



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Framtidsvägen - hur blir den framgångsrik?

Föreslagna organisationsförändringar till följd av
Gymnasieutredningen Framtidsvägen SOU 2008:27

Hanna Leissner

Examensarbete:	Examensarbete, 15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX62
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT 2008
Handledare:	Margreth Hill
Examinator:	Girma Berhanu

Abstract

Arbetets art: Examensarbete, 15 hp. PDGX62 Examensarbete med utvecklingsinriktning:

Titel: Framtidsvägen - hur blir den framgångsrik? Föreslagna organisationsförändringar till följd av Gymnasieutredningen Framtidsvägen SOU 2008:27

Författare: Hanna Leissner

Handledare: Margreth Hill

Examinator: Girma Berhanu och Göran Lassbo

Nyckelord: organisation, förändring, gymnasieskola, utredning, remissinstans, framtidsvägen, SOU 2008:27

Syfte:

Syftet är att undersöka organisationsförändringar som kan behövas hos gymnasieskolor med gymnasieutredningens (SOU 2008:27) förslag som grund.

Gymnasieutredningen ställer många gymnasieskolor inför stora förändringar, bland annat så ändras fokus och näringslivet inträder på ett mer organiserat sätt på skolans arena genom programråd och nationella råd. 15 veckors praktik (APU) blir obligatoriskt och möjligheterna att ha specialutformat program och lokala kurser begränsas kraftigt. Det intressanta är då att undersöka hur dessa förändringar kan organiseras och hanteras. Hur bör skolorna arbeta för att kunna nå intentionerna i gymnasieutredningen och vilka nya yrkesroller kommer att behövas?

Teori:

Jag har använt en organisationsteoretisk modell som grund.

Metod:

Materialet har samlats in genom intervjuer av några personer som har skrivit remisser till gymnasieutredningen. De här intervjufrågorna har varit öppna i sin form och har sedan analyserats kvalitativt med hänsyn till organisationsteoretisk forskning.

Resultat:

Den organisationsförändring som behövs framförallt i skolan är att skapa ett nätverk för att utveckla samarbetet mellan näringsliv och gymnasieskola genom att bygga upp programråd och utveckla APU:n (som kallas APL i utredningen) både till innehåll och kvalitet. Att arbeta om programstrukturen och innehåll i kurser så att examensmålen kan nås och utbildningen blir mer holistisk. När resultatet kopplas till organisationsteoretiska modeller tycks matrisorganisationen var mer ändamålsenlig eftersom skolan då kan behålla sin basorganisation och arbeta med förändringar inom skolans struktur genom att tillsätta projekt för att nå sina nya mål. Dessutom följer inte gamla strukturer och konflikter med in i de nya projektgrupperna. Både rektor, handledare på APL och yrkeslärare kommer att få en förändrad yrkesroll och den blir en helt ny yrkesroll – examensansvariga lärare.

Innehållsförteckning

Bakgrund och problemområde	4
Litteraturgenomgång	5
Organisationsteorier	5
Hierarkisk organisation.....	5
Matrisorganisationen	6
Teamorganisationen.....	7
Lärande organisation	8
En presentation av gymnasieutredningen	9
Uppdraget.....	9
Antagningskrav för nationellt program.....	10
Yrkesprogram och högskoleförberedande program	10
Yrkesprogram	11
Högskoleförberedande program	11
Gymnasieexamen.....	11
Nationellt råd	11
Programråd.....	12
Inget individuellt program	12
Kursutformade betyg	12
Syfte	13
Preciserat syfte.....	13
Metod	14
Genomförande	14
Undersökningsgrupp.....	14
Etiska aspekter.....	15
Syfte kopplat till metod och frågor.....	16
Resultat	17
Generella strukturella förändringar/organisationsförändringar	17
Ledningsorganisation, kontrollfunktion och yrkesroller	19
Svåraste förändringen att genomföra.....	19
Förändringar som är specifika för utredningen.....	20
Generellt förändringsarbete	21
Kompetensutveckling	21

Stöd för genomförande	22
Effekter på olika skolenheter	23
Effekter på små och stora skolenheter	24
Friskolor / kommunala skolor	24
Storstadsskolor/ landsbygdsskolor	24
Diskussion och slutsats.....	25
Organisationsförändringar	25
Förändrade yrkesroller	25
Samarbete inom skolan.....	25
Samarbete utanför skolan.....	26
Kompetensutveckling	26
Stöd för att genomföra reformen	26
Olika typ av skola olika typ av organisationsförändring	27
Förslag till fortsatt forskning	27
Är jag i mål?	27
Referenser	28
Bilagor	29
Bilaga 1	29

Bakgrund och problemområde

I mars 2008 släppte gymnasieutredningen ett betänkande över hur gymnasieskolan bör reformeras. Sverige står inför en stor och omvälvande förändring inom gymnasieskolan där lärare, rektorer och övriga inom utbildningsområdet måste fundera över kompetensen på våra skolor och vilka organisatoriska förändringar som kan komma att behövas. Vi behöver även fundera över de föreslagna lärlingsutbildningar och yrkesprogrammet på gymnasiet och hur vi kan utveckla våra kontakter med näringslivet och försöka hitta fler APU-platser, om det kravet ställs på oss.

Jag lyssnade på Anita Ferm, som har lett gymnasieutredningen, i våras när hon höll en genomgång för skolledare i Göteborg och jag tyckte då att mycket av hennes idéer stämde in med det de erfarenheter jag har från den skolverksamhet jag arbetar i. Det gjorde mig intresserad av själva reformen. Jag ville titta närmare på *Framtidsvägen - en reformerad gymnasieskola SOU 2008:27*, hur den tagits emot av ett urval remissinstanser och hur den kan komma att förändra verksamheten vid gymnasieskolans yrkesförberedande program.

En organisationsförändring inom skolväsendet speglar en eller flera teorier om organisering av lärande i en institutionell miljö, i det här fallet gymnasieskolan. Jag kommer att fokusera på den föreslagna reformen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv för att försöka hitta exempel på vilken typ av organisationsförändringar som kan komma att krävas.

Jag har därför valt att göra en kvalitativ studie av vad några företrädare för remissinstanserna har för åsikter om gymnasieutredningen. Remissinstanserna har ju studerat utredningen och har även kommit med förslag på hur den ska förändras. De är en kvalificerad urvalsgrupp och de har god kännedom om gymnasieutredningen. Jag kommer också att granska vad några politiska instanser har för tankar om organisationsförändringar. De förändringsförslag jag vill studera är de som blir viktigast ur den lokala skolans perspektiv. Vilka olika yrkesroller kommer att finnas? Vilka förändringar i arbetssätt föreslås? Kommer själva skolans ledningsorganisation att behöva förändras?

Litteraturgenomgång

I det här kapitlet kommer jag att redovisa grundtankarna bakom några olika organisationstyper och deras för- och nackdelar. Dessutom kommer jag att ta upp grundtankarna i gymnasieutredningen SOU 2008:27 för att i resultatdelen kunna sätta dem i relation till varandra.

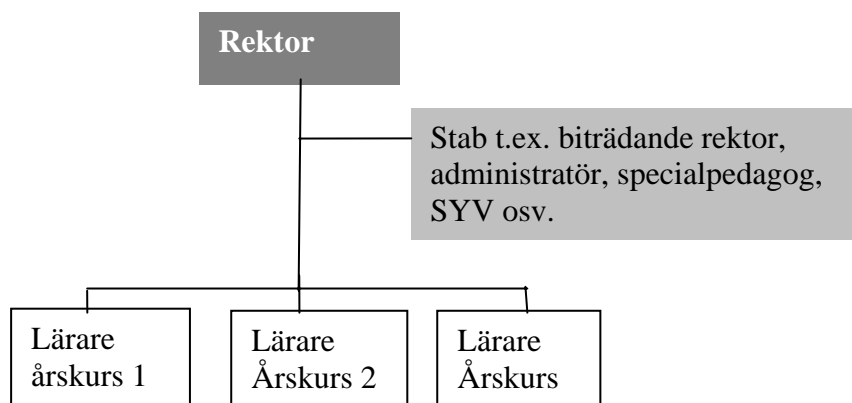
Organisationsteorier

Svedberg (2007) skriver om olika typer av organisationer. Han identifierar tre olika grundteman, den hierarkiska organisationen, matrisorganisationen och teamorganisationen. Vanligtvis så återfinns man en blandning av dessa organisationstyper i både offentlig och privat verksamhet.

Hierarkisk organisation

Enligt National Encyklopedin så betyder ordet hierarki *social rangordning, oftast med klara regler för beslutsfattande och ansvarsfördelning t.ex. nationella, militära, politiska, byråkratiska, vetenskapliga m.fl. Ursprungligen från kyrkans ordning.*

I den hierarkiska organisationen så har alla sin tydliga roll och arbetsbeskrivning menar Svedberg. Det är chefen/arbetsledaren som talar om vad som ska göras, vet bäst och kontrollerar att det blir gjort. Här återfinns klara regler, rutiner och s.k. lathundar som anger vad som är rätt. Samarbete är att göra sin tilldelade uppgift tillsammans. Alla kontakter är opersonliga och formella.



Hierarkisk organisation

Svedberg anser att en svaghet med denna organisationskultur är att det inte är säkert att det bästa beslutat tas av chefen i toppen. Då kan man istället tillsätta en stab som finns vid sidan av basorganisationen. Staben ska då förse ledningen med underlag så att ett väl genomarbetat beslut kan fattas. Ett exempel på en vanlig stabsfunktion på en skola är t.ex. elevvårdsteamet som kan bestå av specialpedagog¹, skolsköterska, kurator och biträdande rektor. De förser då rektorn med beslutsunderlag för att exempelvis ha små undervisningsgrupper eller extra resurser i någon klass. Det underlättar beslutsfattandet men om rektor väljer att inte följa förslaget så kan det uppstå missämja hos medarbetarna, rektorn förstår inte hur det är i ”verkligheten”.

¹ Med specialpedagog så menas här inte speciallärare som undervisar elever i matematik och svenska utan istället en handledare som tillsammans med ämneslärare och elev försöker att hitta framgångsrika undervisningsmetoder för att underlätta kunskapsinhämtandet.

En annan nackdel menar Svedberg (2007) hos den hierarkiska organisationen är att den kan verka överspecialiserade mot en enda uppgift. Det innebär att man inte kan göra saker som ligger utanför ens specialområde och det i sin tur leder till ineffektivitet. Exempelvis så kan eleven hänvisas till annan personal hela tiden som han/hon inte får tag på och därmed inte kan få hjälp med sitt problem. En elev vill kanske få hjälp med sina funderingar inför sitt yrkesval och mentor skulle i den här typen av organisation då helt hänvisa till studie- och yrkesvägledare med hänvisning att man inte kan något om detta. Eleven bokar in ett möte med SYV men glömmer mötet eller vågar inte gå dit.

Inlärd hjälplöshet och brist på medinflytande är andra delar som är negativt i den här typen av organisationer. Med inlärd hjälplöshet menas att personalen inte själv tar ansvar för sitt område. Om det kommer nya problemställningar som inte finns beskrivna i lathundar och manualer så kan man inte lösa problemet utan det skapar istället osäkerhet och frustration. Personalen gör sitt jobb men bara exakt så som det är beskrivet och blir passiva i sin yrkesroll. Den här passiviteten leder också till att man inte kommer med förslag på hur man kan förändra verksamheten för att förbättra den och medinflytandet blir mindre vilket i förlängningen gör att man inte trivs på sitt arbete. De allra flesta människor har mer eller mindre medvetet den hierarkiska organisationsmodellen som förebild för hur det ska vara på en arbetsplats.

Det finns flera utvecklade varianter av den hierarkiska organisationen; funktionsorganisation, produktorganisation och divisionsorganisation.

Funktionsorganisationen ordnas efter vilket kunskapsområde man arbetar med t.ex. ekonomi, försäljning, produktion osv.

Produktorganisationen ordnas efter vilken produkt man arbetar med t.ex. inrikesresor, utrikesresor, gruppresor, äventyrsresor. Här anser man att själva tjänsten/produkten är viktigast i organisationen.

En **divisionsorganisation** är ett mycket stort företag som delas upp i flera mindre affärsenheter.

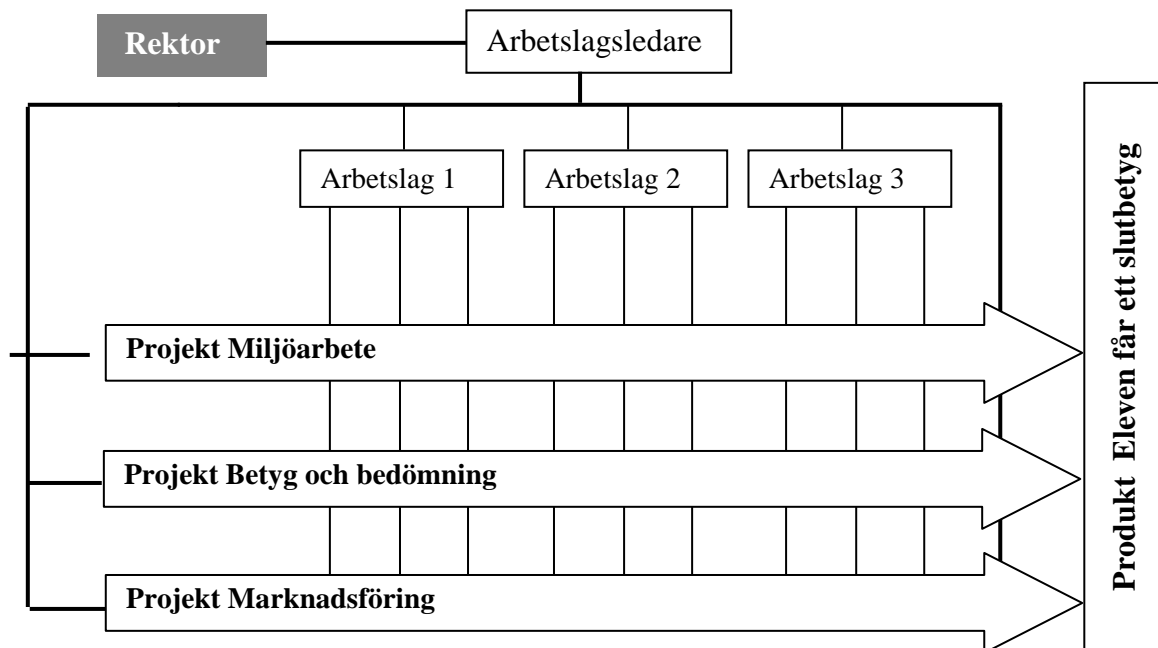
Matrisorganisationen

I en matrisorganisation så har man kombinerat flera organisationsformer för att få en organisation som är mer effektiv enligt Svedberg (2007). Det är vanligt att arbeta med projekt. Med projekt menas enligt NE *en idé eller en plan för uppnåendet av ett visst resultat, ofta även arbetet med att genomföra planen.*

Man har organiserat personalen efter både till exempel produkten Arbetslag 1 – med syftet eleven ska klara årskurs 1 och projektet Miljöhänsyn – med målet att få en skola att ta mer hänsyn till miljön. Det finns alltid en basorganisation som den anställda tillhör men under en tidsbegränsad period kan de arbeta med olika projekt för att effektivt kunna lösa uppgifter av skiftande karaktär. Alltefter vilka produkter/tjänster som ska utvecklas används olika grupper.

Fördelen med den här typen av organisation är att den ofta leder till att gamla konflikter inte följer med in i projekten och att gamla arbetsmönster kan omprövas. Målet är att bli klar på utsatt tid och inom vissa ekonomiska ramar.

Det finns flera svårigheter med en matrisorganisation. Ansvarsfördelningen kan bli oklar, vem ska fatta beslut - rektor eller projektledare? De anställda ställs inför dubbla rapporteringskrav, både till projektledare och till sin chef i basorganisationen. Det kan även leda till att flera projekt/produkter slåss om vissa anställda som anses som mer kompetenta och att de



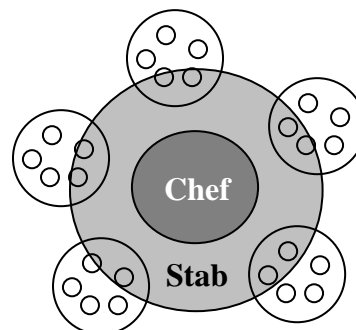
Matrisorganisation

överutnyttjas och andra i sin tur inte utnyttjas alls lika mycket.

Teamorganisationen

TEAM är en mindre grupp (6-8 personer är vanligt) som samarbetar i bestämt syfte. Här organiseras arbetet efter mer eller mindre självgående grupper. Gruppen har ett eget ansvar. Enligt Christian Lima (2007), extern lektor i organisationsteori vid Köpenhamns universitet, så sköt merparten av det som uppfattas som ledaruppgifter i en hierarkisk organisation av gruppen självt, t.ex. planering och kontroll. Men det finns en chef och kanske även stab som har bestämt de direktiv som arbetet ska utgå ifrån. Teamledaren tillsammans med gruppmedlemmarna beslutar om inriktningen på arbetet utifrån de direktiv som teamet har fått av ledningen.

För detta krävs en grupp som består av samma personal över tid och där man har fått tid att utveckla arbetsformer och relationer. Det finns många områden som teamet själva får besluta om. I extremfallet av team har alla samma ansvar för teamets uppgift. (Svedberg, 2007)



Teamorganisation

I en teamorganisation ska chefen ska inte fatta beslut utan istället skapa en omgivning som gör att målen kan nås. Det är först om omgivningens ramar dvs. tid, ekonomi och personal är de rätta som uppgiften kan lösas och målet nås.

Den här typen av organisation blir vanligare och vanligare inom skolan. Inom den sociala sektorn är den vanligast inom förskolan och det kallas ofta arbetslag eller avdelning.

Fördelarna är att personalen får ett stort socialt stöd vilket kan hindra utbrändhet och att det finns en bred kompetens inom teamet.

Nackdelar kan vara att organisationen tappar i djuplodande kunskap eftersom specialisterna sitter i olika team och inte tillsammans kan fördjupa sin kompetens. Vissa grupper kan också växa sig starka och då börja sträva efter andra mål än vad som var avsett som teamets mål.

Lärande organisation

En lärande organisation innebär inte att man gör en schematisk bild av en organisationsstruktur utan hur individen lär sig i organisationen och hur organisationen utvecklas. Här utvecklas ständigt nya och expansiva sätt att tänka. Enligt Tove Olofsson (2003) så var Peter Senge den som populariserade begreppet en lärande organisation i sin bok *Den femte disciplinen* – den lärande organisationens konst som utkom 1995. Han är dock bara en av många som har försökt att beskriva vad en lärande organisation innebär.

Här kommer en kort presentation av hans tankegångar. Det finns fem stycken discipliner:

1. Personligt mästerskap – man ska kunna sitt arbete och de arbetsuppgifter som görs där och målet är att hela tiden bli bättre och utvecklas. Belöningen är personlig lycka och tillfredsställelse på samma sätt som en konstnär eller idrottsman kan känna personlig tillfredsställelse över sin prestation och över att bli bäst på sitt område.
2. Tankemodeller – alla människor har en föreställning om hur världen fungerar, ett paradigm och det finns inte en människa som kan behärska hela den komplicerade verkligheten. Det här kan vara förödande för ett företag om vissa tankemodeller får fäste och de sedan inte förändras i takt med verkligheten. Därför gäller det att som organisation bryta det mönstret genom att ha anställda med olika bakgrund och tänkesätt. Genom att ha ett öppet och rakt kommunikationsklimat kan man lyfta fram olika tankar och skapa lärorika samtal.
3. Vision – det ska finnas en gemensam vision som alla medarbetare har gjort till sin personliga vision. Det här skapar en stark gemenskap och gör att alla strävar ett samma mål.
4. Teamlärande – inom gruppen förs en dialog där man gemensamt kommer fram till beslut och strävar mot samma mål – man rättar sig efter varandra men låter den gemensamma visionen styra riktningen och man har en förståelse för varandras olikheter. För att kunna föra en dialog och inte en diskussion så behövs att man kan redovisa sina antaganden för de andra i gruppen, att man kan respektera varandra som jämlika kollegor och för det tredje att det finns någon som håller ihop dialogen så att den inte faller tillbaka i en diskussion som gör att någon måste vinna.
5. Systemtänkande – den viktigaste disciplinen. Här gäller det att se organisation som ett system av handlingar som påverkar varandra och påverkas/påverkas av omvärlden. Det finns tre stycken grundläggande begrepp som används för att kunna se komplexa problem som kan uppstå i organisationer; förstärkande feedback, balanserad feedback och fördröjningseffekten. Förstärkande feedback kan användas av en chef genom att berömma en nyanställd som har gjort ett bra jobb. Balanserad feedback innebär att alla system återgår alltid till balans på något sätt exempelvis om du cyklar så måste du ha en viss riktning och hålla balansen på cykeln. Fördröjningseffekten kan uppstå om man vill uppnå en effekt men inte når den med

en gång så kan du antingen göra mer och helt plötsligt få för stor effekt som t.ex. ketchupflaskan eller sluta att göra något och ingen effekt alls uppstår. De kombineras på olika sätt för att bilda olika systemarketyper som t.ex. tillväxtfördröjningar, lätta på trycket och eroderade målambitioner. Det gäller att försöka hitta dessa systemmönster som återkommer om och om igen och det är genom att se samband mellan grundbegreppen och de förändringsprocesser som pågår. Det är först då vi kan se vilka åtgärder som ger långsiktiga effekter för att utveckla organisationen.

Enligt Ellström (2001), professor i pedagogik vid Linköpings universitet, så kan organisationsmodellerna matris- och teamorganisation ge bättre möjligheter för att öka lärandet hos personalen och hos individen. Anledningen tros vara att ansvar och kontroll för uppgifterna ligger hos de som utför dem och tillsammans med de andra i gruppen. Personalen arbetar med att lösa problem som fordrar att man kan fatta beslut och samarbeta samt att ta egna initiativ.

En presentation av gymnasieutredningen

I det här kapitlet presenteras en kort sammanfattning av huvuddragen i gymnasieutredningen SOU 2008:27 Framtidsvägen – en reformerad gymnasieskola. Kommittén som har gjort utredningen leddes av Anita Ferm och hon hade ett antal medarbetare till sin hjälp.

Uppdraget

Gymnasieutredningen tar sitt avstamp i en gymnasieskola som har fått mycket kritik framför allt för att vara alltför otydlig med många lokala kurser och inriktningar och med en alltför teoretiserad yrkesutbildning. Uppdraget från regeringen var bl.a. att

- Se över struktur, regelverk och ansvar för gymnasieskolan
 - Se över gymnasieskolans program och inriktningar och anpassa dem efter avnämares behov.
 - Ge förslag på upplägget för en lärlingsutbildning
 - Se över behovet av lokala kurser och specialutformat program
 - Öka samverkan mellan gymnasieskolor, näringsliv och högskola.
- Öka kvaliteten på utbildningarna, bl.a. öka måluppfyllelsen speciellt inom yrkesutbildningen. Fler elever ska klara att få minst godkänt under 3 års utbildning. Eleverna ska få den kompetens som krävs av dem oavsett om de går vidare till yrkeslivet eller vidare studier.
- Se över betygssystemet

Förutsättningarna var att

- Gymnasiet ska bygga vidare på en genomgången grundskola. Eleverna ska alltså vara klara med grundskolan innan de kommer gymnasiet dvs. vara godkända i flertalet ämnen.
- Gymnasiet ska vara en frivillig utbildning med möjlighet att välja efter fallenhet och intresse.



Anita Ferm (bild från Regeringskansliet.)

Antagningskrav för nationellt program

För att bli antagen till ett yrkesprogram så krävs godkänt i 8 stycken av de 16 ämnen som man läser på högstadiet och de inkluderar matematik, svenska/svenska som andra språk och engelska.

För att bli antagen till ett högskoleförberedande program så krävs godkänt i minst 12 stycken ämnen av de 16 man läser på högstadiet och det inkluderar matematik, svenska/svenska som andra språk och engelska. Sedan kan det tillkomma särskilda krav på godkänt i vissa ämnen för att komma in på vissa program, t.ex. fysik, biologi och kemi för att komma in på Teknikprogrammet.

När det gäller engelska så kan huvudmännen undanta det kravet och anta elever som inte har godkänt om det finns goda möjligheter till att eleven klarar utbildningen ändå men då ska hon/han garanteras särskilt stöd som ska regleras i ett åtgärdsprogram.

Yrkesprogram och högskoleförberedande program

Gymnasiets program delas in i två delar, yrkesprogram och högskoleförberedande program.

Alla program är på 3 år och 2500 poäng och har ett gemensamt block på med *gymnasiegemensamma ämnen* som innehåller svenska, engelska, matematik, religionskunskap, samhällskunskap, historia, naturkunskap och idrott och hälsa, sammanlagt 600 p.

Utöver det finns det ett block på *programgemensamma karaktärsämnen* som varierar från 400-1200p. Dessa ska ge programmet dess karaktär och läsas av alla som läser programmet.

Sedan så tillkommer inriktningarna med *inriktningsgemensamma karaktärsämnen* som omfattar 300-600 p. Alla program har inriktningar utom programmet för Vård och omsorg. Dessa inriktningar är nationellt fastställda och läses av alla som läser inriktningen. De kan variera mellan 0-6 st.

Programfördjupningen 200-900 p. Skolverket fastställer vilka karaktärsämnen som får erbjudas som programfördjupning. Utifrån dessa tillåtna kurser beslutar huvudmannen vilka kurser som erbjuds. På yrkesprogrammen leder dessa till en yrkesutgång. Yrkesutgången ger eleven en tydlig information om vilket yrke som utbildningen leder till och där eleven ska vara anställningsbar efter examen från yrkesprogrammet. Här finns utrymme för profilering för skolenheterna.

Individuella valet på 200 p. På alla program ska eleverna ha rätt att läsa kurserna Idrott och hälsa 2 och samt en estetisk kurs. På yrkesprogrammen ska eleverna ha rätt att uppnå grundläggande högskolebehörighet inom ramen för individuella valet och/eller som utökat program, dvs. läsa kurserna engelska 6 och svenska/svenska som andra språk 2 och -3. På de högskoleförberedande programmen ska det individuella valet dessutom motsvara särskilda högskolebehörigheter.

Till sist så ska alla göra en *examensuppgift* på 100 p.

Yrkesprogrammen i sin tur delas in i två delar lärlingsutbildning och skolförlagd yrkesutbildning.

Den skolförlagda yrkesutbildningen har 15 veckors APL. APL betyder ArbetsPlatsförlagt Lärande och anledningen till namnändringen från APU är att den inte ska vara kursstyrd i

samma utsträckning som tidigare utan att moment som är viktiga för att klara yrkesexamen ingår i denna del. Den betygssätts inte.

Lärlingsutbildningen har gymnasiegemensamma ämnen, individuellt val och examensuppgift precis som den skolförlagda utbildningen och dessutom 350 p skolförlagda karaktärsämnen men har APL på 1250 -1800 p bestående av flera block som betygssätts. Alla kommuner har inte skyldighet att erbjuda denna typ av utbildning då den förutsätter ett nära och väl utvecklat samarbete mellan företag och skola. Innehållet i den arbetsplatsförlagda delen av utbildningen ska bestämmas i en nationell utbildningsplan som är fastställd av skolverket. Den ska verkställas i en lokal utbildningsplan som görs tillsammans av näringsliv och skola.

Yrkesprogram

1. Bygg- och Anläggningsteknik
2. Djurhållning och Naturbruk
3. El- och Energiteknik
4. Flygteknik
5. Fordon och Transporter
6. Handel och Administrativ service
7. Hantverk
8. Hotell och Turism
9. Industriell teknik
10. Ledarskap och Friskvård
11. Restaurang och Livsmedel
12. Sjöfartsteknik
13. VVS-, Klimat- och Fastighetsteknik
14. Vård och Omsorg

Högskoleförberedande program

- Ekonomi
- Estetik och Humaniora
- Samhällsvetenskap och Media
- Naturvetenskap
- Teknik

Gymnasieexamen

Det finns idag programmål för varje program men Anita Ferm anser att dessa används i för liten utsträckning. En anledning till det kan vara att programmålen inte har använts för att bedöma om varje *enskild* elev har nått upp till dem utan bara som en styrning av innehållet i programmet. För att säkerställa att eleven når målen som ställs på utbildningen som helhet förordar Anita Ferm att alla gymnasieelever ska genomgå en examen. På varje skola och på varje program ska det finnas en examensansvarig lärare. Det här en ny yrkesroll som inte finns i dagens gymnasieskola. Tidigare har rektor varit huvudansvarig för betygssättning och kvalitetssäkring.

Nationellt råd

Utgångspunkten för Anita Ferm, särskild utredare av gymnasiet och tidigare förvaltningschef i Stockholms stad, har varit eleven och att eleven efter fullgjort gymnasium ska vara väl

förberedd för antingen yrkesliv eller för högre utbildning inom universitet, högskola eller KY-utbildning etc. Därför vill hon att avnämarna² har en mycket mer aktiv roll när det gäller kunskapsinnehållet i gymnasiet. Det här ska genomföras genom att ett nationellt råd bildas som har en rådgivande roll för utbildningens innehåll. Medlemmar i det nationella rådet ska vara representanter från näringsliv, högre utbildningar och branschorganisationer.

Programråd

Förutom ett nationellt råd så ska det även finnas nationella programråd och lokala programråd. De nationella programråden har en mer operativ roll än det nationella rådet och det är skolverket som har ansvar för att de inrättas. I de nationella programråden ska branschföreträdare och fackliga organisationer och statliga myndigheter på området finnas representerade.

I de lokala programråden, som enbart ska gälla yrkesprogrammen, kommer att ha som huvuduppgift att skaffa fram APL-platser och säkra dessa platsers kvalitet. Där ska finnas representanter för skolledning, arbetstagare och arbetsgivare, lärare och elever.

Inget individuellt program

Olika alternativ ska fylla de behov för individuella lösningar som finns för elever. Många av de elever som går individuella programmet idag är behöriga att gå ett nationellt program men det finns också många som behöver mycket stödinsatser.

Istället för det individuella programmet ska eleverna som inte klarar antagningskraven till gymnasiet gå ett *preparandår* på sin högstadieskola om de efter en utredning bedöms klara det inom ett år. Det är hemkommunen som beslutar om eleven ska erbjudas ett preparandår.

För de elever som inte bedöms bli behöriga till ett nationellt program inom ett år ska ett *individuellt alternativ* erbjudas inom ramen för gymnasieskolan. Där kan många olika typer av aktörer samverka för att hjälpa eleverna på bästa sätt bl.a. kan eleverna vara ute på praktik på en arbetsplats.

Programintroduktion ska hjälpa de elever som har utländsk bakgrund och kommer till Sverige i gymnasieåldern eller sent i grundskoleåldern så att deras kunskap kan valideras och de snabbt kan börja på gymnasiet, på ett preparandår eller på ett individuellt alternativ.

Kursutformade betyg

Utredningen föreslår att nuvarande kursutformade betyg behålls. Detta gör att samverkan med gymnasial vuxenutbildning underlättas samtidigt som kursbetyg har uppskattats inom gymnasieskolan.

² Avnämare är alltså de aktörer som elever kommer till när de har gått klart gymnasiet, dvs. näringslivet eller högre utbildningar.

Syfte

Syftet är att undersöka organisationsförändringar som kan behövas hos gymnasieskolor med gymnasieutredningens (SOU 2008:27) förslag som grund.

Preciserat syfte

- Vilka organisationsförändringar ser remissinstanserna behov av för att gymnasieutredningens intentioner ska kunna genomföras med avseende på yrkesroller, ansvarsfördelning och organisationsstruktur?
- Är vissa organisationsstrukturer mer lämpade för de förändringar som ska ske?
- Vilka behov finns av kompetensutveckling?
- Vilket stöd behövs för att kunna genomföra reformen?
- Blir organisationsförändringarna olika för olika typer av skolor?

Metod

Det svåra med min uppsats är att jag vill granska avsikten med något som ska hända i framtiden, inte något som händer just nu eller har hänt. Jag har därför valt att studera förväntade organisationsförändringar. Jag har inte möjlighet att kontrollera om det blev så som de trodde att det skulle bli men jag tycker ändå att det är intressant att titta på hur olika instanser tänker sig en sådan här stor förändring av svensk gymnasieskola.

Genomförande

Jag har studerat Gymnasieutredningen och vilka tankar om organisationsförändringar som den leder till hos olika instanser. Jag använde mig av enkäter som jag avsåg att analysera kvantitativt. Enkätfrågorna var av typen öppna frågor för att fånga upp olika aspekter av organisationsförändringar. Det här försvårar analysarbetet men ger också mer information.

Enkätfrågorna har jag diskuterat med min handledare och flera andra personer innan jag gjorde utskicket för att vara säker på att jag får svar på det jag avser och på så sätt öka validiteten i undersökningen, dvs. att jag får reda på det som jag vill få reda på och inget annat (Stukat, 2005).

Jag skickade ut enkäterna via e-post. Anledningen till att jag valde att skicka enkäter per e-post är praktisk, det skulle bli alltför kostsamt och tidskrävande att resa runt till olika instanser och göra kvalitativa intervjuer. Dessutom så gav metoden möjlighet att fråga fler instanser. Jag hoppades på att få en större generaliserbarhet i min undersökning eftersom jag frågade en större grupp. (Stukat, 2005, s. 42)

Det fanns två nackdelar med detta, dels att frågorna krävde ganska långa textsvar och dels att det är lättare att nedprioritera e-post än t.ex. en pappersenkät som man får i handen av den som undersöker. Motståndet mot att svara på frågorna blev för stort vilket jag snart märkte då ingen svarade på e-posten mer än med orden att de skulle återkomma senare.

Jag kontaktade dem istället via telefon. Jag använde mig då av samma frågor som jag hade skickat till dem via e-post. Jag har ringt alla (se nedan i avsnittet undersökningsgrupp) men fyra stycken har inte varit möjliga att genomföra en intervju med framförallt pga. tidsbrist från deras sida. Det gäller Svenskt näringsliv, Göteborgs kommuns utbildningsnämnd, Friskolornas riksförbund och ordföranden i utbildningsutskottet.

Jag har genomfört sex stycken intervjuer, en intervju har jag genomfört ansikte mot ansikte och fem stycken på telefon. Av telefonintervjuerna så har jag spelat in tre stycken på band och vid två stycken har jag gjort noggranna anteckningar under intervjuens gång. Den intervju som gav mest stoff var den som jag gjorde med ett fysiskt möte. Men kvalitetsmässigt har intervjuerna genomförda på telefon gett nästan lika många infallsvinklar, speciellt de som jag spelade in på band.

Jag transkriberade intervjuerna och gjorde sedan en kvalitativ textanalys utifrån mitt syfte.

Undersökningsgrupp

Eftersom utredningen är relativt ny så vände jag mig till dem som har hunnit med att studera den och det är ju framförallt de som har skrivit ett remissförslag till den. För att fånga upp så många funderingar som möjligt så har jag därför försökt att välja ett så brett spektrum av intervjuobjekt som möjligt, både ifrån skolvärlden, branschområden inom näringslivet och politiska organisationer. Det här gjorde jag också för att öka reliabiliteten i undersökningen. Olika branscher granskar utredningen ur olika perspektiv och med sin kontext. Om jag tittar på olika områden så borde jag få flera skilda svar än om jag bara skulle granska politikernas

åsikter. Jag har också valt att försöka nollställa undersökningen ur ett genusperspektiv genom att fördela intervjuerna jämnt mellan kvinnor och män för att på så sätt inte könet ska kunna påverka reliabiliteten i undersökningen.

Instanser jag intervjuade:

- Gymnasieutredningen kommittén deltagare (man)
- Skolverket - undervisningsråd (man)
- Riksdagsledamot, utbildningsutskottet (man)
- ELY – centralt (lokalt) samarbetsorgan mellan fackförbunden Elektriska Installatörsorganisationen EIO och Svenska Elektrikerförbundet SEF vars huvuduppgift är att branschen ska kunna anställa kompetent personal) (man)
- Sakkunnig medarbetare på Företagarna, ansvarar för yrkesutbildningsfrågor (kvinna)
- Universitetsadjunkt, institutionen för Pedagogik och Didaktik, Göteborgs universitet (kvinna)

Instanser jag kontaktade men inte kunde genomföra intervju med pga. av att de inte hade tid.

- Ordförande i utbildningsnämnden Göteborg (kvinna)
- Svenskt Näringsliv, Skola och utbildning (kvinna)
- Utbildningsutskottet, Riksdagsledamot (kvinna)
- Sveriges friskolors riksförbund (man)

Möjliga nackdelar med urvalet är att jag enbart har granskat instanser ur perspektivet yrkesprogram och elprogrammet. Resultatet kan därför inte förväntas att vara giltigt för teoretiska program eller andra yrkesgymnasier som hantverksprogrammet.

En nackdel är att jag också enbart frågade remissinstanser som ligger i stora städer och eventuellt kommer svaret att präglas av storstadens kultur och premisser. På mindre skolenheter eller skolenheter som är utspridda över större geografiskt område kommer eventuella organisationsförändringar kanske att bli annorlunda.

Etiska aspekter

Enligt Vetenskapsrådet (2002) så bör följande forskningsetiska principer följas; informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Jag informerade i intervjuens början om studiens syfte och användningsområde och att deras medverkan är frivillig och att deras identiteter inte är hemliga även om jag inte kommer att namnge dem i resultatdelen.

Jag kommer inte att avslöja identiteten på de människor jag frågar men de är ju inte hemliga eftersom de yrkesroller de har är offentliga uppdrag med full insyn och det går lätt att ta reda på deras namn den vägen. De har ju också alla skrivit en remiss offentligt. Svaren jag får är ju inte heller av integritetskränkande karaktär eftersom det inte gäller personlig information hos dem som besvarar enkäten.

När det gäller nyttjandekravet så finns ju ett dilemma och det är att jag arbetar på en skola och jag kommer att dra nytta av de svar intervjuerna har gett i mitt arbete. Jag har svårt att se att det skulle vara oetiskt eftersom mitt mål är att förverkliga de politiska mål som finns och det i

sin tur gynnar även vår verksamhet. Men svaren kommer ju att användas för andra ändamål än de vetenskapliga.

Syfte kopplat till metod och frågor

Preciserat syfte	Metod/frågor
Vilka organisationsförändringar ser remissinstanserna behov av för att gymnasieutredningens intentioner ska kunna genomföras med avseende på yrkesroller, ansvarsfördelning och organisationsstruktur?	<p>Vilka är de mest genomgripande, nödvändiga förändringarna för skolenheterna om gymnasieutredningen tas i bruk såsom den ser ut nu?</p> <p>På vilket sätt anser du att gymnasieutredningen kommer att påverka nuvarande organisationsstrukturer hos yrkesgymnasieskolorna? Med organisationsstrukturer menar jag ledningsorganisation och kontrollfunktion dvs. vad behöver man förändra när det gäller ansvarsfördelning, ledarskap och yrkesroller?</p> <p>Vilka nya yrkesroller tror du kommer att behövas på skolenheterna? Vilken funktion kommer de att få?</p> <p>Vad tror du kommer att bli svårast att genomföra organisatoriskt? Varför?</p>
Är vissa organisationsstrukturer mer lämpade för de förändringar som ska ske?	
Vilka behov finns av kompetensutveckling?	Vilka behov finns av kompetensutveckling?
Vilket stöd behövs för att kunna genomföra reformen?	Vilket stöd för genomförandet behöver skolenheterna från kommunens politiska ledning eller de lokala styrelserna för verksamheten för att kunna genomföra dessa organisationsförändringar?
Blir organisationsförändringarna olika för olika typer av skolor?	<p>Tror du att skolor med profilerade arbetsformer kommer att gynnas/missgynnas av gymnasieutredningen? I så fall vilka och hur? (Med profilerade arbetsformer menar jag skolor med t.ex. casemetodik osv.)</p> <p>Vilka effekter får gymnasieutredningen för</p> <ul style="list-style-type: none"> • små/stora skolor? • friskolor/kommunala skolor? • storstadsskolor/landsbygdsskolor?

Resultat

Jag sammanfattat resultatet efter olika teman eftersom frågeställningarna löper in i varandra.

Generella strukturella förändringar/organisationsförändringar

De flesta av intervjuobjekten har nämnt programråd som en viktig förändring av gymnasieskolornas organisation - både nationella och lokala programråd.

De nationella programråden ska enligt gymnasieutredningen i kap 5.2.3 (SOU 2008:27) innehålla representanter från förslagsvis olika branscher, fackliga organisationer, högskolor, universitet, statliga myndigheter och ha ett elevperspektiv. Man ska dimensionera utbildningen efter arbetslivets behov och antalet sökande till högskolestudier, både lokalt och regionalt, och även bistå skolverket med utvecklingen av styrdokument för skolan. Det här kommer ju att innebära att skolenheterna måste vara mer flexibla i sitt upplägg och kunna anpassa sig efter förändringar i styrdokument som kommer fortlöpande och anpassa antalet utbildningsplatser efter behovet på arbetsmarknaden och hos högskolor/universitet.

”avnämarna får högre inflytande över gymnasieskolan”

En mer konkret organisationsförändring för de skolenheter som inte har det idag är införandet av lokala programråd där huvudmännen ska samverka tillsammans med arbetstagare och arbetsgivare, skolläring, lärare och elever. Huvuduppgiften bör vara att få fram APL-platser och att garantera kvaliteten på APL-platserna.

”Näringslivet gör ju också sitt inträde på skolarenan”.

”Näringslivet får en ökad roll, det blir mer tillsyn och anpassning till andra verksamheter utanför skolan”

Flera intervjuobjekt nämner också att hur stor organisationsförändringen blir beror i hög utsträckning på hur skolan är organiserad idag. Det faktum att gymnasieutredningen föreslår att specialutformade program och lokala kurser ska försvinna påverkar ju väldigt mycket mer de skolor som har flera sådana program och flera lokala kurser.

”Det ser väldigt olika ut beroende på skolans nuvarande struktur – vilka program som ska finnas och innehåll i kurser och ämnen. Om programmen är specialutformade.”

”Så alla specialutformade lokala kurser kommer ju till att försvinna om det här går igenom och det gör ju att man måste organisera om sig, man kanske inte kan ha de kurser man har haft”

Men det tycks ändå finnas visst hopp om att det ska gå att ersätta de lokala kurserna med nationella.

”det hade uppstått väldigt många lokala kurser och det var ju kurser som man tyvärr många gånger kunde man hämta från nationella kurser, om de hade läst igenom de 800 nationella kurserna så hade de kunnat hitta många kurser där. Men så gjorde man sina speciella, ibland var de bra i kvalitén ibland var de urusla i kvalitén så det tycker jag personligen är bra, att man rensar i lokala kurser, de är ju ändå lika mycket värda som alla andra och då måste man ha samma kvalitets krav på dom va.”

En annan aspekt som många intervjuobjekt tar upp är införandet av en gymnasieexamen. Gymnasieexamen kommer att bestå av flera moment där ett moment är godkänd examensuppgift. Examensmålen ska genomsyra hela programutbildningen från dag ett och kommer att förändra samarbetskraven inom skolan menar några intervjuade. Det kommer att krävas att lärare samarbetar inom programmet, dvs. nuvarande kärnämneslärare och karaktärsämneslärare. Det här stärks av den diskussion som finns i Reformeringen av gymnasieskolan - en sammanfattande analys Rapport 187 (Skolverket, 2000) där man konstaterar att denna samverkan har försvårats av det faktum att kärnämneslärare undervisar på flera olika yrkesprogram och ibland så slås grupper från olika program ihop till en undervisningsgrupp. Det blir då svårt att se till att programinfärgning sker av kärnämnet.

Det kommer även att krävas samarbete mellan den examensansvariga läraren och rektor för att kvalitetssäkra att eleven kan uppnå målen för programmet. Examensmålen ska bidra till en holistisk syn på utbildningen och klargöra för avnämare vad elevens kompetens är och att eleverna klarar av sin uppgift efter godkänd examen. (SOU 2008:27)

”Man ska även införa en gymnasieexamen som ska spegla samarbete mellan lärarna”

”Införandet av examen är en mycket stor förändring.”

”Hela programmet och organisationen måste genomsyras av examensmålen från dag ett.”

Det här tangerar två andra områden som nämns, nämligen kvalitetsperspektivet, skolor bör specialisera sig istället för att försöka vara bra på allt, och samarbetsperspektivet, det bör vara samarbete över kommungränserna. Resultatet visar att de här aspekterna får konsekvenser för den generella organisationen på skolenheterna. -Hur kan den här skolan täcka det regionala behovet av kompetensutveckling och hur kan den enskilda skolan bli riktigt duktig på det den gör? Det här visar vikten av regionala samarbeten. -Vilken skola bör hålla i det här programmet med den här inriktningen? I utredningen preciseras ingen sådan organisation utan enbart att det bör ske och inte på vilken nivå och i vilken form det här ska organiseras.

”Nu blir det ju mera att man måste dimensionera utbildningarna efter hur det ser ut i branschen. Och det här kommer ju dels att ställa krav på företagen och på skolan att vara lite mer flexibel än vad man är idag. Det första man måste göra är ju att inrätta ordentliga branschråd så att man verkligen får en dialog om vad ska vi ha för inriktningar i den här kommunen och ska vi samarbeta med några andra kommuner och det är den typen av frågor som kommer upp. Det finns ju tyvärr inte idag överallt, varje kommun är sig själv nog och man vill inte riktigt samarbeta över kommungränserna. Men jag tror man blir tvungen att göra det. Dels på grund av ungdomskullarna kommer att minska. Dels tror jag att man ska titta ur kvalitetsperspektiv också skolor ska inte inrikta sig på allting utan man ska begränsa sig så att man gör det bra det man gör istället för att hålla på med allting.”

Några enskilda farhågor har dykt upp. En är farhågan för elever på yrkesprogram som vill ha en högskolebehörighet och som då måste läsa utökat program, kan elever som går yrkesprogram klara av att läsa 300 poäng extra för att komma in på högskola/universitet dvs. läsa mer än de som går högskoleförberedande. Kommer gymnasieskolorna att pusha för att eleverna gör det och erbjuda dem enkla lösningar för det här?

Sedan så pekar några intervjuade även på andra utredningar som inte är klara än men som kommer att påverka resultatet av den här utredningen t.ex. utredningen om lärarutbildningen. Det framkom dock inte klart på vilket sätt de kommer att påverka.

Ledningsorganisation, kontrollfunktion och yrkesroller

På området om ledarskap, nya yrkesroller och kontrollfunktioner så har resultatet varit mer spretigt, dvs. det har inte funnits så mycket konsensus över svaren som i tidigare kapitel.

Några saker nämns angående *rektorns* förändrade yrkesroll. Det kommer att ställas högre krav på rektor, enbart lärare som är ämnesbehöriga lärare får undervisa i kursen. Rektorns roll måste förändras så att ett mer pedagogiskt ledarskap får plats. Överlag så verkar flera intervjuade vara överens om att det är på det organisatoriska planet som störst förändringar krävs och det ligger ju på rektorns ansvarsområde att genomföra dessa.

”Rektorn hinner ju inte med sina pedagogiska arbetsuppgifter nu så man måste jobba på ett nytt sätt.”

”jag menar i många utredningar visar det sig att man undervisar i något annat ämne som man inte har behörighet i och att rektor behöver titta över behörighetskraven”

Andra yrkesgrupper som får en förändrad roll är *yrkeslärare* som får en mycket större tyngd och större ansvar. I utredningen nämns den förändrade roll APL har i utbildningen till skillnad för den arbetsplatsförlagda APU som finns i nuvarande gymnasieskola. Man ska se APL kopplad till en helhet i ett yrkeskunnande. Där kommer också yrkeslärare att få en viktig roll att utarbeta innehållet i APL:en.

”Dels har man lärlingar, dels ska fler elever ut på praktik. Hela gruppen yrkeslärare kommer troligtvis att bli starkare och deras kompetens kommer att uppvärderas.”

Att utbilda *handledare* i arbetslivet för att kunna ta emot elever under APL, ArbetsPlatsförlagt Lärande, är en arbetsuppgift för skolorna och det kommer att leda till att handledarskapet blir mer professionellt enligt vad en intervjuad tagit upp.

”handledarskapet blir mer professionellt.”

Men den aspekt som har nämnts mest är yrkesrollen *examensansvarig lärare* som ju är en ny yrkesroll som förordas i utredningen. Den examensansvariga läraren har flera arbetsuppgifter bl.a. ska han/hon godkänna utformningen av examensuppgifter, biträda rektor med att utse huvudbedömare, medbedömare och handledare, administrera genomförandet av examensuppgiften och representera skolan i samverkan med olika yrkesbranscher och lärosäten.

”Examensansvariga lärare som samarbetar med rektor hela vägen för att kvalitetssäkra utbildningen.”

Svåraste förändringen att genomföra

Även på det här området skiljer sig svaren på de förändringar som man tror är svårast att genomföra. Jag ser en viss skillnad i karaktären av svar; dels svar som har med specifika delar av utredningen att göra och dels svar som är kopplade till förändringsarbete generellt oavsett vad det handlar om. På frågan om: -Vad tror du blir svårast att genomföra organisatoriskt? så skiftar svaren och det framkommer svar som inte har dykt upp tidigare i intervjun.

Förändringar som är specifika för utredningen

Att anskaffa APL-platser till alla elever på yrkesprogrammet anser några intervjuade är en stor svårighet. Problemet är nog riktad från båda håll, alltså näringslivet måste vara beredda på att ta emot elever för att säkra tillgången till framtida kompetent arbetskraft och skolorna måste arbeta på ett annat sätt med näringslivsfrågor och knyta till sig företag och anpassa skolorganisationen efter den.

Att genomföra en målstyrd examen är en del som kan verka svår men eftersom det redan finns gymnasieexamen i andra länder exv. i Finland och även i övriga Europa (Olofson Wadensjö, 2007) så kan vi hitta inspiration där. Förändringen innebär att gymnasieskolorna kommer att behöva utveckla sina tankemönster så det är även ett generellt förändringsarbete som kommer att behöva processas över tid.

”X: Examensfrågor får en större roll som de har i Finland

.....

I: Vad tror du kommer att bli svårast att genomföra organisatoriskt? Varför?

X: Att gå mot examensmål, ett helt nytt sätt att tänka.”

Att hitta disputerade lärare till den nya yrkesrollen som examensansvarig för de högskoleförberedande programmen är en svårighet som vissa påpekar.

”Nä men att sådana konsekvenser blir det ju om man nu kräver att det ska vara disputerade lärare, vad har vi för folk, ska vi låta dom gå in och kompetensutveckla sig och bli sådana här kul-doktorander asså vi har ju på forskarutbildningen en forskarskola i Göteborg där man jobbar halvtid och så gör man sin avhandling och då är man ju disputerad sen va. Eller var får du dom va? För där finns en väldig oro. Om det är enda sättet att kunna få examinatoreer så är det ju inte så många såna man har ute. Fast det finns fler människor som disputerar idag även inom lärarutbildningen.”

En annan svårighet är att de specialutformade programmen och lokala kurserna tas bort. Det här problemet gäller ju inte för alla skolenheter men likväl så är det många som nämner det som en stor organisatorisk förändring. Jag kan dock se att det blir förändringar även för de skolor som har nationella kurser och program eftersom utredningen föreslår en hel del förändringar även där.

Om utbildarna inte uppfyller kravet som branschen ställer kan de få stora problem. De skolor som inte klarar anpassningen kommer att slås ut och eventuellt förlora sin rätt att bedriva utbildningsverksamhet.

Lärlingar är en nygamal arbetsform som kan orsaka problem för några program att genomföra. Lärlingssystemet har funnits tidigare, nu gäller det att anpassa det till den moderna skolan och näringslivet. Speciellt på elprogrammet så säger en intervjuad att det blir näst intill omöjligt att genomföra, eftersom programmet innehåller teoretiska moment till 60-70%. Dessa moment kan inte genomföras på en arbetsplats, eftersom man där inte har de teoretiska kunskaperna.

Generellt förändringsarbete

Att förändra lärarnas sätt att arbeta och att förändra arbetsmetoder tar tid och måste få ta tid så att förändringen accepteras fullt ut och blir bestående vilket stärks av Erik Wallin, professor erimitus i pedagogik vid Uppsala universitet, i boken *Gymnasieskola i stöpsleven – då nu alltid* (1997). Just den aspekten tas även upp av en intervjuad.

”Jag tror att det blir svårast att ändra på lärarnas sätt att arbeta därför att lärare, ojoj, är ett konservativt släkte, tänker jag säga.”

Att rekrytera nya lärare till elprogrammet och att överhuvudtaget rekrytera nya yrkeslärare är ytterligare en svår nöt att knäcka. En möjlig väg att gå kan vara den som nämns i utredningen (s. 389), där man också har pekat på de brister som finns på det här området, att rekrytera nya yrkeslärare från de handledare som redan finns i näringslivet och redan är kopplade till skolan via APU:n.

Schema och struktur - hur man ska matcha lärare med behörighet med rätt kurser kommer med sannolikhet att lösa sig om man i tid börjar arbeta med reformen och långsiktigt rekrytera och kompetensutvecklar sin personal.

Handledarnas kompetens måste höjas.

”Det blir svårt att hitta bra APU-platser på yrkesprogrammen och handledarnas kompetens måste höjas.”

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är, enligt intervjuobjekten, en mycket viktig poäng för att utredningen ska kunna utföras och det är framförallt lärarnas kompetens som betonas. Lärarnas ämneskunskaper behöver fördjupas och även breddas så att de blir behöriga för samtliga kurser de undervisar i. De måste också få kunskap om de nya ämnesplanerna.

”Ja, ämneskompetens borde bli bättre hos väldigt många lärare. Yrkeslärarnas kompetens måste uppgraderas, inom kärnämnen och inom yrkesämnen. Det kommer att bli ett ofantligt behov av kompetensutveckling.”

Vissa lärare ska även bli behöriga så att de kan anställas som examensansvariga för de högskoleförberedande programmen. De bör vara gymnasielektorer och där rekommenderar utredningen att enbart en disputerad lärare ska kunna vara lektor. Hur många av dagens lärare som är disputerade framgår inte av utredningen eller av intervjuerna men däremot att det är fler idag än tidigare. De måste även kompetensutvecklas inom de nya examensmålen för programmen och i själva programmets upplägg.

”jag ser stora behov av kompetensutveckling, i synnerhet ansvariga för examensarbete. Det här är ett område som har varit eftersatt ganska länge i skolan.”

Yrkeslärarnas kompetens inom det yrke som de undervisar om behöver uppdateras kontinuerligt och där skulle de kunna få en aktualiserad kompetens genom att vara ute mer på APL-platserna under APL-perioderna.

”Mycket, bland annat så har det ju tyvärr blivit så att på vissa skolor har man dragit ner på kompetensutvecklingen, bland annat så har man schemalagt lärarna på andra kurser när eleverna har APU och bara det att lärarna ska komma ut i

yrkeslivet är en viktig del av kompetensutbildningen som inte kostar någonting. Det enklaste sättet är ju att vara med därute.”

Betygsbedömningssystemet har tagits upp som ett kompetensutvecklingsmoment. Utredningen inte har gjort någon specifik förändring på det här området utan istället förordas kursbetyg som vi har idag men ändring av kursplanerna till ämnesplaner. Kompetensutvecklingen på det här området behöver inte bli så stort i praktiken.

Ytterligare kompetensutveckling som nämns är den av skolledare som behöver information om den nya strukturen och framförallt betonas vikten av att SYO måste få mycket goda kunskaper speciellt inom grundskolan.

”En väldigt stor sak är studie- och yrkesvägledarna som tidigt måste få god kompetens, speciellt på grundskolan.”

Stöd för genomförande

Hur man ska genomföra den här massiva kompetensutvecklingen är en annan fråga som bekymrar många. I utredningens kapitel 7 och 8 beskrivs genomförandefrågor och finansiella frågor men det täcker inte alla funderingar som finns med i resultatet av intervjuerna. Enligt utredningen så ska skolverket stå för en massiv utbildningsinsats och det beskrivs även hur man kan dra lärdomar av den delvis genomförda GY-07 och de implementeringsinsatser som gjordes där. Här föreslås arbetet med reformen påbörjas redan 2008 om de första eleverna som ska gå den reformerade gymnasieskolan ska kunna börja 2010.

De intervjuade efterfrågar tillgång till fortbildning. Fortbildningen inom de mer generella, strukturella delarna kan bl.a. ske genom konferenser som informerar om de nya reglerna. Stöd med information om de nya ämnesplanerna behöver ske på en lokal nivå. Sedan så behövs också tillgång till vikarier medan fortbildningen sker.

”ja, det är ju framförallt att få tillgång till fortbildning, det är det och att få tillgång till vikarier när det gäller de kommunala skolorna”

”Många gånger måste man kanske om man nu tänker sig att man ska hitta lärare och utbilda dem så måste man ju anställa vikarier.”

En punkt som inte finns i med i utredningen är kvalitetsstöd till de fristående skolorna, nya metoder att mäta kvalitet på. I förslaget som den intervjuade ger ska det här kvalitetsstödet utarbetas av skolverket genom nya mål och modeller som sedan kan användas för att kvalitetssäkra verksamheten. Vad jag inte vet är om den intervjuade syftar på de examensmål som ska finnas i utredningen eller på några andra modeller.

”att man blir bättre på att mäta kvaliteten så att man får den kvaliteten som man ska ha. För det svajar ju en del idag så det är mer den typen av utveckling.”

Tid för att organisera förändringsarbetet är en typ av stöd som måste organiseras av den lokala skolenheten och tid måste ges för att förstå reformen. I utredningen, kap 7, s. 616 så nämns det här som en förberedelse som man kan börja med tidigt.

”Redan på ett tidigt stadium bör de som verkar i gymnasieskolan och den gymnasiala vuxenutbildningen, dvs. skolhuvudmännen, professionen och eleverna, de studerande, samt de som ska ta emot ungdomarna och de vuxna efter genomförandet av utbildning dvs. avnämarna, involveras.”

Några av de intervjuade nämner också den här aspekten.

”Det måste avsättas tid till att fundera över hur man organiserar förändringsarbetet.”

”...jag tror att det ligger mycket på att förstå hela reformen. Att kompetensutveckla, att organisera om sig, såna saker”

En annan intressant synpunkt är att ett nära samarbete mellan politisk ledning, skolledning och lärare ger en mer framgångsrik skola och att just den här typen av samarbete gynnas av utredningen genom de lokala programråden. Ju mer alla är involverade i den lokala skolans styrning, strävar efter samma mål och ju närmare kontakt de har med varandra desto lättare blir det att nå de målen som skolan har. Det här styrks av den rapport som skolverket gjorde där det konstateras att det som saknas är bl.a. underlag för det beslutsfattandet som kommunpolitikerna gör, det finns ingen tydlig utvärdering av den lokala skolan (Skolverket, 2000) och det blir svårt att avgöra vilka resurser som skolan behöver för att nå sina mål.

”framgångsrika skolor hade ett nära samarbete mellan arbetslaget, skolledning och politiska ledningen inom utbildningssektorn.”

När det gäller den finansiella delen av stödet anses att dels att kommunerna måste ta en stor del av kostnaderna och att pengar måste föras över till skolhuvudmännen för att genomföra reformen.

I: Kommer det att behövas statliga pengar för att genomföra reformen?

X: Ja, t.ex. konferenser som informerar om de nya reglerna och pengar till huvudmännen för att genomföra reformen.

Effekter på olika skolenheter

De skolor som har specialutformat program och utökat program ser ut att kunna missgynnas – systemet blir mer bundet, mer fast. Det ser ut som om skolenheterna inte får tillräckligt med tid för att hinna med sina kurser.

”Vi måste ha ett öppnare system, det är inte bara om man har waldorfpedagogik utan om man har fokuserat på vissa yrkesområden eller intresseområden som man kan riskera att hamna i svårigheter om man ska genomföra förslaget som det ser ut.”

En följd av det är att det blir minskade valmöjligheter för skolorna och för eleverna och minskade möjligheter att fokusera på vissa specifika yrkesområden. Men någon intervjuad menar att det beror på hur skolverket skriver kursplaner/ämnesplaner; öppna eller med större tydlighet och en annan menar att det begränsar valfriheten men inte arbetssättet.

”De med stor frihet idag kommer att känna sig strypta.”

En intervjuad avviker rejält och säger att det inte har någon som helst betydelse vilken arbetsform man arbetar efter idag eftersom programvalet finns kvar med 200-900 poäng och även det individuella valet.

Effekter på små och stora skolenheter

När det gäller effekter på stora skolor så tror någon intervjuad att det kan bli problem med att hinna kompetensutveckla lärare och att det kan vara svårare att få med all personal på reformen.

Flera intervjuade nämner det faktum att små skolor måste samverka med andra skolor i närheten. Samverkan kan ske mellan lärare, kurser, inriktningar och för att kunna ha lärare med rätt behörighet för kursen.

”Små skolor får svårt eftersom skolenheterna måste erbjuda alla kurser inom programmet som t.ex. estetisk och idrott och yrkesprogrammen måste erbjuda högskolebehörighetsgivande kurser.”

”Små skolor blir klämda pga. mindre handlingsutrymme”

En annan menar att det inte har med utredningen att göra men elevkullarna går ner – små skolor måste samarbeta för att överleva – och det är bra för skolutvecklingen.

Friskolor / kommunala skolor

Den största effekten för friskolor är att det blir samma regelverk för friskolor och kommunala skolor vilket i praktiken innebär en skärpning för friskolor. Det här är många av de intervjuade positiva till och det framförs åsikter om att det inte finns någon anledning till annorlunda regelverk för friskolor eftersom de har samma mål och krav på sig. Men det sätt som regelverket är föreslaget i utredningen, dvs. att regelverket som har gällt för kommunala skolor nu även ska gälla för friskolor gillas inte, det borde istället vara ett öppnare regelverk för de kommunala skolorna enligt en intervjuad. Det anses som en styrka hos friskolor idag att de kan arbeta på ett annat sätt.

Storstadsskolor/ landsbygdsskolor

De flesta intervjuade menade att det inte kommer att bli någon särskild effekt på landsbygdsskolor och att samma saker som gäller för små skolor även gäller för landsbygdsskolor och det var framförallt samverkanskravet som framhölls, det är viktigt att samarbeta med andra skolenheter. Men en intervjuad sa att det är betydligt mer innovation på landsbygden och mer samarbete mellan skolan och den politiska ledningen och att det här kommer att underlätta för dem att genomföra den här reformen. Däremot så kommer det bli lättare att hitta lärare med rätt behörighet till storstadsskolor.

Diskussion och slutsats

Det som har varit intressant med resultatet är att de intervjuade har tagit upp många olika aspekter av samma fråga. Det har generellt sett inte rått konsensus på svaren. Det här tror jag beror på att alla jag intervjuade, utom en, har skrivit remissvar på utredningen och väljer då att ta det perspektiv som ligger i yrkesrollen och det man representerar. Jag har ju valt personer från vitt skilda intresseområden. Att alla som jag sökte inte hade möjlighet att genomföra en intervju gör att mitt resultat inte är så heltäckande som det kunde ha blivit. Det jag saknar mest är kommunperspektivet och friskoleperspektivet som hade varit mycket intressant att höra.

Organisationsförändringar

Jag tycker att jag i min studie har lyckats hitta några intressanta vinklingar på organisationsförändringar som inte nämns i gymnasieutredningen. Några av de organisationsförändringar som återfinns i resultatet och som yrkesgymnasieskolor behöver göra beskrivs nedan.

Förändrade yrkesroller

Rektorns roll får ett förändrat fokus. Hon/han måste ändra strukturen på programmen så att de passar in i den kompetens man har på skolan och efter den nya programstrukturen. Man måste också säkerställa att man har vikarier för att genomföra fortbildningsinsatsen. Som rektor på en yrkesskola bör man också se över behovet av yrkeslärare och hur man ska kunna rekrytera dessa. En tydlig kompetensutvecklingsplan måste göras på skolan så snart som möjligt för att säkerställa att man har behörig personal till de kurser man ska hålla och för att tillgodose eventuella behov av att anställa ny personal, t.ex. examensansvariga lärare. Om man har en hierarkisk organisation så ska rektor tala om vad som ska göras och hur det ska utföras, göra nya lathundar och skapa en ny struktur. Men mycket talar för att matrisorganisationen (Svedberg, 2007) passar bättre här. Som en av de intervjuade uttalade sig: *”rektor måste jobba på ett nytt sätt och ansvarsfördelningen bör bli annorlunda”*. I matrisorganisationen kan man ha en basorganisation där medarbetarna arbetar i team för att stötta varandra i förändringsprocessen och förhindrar utbrändhet. Man kan även ha projektgrupper som arbetar med den nya programstrukturen och examensansvariga lärare osv.

Yrkesläraren i sin tur har behov att uppdatera sina nätverk inom näringslivet och att uppdatera sina kunskaper där. Han/hon har också en mycket viktig roll när det gäller att utforma examensmålen och att få alla kurser till en helhet för att eleven ska kunna få yrkesexamen och nå målet anställningsbar i ett yrke direkt efter examen.

Handledare – måste utbildas på skolenheterna i god tid inför APL och innehållet i APL måste definieras så att utbildningen återigen skapar en helhet med målet att eleven ska bli kompetent i sitt yrke och klara sin yrkesexamen.

Samarbete inom skolan

Det måste finnas ett tydligare samarbete inom skolan mellan ämneslärare och karaktärsämneslärare. Det här kan organiseras genom att arbetslag förändrar sin sammansättning till team som innehåller båda yrkeskategorierna eller genom att skapa mer tillfälliga projektgrupper i en matrisorganisation som arbetar tillsammans med målet att examensmålen ska genomsyra utbildningen från dag ett. Återigen förefaller det alltså som om matrisorganisationen är den organisationstyp som är mest lämpad.

Det måste också finnas ett tydligt samarbete mellan examensansvarig lärare och rektor så att eleven kan klara sin examensuppgift. Detta kan uppnås genom att organisera och strukturera programmet på bästa sätt för just den skolenheten. Därför bör den examensansvariga läraren utses så fort som möjligt och få en överordnad roll i organisationen så att han/hon kan börja arbetet med att utse handledare, huvudbedömare, medbedömare och representera skolan i den samverkan som ska ske med Nationella rådet.

Samarbete utanför skolan

Lokala programråd bildas som fungerar som en kvalitetsmätare för skolan att APL blir bra och säkrar tillgången till platser. Här tyder resultaten från intervjuerna att det är mycket viktigt att skolan försöka knyta kontakter och lokalt tillsätter en projektgrupp för att skapa ett lokalt programråd om ett sådant inte finns i dagsläget. Det som dock är osäkert är om det kommer att bildas mer regionala programråd som knyter till sig flera små skolenheter som då utnyttjar samma företag för APL men under olika perioder. Det vore också önskvärt att lokala kommunpolitiker satt med i de lokala programråden för att få en direkt insyn i skolans verksamhet. Politikerna får då insikt i de visioner som skolan har och kan förmedla de visioner som utbildningsnämnden har. En sådan utveckling skulle kunna påverka skolan i en riktning mot en mer lärande organisation.

Mitt resultat visar på behovet av ett regionalt programråd även av den anledningen att det finns stora behov av att samverka över kommungränserna för att tillgodose behovet av kompetent arbetskraft inom regionen speciellt inom landsbygdsområden. Det här nämns i utredningen (SOU 2008:27) men inte vem som är ansvarig för det eller hur det ska organiseras. Vilka program behövs i regionen och vilka skolor ska ha rätt att bedriva den verksamheten? Hur ser kompetensbehovet ut lokalt? För att ansvarsfrågan ska bli tydlig så är det viktigt att en hierarkisk organisationsstruktur bildas med ett tydligt regelverk så att inte olika utbildningsanordnare börjar favoriseras eller får orimligt stora marknadsfördelar. En hierarkisk organisation är här att föredra så att beslut fattas på ett ställe och att det också sker en kontroll av det regionala programrådet att besluten följs.

Kompetensutveckling

Enligt flera intervjuade finns det stora behov av kompetensutveckling och det här behovet består både av ett utvecklande av verksamheten efter reformens riktning, ämneskunskaper och speciellt för yrkeslärare kunskaper om arbetslivet, branschen och nya arbetsmetoder. En annan sak som nämns är behovet av att förändringar måste få tid och att lärare är ett ”konservativ släkte”. I det ljuset passar matrisorganisationen in eftersom en fördel med den organisationstypen just är att gamla rutiner och arbetsätt kan granskas ur nya vinklar eftersom nya grupper bildas och man arbetar mot ett gemensamt mål. Man bör också ta till sig de tankar om vad som skapar en lärande organisation och försöka att utveckla sin gymnasieskola åt det hållet. Finns det en mångfald bland personalen på skolan? Råder ett öppet klimat med högt i tak? Hur fungerar det kollegiala samtalet? Finns en gemensam vision? Finns några systemarketyper som hindrar utvecklingen på skolan och hur kan vi i så fall åtgärda dem?

Stöd för att genomföra reformen

För att kunna genomföra den här reformen så finns några grundläggande fundament som underlättar implementationen, och de moment som intervjuobjekten har tagit upp är kvalitetsstöd, informationsstöd och tid för att förankra reformen samt finansiellt stöd både från kommun och stat. Av gymnasieutredningen (SOU2008:27) så framkommer inte alla

dessa moment och framförallt hävdar man att reformen är självfinansierad eftersom den kommer att ge effektivitetsbesparingar när antalet lokala kurser minskar och när elevens valbara kurser kommer att minska. Man har fått hjälp med det antagandet från en kommun som har gjort en uppskattad beräkning av hur elevtöta kurser blir. Men med tanke på hur omfattande utredningen är tycker jag att genomförandekapitlet i utredningen är väldigt kort och jag hoppas att det finns fler som har tänkt lite mer på dessa moment inom utbildningsväsendet och då menar jag framförallt de politiska instanserna.

Olika typ av skola olika typ av organisationsförändring

Såsom jag tolkar resultat är det förminskade handlingsutrymmet ett problem för mindre skolenheter om man inte kan samarbeta med andra skolor och de samma gäller för landsbygdsskolor. Störst påverkan verkar det bli för gymnasieskolor med många specialutformade program och mycket lokala kurser och de skolorna kommer att få arbeta mycket med sina programplaner för att hitta goda ersättningsalternativ till det upplägg de har idag. Förmodligen kan de ha sin personliga profil genom programvalet och det individuella valet.

Det kommer också att innebära förändringar för friskolor eftersom de kommer att omfattas av samma regelverk som kommunala skolor.

Förslag till fortsatt forskning

Det hade varit intressant att titta vidare på implementationsprocesser och hur en sådan här reform genomförs, hur väl man lyckas med de politiska intentionerna. Det är dock forskning som får vänta lite eftersom propositionen inte är beslutad i riksdagen och det är många andra beslut som ska fattas innan reformen kan påbörjas. En implementationsprocess kan ju inte studeras innan implementationen är genomförd och det dröjer några år till.

De hade också varit intressant att studera alla remissvar och försöka se skillnader i remissvaren hos olika intressegrupper och dra slutsatser om gymnasieutredningen ur ett genusperspektiv eller ett politiskt perspektiv. Finns det t.ex. gömda politiska agendor bakom en del av remissvaren?

Är jag i mål?

Jag tycker att jag har lyckats nå syftet med uppsatsen – att studera vilka organisationsförändringar som kan behövas hos gymnasieskolor med gymnasieutredningens SOU 2008:27 förslag som grund. Om jag har hittat alla nödvändiga organisationsförändringar är svårt att se men jag tror att jag har kommit en bit på väg. Jag känner att jag har tillfört ny kunskap om gymnasieutredningen och hur den kan komma att påverka skolornas vardag, vilka yrkesroller som finns och hur man kan organisera dessa. Det viktigaste nyckelordet är samarbete inom och utanför skolan för att skapa en utbildning med högre kvalitet och med bättre anpassning för livet efter gymnasieskolan.

Referenser

- Ellström, P-E. (2001). *Lärande och innovation i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber.
- Nationalencyklopedin. Hämtat 3 januari 2009, från <http://www.ne.se/artikel/1127880> ,
<http://www.ne.se/artikel/1519643>, <http://www.ne.se/artikel/1151762>
- Olofsson, J & Wadensjö, E. (2007) *Ungdomar, utbildning och arbetsmarknad i Norden – lika men ändå olika*. Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.
- Olofsson, T. (2003). *På Spaning efter den Lärande Organisationen*. (Examensarbete i Offentlig Administration) Göteborgs Universitet: Förvaltningshögskolan.
- Skolverket. (2000). *Reformering av gymnasieskolan – en sammanfattande analys, rapport 187*. Hämtat 3 januari 2009 från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=639>
- SOU 2008:27. *Framtidsvägen – en reformerad gymnasieskola: Gymnasieutredningens slutbetänkande*. Stockholm: Fritzes.
- Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi : om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wallin, E. (1997). *Gymnasieskola i stöpsleven – då nu alltid, perspektiv på en skolform*. Stockholm: Skolverket, Liber Distribution.

Bilagor

Bilaga 1

Mail och enkätfrågor som har skickats till deltagarna i studien.

Hej

Jag heter Hanna Leissner och jag samlar in material till ett examensarbete vid Göteborgs universitet som handlar om gymnasieutredningens förslag till ny gymnasieskola – Framtidsvägen SOU-2008:27. Syftet är att undersöka organisationsförändringar som kan behöva göras hos gymnasieskolor med förslaget som grund.

Anledningen till att jag hör av mig till just dig är att jag vet att du är väl insatt i gymnasieutredningens förslag.

Att delta i undersökningen är förstås frivilligt men att jag valt ut just dig beror på att du kan ge ett unikt och värdefullt bidrag till min undersökning och jag skulle bli mycket glad och tacksam om du kunde delta.

I min rapport kommer jag inte att nämna några namn, däremot befattningar. Eftersom du har en befattning/roll som offentlig person kommer det att vara möjligt att spåra ditt deltagande utifrån din befattning. Jag hoppas att det inte är något hinder. Dina svar kommer inte att publiceras i sin helhet i uppsatsen utan enbart i en analys av samtliga enkätresultat. Du kommer att få möjlighet att läsa min återgivning av dina synpunkter innan uppsatsen blir publicerad.

Det skulle hjälpa mig mycket om du svarar direkt på det här mailet så utförligt som du hinner/kan.

Med vänlig hälsning Hanna Leissner

Enkätfrågor

Vilka är de mest genomgripande, nödvändiga förändringarna för skolenheterna om gymnasieutredningen tas i bruk såsom den ser ut nu?

På vilket sätt anser du att gymnasieutredningen kommer att påverka nuvarande organisationsstrukturer hos yrkesgymnasieskolorna? Med organisationsstrukturer menar jag ledningsorganisation och kontrollfunktion dvs vad behöver man förändra när det gäller ansvarsfördelning, ledarskap och yrkesroller?

Vad tror du kommer att bli svårast att genomföra organisatoriskt? Varför?

Vilka nya yrkesroller tror du kommer att behövas på skolenheterna? Vilken funktion kommer de att få?

Vilka behov finns av kompetensutveckling?

Vilket stöd för genomförandet behöver skolenheterna från kommunens politiska ledning eller de lokala styrelserna för verksamheten för att kunna genomföra dessa organisationsförändringar?

Tror du att skolor med profilerade arbetsformer kommer att gynnas/missgynnas av gymnasieutredningen? I så fall vilka och hur? (Med profilerade arbetsformer menar jag skolor med t.ex. casemetodik osv.)

Vilka effekter får gymnasieutredningen för

- små/stora skolor?
- friskolor/kommunala skolor?
- storstadsskolor/landsbygdsskolor?

Stort tack för att du tog dig tid att svara.