stille i fakkeltog og folkemøter for bevaring av skoler og tilbud. Det at skoleeier ser seg nødt til å sende ut et slikt brev, forteller ganske mye om situasjonen sist høst. «Det er ikke illojalt å ytre at man ikke er enig i de foreslåtte endringene, men en slik ytring bør gjøres med respekt for det demokratiske systemet og med en erkjennelse om at noen endringer faktisk er nødvendig for å få økonomien til å gå rundt». Forventningene fra lokalsamfunnet og skolene er nokså store, og arbeidsgivers forventning om lojalitet er klar: «Lojalitetsplikt til arbeidsgiver er et ulovfestet prinsipp, som ikke direkte griper inn i ansattes ytringsfrihet, men som indirekte gjør det ettersom enkelte ytringer i ytterste konsekvens kan få følger for arbeidsforholdet». Videre står det også at «jo nærmere den ansatte sitter den politiske ledelse, jo større grad av forsiktighet må utøves».

I en situasjon hvor skoleeier har klare lojalitetskrav til skolelederne, og særlig rektorene, kommer de uvilkårlig inn i et krysspress mellom forventninger fra arbeidsgiver og forventninger fra skolens ansatte og lokalsamfunnet. Rektorrollen kan da lett bli en uriasstilling som både forutsetter robuste og kompetente rektorer, og ved stor urolighet så kan det samtidig gjøre at rektorstillingen blir mindre attraktiv. Denne utfordringen er av en annen karakter enn de andre utfordringene, og derfor vil jeg forholde meg mer deduktivt til den. Jeg vil gjøre noen generelle teoretiske betraktninger omkring rollen i første omgang, og deretter fylle etter med funn fra informantene og egne refleksjoner, altså det mer spesielle (Nyeng, 2012, s. 59).

Som brevet jeg har referert til over illustrerer nokså klart, så er rektorrollen i disse prosessene nokså krevende, og det er mange hensyn rektorene må ivareta. I den sammenheng ønsker jeg først å si noe om organiseringen av videregående skole, og rektors plassering organisasjonsmessig. Bolman & Deal refererer i den strukturelle rammen til Max Weber og hans teorier omkring byråkrati, og i tillegg trekker de fram Henry Mintzberg som setter fokus

på fem komponenter i organisasjonene (2014, s. 103-107). Mintzberg presenterer fem forskjellige byråkratimodeller, og når det kommer til norsk videregående skole står maskinbyråkratiet og fagbyråkratiet sentralt. På den ene siden er skoleverket en offentlig institusjon som på mange måter følger tradisjonelle byråkratiske linjer med en stor operativ kjerne i bunn representert av alle lærerne, en mellomledelse på skolene og et strategisk toppunkt ved fylkesledelsen. Rektor hører kanskje til i det strategiske toppunktet, men befinner seg i såfall fysisk adskilt fra dette. Fylkesdirektøren for utdanning og kompetanse har personalansvar for rektorene, og rektors lojalitet er knyttet dit, fysisk har rektorene sin arbeidsplass ute på skolene som kan befinne seg langt fra fylkeshuset i Bodø. I tillegg er skoleverket avhengig av en solid støttestab som sekretærer, helsesøstre, drift, kantine osv. I de videregående skolene finner vi også spesialister som representerer teknostrukturen som standardiserer, måler og inspiserer prosedyrer og resultater. I Nordland har vi også fått kvalitetsledere ved hver enkelt skole som ivaretar deler av disse arbeidsoppgavene. Helheten i dette minner i stor grad om maskinbyråkratiet.

Når en omtaler utdanningsinstitusjoner, er det også vanskelig å komme utenom fagbyråkratiet. I fagbyråkratiet er den operative kjernen enda større og enda mer markant enn i maskinbyråkratiet. Teknostrukturen blir mindre markant, da mye av dette ivaretas i den operative kjernen. En er fortsatt avhengig av en solid støttestab som ivaretar arbeidsoppgaver som ligger utenfor kompetansen til den operative kjernen. Videre er det få ledelsesnivåer mellom den operative kjernen og toppledelsen, det blir med andre ord en nokså flat og desentralisert struktur. Det er trolig slik at desto høyere opp i utdanningssystemet man kommer, desto sterkere innslag av fagbyråkrati får man. I det daglige styrer de videregående skolene i Nordland seg i stor grad selv. Lærerne har tradisjonelt sett hatt relativt sterk autonomi, og det har ført til en mer flat og desentralisert struktur. Likevel har nok denne autonomien blitt gradvis strammet inn de senere årene.

Når en ser de byråkratiske modellene opp mot videregående skole, rektors rolle og arbeidet med tilbudsstruktur, er det nok slik at rektor kommer i en uriasstilling mellom den operative kjernen, de ansatte ved skolen, og toppledelsen, fylket. Den operative kjernen er relativt høyt utdannet, har sterke meninger og forsvarer sine fag og programområder. Toppleidelsen har liten kontakt med den operative kjernen, og ser situasjonen fra et langt mer instrumentelt og

økonomisk perspektiv. Midt i mellom står rektorene, nesten som en «lillebror i midten» og skal sjongelere mellom partene og ivareta sin rolle i lokalsamfunnet, sine elever, sine ansatte og innfri kravene fra arbeidsgiver. *Prosessene omkring tilbudsstrukturen blir utarmende for de små skolene, særlig for rektorene som er pålagt å følge opp alt annet i tillegg (intervju tillitsvalgt).*

Toppledelsen kontrollerer aktiviteten nede i skolene gjennom en vertikal samordning, ved felles myndighet, felles regler og retningslinjer og resultatmåling (Bolman & Deal, 2014, s 78). I god new public management stil blir skolene etterprøvd fra toppledelsen i forhold til elevenes trivsel, mobbing, fravær, gjennomføring, formidlingstall, karakterer og søkertall. Som den intervjuede tillitsvalgte påpeker så *blir skolene egentlig veldig overvåket, det skal være fulle klasser, vi skal produsere gode elever og alle skal bestå med gode karakterer. (...) Systemet er ofte bygget på tall og statistikk.* Rektor må stå til ansvar for dette oppover i systemet, samtidig som det legger press nedover i skolene. Dette presset trenger ikke være noe negativt, men når det i tillegg blir usikkerhet omkring arbeidssituasjonen pga dimensjoneringen av tilbudsstrukturen, som er styrt av toppledelsen, blir rektor stående i skvis.

Personalet i videregående skole har i mange tilfeller relativt høy utdanning innenfor sine fagområder. Det er fort at man da identifiserer seg mer ut fra fagposisjon, enn ut fra et mer generelt pedagogisk ståsted. Man har da kanskje en «commitment» til fagprofesjon, i like stor grad som det å være lærer (Irgens, 2012, s. 156), noe som en kjenner igjen fra høyskoler og universiteter. På den annen side er da arbeidet med at det skapes en «commitment» også som lærer viktig, da dette er en sentral del i arbeidet med å skape gode lærere (Hargreaves & Fullan, 2012, s. 59). For å lykkes med dette er gode ledere og politisk styring som sentrale faktorer. Rektor må selv vise «commitment» til skolen, sine ansatte og elevene, for å bidra til at dette skal forplante seg videre i organisasjonen. Igjen kan det være utfordrende for rektor å framstå med sterk «commitment» til egen organisasjon når lojalitetskravene ovenfra blir såpass tydelige. *Dette er et dilemma for rektor. Lokalt forventes det at alle rektorene kjemper for sin skole, men samtidig må rektorkollegiet stå samlet som gode rådgivere for utdanningssjefen* (intervju rektor). Videre er det særlig krevende når en del struktursaker

ender i overtallighet i personalet, og enkelte arbeidstakere blir stående uten jobb.

Fylkesdirektør for utdanning sier følgende om dette:

Det er et dilemma, og det er en utfordrende posisjon å stå i som rektor, det er ingen tvil. De kan oppleve et enormt press fra lokalsamfunnet og bedrifter rundt, og alt som påvirkes av hvordan vi rigger strukturen og arbeidsplasser. Det er klart det er noe helt annet å stå nært når man kjenner dem, vet hvordan familiesituasjonen er og vet hvordan det blir når jobben forsvinner en dag, enn for oss som sitter på litt avstand og tenker på hva som er den beste tilbudsstrukturen slik som vi gjør. Det jeg forventer av rektorene er at de skal se sin rolle som en av mange rektorer som er i ei ledergruppe i fylket. De er ansatt i fylket for å gi et utdanningstilbud til ungdom i Nordland, og da er faktisk prioritet 1 å bidra til å skape best mulig struktur i Nordland. Jeg har stor forståelse for at det ikke er enkelt. Det er nøkkelpersoner i lokalsamfunnet, og jo mindre samfunnet er jo viktigere er rektor på ei videregående skole.

Utdanningsdirektøren påpeker også at *de fleste rektorer er godt trent til å stå i den situasjonen, men nå har jeg vært her bare to år, så jeg vet ikke helt hvordan skoleringa til å håndtere de situasjonene er eller har vært.* Videre trekker respondenten også fram at *det er jo litt spesielt for utdanning for skolene har jo hvert år overtallighetsprosesser, da fordi noe ikke blir igangsatt. Det er noen som hele tida har det. Det er jo ikke vanlig for andre ledere å holde på med dette hvert år.* Når jeg spør rektoren hvordan man skal håndtere disse prosessene, er svaret klart: *Å være god på å gi informasjon! Oppdatere personalet på hvor man er i prosessene, og være ærlig på det. Tett oppfølging og ivaretagelse er viktig.* Rektoren legger heller ikke skjul på at det er utfordrende å stå i midten for disse prosessene, og bekrefter mitt utsagn om at det er en uriasstilling i den sammenheng, og at det forventes lojalitet både ovenifra og nedenifra i organisasjonen. *Ja, og også fra lokalsamfunnet! De forventer at man skal kjempe for skolen og ha bredest mulig tilbud. Men så er det ikke alle tilbud som er liv laga, økonomien slik den er i dag, så må strukturen settes slik at det er nesten bare fulle klasser (intervju rektor).*

Eirik Irgens skriver i *Skolen* om toøyd blick på ledelse. Mens vitenskapens øye setter fokus på overflatestrukturene hvor det meste kan telles og måles, så er kunstens øye mer opptatt av dypstrukturene i en organisasjon. For mange ledere kan det fort være lett å la det umiddelbart synlige, som prosedyrer, retningslinjer, målbeskrivelser, organisasjonskart og målbare resultater, være styrende for hvordan en organisasjon ledes. Vitenskapens øye kan derfor ofte bli dominerende. Irgens refererer til filosofen Ernst Cassirer når han trekker inn begrepet «binokulært syn», altså at lederen må ha kunnskap om både dypstrukturene og

overflatestrukturene i sin organisasjon. I dette tilfellet vil det si at rektor må ha innsikt i både overflatestrukturene, og i de grunnleggende forutsetningene, som styrende normer, verdier, antakelser og holdninger, i sin skole. Ved å ha kunnskap om og egenskaper til å beherske et samsyn mellom det Irgens da kaller «vitenskapens øye» og «kunstens øye», så vil en som rektor ha større forutsetninger til å håndtere utfordrende ledelsesoppgaver. «Den som kun forholder seg til én dimensjon (...), vil ha problemer med å danne seg et realistisk bilde av virkeligheten og vil derfor ha vansker med å ta seg fram i en kompleks og foranderlig kontekst» (2016, s. 307). For å mestre dette kreves en «estetisk bevissthet», men dersom lederen virkelig mestrer dette samsynet utvikles en evne til å kunne håndtere komplekse utfordringer rask og intuitivt, og en kan snakke om profesjonelt artisteri (Irgens, 2016, s. 46 og s. 305). Jeg mener det er viktig at det settes av tid og ressurser til utdanning og styrking av rektorene i denne sammenheng. Rektorstillingen er en sentral og viktig stilling i skolen, og da er det også viktig at den er attraktiv slik at man sikrer seg solid kompetanse i disse stillingene. Rektor er ikke bare fylkets forlengede arm inn i skolen, men også en svært sentral aktør i skolesamfunnet og i lokalsamfunnet.

Kapittel 5: Avsluttende refleksjoner og konklusjon

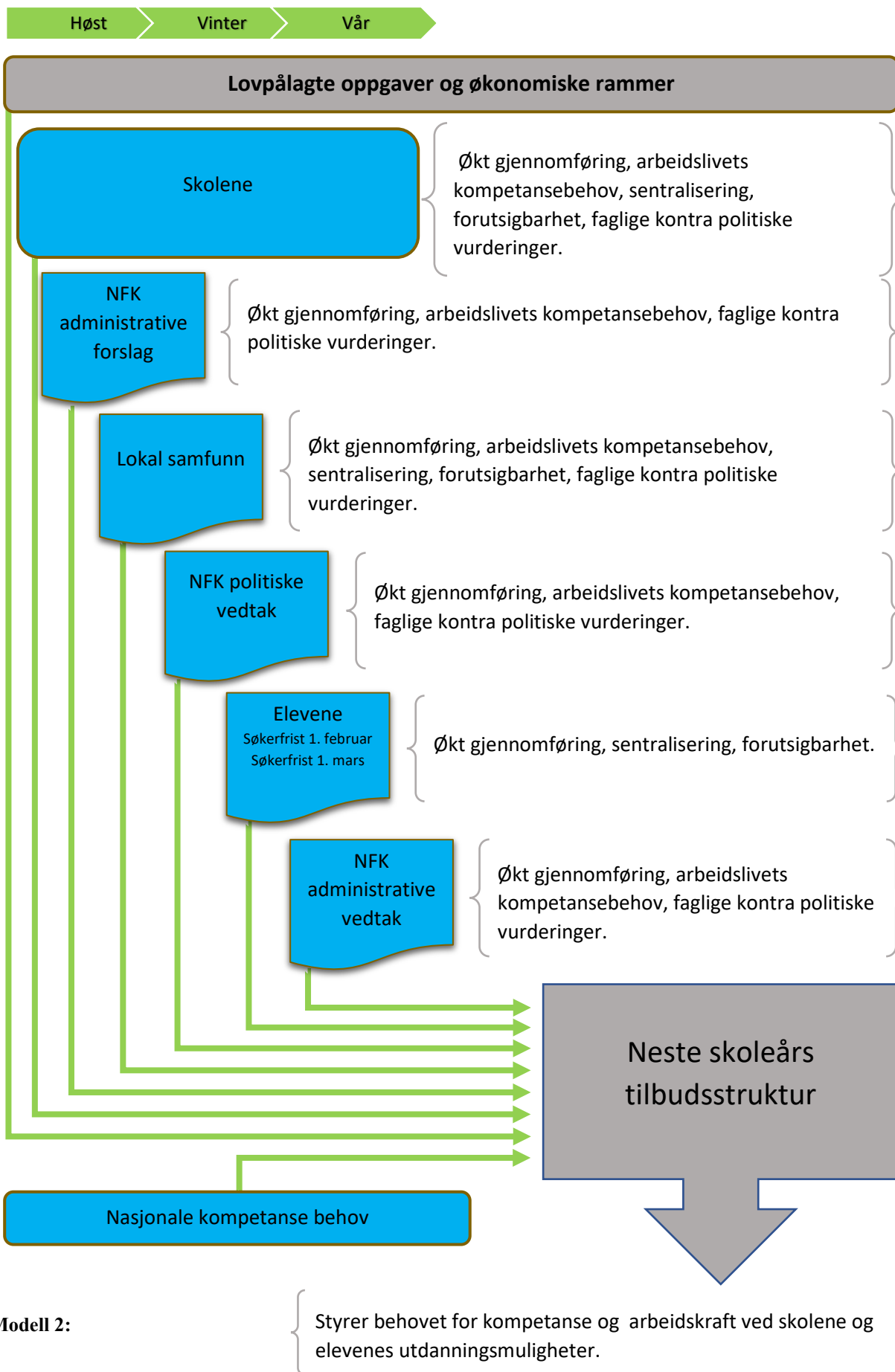
5.1 Avsluttende refleksjoner

Det er 16 videregående skoler i Nordland, fordelt utover et både langstrakt og topografisk utfordrende fylke. Ut fra årets elevtall var det to skoler med over 1000 elever, fire skoler med mellom 500 og 900 elever, sju skoler med mellom 300 og 500 elever og tre skoler med mellom 100 og 160 elever (presentasjon fra utdanningsavdelingen 24.10.2019). Selv slik det er nå er det en del elever som er nødt til å flytte for å gå på videregående skole, men de fleste kan fortsatt bo hjemme dersom de velger innenfor tilbudene som finnes lokalt. Innenfor de økonomiske rammene så kan man spørre seg om det er for få eller for mange skoler? Ser man helt enkelt på de direkte inntektene Nordland fylkeskommune har for å drifte videregående skole, og hva det koster fylkeskommunen reelt å drifte dette, så er det kanskje for mange skoler. Sammenlignet med Møre og Romsdal har Nordland et innsparingspotensial på 285,8 millioner bare innenfor videregående opplæring (*Bring oss i front!*, 2019, s. 38).

Dersom man forholder seg til et mer helhetlig bilde og tenker på hva det vil koste fylkeskommunen dersom lokalsamfunn blir lagt ned pga manglende næringsliv, som igjen kommer på grunn av manglende kompetanse, så har vi kanskje for få videregående skoler i Nordland. Spørsmålet som kommer i kjølvannet av dette blir igjen hva som skjer med kvaliteten i opplæringstilbudene dersom de blir for fragmenterte. Det vil få konsekvenser både for sårbarheten i kompetansen og for utstyrsnivået. Kanskje det da er bedre å motivere ungdom til å flytte til bestemte steder som tilbyr bestemte utdanninger som er av høy kvalitet, slik det for eksempel gjøres med landslinje-tilbudene. Samtidig kommer en ikke utenom hvor viktig det er med stabilitet og forutsigbarhet i tilbudene, for å opprettholde kvalitet og kompetanse ved skolene og også i lokalsamfunnene for øvrig. Når en ser på spriket som var sist høst mellom fylkesadministrasjonens forslag og politikernes vedtak, illustrerer kanskje det en naturlig skillelinje mellom de faglige vurderingene og økonomiske påleggene som administrasjonen skal forsøke å forholde seg til, og de lokalpolitiske kravene som de folkevalgte skal ta stilling til. Lignende resonneringer ser en fra Troms fylke hvor Takøy skriver at de folkevalgte representerer sitt lokale miljø, noe som særlig kommer til uttrykk i diskusjonen om skolenedleggelse. Opprettholdelse prioriteres foran nedleggelse, til tross for at beslutningene forverrer fylkeskommunens økonomiske situasjon (2017, s. 51).

Min problemstilling er hvilke dilemmaer og utfordringer de videregående skolene og fylkeskommunen i Nordland opplever i arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen? Ut fra empiri og teori har jeg forsøkt å strukturere disse i seks hoveddilemmaer. De fem første er knyttet opp mot økt gjennomføring, arbeidslivets kompetansebehov, sentralisering, forutsigbarhet og faglige kontra politiske vurderinger. Dersom man i en modell forsøker å knytte disse utfordringene opp mot de involverte partene, så kan kanskje det illustrere prosessene gjennom et skoleår og på hvilken måte dette er med på å påvirke neste års tilbudsstruktur. Videre vil, som tidligere presisert, alltid de lovpålagte oppgavene og de økonomiske rammene ligge til grunn for neste års tilbudsstruktur. De overordnede nasjonale kompetansebehovene vil også til enhver tid være en del av denne prosessen, og konsekvensen i neste omgang vil være at dette styrer behovet for kompetanse og arbeidskraft ved skolene og elevenes utdanningsmuligheter, jf modell 2.

Visualisering av utfordringer i arbeidet med tilbudsstrukturen

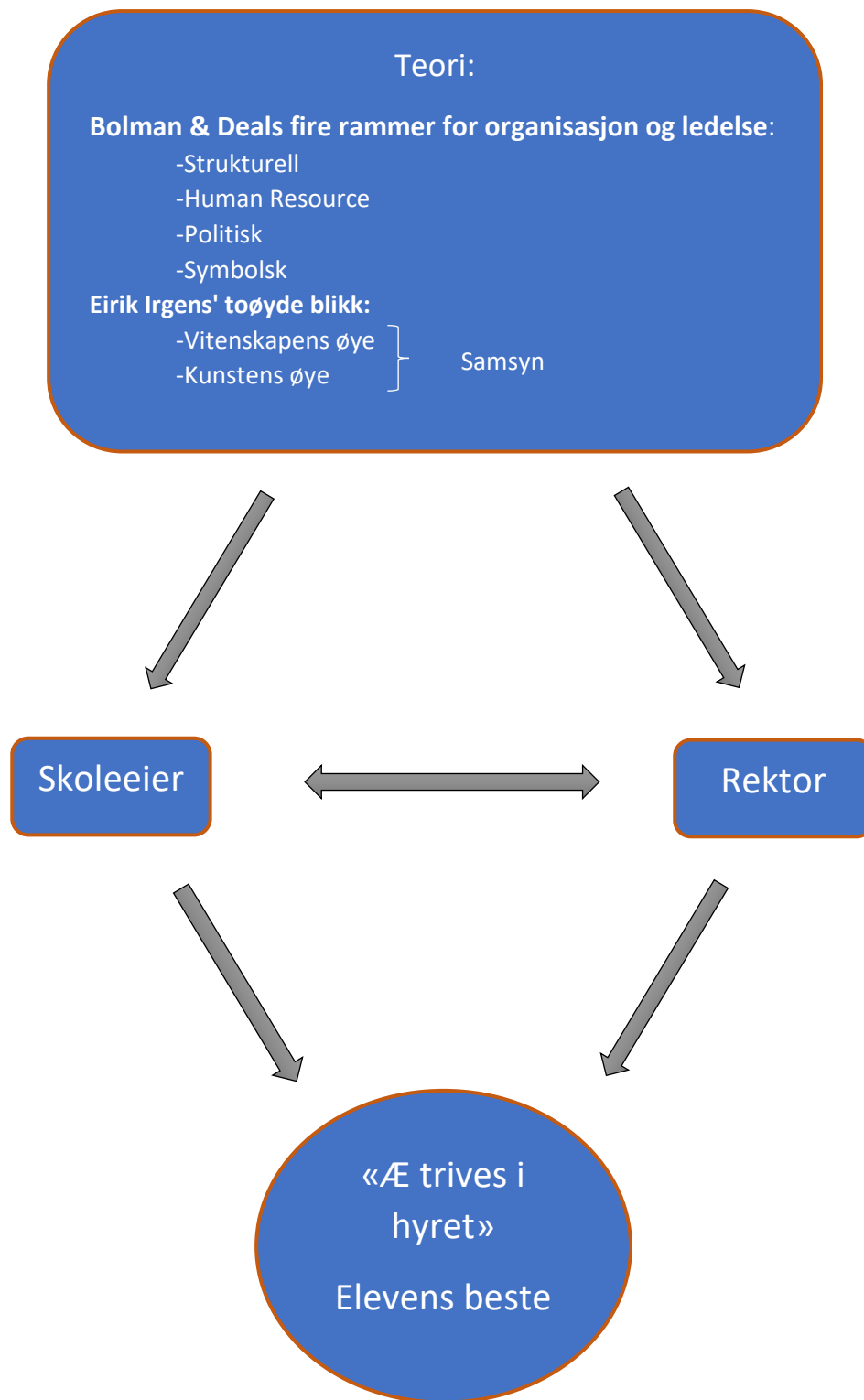


Øverst i modellen ligger årstidene prosessen går gjennom, og de lovpålagte oppgavene og de økonomiske rammene ligger til grunn uavhengig årstid. Skolene er en del av prosessen gjennom hele skoleåret, og blir påvirket av alle de fem førstnevnte utfordringene. Deretter kommer de andre involverte partene på banen i forskjellige faser gjennom året, som på våren resulterer i et vedtak om neste års tilbudssstruktur. Det nasjonale kompetansebehovet vil også ligge til grunn uavhengig de fylkeskommunale prosessene.

Den siste utfordringen dreier seg om rektor som aktør i disse prosessene. Det er mange dyktige rektorer som balanserer i denne kompleksiteten hvert eneste år. Det er viktig for alle ledere, og kanskje særlig rektorer som ivaretar et såpass sentralt samfunnsoppdrag, å inneha solid lederkompetanse. For rektorene sin del innebærer dette både solid innsikt i og erfaring fra videregående skole, og også teoretisk innsikt som styrker dem i deres ledergjerning. Eksempelvis vil dette kunne innebære kunnskap om flere perspektiver på organisasjon og ledelse slik som Bolman & Deal presenterer og beherske det Eirik Irgens' toøyde blikk. Det vil i alle kunne fall bidra til å styrke rektorene i ivaretakelsen av den utfordrende rektorrollen, og det er med sikkerhet også andre teoretiske innfallsvinkler som er gode.

Videre mener jeg det også er viktig at skoleeier også tilegner seg solid innsikt i prosessene nede på skolene, og at også de har forståelse for at det ikke bare er overflatestrukturene som er viktige, men at dypstrukturene også har stor betydning for ledelsen av de videregående skolene. Dersom skoleeier innehar den helhetlige forståelsen for videregående skole, har innsikt også i de utfordringene arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen skaper for den enkelte skole, da vil skoleeier kunne gi en solid støtte og være en god tilrettelegger for rektorene i den uriasstillingen som de i mange tilfeller står i. Til syvende og sist vil dette komme både skoleeier og skolene, og ikke minst elevene, til gode. Kanskje vi da vil få enda flere elever som «trives i hyret», jf modell 3.

Modell 3:



Det jeg forsøker å illustrere i denne modellen er hvordan relevant teori kan bidra til kunnskap og innsikt hos organisasjoner og aktører, og som igjen da kommer «kundene» til gode, altså elevene i dette tilfellet.

5.2 Konklusjon

Det å utdanne unge mennesker inn i et arbeidsliv er helt fundamentalt for et hvert samfunn i den moderne vestlige verden. Det er noe som berører alle i samfunnet, enten ved å selv være elev eller student, og alle som ikke selv lengre er elev, har en gang vært elev og er gjerne foreldre eller besteforeldre til dagens elever. Dette gjør at alle i et samfunn har et erfaringsgrunnlag om skole og utdanning, og dermed har også mange meninger om det, ikke bare de som har en profesjonell tilknytning til tematikken. Dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående skole er utvilsomt viktig for lokalsamfunn. Det betyr mye å ha en videregående skole, og det er også av stor betydning hvilke utdanningsprogram skolen tilbyr. Det er kanskje ikke så rart da, at dette arbeidet er noe som engasjerer mange, både innenfor fylket og skolene, men også i lokalsamfunnene.

Dette er en masteravhandling, det vil si at det er forskning av begrenset omfang. Det jeg har forsøkt å gjøre i denne omgang er å kartlegge og skape bedre forståelse for kompleksiteten i arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen. Det jeg selv stadig kommer tilbake til er dette med stabilitet og forutsigbarhet, og selv om det er vanskelig å skape denne, så blir det ikke av den grunn mindre viktig at man faktisk greier å skape forutsigbarheten. Den er helt essensiell for at særlig de små og mellomstore videregående skolene skal kunne tilby elevene de rammene for opplæring som de både fortjener og har krav på, og for at rektorene skal få muligheten til å bygge den kompetansen det er behov for ved skolene. Jeg har i liten grad streift innom potensielle løsninger. utfordringene og dilemmaene i seg selv er kanskje konstante og uløselige, men prosessene kan endres og forbedres slik at dilemmaene blir mer håndgripelig for de involverte partene. Fylkeskommunen nærmer seg kanskje en bedre løsning med innføring av skolebruksplaner, som allerede nå arbeides med for de kommende fire årene. Den videre utfordringen vil i neste omgang være kapasitetstilpasningen på våren. Jeg tenker at dette berører mange videregående skoler i hele landet, ikke bare i Nordland. Det er gjort relativt lite forskning på feltet, og mener at dette er såpass viktig at det er noe som bør gjøres mer forskning omkring, slik at vi i større grad kan nærme oss bedre løsninger på dette arbeidet. Med mer effektive prosesser, stabilitet, forutsigbarhet og ro omkring dette arbeidet, så kan skolene i større grad fokusere på primær oppgavene, i stedet for å bruke mye energi på rekrutteringsarbeid, interne kamper om elever og . Hovedfokus bør være å drive god undervisning og hjelpe elevene til å «velge rett» for seg selv og samfunnet. Vi ønsker vel alle å ha det godt i en arbeidssituasjon, og da er det viktig at man «trives i hyret».

Litteratur

- Aarseth, W. (2014). *Project management – A New Mindset for Success*. Bergen: Fagbokforlaget
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Bolman, L.G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, T, Johnsen, E. & Vanebo, J.O. (1999). *Økonomistyring i det offentlige*. AIT Otta AS: Tano Aschehoug.
- Frøseth, M. W., Hovdhaugen, E., Høst, H. & Vibe, N. (2008). *Tilbudsstruktur og gjennomføring i videregående opplæring*. (40/2008). Oslo: NIFU STEP.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Høst, H. & Evensen, M. (2009). *Ny struktur – tradisjonelle mønstre?* (28/2009). Oslo: NIFU STEP.
- Høst, H. & Reegård, K. (2019). *Dimensjonering av videregående opplæring*. (23/2019). Oslo: NIFU.
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjeldstadli, K. (1992). *Fortida er ikke hva den en gang var*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meyer, J. W & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2. Chicago: The University Chicago Press.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2018: 15 (2018). *Kvalifisert, forberedt og motivert*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

NOU 2019: 25 (2019). *Med rett til å mestre*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

Opplæringsloven, utgave 2017-2018, Kunnskapsdepartementet. Oslo: Pedlex.

Takøy, I. J. (2017). *Hvorfor ble ikke skolene nedlagt*. Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor. Universitetet i Tromsø.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vibe, N., Frøseth, M.W., Hovdhaugen, E. & Markussen, E. (2012). *Strukturer og konjunkturer*. (26/2012). Oslo: NIFU.

Værnor, K. m.fl. (2019). *Bring oss i front!* (R1020788). Oslo: Agenda Kaupang.

Walbækken, M. M., Steen, I. S. & Røtnes, R. (2018). *Framtidens kompetansebehov i Nordland fylke*. (12/2018). Oslo: Samfunnsøkonomisk Analyse AS.

Andre skriftlige kilder

Avisa Nordland 15. oktober 2019

Fagervik, K. rektor Meløy vgs., tallmateriale satt sammen etter førstehåndskontakt med kommunene.

Gjertsen, A., Vinogradov, E. & Antonsen, K. M. (2018). *Regional kompetansestrategi for Nordland: datagrunnlag og diskusjoner*. (Arbeidsnotat 1007/2018) Bodø: Nordlandsforskning.

Nordland fylkeskommune (2016). *Satsningsområder og fremtidig utdanningsprofil i de videregående skoler i Nordland*. Fylkestingssak 128/2016, 03.10.2016.

Nordland fylkeskommune (2019). *Læreplassgaranti i Nordland*. Fylkestingssak 027/2019, 25.02.2019.

Nordland fylkeskommune. *Prosedyrer/rutiner for hvordan dimensjoneringen av tilbudsstrukturen i videregående opplæring foregår*. Dokument ervervet fra Hege Benedikte Torvik, fagleder på Nordland fylkeskommunes utdanningsavdeling.

Aas, V. (06.11.2019). *Om ytringsfrihet og lojalitetsplikt*. Brev fra Nordland fylkeskommunes HR-sjef til rektorene i videregående skole i Nordland.

Digitale kilder

Meløy videregående skole (2020). *Virksomhetsplan Meløy vgs 2020-2022*. Hentet fra <https://sfks.nfk.no/>

Nordland fylkeskommune (2017). *Helhetlig melding om videregående opplæring i Nordland*. Hentet fra <https://www.nfk.no>

Nordland fylkeskommune (2018). *Nordlandsmodellen. Strategi for økt gjennomføring i Nordland*. Hentet fra <https://www.nfk.no>

Nordland fylkeskommune (2020). *Kompetanse for et arbeidsliv i endring – Kompetansestrategi for Nordland 2020-24*. Hentet fra <https://www.nfk.no>

Samfunnskontrakten: <https://www.udir.no/globalassets/samfunnskontrakt-for-flere-lareplasser-2016--2020.pdf>

Muntlige kilder

Intervjuer

Rektor videregående skole i Nordland, 18.10.2019.

Fagleder tilbudsstruktur, Nordland fylkeskommune, 25.10.2019.

Fylkesdirektør for utdanning og kompetanse, Nordland fylkeskommune, 25.10.2019.

Pedagogisk tillitsvalg og pedagog ved videregående skole i Nordland, 29.10.2019.

Modeller

Modell 1: Side 31

Modell 2: Side 58

Modell 3: Side 60

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Vedlegg 3: Prognose elevtallsutvikling

Intervjuguide

1. Jeg forklarer bakgrunnen for intervjuet og gjør en begrepsavklaring – presisere hva jeg mener med prosessen omkring arbeidet med tilbudsstruktur.
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?
3. Hvilke interesser er innblandede når det gjelder arbeid med tilbudsstruktur?
4. Hvordan foregår prosessene med arbeidet med tilbudsstrukturen for videregående skole i Nordland? (Samsvar?)
5. Hvilke interesser blir hørt i slike prosesser? Hvordan opplever du forhandlingen?
6. Hvordan opplever du disse prosessene? (Makt?, lojalitet?)
7. Hva tenker du er et godt samfunnsansvar når det gjelder arbeid med tilbudsstruktur, generelt og i Nordland?
8. Mener du at tilbudsstrukturen skal organiseres lokalt, på fylkesbasis eller nasjonalt?
9. Er det konkurranse om elever mellom skolene) Hvordan ser denne konkurransen ut? Hvorfor?
10. Får en eventuell konkurranse konsekvenser for tilbudsstrukturen?
11. Hva er bra/positivt med disse prosessene og hvilke utfordringer/dilemmaer ser du i disse prosessene?
12. Opplever du at bedrifter og offentlig sektor klarer å holde intensjonsavtalene i forbindelse med læreplass?
13. Mener du at vi utdanner den arbeidskraft vi trenger?
14. Hvordan tenker du/dere omkring prioriteringer i dette arbeidet? Er det eleven, ansatte, skolene, lokalsamfunnet eller storsamfunnet som settes i sentrum?

- 15. Opplever du at dere klarer en gylden middelvei her og i slik tilfelle, på hvilken måte?**
- 16. Kan du gjøre noen refleksjoner omkring «elevens beste» i denne sammenheng? Skole på hjemstedet, kvalitet på utdanning, førstevalg, muligheter for jobb.**
- 17. Man kan tenke seg at det ligger et dilemma i det å tilfredsstillere elvens umiddelbare ønske om type utdanning og fremtidig risiko for marginalisering, dvs at vi utdanner dem til lærlingplasser som ikke finnes, eller at vi utdanner dem til jobber som ikke finnes der de ønsker bo. Kan du reflektere litt over slike dilemmaer?**
- 18. Hva er vanskelighetene med å opprette en stabil tilbudsstruktur?**
- 19. Hva mener du er fordeler og ulemper med opprettholdelse/ nedleggelse av tilbud ved skoler?**
- 20. Har du noen tanker om noe kunne vært gjort annerledes i arbeidet omkring dimensjoneringen av tilbudsstruktur i Nordland?**
- 21. Dersom det er behov for det, kan jeg kontakte deg for avklaringer på et senere tidspunkt?**

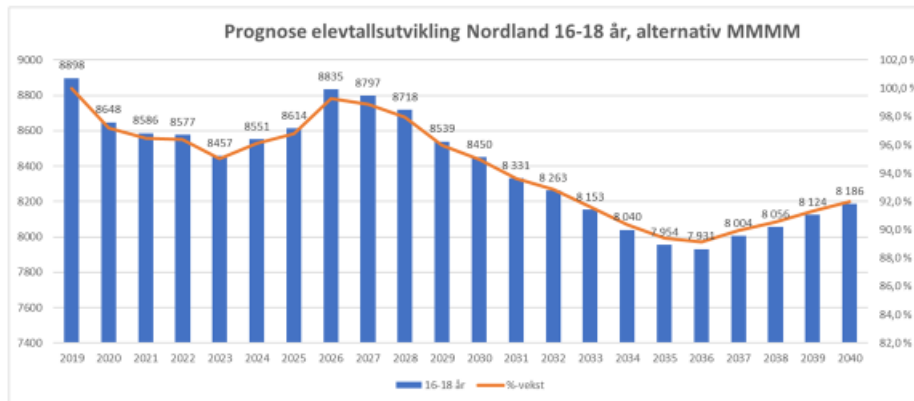
Takk for samtalen!

Intervjuguide

1. Jeg forklarer bakgrunnen for intervjuet.
2. Kort om bakgrunn til informant.
3. Hvordan foregår prosessene med arbeidet med tilbudsstrukturen for videregående skole i Nordland? Beskrivelse – nylige endringer.
4. Hvilke interessenter er innblandet i dette arbeidet og hvilken rolle spiller dem?
5. Hvordan opplever du disse prosessene/forhandlingene?
6. Hva er et godt samfunnsansvar når det gjelder arbeidet med dimensjoneringen av tilbudsstrukturen, generelt og i Nordland?
 - a. Økonomi
 - b. Nordlandsmodellen
 - c. Elever, ansatte, skolen, lokalsamfunn og storsamfunnet
7. Hvor bør hovedansvaret for tilbudsstrukturen ligge? Lokalt, fylkesbasis eller nasjonalt?
8. Er det konkurranse om elever mellom avdelinger/skoler? Hvordan utspiller dette seg? Hvilke konsekvenser får det? Positivt? Negativt?
9. Kan du gjøre noen refleksjoner omkring «elevens beste» i denne sammenheng? Skole på hjemstedet, kvalitet på utdanning, førstevalg, muligheter for jobb.
10. Hva er bra/positivt med arbeidet med prosessene omkring dimensjoneringen av tilbudsstrukturen?
11. Hvilke utfordringer/dilemmaer ser du i disse prosessene?
12. Har du noen tanker om noe kunne vært gjort annerledes i arbeidet omkring dimensjoneringen av tilbudsstruktur i Nordland?
13. Dersom det er behov for det, kan jeg kontakte deg for avklaringer på et senere tidspunkt?

Takk for samtalen!

Prognose elevtallsutvikling frem til 2040



Nedgang i antall **16-18-åring**er med **totalt 441** personer i 2023 sammenlignet med 2019

Nedgangen i antall **elev**er fra 2012 til 2018 er på 878 elever



Kommentar i PowerPoint fra NFK:

Prognosen er hentet fra SSB, fremskrevet med alternativ MMMM, som står for middels fruktbarhet, levealder, innenlandsk flytting og innvandring. Dette er hovedalternativet til SSB. Samlet vil antall 16-18åring reduseres frem til 2023 med totalt 441 personer sammenlignet med 2019. Dette utgjør en reduksjon på 5%. Fra 2024 vil antallet øke frem til 2026, før antall 16-18åring reduseres igjen.

