



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Skolutveckling och konkurrens, vänner eller fiender?

En studie av skolutveckling och konkurrenssituationen i
kommunala gymnasieskolor

Andreas Gustavsson och Martin Mjölnevik

LAU 370

Handledare: Niklas Hansson

Examinator: Eva Knuts

Rapportnummer: Ht08-1030-06



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Abstract

Examensarbete inom lärarutbildningen

Titel: Skolutveckling och konkurrens, vänner eller fiender?
En studie av skolutveckling och konkurrenssituationen i kommunala gymnasieskolor

Författare: Andreas Gustavsson och Martin Mjölnevik

Termin och år: Höstterminen 2008

Kursansvarig institution: Sociologiska institutionen

Handledare: Niklas Hansson, Institutionen för Kulturvetenskaper,
Etnologi, Göteborgs Universitet

Examinator: Eva Knuts

Rapportnummer: Ht08-1030-06

Nyckelord: Gymnasieskola, skolutveckling, konkurrens,
intervjuundersökning, skolkultur och Bourdieu.

Sammanfattning:

Denna kvalitativa studie tar sin utgångspunkt i intervjuer med verksamhetschefer på fem kommunala gymnasieskolor. Skolan kan idag betraktas så som en aktör på en konkurrensetsatt marknad där den skolpeng som medföljer varje elev blir en viktig del av en skolas årliga budget. De olika styrdokument som finns tillhanda formulerar en uppfattning om skolan så som en självutvecklande organisation där varje skola skall bedriva ett utvecklingsarbete. Begreppet skolutveckling är ett ord med en flerfaldig betydelse. Inom ramen för detta arbete handlar begreppet skolutveckling om att allt som sker i skolan skall syfta till positiva förändringar i klassrummet som gör att fler elever uppnår de uppsatta målen.

Syftet med studien är att undersöka hur verksamhetschefer resonerar kring skolutveckling och konkurrens mellan gymnasieskolor. Vi har också valt att undersöka huruvida informanterna uppfattar att det finns ett motsatsförhållande mellan att bedriva lokal skolutveckling och att skolan agerar som en aktör på en konkurrensetsatt marknad. Studien bygger på samtalsintervjuer som kom att utgöra en betydande del av materialet. Utöver detta har vi använt relevant forskning inom forskningsfältet som utgörs av både böcker, artiklar och avhandlingar.

Utifrån begreppet skolkultur lyckas vi visa att skolutveckling handlar om att göra ett samlat grepp om hela skolans verksamhet för att på så sätt bli en framgångsrik skola. Vi använder oss också av Bourdieus utvecklingssociologiska teori för att beskriva vad ett gott rykte är och förklara varför ett gott rykte är helt avgörande för en gymnasieskola i dagens konkurrenssituation. Vi tittar även närmare på att dagens konkurrenssituation verkar leda till att skolans geografiska placering blir allt viktigare och att vi får mer homogena elevgrupper i gymnasieskolan.

Förord

Vi är två lärarstudenter som har arbetat med detta examensarbete tillsammans. Våra ämneskombinationer har varit matematik och fysik respektive historia och religionskunskap. Under vår utbildning har vi framförallt varit placerade på kommunala gymnasieskolor i Göteborg. Som en del av utbildningen har vi under den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) vid ett flertal tillfällen observerat att lärare upplever en skyldighet att bidra till att skapa ett gott rykte kring skolan. Detta kan ta sig i uttryck genom att skolledningen antingen kommunicerar tankar kring betygssättning, elevdemokrati osv. En skolas rykte har för oss av flera lärare beskrivits som avgörande för en skolas framtid. I den avreglerade gymnasieskolan riskerar alla skolor nedläggning vid ett lågt elevantal. Detta i och med att den skattefinansierade skolpengen utgör en betydande del av skolans budget. Under vår VFU har vi observerat att lärare ibland upplever sig styrda av skolans ledning och att skolans konkurrensutsatthet kanske inte alltid leder till en bättre utbildning för eleverna. Utifrån dessa observationer har vi intresserat oss för om skolutveckling, i betydelsen att ett förbättringsarbete alltid skall leda till positiva förändringar i klassrummet, och om företeelsen av konkurrens inom utbildningsväsendet är förenliga. Vi upplever att denna studie har stor relevans för vår framtida karriär som lärare. Begreppet skolutveckling sammanfattar på många sätt det vardagliga förbättringsarbetet på en skola, samtidigt som skolutveckling också innefattar en nationell mål- och resultatstyrning, där skolan skall realisera ett myndighetsutövande. Vi har fått en möjlighet att diskutera dessa eventuella svårigheter med ett antal verksamhetschefer som öppenhet bidragit med sina tankar kring detta. Vi har bland annat vunnit kunskaper om att skolans verksamhet innefattar så mycket mer än det arbete som utförs i klassrummet och i mötet med elever. På så sätt har vi fått en unik möjlighet att inom ramen för vår utbildning möta och diskutera svårigheter kring skolans vardagliga arbete som vi annars kanske inte hade mött förrän efter flera år som verksamma lärare.

Vårt samarbete har fungerat mycket bra och det har varit lärorikt att bolla idéer sinsemellan. Oftast har vi suttit gemensamt när vi arbetat fram texten, men ibland har vi arbetat var för sig på olika delar och i så fall har vi varit i ständig dialog med varandra. Våra olika ämneskombinationer har gjort att vi haft olika utgångspunkter innan och under arbetet. Det har dock upplevts som stimulerande att diskutera fram kompromisser och lösningar som passar bådas utgångspunkter. Vi har kompletterat varandra mycket bra och det har framförallt haft betydelse i stunder av svärmod då den ene alltid har kunnat vara mer positiv och peppat den andre. Vi har lärt oss oerhört mycket genom att arbeta tillsammans. Det har inte spelat någon roll vem som har gjort vad eftersom vi har känt oss som en enhet och ett väldigt bra team.

Innehållsförteckning

Inledning och bakgrund	4
Konkurrens mellan gymnasieskolor	4
Skolutveckling.....	5
Skolan skall vara en självutvecklande organisation	6
Utgångspunkt	7
Syfte och frågeställningar.....	7
Syfte.....	7
Frågeställningar	7
Tidigare forskning	8
Forskning om Skolutveckling	8
Konkurrens mellan skolor.....	10
Teoretisk anknytning	12
Grosin	12
Bourdieu	13
Material och metod	15
Intervju som metod.....	15
Bearbetning och analys	16
Avgränsningar inom arbetet.....	16
Presentation av informanterna	17
Reflektion kring materialet.....	18
Resultatredovisning och analys	19
Skolutveckling.....	19
De normativa och vetenskapliga målen i läroplanen	22
Skolkultur och studier av framgångsrika skolor	24
Konkurrens mellan skolor.....	26
Fält, symboliskt kapital och habitus	29
Skolutveckling och konkurrens.....	32
Diskussion och slutsatser	35
Referenser	37
Bilaga - Intervjufrågor	40

Inledning och bakgrund

Huvudsyftet i uppsatsen är att undersöka vad skolutveckling är och hur dagens konkurrenssituation mellan gymnasieskolor i Göteborg ser ut. Dessutom undersöks om det finns samband eller motsättningar mellan dagens konkurrenssituation och skolutveckling och hur dessa i så fall ter sig. Syftet formuleras tydligare under rubriken syfte och frågeställningar.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ intervjuundersökning med fem stycken verksamhetschefer på några kommunala gymnasieskolor. Dessa verksamhetschefer har deltagit i en samtalsintervju som primärt handlat om skolutveckling och det faktum att skolorna numera agerar så som aktörer på en konkurrenssatt marknad.

Konkurrens mellan gymnasieskolor

Detta examensarbete kommer att handla om de kommunala gymnasieskolornas förändrade situation i och med avregleringen av skolan i Sverige. Den nya konkurrenssattthet som de befinner sig i har skapat nya förutsättningar för skolan att verka i. Uppsatsen kommer att ta sin utgångspunkt i det faktum att grundskoleeleverna gör ett aktivt val i och med de så kallade gymnasiesökningarna. Detta har medfört att gymnasieskolorna numera arbetar aktivt med att marknadsföra sig själva genom reklamblad, på mässor, ute i grundskolorna osv. De kan uppfattas som att skolorna måste befästa sin position på marknaden. I och med att elevkullarna förändras och att konkurrenssituationen skapar nya arbetssätt, blir skolornas rykte och geografiska placering allt viktigare för att locka elever till sig.

Konkurrensen mellan gymnasieskolor har blivit väldigt påtaglig när två kommunala gymnasieskolor i Göteborg nu ska läggas ner:

Frölundagymnasiet och Munkebäcksgymnasiet läggs ner. Men framtiden för Ester Mosessons är fortfarande oviss. Politikerna vill utreda mer kring en eventuell flytt av skolan (Karlsson, 2008).

Vidare kan man läsa i ovanstående artikel att Ann Lundgren, socialdemokrat och ordförande i utbildningsnämnden i Göteborg, beklagar att de båda gymnasieskolorna ska läggas ner, men säger också att utbildningsnämnden vill anpassa sin kommunala organisation efter den ekonomiska verklighet de verkar i. Lennart Johansson som är skyddsombud på Frölundagymnasiet hävdar att han vill se de beräkningar som ligger till grund för att Frölundagymnasiet läggs ner, men att han inte får detta. Det blir på så sätt tydligt att nedläggningen i första hand är en ekonomisk fråga.

Konkurrensen mellan gymnasieskolor har belysts flitigt i media under hösten 2008. Under våren 2009 förväntas hälften av stadens nior välja fristående gymnasieskolor istället för kommunala alternativ. På grund av att de fristående gymnasieskolorna expanderar måste de kommunala gymnasieskolorna förändra sin organisation (se ovan). Inför 2009 kan 250 lärare i Göteborgs Stad drabbas av uppsägning och kommunen har en överflöd av lokalhyra på 50000 kvadratmeter (Isemo, 2008a). Eleverna har blivit en handelsvara och den skolpeng som följer med varje elev till den skola eleven börjar på är hårdvaluta. I Göteborg ligger skolpengen år 2008 på knappt 70000 kronor. Varken

kommunala eller fristående gymnasieskolor får idag ta ut avgifter för sin undervisning. Gymnasieskolorna finansieras helt av skolpengen, som bekostas av skattemedel (Svensson, 2008).

De fristående gymnasieskolorna konkurrerar inte på lika villkor med de kommunala gymnasieskolorna. De fristående gymnasieskolorna är inte skyldiga att servera skolmat men de flesta gör ändå det. En del tar genvägar och serverar baguetter till lunch. Även när det gäller skolsköterska, kurator och skolbibliotek får de fristående gymnasieskolorna göra som de vill (Svensson, 2008).

Att bedriva fristående gymnasieskola har blivit en lönsam affär, vilket visar sig när de tre största aktörerna i Göteborg under verksamhetsåret 2007 gjorde en gemensam vinst på 54 miljoner kronor. Denna vinst kommer oavkortat från skattemedel (Svensson, 2008).

Att fristående gymnasieskolor tar ut aktievinster är ett aktuellt ämne i skolpolitiken. Marie Granlund, Socialdemokraternas skolpolitiska talesman, säger till GP:

Gärna privata anordnare i skolan, men eventuella överskott ska gå tillbaka till barn och ungdomar, inte till aktieägare. Det är skattebetalarna som avsatt pengarna (Isemo, 2008b).

Även Lärarförbundet (Isemo, 2008c) och Lärarnas Riksförbund (Weyler, 2008) kommer med liknande uttalanden. Helene Odenjung (Folkpartiet), vice ordförande i Göteborgs utbildningsnämnd, tycker det är provocerande när friskolorna plockar ut vinster (Svensson, 2008). Medan utbildningsminister Jan Björklund (Folkpartiet) är mer återhållsam i frågan och pratar istället om ökad skolinspektion och att höja kvalitén på den kommunala skolan (Isemo, 2008c).

En annan intressant aspekt är att utbildningsnivån hos lärarna totalt sett är lägre på fristående gymnasieskolor än på kommunala gymnasieskolor. Kitas är en fristående gymnasieskola som idag består av fyra mindre gymnasieskolor. Statistiken visar att bara 40 procent av lärarna har en pedagogisk examen (Isemo, 2008d).

Både kommunala och fristående gymnasieskolor tvingas i den konkurrenssituation som råder att lägga pengar på reklam för att locka elever till skolan. Summan kan variera mycket mellan olika skolor. Förra året budgeterade Burgårdens utbildningscentrum 573000 kronor på marknadsföring vilket kan jämföras Schillerska gymnasiet som förra året budgeterade motsvarande 70000 kronor på marknadsföring (Liljedahl, 2008).

Nystartade fristående gymnasieskolor har alltid levt med konkurrens. De kommunala gymnasieskolorna har tidigare i princip haft monopol på marknaden och därför tyckte vi att det skulle vara intressant att se hur de resonerar kring dagens problem och möjligheter. På så sätt skulle man också kunna få en distinktion till hur skolutveckling bedrivits tidigare.

Skolutveckling

Både i *Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet* och i *Läroplanen för de frivilliga skolformerna* kan man utläsa att skolan skall vara en självutvecklande organisation där utvecklingsarbetet skall bygga på lärarnas delaktighet och att arbetet på

så sätt skall bygga på lärarnas erfarenheter ifrån klassrummet. Den aktivt reflekterande läraren hyllas som en förebild och skolans primära uppdrag blir att skapa en gynnsam lärandemiljö för alla elever. Skolans uppdrag kan formuleras i två punkter; *det normativa uppdraget* och *det vetenskapliga*. För att kort beskriva dessa två punkter så innefattar det normativa uppdraget att verksamma lärare skall fostra och förankra demokratiska regler och normer. Eleverna skall på så sätt förberedas för vuxenvärlden och de krav och förväntningar som väntar på dem där. Det vetenskapliga uppdraget innefattar för en lärare att bedriva en kvalitativ undervisning som har en vetenskaplig grund. Dessa två punkter kan kort beskriva vardagen för en lokal skola och dess personal, medan den arena som beskrivs ovan i och med skolornas konkurrensutsatthet, bildar något helt annat. Går detta verkligen hand i hand med vad som formuleras i styrdokumentet gällande skolutveckling? Finns det ett motsatsförhållande dem i mellan?

Skolan skall vara en självutvecklande organisation

I en proposition från en tidigare regering i utformandet av en ny läroplan, formulerade man en stark tilltro till lärares kunskaper att själva utforma och anpassa undervisningen. Detta baserat på de erfarenheter som finns att hämta i klassrummet. Man skriver följande:

Lärares arbete innebär ställningstagande såväl till kunskap, lärande och undervisning, som till hur detta omsätts i lärargärningen. En sådan verksamhet kan inte styras genom statliga föreskrifter om dess utformning. Det är i stället samspelet mellan lärarens teoretiska kunskaper och verksamhetens praktiska utformning som är avgörande (Folkesson 2004, s 47).

Här formuleras uppfattningen att skolans verksamhet skall utformas och utvecklas av dem som har erfarenhet av undervisning. Skolan skall vara en självutvecklande organisation som primärt syftar till att skapa ett klimat i skolan som är gynnsamt för alla elevers inläring (Folkesson 2004). I *Läroplanen för de frivilliga skolformerna* (LPF-94) beskrivs skolans uppdrag och på vilket sätt den lokala skolan skall utveckla den egna verksamheten:

Skolan skall sträva efter flexibla lösningar för organisation, kursutbud och arbetsformer /.../ Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. För att en skola skall utvecklas måste den fortlöpande ifrågasätta sina undervisningsmål och arbetsformer, utvärdera sina resultat och pröva nya metoder (LPF-94, s 7).

Vad som ovan beskrivs är att skolan bör vara en organisation som aktivt ifrågasätter sin egen verksamhet och på vilket sätt man arbetar med skolans elever. Man poängterar att skolan skall utvärdera sina resultat samtidigt som skall våga prova på nya sätt att arbeta och förändra sättet att arbeta. Folkesson (2004) anser att så länge undervisningen utformas i demokratiska former så har lärarna själva makten att ansvara för denna utveckling. Skolutveckling innebär enligt Folkesson ett gemensamt arbete och detta görs bäst i formen av arbetslag (Folkesson 2004, s 71). En central utgångspunkt för Folkesson blir begreppen om *kollektivt arbete* och *kollektivt lärande* (Folkesson 2004, 71-73).

Utgångspunkt

Skolutveckling kan vid en första anblick uppfattas som ett vitt begrepp. Efter att vi satt oss in i styrdokumentet och den forskning som bedrivits på området skolutveckling, bestämde vi oss för en utgångspunkt i begreppet skolutveckling som formulerats i rapporten *Skolutveckling – för bättre resultat och måluppfyllelse* (Roeck Hansen, 2008). Utgångspunkten, som vi använt under vårt arbete, är: ”Insatser för skolutveckling har som yttersta mål att det ska ske positiva förändringar i klassrummen för att fler lärare ska lyckas med att få eleverna att nå målen” (Roeck Hansen, 2008, s 17). Begreppet skolutveckling har alltså i vårt arbete en stark lokal anknytning.

Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet är att, utifrån intervjuer med verksamhetschefer på fem kommunala gymnasieskolor, undersöka hur de resonerar kring skolutveckling och konkurrens mellan gymnasieskolor.

Frågeställningar

Med utgångspunkt i syftet har vi valt att utgå från följande frågeställningar:

- Vad är verksamhetschefernas syn på skolutveckling?
- Hur tolkar verksamhetscheferna de normativa och vetenskapliga målen i läroplanen?
- Vad är verksamhetschefernas syn på en skola som en aktör i en konkurrenssituation?
- Finns det motsättningar eller samband mellan det faktum att skolan skall vara en självutvecklande verksamhet som bygger på lärares erfarenheter i klassrummet, och det sätt som skolan anpassar sin verksamhet i en konkurrenssituation?

Tidigare forskning

Den tidigare forskning som bedrivits inom skolutveckling och konkurrens mellan skolor består av en flora av avhandlingar, uppsatser, artiklar och litteratur som på olika sätt berör området. Inom detta forskningsfält så finns det ett antal som bildar kanon inom området och som ständigt återkommer och utgör en betydande del av forskningen. Detta forskningsfält kommer inom ramen för detta arbete handla dels om *skolutveckling*, dels om gymnasieskolans *konkurrensutsatthet*.

Forskning om Skolutveckling

Mycket av forskningen kring skolutveckling har samlats hos den tidigare myndigheten *Myndigheten för skolutveckling* (MSU). Den lades ned den 1 oktober 2008 och har i stället blivit en del av skolverket. Innan myndigheten lades ned hann man publicera ett antal skrifter som beskriver myndighetens arbete med skolutveckling, både på nationell nivå men också på en lokal skolnivå. Begreppet skolutveckling är numera ett vedertaget begrepp inom den pedagogiska forskningen men med en flertydig betydelse. Om man skall beskriva hur forskningen i Sverige sett ut så kan den sammanfattas så som en strävan om ett förbättringsarbete. Detta förbättringsarbete är ett mål- och resultatstyrkt arbete som syftar till positiva förändringar i klassrummet. Forskningen har fokuserat på följande:

- elevresultat
- lärares undervisningsstrategier
- kompetensutveckling för att stärka skolans självförnyande förmåga
- skapandet av metoder och resultatmätningar för att granska skolors verksamhet
- förändring av skolkulturer för en implementering av ett fortsatt arbete med förbättringsarbetet (Blossing 2003a, s 117-119).

I boken *Skolutvecklingens många ansikten* (2003) återfinns mycket av den samlade forskningen kring skolutveckling i Sverige. Det är forskarna Gunnar Berg, professor i pedagogik, och Hans-Åke Scherp, filosofie doktor i pedagogik, som är redaktörer till denna bok. Men den innehåller också bidrag ifrån Ulf Blossing, Kjell Granström och Lennart Grosin. De har alla bedrivit forskning inom området skolutveckling vid ett flertal högskolor och universitet i Sverige. I boken lyfts det fram ett antal artiklar inom forskningsfältet där olika perspektiv på skolutveckling diskuteras. Boken kan beskrivas som en kunskapsöversikt om det aktuella läget inom forskningen där man fokuserar på huruvida elevers lärandemiljö påverkar resultaten inom skolan. Det sammanfattas enligt följande:

Skolutveckling handlar om att bygga upp kunskap om dessa lärprocesser och bidra till att dessa lärdomar förverkligas i skolornas vardagsarbete (Berg och Scherp 2003, s 7).

Hans-Åke Scherp vid Karlstads universitet har ägnat stor del av sin akademiska karriär åt studier kring skolutveckling. Forskningsrapporten *Lärande och skolutveckling – ledarskap för demokrati och meningsskapande* (2007) sammanfattar fem års forskning

kring skolutvecklingen utifrån lärarens perspektiv. Arbetet utgår ifrån en generell definition där begreppet skolutveckling avser en kvalitetsförbättring av verksamheten (Scherp och Scherp 2007, s 41). Analysen bygger på ett empiriskt material från femton olika skolor placerade i åtta olika kommuner. Författarna har arbetat både med kvalitativa intervjuer samt enkäter. Rapporten beskriver bland annat lärarens och skolledarens olika uppfattningar kring vad skolledarskap är. Författarna beskriver också olika uppfattningar kring vad skolutveckling är inom vissa skolmiljöer eller vad den bör innefatta. Scherp beskriver situationen enligt följande:

Skolutveckling blir utifrån ett lärarperspektiv en problemlösningssprocess, som oftast initieras av upplevda problem i vardagsverksamheten. Skolverksamhetens kvalitet blir beroende av såväl hur man upptäcker, förstår och definierar problemen som av de lösningar man utformar... Att stödja skolutveckling innebär utifrån denna utgångspunkt att skapa goda lärmiljöer för lärare, som leder till fördjupad kunskap om problemområdet (Scherp och Scherp 2007, s 43).

Forskningsrapporten problematiserar förhållandet mellan en mål- och resultatstyrd skola och hur dessa mål skall omsättas i praktiken. Rapporten tydliggör betydelsen av skolledarens (verksamhetschef/rektor) ledarskap och hur den politiska styrningen inte alltid går att omsätta i klassrummet (Scherp och Scherp 2007, s 334-342).

Ulf Blossing är fil. dr i pedagogik och skolforskare vid Karlstads universitet. Inom området skolutveckling har han fokuserat på skolors förbättringskulturer och försökt visa på vikten av gott samarbete mellan *skolledare – organisation – lärare*. I hans arbeten använder han sig av begreppet *skolförbättring* i stället för *skolutveckling*. Ett av syftena med Blossings studier har varit att uppmärksamma att skolans organisation måste vara uppbyggd så att den främjar det praktiska pedagogiska arbetet (Blossing 2003, s 49-69). I sin forskning har han också lyft fram en samarbetande kultur inom läraryrket som själva förutsättningen för att skolförbättring eller skolutveckling skall kunna fortgå. Indelningen av lärare i arbetslag är ett exempel som lyfts fram som en viktig faktor inom skolförbättring (Blossing 2003b, s 43-49).

Studier kring vad skolutveckling är för något handlar ofta om studier av framgångsrika skolor. Lennart Grosin docent i pedagogik har skrivit artikeln *Forskningen om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling* (2003). I denna artikel redogör Grosin för den omfattande både internationella och svenska forskningen som finns inom området. Forskningen har framförallt fokuserat på de *pedagogiska* och *sociala målen* (PESOK) med skolans verksamhet där man definierat framgångsrika skolor utifrån hur skolorna svarar upp kring dessa. De pedagogiska och sociala målen kan med enkelhet översättas i denna uppsats till det vetenskapliga och det normativa uppdraget. Det vetenskapliga uppdraget handlar ju som sagt att skolan har ett uppdrag att förmedla den kunskap som anses företräda det rådande vetenskapliga paradigmet. Det normativa uppdraget, eller det sociala, handlar om att i enlighet med skolans styrdokument förmedla demokratiska värden (LPF-94). Lennart Grosin visar med sin historiska återblick att forskningen inom PESOK givit begreppet *skolans kultur* en innebörd som återspeglar lärares och skolledares normativa uppfattningar kring vad både kunskap är och vad ett socialt accepterat beteende är. Skolkultur skall också introducera eleverna i vad de har att vänta i och med inträdet i vuxenvärlden (Grosin 2003, s 137-143).

Conny Björkman vid Umeå universitet disputerade 2008 med sin avhandling i pedagogik *Internal Capacities for School Improvements – Principals' Views in Swedish Secondary Schools* som handlar om rektorers föreställningar kring kompetensutveckling och ledarskap inom den svenska grundskolan. Björkman diskuterar kvalitativa skillnader mellan skolor och utgår ifrån att föreställningen om en framgångsrik skola handlar om att skolan uppnår kunskapsmålen men också de sociala målen i läroplanen. En mindre framgångsrik skola har låg måluppfyllelse på båda dessa målområden. Materialet i studien består av kvalitativa intervjuer med rektorer och biträdande rektorer. Studien handlar om att klarlägga hur rektorerna såg på den enskilda skolans interna förbättringskapaciteter. Björkman försöker på detta sätt identifiera maktrelationerna inom skolan och försöker på så sätt analysera den rådande skolkulturen. Ett resultat av studien var att rektorer på framgångsrika skolor, det vill säga skolor som uppnådde kunskapsmålen och de sociala målen, satte en stor tilltro till lärarnas arbete inom arbetslaget, till skillnad mot rektorerna på mindre framgångsrika skolor. Rektorerna på de framgångsrika skolorna uppfattade alltså att skolans interna förbättringskapaciteter återfanns inom ramen för arbetslaget (Björkman 2008, s 159-160).

Karin Rönnerman är fil. dr i pedagogik och är aktiv vid Göteborgs universitet. I boken *Utvecklingsarbete – en grund för lärares lärande* (1998) försöker hon göra ett samlat grepp kring skolutveckling och framförallt lärares lärande. Hon lyfter fram lärarens egna kunskapsökande och betydelsen av lärarens egen reflektion kring de erfarenheter han eller hon fått i klassrummet. Hon beskriver också synen på skolutveckling utifrån ett historiskt perspektiv där syftet med skolutveckling tidigare handlade om att hitta optimala metoder för undervisning, men att det numera handlar om att förbereda och ge lärarna kunskap om hur undervisningen skall utformas utefter de problem eller erfarenheter som aktiviteter inom klassrummet ger. Lärares fortbildning och skolors utvecklingsarbete måste enligt henne göras utifrån aktuell forskning inom området där samarbetet mellan forskaren och den undervisande läraren bör prioriteras (Rönnerman 1998, s 22-23).

Det har även på senare tid skrivits ett antal uppsatser om skolutveckling. Kristina Hansson skrev 2008 uppsatsen *Långsiktigt skolutveckling? – lärares tankar, ord och handlingar i ett utvecklingsarbets fortsatta steg*. Denna uppsats lyfter fram ett material som beskriver hur enskilda lärare avstår från delaktighet i skolans utvecklingsarbete. I stället ägnar läraren sig åt att fokusera på den egna undervisningen och delar ej med sig av den egna kunskapen eller erfarenheterna. Uppsatsen beskriver orsakerna till detta utifrån den rådande sociala ordningen på skolan och menar att den enskilda lärarens syfte blir att upprätthålla den sociala ordningen och bidra till gruppens stabilitet i stället för att utsätta gruppen för förändring (Hansson 2008, s 55-63). På så sätt sker inget förändrings- eller utvecklingsarbete.

Konkurrens mellan skolor

Expertrådet för studier i offentlig ekonomi vid finansdepartementet utgav 2001 den så kallade ESO-rapporten *Konkurrens bildar skola*. Den är skriven av Fredrik Bergström och Mikael Sandström och de vill göra gällande att den kommunala skolan har höjt sin undervisningskvalitet i och med att den blivit konkurrensutsatt. De skriver:

Tendensen är tvärtom att det är en fördel att vara elev i den kommunala skolan om det finns många friskolor i närområdet. En tolkning av resultaten är att den kommunala skolan möter konkurrensen från friskolorna genom att förändra och förbättra den utbildning som erbjuds och därmed lyckas bättre hjälpa eleverna att förverkliga sin fulla potential (Bergström och Sandström 2001, s 99).

De uppger att skolorna förbättrat sin undervisningskvalitet i syftet att eleverna bättre skall uppnå sin fulla potential. Slutsatsen som dras i ESO-rapporten är bland annat att konkurrens mellan skolor medför konsekvenser ända in i klassrummet och att eleverna också inom den kommunala skolan tar del av dessa konsekvenser. Skolutveckling i betydelsen att man uppfyller det vetenskapliga uppdraget även på lokal nivå uppnås alltså enligt ESO-rapportens författare.

Gällande konkurrensens konsekvenser inom den svenska skolan så är detta ett omdiskuterat ämne som medfört olika tankar och teorier i ämnet. Holger Daun professor i pedagogik har diskuterat dessa konsekvenser och han uppger att denna ESO-rapport brister i vetenskaplighet. Han uppger att Bergström och Sandström finner stöd för sina resultat utan att exempelvis beakta förekomsten av en lokalt hög representation av högutbildade föräldrar. Daun uppger att detta på ett mycket enkelt sätt kan förklara lokalt framgångsrika skolresultat och att förekomsten av högutbildade föräldrar kan leda till lokalt större krav på den kommunala skolan (Daun 2000, s 307-310, se även Daun 1997, s 161-162, jfr Humble 2007, s 27).

Stefan Lund docent i pedagogik har skrivit avhandlingen *Marknad och medborgare – elevers valhandlingar i gymnasieutbildningens integrations – och differentieringsprocesser* (2006). Lund beskriver sex kategorier som förklarar elevers gymnasieval. Han förklarar de olika orsakerna som kan ligga till grund för detta val genom att lyfta fram ett lokalt sammanhang som är av betydelse för eleverna. Han beskriver en lokal utbildningsmarknad där elever sällan söker sig till gymnasieutbildningar utanför hemkommunen (Lund 2007, s 283-284, jfr Larsson 2007, s 12-13). Han menar också att det verkar finnas en konsensus mellan kommunala gymnasieskolor där en elev med godkänt betyg som väljer en kommunal gymnasieskola i första hand, nästan alltid får detta val tillgodosett (Lund 2007, s 284-285). Lund förklarar motivbilden för eleverna utifrån detta lokala sammanhang och diskuterar också vad en skolas rykte kan göra för att påverka elevers val. Han menar dock att en elev över en längre tid har skapat sig och identifierat en så kallad lärandeidentitet. Denna har skapats genom kollektiva och individuella erfarenheter. Om en elev låter sig påverkas av en skolas rykte, så menar Lund att eleven försöker identifiera om hans upplevda lärandeidentitet matchar skolan, det vill säga om den upplevda lärandeidentiteten matchar skolans rykte. Eleven gör alltså en bedömning och väljer en skola där han eller hon tror sig kunna prestera väl (Lund 2006, s 137).

Ett annat arbete som vi vill lyfta fram är docent Paula Blomqvist och professor Bo Rothsteins, båda två statsvetare, *Välfärdsstatens nya ansikte – demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn* (2005). De diskuterar frågan om huruvida valfrihet och rättvisa inom den offentliga sektorn kan kombineras med marknadsstyrd välfärd? Dom lyfter fram på vilket sätt individen kan komma att hanteras i en marknadsmässigt styrd skola. De lyfter fram internationella jämförelser där de visar att individen riskerar att både diskrimineras och socialt segregeras om den alltför fria konkurrensen får styra (Blomqvist och Rothstein 2005, s 222-223 och s 226). Vad Blomqvist och Rothstein också diskuterar är eventuella olikheter i tjänsternas kvalitet.

Man menar att detta kan uppstå i en marknadsmässigt styrd skola. En av arbetets slutsatser är att skolledningen försöker skapa en attraktiv skola med en attraktiv elevsammansättning. Detta riskerar att bli ett primärt syfte för skolledningen (Blomqvist och Rothstein 2005, s 227-232). En attraktiv skola med en attraktiv elevsammansättning skulle kunna ställas i polemik med exempelvis en definition av begreppet skolutveckling där det vetenskapliga och normativa uppdraget alltid bör vara det primära syftet.

Ett antal uppsatser har nyligen färdigställts vid olika lärosäten i Sverige som berör vårt forskningsfält. Nils-Erik Bergbom och Teres Hansson har skrivit uppsatsen *Den kommunala skolan och en friskola sett ur ett marknadsföringsperspektiv* (2004). Författarna presenterar ett material baserat på intervjuer av ett antal rektorer och en skolområdeschef. Deras studie visar att både den kommunala och den fristående skolan ansåg sig beroende av ett gott rykte där marknadsföring var ett effektivt verktyg för att exempelvis tvätta bort ett dåligt rykte kring en skola (Bergbom och Hansson 2004, s 42-43).

Martin Humble har skrivit uppsatsen *Kampen om eleverna – en studie kring en marknadsanpassad skola* (2007). Han fokuserar på att identifiera eventuella effekter som uppstått i och med att skolan, oberoende ägandeform, har inträtt på en marknad. Han driver en tes att marknadstrycket skapar en likartad marknadsföring oberoende ägandeform. Även de kommunala skolorna talar hellre i sin marknadsföring om skolresor eller festivaler, än om skolans verksamhet och innehåll (Humble 2007, s 4-8 och s 42-43).

Teres Lek har skrivit uppsatsen *Kommunal eller fristående gymnasieskola? Avgörande faktorer i elevers val av skolform i samband med gymnasievalet* (2007). Resultatet av denna undersökning är bland annat att de elever som gick på den fristående skolan var mer intresserade av utbildningen i sig, medan elever från den kommunala skolan ansåg att det sociala umgänget var av betydelse, tillsammans med det faktum att skolan faktiskt var kommunal (Lek 2007, s 2 och s 27-30).

Teoretisk anknytning

Grosin

Den teoretiska anknytning som kommer att användas i arbetets analys handlar om hur man skall hantera och analysera begreppet skolutveckling. Här kommer vi att använda oss av Lennart Grosins teori om studier kring framgångsrika skolor och där begreppet skolkultur eller skolans kultur står i centrum. Lennart Grosin beskriver i sin artikel *Forskning om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling* (2003) den omfattande internationella forskning som bedrivits kring skolutveckling under 1960-1990-talet. Forskningen har kunnat visa på mycket varierande resultat under denna tid. Bland annat så lyfter Grosin fram den så kallade Coleman-rapporten från 1966 där man i USA hade gjort en studie kring vita och svarta 14 åriga elevers kunskaper i matematik. Vid denna tid då forskningen fortfarande befann sig i ett tidigt stadium, visade denna studie att socioekonomisk status inte gav betydande fördelar för resultaten av en elevs skolgång (Grosin 2003, s 137-138). Detta medförde en ganska pessimistisk syn på skolan och vilka kunskaper som var möjliga att uppnå för en elev. Under 1970-1980-

talet så visar sedermera forskningen att socioekonomisk status, men framförallt vilket socialt klimat som rådde i skolorna, har en avgörande betydelse för studieresultaten. Inom forskningen om skolutveckling blir skolans kultur, eller skolkultur, en mycket viktig komponent när man försöker förklara en framgångsrik skolas sätt att arbeta (Grosin 2003, s 138-141). Grosin hänvisar även till forskarna Austin och Holowenzak och beskriver klimatet på en framgångsrik skola så som att skolledningen tillsammans med alla lärare har en kommunikationsmodell där man formulerat skolans pedagogiska och sociala mål. Är denna kommunikationsmodell tydlig och genomarbetad så uppfattar eleverna detta så som ett gemensamt budskap där skolan kommunicerar sina normer, synen på kunskap och studier och hur det sociala samspelet skall fungera (Grosin 2003, s 142-143). Lennart Grosin förklarar begreppet skolkultur enligt följande:

1. *Sociala spelregler* – personalen inom skolan kommunicerar höga sociala förväntningar på eleverna
2. *Prioritering av kunskapsmålen* – all personal inom skolan är eniga om att skolans primära uppdrag är undervisning och elevernas inläring där elevernas prestationer poängteras i en bedömning
3. *Elevfokuserat arbetssätt* – skolan vill vara en positiv känslomässig miljö där bra relationer mellan lärare och elever poängteras (Grosin 2003, s 146).

Här har Grosin formulerat viktiga komponenter som enligt forskningen återkommer i studiet av framgångsrika skolor. Både de pedagogiska och sociala målen (PESOK) är tydligt formulerade. Detta görs genom att rektor eller verksamhetschef tillsammans med skolans lärare har formulerat vissa pedagogiskt- teoretiska antaganden som man väljer att arbeta utifrån. Detta tillsammans uttalade former för undervisning och fostran av eleverna och sist men inte minst en tydlig modell kring det sociala samspelet mellan rektor, lärare och elev (Grosin 2003, s 143).

Bourdieu

Utöver Grosins beskrivning av begreppet skolkultur kommer vi att använda oss av Pierre Bourdieus utvecklingssociologiska teorier för att förklara förekomsten av konkurrens inom utbildningsväsendet. Pierre Bourdieu var en fransk sociolog som verkade under 1900-talets andra hälft. Han skrev utvecklingssociologiska skrifter som bland annat handlade om hur idéer om skola, utbildning och yrken går i arv från generation till generation. I den här uppsatsen tas tre av Bourdieus nyckelbegrepp upp, så som de tolkas av pedagogen Broady (1996). Det första nyckelbegreppet är kapital och Bourdieu ger flera exempel på kapital: symboliskt kapital, kulturellt kapital, språkligt kapital och utbildningskapital. Här kommer symboliskt kapital endast att tas upp, dels av utrymmesskäl och dels för att symboliskt kapital enligt Broady är Bourdieus mest grundläggande begrepp och det är också mer övergripande. Ett annat nyckelbegrepp som tas upp är fält och det tredje begreppet är slutligen habitus.

Symboliskt kapital är något som människor inom en viss social grupp vill ha, något som anses värdefullt och ger gott anseende inom gruppen och i relation till andra grupper. Enligt Bourdieu skulle detta exempelvis kunna vara titlar, konstverk, examina och annat som gör någon aktningvärd och i visst mått överlägsen (Broady 1996).

Bourdieu gjorde etnologiska studier av hur familjerna i ett bondesamhälle såg på heder, prestige och anseende. Han kom fram till att det fanns något som alla familjer behövde för att erövra och behålla en ställning i sitt samhälle. Detta något, som han senare skulle komma att benämna som symboliskt kapital, kunde i bondesamhället vara en väl genomförd blodshämnd. Det blir här tydligt att kapitalet är symboliskt och att det krävs några som uppfattar kapitalets värde; blodshämnd ger ju inte gott rykte i alla samhällen (Broady 1996).

Ett fält är en grupp människor eller agenter som vill ha och strider om ett gemensamt symboliskt kapital ger enligt Bourdieu upphov till ett fält. Alla sociala sammanhang är inte sociala fält. I ett fält måste det finnas specialiserade agenter eller institutioner som strider om en specifik art av symboliskt kapital, vilket ger upphov till de trosföreställningar som finns inom fältet. I Bourdieus studie av bondefamiljernas ställning, som beskrivits ovan, utgörs fältet av just det studerade bondesamhället. Familjerna är agenterna som strider på fältet (Broady 1996).

Ett habitus är enligt Bourdieu ett system av dispositioner eller idéer som finns förkroppsligade i individen. Dessa dispositioner och idéer bestämmer hur individen skall vara i vissa sociala sammanhang. Genom att individen indoktrineras med idéer hamnar hon i ett förhållningssätt, ett sätt att tänka, vara, uppfatta och värdera. Habitus kan alltså också beskrivas som ett förhållningssätt. Vi kan leva i ett habitus och dess sociala betingelser eftersom det är ett liknande habitus som format oss. Habitus är något som är överförbart och det nedärvs genom generationer (Broady 1996).

Bourdieu's nyckelbegrepp symboliskt kapital, fält och habitus kan appliceras på konkurrensen mellan gymnasieskolorna i Göteborg. Man kan jämföra familjerna i bondesamhället med skolorna i Göteborg. Liksom familjerna är agenter på bondesamhälle-fältet är gymnasieskolorna agenter på ett annat fält. Detta fält utgörs av utbildningsmarknaden i Göteborg. I Bourdieus bondesamhälle kunde det symboliska kapitalet vara blodshämnd och på skolornas fält strider man om gott rykte vad gäller t ex bra lärare. En skola kan också ha rykte om att ha elever med ett visst habitus, t ex kan majoriteten av eleverna ha övre medelklassbakgrund. På så sätt lockas andra elever med liknande habitus till skolan och elevunderlaget blir homogent.

Material och metod

Intervju som metod

I vårt examensarbete valde vi att framförallt arbeta med intervju som metod, i form av en kvalitativ intervjuundersökning. När vi fördjupade oss i intervju som metod vände vi oss bland annat till Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2007) som i sin bok *Metodpraktikan* summerar vad som är utmärkande för samtalsintervjuer:

Även vid samtalsintervjuer finns en uppsättning färdiga frågor eller teman som skall gås igenom med varje svarsperson. Men beroende på hur dialogen och respektive person utvecklar sig kommer frågornas ordningsföljd, formulering och ibland också innehåll att variera mellan intervjuerna (Esaiasson m.fl. 2007, s 259).

Valet att arbeta med samtalsintervjuer beror på att vi tyckte det passade vårt syfte, att undersöka verksamhetschefers uppfattning om skolutveckling gynnas eller missgynnas i en konkurrenssituation. Samtalsintervjuer passar väl för att få en uppfattning om verksamhetschefernas syn på skolutveckling, deras syn på skolan i en konkurrenssituation och deras inställning till skolutveckling i förhållande till skolan i en konkurrenssituation. I vår undersökning är det svarspersonernas uppfattningar som vi vill ska stå i centrum, som sig bör vid en samtalsintervjuundersökning (Esaiasson m.fl. 2007).

De samtalsintervjuer som vi genomfört var med verksamhetschefer på kommunala gymnasieskolor i Göteborgs Stad. Intervjuerna varade i ungefär 60 minuter och vi spelade in intervjuerna på mobiltelefon. De frågor vi ställde i intervjuerna var förberedda i olika tematiska grupperingar. Dessa tematiska grupperingar var skolutveckling, konkurrens mellan skolor, skolans uppdrag och en jämförelse mellan skolutveckling och skolan i en konkurrenssituation. De förberedda frågorna, som går att hitta i den bifogade bilagan, utgjorde endast en grund för hur intervjun genomfördes. Informanterna uppmuntrades att vidareutveckla sina resonemang och följdfrågor ställdes för att fördjupa informanternas svar. Under de fem samtalsintervjuer som vi genomförde tillkom ett antal följdfrågor och en del frågor föll bort, vilket är vanligt enligt Esaiasson m.fl. (2007).

Nedanstående citat tycker vi på ett bra sätt belyser det förhållningssätt som vi försökt att ha till vårt intervjumaterial:

Intervjuer som forskningsmaterial ska således inte betraktas som enhetlig källkategori, utan som resultat av en viss form av kommunikation (Fägerborg 1999, s 59)

Alla intervjuer blir olika och det beror på att samspelet som växer fram mellan intervjuare och informant är unikt. Det går inte att som intervjuare förhålla sig på samma sätt i varje intervju eftersom situationen formas i samspelet med de olika informanterna.

Det finns både för- och nackdelar med intervju som forskningsmetod. Med våra frågeställningar tyckte vi att det passade med samtalsintervjuer då vi tänkte oss att skolutveckling är ett abstrakt begrepp som kan vinna på att beskrivas utifrån ett

kvalitativt material. Vi ville på så sätt fördjupa förståelsen av begreppet. En annan fördel med att använda intervju är att man minskar risken för missförstånd eftersom det hela tiden finns en möjlighet till följdfrågor och fördjupning, något som ett skriftligt informationsinsamlade, t.ex. enkäter, inte ger möjlighet till.

En nackdel med att använda sig av intervju skulle kunna vara den så kallade intervjuareffekten. Det vill säga att man kan få olika svar beroende på vem som frågar. Om en professor och en gymnasielev ställer samma frågor till en och samma informant, skulle de kunna få något olika svar. På grund av professors långa utbildning och en eventuell maktrelation gentemot informanten skulle professorn kunna få mer tillrättalagda svar än gymnasieeleven. Man behöver dock inte överdriva en så kallad intervjuareffekt, det är viktigt att reflektera kring intervjun och på ett uppriktigt sätt påtala om man tror det finns en intervjuareffekt. På detta sätt får man en mer trovärdig analys av sitt material enligt Esaiasson m.fl. (2007).

Bearbetning och analys

Efter att intervjuinspelningarna transkriberats analyserades de kvalitativt. Materialet lästes förutsättningslöst igenom upprepade gånger av båda författarna. Teman noterades allteftersom de framträdde ur materialet. Vi undersökte om det fanns övergripande strukturer som gick att applicera på alla intervjuerna. Återkommande teman exemplifierades med citat som valts ut för att de på bästa sätt belyser temats innebörd. Citaten har till viss del språkligt redigerats för läsvänlighetens skull.

Under arbetet med denna studie har vi tagit del av vetenskapsrådets regler och förhållningssätt som beskriver tillvägagångssättet i forskning om människor. Inom ramen för denna studie har vi insamlat ett material som beskriver människors åsikter och tankar varvid vi också har ett forskningsetiskt ansvar gällande hanteringen av materialet (Vetenskapsrådet, Codex, 2009-01-18).

Avgränsningar inom arbetet

Inom arbetet har vi gjort vissa avgränsningar. Som nämndes ovan valde vi att konsekvent arbeta med kommunala gymnasieskolor i Göteborg. Detta eftersom deras situation liknar varandras och att de alla ingår inom Göteborgs stadsdelsförvaltning. De delar på många sätt en gemensam historia i form av att de verkat inom skolan innan den blev konkurrensutsatt. De fristående gymnasieskolorna har bara verkat på en konkurrensutsatt marknad och därför ansåg vi att materialet skulle få en allt för stor spridning om de ingick i studien. Om de skulle ha ingått i arbetet så befarade vi att generaliserbarheten i en vetenskaplig kontext skulle bli mycket liten.

Vi valde också att enbart intervjuverka verksamhetscheferna på skolorna. Detta för att de har det övergripande ansvaret över skolans verksamhet och ofta arbetar med skolutveckling. Verksamhetscheferna är också de som ytterst bär det ekonomiska ansvaret.

Under processen med intervjuerna valde vi också att välja bort en skola. Denna skola är kommunal men har en internationell profil med elever som ibland endast går på skolan under korta perioder för att sedan flytta till en annan skola i Sverige eller i övriga världen. I och med att skolan på detta sätt avvek från de övriga så valdes den bort.

För att avgränsa intervjumaterialet bestämde vi oss på förhand för att göra intervjuer med fem verksamhetschefer.

Presentation av informanterna

De fem verksamhetschefer som vi intervjuat arbetade samtliga som högst ansvariga på var sin kommunala gymnasieskola. Verksamhetscheferna har ett ledningsansvar för gymnasieskolorna, där en stor del av arbetet innefattar ett budgetansvar med direktiv från utbildningsförvaltningen. Vi har genomfört intervjuer med fem utav totalt fjorton verksamhetschefer i Göteborgs Stad. Samtliga fjorton verksamhetschefer blev tillfrågade varvid sex stycken anmälde sitt intresse. Som tidigare nämnts valde vi sedan bort en av dessa. Vi samtalade i ungefär en timme med varje informant. Verksamhetschefernas namn är fiktiva.

Verksamhetschef Sara har en bakgrund som lärare. Hon arbetade tidigare som både ämnesansvarig och studiehandledare innan hon började arbetade som rektor. Hon blev sedan ombedd att söka tjänsten som verksamhetschef. Sara poängterar att det är roligt och stimulerande att får arbeta med ungdomar. Hon vill vara med att driva skolutveckling och se till att ungdomar får en riktigt bra skoltid, detta tror Sara att hon kan påverka som verksamhetschef. Sara arbetar på en populär gymnasieskola i centrum.

Verksamhetschef Frank har också han en bakgrund som lärare. Tidigare har han arbetat inom förvaltningen där han haft olika utredningsuppdrag och omvärldsuppdrag. Frank har arbetat som verksamhetschef i fyra månader. Den skola som Frank arbetar på har svårt att få elever och tvingas dra ner på sin verksamhet.

Verksamhetschef Pär har arbetat som lärare i 27 år. Han ville ha en ny utmaning och samtidigt arbeta kvar i skolans värld. Då föll det sig naturligt att arbeta som verksamhetschef där han får vara med och påverka skolan. Pär's skola har inga problem att fylla sina elevkvoter.

Verksamhetschef Karl har ett yrkesliv bakom sig utanför skolans värld. Han blev sedan intresserad av att arbeta som rektor och började med detta för åtta år sedan. Karl trivdes väldigt bra med arbetet som rektor och har sedan avancerat till verksamhetschef. Karls skola bedöms som en relativt attraktiv skola med flera olika sorters gymnasieprogram.

Verksamhetschef Erika har arbetet som skolledare i 18 år. Erika har ända sedan sin grundutbildning haft arbetsledande befattningar och velat arbeta med organisation. Hon tycker det är stimulerande att vara i skolans organisation som är så fylld av liv och att den ena dagen inte är den andra lik. Erika tycker dessutom att det är väldigt roligt att ha med unga människor att göra. Erikas skola är inriktad på praktiska program.

Reflektion kring materialet

De källor och det material som vi använt inom ramen för detta arbete bör underkasta sig en viss källkritik. De avhandlingar och artiklar som etablerade forskare inom ämnet bidragit med utgör som tidigare nämnt en kanon inom forskningsfältet. Vi har inte lyckats att identifiera några större motsättningar inom forskningsfältet, utan de forskare vi använt och referat till delar till stor del åsikter kring ämnet. Skillnaderna utgörs snarare av olika inriktningar inom ramen för forskningen kring skolutveckling.

De uppsatser som vi använt är alla framlagda och godkända vid sina respektive lärosäten och vi förutsätter att deras korrekthet är tillförlitliga. Uppsatserna har en varierande betydelse för vårt arbete men de utgör ändå en del av vår förförståelse kring det material vi hanterat. Framförallt eftersom en del av dessa uppsatser också varit kvalitativa intervjuundersökningar.

Ett av huvudverken inom detta arbete är Gunnar Bergs och Hans-Åke Scherps *Skolutvecklingens många ansikten* (2003) som är utgiven av Myndigheten för skolutveckling (MSU). Denna bok är som sagt utgiven av en statlig myndighet, men vi finner inte några som helst orsaker att ifrågasätta dess vetenskaplighet. Innehållet reflekterar en stor del av den forskning som bedrivits inom området, författarna till detta verk är etablerade forskare som är knutna till ett flertal universitet och högskolor. Innehållsmässigt fokuserar boken och dess artiklar på kopplingen mellan lärandemiljö och de uppsatta kunskapsmålen.

ESO-rapporten *Konkurrens bildar skola* (Bergström och Sandström 2001) är ett arbete som är beställt genom finansdepartementet. Man skulle kunna ana politiska syften gällande dess slutsatser, men vi förutsätter ändå att dess vetenskapliga kvalitet är god trots att forskare som Holger Daun starkt ifrågasatt den. De övriga avhandlingar och artiklar inom ämnen konkurrens mellan skolor, så kan man ana en underliggande kritik mot att politikerna än idag inte till fullo insett konsekvenserna av friskolereformen. Vad som framförallt diskuteras är den kontroll som genomförs av skolverket av de fristående skolorna och om denna kontroll är tillräcklig.

När man arbetar med en kvalitativ intervjuundersökning i formen av en samtalsintervju så försöker man fånga informanternas uppfattningar och föreställningar kring något specifikt. De svar som vi fått av informanterna kan på inget sätt analyseras så som sanna eller falska. Men rent innehållsmässigt förutsätter vi ändå att uppgifterna som informanterna lämnar är korrekta (jfr Esaiasson m fl. 2007, s 291). Vi gör dock inga anspråk på att generaliserbarheten skulle vara hög gällande de resultat som arbetet kommer fram till.

Resultatredovisning och analys

I denna del av arbetet kommer vi att redogöra för resultatet av de intervjuer vi gjort. Vi har genomfört en kvalitativ intervjuundersökning med fem stycken verksamhetschefer på kommunala gymnasieskolor. Dessa verksamhetschefer har deltagit i en samtalsintervju som primärt handlat om skolutveckling och det faktum att skolan numera agerar som en aktör på en konkurrensutsatt marknad.

Skolutveckling

Skolutveckling har funnits i alla tider så länge skolan har funnits. Sen har det blivit ett modeord som alla pratar om hela tiden. Skolutveckling är allt det i skolan som vi jobbar med, där vi tittar på vad det är vi kan förändra och vad är det vi kan förbättra. Alla förändringar blir ju inte bättre alltid, långt därifrån. Skolutveckling för mig är inte att nu byter vi inriktning rakt upp och ner. Eller nu jobbar vi enbart med PBL. Absolut inte. Skolutveckling är ju att man når så många elever som möjligt (Pär).

Här beskriver Pär begreppet skolutveckling som ett modeord och poängterar att det funnits i alla tider. Han menar också att alla förändringar inom skolan inte är förbättringar, utan att det inom skolan finns ett behov av kontinuitet. Vidare så uppfattar han skolutveckling som något som primärt skall gynna så många elever som möjligt. När man nu skall försöka analysera innehållet i intervjuerna är det viktigt att försöka finna mönster och strukturer i informanternas svar. Skolutveckling är ett mycket brett begrepp och som vi tidigare beskrivit med en mångtydig betydelse. Fram till den 1 oktober 2008 har vi haft en myndighet, *Myndigheten för skolutveckling* (MSU), som arbetat endast med denna fråga. MSU's verksamhet har nu tagits över av skolverket. På ett generellt plan så handlar skolutveckling om att skolans arbete skall vara mål- och resultatstyrkt. Myndighetens mål har varit att stödja kommuner och lokala skolor i deras utveckling av verksamheten. Utgångspunkten i deras arbete har varit att sprida vetenskapliga resultat och framsteg så att dessa ska kunna realiseras i den lokala skolan och bidra till skolutveckling. Syftet har varit att varje enskild skola ska svara upp mot de uppställda nationella mål som finns formulerade i skollagen, läroplanerna och i de enskilda kursplanerna. Skolutveckling handlar alltså både om att bedriva ett utvecklingsarbete som handlar om de nationella målen och om ett lokalt förbättringsarbete (Roeck Hansen 2008, s 8-10). Inom ramen för vår analys avstår vi från att diskutera någon nationell måluppfyllelse och styrning eftersom detta är en helt annan fråga. Men vi kommer att återvända till den i vår avslutande diskussion. Vad vi vill lyfta fram med vår kvalitativa studie är verksamhetschefernas uppfattning om begreppet. Utgångspunkten för arbetet är att pedagogernas egna bedömningar och erfarenheter ifrån klassrummet är en viktig komponent i utvecklingen av skolan. Verksamhetschefen Pär upplever skolutveckling som något när man når alla elever.

I vårt material finns det också en uppfattning om att skolutveckling framförallt handlar om lärarens kompetens och eventuella fortbildning. Verksamhetschefen Sara uppger:

Det måste ju ske på flera fronter. Dels är det det som innebär ren och skär kompetensutveckling. Då får man ju välja vilka områden som är viktigast att satsa på för att skolan på ett bättre sätt uppfylla sina mål. Sen är ju

skolutveckling också hur man organiserar skolan, hur man använder de resurser man har. Lokaler, personal, organisation (Sara).

Här kan man utläsa att skolan ständigt brottas med möjligheten att uppfylla skolans mål. Sara målar upp en skolutveckling där man arbetar på bred front för att möta dessa mål. Det kan handla om kompetensutveckling men också om hur skolan använder de resurser som man har tillhands. Karl, Sara och Pär uppger att själva organisationen i skolan också kan handla om skolutveckling där skolans lokaler och personal innefattas. Gällande synen på fortbildning av lärare är detta en del av forskningen om skolutveckling som pågått i Sverige sedan 1950-talet. Tidigare satte man en stor tilltro till att finna den rätta metoden för god undervisning. Tilltron på människans rationalitet och en kanske i efterhand överdriven tilltro på vetenskapens möjlighet att leverera sanningar, ledde till att forskningen menade att denna rätta metod var möjlig att uppnå eller att finna. Fortbildning inom skolan blev ett viktigt medel för att sprida dessa vetenskapliga framsteg. Syftet var att alla lärare skulle arbeta enligt denna modell (Rönnerman 1998, s 15-16). Förändringen som senare skedde var att man i och med de läroplaner som vi använder oss av nu sätter en större tilltro till varje enskild lärares kunskap att själv välja metod. Det är läraren som skall välja modell och arbetsätt så att de svarar mot de kunskaper och möjligheter som eleverna har. Fortbildning har idag mer utvecklats till att handla om att lärare tränas i problemlösning, diskussion kring nya undervisningsmetoder och olika utvecklingsprojekt (Rönnerman 1998, s 15). Erika verkade ha en uppdaterad bild av vad skolutveckling handlar om:

Skolutveckling kan ju inte stå för sig själv utan det måste ju utvecklas i förhållande till något. Det är ju tydligare på ett yrkesförberedande program än på ett studieförberedande program. Det borde vara likadant men det kan jag inte bedöma. På ett yrkesförberedande program är det i alla fall så att en del av skolutveckling är att hålla sig uppdaterad mot vad det är branschen kräver, i det som är det yrkesspecifika. Sen är det ju skolutveckling att ta del av pedagogik och metodik. Så att man svarar upp mot det som ungdomarna själva behöver och kräver (Erika).

Erika vittnar om att skolutveckling måste sättas i ett sammanhang som samtidigt står i relation till ett mål, t ex att förhålla sig uppdaterad gentemot olika branscher eller att man också uppdaterar sig i de vetenskapliga framsteg som hela tiden görs inom forskningen om pedagogik (jfr Rönnerman 1998, s 15-16).

Verksamhetschefen Karl menar att skolutveckling också kan handla om att utveckla skolans hela verksamhet, inte bara det som direkt sker i klassrummet. Han uppger att det finns ett direkt samband med hur skolans administrativa organisation fungerar och hur elevresultaten ser ut. Om eleverna märker att personalen strävar efter mot utveckling och att skapa en bra skola så kommer också eleverna att upptäcka detta. Han beskriver detta enligt följande:

Det är givetvis att utveckla hela verksamheten totalt. Det är ju att se till att hela organisationen och hela verksamheten blir bättre och bättre. Och strävar efter något. Och blir den bättre då kommer alla att märka det inklusive elever märka att den utvecklas (Karl).

Karl uppfattar skolutveckling som en ständigt pågående process som sker i skolans alla sammanhang. Han säger:

Ibland är man lite snabb att säga att nu ska vi jobba med kompetensutveckling men det pågår ju dagligen. Det är ju först när man slår dank och låter tåget bara gå som man missar det här. Annars pågår det ju hela tiden. Skolan är en föränderlig värld. Ungdomarna som kommer till gymnasiet idag ser annorlunda ut än de gjorde för 20 år sedan. De har med sig andra saker (Karl).

En gemensam uppfattning verkar ändå vara att skolutveckling är något som pågår i alla skolans sammanhang. Även om informanterna inte uppfattar begreppet så som en aktivitet som leder till positiva förändringar i klassrummet, så handlar begreppet om att skolan befinner sig i en föränderlig värld. Karl menar att ”ungdomarna som kommer till gymnasiet idag ser annorlunda ut än de gjorde för 20 år sedan. De har med sig andra saker” (Karl). Flera av verksamhetscheferna menar att det sammanhang som skolan befinner sig i både ger uttryck för snabba samhällsförändringar och politiska trender och riktningar. Skolans verksamhet är idag utsatt för en mängd yttre påverkan som ställer nya krav på utformande av verksamheten. Detta finns formulerat i de olika läroplanerna och styrdokumentet där skolan skall vara en självutvecklande organisation som ”skall sträva efter flexibla lösningar för organisation, kursutbud och arbetsformer /.../ För att en skola skall utvecklas måste den fortlöpande ifrågasätta sina undervisningsmål och arbetsformer, utvärdera sina resultat och pröva nya metoder” (LPF-94, s 7). Utöver detta så skall allt detta realiseras i klassrummet med eleverna som alla har olika förutsättningar och förväntningar på resultatet av deras tid i skolan. Läraren förväntas delta i utvecklandet av skolan och detta innefattar både innehållet men också i vilken form skolan väljer att arbeta. Detta exempelvis genom att läraren gör olika pedagogiska ställningstaganden (jfr Carlgren och Marton 2004, s 82-91).

Gällande skolans förbättringsarbete och var detta bör utgå ifrån är något som vi också frågat våra informanter. I styrdokumentet finns det en uttalad tilltro till lärarens kunskaper men frågan är vilken bild våra verksamhetschefer har? En av dem uppger:

Men varje skola och arbetsplats finns det en grundkultur. Är grundkulturen väldigt bra, då måste man ju värna om den också och sen får det växa. Sen om vi rektorer har tankar med skolutveckling så gäller det att få det underifrån. Den dagen man styr allt uppifrån så händer inte mycket. Det gäller att få lärarna att vilja utveckla bra idéer. Om utvecklingen kommer uppifrån blir det bara kortvariga effekter (Pär).

Vad man ser i citat ovan är att verksamhetschefen sätter en tilltro till det lokala utvecklingsarbetet och att förändring bör komma underifrån tillsammans med lärarna. En allt för stark styrning, exempelvis ifrån skolverket, kan löpa risken att inte omsättas i praktiken. Detta är förenligt med vad som skrevs i den tidigare nämnda propositionen inför den nya läroplanen där man uttryckte att ”en sådan verksamhet kan inte styras genom statliga föreskrifter om dess utformning. Det är i stället samspelet mellan lärarens teoretiska kunskaper och verksamhetens praktiska utformning som är avgörande” (Folkesson 2004, s 47). Gällande den lokala skolutvecklingen så beskriver en verksamhetschef att man inför varje år själva väljer vad man vill eller behöver arbeta med. Hon säger att ”vi väljer ut områden som vi vill prioritera inför varje år. De är ju dels

lokala och dels influerade av vad vi tillsammans i utbildningsförvaltningen vill göra” (Sara). Hon lyfter bland annat fram behovet av fortbildning av lärare som en del i ett skolutvecklingsarbete. Detta läsår har man valt att fokusera på att utöka lärarnas kunskaper i digital användning och kommunikation med både skolans elever och deras föräldrar. Ett exempel på detta är att elevernas frånvaro numera registreras på skolplatsen vilket senare leder till att föräldrarna får ett SMS-meddelande med denna information.

Utifrån de svar som informanterna ger oss kan vi se att det finns flera olika perspektiv på skolutveckling. En del av informanterna upplever att skolutveckling är något man ständigt sysslar med, medan andra har en mer avgränsad bild av det. De uppger att man fokuserar mycket på lärarens fortbildning och kompetenshöjande aktiviteter. Scherp och Scherp (2007) filosofie doktor i pedagogik menar att i arbetet med skolutveckling finns det två faser. För det första handlar det om att lärare exempelvis upplever att de befinner sig i en problematisk situation där någonting i klassrummet inte fungerar. Ur denna första fas kommer det sedan att växa fram lösningar på problemet som sedan bidrar till att verksamheten utvecklas. Detta är naturligtvis en mycket enkel metod för hur problemlösning inom flera organisationer fungerar eller arbetar, men Scherp menar att vad som vittnar om kvalitet inom skolutveckling är det sätt som man upptäcker och identifierar dessa problem. Kvalitet inom skolutveckling kopplas också nära samman med det faktum att flertalet lärare upplever skolans uppdrag olika. Att tydliggöra vad skolans normativa och vetenskapliga uppdrag är blir exempelvis en verksamhetschefs uppdrag där syftet blir att skapa en likriktning på skolan (Scherp och Scherp 2007, s 41-43).

De normativa och vetenskapliga målen i läroplanen

De normativa och vetenskapliga mål som finns formulerade i läroplanerna kan upplevas som stora och övergripande mål. I LPF-94 skriver man bland annat:

Huvuduppgiften för de frivilliga skolformerna är att förmedla kunskaper och skapa förutsättningar för att eleverna skall tillägna sig och utveckla kunskaper. Utbildningen skall främja elevernas utveckling till ansvarsställande människor, som aktivt deltar i och utvecklar yrkes- och samhällslivet. All verksamhet i skolan skall bidra till elevernas allsidiga utveckling. Skolan har uppgiften att till eleverna överföra värden, förmedla kunskaper och förbereda dem för att arbeta och verka i samhället. Skolan skall förmedla sådana mer beständiga kunskaper som utgör den gemensamma referensram som alla i samhället behöver (LPF-94, s 5).

Det kan upplevas som att denna målbeskrivning rör sig på en generell nivå och kan ibland upplevas som otydliga. I LPF-94 finns det vid flera ställen formulerat att skolan skall främja förståelse för andra människor och förmåga till inlevelse. Skolan har ett normativt uppdrag där förståelse och medmänsklighet är två centrala begrepp som beskriver uppdraget. Alla som arbetar inom skolan skall också hävda de grundläggande värden som finns formulerade i skollagen (LPF-94, s 3-4). Utöver detta har skolan som uppdrag att förmedla vetenskapligt baserade kunskaper för att rusta eleverna med verktyg för att hantera det framtida vuxenlivet (LPF-94, s 6). Det vardagliga arbetet på en skola kommer på så sätt att innefatta arbete med både de normativa och de vetenskapliga målen. De utgör själva kärnan i vad skolans arbete går ut på. En av verksamhetscheferna säger:

Vi kan ju dissekera uppdraget i läroplanen och prata om det i all oändlighet. Ska man förenkla det hela så är det ju två delar tycker jag. Det ena är kunskapsdelen. Våra ungdomar måste lära sig saker för att kunna bli bra samhällsmedborgare och skapa sig en framtid. Oavsett om man går direkt ut i ett yrkesliv eller om man vill läsa vidare så har vi där ett jättestort ansvar. Den andra delen är ju så att säga att "fostra" våra elever till goda samhällsmedborgare. Se till att de har en bra mognadsprocess under de här tre livsviktiga åren. Så att när de kliver ut här så har de något med sig. Det är något som jag tycker blir mer och mer angeläget, gymnasiet är frivilligt men alla går där. Vi har ungdomar som är studiemotiverade och vi har ungdomar som har problem med den biten. Alla måste kunna komma ut med någonting (Karl).

Denna verksamhetschef gör en uppdelning av skolans uppdrag som liknar den vi gjort. Skolans uppdrag är att förbereda eleverna för vuxenvärlden, oavsett om det handlar om att gå ut i ett yrkesarbete efter avslutade studier, eller för högre studier på exempelvis folkhögskola eller universitet. Informanten ovan beskriver också tiden på gymnasiet som en individuell mognadsprocess. Detta torde handla både om en social och emotionell utveckling men kan även kopplas till utveckling gällande de egna kunskaperna. En annan verksamhetschef uppger att målet är att fostra eleverna till demokratiska samhällsmedborgare som är beredda att ta del av samhället och samtidigt ge sitt personliga bidrag till samhällsutvecklingen. Hon uppger också att det normativa uppdraget på många sätt är svårare att uppfylla. Framförallt upplever hon själv att hon känner sig tveksam till om skolan lyckas förmedla samhällets normer och om detta går att mäta. Hon ställer sig frågan huruvida det överhuvudtaget går att mäta om elever fostras till demokratiska samhällsmedborgare eller inte (verksamhetschef Sara)?

I Hans-Åke Scherp och Gun-Britt Scherps forskningsrapport *Lärande och skolutveckling* (2007) kan man utläsa att många lärare känner sig otillräckliga när det gäller att förmedla samhällets normer. Många uppger att de inte har någon utbildning för det och upplever att eleverna idag har en inställning till skolan som handlar om social och personlig utveckling. En del lärare upplevde också att elevernas förväntningar på skolan gällande detta kunde ha en störande inverkan på kunskapsutvecklingen (Scherp 2007, s 132-136). Ibland hör man lärare säga att i dagens skola går man inte för att bli något, utan för att bli någon. Frågan man kan ställa sig är om skolan har misslyckats i att förmedla att kunskapsutveckling på många sätt också leder till en social och i allra högsta grad personlig utveckling. Kunskapsutveckling eller snarare kunskap kan på många sätt beskrivas som ett verktyg att hantera och förstå vissa sammanhang. Detta behöver eleverna när de senare möter vuxenlivet. Kunskaper och färdigheter ger en grund att stå på och ger även eleverna möjlighet att själva påverka sina liv (jfr Scherp och Scherp 2007, s 135).

Förutsättningar för att arbeta med de normativa och vetenskapliga uppdragen varierar naturligtvis kraftigt mellan skolor. Några av de skolor vi varit på har som tidigare nämnts redan fått beskedet att de skall läggas ner. En del av dessa har också en historia av en stökig skolmiljö där lärmiljön kanske inte alltid varit optimal. I dagens konkurrensutsatta skola utgör kanske elevunderlaget en betydande del gällande vilken skolmiljö som kommer att råda på skolan. Även om skolans värld bör bygga på vuxnas normer och regler så är skolan idag under stark påverkan från dess elever. En av våra verksamhetschefer har dock ett lite annat klimat på sin skola. Denna skola tillhör vad man skulle kunna kalla ett av stadens flaggskepp som både har ett gott rykte, hög

antagningspoäng och fina lokaler. I vår fråga kring hur skolan arbetar med de normativa och vetenskapliga målen säger han:

Nästan alla våra elever fortsätter på högskola och universitet. Och då ska våra elever ha så bra på fötterna som möjligt. Eleverna ska känna att det har jag med mig och det här funkar bra. Jag har fått en bra utbildning. Vi har ju inte problem med disciplin som kan finnas på andra ställen. Vi har aldrig några slagsmål eller så. Sen kan man ju aldrig säga att det inte finns någon mobbing här, men det beror ju på definitionen. Men eftersom vi inte tycker att vi har de problemen så behöver vi inte jobba med grundläggande värden på det sättet. Vi har inga ordningsregler på skolan utan vi har trivselregler. Använd sunt förnuft och behandla dina kompisar som du själv vill bli behandlad. Det har hittills fungerat väldigt bra. Då blir ju istället att vi jobbar med den vetenskapliga biten. Höga poäng har dom när dom kommer in här och höga poäng har dom när dom går ut (Pär).

Även om förutsättningarna kan variera kraftigt mellan skolor så visar citatet ovan en vad man skulle kunna kalla framgångsrik skolas vardag. Det är antagligen många lärare som skulle vilja arbeta i denna miljö där det vetenskapliga uppdraget verkar stå i centrum. En skola som har stora disciplinära problem tvingas naturligtvis att fokusera på det normativa uppdraget. Kanske ur ett annat perspektiv än vad som formuleras i läroplanerna. Men oberoende av detta så bör inget prioriteras på bekostnad av det andra. Skall man sedan koppla detta till elevers förväntan på dagens skolgång så verkar det som att en skola som prioriterar det vetenskapliga uppdraget också får mycket gratis gällande den sociala normativa delen. Frågan är vad som föregår denna goda lärmiljö? En fokusering på det vetenskapliga eller först en fokusering på det normativa?

Skolkultur och studier av framgångsrika skolor

Som tidigare nämnt så handlar en del av forskningen kring skolutveckling om forskning som fokuserar på framgångsrika skolor. Forskningen kring framgångsrika skolor har bland annat medfört uppställandet av tre komponenter som dessa skolor har i sitt arbete med eleverna. Skolorna har formulerat *sociala spelregler* där eleverna på ett tidigt stadium förstår vilka höga sociala förväntningar som finns på dem. Det finns också en uttalad *prioritering av kunskapsmålen* där hela skolans personal prioriterar ett arbete med de uppsatta kunskapsmålen. Utöver detta har de framgångsrika skolorna valt att arbeta på ett *elevfokuserat arbetssätt* där goda relationer mellan lärare och elev prioriteras (jfr Grosin 2003, s 146). Dessa tre komponenter är på inget sätt unika utan kan på många sätt uppfattas så som målet för flera skolors verksamhet. Vad som särskiljer framgångsrika skolor från mindre framgångsrika skolor är att respektive elever har uppfattat dessa tre komponenter och att de dessutom förstått innebörden. De pedagogiska och sociala målen (PESOK) blir på detta sätt lättare att uppnå. Som tidigare nämnt så kan detta identifieras så som en skolas skolkultur där det rådande pedagogiska och sociala klimatet är tydligt formulerat. Vad detta handlar om är att man bör försöka vinna kunskap om hur miljön i respektive skola påverkar elevernas resultat. Det finns bland annat omfattande forskning, både ifrån USA och Sverige, som visar att elever från gynnsamma socioekonomiska bakgrunder som placerats i de sämsta skolorna också kommer att prestera dåligt. De elever som kommit från mindre gynnsamma socioekonomiska bakgrunder och hamnat i bättre skolor kommer också att

prestera bättre (Grosin 2003, s 138). Den pedagogiska och sociala miljö som råder i skolan spelar som sagt roll.

Om man nu skall koppla begreppet skolkultur till arbetet med skolutveckling, handlar det om att identifiera de tre komponenterna som vi nämnt ovan, inom en skolas arbete med skolutveckling. Som vi har sett tidigare i citat ifrån våra informanter så uppger de att skolans mål innefattar både ämneskunskaper och kunskaper om hur världen är beskaffad. Erika uppger att "...etik och social uppfostran..." också är en del av skolans mål.

Skolorna i vår studie har lite olika förutsättningar för hur arbetet med skolutveckling kan se ut. Den rådande skolkulturen skiljer sig åt och elevsammansättningen är på vissa av skolorna mycket homogena, medan det på andra skolor skiljer sig åt. I arbetet med skolkultur, så som en del av det lokala arbetet med skolutveckling, så uppger informanterna ovan att den sociala miljön är viktig för skolan. En sak som flera verksamhetschefer återkommer till är att eleverna skall känna sig trygga på sin skola. Erika säger: "Jo det tycks vara lite det här att eleverna känner sig trygga, detta är en lagom stor skola, och de tycker sig bli sedda" (Erika).

En annan sak som informanterna förmedlar är att en del lärare också inte alltid bidrar till den skolkultur man kanske eftersträvar som verksamhetschef. Verksamhetschefen Karl förmedlar bland annat en viss oro över att lärare med många tjänsteår inte alltid är så benägna till förändring och utveckling. Han säger:

Lärarkåren har en historik och en kultur som sitter ganska djupt rotad. I alla avseenden så är inte lärarutbildningen anpassad efter vårt uppdrag idag. I det stora hela så jobbar folk jättebra och kämpar. Men det finns en problematik i det här, vi har de elever vi har. Det är helt irrelevant idag om jag för 20 år sedan undervisade naturelever som sög i sig varenda tredje gradsekvation. Om dom inte gör det idag. Kör jag som pedagogik som jag gjorde då och det inte funkar idag så är jag ingen bra lärare. Det går inte att säga att jag har fått en dålig klass eller de kan inget från grundskolan. Dom [elever] vi har de har vi (Karl).

Vad man kan se här är att den skolkultur som kommer att råda på en skola är beroende av på vilket sätt lärarna är benägna att ta del av den samhällsutveckling som sker. Elever förändras också över tid, men kanske inte de undervisande lärarna som fått sin utbildning under en annan tid då andra egenskaper eventuellt efterfrågades hos lärare. Flertalet informanter tillsammans med verksamhetschefen Karl uppger att lärarna så som grupp ständigt måste ifrågasätta sitt sätt att arbeta och förhålla sig både till att skolans uppdrag över tid kan förändras, samtidigt som elever idag har andra förutsättningar och förväntningar på sin tid i skolan. På samma sätt som skolan skall utvärdera och ompröva sin verksamhet och sina metoder måste läraren reflektera och pröva nya sätt att arbeta och utvecklas (jfr LPF-94, s 7 och se även Blossing 2003b, s 35-39 där han diskuterar den gamla individualistiska lärarrollen jämfört med den senare mer kollegialt inriktade).

Informanterna lyfter även fram samverkan mellan lärare och att lärare idag måste ta ett ansvar som inte bara handlar om att undervisa och överföring av kunskaper. Arbetet i lärarlag eller arbetslag utgör idag på många skolor ett forum där flera lärare träffas för samplanering, elevvård, ämnesöverskridande arbete och informationsutbyte. Forskaren Conny Björkman vid Umeå universitet har också arbetat med kvalitativa studier av skolor. Han har tittat på de kvalitativa skillnader som kan finnas mellan skolor och i

hans material har det framkommit att tilltron på arbetet i arbetslag är hög hos de rektorer eller verksamhetschefer som arbetar på vad som uppfattas som framgångsrika skolor. Björkman undersöker även de olika maktstrukturer som kan återfinnas inom skolan och Björkman kopplar detta till den rådande skolkulturen på skolan. Björkman beskriver den rådande skolkulturen på de mer framgångsrika skolorna:

Much of the work in school is arranged across forms and teaching teams. Even after work teachers often meet in the teams. The special rooms for teaching teams are their meeting places, together with common staff room. The research team senses a collegial and trusting atmosphere in the teaching teams and teachers seem to feel free to have different opinions. The discussions in the staff room often concern professional issues...teachers are highly visible during breaks and in the dining room. Teachers and pupils meet and talk as equals, but teachers never forget that they are adults (Björkman 2008, s 89).

I en kvalitativ studie är det inte alltid lätt att finna svar som passar den vetenskapliga forskningens systematik och tydlighet. Vad vi ändå kan se är att Grosin och Björkmans forskning på en generell nivå ändå till viss del passar in på de svar som våra informanter ger oss. För att förstå begreppet skolutveckling utan att alltför mycket tala om en endast mål- och resultatstyrd skola så kan man använda sig av begreppet skolkultur för att på ett annat sätt förstå vad det är man eftersträvar med skolutveckling. Skolkultur kan också på ett enkelt sätt förklara en framgångsrik skolas sätt att arbeta. Våra informanter uppger bland annat att både den pedagogiska och sociala miljön spelar roll för elevresultaten. Vi kan utläsa av våra informanter att ämneskompetenta och socialt engagerade lärare är en förutsättning för en god studiemiljö. Informanterna uppger vidare att lärarkåren måste anpassa sig till dagens elever och att dagens elever har andra förutsättningar än för till exempelvis 20 år sedan. Grosins tankar kring skolkultur är ett sätt att förklara det samlade grepp som måste göras i skolan för att skapa en god lärandemiljö som gynnar alla elever. Björkman beskriver på liknande sätt hur framgångsrika skolor verkar fungera och att mycket av den positiva pedagogiska och sociala miljön utgår ifrån lärarna (jfr Grosin 2003, s 145-146 och Blossing 2003b, s 39-43).

Konkurrens mellan skolor

Jag tror att det här med konkurrens, själva tävlingen innebär ofta att man skärper sig helt enkelt. Det är jätteviktigt för att vi får elever och har elever som upplever att det är hög kvalitet i undervisningen (Sara).

Inom ramen för denna kvalitativa intervjuundersökning har företeelsen av konkurrens mellan skolor blivit mycket påtaglig för skolorna. En av de skolorna som förekommer i undersökningens material har nyligen fått beskedet att de snart skall läggas ned. Det är naturligtvis flera faktorer som spelar roll i nedläggandet av en skola, men att konkurrens mellan skolor i förlängningen kan leda till nedläggningar vittnar verksamhetschefernas berättelser om. Både den verksamhetschef som redan fått nedlägningsbeskedet och också de som för närvarande inte behöver hantera denna problematik. I denna del kommer vi att fokusera på verksamhetschefernas bild av konkurrens mellan skolor.

Negativt med konkurrensen är att vi får lägga mycket resurser framför allt tidsmässigt men också ekonomiskt på att visa upp oss, arbeta med vårt informationsmaterial, vår hemsida. Och egentligen kanske det inte är negativt, men det är nytt. Så det är mycket arbete som vi lägger på det. Men det är samtidigt intressant och stimulerande /.../ [att] jobba med eleverna är ju det viktigaste vi har. Och det är ju där som vi lägger vårt krut, utan tvekan. Och det är ju också så att en skola som inte jobbar med sina elever, ser till att eleverna har det bra och att eleverna lär sig vad de ska, en sån skola är ju snart borta (Sara).

Detta citat är hämtat från en intervju med en verksamhetschef som inte drabbats av ett nedläggningshot. Hon anger att konkurrens mellan skolor är resurskrävande och hon uppger också initialt att det är mycket arbete som läggs på att visa upp skolan och eventuellt stärka sin marknadsposition. Hon drar även en parallell till arbetet med eleverna och uppger att en skola som inte fokuserar på eleverna, där eleverna lära sig vad de ska, snart kommer att konkurreras ut och hotas av nedläggning. Vad hon också lyfter fram är att hon tillsammans med eventuellt andra skolledare och rektorer finner detta arbete som intressant och stimulerande.

Företeelsen av konkurrens inom utbildningsväsendet är numera en för skolorna realitet som många verksamhetschefer arbetat under i många år. De effekter som konkurrens inom utbildningsväsendet kan medföra är en mycket debatterad fråga som vi inte ämnar lösa i detta arbete. Men vad man framförallt diskuterar är konkurrensens positiva eller negativa effekter och huruvida detta kan medföra positiva förändringar i klassrummet. I ESO-rapporten *Konkurrens bildar skola* (Bergström och Sandström 2001) lyfter man fram både positiva och negativa effekter. Framförallt menar man att de positiva effekterna av förekomsten av konkurrens, oavsett om det handlar om utbildningsväsendet, ett företag eller en myndighet, är att det tydliggör ineffektiviteter inom en organisation. Författarna menar att genom att imitera framgångsrika aktörer inom utbildningsväsendet så ger detta upphov till att man höjer den genomsnittliga utbildningskvaliteten. De negativa effekter som lyfts fram är att studiebegåvade elever väljer framgångsrika och konkurrenskraftiga skolor. Detta kan i förlängningen medföra att mindre studiemotiverade och resurskrävande elever hamnar på en och samma skola. En annan konsekvens som diskuteras är att de studiebegåvade elevernas påverkan på de mindre studiemotiverade eleverna också förloras om de söker sig till en konkurrenskraftig aktör (Bergström och Sandström 2001, s 12-14). I denna ESO-rapport vill man göra gällande att konkurrens mellan skolor alltså medfört en kvalitativ höjning inom utbildningsväsendet. Detta gäller även de kommunala skolorna. De summerar själva sin slutsats:

Tendensen är tvärtom att det är en fördel att vara elev i den kommunala skolan om det finns friskolor i närområdet. En tolkning av resultaten är att den kommunala skolan möter konkurrensen från friskolorna genom att förändra och förbättra den utbildning som erbjuds och därmed lyckas att bättre hjälpa eleverna att förverkliga sin fulla potential (Bergström och Sandström 2001, s 99).

Denna rapport har på inget sätt stått oemotsagd utan Holger Daun (2000) har bland annat kritiserat slutsatserna inom rapporten. Framförallt där de gör gällande att själva

förekomsten av en fristående aktör inom utbildningsväsendet leder till ökad kvalitet inom den kommunala skolan. Man tvistar helt enkelt både om de positiva och negativa effekternas innehåll, men också om dess orsaker. Daun menar att förekomsten av exempelvis en lokalt hög andel högutbildade föräldrar likväl kan medföra positiva förändringar inom den kommunala skolan. Detta skulle ha att göra med att de högutbildade föräldrarna skulle ha större möjlighet att kommunalpolitiskt ställa högre krav på en utbildning som kommunen erbjuder. Detta skulle då kunna medföra positiva förändringar i klassrummet (Daun 2000, s 307-310, jfr Humble 2007, s 27).

Som vi kan se så råder det mycket delade meningar om förekomsten av fristående aktörer inom utbildningsväsendet. Våra informanter är numera själva aktörer på en konkurrensutsatt marknad och flera av dem ser denna situation som självklar och ganska oproblematiske. Men ett annat perspektiv lyfts fram av en verksamhetschef där just hotet eller snarare beslutet om skolans nedläggning är en realitet. Han uttrycker sig enligt följande:

Det finns flera faktorer som spelar roll kring varför denna gymnasieskola skall läggas ner. Det hela går tillbaka till kring år 2000 då närhetsprincipen fortfarande tillämpades. Det vill säga att bostadsort och skolplacering hörde ihop. Vad som senare har skett är en exceptionell ökning av fristående aktörer som redan från början valt en central lokalisering. För oss är det alldeles uppenbart att elever vill gå i en skola som är centralt placerad. En centralisering är ju något som händer i hela samhället /.../ Den geografiska placeringen är överordnad, oavsett kvalitén på den undervisning som bedrivs (Frank).

Denna verksamhetschef beskriver en historisk bakgrund till den förändring som nu skett inom den svenska gymnasieskolan. En ökning av fristående aktörer har skett på mycket kort tid och de har också valt en i staden central placering av sin skola. På denna skola upplever verksamhetschefen att deras geografiska placering spelat stor roll i hur attraktiv skolan varit för grundskoleeleverna när de gjort sitt gymnasieval. Till saken hör att denna skola inte har någon central placering utan befinner sig i en av stadens förorter. Han uppger att elever vill gå i en skola vars placering är central och den geografiska placeringen är överordnad den undervisningen som bedrivs. Verksamhetschefen fortsätter:

Om ni varit på gymnasiemässan så ser ni hur mycket broschyrer det finns från skolor, både från Göteborg men också från skolor i övriga Sverige. Störst nytta av gymnasiemässan har reklambranschen. Jag upplever det som att detta enorma utbud snarare förvirrar eleverna. Jag ser fram emot den nya gymnasieskolan där de fria valen kommer att minska. De enda som kan bryta denna utveckling, är de som startad den, och det är våra politiker. Kvalitetsfrågorna kommer att i framtiden få större utrymme i stället för diskussionen kring konkurrens- och ryktesfrågor (Frank).

Här deklarerar verksamhetschefen en vad man kan ana personlig åsikt gällande skolornas konkurrensutsatthet. Han beskriver en upplevelse av förvirring hos eleverna när de skall göra sina val till gymnasiet och det enorma utbudet av skolor anses förvirrande. Han ser heller ingen direkt koppling till utbildningarnas kvalitet eller att utbudet i sig skulle generera en bättre utbildning. Han uttrycker också en förhoppning om att det i framtiden kommer att finnas ett minskat antal skolor och program vilket kan

generera en diskussion kring utbildningarnas kvalitet istället för konkurrens- och ryktesfrågor. Just nu pågår ett arbete med att arbeta fram en ny gymnasiereform som skall ersätta den nuvarande. Under 2008 har Utbildningsdepartementet utgett den statliga utredningen *Framtidsvägen – en reformerad gymnasieskola* (SOU 2008), där det föreslås förändringar som till exempel att av gymnasieskolans 19 program skall 14 vara yrkesprogram och endast 5 högskoleförberedande. Dagens individuella program föreslås tas bort. Målet är att minska utbudet och fokus ligger på att utveckla de yrkesförberedande programmen. Målet är att detta skall gälla från och med den 1 januari 2010 för utbildning påbörjad efter den 1 juli 2010 (SOU) 2008, s 120).

Gällande konkurrens mellan skolor så kommer vi återkomma till detta nedan, men inom ramen för konkurrens mellan skolor så blir naturligtvis ett gott rykte en central fråga för en verksamhetschef i försöken att hålla uppe ett stort elevantal och skapa förutsättningar för en skolverksamhet med kvalitativ undervisning. Forskaren Stefan Lund beskriver situationen för skolorna enligt följande:

God utbildning drar till sig många elever och många elever i nuvarande ersättningssystem betyder god ekonomi och gynnsamma villkor för utvecklingsarbete. Utbildningspolitiskt betraktas detta som ett sätt att sätta press på mindre attraktiva skolor att förändra sin utbildning (Lund, 2007, s 282).

Här beskrivs den förhoppning som politikerna satt till vad konkurrens mellan skolor skulle kunna generera. Mindre attraktiva skolor skall genom utvecklingsarbete, som med lätthet kan översättas till skolutveckling, förändra sin verksamhet för att locka till sig ett större antal elever än vid förra gymnasievalet. Detta sammanfaller också med det som ESO-rapporten förmedlar enligt ovan. Man hyser en tilltro till själva förekomsten av konkurrens så som en positiv inneboende kraft som medför positiva effekter.

Fält, symboliskt kapital och habitus

Vi menar att utbildningsväsendet kan tolkas som ett fält så som Bourdieu använder fältbegreppet (Broady 1996). Gymnasieskolorna är aktörer som vill locka till sig elever och översatt till Bourdieus teori blir gymnasieskolorna agenter som strider på fältet utbildningsmarknad. Dessa skolor tävlar alla om ett symboliskt kapital. Vad detta symboliska kapital är bestäms av är de trosföreställningar som finns på fältet utbildningsmarknad. Bourdieus begrepp symboliskt kapital (Broady 1996) blir översatt i vår studie det som elever och elevers föräldrar värderar som positivt när de väljer gymnasieskola. När vi frågade om vilka faktorer som är viktigast för elevers val av gymnasieskola var verksamhetschefernas svar ganska entydiga. Verksamhetschef Erika svarade:

Jo det tycks vara lite det här att eleverna känner sig trygga, detta är en lagom stor skola, och de tycker sig bli sedda. De tycker att lärarna är schyssta och de får jobba med det som de är intresserade av. Så det verkar i första hand bli ryktet och sen här blir det ju så tydligt med våra inriktningar (Erika).

Ett gott rykte blir centralt när man utvärderar det sociala kapital som skolor vill åt. Det blir uppenbart i en stad som Göteborg att det, förutom det geografiska läget, är skolans rykte som är det klart väsentligaste när elever och elevers föräldrar väljer gymnasieskola. Detta är något som flera verksamhetschefer lyfter fram i intervjuerna. Ett gott rykte kan

beskrivas så som ett konstruerat bevis som hjälper oss att strukturera och göra verkligheten begriplig (Kapferer, 1988). Verksamhetschefen Pär säger:

Sen är skolans rykte enormt viktigt. Och det blir ju en positiv effekt med ett gott rykte som rullar på. Och lika besvärligt blir det den dagen man får ett negativt rykte. Marknadsföring sköter sig kanske väldigt bra så länge ryktet är bra. Då kanske man inte behöver lägga så mycket pengar på marknadsföring. Sen är det ju alltid det här, törs man avstå marknadsföring? Sen de skolor som hamnar i en utförsbacke. Det hjälper inte hur mycket de annonserar eller marknadsför sig, elever går inte dit ändå. Då är det ju ingen idé att marknadsföra sig då heller egentligen (Pär).

Även Pär beskriver skolans rykte som enormt viktigt. Utifrån ett marknadsperspektiv blir det Pär uttrycker intressant. Han menar att en skola med ett gott rykte inte behöver lägga pengar på marknadsföring eftersom skolan fyller sin elevkvot ändå. Pär driver även en annan tes i ovanstående citat: att skolor som hamnar i utförsbacke genom exempelvis ett dåligt rykte inte heller behöver marknadsföra sig. Ett dåligt rykte kan inte tvättas bort med marknadsföring, på så sätt kommer en skola med dåligt rykte inte ur en negativ trend i elevunderlaget. Detta är något som bekräftas av verksamhetschef Karl:

Det finns ju exempel på skolor som har plöjt ner hur mycket pengar som helst på marknadsföring men det har inte funkade ändå. För det visade ju sig att produkten inte höll (Karl).

Här kan vi fråga oss om skolor med ett vikande elevunderlag på grund av dåligt rykte ska ge upp på en gång? Om skolor med gott rykte inte behöver marknadsföra sig, törs de avstå?

Vi återgår till rykte som symboliskt kapital inom fältet utbildningsmarknad. Som vi tidigare nämnt i arbetet handlar Bourdieus teori om att en grupp människor tillskriver exempelvis en institution som skolan en tilltro, ett anseende och en viss prestige (Broady 1996). Vad är det mer precist som en skolas goda rykte består av?

Under intervjuerna framkom det givetvis olika svar men ett återkommande tema verkar vara att gymnasieskolans lärare har ett gott rykte. Detta belyses av verksamhetschef Pär:

Man måste ha oerhört ämnesduktiga lärare. Lärarna måste vara väldigt engagerade. Eleverna här säger väldigt ofta att lärarna bryr sig. Eleverna på vår skola känner att de blir sedda (Pär).

Att lärarnas skicklighet som pedagoger är en central del av skolans rykte är något som samtliga verksamhetschefer uttrycker på olika sätt. Detta belyses även av verksamhetschef Erika:

Att ge kvalité innebär att man har bra personal. Välutbildad personal, socialt engagerad personal. Det betyder ju att man måste satsa på att ha rätt personer. /.../ För det finns ingen skola som har råd att inte ha lämplig personal (Erika).

Erika går så långt att ingen skola har råd att ha mindre duktiga lärare. Lärarkåren får på så sätt en mycket framtonad roll i vad som utgör en framgångsrik respektive mindre framgångsrik skola. Detta kanske inte är så konstigt med tanke på lärarens centrala roll i

utbildning av olika slag. Förmodligen finns det företag i många olika branscher som anser att personalen är den viktigaste resursen i konkurrensen om kunder.

Ett annat exempel på vad ett gott rykte kan vara kom från en verksamhetschef som arbetar på en populär kommunal gymnasieskola belägen i centrum.

Vi har ju ganska många elever som går vidare inom journalistik. Kristina Hedberg som är en duktig och viktig reporter på radio P1. Vi har elever som är verksamma inom det litterära fältet som Olivia Bergdahl. Och som Brådi som debuterade förra året. Vi har elever som blir skådespelare som Reine Brynolfsson. Kaj Polack har tidigare varit elev här. Och detta är en tradition som vi förmedlar vidare och försöker visa våra elever (Sara).

Det blir tydligt att dessa kända personer utgör ett symboliskt kapital för skolan. Sara tror att dessa kända före detta elever har betydelse när eleverna i årskurs nio väljer gymnasieskola. Därför blir det lämpligt för skolan att i sin verksamhet och i sin marknadsföring lyfta fram dessa kändisar.

När många elever delar ett liknande habitus blir elevunderlaget homogent. Detta kan leda till en segregation mellan olika skolor. Som vi nämnt i den teoretiska anknytningen menar Bourdieu att habitus är ett system av dispositioner och idéer som finns i individen (Broady 1996). Dessa idéer påverkar omedvetet individens beteende i sociala sammanhang. Det är svårt att ändra sitt habitus, därför menar Bourdieu att människor gärna finner andra som delar ett liknande habitus. Det gör att människor söker sig till sociala sammanhang där de känner sig hemma. Om många elever delar ett liknande habitus på en skola kommer detta habitus att dominera det sociala fältet på denna skola. Om en majoritet av eleverna på en skola har övre medelklassbakgrund skulle elever med liknande habitus söka sig till skolan. Elever med övre medelklassbakgrund kanske anses vara mer studiemotiverade och mer skötsamma än elever från arbetarklassbakgrund. Vi tror att det kan ses som ett symboliskt kapital för en skola att ha ett rykte om ambitiösa elever. Pär tog upp sin syn på en sorts segregation i skolan. Han uttryckte sig så här:

Jag tror att Frölunda har haft en väldigt stor blandning av program. Studieförberedande, yrkesförberedande, allt sånt. Jag tror inte på den idén, jag tror man måste vara mer koncentrerad. Jag tror att med den nya gymnasieskolan ska man se till att ha de högskoleförberedande programmen för sig och de yrkesförberedande för sig. Man ska inte tro att man kan blanda elever. De blir inte mer blandade för det. Jag tror på att samla samma typer av människor, som är t.ex. studieinriktade, har de någon kompis på yrkesprogrammen så umgås de säkert på fritiden. Elever från olika program kommer inte att umgås naturligt bara för att de går på samma skola (Pär).

Här påpekar Pär att det finns en fördel i en konkurrenssituation att inte ha högskoleförberedande och yrkesförberedande program på samma skola. Vi tolkar Pärs resonemang enligt följande: om en skola får ett urval av elever av samma typ, exempelvis studiemotiverade elever, har skolan sedan lättare att locka till sig andra elever av samma typ. Detta kan då vara en konkurrensfördel. Pär tror inte att elever av olika typer, alltså elever med olika habitus, umgås med varandra bara för att det går på samma skola.

Vi har tidigare tagit upp att ESO-rapporten kommit fram till att konkurrenssituationen i förlängningen kan leda till att studiebegåvade elever väljer framgångrika skolor, medan mindre studiemotiverade elever och mer resurskrävande elever hamnar på andra skolor (Bergström och Sandström 2001). Detta är något som även Pär beskriver. ESO-rapporten tar upp segregeringen som en negativ effekt av konkurrenssituationen. De studiemotiverade elevernas påverkan på de mindre studiemotiverade eleverna förloras. Vi tänker oss däremot att det skulle kunna vara så att de mindre studiemotiverade eleverna påverkar de andra eleverna negativt, något som inte tas upp i ESO-rapporten. Pär tror dock inte att eleverna blandar sig även när de går på samma skola och det därför inte finns någon påverkan att tala om.

Sammanfattningsvis kan man säga att gymnasieskolorna är beroende av elevernas bild och uppfattning av skolan i en konkurrenssituation. Ett gott rykte bland både elever, föräldrar och lärare skapar en attraktiv skola där ryktet också blir en metod för att skapa en social sammanhållning i betydelsen att de som nåtts av ryktet, väljer att söka till den aktuella skolan (Kapferer 1988, s 52). På så sätt kan vi se att skolornas verksamhet på många sätt påverkas av det faktum att man nu är en aktör på en konkurrenssatt marknad.

Skolutveckling och konkurrens

Vi har ovan beskrivit verksamhetschefernas syn på både skolutveckling och konkurrens. En del av detta arbetes syfte har varit att klarlägga verksamhetschefernas syn på skolutveckling och det faktum att skolan numera är en aktör på en konkurrenssatt marknad. Utifrån de vetenskapliga och normativa målen som finns formulerade i bland annat LPF-94, så ville vi undersöka om verksamhetscheferna upplever ett motsatsförhållande mellan skolutveckling och konkurrens.

Gymnasieskolans uppdrag är ju att ge en så bra utbildning som möjligt. Det är viktigt att redan från början ha ett elevperspektiv på utbildningen och ha detta i förgrunden. Eleven skall vara i centrum och nu när gymnasieskolorna befinner sig på en marknad så blir detta än viktigare eftersom eleverna kan bestämma sig för att byta skola. Det är ju så att säga ett pris på varje elev (Frank).

Som vi nämnde redan i vår inledning så genererar varje elev på gymnasiet runt 70 000 kronor för skolorna. Denna summa består helt av den så kallade skolpengen som bekostas av skattemedel. Det är denna skolpeng som varje elev genererar som verksamhetschefen ovan refererar till som ett pris. Varje elev har idag även möjlighet att byta skola, då följer naturligtvis skolpengen med för att finansiera elevens studier på den nya skolan. Om man räknar på vad en skola skulle förlora med minskat elevunderlag på 30 elever så minskar alltså skolans budgetmedel med hela 2,1 miljoner kronor på ett helår. Utifrån ett kritiskt perspektiv kan det tyckas att man bör förhålla sig kritisk till drivkraften bakom varje skolas verksamhet. Att bedriva skolutveckling som gynnar alla elevers inläring har alltså en ekonomisk aspekt bakom sig. Svikande elevantal medför stora ekonomiska förändringar för en skola, oavsett om den är en kommunal eller fristående aktör.

Huvudman för skolan är inte viktig. Elever och föräldrar bryr sig inte om det är en friskola eller kommunal skola. Så tänker man inte, man vill hitta en bra skola. Man vill hitta en skola som passar en själv. Men ordet på stan hur ungdomar pratar om en skola, självklart är det viktigt (Karl).

Karl uppger att han inte tycker att vem som bedriver skola är relevant. Han upplever att elever och föräldrar inte bryr sig om detta utan att epitetet *en bra skola* är det som avgör om man har ett högt elevantal vid sökningarna till gymnasiet. Gällande att stärka sin position på marknaden så uppger verksamhetscheferna lite olika svar. Karl fortsätter:

Det hör ju ihop, det här med skolutveckling och konkurrens och varumärke. Ibland kan jag känna inte olustigt men på gränsen till när man pratar om en kunskapsorganisation, vi pratar om en återväxt av unga människor som ska hamna någonstans och bli bra medborgare helt enkelt. Och så pratar vi om hur mycket vi ska plöja ner i reklam och marknadsföring. Det kan bli en liten olustig känsla. Vi tycker inte att skolutveckling är att marknadsföra oss. Det finns bara en marknadsföring som är värd att satsa på och det är eleven och det är på grund av vårt uppdrag. På den här skolan lägger vi väldigt lite pengar på marknadsföring. Vi vill att våra elever ska sprida vårt rykte, det är det intressanta. Och det är ju skolutveckling (Karl).

Karl uppger i citatet ovan att han inte tycker att vem som är skolans huvudman är väsentligt. Samtidigt uppger han att han ibland kan känna en olust när man diskuterar skolans verksamhet och samtidigt talar om att dagens skola också måste arbeta med reklam och marknadsföring. Samtidigt uppger en annan verksamhetschef att: ”sen är det ju alltid det här, törs man avstå marknadsföring” (Pär). Vidare så uppger Karl att han inte tycker att skolutveckling och konkurrens hör ihop. Han menar att elevernas åsikter om skolan medför ett rykte som skolan är mer beroende av. Han vill att eleverna skall sprida detta rykte och han uppfattar detta som skolutveckling. Han gör en direkt koppling mellan skolans satsning på skolutveckling och det rykte som figurerar bland elever.

En skolas position på marknaden är idag naturligtvis viktig. På frågan om det finns någon motsättning mellan skolutveckling och positionering på marknaden uppger en verksamhetschef att hon inte upplever någon motsättning. Hon uppger att den skolutveckling som de sysslar med syftar till att gynna alla skolans elever. Hon upplever att skolan på så sätt uppfyller sitt samhällsuppdrag och att skolutveckling är en del av positioneringen på marknaden (Sara). Karl uppger att denna fråga diskuterats mycket på deras skola. Han menar att skolutveckling inte bara handlar om att göra vissa satsningar eller att öka på resurser för att locka till sig ett större elevantal. Han menar att skolutveckling i en konkurrensutsatt skola inte bara får handla om att göra ekonomiska satsningar för att stärka sin position. Dock uppger han i och med att skolan idag är konkurrensutsatt, så kan en skola inte välja att minska resurser för skolutveckling. Konkurrensen är alldeles för hård och vilka de konkurrenskraftiga skolorna är för tillfället kan variera. Framförallt kan de fristående aktörerna befinna sig i en ekonomiskt gynnsam situation, medan den kommunala skolan tvingas till nedskärningar eller andra besparingar. Han anser ändå att en viss konkurrens mellan skolor faktiskt kan gynna skolutveckling. Han säger:

Men självklart ska man öka sin konkurrenskraft i ett läge där man får skära hårt (ekonomiskt), då är utmaningen större. Sen tycker jag att det är jättebra att det finns konkurrens till en viss gräns. Den dagen man kan ta det lugnt

och man vet att det kommer elever för de är tvingade att gå här. Då är man ju illa ute. Så konkurrens för både bra och dåliga saker med sig. Nu tror jag att verksamheten är av sådan art att alla vi som jobbar i den ändå skulle kämpa för en förbättring oavsett om det är konkurrensutsatt eller inte. Gör man inte det kanske man inte ska jobba här (Karl).

Ett sista perspektiv på skolutveckling och konkurrens får vi från den verksamhetschef vars skola nyligen fått besked om nedläggning. Han menar att nedläggningen av hans skola är en direkt konsekvens av att skolan numera är en aktör på en konkurrensutsatt marknad. Han uppger att trots satsningar på undervisningen så finns det andra orsaker till att skolan får lägga ner. Han säger:

Även om kvalitén på en utbildning är bra så är nedläggningen av denna skola en konsekvens av marknadskrafterna. Stadens behov [Göteborgs stadsdelsförvaltning] har också haft företräde före gymnasieskolans behov. Vi här på skolan har ett gott rykte gällande undervisningen. Chalmers och Sahlgrenska har kommunicerat att de är nöjda med den kunskap som eleverna besitter som har läst hos oss. Senast var det en ledare i GP som lyfte fram vår satsning inom matematik (Frank).

Denna verksamhetschef har ett annat perspektiv än de övriga. Marknadskrafterna har fått konsekvensen att hans skola skall läggas ner. Samma verksamhetschef har menat att ”för oss är det alldeles uppenbart att elever vill gå i en skola som är centralt placerad” (Frank). Samma verksamhetschef uppger också att de satsat stort på olika reklamkampanjer och marknadsföring. Han uppger att skolan satsat ca 400 000 kronor och att detta till och med har ökat på senare tid. Men denna marknadsföring har inte gett resultat. Flera av verksamhetscheferna uppger att det är bra att Franks skola skall läggas ned. Detta eftersom man förväntar sig mindre elevkullar och då också en mindre budget. Trots nedläggningen av minst två gymnasieskolor uppger de andra verksamhetscheferna att de fått olika besparingskrav på sig ifrån stadsdelsförvaltningen. Skolan verkar befinna sig i en ständigt föränderlig process där elevantal och skolpeng upptar en stor del av verksamhetschefernas tankar.

Diskussion och slutsatser

Till en början kan vi säga att informanternas beskrivning av skolutveckling vittnar om en bred och mångtydig betydelse. Skolutveckling är något som pågår hela tiden i skolan och man har uppfattningen att skolutveckling både kan handla om att eleverna bättre uppfyller målen för de enskilda ämnena, eller att det också kan handla om fortbildning av lärare. Skolutveckling kan också handla om att fördela de lokala resurser som man har att tillgå på respektive skola och då handla om både lokaltillgång och fördelning av lärare per elev. Några informanter menade att skolutveckling måste sättas i relation till något och i de flesta fall nämndes mål som finns formulerade i läroplaner och andra styrdokument. Informanterna talade också om skolutveckling i ganska generella drag och en fokusering på att skolutveckling alltid skall leda till positiva förändringar i klassrummet finner vi inte. Snarare talar informanterna om att man är styrd ifrån stadsdelsnämnder, politiker och styrdokument. Fördelning av resurser och att hålla budgeten är något som sätter ramarna för skolans verksamhet. Dock uppger informanterna att de ändå känner sig fria att själva utforma på vilket sätt man arbetar med skolutveckling. Det lokala förändringsarbetet styr man över själv.

Gällande de vetenskapliga och normativa målen i skolan så menar informanterna att de uppfattar denna uppdelning av uppdraget så som vi beskrivit det. Skolans uppdrag är att förbereda eleverna för vuxenvärlden och detta innefattar kunskap inom enskilda ämnen, men också kunskaper om regler och normer som återfinns inom vuxenvärlden. Man skulle kunna beskriva uppdraget som att skolan skall förmedla en social och emotionell utveckling som förbereder eleverna för det kommande livet. Detta innefattar som sagt kunskaper i enskilda ämnen men också träning att agera i sociala sammanhang och där det finns en social förväntan på att eleverna skall uppvisa ett visst beteende.

I studier av framgångsrika skolor kan man se att den rådande skolkulturen är av betydelse för elevernas resultat. Vad vi kan se av svaren i vårt material så har verksamhetscheferna en generell uppfattning om att skolan bör göra ett samlat grepp både om de normativa och vetenskapliga uppdragen för att uppnå vad man kan kalla en framgångsrik skola. Informanterna anger inte en så systematiserad bild som bland annat Grosin eller Björkman formulerat men informanterna har ändå en liknande uppfattning om vad som behövs för att en skola skall betraktas som framgångsrik (Grosin 2003 och Björkman 2008).

Våra informanter vittnar samstämmigt om att skolans rykte är helt avgörande för överlevnaden i dagens konkurrenssituation. En skolas goda rykte består till stor del av duktiga lärare. Även kändisar bland tidigare elever kan vara en fördel. Något som också framkommer är att dagens konkurrenssituation kan leda till mer homogena elevgrupper. Elever med ett gemensamt habitus som till exempel övre medelklass kan anses vara mer studiemotiverade elever och på så sätt också bli en konkurrensfördel i skolans rykte. Att konkurrenssituationen i förlängningen leder till att studiemotiverade och mindre studiemotiverade elever inte blandas lika mycket, tas upp som en negativ konsekvens av ESO-rapporten (Bergström och Sandström 2001). Pär tror dock inte att dessa elevgrupper blandas även om de går på samma skola.

Våra informanter förmedlade att de inte upplever något direkt motsatsförhållande mellan skolutveckling och förekomsten av konkurrens inom utbildningsväsendet. Skolutveckling i en konkurrenssatt skola upplevs istället som stimulerande. Konkurrens inom utbildningsväsendet upplevs som att man fokuserar och lyfter fram det man själv är bra på. Vem som är huvudman för den enskilda skolan upplever man

som sekundärt och av mindre betydelse. Gällande konkurrensen i sig så anger informanterna att konkurrensen mellan skolor medför ett behov av att visa upp sig. Detta är något som upptar både resurser och tid från de som arbetar inom skolan. I och med att alla skolor, oberoende huvudman, konkurrerar om eleverna så kan detta i förlängningen få konsekvenser i form av nedläggning. Detta är något som drabbat en av våra informanters skola. Han uppger att en gynnsam geografisk placering är en förutsättning för att bibehålla en stark position på marknaden. Den geografiska placeringen är till och med överordnad kvalitén på undervisningen. Detta skulle i så fall sprida nytt ljus över diskussionen om företeelsen av konkurrens inom utbildningsväsendet, där de tidigare resonemangen om att konkurrens leder till högre kvalitet inom skolan, blir av mindre betydelse. Detta eftersom elevantalet efter varje gymnasieval tenderar att sja om varje skolas överlevnad. Något annat som framkommer i vårt material är att konkurrens lett till ett överdrivet utbud av kurser och inriktningar som varje elev erbjuds på gymnasiet. Ett par av våra informanter anser att detta snarare är förvirrande för eleverna och menar att den kommande gymnasiereformen *Framtidsvägen* kommer att korrigerera detta (SOU 2008).

De slutsatser och vidare reflektioner som vi gör av materialet handlar om att man på något sätt måste förhålla sig både till det uppdrag som är pålagd gymnasieskolan, samtidigt som den praktiska verkligheten utgör realiseringsarena där allt skall komma att ske. Det nuvarande ersättningsystem som gymnasieskolan är en del av betyder god ekonomi för de skolor som lyckas attrahera en stor mängd elever. Utbildningspolitiskt finns det inga tveksamheter över det motiv som legat till grund för avregleringen av skolan. Man vill helt enkelt sätta press på skolor som inte bedriver en attraktiv utbildning för eleverna. Utbildningspolitiskt verkar det också som att uppfattningen om att konkurrens inom utbildningsväsendet leder till högre kvalitet inom utbildningen lever vidare. Vi drar slutsatsen att man bör fortsätta att medvetandegöra allmänheten om att den ekonomiska aspekten inom gymnasieskolan är av stor betydelse och att ingen skola, oberoende huvudman, undgår risken att eventuellt läggas ned. I vårt material finner vi också tecken på att konkurrens mellan skolor inte allt alltid leder till högre kvalitet inom utbildningen. Framförallt finner vi att det inte finns något direkt samband mellan ett högt antal sökningar till en skola och att det bedrivs god undervisningen på skolan. Utöver detta anser vi att diskussionen om på vilket sätt skolpengen skall kunna disponeras fritt av en fristående aktör bör fortgå. Är det rimligt att ett överskott av en skattefinansierad skolpeng plockas ut i aktievinster, bör inte de pengarna återgå till eleverna? På grund av att forskningen och framförallt åsikterna kring företeelsen av konkurrens inom utbildningsväsendet fortgår så framkommer ytterligare en fråga: skall noterade börsbolag bedriva ett myndighetsutövande över våra barn och ungdomar?

Referenser

Bokreferenser

- Berg, Gunnar och Scherp, Hans-Åke (red.) (2003) – *Skolutvecklingens många ansikten*. Myndigheten för skolutveckling. Kalmar: Liber distribution.
- Blomqvist, Paula och Rothstein, Bo (2005) – *Välfärdsstatens nya ansikte: demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora.
- Blossing, Ulf (2003a) – Skolförbättring -en skola för alla. I (red.) Berg, Gunnar och Scherp, Hans-Åke – *Skolutvecklingens många ansikten* (ss. 97-135). Myndigheten för skolutveckling. Kalmar: Liber distribution.
- Blossing, Ulf (2003b) - *Skolförbättring i praktiken*. Malmö: Studentlitteratur.
- Broady, Donald (1996), - Kapital, habitus och fält. I (red.) Gustavsson, Anders - *Kunskapsmål, teori, empiri – föredrag vid en humanistisk forskarkurs i Uppsala*. Stockholm: Etnologiska avdelningen vid Uppsala universitet.
- Carlgren, Ingrid och Marton, Ference (2004) – *Lärare av i morgon*. Kristianstad: Lärarförbundet.
- Esaiasson, Peter, Gilljam M, Oscarsson H och Wängnerud L (2007) – *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Folkesson, Lena m.fl. (2004) – *Perspektiv på skolutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Fägerborg, Eva (1999), Intervjuer. I L. Kaiser & M. Öhlander (red.) – *Etnologiskt fältarbete*. (ss. 55-72). Lund: Studentlitteratur.
- Grosin, Lennart (2003), Forskningen om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling. I (red.) Berg, Gunnar och Scherp, Hans-Åke – *Skolutvecklingens många ansikten*. (ss. 137-178). Myndigheten för skolutveckling. Kalmar: Liber distribution
- Kapferer, Jean-Noel (1988) – *Rykte, världens äldsta nyhetsmedium*. Eskilstuna: Norstedts förlag.
- Roeck Hansen, Jannika och Wallton, Elisabeth (red.) (2008) - *Skolutveckling - för bättre resultat och måluppfyllelse*. Myndigheten för skolutveckling. Kalmar: Liber distribution.
- Rönnerman, Karin (1998) - *Utvecklingsarbete – en grund för lärares lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Scherp, Hans-Åke och Scherp, Gun-Britt (2007) – *Lärande och skolutveckling - ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Rapport utgiven av Estetiskt-filosofiska fakulteten, pedagogik vid Karlstads universitet (Karlstad University Studies 2007:3).

Uppsatser

Berg, Gunnar och Scherp, Hans-Åke (red.) (2003) – *Skolutvecklingens många ansikten*. Myndigheten för skolutveckling. Kalmar: Liber distribution.

Bergbom, Nils-Erik & Hansson, Teres (2004) – *Den kommunala skolan och en friskola sett ur ett marknadsföringsperspektiv*. C-uppsats vid Högskolan Kristianstad.

Hansson, Kristina (2008) – *Långsiktig skolutveckling? – lärarens tankar, ord och handlingar i ett utvecklingsarbets fortsatta steg*. Magisteruppsats vid Umeå universitet.

Humble, Martin (2007) – *Kampen om eleverna – en studie kring en marknadsanpassad skola*. C-uppsats vid Södertörns Högskola.

Larsson, Björn (2007) – *Vad påverkar elevers val av gymnasieskola?* C-uppsats vid lärarprogrammet vid Södertörns högskola.

Lek, Terese (2007) – *Kommunal eller fristående gymnasieskola? Avgörande faktorer i elevers val av skolform i samband med gymnasievalet*. C-uppsats vid lärarprogrammet vid Högskolan i Halmstad.

Doktorsavhandlingar

Björkman, Conny (2008) – *Internal Capacities for School Improvements – Principals' Views in Swedish Secondary Schools*. Avhandling vid Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

Lund, Stefan (2006) - *Marknad och medborgare – elevers valhandlingar i gymnasieutbildningens integrations – och differentieringsprocesser*. Avhandling vid Pedagogiska institutionen, Växjö universitet.

Rapport från statlig myndighet

Bergström, Fredrik och Sandström, Mikael (2001) – *Konkurrens bildar skola – En ESO-rapport om friskolornas betydelse för de kommunala skolorna*. DS 2001:12, Stockholm: Expertrådet för studier i offentlig ekonomi, Finansdepartementet.

SOU (2008:27). *Framtidsvägen – en reformerad gymnasieskola*. Betänkande av Gymnasieutredningen, Statens offentliga utredningar.

Tidskriftsreferenser

Daun, Holger (1997) – *Omstrukturering av det svenska skolsystemet*. Gensvar på globaliseringstendenser eller nationella krav? Ur: *Pedagogisk forskning i Sverige*, Årgång 2, nr 3, s 161-181.

Daun, Holger (2000) – *Vilken konkurrens gynnar vem i skolan?* Ur: *Pedagogisk forskning i Sverige*, Årgång 5, nr 4, s 307-310.

Isemo, A. (2008a). Hälften av eleverna väljer friskola, *Göteborgs Posten*, [2008-10-14]

Isemo, A. (2008b). Regeringsskifte kan stoppa aktieutdelningen, *Göteborgs Posten*, [2008-10-12]

Isemo, A. (2008c). Vill ha skärpta krav på skolor, *Göteborgs Posten*, [2008-10-14]

Isemo, A. (2008d). Skolan med matte i huvudroll, *Göteborgs Posten*, [2008-10-14]

Karlsson, C. (2008). Två gymnasier ska läggas ner, *Göteborgs Posten*, [2008-10-29]

Liljedahl, M. (2008) Skolor storsatsar – ingen bryr sig, *Metro*, [2008-10-16]

Lund, Stefan (2007) – *Valfrihet och konkurrens. Utvecklingstendenser inom gymnasieutbildningen*, *Pedagogisk forskning i Sverige 2007*, Årgång 12, nr 4, s 281-300.

Svensson, P. (2008) Slaget om eleverna, *Göteborgs Posten*, [2008-10-12]

Weyler K. (2008) Bättre planering nödvändig, *Skolvärlden* nr 18, [november 2008]

Internet

Läroplan för de frivilliga skolformerna (LPF-94), Stockholm: Skolverket (Elektroniskt tillgänglig: www.skolverket.se) [2009-01-18].

Läroplan för det obligatoriska skolväsendet (LPO-94) Stockholm: Skolverket (Elektroniskt tillgänglig: www.skolverket.se) [2009-01-18].

Vetenskapsrådet, Codex – regler och riktlinjer för forskning (Elektroniskt tillgänglig: www.codex.vr.se) [2009-01-18].

Bilaga - Intervjufrågor

Inledare

Namn?

Hur länge har du haft den här befattningen?

Tidigare utbildning?

Vad har du arbetat med innan den här anställningen?

Vad var det som fick dig att vilja arbeta som skolledare?

Skolutveckling

Hur ser du på gymnasieskolans uppdrag?

På vilka sätt tycker du att din skola lyckas detta uppdrag?

På vilka sätt tycker du att din skola misslyckas detta uppdrag?

Vad tycker du skolutveckling är för något?

- Vad tycker du det normativa uppdraget är?
- Vad tycker du det vetenskapliga uppdraget är?

Finns det några lokala dokument kring er skolutveckling?

- Vem formulerar målsättningarna för er skolutveckling?
- Utifrån vilka värden?

Hur arbetar ni med skolutveckling?

- Vad gör ni rektorer?
- Vad gör lärarna själva?
- Vad gör arbetslaget?

Upplever du din skola som Elevcentrerad, lärarcentrerad, kunskapscentrerad?

Konkurrens mellan skolor

Media har under hösten beskrivet en hårdnande konkurrens mellan gymnasieskolor. Är det något som ni känt av?

Hur ser du på konkurrens mellan skolor?

- Ser du några problem med konkurrens?
- Vad ser du som positivt med konkurrens?
- Finns det skillnader mellan kommunala och fristående skolor – i relation till konkurrens?

Vilka faktorer tror du är viktigast i elevers val av gymnasieskola?

(Vi frågar sedan vidare på de nedanstående faktorer som informanten tyckte var viktigast i föregående fråga.)

Rykte

Hur vill du att ryktet om er skola ska vara?

Hur arbetar ni för att få detta rykte?

Geografiskt läge

Spelar skolans geografiska läge någon roll?

- Skulle man kunna flytta skolan för att få ett mer attraktivt läge?

Betyg

Hur ser du på skolans rykte i betygssättning?

Hur ser du på den betygsinflation som finns?

Nischning

Hur tänker du kring nischning av utbildningar i förhållande till skolverksamhet?

Har skolan förändrat sina utbildningars innehåll p.g.a. konkurrensen för att göra dem mer attraktiva?

- på vilket sätt?
- varför inte?

Upplever du att det finns ett yttre – mer eller mindre uttalat – krav för att erbjuda mer nischade utbildningar, måste ni urskilja er?

Elevsammansättning

Finns det någon typ av elev som du skulle se som representativ för er skola just nu?

Vad är en positiv elevsammansättning för dig?

Finns det några problem med att få en homogen elevsammansättning om man nischer skolan?

Skolutveckling i en konkurrenssituation

Ser du några samband eller motsättningar mellan skolutveckling och skolans arbete med att stärka sin position på marknaden?

- På vilka sätt?

Om du jämför skolutveckling och skolans arbete med att stärka sin position på marknaden, görs det ena på bekostnad av det andra?

Bidrar den ökade konkurrensen mellan skolor till en kvalitetsökning av det normativa och det vetenskapliga uppdraget, i så fall på vilket sätt?

Hur stor del av er budget/resurser går till skolutveckling?

Hur stor del av er budget/resurser går till marknadsföring?

Är det något mer du vill tillägga angående det vi pratat om?