

# Erfaringsanalyse av Partnerskap for karriereveiledning i Telemark

*Rannveig Røste og Jorunn Spord Borgen*



© NIFU STEP Studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Rapport 7/2008  
ISBN 978-82-7218-562-5  
ISSN 1504-1824

For en presentasjon av NIFU STEPs øvrige publikasjoner, se [www.nifustep.no](http://www.nifustep.no)



Studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Studies in Innovation, Research and Education  
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo  
Tlf. +47 22 59 51 00 • [www.nifustep.no](http://www.nifustep.no)

RAPPORT 7/2008

Rannveig Røste og Jorunn Spord Borgen

# Erfaringsanalyse av Partnerskap for karriereveiledning i Telemark





## Forord

Denne rapporten er en analyse av forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning i Telemark. Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark er et av tre treårige forsøksprosjekt som skal bidra til erfaringer med hvordan styrke og samordne yrkes- og utdanningsveiledningen på regionalt nivå, gjennom regionale partnerskap. Forsøksprosjektet er initiert av Utdannings- og forskningsdepartementet og Utdanningsdirektoratet.

Denne analysen er utarbeidet på oppdrag for Utdanningsdirektoratet, og er foretatt i perioden 20. september 2007 til 15. februar 2008.

Rapporten er rettet mot å avdekke og analysere erfaringer fra sentrale aktører som har vært involvert i initieringen og i driften av det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag. Vi har i den sammenheng foretatt intervjuer med initiativtakerne samt med eiere, ansatte og referansegrupper involvert i forsøksprosjektet.

Forfatterne av rapporten takker alle informantene som tok seg tid til våre intervjuer og besvarte våre forespørsler. Vi vil også takke våre kollegaer ved NIFU STEP – Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning, Berit Lødding og forskningsleder Eifred Markussen for nyttige kommentarer til utkast til rapporten.

Oslo, februar 2008

Per Hetland  
Direktør

Eifred Markussen  
Forskningsleder



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1	Forsøksprosjektet ”Partnerskap for karriereveiledning” .....	7
1.2	Erfaringsanalysen .....	10
1.2.1	Mandat for erfaringsanalysen .....	10
1.2.2	Metode .....	11
1.2.3	Definisjoner og arbeidshypoteser .....	13
<b>2</b>	<b>Partnerskap for karriereveiledning i Telemark .....</b>	<b>19</b>
2.1	Initieringen av Partnerskapet: KFT og YOU .....	19
2.2	Karrieresenteret i Telemark.....	22
2.3	Karriereveiledningen i grunnopplæringen.....	24
2.4	Kompetansehevingen av karriereveilederne .....	26
<b>3</b>	<b>Erfaringsanalysen.....</b>	<b>27</b>
3.1	Initieringen av Partnerskapet: KFT og YOU .....	27
3.1.1	Partnerskapet i KFT .....	27
3.1.2	Prosjekt YOU .....	30
3.2	Karrieresenteret i Telemark.....	33
3.2.1	Partnerskapet for Karrieresenteret .....	33
3.2.2	Det regionale organet for karriereveiledning.....	36
3.2.3	Et nytt tilbud til voksne i Telemark .....	39
3.3	Karriereveiledningen i grunnopplæringen.....	42
3.3.1	En helhetlig karriereveiledning i grunnopplæringen .....	42
3.3.2	En regional karriereveiledningskoordinator for grunnopplæringen .....	46
3.3.3	Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen.....	49
<b>4</b>	<b>Oppsummering og konklusjoner.....</b>	<b>53</b>
4.1	Oppsummering av hovedfunn .....	53
4.1.1	KFT - et uformelt Partnerskap? .....	53
4.1.2	Karrieresenteret – et forpliktende partnerskap?.....	54
4.1.3	Karriereveiledningen i grunnopplæringen – et helhetlig system? .....	55
4.2	Partnerskap for karriereveiledning i Telemark og Utdanningsdirektoratets resultatmål .....	56
	<b>Referanseliste .....</b>	<b>59</b>





# 1 Innledning

NIFU STEP – Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning har på oppdrag for Utdanningsdirektoratet foretatt en erfaringsanalyse av etableringen av Partnerskap for karriereveiledning i Telemark. Denne rapporten undersøker og analyserer erfaringer fra sentrale aktører involvert i initieringen og i driften per i dag av forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning i Telemark.

Partnerskap for karriereveiledning i Telemark er et av tre treårige forsøksprosjekt som skal bidra til erfaringer med hvordan styrke og samordne yrkes- og utdanningsveiledningen på regionalt nivå, gjennom regionale partnerskap. Det nasjonale forsøksprosjektet er initiert av Utdannings- og forskningsdepartementet og Utdanningsdirektoratet som en oppfølging av St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* og Innst.S. nr. 268 (2003-2004).

Det ble vedtatt å etablere tre forsøksprosjekt innenfor en ramme på tre år. Utdanningsdirektoratet inviterte fylkeskommunene til å søke økonomisk støtte til etablering av regionale partnerskap for karriereveiledning i mai 2005. De tre utvalgte forsøksprosjektene ble Akershus, Telemark og Nordland. Utvelgelsen av de tre pilotfylkene skjedde på bakgrunn av at disse representerer ulike modeller for samarbeid og koordinering av partnerskap for karriereveiledning. Erfaringer fra de tre forsøksprosjektene har blitt diskutert på erfaringskonferanser og forskningsbaserte evalueringer er foretatt og foretas i løpet av 2007 og 2008.

Denne rapporten tar først for seg kort bakgrunnen for forsøksprosjektet ”Partnerskap for karriereveiledning” (1.1), før det redegjøres nærmere for erfaringsanalysen (1.2). Kapittel 2 beskriver hvordan Partnerskapet ble etablert og hva det innebærer i form av konkrete tiltak for å fremme karriereveiledning i Telemark. Kapittel 3 presenterer erfaringsanalysen av Partnerskapet, og kapittel 4 oppsummerer hovedfunnene fra analysen.

## 1.1 Forsøksprosjektet ”Partnerskap for karriereveiledning”

Forsøksprosjektet ”Partnerskap for karriereveiledning” er igangsatt som et satsingsområde på bakgrunn av at det har vært påpekt fra nasjonalt og internasjonalt hold at veiledningstjenestene er for dårlige. Tiltaket springer ut av en situasjonsforståelse hvor det fokuseres på gjennomføring av videregående opplæring og trekk ved arbeidsmarkedet: Det er blant annet stort bortvalg i videregående opplæring, og dette har ikke bare negative konsekvenser for enkeltpersonen som avslutter utdanningen, men også for samfunnet som helhet. Bortvalg av videregående opplæring er med på å opprettholde sosiale skjevheter i samfunnet. Arbeidsmarkedet er dessuten også kjønnsdelt og etnisk delt, og mangler visse typer kompetanse. Det nye arbeidslivet kjennetegnes av høy endringstakt og krever fleksibilitet, spesialkompetanse og forståelse av ny teknologi i livslange læringsprosesser.

Karriereveiledning fremheves som et sentralt virkemiddel for å bidra til å løse disse utfordringene.

EU og OECD fremhever at karriereveiledning knyttet til valg av utdanning og arbeid er nødvendig i moderne samfunn (OECD 2000). I 2002 kom OECD landrapport om veiledningen i det norske utdanningssystemet (OECD 2002). Blant sterke sider ved det norske systemet viser OECD til at det var en veletablert veiledningstjeneste internt i skolesystemet, og det var fleksible, helhetlige utdanningsveier etter ungdomsskole, med en godt oppbygd oppfølgingstjeneste for de som faller utenfor. OECD-rapporten påpekte at det fantes lovende nye tjenester gjennom utviklingen av webbaserte databaser, og at det pågikk nyskaping gjennom systematisk utprøving og evaluering. Blant svake sider ved det norske systemet var fragmenterte tilbud med svake bånd til arbeidsmarkedet, og manglende fokus for strategisk utvikling. Videre fant OECD mangler i tilbudet til voksne og svak profesjonalisering av veiledningen. Rådgivningen var dessuten basert mer på informasjon enn på veiledning. I mai 2004 sluttet Utdanningsministrene i EU seg til en resolusjon om å styrke veiledning rettet mot livslang læring. Resolusjonen fikk tilslutning fra Norge og andre europeiske land utenom EU i juni 2004.

St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* peker på behovet for å styrke rådgivningstjenesten i skolen og til en bedre samordning av karriereveiledningen gjennom forsøk med regionale partnerskap. Det konkluderes med at: "(...) et koordinerende organ for utdannings- og yrkesrådgivning på regionalt nivå vil kunne styrke rådgivningstjenesten ved at den kan bistå skoleeiere og skoler med oppdatert informasjon. Det koordinerende organet kan videre tilby skolering, initiere forsøk og iverksette strategier for å bidra til rådgivning av høy kvalitet. For at et slikt organ skal fungere godt, bør skole, Aetat, arbeidslivets organisasjoner, næringsliv, høyere utdanning og andre offentlige og private instanser involveres. Det vil kunne ivareta behovet for en koordinert veiledningstjeneste for voksne. Etter departementets vurdering kan et regionalt partnerskap være en god måte å ivareta samarbeidsoppgavene og involvere partene på. Departementet vil derfor, i samarbeid med berørte parter, ta initiativ til etablering av regionale partnerskap for utdannings- og yrkesrådgivning på fylkesplan og bistå med nødvendig støtte som skolering mv. Fylkeskommunen får ansvar for at slike partnerskap blir etablert, og avgjør selv hvordan dette skal gjøres. Departementet vil bidra økonomisk til å etablere noen utvalgte forsøksprosjekter av denne typen for å vinne erfaring med ulike modeller." ( St.meld. nr. 30 (2004-2005, kap. 5.5). Stortingets innstilling Innst.S. nr. 268 (2003-2004) ga sin tilslutning til departements tiltak for styrking av rådgivningstjenesten i skolen. Satsingsområdet har blitt påpekt i flere utredninger.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bl.a. i kvalitetsutvalgets innstilling NOU 2003:16 *I første rekke* (Søgnen-utvalget), i rapport fra en sammensatt arbeidsgruppe om *Styrking av yrkes- og utdanningsveiledningen i Norge* (Arbeids- og administrasjonsdepartementet 2004) og fra arbeidsgruppen om *Tiltak for bedre gjennomføring i videregående opplæring* (Utdanningsdirektoratet 2006). Det påpekes også i stortingsmeldingene: St.meld. nr. 27 (2000-2001) *Gjør din plikt – krev din rett*. Kvalitetsreformen i høyere utdanning, St.meld. nr. 16 (2006-2007) *...og ingen stod igjen* og St.meld. nr. 9 (2006-2007) *Arbeid, velferd og inkludering*.

Kunnskapsdepartementet understreker at karriereveiledningen skal: "(...) se på tvers av utdanningsnivåene og på sammenhengen mellom utdanning og yrkesmuligheter/yrkesdeltakelse. Rådgivningstjenesten i skolen veileder elever fra ungdomstrinnet over i videregående opplæring, og fra videregående opplæring over i arbeidsliv, fagskoleutdanning og høyere utdanning. Universitetenes og høyskolenes studieveiledningstjenester veileder studenter inn i og gjennom studieprogrammene, og mange steder finnes det også karriereveiledningstjenester som veileder kandidatene over i arbeidslivet. I tillegg vil veiledning bli en viktig oppgave for arbeids- og velferdsetaten". "Siden så mye av veiledningen foregår i forhold til brukernes *overganger* mellom sektorer, mener Kunnskapsdepartementet at en tverrsektoriell tilnærming er nødvendig, og at et livslangt læringsperspektiv må legges til grunn" (St.meld. nr. 16 2006-2007, kap. 6.6).

Utdanningsdirektoratet lanserte forsøksprosjektet "Partnerskap for karriereveiledning" i februar 2005. I invitasjonen til fylkeskommunene om å søke støtte til etablering av Partnerskap understrekes det at målet med forsøket er: "(...) å utvikle et forpliktende Partnerskap for koordinering og samarbeid om karriereveiledning i et livslangt perspektiv i fylket" (Utdanningsdirektoratet 12.05.2005). Det legges videre i tildelingsbrevet fra Utdanningsdirektoratet til at: "*Partnerskap for karriereveiledning bør omfatte flest mulig av de aktuelle aktørene i et reelt forpliktende samarbeid og partnerskap*" (Utdanningsdirektoratet 08.02.2006).

Utdanningsdirektoratet formulerte følgende resultatmål for Partnerskapene (ibid):

- Tilby en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv
- Gjøre det enklere å finne fram i tilbudet om veiledning
- Styrke den regionale koordineringen og samordningen av karriereveiledning på tvers av aldersgrupper
- Fremme samordning og løsninger som ivaretar de ulike brukergruppenes interesser og behov lokalt og regionalt
- Tydeliggjøre roller og oppgaver mellom etater og samarbeidspartnere på karriereveiledningsfeltet
- Styrke arbeidet med karriereveiledning i grunnskolen og videregående opplæring
- Styrke samarbeidet om karriereveiledning som virkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken

Resultatmålene fra Utdanningsdirektoratet fremstår som en konkretisering av forventningene som stilles i de underliggende stortingsdokumentene, og som en operasjonalisering av forventningene fra nasjonalt nivå til forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning. Denne erfaringsanalysen vil se nærmere på om resultatmålene er oppnådd i Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark.

## 1.2 Erfaringsanalysen

NIFU STEP har på oppdrag for Utdanningsdirektoratet foretatt en erfaringsanalyse av forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning i Telemark. I tillegg til denne erfaringsanalysen gjennomfører også feltet følgeevalueringer av forsøksprosjektene i Akershus og Nordland. Følgeevalueringene er igangsatt av henholdsvis Akershus fylkeskommune og utføres av NIFU STEP (Borgen, Vibe og Røste 2008) og av Arbeids- og inkluderingsdepartementet og utføres av NIBR – Norsk institutt for by- og regionalforskning (Feiring og Helgesen 2007). Det har også blitt foretatt en kartlegging av de tre forsøksfylkene av NIBR for å gi en oversikt over aktører, finansiering og styring i partnerskapene (Helgesen og Feiring 2007). Kartleggingen er finansiert av Kunnskapsdepartementet.

Studien av forsøksprosjektet i Telemark er langt mer begrenset enn de to følgeevalueringene i Akershus og Nordland, hvor forsøksprosjektene har blitt fulgt siden oppstart. Denne erfaringsanalysen er rettet mot og avgrenset til å avdekke og analysere erfaringer fra sentrale aktører involvert i initieringen og i driften av det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag. Studien har blitt foretatt i tidsrommet 20.09.2007-15.02.2008, og baseres på kvalitative intervjuer og dokumenter fra initieringen og gjennomføringen av prosjektet.

### 1.2.1 Mandat for erfaringsanalysen

Denne erfaringsanalysen legger til grunn resultatmålene som Utdanningsdirektoratet har beskrevet, se 1.1, og har som mandat *å avdekke og analysere erfaringer som sentrale aktører i etableringen av Partnerskapet opplever som vesentlige for utviklingen av et forpliktende partnerskap for karriereveiledning i Telemark.*

Erfaringsanalysen er rettet mot å:

- Å avdekke og analysere erfaringer hittil og mulige utfordringer for fremtiden for Partnerskap for karriereveiledning i Telemark
- Vurdere hvorvidt sentrale aktører oppfatter at etableringen av Partnerskap for karriereveiledning i Telemark per i dag er organisert på en slik måte at resultatmålene som Utdanningsdirektoratet har definert, nås
- Å avdekke hvorvidt aktørene opplever eventuelt andre utfordringer i samarbeidet og koordineringen av karriereveiledningen i et livslangt perspektiv i regionen Telemark fylke.

Forventningene til Partnerskap for karriereveiledning er relativt store, sett i lys av de strukturelle og systemiske prosessene de er satt til å endre, som for eksempel reproduksjon av sosial ulikhet gjennom utdanning, studenters valg av ”moderne” fag fremfor realfag og hvordan forutsi fremtidige behov i et arbeidsmarked som er i stadig endring. Det er også mange offentlige aktører som stiller forventninger til tiltaket. Partnerskap for karriereveiledning har likevel mulighet for å være et viktig virkemiddel i disse prosessene, da de nettopp samler aktører fra ulike systemer. Det er imidlertid tidlig å fastslå i hvilken

grad dette er et effektivt virkemiddel, da det her i første omgang er snakk om tre pilotprosjekt som har pågått i en begrenset tidsperiode. Dette gjelder spesielt for Telemark, hvor Karrieresenteret i Telemark først var operativt i november 2006 og de lokale veilederutvalgene i Telemark (LVU) ble etablert våren og sensommeren 2007. Det er derfor vesentlig å ikke ha for store forventninger til hva slags målbare effekter Partnerskapet har hatt så langt i forhold til de to målgruppene som adresseres i stortingsdokumentene:

1. Brukere på systemnivå: som for eksempel karriereveiledere i grunnopplæringen, saksbehandlere i NAV og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner.
2. Brukere på individ-/mikronivå: som for eksempel elever, studenter, arbeidsledige og bedrifter.

Det fremstår snarere som formålstjenelig å foreta en analyse av erfaringene så langt i pilotprosjektet. Det vil si en vurdering av prosessen med etableringen av Partnerskap for karriereveiledning i Telemark i stedet for en analyse av det forventede sluttresultat i forhold til brukerne. Undersøkelsen vil slik kunne bidra til å si noe om hvordan sentrale aktører opplever forholdene i en tidlig fase, og kan slik bidra til å videreutvikle Partnerskap for karriereveiledning i Telemark, ved å avdekke behov og flaskehalser og positive erfaringer så langt. Dette kan også gi nyttige erfaringer til arbeidet med partnerskap for karriereveiledning i andre regioner og på nasjonalt nivå.

### **1.2.2 Metode**

Erfaringsanalysen er rettet mot å avdekke og analysere erfaringer fra sentrale aktører involvert i initieringen og i driften av det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag. Disse aktørene kan deles inn i følgende grupper:

#### *I. Initieringen*

Initiativet oppstod i KompetanseForum Telemark (KFT) med prosjektet Yrkes- og utdanningsveiledning (YOU). Vi har foretatt intervjuer for å avdekke hvordan og hvorfor initiativet til forsøksprosjektet oppstod og hvilke erfaringer aktørene har med etableringen av Partnerskapet, med:

- aktørene i KFT
- deltakere i prosjekt YOU

#### *II. Det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag*

Det etablerte Partnerskap for karriereveiledning i Telemark per i dag kan deles inn i følgende tre tiltak:

- a. Karrieresenteret i Telemark
- b. En regional karriereveiledningskoordinator for grunnopplæringen
- c. Kompetansehevingen av karriereveilederne
  - Høgskolestudie i karriereveiledning ved Høgskolen i Telemark (HiT)
  - Etterutdanning av karriereveiledere i grunnopplæringen

Vi har foretatt intervjuer med sentrale aktører knyttet til tiltaket a og b for å få erfaringer med det etablerte Partnerskapet per i dag. Disse aktørene kan grupperes inn i følgende underaktører:

*a. Karrieresenteret i Telemark*

- Styringsgruppen/Partnerskapet for Karrieresenteret
- Referansegruppen for Karrieresenteret
- Ansatte ved Karrieresenteret i Skien. Distriktskontorene var under etablering høsten 2007 og det er ikke foretatt intervjuer med disse.
- Tilknyttede aktører til Karrieresenteret som regionalt ressurscenter:
  - Voksenopplæringscenteret i Telemark
  - Den regionale karriereveiledningskoordinatoren for grunnopplæringen

*b. Karriereveiledningen i grunnopplæringen*

- Den regionale karriereveiledningskoordinatoren for grunnopplæringen
- Rådgiverne/karriereveilederne i grunn- og videregående skole. Disse omtales som karriereveiledere i grunnopplæringen i denne rapporten.
- Ledere av lokale veilederutvalg (LVU) i Telemark
- Utviklingsgruppen for karriereveiledningen i grunnopplæringen

Høyskolestudiet i karriereveiledning ved HiT er ikke inkludert i denne erfaringsanalysen. Årsaken til dette er at det foregår en egen evaluering i regi av Utdanningsdirektoratet. Referansegruppen til høyskolestudiet i Telemark skal også foreta en spørreundersøkelse blant studentene som har fulgt studiet. Kompetansehevingen i form av etterutdanning av karriereveiledere i grunnopplæringen inngår imidlertid som en del av analysen i delen om karriereveiledningen i grunnopplæringen.

Når det gjelder brukergruppene anses det som for kort tid etter at Karrieresenteret og LVUene ble etablert til å kunne fange opp erfaringene fra den relativt sammensatte gruppen med brukere på systemnivå og sluttbrukerne på mikronivå. Vi har imidlertid spurt de intervjuede om hvordan de oppfatter at ulike brukergrupper får ønsker og behov dekket i den nye modellen for karriereveiledning i Telemark. Vi har dessuten fått tilgang til Karrieresenterets besøksdata (Karrieresenteret august 2007; Karrieresenteret januar 2008). Dette gir et visst innblikk i hvilke brukergrupper som benytter Karrieresenteret i Telemark.

Vi har totalt gjennomført 19 intervjuer, hvorav ett var gruppeintervju med tre personer. Intervjuene ble gjennomført som besøksintervju og telefonintervju. De ble tatt opp på bånd og transkribert.

For å fange opp spekteret av erfaringer har det blitt benyttet åpne spørsmål. Vi har oppfordret de intervjuede til å fortelle om egne erfaringer, både gode og dårlige. Siden det

har gått en viss tid siden pilotprosjektet i Telemark ble igangsatt, kan det allerede ha funnet sted en viss endring i oppfatningen av hva utgangspunktet opprinnelig var, forut for pilotprosjektet. Vi har forsøkt å kartlegge hva ulike aktører opprinnelig oppfattet som utfordringer ved å spørre om hvordan situasjonen var forut for etableringen av Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark. Vi har videre inkludert spørsmål om hvilke utfordringer Partnerskapet har i fremtiden for å kartlegge hvorvidt de oppfatter at prosjektet i Telemark har bidratt til ønsket endring. Hovedvekten av intervjuene omhandler likevel dagens situasjon. Utsagnene har blitt supplert med foreliggende dokumenter fra initieringen og gjennomføringen av prosjektet.

Både av hensyn til respondentene og den begrensede tidsrammen på dette prosjektet har vi forsøkt å begrense lengden på intervjuene, og datagrunnlaget for analysen. Det vil si at det foreligger mange interessante erfaringer omkring karriereveiledning i Telemark som ikke er inkludert i denne rapporten.

### **1.2.3 Definisjoner og arbeidshypoteser**

Hva innebærer det egentlig å opprette partnerskap for karriereveiledning? Vi vil her se nærmere på begrepene karriereveiledning og partnerskap og hvilke utfordringer som er knyttet til partnerskap som organisasjonsform.

Karriereveiledning er et begrep som i første rekke kan fremstå som noe fremmed i det norske utdannings- og arbeidsmarkedssystemet. Begrepet gir i norsk sammenheng gjerne assosiasjoner til karriererytteren som overkjører andre for å fremme egen karriere. Det understrekes imidlertid i stortingsmeldingene som omhandler forsøksprosjektet og i relaterte dokumenter at karriereveiledning er det etablerte internasjonale begrepet. Karriereveiledning er en rådgivningsprosess som skal gi grunnlag for valg av utdanning og yrke, som er mer nøytral og prosessorientert enn den tidlige rådgivningen i skolen. Karriereveileder skal ikke gi direkte råd om utdannings- og yrkesvalg, men hjelpe eleven og voksne til å ta bevisste valg. Prosjekt YOU i Telemark definerer begrepet som følger:

- ”Karriereveiledning er en prosess som for den enkelte veisøker skal gi klargjøring og innsikt i spørsmål som angår utdanning, arbeid og arbeidsmarked i forhold til egen situasjon. Den skal gi grunnlag for personlige og selvstendige valg av utdanning og/eller yrke” (KFT 2004-2005, s. 2).

Det er imidlertid ikke like klart definert i de omtalte dokumentene hva det innebærer å utvikle forpliktende partnerskap for karriereveiledning:

1. Fremstår partnerskap som den klareste definerte metode og organisasjonsform for å oppnå karriereveiledning i et livslangt perspektiv?

I en rapport om regionale partnerskap til Kommunal- og regionaldepartementet påpekes det at ”Partnerskapsbegrepet er fortsatt meget vidt. Det er få fylker som gjør anstrengelser

på å definere begrepet. Og det har fått en omfattende bruk som kan minne om begrepet bærekraftig utvikling” (Björgum 2005, s. 33). Det vises til at ”(...) partnerskap er det moderne begrepet for samarbeid. Det dreier seg om sammenhengene mellom den offentlige forvaltning, privat sektor med fortjenestemotiv og det ideelle sivile samfunn” (Björgum 2005, s. 4). Partnerskap defineres her som: ”(...) en tverrsektoriell allianse hvor enkeltpersoner, grupper og organisasjoner forplikter seg til å jobbe sammen for å løse en utfordring, og hvor man deler på risikoen og gevinstene. Det forutsettes at hver av partene stiller med ”fullmakter” fra sin organisasjon. En forutsetning er at man vurderer framgangen jevnlig og at man justerer samarbeidsavtalen hvis det er nødvendig.” (Björgum 2005, s. 11).

Partnerskap for karriereveiledning ble imidlertid nylig definert av Kunnskapsdepartementet, ved den tverrdepartementale arbeidsgruppa for karriereveiledning, på jubileumskonferansen for Karrieresenteret i Telemark (Grøtta 1.11.2007): ”Kjennetegn ved partnerskapene er for det første at aktørene som inngår bør ha *felles mål* eller målforståelse, og at det eksisterer et *handlingsrom* for uavhengige *aktører som går inn med ressurser*. Videre må partnerskapene ha *legitimitet* som innebærer at aktørenes deltakelse er *forankret politisk og administrativt*. Relasjonene aktørene inngår i, i partnerskapene, bør være *forpliktende* og *rollene* de ulike aktørene har bør være *tydelige*. Til sist bør det foreligge en klart definert *ledelse*, samt at styringen baseres på *dialog*.”

Definisjonen som Grøtta viste til er hentet fra NIBRs kartlegging av de tre partnerskapene for karriereveiledning (Helgesen og Feiring 2007). NIBR diskuterer og definerer i denne rapporten partnerskap som en mellomform mellom på den ene siden lovpålagte samarbeid i offentlige styringshierarkier, og på den annen side relativt uforpliktende fora for informasjonsutveksling. Det vises til at partnerskap: ”(...) flytter tyngden fra offentlige myndighetsutøvelse i styringshierarkiet til samarbeid mellom ulike offentlige instanser, og mellom offentlige og private aktører”. ”Forventningene til partnerskapet er at ulike ressurser virker sammen og forsterker hverandre slik at kapasiteten til å iverksette, det vil si å fatte beslutninger som angår tjenestefeltet, delta i produksjonen og yting av tjenesten, ideelt sett kommer styrket ut. Ressurser kan være økonomiske og administrative, eller det kan dreie seg om å stille visse former for kompetanse og kunnskap til rådighet, samt å gi informasjon.” (Helgesen og Feiring 2007, s. 18).

Definisjonene i seg selv sier imidlertid ingenting om hvorfor dette er en egnet organisasjonsform i forhold til målet om å fremme karriereveiledning.

St.meld. nr. 16 (2006-2007, kap. 6.6) påpeker at: ” (...) partnerskapsmodellen har mange fordeler. Den er fleksibel overfor lokale behov, samtidig som den innebærer koordinering av tjenestene i ulike sektorer. Gjennom en tverrsektoriell tilnærming vil modellen kunne profesjonalisere og integrere nåværende tjenester i grunnopplæringen, høyere utdanning og arbeids- og velferdsetaten, samtidig som man kan gi tilbud til målgrupper som i dag ikke



får et godt nok tilbud: arbeidstakere, arbeidssøkere og utdanningssøkere som ikke kommer rett fra videregående opplæring. I arbeidet med å nå fram med veiledning til lavt utdannede og personer i risikosonen for arbeidsledighet er det viktig at både Arbeids- og velferdsetaten og arbeidslivets parter er involvert.”

Utdanningssystemet står riktignok overfor utfordringer som bortvalg fra videregående opplæring, hvor karriereveiledning kan være et viktig virkemiddel, men hvor også andre relaterte utfordringer er sentrale som for eksempel ressurser til sosialpedagogisk rådgivning. Skolen står dessuten overfor andre utfordringer som kvalitet i utdanningen, og hvordan dette måles, slik det fremgår av stadig tilbakevendende debatter omkring internasjonale tester som PISA og PIRLS. Når det gjelder målstyring av grunnskolen, er dette basert på stor lokal frihet i innhold og metoder og sentral styring gjennom kontroll av måloppnåelse. Den nye læreplanen i norsk skole, Kunnskapsløftet, representerer denne trenden der det er tydelige krav til målbare resultater, og hvor effektindikatorer måles i nasjonale prøver og tester (Borgen 2007). Det er her store lokale forskjeller i hvordan skolene organiseres. Det er også store variasjoner i det politiske handlingsrommet i kommuneøkonomi og til politisk vilje til å bruke ressurser på tverrsektorielle tiltak.

Arbeidslivet står overfor utfordringer som mangel på visse typer kompetanse og et kjønns- og etnisk delt arbeidsmarked, men det synes nokså uklart hvordan karriereveiledning skal bidra til å rette på dette. Arbeidssystemet står over komplekse og sammensatte utfordringer. For det første er det knyttet et sett av utfordringer til bedrifter. Her kan profitt og konkurransevne fremstilles som overordnede krav, men også andre motiv som økologisk og etisk produksjon kan være underliggende drivkrefter for private bedrifter. Dessuten foregår store deler av produksjonen (av tjenester) i Norge i offentlige virksomheter og disse har også andre mål enn økonomisk profitt. Bedrifter har dessuten forskjellige utfordringer knyttet til bransjen de tilhører. For det andre finnes det forventninger fra arbeidsgiver, og for det tredje fra arbeidstaker. Det er en kjent sak at disse ikke nødvendigvis korresponderer. I et mer samfunnsmessig makroperspektiv er det forventninger om at en vil kunne dempe eller reversere tendenser til segregering etter kjønn og etnisitet, mangel på arbeidskraft og en aldrende arbeidsstokk.

2. Gitt de sammensatte utfordringene i utdannings- og arbeidssystemet, er det gitt at aktørene er i stand til å identifisere felles mål og etablere Partnerskap på tvers av systemene?

Disse to systemene er forankret i det etablerte politiske og offentlige styringshierarki, i sektorprinsippet som regulerer forholdet mellom utdanning og arbeid og i oppgavefordelingen mellom Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet på den ene siden og Arbeids- og Inkluderingsdepartementet og NAV på den andre siden.

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet (Scott 1992) viser til at hva som produseres i et samfunn bestemmes av hvordan organisasjonene er strukturert. Organisasjonsstrukturen i

styringsapparatet er midler for å nå spesifikke politiske mål. Gulick og Urwick (1937) snakker om hvordan arbeid organiseres etter formål, prosess, geografi og klienter. Organisering etter formålprinsippet fører til at homogene eller relativt like saksområder sees i sammenheng når beslutninger treffes, mens andre saksområder i liten grad trekkes inn. Organisering etter geografiprinsippet har geografisk avgrensede områder som overordnet målsetning for virksomheten. Rasjonaliteten ligger i organisasjonsstrukturen som sådan. Beslutningstakerne får tilgang til et begrenset sett av nødvendige handlingsvalg og konsekvenser. Mennesket oppfattes nemlig i dette perspektivet som hva Simon (1965) kaller begrenset rasjonelt. Med det mener han at mennesket ikke har kognitiv kapasitet til å vurdere alle mulige konsekvenser ved alle mulige handlingsvalg og foreta optimale rasjonelle valg. Organisasjonsstrukturen bidrar med en hensiktsmessig begrensning som tillater tilfredsstillende valg.

Det naturlige organisasjonsperspektivet (Scott 1992) understreker imidlertid at organisasjoner ikke er målrettede styringsinstrument. Det naturlige organisasjonsperspektivet vokste frem som en kritikk av det rasjonelle perspektivet, og påpeker at i kontrast til den konstruerte rasjonelle organisasjon, er naturlige system utviklet som selvutviklende organismer. Organisasjoner er små minisamfunn som består av de enkelte deltakernes mål og behov. Organisasjonen har et liv i seg selv, og utvikler egen karakter gjennom institusjonalisering av organisasjonen (Selznick 1948, 1949). Denne utviklingsprosessen innehar en fare for målforskyvning vekk fra de formelt definerte målsetningene.

3. Gitt de sammensatte utfordringene er det her en spenning mellom rasjonelle organisasjonsprinsipper og selvutviklende organismer.

I følge evalueringsteori har utviklingsprosjekt den egenskapen at "resultatene" fins formulert i målene og i forventningene som er knyttet til igangsettelsen av prosjektet. Dette er enkelt nok en konsekvens av at målet om endring er formulert i mål og forventninger knyttet til det vi vet er mulig å få til i prosjektet (Vedung 1998, s. 138). Når prosjekter igangsettes, er det ofte fordi man har et mål om endring av eksisterende praksiser, systemer, osv. (Westhagen og Faafeng 2002, Yttri 2003). Utviklingsprosjekter har en arbeidsform som forutsetter at medarbeiderne i prosjektet har evne og mulighet til å ta selvstendige avgjørelser, ofte innenfor små marginer i forhold til et mer overordnet mål. Dette krever god kommunikasjon og karakteriseres av en dynamisk prosjektstruktur.

Motsetningen til en slik arbeidsform vil være en statisk prosjektstruktur, der forberedelse, gjennomføring og avslutning forstås i forhold til på forhånd oppsatte mål- og resultatindikatorer som ikke endres i prosjektperioden. Et statisk prosjekt vil sannsynligvis holdes innenfor de gitte rammer og produsere løsninger i forhold til et allerede definert problem. Ulempen med statiske prosjekter er at det er lite rom for det uventede, eller at den nye kunnskapen som produseres underveis innvirker på målet det arbeides mot. Dermed kan man lett miste av syne formålet med utviklingsprosjektet, som er endring.

4. Dynamiske utviklingsprosjekter har elementer av å være selvutviklende organismer, med de fordeler dette innebærer i aktiv involvering av kunnskap og kompetanse i prosjektet, men også i utfordringen med målforskyvning.

Etableringen av *forpliktende* partnerskap, som Utdanningsdirektoratet understreker, kan muligens bidra til å minske faren for målforskyvning gjennom en forankring av målsetningen og en etablering av klare roller. Det fremgår imidlertid ikke fra Utdanningsdirektoratet hva som menes med forpliktende partnerskap. Bjørgum (2005, s. 30) viser til at partnerskap kan være forpliktende på flere forskjellige måter, gjennom for eksempel økonomiske avtaler, formelle kontrakter og definerte resultater. Direktoratet har definert et sett av resultatmål til Partnerskapene for karriereveiledning, se kapittel 1.1.

Mål- og resultatstyring i offentlig virksomhet byr på mange utfordringer. Dette gjelder særlig i forhold til at offentlige virksomheter står overfor komplekse utfordringer og at det er vanskelig å formulere klare mål, som påpekt her om utdannings- og arbeidssystemet. Det er dessuten utfordrende å utvikle gode styringsparametere for kvalitative mål. Resultatene må også ses i sammenheng med samfunnet for øvrig og relateres til brukerne og til utvikling av tiltaket over tid.<sup>2</sup>

5. Er Utdanningsdirektoratets resultatmål klart definert og tilstrekkelige som gode styringsparametere?

I resultatmålene for forsøksprosjektet definerer ikke Utdanningsdirektoratet hva som menes med: ”*Partnerskap for karriereveiledning bør omfatte flest mulig av de aktuelle aktørene i et reelt forpliktende samarbeid og partnerskap*”. Det vises heller ikke til hva som er styringsparametrene for hvordan vurdere og evaluere hvorvidt listen med resultatmål nås, som for eksempel ”bedre og mer helhetlig” i punkt en, ”gjøre det enklere” i punkt to og ”styrke den regionale koordineringen og samordningen” i punkt tre.

Når det gjelder å skape gode resultater i partnerskap fremgår det av rapporten til Bjørgum (2005, s. 31) at det er flere elementer som må være på plass:

- En felles oppfatning av målene
- En felles oppfatning av roller og mandat
- En tydelig signalisering av forpliktelse, og at man skaffer ressurser og justerer egen arbeidsrutine dersom det er nødvendig
- En ledelse som har legitimitet og tilstrekkelig kompetanse om en prosessorientert arbeidsmåte.

Vi har her tatt for oss begrepene karriereveiledning og partnerskap, og har formulert noen arbeidshypoteser som vi ser som utfordringer i forhold til forsøksprosjektet Partnerskap for

---

<sup>2</sup> Se for eksempel SSØ 2006: *Mål og resultatstyring i staten. En veileder i resultatmåling*.

karriereveiledning. Vi vil se nærmere på dette i erfaringsanalysen. Erfaringsanalysen har imidlertid ikke som siktemål å besvare arbeidshypotesene. Til det er de for omfattende og komplekst sammensatte. Arbeidshypotesene er snarere ment som et hjelpemiddel i analysen og i konklusjonen om resultatmålene til Utdanningsdirektoratet er oppnådd i Telemark.

## 2 Partnerskap for karriereveiledning i Telemark

Dette kapitlet presenterer Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark. Del 2.1 tar for seg initieringen av Partnerskapet i KompetanseForum Telemark (KFT) med prosjektet Yrkes- og Utdanningsveiledning (YOU). Deretter er det etablerte Partnerskapet per i dag presentert i del 2.2 om Karrieresenteret, del 2.3 om karriereveiledningen i grunnopplæringen og ansettelsen av en regional karriereveiledningskoordinator og del 2.4 om kompetansehevingen av karriereveilederne.

### 2.1 Initieringen av Partnerskapet: KFT og YOU

Initiativet til Partnerskap for karriereveiledning i Telemark oppstod i KFT med prosjektet YOU. KFT er et forum av aktører i Telemark som alle arbeider med kompetanseutvikling for innbyggernes, arbeidslivets og regionens behov. KFT bestod av følgende aktører på det tidspunktet som prosjekt YOU presenterte sluttrapporten: *Plan for karriereveiledning* (KFT 2004-2005, s. 6):

Fylkesmannen i Telemark	Utdanningsdirektøren
Telemark Fylkeskommune	Fylkesrådmannen
Telemark Fylkeskommune	Fylkesopplæringsjefen
NHO Telemark	Regiondirektøren
LO Telemark	Distriktssekretæren
KS Telemark	Regionlederen
Aetat Telemark	Fylkesarbeidssjefen
Høgskolen i Telemark	Rektor
Voksenopplæringsforbundet (Vofo) <sup>3</sup>	Leder

KFT ble opprettet i 1998. Initiativet kom etter at partene erfarte at de var involvert i parallelle prosesser og arrangerte lignende konferanser etter hverandre, og at det her var et klart potensial for samarbeid. Forumet har arbeidet frem en visjon:

*”Telemark skal ligge i fremste rekke når det gjelder å gi innhold til begrepet livslang læring ved å gi enkeltmenneske i alle aldre, arbeidslivet og regionen ønsket kompetanse. Ut fra ulike reformer som er satt ut i live med tanke på kompetanse, vil aktuelle parter i KompetanseForum Telemark koordinere og prioritere tiltak gjennom et sterkt nettverk for å nå fastlagte mål ved optimal bruk av ressurser innen privat og offentlig sektor” (KFT 2004, s. 1).*

KFT er ikke formelt forankret i medlemmer og budsjett, men eksisterer ut fra en felles interesse om at samarbeid er ønskelig og lønnsomt for partene. KFT møtes 4-5 ganger i

---

<sup>3</sup> Vofo Telemark er en interesseorganisasjon og paraplyorganisasjon for studieforbundenes fylkes/regionledd.

året. I utgangspunktet var det lederne på fylkesnivå som her skulle møtes, slik at beslutninger kunne fattes ”over bordet”.

Prosjektet YOU oppstod i KFT våren 2003. Prosjektplanen ble vedtatt av KFT 26. mars 2004. Mandatet var som følger:

*”Planen skal legge til rette for at det innen 01.08.05 blir etablert et helhetlig system for yrkes- og utdanningsveiledning som er tilgjengelig for hele Telemarks befolkning. Systemet skal tilpasses enkeltindividets behov. Systemet skal videre baseres på analyse av og kunnskap om arbeidslivets behov og muligheter på utdannings- og arbeidsmarkedet. Det understrekes at prosjektet i særlig grad forutsetter helhetlig tenkning og bred medvirkning”. (YOU 2004-2005, s. 3)*

Mandatet er forankret i Fylkesplanen for Telemark 2002-2005 i kapittel 5.2 om kompetanse, der det under delmål 1 står: ”Tilpasse kompetansetilbudet til den enkeltes muligheter og til arbeidslivets behov på kort og lang sikt”, og i strategi 2 står: ”Styrke informasjon og rådgivning om yrke og utdanning i skoleverket ved utvidet samarbeid mellom arbeidsliv, skoleverk og Aetat” (Telemark fylkeskommune 2002-2005, s. 44).

Det vises videre til i prosjektplanen for YOU at: ”Av formell saksbehandling utover dette nevnes vedtak i sak 0058/03”. ”I vurderingen fra fylkesrådmannen heter det her: ’Det er KompetanseForum Telemark som er prosjekteigar og det er alle representantene i dette forumet som må være ansvarlege for at prosjektet kan gjennomførast. Difor vil det vere ein forutsetnad for oppstart og gjennomføring av prosjektet, at alle instansane i prosjektet bidrar med ressursar” (YOU 2004-2005, s. 2-3).

Telemark fylkeskommune, ved det som da het Opplæringsetaten, fikk i oppgave å engasjere prosjektleder for YOU. Terje Lønnebakke tiltrådte 15. januar 2004, og engasjementet varte frem til ferdigstilling av sluttrapporten august 2005. Det ble videre opprettet en prosjektgruppe med følgende medlemmer (YOU 2004-2005, s. 7).<sup>4</sup>

KFT	Prosjektleder Terje Lønnebakke
TFK, Opplæringsetaten	Rådgiver Ole Ødegaard
NHO Telemark	Rådgiver Kerstin Laue
LO Telemark	Distriktssekretær Irene Bordier Ingebretsen
Skien kommune/KS	Ass. skole og barnehagesjef Dag Olav Espeland
Aetat Telemark	Rådgiver Magne Løwe
Høgskolen i Telemark	Opptaksleder Terje Dehli Jacobsen
AOF Telemark/Vofo	Markeds- og dataansvarlig Trine Meland
Drangedal u.skole/UF	Skolerådgiver Lill-Karin Gunnarschjå
Klosterskogen v.g.skole/UF	Skolerådgiver Inger Lise Svennungsen
Porsgrunn v.g.skole	Rektor Kaj Kristensen

---

<sup>4</sup> TFK er her en forkortelse for Telemark Fylkeskommune og UF er Utdanningsforbundet.

Prosjektgruppen opprettet og satte i gang fire delprosjektgrupper i august 2004. De fire delprosjektgruppene var rettet mot å:

1. Utarbeide et helhetlig system for YOU-arbeidet i grunnopplæringen i Telemark.
2. Lage en konkret plan som ivaretar de voksnes individuelle behov for YOU-veiledning.
3. Utarbeide et kompetanseprogram for karriereveilederne.
4. Lage en plan for bruk av IKT som hjelpemiddel i YOU-veiledningen.

Alle delprosjektene skulle utarbeide en oversikt over veiledningstjenestene i dag, samt over målgruppens behov, rettigheter og plikter. Det skulle også defineres beste praksis innenfor delprosjektet. Delprosjekt 1 skulle videre fokusere på innhold, organisering og rutiner i forhold til en helhetlig nyorganisering av grunnopplæringen. Det skulle ses på alle overganger mellom skolenivåer og mellom skole og arbeidsliv, med vekt på individuell prosessorientert veiledning, og det skulle vurderes om det burde opprettes lokale og regionale veilederutvalg etter modell fra erfaringer gjort i prosjektet *Det 13-årige opplæringsløpet*. Dette var et nylig avsluttet prosjekt i grunnopplæringen i Bamble kommune som nettopp hadde berørt karriereveiledningsproblematikken. Vi vil komme nærmere tilbake til prosjektet i kapittel 3.3.1.<sup>5</sup>

Delprosjektgruppe 1 bestod av NHO Telemark som delprosjektleder. Det deltok to rådgivere fra videregående skoler og en fra ungdomskolen, hvorav en også representerte LO og en annen Utdanningsforbundet. Elevorganisasjonen var representert med en person. Videre var også Opplæringsetaten i Fylkeskommunen representert ved en rådgiver og grunnutdanningen ved assisterende skole og barnehagesjef i Skien kommune, som også representerte KS.

Delprosjekt 2 skulle se spesielt på målgruppene i Kompetansereformen og Aetats behov for faglig oppdatering. Det skulle utarbeides en plan for informasjon fra Aetat om arbeidslivets behov for kompetanse og arbeidskraft. En skulle vurdere å opprette ett eller flere karrieresenter/re i Telemark og definere hvilke oppgaver som kunne knyttes til et slikt senter.

Delprosjektgruppe 2 bestod av nærmest samtlige av aktørene i KFT: Telemark Fylkeskommune ved Opplæringsetaten, NHO Telemark, LO Telemark, HiT og Vofo. Aetat var representert med to personer. I tillegg deltok en rektor fra en videregående skole og en representant fra Voksenopplæringen, som også er rektor ved en videregående skole.

---

<sup>5</sup> For nærmere informasjon om prosjektet se:  
<http://www.bamble.kommune.no/ITFBAM/add/kngwebsider.nsf/webDocuments/641B220B9DC8192DC1256B4F002E1A77?OpenDocument>

Delprosjekt 3 skulle se på kompetansebehovet blant alle veiledningsgrupper som utfører YOU-veiledning med unge og voksne i Telemark. Det skulle utarbeides felles kompetansekrav og kvalitetskriterier for veiledningstjenesten, samt en plan for etterutdanning og for regelmessig oppdatering av veiledernes kompetanse.

Delprosjektgruppe 3 bestod av en delprosjektleder fra Aetat. Aetat var også representert med ytterligere en representant. Fra skolesiden deltok en rådgiver fra en videregående skole som også representerte Utdanningsforbundet, en rådgiver fra en ungdomsskole og daværende elevombud i Fylkeskommunen. HiT og Oppfølgingstjenesten også var representert, og Vofo deltok i første del av prosjektet.

Delprosjekt 4 skulle fokusere spesielt på bruk av IKT til informasjon, kommunikasjon og i den individuelle veiledningsprosessen. Det skulle utarbeides en plan for hvordan målgruppene best kan nyttiggjøre seg informasjonsflommen på nettet, vurdere etablering av en felles internettportal, skaffe oversikt over IT-baserte veiledningsprogram og sammenholde erfaringer med bruk av IKT-verktøyet "Utdanningsbok" fra *Det 13-årige opplæringsløpet* (YOU 2004-2005, s. 4-6).

Delprosjekt 4 var en relativt liten gruppe med en rådgiver fra en videregående skole og en fra en ungdomsskole, en representant fra Aetat og prosjektlederen fra YOU.

Delprosjektarbeidene resulterte i fire delprosjektrapporter som utgjorde grunnlaget for den endelige prosjektrapporten fra YOU: *Plan for karriereveiledning i Telemark* (KFT 2004-2005).

## **2.2 Karrieresenteret i Telemark**

Prosjekt YOU (2004-2005b) anbefalte at det skulle opprettes et karrieresenter i Grenlandsområdet. Karrieresenteret skulle i følge sluttrapporten være det *regionale organet for karriereveiledning*. Senterets rolle er å sikre karriereveiledning av høy kvalitet, gjennom å sikre koordinering, nettverksbygging og kompetanseheving av alle karriereveiledergrupper i fylket: både karriereveiledere i grunnopplæringen, veiledere i Aetat, voksenopplæringen, sosialetaten m.fl. Det skal være et ressurscenter og en pådriver som fremmer profesjonalisering, samt være utviklingsledende innen fagområder som veiledningsmetoder, bruk av IKT til informasjon, kommunikasjon og veiledningsverktøy. Senteret skal også holde seg oppdatert om den nasjonale og internasjonale utviklingen innen faget (KFT 2004-2005, s. 14-15).

Det var et ønske i YOU at Karrieresenteret burde lokaliseres sentralt i Skien eller Porsgrunn og ha kontordager i distriktene. Det var diskutert å legge distriktskontorene til flere typer etablerte virksomheter som for eksempel voksenopplæringen, servicekontor, bibliotek eller Aetat (KFT 2004-2005, s. 16).



Karrieresenteret åpnet i Skien sentrum 1. november 2006. Karrieresenteret er et prøveprosjekt i 3 år (frem til 30. juni 2009), som finansieres og eies av NAV Telemark og Telemark fylkeskommune. I tillegg bidrar kommunene i Telemark med ca 1,2 million kroner, Arbeids- og velferdsdirektoratet med 2,2 millioner og Utdanningsdirektoratet med 1,1 million.

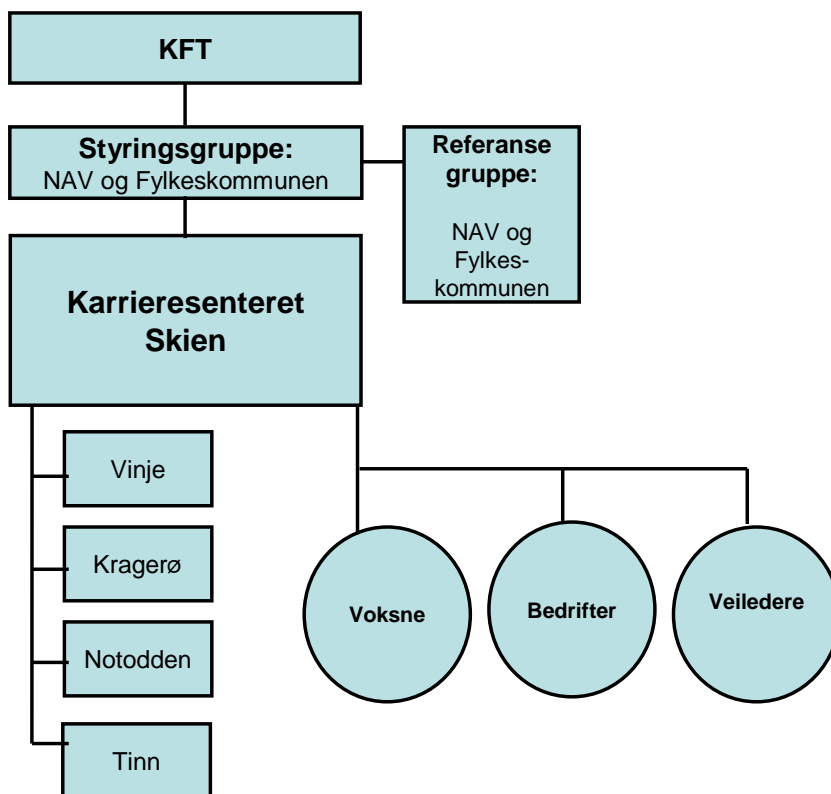


Fig. 2.1. Organisering av Karrieresenteret (KFT 2004-2005, s. 15 korrigert)

Distriktskontorene ble åpnet 1. oktober 2007 i Vinje, Kragerø, Notodden og Tinn. Distriktskontorene er lagt til NAV Arbeidskontorer hvor det er ansatt en person i 50 % stilling ved hvert av de fire distriktskontorene. Den andre halve stillingen er tilknyttet NAV Telemark ved de respektive kontorene.

Figur 2.1 viser hvordan Karrieresenteret er en ide som utgår fra KFT og eies og ledes av NAV og Fylkeskommunen. Figuren viser videre hvordan Karrieresenteret er oppbygd og organisert med ett sentralt kontor og fire distriktskontorer, og hvordan disse er rettet mot tre målgrupper, nemlig voksne, bedrifter og veiledere. Figuren er basert på den opprinnelige modellen for Karrieresenteret som er presentert i prosjekt YOU (KFT 2004-2005, s.15), men er korrigert for endringene i den faktiske modellen i forhold til eierskap, referansegruppe og etableringen av distriktskontorene. Dette kommer vi tilbake til i 3.2.1.

## 2.3 Karriereveiledningen i grunnsopplæringen

Karriereveiledning i grunnsopplæringen er basert på visjonen *fra de gode eksemplene til et helhetlig systematisk grep*. Prosjektrapporten viser til at det foregår mye godt arbeid på skolene, men mange skoler behandler karriereveiledning som et separat tema overlatt til skolens rådgivertjeneste og hvor veiledningen kun utføres i forbindelse med levering av søknadsskjema til videre utdanning (KFT 2004-2005, s. 23).

Prosjekt YOU understreker at karriereveiledningen i grunnsopplæringen i Telemark er hele skolens ansvar. Grunnprinsippene er nedfelt i ”Karriereveiledningsplakaten for grunnsopplæringa” (KFT 2004-2005, s. 29), se figur 2.2. *Skoleeier* må legge til rette for kompetanseutvikling, utarbeide lokale planer og kvalitetssikre faget ”Programfag til valg” på ungdomstrinnet. *Skoleleder* har ansvaret for å legge til rette for at karriereveiledning inngår i enkeltfag, fremme tverrfaglige aspekter og sørge for en fleksibel organisering som muliggjør samarbeid med arbeidslivet og ulike skolenivåer. *Kontaktlærer* har ansvar for å gjennomføre elevsamtaler med utgangspunkt i Utdanningsboka. *Faglærer* har ansvaret for å bidra til å utvikle elevenes bilde av arbeidslivet og seg selv som fremtidig arbeidstaker/skaper. Faglærer skal bidra til å utvikle elevenes evne til å foreta rasjonelle valg, planlegge egen framtid, knytte nettverk og søke og behandle relevant informasjon.

*Karriereveilederen* har en koordinatorrolle innad i skolen og som kontaktperson i forhold til arbeidslivet og andre utdanningsinstitusjoner. Karriereveilederen skal være en pådriver for å utarbeide planer for karriereveiledning på hvert årstrinn på egen skole, samarbeide med lærerne om karriereveiledning og koordinere tiltak som for eksempel bedriftsbesøk, hospitering og utplassering. Karriereveilederen skal også bygge nettverk med skoler og arbeidsliv. Videre har karriereveilederen en informantrolle og skal innhente og formidle informasjon, informere elever og holde foreldremøter og kurs. Til slutt, men ikke minst, har karriereveilederen en veilederrolle og har ansvaret for individuelle veiledningssamtaler med elevene, gruppeveiledning og for arbeidet med søknadsprosedyrer. Når det gjelder arbeidet med sosialpedagogiske utfordringer i skolen har dette vært lagt til karriereveilederne, eller den tidligere rådgiveren. Dette arbeidet skal nå overføres til kontaktlærerne som 1. linjearbeidere, mens karriereveilederne mer skal anses som et 2. linjetilbud (KFT 2004-2005, s. 27-29).

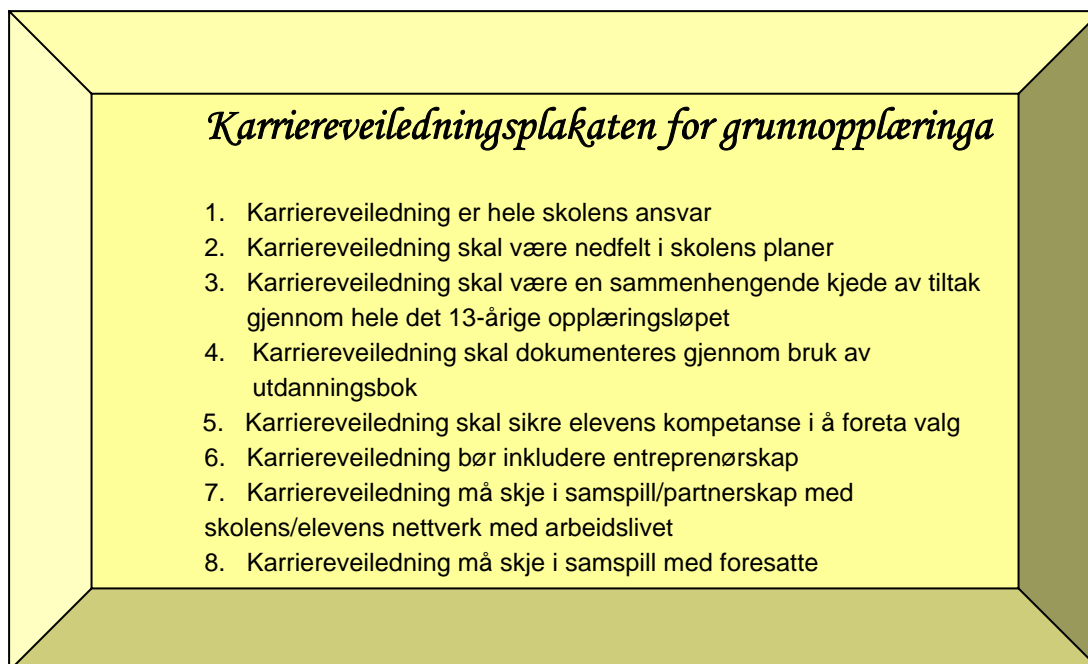


Fig. 2.2: Karriereveiledningsplakaten for grunnsopplæringa (KFT 2004-2005, s. 29)

Prosjekt YOU foreslo to sammenfallende tiltak for å fremme prinsippene nedfelt i Karriereveiledningsplakaten. Det ble for det første foreslått å opprette en utviklingsgruppe som skulle arbeide videre med grunnideen i prosjekt YOU sammen med pågående prosjekt i skolen (Det 13-årige Opplæringsløpet, Prosjekt Entreprenørskap m.m.), de kommende fagplanene for "Programfag til valg", til Kompetanseløftet i grunnsopplæringa og til tiltaket med karriereveiledningsstudium ved HiT (KFT 2004-2005, s. 30-32).

Det ble for det andre foreslått at det skulle ansettes en *regional (fylkeskommunal) karriereveiledningskoordinator* med ansvar for å:

- koordinere kompetansehevingen av karriereveilederne
- samarbeidspartner for karriereveilederne
- følge opp skolene i arbeidet med å organisere karriereveiledningen
- følge opp skolene i arbeidet med å dele veiledningstjenesten i en sosialpedagogisk og en karriereveiledningstjeneste.
- etablere faste møteplasser mellom utdanningsnivåene, også til Høgskolen i Telemark
- spre LVU-modellen
- overta koordineringen av oppgavene i utviklingsgruppen (KFT 2004-2005, s. 32)

Karriereveiledningskoordinatoren for grunnsopplæringen ble ansatt 1. august 2006. Vedkommende er ansatt i 100 % stilling i prosjektperioden på tre år. Koordinatoren har kontor plass på Karrieresenteret i Skien, og er administrativt underlagt og tilknyttet Telemark fylkeskommune.

## 2.4 Kompetansehevingen av karriereveilederne

Delprosjektgruppe 3 foreslår et todelt opplegg for å heve kompetansen blant karriereveiledere. Den ene formen for kompetanseheving er gjennom videreutdanning som gir formell kompetanse, i form av studiepoeng/vektall. Denne kompetansehevingen er knyttet til pilotprosjektet med Karriereveiledningsstudium ved HiT. Den andre formen for kompetanseheving er i form av etterutdanning som en kontinuerlig kompetanseheving. Planen er at disse to tiltakene etter hvert delvis skal samordnes.

Kompetansehevingen er rettet mot karriereveiledere i ungdomsskolen og i videregående skole, samt i Oppfølgingstjenesten, fagopplæringen ved Høgskolen, i NAV, i opplæringsinstitusjoner som AOF og Folkeuniversitetet, til parter i arbeidslivet som LO og NHO og til enkelbedrifter og næringsinstitusjoner (KFT 2004-2005, s. 34).

Det 3-årige pilotprosjektet med karriereveiledningsstudium ved HiT ble igangsatt i januar 2006. Studietilbudet er en kombinasjon av dybdekompetanse, kunnskapsutvikling på den enkelte arbeidsplass, nettverksbygging mellom deltakende grupper og inspirasjonskurs/kompetanseutvikling for karriereveiledere generelt. Studiet legges opp med forelesninger, samlinger og egentrening som lar seg kombinere med jobb. Det forutsettes at studentene er i en veiledningssituasjon fra før av og har noe erfaring i det, og det er arbeidsgiver som har ansvaret for å plukke ut studentene (KFT 2004-2005, s. 36).

Når det gjelder etterutdanningen av karriereveilederne i skolen var dette allerede i gang forut for prosjekt YOU som en konsekvens av og knyttet til Kompetanseløftet i grunnopplæringen (KFT 2004-2005, s. 30-31). Den opprettede utviklingsgruppa arbeidet videre med hvordan dette skulle følges opp, og satte sammen et etterutdanningstilbud i form av samlinger for karriereveilederne i skolen. Etterutdanningen har vært rettet mot å utvikle forståelsen av karriereveiledning i skolen i et systemperspektiv, som hele skolens ansvar. Det har vært fokus på karriereveilederens nye roller og oppgaver, å heve veilederens kompetanse i veiledningsmetodikk både i individuell veiledning og gruppeveiledning, samt bruk av kartleggingsverktøy og andre hjelpemidler i karriereveiledningen. Andre tema har vært forholdet til arbeids- og næringslivet, etikk og holdningsarbeid, bruk av IKT i karriereveiledningen og foreldrekurs.

Delprosjekt 4 understreker at bruk av IKT blir et stadig viktigere verktøy i karriereveiledningen, til informasjon, kommunikasjon og i den individuelle veiledningsprosessen. Det pekes her på at tilgjengeligheten og kompetansen generelt må økes, både for skoleelever og voksne generelt, og for lærere og karriereveiledere i skolen. Det påpekes at det bør opprettes et eget regionalt nettsted eller en veiledningsportal i tilknytning til Karrieresenteret, at IT-baserte veiledningsprogram bør tas i bruk, og at kommunen og fylkeskommunen i Telemark bør ha et felles kommunikasjonssystem (KFT 2004-2005, s. 38-40).

## 3 Erfaringsanalysen

Dette kapitlet presenterer erfaringsanalysen av Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark. Erfaringsanalysen har som overordnet mandat å avdekke og analysere erfaringer som sentrale aktører i etableringen av Partnerskapet opplever som vesentlige for utviklingen av et forpliktende partnerskap for karriereveiledning i Telemark.

Erfaringsanalysen tar for seg initieringen av Partnerskapet i KFT og i prosjekt YOU (3.1), og det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag med Karrieresenteret i Telemark (3.2) og karriereveiledningen i grunnopplæringen (3.3).

### 3.1 Initieringen av Partnerskapet: KFT og YOU

Dette kapitlet har som siktemål å analysere initieringen av Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark. Initiativet oppstod i KFT med ideen om prosjekt YOU. KFT ledet prosjekt YOU og partene deltok med representanter i prosjektarbeidet. Prosjekt YOU resulterte i fire delprosjektrapporter og sluttrapporten: *Plan for karriereveiledning* (KFT 2004-2005). Vi vil her først ta for oss Partnerskapet i KFT (3.1.1) og ser deretter nærmere på prosjekt YOU (3.1.2).

#### 3.1.1 Partnerskapet i KFT

KFT hadde eksistert i nærmere fem år, da initiativet om prosjekt YOU oppstod. KFT var et etablert samarbeidsforum, et partnerskap for kompetanseutvikling. Begrepet partnerskap benyttes imidlertid ikke i intervjuene med partene i KFT. Visjonen innehar heller ikke begrepet partnerskap, men begrepet ”sterkt nettverk”, se visjonen gjengitt i kapittel 2.1. Visjonen målbærer en felles målsetning med samarbeidet, ”gi innhold til begrepet livslang læring” og ”koordinere og prioritere tiltak”. Det understrekes i underliggende dokumenter og intervjuer at KFT ikke er formelt forankret i medlemmer og budsjett. De intervjuede aktørene i KFT sier at forumet oppstod fordi de så et behov for samarbeid for å koordinere aktiviteten om kompetanseutvikling for innbyggernes, arbeidslivets og regionens behov.

KFT var riktignok innrettet mot samme tema og mål som senere ble adressert i resultatmålene fra Utdanningsdirektoratet med forsøksprosjektet ”Partnerskap for karriereveiledning”. Visjonen til KFT (KFT 2004) omhandler begreper som er sentrale i forsøksprosjektet, som for eksempel ”livslang læring” og ”gi mennesker i alle aldre i regionen ønsket kompetanse”. Visjonen var på den annen side langt bredere definert. KFT fremstår slik som forut for sin tid i forhold til etableringen av et regionalt samarbeidsorgan mellom parter i utdannings- og arbeidssystemet.

KFT vurderer høsten 2007<sup>6</sup> den videre eksistens. Fylkesrådmannen i Telemark har utarbeidet et ”manifest” som skal diskuteres nærmere, hvor det blant annet blir stilt spørsmål om noen institusjoner skal ut og andre inn i forumet, om det fremdeles skal være sammensatt av ledere på fylkesnivå og om det fremdeles er eksistensgrunnlag for forumet. KFTs videre eksistens er ikke en del av denne rapportens mandat. Vurderingene som reises fremstår likevel som svært interessante i forhold til partnerskap generelt, og til initieringen og etableringen av Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag.

Når det gjelder hvilke institusjoner som skal være med i forumet vises det i nærmest samtlige av intervjuene med partene i KFT til at det er stor forskjell på partene. Telemark fylkeskommune og Fylkesmannen i Telemark er for eksempel store offentlige organisasjoner med relativt omfattende virkeområder og budsjett. Fylkesmannen i Telemark har ikke midler til å inngå i utviklingsprosjekter, men har derimot som overordnet arbeidsoppgave å drive tilsyn overfor opplæringen. KS Telemark har et vidt fokus som kommunenes interesseorganisasjon, arbeidsgiverorganisasjon og utviklingsagent, og har dessuten økonomiske ressurser og ansatte som arbeider med kompetanseutviklingsprosjekt. KS Telemark har imidlertid ingen beslutningsmyndighet over medlemmene, kommunene. NHO Telemark og LO Telemark er relativt målrettede organisasjoner i arbeidssystemet, men har også relativt begrensede ressurser på regionalt nivå. NAV Telemark på den annen side har et relativt stort budsjett, men har et noe annet utgangspunkt og arbeidsområde i arbeidssystemet enn disse arbeidsorganisasjonene, med offentlige arbeids- og trygdeytelser på individnivå. Utdanningssystemet er representert ved HiT og Vofo Telemark. HiT har et relativt bredt interessefelt i studietilbud, men aktiviteter og budsjett er klart knyttet til å trekke nye studenter til høgskolen. Vofo representerer et stort antall aktører i studieforbundene, men har svært begrensede ressurser med kun en ansatt i Telemark.

Disse ulikhetene illustrerer at det ikke er ressurser i KFT til å drifte prosjektarbeid, men at partene selv må bidra fra prosjekt til prosjekt. Forskjellene mellom partene vil derfor ha stor betydning for arbeidet som gjøres. Noen andre grunnleggende interesser og forskjeller som trekkes frem i intervjuene er at hovedfokuset i KFT har vært på utdanningssystemet, mens det har vært lite fokus på utfordringene som næringslivet står ovenfor. Det nevnes også av flere at det kan være aktuelt å trekke inn nye aktører i samarbeidet, men at det ikke nødvendigvis betyr at noen av allerede involverte parter er uønsket fremover.

Når det gjelder driften har det skjedd endringer som kan påvirke statusen til KFT. Det opplyses i intervjuene at underordnede har møtt i stedet for øverste leder for enkelte aktører i den senere tid. En del av partene uttrykker misnøye over at KFT da ikke blir så beslutningsdyktig som det var tenkt i utgangspunktet. Fylkesrådmannen hevder imidlertid at det uansett ikke er mulig å fatte beslutninger ”over bordet” for alle aktørene, fordi det er

---

<sup>6</sup> I følge KFT skal videre eksistens behandles på møte i KFT 14. desember 2007. Utfallet av dette møtet og videre arbeid om KFT er ikke omhandlet eller en del av mandatet til denne rapporten.

så store forskjeller på partene i innretning, størrelse og i ressurser. Det er dessuten en forskjell i beslutningskultur og forventninger til beslutningsevne som ikke kan imøtekommes. Dette gjelder særlig for politisk styrte systemer, som Telemark fylkeskommune og Fylkesmannen i Telemark og til dels NAV. I prinsippet må det her foreligge en politisk vedtatt delegasjon som gjør at det kan fattes vedtak over bordet. Dette til forskjell fra private virksomheter som har en mer direkte beslutningskultur, hvor beslutninger kan fattes av leder alene. Det understrekes at dette ikke bare gjelder dette forumet, men alle typer partnerskap hvor politiske aktører er i samarbeid med andre aktører. Noen av aktørene sier at de ikke er interessert i å være med i forumet dersom beslutninger ikke kan fattes. De ønsker ikke å bruke tid på ”pratemøter”.

Nettopp ”prateklubb” er en merkelapp kritiske røster har festet på KFT. Noen av partene stiller også spørsmål ved om det er eksistensgrunnlag for KFT i framtida, og om det er tilstrekkelig interesse for å bruke tid på møter da det ikke har kommet mer konkrete resultater ut av samarbeidet. YOU er det eneste konkrete prosjektet som forumet har initiert og arbeidet med. Forumet har riktignok samarbeidet om arrangementen av Vrådalskonferansen og har diskutert en rekke prosjekter, men de har ikke vært involvert i praktisk samarbeid med hverandre utover dette.

Denne erfaringsanalysen skal ikke ta stilling til disse vurderingene. Det er opp til KFTs egen behandling og diskusjon. Vurderingene illustrerer imidlertid utfordringer med partnerskap som organisasjonsform og arbeid på tvers av definerte sektorområder, som påpekt i kapittel 1.2.3.

I forhold til eksistensgrunnlaget kan det tenkes at partene oppfatter det som at KFT allerede har nådd målsetningen, ved å etablere en møtearena og at de gjennom disse møtene har styrket kjennskapet til og samarbeidet med hverandre. Det kan også tenkes at partene opplever at visjonen ikke nås og at de derfor ikke ønsker å prioritere bruk av tid på KFT lenger. Det kan skyldes at forumet ikke har vært forpliktende nok og at det har funnet sted en målforskyvning bort fra samarbeid om kompetanse til KFT som møtearena i seg selv.

I denne sammenheng er det svært interessant at nærmest samtlige av de intervjuede partene i KFT sier at de var med og etablerte KFT. Dette tyder på at partene var enige om behovet for å etablere forumet i utgangspunktet, og at de opplever at det har vært et godt samarbeid. Med KFT ble det etablert en nyttig møtearena som bidro til innsyn i partenes aktiviteter, mens en tidligere hadde kryssende og konkurrerende arrangementer. Ved å etablere en møtearena fremgår det at partene har blitt bedre kjent med hverandre, hverandres organisasjoner og arbeidsfelt. Forumet kan slik ha bidratt til innsikt i hva de enkelte organisasjonene i forumet arbeider med, hvilket kan ha bidratt til avmystifisering og identifisering av felles arbeidsområder, hvor det i utgangspunktet kan ha blitt antatt at partene hadde motstridende interesser. Forumet kan slik ha bidratt til å endre holdninger til hverandre, samt til å etablere og forsterke kontakten mellom partene. KFT fremstår ut fra

erfaringsanalysens ståsted slik som et uformelt partnerskap som var helt grunnleggende for initieringen av og arbeidet med prosjekt YOU.

### **3.1.2 Prosjekt YOU**

Hvorfor oppstod prosjekt YOU i utgangspunktet? Dette er partene i KFT noe usikre på. Flere av partene sier at ideen oppstod i fellesskapet, som et resultat av samtaler de hadde på møtene. Møtene hadde flere ganger tatt opp temaet om at yrkes- og utdanningsveiledningen i skolen var for dårlig. Flere nevner også at deres respektive organisasjoner har vært opptatt av den mangelfulle rådgivningen i mange år. Det opplyses imidlertid i et intervju at ideen i utgangspunktet oppstod utenfor KFT, og at ideen i realiteten kom fra en enkeltperson som hadde utarbeidet en projektskisse hvor individuell prosessorientert veiledning i skolen var den grunnleggende metoden.

Initiativ fra enkeltpersoner er ofte sentralt for at endring skal finne sted. Det er imidlertid ofte ikke nok, et tilstrekkelig antall personer som berøres av endringen må også være interessert. Intervjuene med KFT viser at det nettopp her var en felles interesse blant berørte parter for å bedre yrkes- og utdanningsveiledningen i Telemark.

Det fremstår her som et klart fortrinn at det var en arena som nettopp fokuserte på kompetanseutvikling. KFT samlet nettopp de aktørene i utdannings- og arbeidssystemet som senere påpekes i underlagsdokumentene for forsøksprosjektet. Aktørene hadde blitt bedre kjent med hverandre og hverandres arbeidsområder gjennom KFT, og hadde slik også identifisert og definert felles arbeidsområder. KFT var riktignok etablert for å være et nettverk for koordinering og prioritering av tiltak rettet mot livslang læring generelt i Telemark, og ikke spesielt for å fremme yrkes- og utdanningsveiledning. Denne arenaen hadde en form som ga rom for at ideen om prosjekt YOU kunne luftes og diskuteres frem til å bli et prosjektinitiert tiltak. På denne arenaen fikk man muligheten til å etablere felles forståelse av målet og mandatet man kunne jobbe ut i fra.

Det understrekes videre i intervjuene med KFT at det ikke var noe problem å få partene til å mobilisere inn folk til prosjektarbeidet i YOU. Delprosjektgruppene er presentert i kapittel 2.1. Generelt deltok alle partene med ressurser i form av personell, arbeidstimer og kunnskap og kompetanse. Det påpekes også i intervjuene at alle partene hentet inn flinke folk. Delprosjektgruppe 2 som foreslo etableringen av Karrieresenteret i Telemark bestod av representanter fra nærmest samtlige av aktørene i KFT, men i liten grad av representanter fra grunnopplæringen. Grunnopplæringen var godt representert i prosjekt 1 og 3, om karriereveiledningen i grunnopplæringen og kompetansehevingen av karriereveilederne. Aetat var relativt sterkt representert med to representanter i både delprosjekt 2 og 3, men var dertil ikke representert i delprosjekt 1 om grunnopplæringen.

Sammensetningen i delprosjektgruppene illustrerer at tverrsektorielle prosjekt er en utfordring. Partene velger å delta i prosjekter som de er direkte berørt av og prioriterer vekk det som ikke berører deres aktiviteter direkte. På denne måten svekkes den



tverrsektorielle innsikten og potensialet om samarbeid på tvers av etablerte arbeidsområder. Samtidig er det en styrke at partene som berøres kommer sammen og diskuterer utfordringene. Delprosjektgruppe 2 illustrer også at sammensettingen kan være relativt bred og på tvers av etablerte områder.

Det kan dessuten hevdes at på bakgrunn av at nærmest samtlige av aktørene i KFT var involvert i delprosjekt 2 som la grunnlaget for Karrieresenteret, at interessene til alle disse aktørene er integrert i målene for Karrieresenteret. Dette kan være et poeng i forhold til å trekke inn eventuelt flere eller nye aktører fra KFT mer aktivt på eiersiden etter at forsøksprosjektet er avsluttet.

Prosjektdeltakerne som vi har intervjuet uttaler at det var et svært bra prosjekt som det var gøy å være med på. Det var for mange første gang de møtte representanter fra andre organisasjoner i prosjektarbeid, og kunne diskutere problemstillingen på tvers av etablerte organisasjonsgrenser.

Det må også legges til at prosjekt YOU hadde en prosjektleder som hadde legitimitet og kompetanse om en prosessorientert arbeidsmåte. Prosjektlederen får mye skryt for hvordan vedkommende ledet og organiserte prosjektet i de fire delprosjektene. Vedkommende hadde lang erfaring fra området, som lærer, med spesialundervisning og fra oppfølgingstjenesten. Prosjektlederen hadde også vært sentral i prosjektet *Det 13-årige utdanningsløpet*, og kjennskap til arbeidet han her hadde gjort var utgangspunktet for å rette forespørselen om prosjektledelsen til han. Prosjektet ble fulgt opp av KFT som prosjekteier og styringsgruppe ved leder som var Utdanningsdirektør ved Fylkesmannen i Telemark. Utdanningsdirektøren understreker at: "Man kan ha så gode prosjekter som bare det, men hvis man ikke har en god prosjektleder så hjelper det ikke".

Det blir også påpekt i intervjuer med aktørene i driften av karriereveiledningen per i dag at det var helt sentralt at alle aktørene i KFT skrev under projektrapporten. Partenes signatur følger som vedlegg til sluttrapporten, som "prinsippvedtak" (YOU 2005). De intervjuede sier at underskriftene kan forstås som et uttrykk for at aktørene bekreftet at de stod bak projektrapporten og den nye modellen for karriereveiledningen i fellesskap.

Det er her sentralt å påpeke at prosjekt YOU ble initiert og foregikk forut for Utdanningsdirektoratets utlysning om forsøksprosjektet om regionale Partnerskap for karriereveiledning. Forsøksprosjektet ble først lansert av Utdanningsdirektoratet i februar 2005. KFT fremstår slik med prosjekt YOU som forut for sin tid. Det kan ha vært en fordel i forhold til at veien var relativt åpen for hvordan prosjektarbeidet skulle foregå. Det var lite erfaringer om partnerskapsarbeid med YOU og det var ingen ytre føringer på hvordan arbeidet skulle utføres.

Det var dessuten et heldig sammentreff at YOU-prosjektarbeidet ble avsluttet på det tidspunkt som Utdanningsdirektoratet lanserte forsøksprosjektet. Prosjektlederen i YOU

sier at Utdanningsdirektoratets utlysning viste seg å være som ”hånd i hanske” i forhold til YOUs målsettinger, og det ble sendt en søknad fra Telemark fylkeskommune om prosjektmidler for å prøve ut YOU i praksis. Telemark ble nå ett av tre forsøksprosjekt. Prosjektlederen ble ansatt i Telemark fylkeskommune hvor han fortsatte arbeidet, og videreførte dette blant annet som prosjektleder for EU-prosjektet *Gateway to Guidance*<sup>7</sup>.

Med bakgrunn i momentene som det vises til her, og i elementene som Bjørgum (2005) påpeker, jamfør kapittel 1.2.3, kan det hevdes at prosjekt YOU var et vellykket partnerskap. Dette fordi det kan synes som at Partnerskapet oppfylte de fire elementer som må være på plass for at partnerskap skal skape gode resultater:

- En felles oppfatning av målene
- En felles oppfatning av roller og mandat
- En tydelig signalisering av forpliktelse, og at man skaffer ressurser og justerer egen arbeidsrutine dersom det er nødvendig
- En ledelse som har legitimitet og tilstrekkelig kompetanse om en prosessorientert arbeidsmåte.

Det var en felles oppfatning av målene om å bedre yrkes- og utdanningsveiledningen, og dette var nedfelt i et mandat om å etablere et helhetlig system som er tilgjengelig for hele Telemarks befolkning, se mandat gjengitt i kapittel 2.1. Det var en felles oppfatning av mandatet og rollene. KFT var eier av prosjektet med Utdanningsdirektøren ved Fylkesmannen i Telemark som leder og prosjektansvarlig og med prosjektlederen som sørget for organisering og fremdrift i prosjektet. Alle partene i KFT var med i prosjektet og forpliktet seg til å delta i delprosjektene. Det ble også påpekt at det var en kompetent prosjektleder som kunne vise til gode resultater fra tidligere prosjekt, og som hadde legitimitet hos KFT og deltakerne i prosjekt YOU.

Det kan imidlertid diskuteres hvor vellykket partnerskapet i YOU var for karriereveiledningen i Telemark utover prosjektperioden. Partnerskapet var basert på relativt løse koblinger, på nettverket som allerede var opprettet i KFT og som var opprettet med en visjon som ikke direkte ble knyttet til prosjekt YOU.

Vi finner snarere at dette ”første” partnerskapet for karriereveiledning i Telemark kan betegnes som et uformelt partnerskap, og at dette partnerskapet har lagt grunnlaget for det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark per i dag. Det etablerte Partnerskapet er imidlertid ikke så bredt i antall parter, og så tverrsektorielt. Dessuten finner vi at det ikke kan omtales som ett Partnerskap for karriereveiledning i Telemark, men at det snarere er to Partnerskap, ett for Karrieresenteret og ett for karriereveiledningen i grunnopplæringen.

---

<sup>7</sup> Det kan leses mer om prosjektet på: <http://www.gatewaytguidance.com/>

Det kan skyldes at KFT var en samarbeidsarena med svært ulike aktører i formål, innretning og ressurser, som påpekt i diskusjonen i 3.1.1. Partene deltok dessuten noe ulikt i de ulike delprosjektgruppene, som vist til i dette kapitlet. Det kan derfor se ut til at det var noe delt interesse mellom partene for de ulike tiltakene. En annen utfordring besto i å få til økonomiske avtaler mellom de forskjellige partene i KFT. Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonen av Partnerskapet for Karrieresenteret og Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen.

Det kan også skyldes at det er enklere å forplikte seg med personell og arbeidstid innenfor et tidsavgrenset prosjekt med et klart definert mandat og delprosjektarbeid, fremfor å inngå i et økonomisk forpliktende partnerskap i et lengre tidsperspektiv og med uvisse utfordringer. Utviklingsprosjekter har, som vist til i kapittel 1.2.3, den egenskapen at "resultatene" er formulert i målsetningene og forventningene til prosjektet. Utviklingsprosjekter har dessuten en arbeidsform som forutsetter at medarbeiderne er aktivt involvert. Dette til motsetning fra en statisk prosjektstruktur hvor prosjektet gjennomføres i forhold til allerede definerte mål og resultat. Prosjekt YOU fremstår som et utviklingsprosjekt hvor det nettopp var formulert et overordnet mandat og målsetninger for delprosjektene, men som også var åpent for aktivt og selvstendig arbeid. Dette til forskjell fra utprøvingen av tiltakene med Karrieresenteret Telemark, karriereveiledningen i grunnopplæringen og kompetansehevingen av karriereveilederne, hvor sluttrapporten fra YOU (KFT 2004-2005) la føringer for prosjektet og Utdanningsdirektoratet definerte resultatmål for forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning.

## **3.2 Karrieresenteret i Telemark**

Dette kapitlet analyserer erfaringene som sentrale aktører har med det etablerte Partnerskapet i tiltaket Karrieresenteret i Telemark. Karrieresenteret åpnet i Skien sentrum 1. november 2006 og har vært åpent i ett år når intervjuene i denne erfaringsanalysen ble foretatt. Vi vil her starte med å se nærmere på Partnerskapet for Karrieresenteret (3.2.1), deretter Karrieresenteret som det regionale organet for karriereveiledning (3.2.2) og som et nytt tilbud til voksne i Telemark (3.2.3).

### **3.2.1 Partnerskapet for Karrieresenteret**

Sluttrapporten fra YOU: *Plan for karriereveiledning i Telemark* (KFT 2004-2005, s. 15) skisserer en organisasjonsmodell for Karrieresenteret. Hovedtrekkene i modellen er gjengitt i figur 2.1 i denne rapporten. I modellen består styringsgruppen av NAV Telemark og Fylkeskommunen i Telemark. I den opprinnelige modellen foreslås også HiT som eier og driftsansvarlig. Det var heller ikke navngitte distriktskontorer i den opprinnelige modellen.

Karrieresenteret eies og styres per i dag av NAV Telemark og Fylkeskommunen i Telemark. Det er opprettet en styringsgruppe med fylkesdirektøren i NAV Telemark og

fylkesrådmannen i Telemark fylkeskommune. Styringsgruppen, eller disse to personene, møtes et par ganger i halvåret, og går igjennom overordnet styring, økonomi og ansettelse. Det er styret som fatter alle formelle vedtak. Det er imidlertid den ansatte lederen i Karrieresenteret som drifter og kommuniserer vedtakene fra styret. Lederen er med på møtene som sekretær.

I den opprinnelige modellen foreslo YOU KFT som referansegruppe. Figur 2.1 viser at Karrieresenteret utgår fra KFT, som en ide fra prosjekt YOU, og at Karrieresenteret rapporterer til KFT. Det er opprettet en egen referansegruppe bestående av to representanter fra Telemark fylkeskommune og to fra NAV Telemark. Den ene representanten fra fylkeskommunen er prosjektlederen fra YOU og en av representantene fra NAV har også vært involvert siden prosjekt YOU. Referansegruppen møtes regelmessig. Gruppen diskuterer utfordringene og veien videre for Karrieresenteret og gir innspill til styringsgruppen.

Det fremgår at KFT ikke er sterkere involvert på eiersiden fordi det ikke var økonomiske ressurser til å inngå i det faktiske samarbeidet. Samtlige av de intervjuede i KFT sier at opprettelsen av Karrieresenteret var en svært god ide. Utfordringen var imidlertid som følgende uttalelse påpeker: ”Da var det jo sånn at Karrieresenteret koster jo penger. Da var det sånn i KFT at hvem vil være med på dette her. Alle var så for det! Men ingen hadde penger”.

Det er allerede diskutert i kapitlene 3.1.1 og 3.1.2 hvordan mangelen på økonomiske ressurser generelt er en utfordring for arbeidet i KFT. Det er ingen midler i KFT til å drifte prosjekter, men det er partene selv som må gi av arbeidstimer og stille personell til rådighet. Det påpekes også at det generelt er enklere å forplikte seg med personell og arbeidstid innenfor et tidsavgrenset prosjekt med klart definert mandat og prosjektarbeidsform, fremfor å inngå i et økonomisk forpliktende partnerskap i et lengre tidsperspektiv og med uvisse utfordringer.

Det er også diskutert i 3.1.1 at det er stor forskjell på partene, i så vel økonomiske ressurser, som formål og virkeområde, størrelse i antall ansatte og i beslutningsmyndighet. Det vises her til at de offentlige virksomhetene Telemark fylkeskommune, Fylkesmannen i Telemark og NAV Telemark har relativt omfattende budsjetter, virkeområde og antall ansatte. De offentlige aktørene har imidlertid definerte arbeidsområder og lite beslutningsmyndighet til selv å omprioritere bruk av midlene. Beslutninger fattes snarere gjennom politiske prosesser, som ofte er preget av forhandlinger og kompromisser mellom både ulike sektorer og styringsnivåer.

Når det gjelder Telemark fylkeskommune understrekes det i intervjuer at det var avgjørende at mandatet for prosjekt YOU er forankret i Fylkesplan for Telemark 2002-2005, se kapittel 2.1. Dette innebar at prosjektet har mottatt regionale utviklingsmidler fra Kommunal- og regionaldepartementet.

Når det gjelder NAV Telemark fremgår det av intervjuene at reformperioden som NAV er inne i har gjort det enklere å påta seg økonomisk ansvar og arbeidsgiver ansvar også i dette forsøksprosjektet. NAV er inne i en periode med utvikling og utprøving, og de ansatte i NAV står overfor store endringer i organisasjonssammensetting og nye arbeidsoppgaver. Forsøksprosjektet kan slik inngå som en del av dette reformarbeidet.

Sluttrapporten fra YOU skisserte at det burde vurderes om HiT skulle inngå i styringsgruppen. Ifølge intervju var det var diskusjoner om dette, men at HiT verken var en aktør som passet til det eller hadde økonomiske ressurser til å være deleier. HiT er tilbydere av utdanningstjenester og kunne ha kommet i en dobbeltrolle i forhold til karriereveiledning og rekruttering til egne studietilbud.

De øvrige partene i KFT understreker at de ikke hadde økonomiske midler til å inngå i det faktiske samarbeidet, som påpekt i diskusjonen i 3.1.1. Det fremgår også av flere av intervjuene at det aktive prosjektarbeidet i YOU dessuten var et særtilfelle. LO Telemark opplyser for eksempel at de hadde VOX-midler til å arbeide med kompetansereformen og en ansatt prosjektarbeider på det tidspunktet. NHO Telemark har hele perioden hatt en prosjektansatt som arbeider for å fremme samarbeidet mellom skole og næringsliv og entreprenørskap i skolen.

Flere av de intervjuede i KFT, i styringsgruppen og referansegruppen stiller imidlertid spørsmål ved om det hadde vært ønskelig å ha disse arbeidslivsorganisasjonene aktivt inne i styret og driften av Karrieresenteret. Dette fordi en slik involvering på eiersiden oppfattes som en utfordring i forhold til nøytraliteten. Det er en særlig utfordring i forhold til at bedrifter er en målgruppe.

Nøytralitet fremstår som grunnleggende i følge intervjuene med partene i KFT. Flere av de intervjuede understreker at delt eierskap mellom Fylkeskommunen og NAV Telemark er avgjørende for at senteret er nøytralt. Denne nøytraliteten er helt essensiell for at senteret skal fremstå som et tilbud til alle voksne innbyggere i Telemark. NAV er forvalter og tilbyder av tjenester som blir oppfattet som "klientiserende", og en slik stigmatisering ville holdt potensielle brukere vekk fra senteret. Det fremgår også at NAV kunne ha kommet i en dobbeltrolle, på lignende måte som HiT, med karriereveiledning til sine arbeidsmarkeds kurs og -tiltak, da NAV også er avhengig av en viss etterspørsel for å opprettholde tiltaksporteføljen. Karrieresenteret understreker at det er klart atskilt fra NAV i form av farger, logo og egne lokaler, og at de legger stor vekt på å være en nøytral støttespiller på individnivå.

De intervjuede i KFT og i styringsgruppen for Karrieresenteret betrakter det etablerte partnerskapet som en effektiv styringsmodell. Styringsgruppen finner det hensiktsmessig at det er aktørene som er finansielt ansvarlige, investorene, som også styrer, drifter og har arbeidsgiveransvar. Det fremheves også som et fortrinn at det er en liten og effektiv

styringsgruppe med kun to personer og med lederen av Karrieresenteret som sekretariat. Dette innebærer at de to personene faktisk må snakke sammen og fatte reelle vedtak. Det vises til at dersom hele KFT hadde vært med i styringsgruppen kunne det fort blitt mye prat. Det er en utfordring for en så liten styringsgruppe at man må fungere sammen personlig også for at det skal bli effektivt. De to personene i styringsgruppen uttrykker at de har en god dialog, og at dette skyldes at de i stor grad har en felles forståelse av hva de anser som vellykket virksomhet. Det nevnes her stikkord som effektivitet, fremdrift, beslutningsorientering og resultatdokumentasjon.

I følge intervjuene med styringsgruppen og de ansatte ved Karrieresenteret knytter det seg imidlertid en del spørsmål til hvordan Partnerskapet for Karrieresenteret vil utvikle seg fremover, etter at forsøksprosjektet er over. Det kan virke som om dette ikke er diskutert på nåværende tidspunkt. Det knytter seg her noe usikkerhet blant annet til hva NAV skal være i fremtiden. Fylkesdirektøren i NAV Telemark er særskilt opptatt av karriereveiledning og ønsker å trekke dette inn som en sentral kompetanse i NAV-systemet, på alle nivåer. Fylkesdirektøren anser forsøksprosjektet som en god anledning for at de ansatte i NAV skal tilegne seg karriereveiledningsmetodikken gjennom å være med på trekantsamtaler. Det vil si at de skal lære gjennom å være med i karriereveiledningssamtaler ved Karrieresenteret, gjennom å se og lytte for selv å bli i stand til å anvende metodikken over tid. Fylkesdirektøren anser en slik praksisorientert måte å lære på som svært god, fremfor å følge undervisning fra skolebenken. NAV Telemark har også avsatt midler til å følge karriereveiledningsstudiet ved Høgskolen i Telemark.

### **3.2.2 Det regionale organet for karriereveiledning**

Prosjekt YOU understreker at Karrieresenteret er *det regionale organet for karriereveiledning*. Det vil si at skal sikre en helhetlig karriereveiledning av høy kvalitet gjennom koordinering og nettverksbygging med alle karriereveiledningsgruppene i fylket, være et ressurscenter som fremmer profesjonalisering, være utviklingsledende på veiledningsmetoder og IKT som veiledningsverktøy og holde seg oppdatert på den nasjonale og internasjonale utviklingen innen faget (KFT 2004-2005, s. 14-15).

Karrieresenteret er i følge figur 2.1 rettet mot tre målgrupper. Målgruppene er:

- Voksne med behov for veiledning om yrkes- og utdanningsvalg
- Veiledere med behov for å utvikle sin kompetanse
- Bedrifter i endring/omstilling

(Karrieresenteret august 2007)

Prosjekt YOU påpeker at ”tilbudet til Karrieresenteret skal være en grunnleggende basistjeneste overfor målgruppene og gi tilbud om veiledning, aktiviteter og informasjon” (KFT 2004-2005, s. 17). Karrieresenteret opplyser at de tilbyr følgende tjenester:

- Åpen informasjonsservice: dvs. tilgang til kundePCer og tilgjengelig personale, egen hjemmeside med informasjonsmateriale, epost og telefonbesvarelser.
- Tilpasset informasjon om yrkes- og utdanningsmuligheter til den enkelte kunde
- Individuell karriereveiledning: dvs. prosessorientert veiledningssamtale som bidrar til refleksjon, ansvarliggjøring og forbedring av kundens beslutningsgrunnlag.
- Ressurs og kompetansesenter: dvs. karriereveiledningskompetanse, holder kurs i karriereveiledning for rådgivere i skolen og for NAV, trekantsamtaler med NAV og forsøker å utvikle en verktøykasse for karriereveiledere. Har også kompetanse om karriereveiledning nasjonalt og internasjonalt og innsikt i ulike utdannings- og yrkesretninger.
- Karriereveiledning i bedrift: hvordan kan bedrifter anskaffe, beholde og videreutvikle verdifull kompetanse.
- Bidra til utvikling av karriereveiledning i Norge, med innspill til det videre arbeidet.

(Karrieresenteret 2007; Karrieresenteret august 2007)

I følge Karrieresenteret har det i løpet av det første året vært mye diskusjoner og definisjoner av senterets oppgaver. Det ligger i mandatet for tiltaket at det må være avsatt tid til diskusjon og kompetanseutvikling for å kunne være det regionale organet for karriereveiledning. Det er avsatt en dag i uka til utvikling, seminarer og kurs.

Denne tiden har blant annet blitt benyttet til å bygge opp kunnskap om utdannings- og arbeidssystemet. Bedrifter har vært invitert til å fortelle om produksjonen, utvikling og trender, og senteret har opprettet en database over bedrifter i ulike bransjer i fylket.

Karriereveilederne har også spesialisert seg innenfor hver sine bransjer. Karriereveilederne følger høyskolestudiet i karriereveiledning ved HiT, og har i tillegg holdt forelesninger der. Senteret har også holdt kurs for karriereveiledere i grunnopplæringen (i forbindelse med kompetansehevingen) og for veiledere i NAV, og er i kontinuerlig i kontakt med veiledere i NAV i trekantssamtaler, som vist til i 3.2.1. Karrieresenteret er også i kontakt med andre veiledergrupper. Den nylig avholdte jubileumskonferansen i november 2007 samlet i følge Karrieresenteret nærmere 170 personer hvor de fleste var veiledere fra andre karrieresentre i Norge, høgskoler, NAV og grunnopplæringen. Karrieresenteret har også vært aktivt involvert i EU prosjektet *Gateway to Guidance* hvor de har gjennomført og evaluert karriereveiledning overfor deltidsarbeidssøkende og uføretrygdede.

I forhold til å være det regionale organet for karriereveiledning viser også prosjekt YOU til at kompetanse om karriereveiledning bør samlokaliseres i ett senter. Helt konkret anbefaler sluttrapporten av Voksenopplæringscenteret i Telemark og den regionale karriereveiledningskoordinatoren bør samlokaliseres med Karrieresenteret. Rapporten påpeker også at Trykdeetaten bør inviteres dersom ikke Aetat ivaretar deres interesser etter sammenslåingen til NAV (KFT 2004-2005, s. 20).

Sluttrapporten påpeker at Voksenopplæringscenteret har et definert informasjons- og veiledningsansvar, og at nyere nasjonal forskning i regi av VOX viser at det ikke har

lykkes. YOU anbefaler derfor en samlokalisering eller integrering for å styrke dette i Telemark. YOU foreslo også at det opprettes en stilling som regional karriereveiledningskoordinator for grunnsopplæringen i Telemark, og at koordinatoren bør ha kontor plass på Karrieresenteret (ibid).

Dette er realisert gjennom at lederen for Voksenopplærings senteret i Telemark og den regionale karriereveiledningskoordinatoren for grunnsopplæringen i Telemark per i dag har kontor plass på senteret. Stillingene er imidlertid formelt underlagt Telemark fylkeskommune og ikke Karrieresenteret som sådan.

Karrieresenteret bestod per høsten 2007 av en leder, tre karriereveiledere og en informasjons- og kundeveileder. Lederen og bemanningen ble ansatt våren 2006. Lederstillingen ble utlyst internt og ansatt i NAV. Lederen var med i rekrutteringen av de øvrige ansatte. Disse stillingene ble utlyst eksternt, og de er ansatt i Telemark fylkeskommune. Karrieresenteret ble utvidet med fire distriktskontorer og fire halve stillinger 1. oktober 2007. Dette vil vi komme tilbake til senere i dette kapitlet.

Stillingen som leder ved Voksenopplærings senteret i Telemark var opprettet forut for etableringen av Karrieresenteret. Stillingen var lokalisert ved en videregående skole i Grenlandsområdet. Lokaliseringen ble omtalt som svært desentralisert av deltakere i prosjekt YOU, som for eksempel i følgende utsagn: ”Det var vanskelig å komme dit, og ingen visste nesten hvor det var.” Både lederen og Karrieresenteret uttrykker at det er svært nyttig å være samlokalisert. Flyttingen av kontoret har i følge lederen av Voksenopplærings senteret ført til en enorm vekst i henvendelser. Dette fordi kontoret har blitt mer synlig for brukerne. Karrieresenteret sier de har nytte av samlokaliseringen fordi lederen innehar en unik kompetanse om voksnes rettigheter til grunnsopplæring som de kan dra nytte av og samarbeide om i karriereveiledningsarbeidet.

Stillingen som regional karriereveiledningskoordinator for grunnsopplæringen er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.2. Når det gjelder å være en del av det regionale organet fremstår stillingen imidlertid som noe mer frakoblet enn Voksenopplærings senteret. Årsaken til dette finner vi i at koordinatoren har relativt forskjellige arbeidsoppgaver fra Karrieresenteret og Voksenopplærings senteret.

Koordinatoren er rettet inn mot et annet system, mot karriereveiledning av skoleelevene i grunnsopplæringen. Karrieresenteret er ikke like avgrenset til system, men må ha innsikt i både utdannings- og arbeidssystemet. I og med at målgruppen er voksne innebærer dette at det i liten grad er fokus på grunnsopplæringen. Karrieresenteret har dessuten tilgang til denne kompetansen i Voksenopplærings senteret. Samtidig har Voksenopplærings senteret et annet fokus enn koordinatoren siden det er rettet inn mot individnivå, mot de voksnes rettigheter til grunnsopplæring. Koordinatoren er rettet inn mot systemnivå, mot skolene og karriereveilederne i grunnsopplæringen. Dette innebærer et annet fokus og andre arbeidsmetoder.



Samtidig er også veilederne i grunnopplæringen en målgruppe for Karrieresenteret: ”veiledere med behov for å styrke sin kompetanse” (Karrieresenteret august 2007). Karriereveilederne i grunnopplæringen som vi har snakket med opplyser at de i liten grad har vært i direkte kontakt med Karrieresenteret. Det er den regionale karriereveiledningskoordinatoren som er deres kontaktpunkt. Noen av karriereveilederne i grunnopplæringen kunne tenkt seg en noe tettere kobling til Karrieresenteret, for å lære mer av kompetansen og metodene som karriereveilederne ved senteret benytter.

Bedrifter i endring og omstilling er også en definert målgruppe. Karrieresenteret er i ferd med å diskutere og utvikle dette arbeidsfeltet. Karrieresenteret og flere av de intervjuede i KFT og i styringsgruppen påpeker at det er en rekke utfordringer knyttet til dette arbeidsfeltet. Dette gjelder for det første hvilken rolle Karrieresenteret skal ha, som et verktøy for arbeidsgiver eller for arbeidstaker. Karrieresenteret påpeker her at det ikke nødvendigvis er motsetninger, men at karriereveiledning av bedrifter er til det positive for begge parter. For det andre er det utfordringer knyttet til at Karrieresenteret som en offentlig finansiert virksomhet beveger seg ut i et marked med aktører som bedriver bedriftsveiledning. Det er her knyttet utfordringer til om Karrieresenteret skal begrense seg til deler av markedet, til offentlige virksomheter og blant annet om det skal betales for tjenesten.

### **3.2.3 Et nytt tilbud til voksne i Telemark**

Karrieresenteret opplyser at det har vært mye diskusjon det første året om karriereveiledningsbegrepet. De understreker at det ikke foreligger en fasit, at det ikke er klart definerte karriereveiledningsverktøy, og at dette er et felt som er i stadig utvikling. De viser til at karriereveiledning er et veletablert felt i noen land, som for eksempel i Danmark og i Storbritannia, men at det nå også ser ut til å være i sterk fremvekst i Norge.

Karrieresenteret i Telemark definerer karriereveiledning som at skal ”bidra til at kunden styrker sin *beslutningskompetanse* gjennom at vi tilrettelegger for:

- at kunden identifiser og formulerer sine behov, interesser, forutsetninger og kompetanse
- at kunden selv blir motivert og kompetent til søke informasjon om yrker, utdanningsmuligheter og arbeidsmarked
- at kunden reflekterer over sine valgmuligheter og dermed tar gode karrierevalg for seg selv og tar ansvaret for egen karriereutvikling”

(Karrieresenteret 24.04.2007).

Vi finner det interessant at målgruppene her omtales som kunder. Karrieresenteret understreker at senteret er et tilbud til alle voksne i Telemark. Det fortelles at det har vært grunnleggende å markere forskjellen til de tjenestene som NAV Telemark representerer. Dette må ses i sammenheng med at Karrieresenteret er samlokalisert med NAV Telemark, og at det her foreligger en utfordring i forhold til stigmatisering og ”klientifisering” som diskutert ovenfor. På denne bakgrunn fremstår kundebegrepet som et godt begrep. På den

annen side stiller vi spørsmål ved om brukerne av Karrieresenteret opplever seg selv som kunder, og hvorvidt kundebegrepet bidrar til å utdefinere brukergrupper.

Kundebegrepet gir assosiasjoner til brukergrupper som står i en valgfri situasjon, til forskjell fra klientene som fremstår som avhengig av de offentlige tjenestene. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om alle potensielle brukere av Karrieresenteret står overfor en valgfri situasjon, og ikke minst om det finnes relevante tilsvarende tjenester som kan kjøpes eller velges andre steder. Dette til forskjell fra når man er kunde i privat sektor og man velger å kjøpe et produkt eller tjeneste fordi det er billigere og/eller bedre enn et annet produkt.

Karrieresenteret sier at de ikke har registrert noen signaler på at kundebegrepet har vært et problem det året de har vært i drift. Karrieresenterets egne data registrert i *Refleks* kan imidlertid tyde på at Karrieresenteret står overfor noen utfordringer når det gjelder å nå ut til alle potensielle kunder eller brukere.

*Refleks* er et dataprogram kjøpt inn fra Refleks AS, som er et norsk selskap som tilbyr og utvikler for å gjøre webbaserte undersøkelser. I følge Karrieresenteret bistår bedriften blant annet med type og utforming av spørsmål. *Refleks* registrerer hvem som bruker Karrieresenteret og hvilke tjenester de benytter. Dataprogrammet ble tatt i bruk 01.02.2007. Informantene ved Karrieresenteret påpeker at dette er et uunnværlig styringsverktøy: ”(...) fordi man da ikke behøver å anta eller å synse om hvor mange og hvem de når ut til med tilbudet, men kan i stedet lese seg til dette ut fra datamaterialet og bruke dette materialet til å videreutvikle og justere tjenestene”.

Her er nøkkeltall fra *Refleks* registrert per 31.12.2007 (Karrieresenteret januar 2008):

- 77 % er kvinner
- 27 % er i alderen 41-45 år, men her er det en relativt jevn fordeling fra 25-55 år
- 94 % kommer opprinnelig fra Norge
- Flesteparten er bosatt i Grenlandsområdet. Tall per 01.08.2007: Skien: 49 %, Porsgrunn: 23 %, Bamble: 10 % (Karrieresenteret august 2007).
- 43 % har videregående skole som høyeste fullførte utdanning, 29 % har høyere utdanning inntil 3 år
- 67 % har mer enn 10 års arbeidserfaring
- 66 % av disse har fagbrev eller yrkeskompetanse fra videregående skole
- 34 % er i fulltid- eller deltidsjobb, 24 % er sykmeldte og 31 % er arbeidsledige, under yrkesrettet atferdstraining/omskoling, under rehabilitering eller uføretrykdet.

Nøkkeltallene tilsier at Karrieresenteret i all vesentlighet er benyttet av norske kvinner fra Grenlandsområdet. Brukerne har videregående eller høyere utdanning og mer enn 10 års yrkeserfaring. Nå er det ikke nødvendigvis en målsetning at alle voksne i Telemark skal bruke Karrieresenteret på lik linje. Målsetningen er at skal være et tilbud til alle voksne med behov for veiledning om yrkes- og utdanningsvalg. Nøkkeltallene kan nettopp tas til

inntekt for at behovet først og fremst er i denne gruppen av befolkningen, og at Karrieresenteret derfor bør være rettet mot denne gruppen. Samtidig kan nøkkeltallene være en indikasjon på at Karrieresenteret per i dag er mest rettet mot denne gruppen, både i målsetning, presentasjon og i markedsføring, og at dette fører til at det reelt sett ikke er et tilbud til alle som har behov for karriereveiledning.

Det må her legges til at det i følge Karrieresenteret er et relativt begrenset budsjett til markedsføring og at det tar tid å bli et kjent tilbud. I følge data fra *Refleks* kommer mange i kontakt med Karrieresenteret gjennom anbefalinger fra familie og kjente, 26 %, eller via NAV, 23 % (Karrieresenteret januar 2008). Karrieresenteret opplyser at de arbeider med andre former for markedsføring og mot nye grupper. Dette kan kanskje endre nøkkeltallene.

Karrieresenteret har også telt antall individuelle samtaler siden oppstarten 01.11.2006. Det er per 31.12.2007 gjennomført 877 individuelle samtaler (Karrieresenteret januar 2008). Vi vil understreke at antallet veiledningssamtaler her ikke kan benyttes til å si noe om hvor vellykket etableringen av Karrieresenteret har vært. Antallet veiledningssamtaler tilsier at det har oppstått en tjeneste som det er interesse for. Veiledningssamtaler er imidlertid kun en del av tjenestene som regionalt ressurscenter, og Karrieresenteret har dessuten vært i en etableringsfase i denne perioden.

Karrieresenterets tallmateriale viser videre at nærmere 50 % av de besøkende har hatt mer enn en samtale (ibid). I følge Karrieresenteret viser dette et viktig aspekt ved veiledning, nemlig at karriereveiledning er en prosess hvor det er behov for refleksjon og oppfølgingssamtaler. Karriereveiledningssamtalene er dessuten langvarige av karakter, og det begrenser hvor mange samtaler som er mulig å gjennomføre i løpet av en dag. Karriereveilederne opplyser her at det er en målsetting å ha 8 samtaler hver i løpet av uka, det vil si 2 samtaler om dagen 4 dager i uka (en dag er avsatt til utvikling). Karriereveiledning er med andre ord en svært ressurskrevende aktivitet.

Nøkkeltallene tilsier videre at Karrieresenteret står overfor geografiske utfordringer. I følge *Refleks* bor 82 % av de som hadde besøkt senteret per 01.08.2007 i Grenlandsområdet. Til sammenligning hadde for eksempel ingen i Bø, Fyresdal, Nissedal, Seljord og Tinn besøkt Karrieresenteret per 01.08.2007 (Karrieresenteret august 2007).

Prosjekt YOU understreket imidlertid at Karrieresenteret må ha en distriktsprofil (KFT 2004-2005, s. 16), og det ble opprettet distriktskontorer 1. oktober 2007 i Vinje, Kragerø, Notodden og Tinn. Karrieresenteret viser til at *Refleks* per 31.12.2007 har registrert besøkende fra kommuner som ikke tidligere var registrert, som for eksempel i Bø, Nissedal og Seljord, og at det har vært en stor økning i besøkende fra Notodden og Kragerø kommune (Karrieresenteret januar 2008). Tallene er her ikke oppgitt, fordi det er for kort tid etter etableringen til at de kan si noe om effektene ved etableringen.

Karrieresenteret og styringsgruppen forventer at etableringen av distriktskontorene vil bidra til å styrke tilbudet for innbyggerne i hele fylket. Hvert av distriktskontorene består av en person i 50 % stilling. Vedkommende er samtidig ansatt i den andre halve stillingen i NAV. Det var en forutsetning fra fylkesdirektøren i NAV Telemark i styringsgruppen at de fire lokale karriereveilederne skulle komme fra NAV, som ansatte ved lokalkontorene. Dette var i følge fylkesdirektøren viktig fordi NAV er i en reformperiode og det er ikke aktuelt å opprette nye stillinger. Det er det ikke ressurser til. Fylkesdirektøren understreker at dersom de ikke hadde fått tak i kompetente personer, hadde eksterne blitt ansatt. Det var styringsgruppen og lederen ved Karrieresenteret som ansatte de lokale karriereveilederne. De er imidlertid klar over at man her står overfor utfordringer. Dette gjelder særlig i forhold til tilhørigheten til NAV som fremstår som en utfordring i forhold til brukerne, og i forhold til stigmatisering og ”klientifisering”, som påpekt i 3.2.1 og 3.2.2.

### **3.3 Karriereveiledningen i grunnopplæringen**

Dette kapitlet analyserer erfaringene som sentrale aktører har med det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i grunnopplæringen i Telemark. Vi vil her ta for oss dette i følgende kapitler om en helhetlig karriereveiledning i grunnopplæringen (3.3.1), den regionale karriereveiledningskoordinatoren (3.3.2) og Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen (3.3.3).

#### **3.3.1 En helhetlig karriereveiledning i grunnopplæringen**

Sluttrapporten fra YOU (KFT 2004-2005) foreslår to tiltak for å heve kompetansen blant karriereveilederne i fylket:

- Høyskolestudie i karriereveiledning ved HiT
- Etterutdanning av karriereveiledere i grunnopplæringen

Vi vil her se nærmere på etterutdanningen som kompetansehevingstiltak i forhold til den grunnleggende visjonen om en helhetlig karriereveiledning i grunnopplæringen.

Etterutdanningen var allerede i gang på det tidspunkt som *Plan for karriereveiledning* (KFT 2004-2005) ble til, som en del av Kunnskapsløftet. Det var opprettet en referansegruppe, og denne ble utvidet med utviklingsgruppen som skulle arbeide videre med grunnideen i prosjekt YOU, se kapittel 2.3. Den regionale karriereveiledningskoordinatoren ledet utviklingsgruppen.

Tiltakene fra prosjekt YOU var blant annet basert på en intervjuundersøkelse foretatt av delprosjektgruppe 3. Undersøkelsen var rettet mot å avdekke ønsker og behov for kompetanseheving, og det ble foretatt intervjuer med karriereveiledere i Aetat, i grunnopplæringen og ved HiT. Undersøkelsen viste at det var ønske om opplæring i veiledningsmetodikk, kunnskap om arbeidsmarkedet og utdanningssystemer, bruk av IKT som hjelpemiddel og veiledningsverktøy samt om hvordan legge til rette for grupper med spesielle behov. Det var også ønskelig at det ble etablert møteplasser for veiledere på tvers

av institusjoner, og at ble etablert en mer helhetlig struktur av organiseringen og oppfølgingen for kompetansehevingen. Det ble dessuten påpekt at det generelt var behov for mer tid til karriereveiledning.

Basert blant annet på dette laget utviklingsgruppen en kompetansehevingspakke for karriereveilederne i grunnopplæringen. Pakken ble budsjettert til 1 million kroner, og kostnadene ble fordelt på skoleeierne i Fylkeskommunen og i kommunene. Det ble leid inn et konsulentfirma til å gjennomføre seminarene, men i følge intervjuene med utviklingsgruppen og karriereveilederne i grunnopplæringen viste det seg at konsulentfirmaet ikke hadde kompetansen de hadde fremstilt i anbudet. Utviklingsgruppen valgte derfor å gjennomføre kompetansehevingen selv med bruk av karriereveilederkompetanse som de kjente til ved HiT og Karrieresenteret i Telemark samt fra andre steder i landet.

Kompetansehevingspakken har bestått av fire deler:

1. Karriereveiledning på systemnivå, om karriereveiledningsplakaten og hvordan karriereveiledning er hele skolens ansvar, mars 2006.
2. Veiledningsteori og metodikk, om metodeforståelse og prosessorientert veiledning, august 2006.
3. Veiledningsteori og metodikk del II og om hvordan heve kompetansen om bruk av IKT i karriereveiledningen og som kartleggingsverktøy.
4. Arbeidslivs- og arbeidsmarkedskunnskap, om arbeidskraftbehovet i dagens og fremtidens arbeidsmarked, samt etikk og holdningsarbeid, november 2007.

Det opplyses av karriereveilederne og koordinatoren at det også har blitt gjennomført andre kompetansehevingstiltak i form av kurs og konferanser, som for eksempel seminar om industriutvikling og høyskoleutdanning, samt jubileumskonferansen til Karrieresenteret.

Kompetansehevingspakken tar nettopp utgangspunkt i den grunnleggende ideen i den nye karriereveiledningsmodellen for grunnopplæringen, at karriereveiledning er hele skolens ansvar, og at en ”helhetlig karriereveiledning skal bidra til at temaer om yrker, utdanning og valg blir behandlet i mange fag, på tvers av fag og gjennom hele grunnopplæringen, slik at dette framstår som en helhetlig og naturlig del av arbeidet med å knytte skole og arbeidsliv tettere sammen” (KFT 2004-2005, s. 24).

Individuell prosessorientert veiledning fremheves som selve ”bærebjelken i planen” (ibid). Det vil si at fokuset er rettet mot enkelteleven, og dennes utviklings- og bevisstgjøringsprosess. Denne prosessen skal sette eleven i stand til å treffe egne rasjonelle valg basert på selvinnsett og opplevelser fra utdanningen og yrkeslivet. Grunnprinsippene er illustrert i figur 3.3.1.

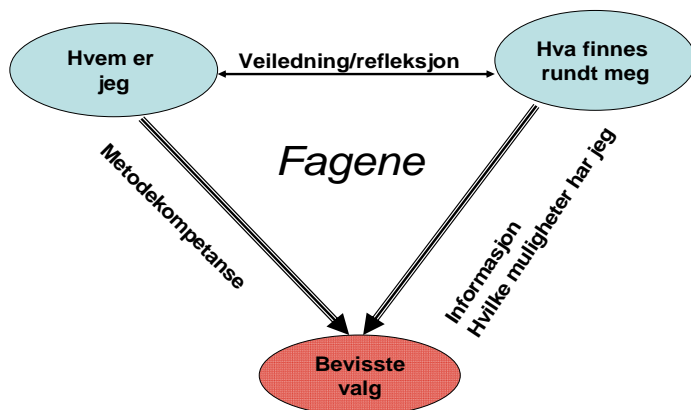


Fig. 3.3.1: Grunnprinsippene i den nye karriereveiledningsmodellen (KFT 2004-2005, s. 25).

Målsetningen er at karriereveiledningen skal være en sammenhengende prosess som følger hver enkelt elev gjennom grunnopplæringen. Dette forutsetter et samarbeid mellom de ulike nivåene, og at elevens opplevelser og refleksjoner i prosessen loggføres og oppbevares i dataarkiv eller dokumentmapper som karriereveilederne på de ulike trinnene har tilgang til. Karriereveiledningen skal utvikle evnene systematisk. På barnetrinnet dreier dette seg i hovedsak om å gi informasjon og små "smaksprøver" fra samarbeid mellom skole og arbeidsliv. På ungdomstrinnet og videregående skole dreier det seg om å utvikle evnen til å finne og bearbeide informasjon som grunnlag for de valgene som skal foretas (KFT 2004-2005, s. 24). Figur 3.3.2 viser en skjematisk oversikt over forslag til tiltak på de ulike nivåene, og hvem som skal være ansvarlig for gjennomføringen av tiltakene.

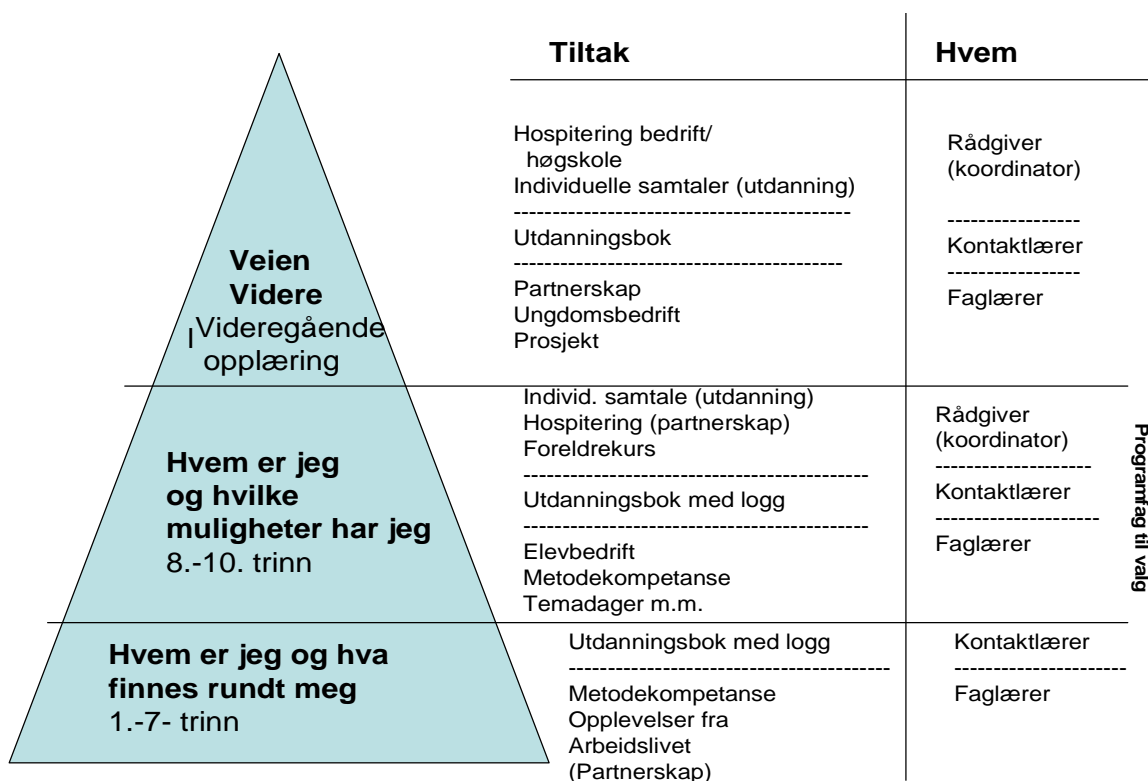


Fig. 3.3.2: Skjematisk oversikt over tiltak og roller i karriereveiledningen (KFT 2004-2005, s. 27)

Det opplyses i intervjuer med karriereveiledningskoordinatoren og karriereveiledere i grunnopplæringen at flere av disse tiltakene har blitt igangsatt i skolene i Telemark. Det påpekes dessuten at mange av disse tiltakene i hovedsak stammet fra prosjektet *Det 13-årige utdanningsløpet* i Bamble kommune. Dette var et nylig avsluttet prosjekt i grunnopplæringen i Bamble kommune som nettopp hadde berørt karriereveiledningsproblematikken, se kapittel 2.1. Dette gjelder for eksempel tiltakene:

- *Utdanningsbok*: et hefte om utdannings- og yrkesvalg som skal følge eleven gjennom hele grunnopplæringen.
- *En dag på jobben*: elevene i 6. klasse er med en i familien på jobb og forteller klassen om det etterpå. Klassen får slik innsikt i et helt sett med yrker.
- *Åpen skole*: videregående skole har undervisning for åpne dører slik at ungdomsskoleelever kan komme på besøk og få et inntrykk av skolen.
- *Hospitering*: en del av Programfag til valg hvor elever på grunnskolens ungdomstrinn skal få prøve seg på utdanningsprogram i den videregående skole.
- *Foreldrekurs*: foreldremøte i ungdomsskolen hvor det informeres om studievalg og søknadsfrister til videregående skole.

Karriereveilederne i grunnopplæringen er i følge intervjuene generelt svært positive til kompetansehevingen. De betrakter generelt samlingene i regi av kompetansehevingspakken som nyttige og lærerrike. Karriereveilederne som følger høgskolestudiet synes at det til tider kan bli en del gjentakelser og at det går mye tid til

seminarer og undervisning. Samtlige understreker likevel at kompetansehevingstiltaket er viktig for å opprettholde og videreutvikle kompetansen blant rådgiverne og på læringsarenaene. Flere av karriereveilederne uttrykker også at de håper det ikke blir fullstendig slutt på samlinger selv om kompetansehevingspakken nå er avsluttet, men at det blir jevnlig kompetanseløft fremover.

Flere av de intervjuede karriereveilederne uttrykker bekymring over at det er for lite ressurser til å drive fullverdig, individuell prosessorientert karriereveiledning i opplæringen. Noen karriereveiledere opplyser at den sosialpedagogiske rådgivningen tar all arbeidstiden deres, og at det blir svært lite tid til å drive med individuell, prosessorientert karriereveiledning. De sier at det i hovedsak er kun de elevene som selv henvender seg og spør, som får det. Dette anser de som et problem fordi de som spør er de mest ressurssterke, mens de som ikke spør nettopp er de som har mest behov for veiledning. Det ser imidlertid ut til å være store forskjeller mellom skoler. Generelt fremstår det som å være noe mer tid til individuelle samtaler i ungdomsskolene enn ved de videregående skolene fordi karriereveiledningen her er delt fra den sosialpedagogiske rådgivningen. Prosjekt YOU foreslo på sin side at det sosialpedagogiske arbeidet skal overføres til kontaktlærerne som førstelinjetjeneste (KFT 2004-2005, s. 28). Noen karriereveiledere uttrykker at dette ikke er en fullverdig løsning, da problemet her er at elevene ikke møter til undervisning og derfor ikke er i kontakt med læreren. Det er dessuten ofte konfliktforhold mellom elever og lærere, og det er da nettopp behov for en nøytral person til å samtale med.

### **3.3.2 En regional karriereveiledningskoordinator for grunnopplæringen**

Prosjekt YOU foreslo at det skulle ansettes en regional karriereveiledningskoordinator for grunnopplæringen (KFT 2004-2005, s. 32). Arbeidsoppgavene til den regionale koordinatoren er listet opp i kapittel 2.3 ovenfor, og kan sammenfattes som følger:

- være samarbeidspartner for karriereveilederne
- følge opp skolene i arbeidet med å organisere karriereveiledningen
- etablere møteplasser mellom grunn- og videregående skole
- koordinere kompetansehevingen av karriereveilederne i grunnopplæringen

Den regionale koordinatoren ble ansatt 1. august 2006 av Telemark fylkeskommune. Koordinatoren kom fra stillingen som rådgiver ved en videregående skole og har lang fartstid som lærer i både grunn- og videregående skole. Vedkommende var også involvert i prosjektet *Det 13-årige opplæringsløpet*.

Koordinatoren har kontor plass ved Karrieresenteret i Telemark, hvilket påpekes som sentralt i prosjektrapporten (KFT 2004-2005, s. 20), og kan slik betraktes som å være en del av Karrieresenteret som det regionale ressurscenteret. Vi finner imidlertid, som diskutert i 3.2.2, at den regionale karriereveiledningskoordinatoren ikke er tett koblet til arbeidet som gjøres ved Karrieresenteret. Dette fordi koordinatoren har relativt forskjellige arbeidsoppgaver fra Karrieresenteret. Koordinatoren arbeider på systemnivå med å fremme



forholdene for karriereveilederne i grunnopplæringen, til forskjell fra Karrieresenteret som arbeider på individnivå med voksnes behov og ønsker for karriereveiledning. Samlokaliseringen betraktes likevel som en fordel. Koordinatoren sier at lokaliseringen skaper en lettere tilgang til kompetansen som de ansatte har om individuell prosessorientert karriereveiledning og om utdannings- og arbeidsmarkedssystemet. Samlokaliseringen gjør det dessuten enklere å delta i møter, seminarer og kurs som Karrieresenteret arrangerer.

I følge koordinatoren har arbeidet det første året vært rettet mot:

- å følge opp kompetansehevingen av karriereveilederne i grunnopplæringen
- å etablere et nettverk for karriereveiledning i grunnopplæringen i Telemark

Dette er to målsetninger som er omtalt i prosjektrapporten. Arbeidet med å følge opp kompetansehevingen er omtalt ovenfor i 3.3.1. Det ble også her nevnt at det ble foretatt en intervjuundersøkelse i delprosjektgruppe 3 i YOU. Det ble her påpekt at det var ønskelig å utvikle arenaer for veiledere på tvers av institusjoner. Sluttrapporten påpeker at det er koordinatorens ansvar å etablere faste møteplasser mellom nivåer og spre LVU-modellen (KFT 2004-2005, s. 32).

Vedkommende som ble ansatt som regional koordinator hadde nettopp erfaringer fra opprettelse av LVU fra prosjektet *Det 13-årige opplæringsløpet* i Bamble kommune. LVU ble opprettet i Bamble kommune i 2003, og bestod opprinnelig av rådgiverne ved (barne- og) ungdomsskolene og de videregående skolene i kommunen, skolesjefen i kommunen, en fra opplæringsavdelingen i fylket og en næringslivsrepresentant.

Koordinatoren har bidratt til at det nå er opprettet syv LVUer i Telemark:

- Bamble: Bamble kommune
- Porsgrunn: Porsgrunn kommune
- Skien med Siljan: Skien og Siljan kommune
- Vestmar: Kragerø og Drangedal
- Midt-Telemark: Seljord, Bø, Sauherad og Nome
- Øst-Telemark: Tinn, Notodden og Hjartdal
- Vest-Telemark: Fyresdal, Nissedal, Tokke, Kviteseid og Vinje.

De nye LVUene ble opprettet våren 2007, med unntak av Vest-Telemark som ble opprettet høsten 2007. Alle LVUene består av karriereveilederne ved ungdomsskolene, eventuelt barne- og ungdomsskolene, og de videregående skolene i kommunene. Alle LVUene ledes av lokale karriereveiledere. Flere av LVUene har valgt å ha en leder fra en ungdomsskole og en leder fra en videregående skole. I noen LVUer er skoleeiere i kommunen og skoleledere representert. I noen LVUer er oppfølgingstjenesten med, og i noen er også de nye distriktskontorene for Karrieresenteret invitert inn. NHO Telemark er dessuten med i alle LVUene. Koordinatoren understreker at det er forskjeller mellom hvordan LVUene er organisert i forhold til at distriktene også er forskjellige i næringsgrunnlag og i organisering av skolene. Det er nettopp et poeng at LVUen skal dekke distriktets behov.

LVUene har regelmessige møter. Det opplyses av noen av lederne i LVUene at møtene organiseres på de ulike skolene på omgang for at belastningen med lange reiseavstander skal fordeles. NHO Telemark avholder dessuten sine møter ute i bedrifter, ofte kombinert med bedriftsbesøk. Dette for å gi karriereveilederne mer innblikk i den lokale bedriftsaktiviteten. NHO påpeker at dette fremstår som nyttig da mange av karriereveilederne har lang erfaring fra skolen, ofte som lærere, men ofte noe begrenset erfaring fra arbeidsmarkedet utenfor skolen. Som karriereveiledere er det imidlertid nødvendig at de kjenner til arbeidslivet utenfor skolen.

Den regionale koordinatoren og lederne av LVUene sier i intervjuene at de også har regelmessige møter. Denne møtearenaen er etablert for at lederne skal kunne utveksle erfaringer på tvers av LVUene. I tillegg har det også vært arrangert samlinger hvor alle karriereveilederne i grunnopplæringen i fylket møtes. Dette har særlig vært i forbindelse med kompetansehevingen av karriereveilederne i skolen.

De intervjuede karriereveilederne i grunnopplæringen er svært fornøyd med det nye nettverket som er opprettet. De uttrykker at de har langt mer kontakt med sine kollegaer enn tidligere. Dette gjelder særlig for kontakten mellom utdanningsnivåene. Tidligere var kontakten mellom ungdoms- og videregående trinnet nærmest fraværende. De intervjuede sier også at det er økt kontakt utover møtene. Flere sier at det nå har blitt enklere å ta en telefon til en karriereveileder ved en annen skole fordi de kjenner hverandre fra LVU. Samtlige påpeker dessuten at de tidligere har sittet alene på hver sin skole og arbeidet med sitt, uten å vite noe særlig om hvordan det foregår andre steder. Dette tyder på at arbeidet tidligere har vært svært basert på egne vurderinger. Etableringen av LVUene har på denne måten bidratt til mer innsyn karriereveilederne imellom om hvordan de jobber, opprettet kontakt og samarbeid mellom skoletrinnene og skapt en arena for utveksling av erfaring og læring.

Den regionale karriereveiledningskoordinatoren fremstår som å ha vært sentral i forhold til å fremme kompetanse, samarbeid og læring mellom karriereveilederne. Dette er også tre av oppgavene til koordinatoren som er formulert i prosjekt YOU, se kapittel 2.3; å koordinere kompetansehevingen av karriereveilederne, etablere faste møteplasser mellom utdanningsnivåene og spre LVU-modellen. Koordinatoren tok for eksempel initiativ til informasjonsmøte og inviterte aktuelle karriereveiledere, rektorer og skolesjefer, samt ansatte i opplæringsetaten i Telemark Fylkeskommune. Karriereveilederne vi har snakket med opplyser også at når de har henvendt seg til koordinatoren med spørsmål angående LVU-arbeidet så har de raskt fått hjelpen de trenger. Flere av de intervjuede sier dessuten at koordinatoren har vært dyktig til å organisere kompetansehevingstiltaket. Koordinatoren understreker at det generelt har blitt mindre kontakt med karriereveilederne enn forventet, og mer arbeid rettet mot LVUene. Koordinatoren fremstår derfor som å ha bidratt til å skape relativt selvgående arenaer for erfaringsutveksling og læring om hvordan karriereveiledningen i grunnopplæringen kan bedres.

Karriereveiledningskoordinatoren og LVUene løser imidlertid ikke alle utfordringene med karriereveiledningen i skolen. Karriereveilederne har påpekt at det er begrensede ressursene og at dette er en utfordring fordi individuell prosessorientert veiledning tar tid, som også påpekt av Karrieresenteret i kapittel 3.2.3. Lederne av LVUene påpeker at det har vært avgjørende for etableringen av LVUene at de er basert på friske midler. LVU-lederne sier at disse ressursene nettopp har muliggjort et mer kontinuerlig arbeid med karriereveiledningen det siste året, og at de kan bruke tid på det faktiske samarbeidet. Ressursene har oppstått som et Partnerskap mellom Telemark fylkeskommune og de enkelte kommunene i LVUene. Det fremgår imidlertid av intervjuene med lederne av LVUene og koordinatoren at det har vært en utfordring å få med kommuner til å spleise på LVU-arbeidet. Dette vil vi komme tilbake til i neste kapittel.

Den regionale koordinatoren er i følge prosjekt YOU tillagt noen oppgaver som kan bidra til å løse noen av disse utfordringene, se kapittel 2.3. Dette gjelder særlig i forhold til karriereveiledning som et helhetlig system, og i organiseringen av karriereveiledningen inn i "hele" skolen. Det gjelder også i forhold til å følge opp arbeidet med å dele veiledningstjenesten i en sosialpedagogisk tjeneste og en karriereveiledningstjeneste. Koordinatoren er i ferd med å jobbe med disse utfordringene.

### **3.3.3 Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen**

Stillingen som regional karriereveiledningskoordinator og etableringen av LVUene kan betraktes som Partnerskap for karriereveiledningen i grunnopplæringen i Telemark. Det er også andre avtaler som er under utarbeidelse, som for eksempel om hospitering, og disse kan også betraktes som en del av Partnerskapet for karriereveiledning i grunnopplæringen.

Stillingen som regional karriereveiledningskoordinator er et Partnerskap i betydningen at den er et "spleiselag" mellom Telemark fylkeskommune og kommunene i Telemark. Fylkeskommunen og kommunene betaler i følge intervjuer med KS og Fylkeskommunen halvparten hver av lønna til koordinatoren. Kommunenes andel innkreves gjennom KS. Stillingen er forankret i Fylkeskommunen ved vedtak om tilskudd i hovedutvalget for kompetanse (Telemark fylkeskommune sak 06/5752) og i følge opplysninger fra KS i kommunene ved møte av Rådmannsutvalget i Telemark 11.01.2008. Finansieringsmodellen gjenspeiler at ansvaret ligger hos partene i grunnopplæringen.

LVUene kan også betraktes som Partnerskap mellom Telemark fylkeskommune og kommunene i de 9 LVUene. Fylkeskommunen og kommunene dekker her kostnadene med ledelsen av LVU-arbeidet. I noen LVUer bidrar også skolene direkte til LVU budsjettet. Det er her imidlertid store forskjeller mellom de ni distriktene.

I tillegg kan "Avtalen om hospitering som del av programfag til valg" betraktes som et Partnerskap mellom fylkeskommunen og kommunene i Telemark. Dette er en avtale om samarbeidet omkring gjennomføringen av "Programfag til valg" hvor elever på

grunnskolenes ungdomstrinn skal få prøve seg på ulike utdanningsprogram i videregående skole. Avtalen omhandler en kostnadsfordeling mellom fylkeskommunen og kommunene, hvor kommunene betaler en opplæringsavgift til fylkeskommunen per elev per dag for hospiteringen. Opplæringsavgiften dekker lønnskostnader til undervisning, forbruksmateriell, kostnader til undervisningslokaler og administrasjonskostnader. Fylkeskommunen betaler skyssutgiftene for elevene i hospiteringsperioden. Avtalen ble i følge koordinatoren utarbeidet 31.10.2007 og er ved utgangen av januar 2008 undertegnet av 15 av 18 kommuner i Telemark.

Stillingen som regional karriereveiledningskoordinator, LVUene og avtalen om hospitering omtales imidlertid ikke i intervjuene med karriereveilederne, koordinatoren og partene i KFT som Partnerskap for karriereveiledningen i grunnopplæringen. Vi finner dessuten at det kan stilles spørsmål ved om det er noe reelt samarbeid mellom fylkeskommunen og kommunene i Telemark om karriereveiledningen i grunnopplæring utover en fordeling av de økonomiske kostnadene omkring disse arrangementene.

Vi finner at det her er sentralt å påpeke at prosjekt YOU ikke skisserer et konkret Partnerskap for karriereveiledningen i grunnopplæringen, på lignende måte som det ble gjort for Karrieresenteret i Telemark. Prosjekt YOU påpeker riktignok at det er hele skolens ansvar med blant annet grunnprinsippene som er beskrevet i Karriereveiledningsplakaten, og skisserer en liste over roller og aktører hvor skoleeier, skoleleder, kontaktlærer, faglærer og karriereveilederne oppgis som de sentrale aktørene i den nye modellen (YOU 2004-2005, s. 28-29). Det fremgår imidlertid ikke av rapporten at det her bør være et faktisk Partnerskap mellom fylkeskommunen og kommunene som skoleeiere. Kommunene som skoleeiere var ikke involvert i prosjektet, bortsett fra assisterende skole- og barnehagesjef i Skien kommune som var en del av prosjektgruppa i YOU. Det understrekes i intervjuene med KFT, koordinatoren og karriereveilederne i grunnopplæringen at det har vært et betydelig arbeid i forhold til å få alle partene med. Dette fordi det er mange kommuner, det er 18 kommuner i Telemark, fordi disse har ulike utfordringer og fordi grunnopplæringen er ulikt organisert i kommunene.

Når det gjelder for eksempel den regionale karriereveiledningskoordinatoren er dette en stilling som ble opprettet i august 2006. I følge opplysninger fra KS ble fordelingen av "spleiselaget" mellom fylkeskommunene og kommunene i Telemark formelt vedtatt av rådmannsutvalget i januar 2008.

Når det gjelder Telemark Fylkeskommune fremgår det av intervjuene at det har vært avgjørende for deres inngåelse i arbeidet at de fikk tilskudd fra regionale utviklingsmidler over Fylkesplanen for Telemark 2002-2005. Dette er regionale utviklingsmidler fra Kommunal- og regionaldepartementet. Utviklingsmidlene ble arbeidet frem av prosjektlederen i YOU som sørget for at det i kapittel 5.2 om kompetanse ble utarbeidet delmål og strategi som innebefattet planene for karriereveiledningen, se kapittel 2.1. Dette utløste egne regionale utviklingsmidler til prosjektet. Innarbeidingen i Fylkesplanens

handlingsprogram ble dessuten ansett som viktig fordi dette er en plan som blir vedtatt av kongen i statsråd, hvilket gir både et godkjennelsesstempel og en klar formell forankring av prosjektet.

Når det gjelder etableringen av LVUene opplyser lederne av LVUene og koordinatoren, som vist til i 3.3.2, at det her har vært utfordringer med å få kommuner til å bidra med ressurser til LVU-arbeidet. Dette til tross for at det er snakk om små summer i kroner og øre. Det vises i intervjuene til at det mange steder kun blir tenkt i kroner og øre i øyeblikket, og ikke at tiltaket med karriereveiledning kan føre til at kostnader spares inn i det lengre løp, ved for eksempel utgifter til oppfølgingstjenesten og andre mer generelle samfunnsøkonomiske kostnader ved bortvalg i videregående opplæring. Det er imidlertid en utfordring for en presset kommuneøkonomi å avse også små summer til et nytt tiltak. Det betyr at noe må kuttes et annet sted. Andre ledere av LVUer påpeker at deres kommuner var så interessert i etableringen av utvalget, at det var relativt uproblematisk å få dem til å gå inn med økonomiske ressurser. Det er med andre ord store forskjeller når det gjelder interessen for tiltaket og den mer generelle innretningen overfor karriereveiledning kommunene imellom.

Når det gjelder selve tiltakene i den nye modellen for karriereveiledning i grunnopplæringen i Telemark har det vært utfordringer i forhold til hvem som skal ta kostnadene med gjennomføringen av tiltakene. Dette gjelder spesielt i forhold til hospitering. Hospiteringen medfører økte kostnader for de videregående skolene både i forhold til undervisning og skyssutgifter for elevene i hospiteringsperioden. Avtalen om hospitering kan imøtekomme dette. Noen karriereveiledere påpeker imidlertid at det er særlige utfordringer i forhold til de store geografiske avstandene og den vanskelige fremkommeligheten i Telemark. I praksis innebærer dette at noen elever må overnatte i forbindelse med hospiteringen, noe som medfører økte kostnader. Noen karriereveiledere påpeker også at det er utfordringer knyttet til romkapasiteten ved skolen. Dette gjelder for eksempel for Skien videregående skole, som er den eneste videregående skolen i fylket som har musikk, dans og drama. Dette utdanningsprogrammet er veldig populært, og det vurderes om hospiteringen må legges til lokaler utenfor skolen, eventuelt på helg, noe som medfører økte kostnader i leie av lokale og betaling av lærere for å arbeide på fritiden. En slik gjennomføring vil imidlertid fjerne noe av hensikten med hospiteringen da ungdomsskoleelevene ikke vil få erfaringene fra å være i den videregående skolen.

Karriereveilederen ved Skien videregående skole sier også at de dessverre så seg tvunget til å avlyse hospiteringen i 2007 da det på daværende tidspunkt ikke var forhandlet frem en avtale om deling av kostnadene.

Arbeidet med avtalen om hospitering illustrerer at det ligger et betydelig og tidkrevende arbeid i å få alle partene med. I følge den regionale karriereveiledningskoordinatoren startet arbeidet i skoleforum, hvor skolesjefene i Grenland, fylkeskommunen og Fylkesmannens utdanningsavdeling møtes jevnlig. Det ble i møte her 16. juni 2007 nedsatt

en arbeidsgruppe bestående av skolesjefene i Grenland og koordinatoren. Arbeidsgruppen utarbeidet et forslag til avtale som ble godkjent av skolesjefene og fylkeskommunen 31. oktober 2007. Avtalen har videre blitt drøftet og godkjent i en prosjektgruppe omkring innføring av Programfag til valg, og består av skolesjefene i Telemark, Telemark fylkeskommune og Fylkesmannens utdanningsavdeling. Karriereveiledningskoordinatoren sier at avtalen derfor har god forankring på skoleeiersiden, men at det har vært en utfordring å få samtlige kommuner til å slutte seg til. Dette skyldes, i følge han, faktorer som at det er et usikkerhet i forhold til hva den nye reformen (Kunnskapsløftet) innebærer, og at det generelt er et stort arbeidspress, uklare ansvarlinjer og sviktende kommunikasjon.

Utfordringen med å etablere økonomisk forpliktende Partnerskap mellom grunnopplæringen, kommunene og Telemark fylkeskommune er derfor koblet til flere grunnleggende forhold. For det første i forhold til overordnede utfordringer som organisering av sektorpolitikk på tvers av forvaltningsnivåer, kommuneøkonomi og forskjeller i geografisk beliggenhet, næringsliv og befolkningstetthet. For det andre i forhold til at grunnopplæringen er ulikt organisert i forskjellige kommuner. I noen kommuner er rektor øverste organisasjonsnivå, mens det i andre kommuner er skoleforvaltningen. For det tredje i forhold til at samarbeidet mellom ungdomsskolene og videregående skole har vært nærmest fraværende tidligere, og at det derfor ikke foreligger kontaktpunkter eller tradisjoner for slikt samarbeid. Utviklingen i grunnopplæringen har imidlertid åpnet for dialog og samarbeid som ikke fantes tidligere. Involverte parter ser at det ligger gevinster i et samarbeid. Det tar imidlertid tid å utvikle nye samarbeidsrutiner.

## 4 Oppsummering og konklusjoner

Dette kapitlet oppsummerer hovedfunnene fra analysen av erfaringer til sentrale aktører i initieringen og i driften av det etablerte Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark. Hovedfunnene diskuteres i forhold til arbeidshypotesene som er formulert i kapittel 1.2.3. Deretter er kapitlet rettet mot å konkludere om hovedfunnene og arbeidshypotesene tilsier at resultatmålene til Utdanningsdirektoratet er oppnådd i Partnerskapet for karriereveiledning i Telemark.

### 4.1 Oppsummering av hovedfunn

I arbeidet med å avdekke og analysere erfaringer hos sentrale aktører i etableringen av Partnerskapet i Telemark, finner vi at det kan identifiseres tre samarbeidsfora som kan betegnes som partnerskap. Det er det uformelle Partnerskapet i KFT i forhold til initieringen av ideen og prosjekt YOU, det forpliktende Partnerskapet i styringsgruppen for Karrieresenteret og det noe udefinerte Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen.

#### 4.1.1 KFT - et uformelt Partnerskap?

Det uformelle Partnerskapet i KFT fremstår som helt grunnleggende for etableringen av forsøksprosjektet Partnerskap for karriereveiledning i Telemark. Det var et klart fortrinn at det her allerede forelå et nettverk i KFT for å fremme kompetanse i regionen. KFT bestod dessuten av de samme aktørene som underlagsdokumentene for forsøksprosjektet senere hevder bør inngå i partnerskap for karriereveiledning. Dette var aktører fra skole, arbeidsmarkedsetaten, arbeidslivets organisasjoner og høyere utdanning. Forumet var imidlertid etablert for å være et nettverk for koordinering og prioritering av tiltak rettet mot livslang læring generelt i Telemark, og var ikke opprettet for å fremme karriereveiledning spesielt.

Det var et stort engasjement og entusiasme for prosjekt YOU, og aktørene i KFT var aktivt involvert i prosjektarbeidet. Utviklingsprosjekter som arbeidsform har den fordel at de fører til entusiasme og fremdrift i prosessen, men det er også fare for at utfallet blir et annet enn hva som var utgangspunktet, som det påpekes i arbeidshypotese 4. Prosjekt YOU resulterte i en klart formulert projektrapport (KFT 2004-2005) som ble grunnlaget for forsøksprosjektet i Telemark. Det uformelle Partnerskapet og mangelen på klart definerte forpliktelser utover YOU prosjektet kan imidlertid ha vært en utfordring i forhold til ”å utvikle et forpliktende partnerskap i et livslangt perspektiv”.

Erfaringsanalysen viser at det er store forskjeller på partene i KFT, og at det derfor kan ha vært en utfordring å definere felles mål og en felles oppfatning av roller og mandat. Dette er i følge Bjørgums (2005) diskusjon, se 1.2.3, grunnleggende for å skape gode resultat i

partnerskap. Erfaringsanalysen diskuterer også utfordringer med å etablere samarbeid på tvers av overordnede organisasjonsprinsipp, som påpekt i arbeidshypotese 2. Det diskuteres også spenninger mellom rasjonelle organisasjonsprinsipper og utviklingen av selvutviklende organismer, som påpekt i arbeidshypotese 3. Det er blant annet knyttet utfordringer til målforskyvning; fra karriereveiledning til at partnerskapet blir et mål i seg selv.

#### **4.1.2 Karrieresenteret – et forpliktende partnerskap?**

Partnerskapet for Karrieresenteret er relativt klart definert, formelt forankret og forpliktende i form av avtaler om drift og budsjett i styringsgruppen mellom Telemark fylkeskommune og NAV Telemark. Partene har også legitimitet både hos initiativtakerne i KFT og hos de ansatte i Karrieresenteret. Partnerskapet kan derfor synes å oppfylle de fire elementene som må være på plass for at partnerskap skal skape gode resultat, se 1.2.3.

Det fremgår av intervjuene med styringsgruppen at dette Partnerskapet er velfungerende, og med kun to parter fremstår det som effektivt. Det kan imidlertid diskuteres om partenes interesser er like jevnbyrdig i det faktiske arbeidet. NAV Telemark fremstår som en noe mer aktiv eier, spesielt i form av de nyetablerte distriktskontorene, men også fordi Karrieresenteret er rettet mot deres arbeidsfelt, arbeidsmarkedet. Telemark Fylkeskommune har et videre definert arbeidsområde, og vi stiller spørsmål ved om dette kan forhindre dem fra å være så klart involvert og målrettet som NAV Telemark her ser ut til å være. Dette er nettopp et eksempel på utfordringene knyttet til å identifisere og etablere partnerskap på tvers av etablerte systemer, som påpekt i arbeidshypotese 2.

I følge prosjektrapporten Plan for karriereveiledning (KFT 2004-2005) skal Karrieresenteret fungere som et regionalt ressurscenter. Vi registrerer at arbeidet i forhold til karriereveiledningen i grunnopplæringen foreløpig fremstår som noe ufokusert sammenlignet med fokuset på arbeidssystemet og høyere utdanning. Spørsmål angående grunnopplæring av voksne ser i all hovedsak ut til å være overlatt til Voksenopplæringscenteret som er samlokalisert med Karrieresenteret. Dette virker som en fornuftig organisering på bakgrunn av kompetansen som her er nødvendig. Når det gjelder den regionale karriereveiledningskoordinatoren for grunnopplæringen og arbeidet som vedkommende gjør, fremstår denne som noe frakoblet fra arbeidet på Karrieresenteret. Karriereveilederne i grunnopplæringen er dessuten lite i kontakt med Karrieresenteret.

Karrieresenteret fremstår som en relativt vellykket etablering av et nytt tilbud til voksne i Telemark. Denne typen karriereveiledning til voksne i Telemark eksisterte ikke forut for etableringen av senteret. Det synes dessuten som det er samlet solid kompetanse om karriereveiledning ved senteret i Skien. Karrieresenteret synes imidlertid å ha utfordringer knyttet til hvorvidt de faktisk når alle voksne i Telemark. De besøkende er i hovedsak norske kvinner med videregående eller høyere utdanning og mer enn 10 års arbeidserfaring. Karrieresenteret står særlig overfor geografiske utfordringer, i forhold til at de fleste besøkende per i dag kommer fra Grenlandsområdet. De nyetablerte



distriktskontorene kan bidra til økt tilgjengelighet for innbyggerne i hele fylket. Det er allerede registrert en økning i antall besøkende i kommunene som er tilknyttet distriktskontorene, men det er for tidlig å fastslå noe om effektene. Slik vi ser det, er det knyttet store utfordringer til bemanningen av distriktskontorene. Distriktskontorene er for det første lokalisert til NAV-kontorer. For det andre er distriktskontorene bemannet med kun en person i 50 % stilling, og den andre halve stillingen er tillagt NAV-kontoret. Dette stiller store krav til rolleavklaring i forhold til brukerne, og for den ansatte i stillingen. Som påpekt i arbeidshypotese 3 er det knyttet utfordringer til samarbeid på tvers av overordnede organisasjonsprinsipp. Distriktskontorene kan ha potensial som selvutviklende organismer.

Vi registrerer at Karrieresenteret står overfor store utfordringer i utviklingen av karriereveiledning for bedrifter. Dette gjelder særlig hvilken rolle Karrieresenteret skal ha i forhold til arbeidsgiver og arbeidstaker. For eksempel aktualiseres spørsmål om hvorvidt tjenestene senteret tilbyr skal være gratis eller om bedriftene bør betale for disse.

#### **4.1.3 Karriereveiledningen i grunnopplæringen – et helhetlig system?**

Partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen synes noe udefinert og uferdig. Dette kan skyldes at prosjekt YOU ikke gir klare retningslinjer for hvordan karriereveiledningen i grunn- og videregående skole faktisk skulle fremmes gjennom visjonen om et ”helhetlig systematisk grep”. Vi registrerer at den regionale karriereveiledningskoordinatoren har gjort en viktig jobb i forhold til etableringen av LVUene og med kompetansehevingen i form av etterutdanning av karriereveilederne i grunnopplæringen.

Prosjekt YOU understreker grunnprinsippene for modellen i ”Karriereveiledningsplakaten for grunnopplæringa”, se figur 2.2, om hvordan karriereveiledning er hele skolens ansvar. Det var også prosjekt YOU som foreslo at det skulle ansettes en regional karriereveiledningskoordinator. Det synes i all vesentlighet å ha vært overlatt til den regionale koordinatoren å utvikle hvordan karriereveiledningen i grunnopplæringen faktisk kan bedres. Koordinatoren har tilknyttet en utviklingsgruppe for å diskutere nærmere hvordan dette kan gjøres. Det kan imidlertid se ut til at koordinatoren står overfor grunnleggende utfordringer som ikke kan løses av vedkommende alene.

Dette gjelder særlig i forhold til at grunnopplæringen er tillagt to ulike forvaltningsområder, i videregående opplæring på fylkeskommunalt nivå og i grunnskolen på kommunalt nivå. Forut for etableringen av LVUene var samarbeidet mellom disse skolenivåene nærmest fraværende. Det er igjen, som påpekt i arbeidshypotese 3 knyttet utfordringer til samarbeid på tvers av overordnede organisasjonsprinsipp. Forvaltningsnivå og geografi fremstår her som overordnede prinsipp som skiller den fylkeskommunale organiseringen av videregående opplæring fra organiseringen av grunnskolen i kommunen. Ulike kommuner organiserer dessuten grunnopplæringen forskjellig. Nyorganiseringen med regional koordinator og LVUene, samt avtalen om hospitering som et tiltak i den nye

modellen, betyr at det her er etablert et viktig tverrkommunalt system for erfaringsutveksling og læring mellom nivåene i grunnopplæringen.

En annen utfordring er knyttet til de økonomiske ressursene og antall skoletimer som avsettes til å drive individuell prosessorientert karriereveiledning. Både Karrieresenteret og karriereveilederne påpeker at dette er tidkrevende arbeid. Karriereveilederne har begrensede ressurser i forhold til antallet elever i skolen. Karriereveilederne understreker at dette særlig er en utfordring i forhold til at ressursene ved mange skoler i all vesentlighet går til sosialpedagogisk arbeid. Prosjekt YOU flyttet det sosialpedagogiske arbeidet over til kontaktlærerne som førstelinjetjeneste. I følge karriereveilederne vi har intervjuet er dette imidlertid ikke like gjennomførbart i praksis.

Partnerskapet i form av LVU fremstår som relativt fragmentert. Det er overlatt til de enkelte lederne av LVUene å arbeide frem gode betingelser for karriereveiledningen, både i forhold til egen skole og i forhold til kommunene som står bak LVUen. Vi finner derfor at det trengs en forankring hos skoleeier og tydeliggjøring av oppgavefordelingen når det gjelder partnerskapet for karriereveiledningen i grunnopplæringen.

## **4.2 Partnerskap for karriereveiledning i Telemark og Utdanningsdirektoratets resultatmål**

Utdanningsdirektoratet beskrev en rekke resultatmål for forsøksprosjektet i tildelingsbrevet til fylkeskommunene (Utdanningsdirektoratet 08.02.2006). Det er her sentralt å påpeke at prosjekt YOU ble initiert og foregikk forut for Utdanningsdirektoratets invitasjon av forsøksprosjektene. Vi vil her vurdere, på bakgrunn av hovedfunnene og arbeidshypotesene, hvorvidt resultatmålene kan anses som oppnådd i Telemark. Vi vil understreke at det i denne vurderingen er knyttet en del utfordringer til bruk av resultatmål, som påpekt i arbeidshypotese 5 i kapittel 1.2.3.

- *Tilby en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv.*

Analysen viser at Partnerskapet i Telemark er endret over tid, men at kvaliteten i endringene er vanskelig å vurdere på det nåværende tidspunkt. Resultatmålet har her begrensninger i forhold til blant annet begrepene ”bedre” og ”mer helhetlig” som gode styringsparametre for kvalitative mål. Vi finner at Telemark har lykket i å etablere en bedre og mer helhetlig karriereveiledning enn den som forelå forut for forsøksprosjektet. Karriereveiledning for voksne var et tilbud som ikke eksisterte forut for forsøksprosjektet. Karriereveiledningen i grunnopplæringen ser også ut til å ha blitt forbedret gjennom opprettingen av stillingen som regional karriereveiledningskoordinator og med etableringen av nettverkene i LVU. Kravet om ”livslang læring” ser dermed ut til å bli ivaretatt. Vi finner imidlertid ikke at systemet er helhetlig, til det er koblingen mellom grunnopplæringen og det øvrige karriereveiledningstilbudet for utydelig.

- *Gjøre det enklere å finne fram i tilbudet om veiledning*

Vi kan her bare basere våre konklusjoner på hva de intervjuede aktørene sier. Av intervjuene fremgår det at Karrieresenteret har lyktes med å etablere en inngangsport til karriereveiledning for voksne. Når det gjelder tilbudet til elevene i grunnsopplæringen ser det imidlertid ut til at dette i hovedsak er overlatt til den enkelte skole å organisere, og at det derfor er store forskjeller i karriereveiledningstilbudet for denne gruppen.

- *Styrke den regionale koordineringen og samordningen av karriereveiledning på tvers av aldersgrupper*

Vi finner at Karrieresenteret har potensial for en slik rolle, i det regionale ressurscenteret. Karrieresenteret samler her karriereveiledningstjenestene rettet mot voksne, bedrifter og karriereveiledere, og er samlokalisert med Voksenopplæringscenteret og med den regionale koordinatoren som er rettet inn mot grunnsopplæringen. Skal man nå alle aldersgrupper krever imidlertid dette at arbeidet til koordinatoren blir tydeligere koblet til Karrieresenteret som det regionale organet for karriereveiledning.

- *Fremme samordning og løsninger som ivaretar de ulike brukergruppenes interesser og behov lokalt og regionalt*

Vi finner at det her fortsatt er mange utfordringer. I forhold til Karrieresenteret er det utfordringer knyttet til NAV Telemark som eier. NAV ser ut til å ha stor plass i forhold til Telemark fylkeskommunes interesser knyttet til grunnsopplæringen. Det er også knyttet utfordringer til kundebegrepet som Karrieresenteret benytter, og hvorvidt tilbudet faktisk når alle potensielle brukere i regionen. Dessuten er det geografiske utfordringer knyttet til tilbudet, samordning og løsninger. Distriktskontorene kan bidra til økt tilgjengelighet, men har også noen grunnleggende utfordringer når det gjelder rolleavklaring.

I forhold til skoleelevene i grunnsopplæringen er det en hovedutfordring knyttet til hvorvidt deres interesser og behov faktisk er bedret i den nye modellen. Dette gjelder særlig i forhold til at individuell prosessorientert karriereveiledning er tidkrevende og hvordan ressursene som er avsatt brukes. Det er for tidlig å konkludere noe om dette, men vi finner at Partnerskapet for karriereveiledning i grunnsopplæringen står overfor store utfordringer i forhold til å fremme løsninger i samarbeidet mellom kommunene og fylkeskommunen som skoleeier, samt mellom skolene.

- *Tydeliggjøre roller og oppgaver mellom etater og samarbeidspartnere på karriereveiledningsfeltet*

YOU-prosjektet ser ut til å ha bidratt til å tydeliggjøre rollene og oppgavene mellom de ulike aktørene relativt godt. Rolle- og oppgavefordelingen er også tydeliggjort gjennom de etablerte Partnerskapene for Karrieresenteret og for grunnsopplæringen. Det er likevel knyttet store utfordringer til hvordan rollene og oppgavene er forankret. Utfordringene er særlig knyttet til forhold som påpekt i arbeidshypotese 2 om partnerskap og betydningen av felles mål, og som påpekt i arbeidshypotese 3 om utfordringen med å etablere samarbeid på tvers av overordnede organisasjonsprinsipper.

- *Styrke arbeidet med karriereveiledning i grunnskolen og videregående opplæring*

Vi finner at prosjektet har bidratt til å fremme arbeidet med karriereveiledningen i grunnopplæringen. Det har også pågått sammenfallende prosesser her som ikke var en del av forsøksprosjektet, med for eksempel kompetansehevingen av karriereveilederne i grunnopplæringen og Programfag for valg i ungdomsskolen. Vi registrerer at opprettelsen av en stilling som regional karriereveiledningskoordinator for grunnopplæringen har vært avgjørende for spredningen og organiseringen av LVU-modellen, og at LVUene fremstår som viktige arenaer for erfaringsutveksling og læring.

- *Styrke samarbeidet om karriereveiledning som virkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken*

Vi registrerer at Karrieresenteret står overfor store utfordringer i utviklingen av karriereveiledning for bedrifter. I forhold til NAV Telemark fremgår det av intervjuene at de bruker Karrieresenteret som kompetansehevingsarena for NAVs arbeid. Dette er et problem fordi NAV blir interessent i forhold til Karrieresenterets virksomhet, og hvis det skjer uten kundens informerte samtykke.

Når det gjelder karriereveiledningen i grunnopplæringen registrerer vi at forsøksprosjektet har bidratt til å styrke karriereveiledningen inn mot arbeidslivet med tiltak som *En dag på jobben* og partnerskap med bedrifter. Likevel ser det ut til at karriereveiledningen inn mot arbeidslivet har behov for å styrkes. Flere påpeker at det her er en utfordring at karriereveilederne ofte har lite erfaring fra arbeidsmarkedet.

Denne gjennomgangen av Utdanningsdirektoratets resultatmål for forsøksprosjektet illustrerer at resultatmålene er generelle, overlappende og utydelige. Oppgavene som skal løses innenfor karriereveiledning må defineres i fellesskap blant de som skal løse oppgavene. Tiltakene som skal iverksettes krever avklaring av ansvar, organisering og økonomi. Ulike former for partnerskap ser ut til å være et godt virkemiddel, men må etableres gjennom prosesser mellom aktørene som til enhver tid skal løse oppgavene.

## Referanseliste

- Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2004): *Styrking av yrkes- og utdanningsveiledningen i Norge. En utredning av alternative modeller for organisering av yrkes- og utdanningsveiledningen i Norge*. Rapport utarbeidet av en sammensatt arbeidsgruppe fra Aetat Arbeidsdirektoratet, Karrieresenteret ved UiO, Læringscenteret og Vox, etter oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Rapporten ble levert AAD og UFD 6. februar 2004.
- Bamble kommune (2006): *Det 13-årige opplæringsløpet*. Informasjon om prosjektet. [online] (oppdatert 29.06.2006) – URL: <http://www.bamble.kommune.no/ITFBAM/add/kngwebsider.nsf/webDocuments/641B220B9DC8192DC1256B4F002E1A77?OpenDocument>
- Bjørgum, Ø. (2005): *Lokaldemokrati og partnerskap – kan partnerskapet styrke demokratiet*, Rapport til Kommunal- og regionaldepartementet. [online] (januar 2006) – URL: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/Regional-og\\_distriktpolitikk/Fylkeskommunane-som-regionale-utviklings.html?id=448259](http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/Regional-og_distriktpolitikk/Fylkeskommunane-som-regionale-utviklings.html?id=448259)
- Borgen, J. S. (2007): ”Om å lete etter kjernen i kunst- og kulturoplæringen”. I: *Drama 4/2007 (Nordisk dramapedagogisk tidsskrift)*. Oslo, Norsk Tidsskriftforening.
- Borgen, J. S., Vibe, N. og Røste, R. (2008): *Karriere Akershus. Evaluering av Partnerskap for karriereveiledning, Akershus fylkeskommune*. Kommende NIFU STEP rapport 2008.
- Feiring, M. og Helgesen, M. (2007): *Karriereveiledning i Nordland. Evaluering av et forsøk*. NIBR – Norsk institutt for by- og regionalforskning.
- Grøtta, V. (1.11.2007): ”Nasjonal politikktutvikling på karriereveiledningsfeltet”. Presentasjon jubileumskonferanse for Karrieresenteret i Skien.
- Gulick, L. and Urwick, L. (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York: A. M. Kelley.
- Helgesen, M. og Feiring, M. (2007): *Partnerskap for karriereveiledning. Kartlegging i tre fylker*. NIBR – Norsk institutt for by- og regionalforskning.
- Innst.S. nr. 268 (2003-2004): *Innstilling til Stortinget fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om kultur for læring*.
- Karrieresenteret (2007): ”KST sin tilnærming til Karriereveiledning”, Karrieresenteret Skien.
- Karrieresenteret (24.04.2007): ”Revidert definisjon veiledning”, Karrieresenteret Skien.
- Karrieresenteret (august 2007): ”Din støttespiller på veien mot gode valg”, presentasjon av Karrieresenteret i møte 16. august 2007.
- Karrieresenteret (januar 2008): ”Status i perioden 01.11.2006-31.12.2007”, utskrift av data fra Refleks til NIFU STEP, Karrieresenteret 7. januar 2008.

- KFT (2004): "Orientering om KompetanseForum Telemark – Prosjekt Yrkes- og Utdanningsveiledning", [online] (oppdatert 27.08.2004) – URL:<http://telemark-fk.no/C1256A1000361FD7/0/39CE25EE2CE6C9A1C1256EE100274>  
<http://www.telemark-fk.no/>
- KFT (2004-2005): *Plan for karriereveiledning*. Prosjektrapport fra KFT. [online] (17.09.2007) -URL:[http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/\\$FILE/Plan%20for%20karriereveiledning%20i%20Telemark.pdf](http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/$FILE/Plan%20for%20karriereveiledning%20i%20Telemark.pdf)
- KFT (2004-2005b): *Plan for karriereveiledning, kortversjon*. Kortversjon av prosjektrapport fra KFT. [online] (17.09.2007) –URL: [http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/\\$FILE/Plan%20for%20karriereveiledning%20Kortversjon.pdf](http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/$FILE/Plan%20for%20karriereveiledning%20Kortversjon.pdf)
- Markussen, E. m.fl. (2006): *Forskjell på folk – hva gjør skolen? Valg, bortvalg og kompetanseoppnåelse i videregående opplæring blant 9749 ungdommer som gikk ut av grunnskolen på Østlandet våren 2002. Hovedfunn, konklusjoner og implikasjoner tre og et halvt år etter*. NIFU STEP rapport 3/2006.
- NOU 2003:16 *I første rekke. Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle. (Søgnenutvalget)*. Avgitt til Utdannings- og forskningsdepartementet 5. juni 2003.
- OECD (2000): *From Initial Guidance to Working Life – Making Transitions Work*.
- OECD (2002): *Landrapport fra Norge 2002: Gjennomgang av politikk for yrkesveiledning*.
- Scott, R. W. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Third edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1948): "Foundations of the Theory of Organization", in *American Sociological Review*, 13, pp. 25-35.
- Selznick, P. (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Simon, H. A. (1945): *Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York and London: The Free Press
- SSØ (2006): *Mål og resultatstyring i staten. En veileder i resultatmåling*. Senter for statlig økonomistyring. [online] (15.12.2007) – URL:[http://www.sfso.no/upload/forvaltning\\_og\\_analyse/maal-og-resultatstyring/Veileder%20i%20resultatmaaling\\_net.pdf](http://www.sfso.no/upload/forvaltning_og_analyse/maal-og-resultatstyring/Veileder%20i%20resultatmaaling_net.pdf)
- St.meld. nr. 27 (2000-2001): *Gjør din plikt – krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld. nr. 30 (2003-2004): *Kultur for læring*. Utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld. nr. 9 (2006-2007): *Arbeid, velferd og inkludering*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

- St.meld. nr. 16 (2006-2007): *...og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring*. Kunnskapsdepartementet.
- Telemark fylkeskommune (2002-2005): "Fylkesplan for Telemark". Vedtatt av fylkestinget 13. juni 2002. Bokmål Tekstutgave 14.10.2002.
- Telemark Fylkeskommune (31.08.2005): "Brev til Utdanningsdirektoratet, Søknad om midler til forsøk av modell for partnerskap for karriereveiledning i Telemark".
- Telemark fylkeskommune (sak 06/5752): "Saksframlegg. Prosjektsøknad – koordinator for karriereveiledning i grunnopplæringa".
- Utdanningsdirektoratet (12.05.2005): "Partnerskap for karriereveiledning – Invitasjon til å søke om støtte for etablering av utvalgte forsøksprosjekter". Brev fra Utdanningsdirektoratet til fylkeskommunene.
- Utdanningsdirektoratet (2006): *Tiltak for bedre gjennomføring i videregående opplæring*. Rapport utarbeidet av arbeidsgruppe nedsatt av Kunnskapsdepartementet 30. august 2006.
- Utdanningsdirektoratet (08.02.2006): "Partnerskap for karriereveiledning. Forventninger til fylkenes arbeid". Brev fra Utdanningsdirektoratet til fylkeskommunene.
- Vedung, E. (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Westhagen, H. og Faafeng, O. (2002): *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- YOU (2004-2005): "Prosjektplan". Vedtatt i KFT 26.11.04, KompetanseForum Telemark – KFT. [online] (17.09.2007) - URL:[http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/\\$FILE/Prosjektplan.pdf](http://www.telemark-fk.no/ITF-TFK/add/KnGWebsider.nsf/.XAppWPLookupNewsByUniversalID/CE4CDA957532659EC125706C003F7CC5/$FILE/Prosjektplan.pdf)
- YOU (2004-2005b): *Utarbeide et helhetlig system for karriereveiledningen i grunnopplæringen*. Arbeidsrapport fra delprosjektgruppe 1 til prosjekt YOU.
- YOU (2004-2005c): *Lage en konkret plan som ivaretar de voksnes individuelle behov for YOU-veiledning*. Arbeidsrapport fra delprosjektgruppe 2 til prosjekt YOU.
- YOU (2004-2005d): *Utarbeide et kompetanseprogram for karriereveilederne*. Arbeidsrapport fra delprosjektgruppe 3 til prosjekt YOU.
- YOU (2005): "Prinsippvedtak". Vedlegg sak 20/05 vedtatt i KFT 29.08.3005.
- Yttri, B. (2003): *Beretningen om en planlagt endring: om endringsprosessen ved Telenorsenteret*. Oslo: Telenor FoU R 15/2003.