

Martin Lindvall
Examensarbete – Lärarutbildningen
Höstterminen 2007
Handledare Elin Gardeström
Examinator Kenneth Awebro



Skola i förändring

*Politisering och företagisering av en
kommunal och en fristående gymnasieskola*

Martin Lindvall

LÄRARUTBILDNINGEN • C-NIVÅ

Sammanfattning

I uppsatsen undersöks hur en kommunal och en fristående gymnasieskola förhåller sig till idealtyperna Företaget och den Politiska organisationen i de dokument som styr verksamheten. Slutsatserna är bland annat att den kommunala skolan på ett antal punkter befinner sig nära sin idealtyp den Politiska organisationen. Samtidigt lyfts 90-talets skolreformer fram som ett försök att företagisera den kommunala skolan och ett antal tendenser till hur detta har påverkat den kommunala skolan påvisas. Fortfarande präglas dock den kommunala skolan av att man från politiskt håll styrs mot mål som är generella, något som utmärker den Politiska organisationen. Den fristående skolan befinner sig å sin sida nära sin idealtyp Företaget och fokuserar på tydligt avgränsade mål med överlevnad och expansion som överordnade mål.

Abstract

In this essay I examine how a municipal- and an independent upper secondary school compare to the ideal types the Company and the Political organization and how that affects the school practise as it's described in policy documents. The conclusions are that the municipal school on a number of variables correlate to the ideal type the Political organization. At the same time the school reforms of the 1990s are considered as an intention to "companylize" the municipal school and a number of tendencies how that have affected the municipal school are shown. None the less the municipal school are to a great extent still targeted at general goals, a hallmark of the Political organization. The independent school is close to its ideal type the Company and are clearly focusing limited goals with survival and expansion as superior goals.

Nyckelord: Friskolor, företagisering, politisering, politisk styrning, målstyrning, New Public Management, NPM, idealtypsanalys.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTIONSKAPITEL	5
Inledning	5
Friskolor	5
Syfte.....	6
Frågeställningar	6
Avgränsningar.....	7
2. TEORIDEL	8
Tidigare forskning och relevant teoribildning.....	8
Företaget och den Politiska organisationen	11
Politisering och företagisering.....	12
3. METOD OCH MATERIAL	14
Att genomföra en idealtypsanalys.....	14
Undersökningsmaterial.....	14
Blackebergs gymnasium.....	15
Kunskapsskolan.....	15
Metodkritik.....	17
4. UNDERSÖKNINGSDEL.....	19
Resultatredovisning	19
Gemensamma förutsättningar; skolpeng, konkurrens och Lpf 94	19
Krav och mål med verksamheten	19
Kunskapsskolans krav och mål med verksamheten uttryckta centralt i <i>Verksamhetsplan för Kunskapsskolan skolåret 2007/2008</i>	20
Blackebergs gymnasiums krav och mål med verksamheten uttryckta centralt i <i>Ny kurs för Stockholms skolor: Skolplan för Stockholms stad 2000</i>	21
Analys centrala planer	22
Kunskapsgymnasiets krav och mål med verksamheten uttryckta lokalt i <i>Verksamhetsplan för Kunskapsgymnasiet Globen, skolåret 2007/2008</i>	23
Blackebergs gymnasiums krav och mål med verksamheten uttryckta lokalt i <i>Arbetsplan för Blackebergs gymnasium 2007</i>	24
Analys lokala planer	25
Autonomi, styrning, specialisering och enighet	25
Autonomi, styrning, specialisering och enighet på Kunskapsskolan.....	27
Autonomi, styrning, specialisering och enighet på Blackebergs Gymnasium.....	28
Kvalitet, resurser och överlevnad	30
Kvalitet, resurser och överlevnad på Kunskapsgymnasiet	30
Kvalitet, resurser och överlevnad på Blackebergs gymnasium	31
Sammanfattning av resultaten och slutsatser	31
5. AVSLUTANDE DISKUSSION.....	34

6. LITTERATUR OCH KÄLLFÖRTECKNING	36
Litteratur	36
Källor	36

1. Introduktionskapitel

Inledning

Under min tid som lärarstuderande har jag som sig bör varit ute på verksamhetsförlagd utbildning, VFU. Största delen av min VFU genomförde jag på den kommunala gymnasieskolan Kärrtorps Gymnasium. I slutet av min utbildning har jag börjat jobba deltid på ett fristående gymnasium, Jensen Gymnasium Södra. Dessa båda upplevelser tydliggjorde stora skillnader skolorna emellan. Kärrtorps Gymnasium är en institution som bär många av de kännetecken som präglar den gamla gymnasieskolan. Lärarna är lite äldre, skolan ser ut som vi ofta tänker oss gymnasieskolan och mycket av ett gammalt språkbruk lever kvar. Skolans lärare har även kämpat emot och lyckats med att inte införa arbetslag. Kontrasten med Jensen blir tydlig. Jensen Gymnasium har ett uttalat mål att bedriva verksamheten i en miljö som påminner om miljön på ett modernt företag, man pratar på om kunder, affärsområden och affärshemligheter. Samtidigt kom vi att läsa en text på lärarutbildningen av Nils Brunsson (2003) om politisering och företagisering, en text som lyfter skillnader mellan idealtyperna Företaget och den Politiska organisationen. För mig blev det en aha-upplevelse, kan man här finna förklaringar i den skarpa kontrasten mellan dessa båda skolor? Det är det jag ska försöka klargöra i denna uppsats.

Anders Lindbom (2007) skriver att friskoledebatten är så infekterad att vissa forskare avstår från att delta i den. Jag tror att det både för läsaren och min skull kan vara bra att från början klargöra min privata position i frågan. Detta för att läsaren ska slippa leta efter mina åsikter och misstänka att jag försöker sälja in en åsikt. Jag kan se både för och nackdelar med friskolor, det finns mycket som oroar mig vad det gäller friskolor och jag kan också se saker som friskolor bidragit med. Detta sagt utan att gå in på exakt vad jag gillar och ogillar. Jag har i denna uppsats försökt förhålla mig neutral till materialet, men det kan vara värt att nämna att valet av teori också påverkar utfallet. Denna diskussion kommer jag att återkomma till senare i uppsatsen.

Friskolor

Det svenska skolsystemet har enligt Lindbom (2007) genomgått en sorts pendelrörelse över en längre tid. Från att ha varit en privat angelägenhet har skolan sedan början av 1900-talet i samband med utbyggnaden av den starka staten kommit att bli en politisk kärnfråga med starka drag av centralisering. Sedan 1980-talet har pendeln dock slagit tillbaka och betoningen av rätten att välja utbildning har ökat. Friskolereformen som man ofta hänvisar till

var inte ett beslut utan resultaten av en längre förändringstendens som vi först idag på allvar kan börja utvärdera. Ändå bör vi inte förvänta oss att vi nått vägs ände, mycket pågår än och i tidningen Skolvärlden hävdar Claes Hemberg, som är informationschef på Avanza, att det idag är samma människor som ger sig in i skolbranschen som en gång spekulerade i IT-sektorn (Lindgren 2007:2). Skolan anses vara en outnyttjad marknad med stark tillväxtpotential och många starka finansiärer går in och vill vara med och dela på kakan, däribland en av Kunskapsskolans ägare Investor.

1991 övergick ansvaret för skolan från staten till kommunerna och staten kom att styra genom målformuleringar och begränsade föreskrifter hur målen skulle nås. 1992 övergavs närhetsprincipen och det fria skolvalet infördes samtidigt som det blev möjligt att starta friskolor, verksamheten skulle finansieras genom den så kallade skolpengen, den summa som skolan fick i ersättning för varje elev man tog emot (Lindbom 2007:15-16).

Begreppet friskola eller fristående skola används idag synonymt, vilket även jag kommer att göra, men den korrekta termen är egentligen fristående skola, då man ville undvika den historiska kopplingen till friskolorna från 17-1800-talen som var fria i bemärkelsen avgiftsfria (Nilsson 2002:26). En fristående skola är en skola med annan huvudman (ägare) än kommun eller landsting.

Syfte

Syftet i denna uppsats är att jämföra den fristående gymnasieskolan Kunskapsgymnasiet Globen och den kommunala Blackebergs Gymnasium. Genom att titta på skolornas styrdokument och arbetsplaner är avsikten att reda ut hur skolorna förhåller sig till de två idealtyperna Företaget och den Politiska Organisationen och se hur det påverkar hur de två organisationerna formulerar sin verksamhet.

Frågeställningar

- På vilka sätt skiljer sig den fristående gymnasieskolan från den kommunala gymnasieskolan i hur man formulerar sig i styrdokument?
- Hur väl stämmer ett kommunalt- och fristående gymnasium in på institutionerna Företaget och den Politiska organisationen?
- På vilket sätt påverkar ägandet hur skolorna formulerar sin verksamhet?

- Pågår processer där skolor lånar drag av institutioner; det vill säga företagisering och politisering?

Avgränsningar

Då jag undersökt styrdokument säger det inget om hur den dagliga verksamheten ser ut. Styrdokumentet är snarare en bild av vad man säger sig vilja åstadkomma och kan ha olika värde i olika sammanhang. På en viss skola kanske dokumentet finns som ett nödvändigt ont och verksamheten styrs på helt andra sätt medan det på en annan skola är det ett levande dokument som man förhåller sig till dagligen. Hur väl dokumentet tillämpas undersöks inte i denna uppsats. Undersökningen är inte heller en utvärdering av verksamhetens kvalitet.

2. Teoridel

Tidigare forskning och relevant teoribildning

Anders Lindbom (2007) står som redaktör för boken *Friskolorna och framtiden – segregation, kostnader och effektivitet*. I förordet ställer Lindbom den retoriska frågan ”vem ska styra skolan?”. Är det de som är direkt berörda, det vill säga lärare, föräldrar och elever eller är det en angelägenhet för hela samhället? Lindbom menar att den svenska skolan av tradition varit väldigt politiskt centralstyrd. Svaret på frågan vem som ska styra skolan har tidigare varit staten. Detta förändrades enligt Lindbom främst i och med de skolpolitiska reformerna på 1990-talet. I grunden ligger enligt Lindbom olika två olika synsätt på medborgarskapet vilket inom statsvetenskapen brukar benämnas som stats- och partsmedborgarskapet.

Statsmedborgarskapet grundar sig på en syn på medborgarskapet som innebär att alla genom sina representanter ska ha inflytande över den gemensamma verksamheten. Partsmedborgarskapet innebär att bara de direkt berörda behöver vara med och besluta. Detta är naturligtvis en viktig dimension av synen på hur skolan ska styras. Lindbom citerar den norske statsvetaren Johan P. Olsen och jag återger här detta citat då jag tycker att det ramar in en stor del av det centrala i friskoledebatten:

Er for eksempel skolen noe som primært angår elever, forældre og lærere, slik at de bør utgjøre 'demos' og ha særlige påvirkningsmuligheter? Eller er skolen en felles, nasjonal institusjon hvor alle skal ha samme muligheter for å påvirke gjennom representative organer?

(Olsen i Lindbom 2007:12)

Tomas Englund som står som redaktör för antologin *Utbildningspolitiskt systemskifte?* (1996) menar att vi befinner oss i ett systemskifte där vi går från att betrakta utbildning som ett ”public good” till att bli ett ”private good”. Han menar att utbildning går från att vara ett kollektivt projekt där man fostrar demokratiska medborgare till att bli ett privat projekt där makten koncentreras till familjerna med risk för att undervisningen blir ensidig och utan kontakt med det bredare samhället. Utbildningen blir istället ett privat och individuellt projekt.

Detta utbildningspolitiska systemskifte går att sätta in i en större global förvaltningstendens som brukar gå under titeln New Public Management (NPM). NPM är ingen

programförklaring utan ett samlingsbegrepp för en rad reformer som tillämpas på ungefär samma sätt globalt. Det handlar om ett nytt sätt att styra offentlig verksamhet.

Den nya zeeländska forskaren Jonathan Boston har försökt sammanfatta de centrala tankarna bakom NPM (Premfors 2003:325). NPM bygger enligt Boston på grundantagandet att skillnaderna mellan offentlig och privat verksamhet inte är så stora och bör således styras och administreras på ett liknande sätt. Ett utmärkande drag för NPM är enligt Boston att skifta fokus från processer till resultat, att verka mer med målstyrning snarare än regelstyrning. Ansvaret för att nå målen delegeras ut i organisationen, som man gärna delar upp i mindre halvautonoma delar. Dessa delar får sedan rapportera sin resultat tillbaka till centralstyrningen, de som satt upp målen. NPM innebär ofta att man ökar det privata ägandet, konkurrensutsätter och använder sig av outsourcing. Att privata managementidéer såsom kortsiktiga anställningskontrakt, strategiska planer, affärsplaner, prestationskopplade ersättningssystem med mera imiteras anses vara ett kännetecken för NPM. Vidare är syftet med NPM att skapa ekonomiska incitament som ska inspirera till besparingar, ekonomisk effektivitet och kostnadskontroll.

Bostons beskrivning av NPM bygger egentligen på reformer gjorda i Nya Zeeland, ett land som gått i bräschen för denna typ av reformer. Men mycket går att känna igen i många länder (Premfors 2003:326-327). Genom att skapa förutsättningar som påminner om de som möter det privata näringslivet förväntar man sig att skapa en mer effektiv förvaltning av den offentlig verksamheten samtidigt som ökad konkurrens förväntas stimulera utveckling och kvalitet (Nilsson 2002:56).

I *Kommunikativt ledarskap – om styrning av offentliga institutioner* (1998) ifrågasätter Erik Oddvar Eriksen denna nya form av styrning. Han menar att NPM bygger på ett alltför enkelt mikroekonomiskt rationalitetsbegrepp. Utvärderingen av offentliga institutioner kan inte göras på grundval av det ekonomiskt rationella nyttomaximerandets grund. Han menar att en enkel cost-benefit analys (en avvägning mellan kostnad och fördel vid beslut) inte är tillräcklig för att förstå de offentliga verksamheterna. Syftet med offentlig verksamhet är inte enbart att tillfredsställa individuella behov och maximera nyttan hos kunder. Till exempel skulle man ur ett mikroekonomiskt perspektiv förstå medborgares ovilja att begå brott bara som en avvägning av kostnaden av ett eventuellt straff. I en sådan värld av enkla preferenser är den fria marknaden det enda sättet att skapa rationalitet. Säljare tillhandahåller produkter som köpare vill ha, till ett pris (cost) som köparen kan acceptera (benefit). När offentliga

institutioner decimeras till funktioner för att tillfredställa egennyttan rycks också dess solidariska och medborgerliga funktioner bort. Poängen blir helt enkelt att offentliga institutioner fyller andra funktioner än att strikt tillfredställa behov och denna del osynliggörs i NPM och liknande institutioners betoning på effektivitet. Legitimiteten i de offentliga institutionerna har en annan grund än effektivitet och denna del får vi inte glömma bort menar Eriksen (Eriksen 1998:13-36).

Ingrid Nilsson gjorde 2002 på uppdrag av Skolverket en genomgång av svensk och internationell forskning kring friskolor och konstaterar att forskningen dittills varit tunn. Två viktiga länder i sammanhanget är Storbritannien och USA, som alltid haft en stark påverkan på den svenska debatten. I Storbritannien har man sedan Margaret Thatchers tid som utbildningsminister gått mot en ökad grad av privatisering och avreglering. Idag är mottot ”Chose and diversity” – mångfald och valfrihet, ord som vi känner igen väl ifrån Sverige. I Storbritannien finns det enligt Nilsson, till skillnad från USA, en skepsis gentemot den nyliberala tesen att konkurrens skulle vara mirakelmedicinen för att höja kvaliteten.

I USA, som har 80% av eleverna i den offentliga skolan, finns ett starkt tryck främst från den kristna högern som vill ge större inflytande till föräldrarna att välja den sort undervisning man vill ge sina barn enligt Nilssons.

En viktig slutsats i Nilssons genomgång är att reformerna i en mängd länder är lika och avregleringen av skolan sker på ett liknande sätt globalt. Den stora skiljelinjen är om man betraktar utbildning som ett privat, individuellt familjeprojekt eller om det är en angelägenhet för hela samhället och skapandet av en kollektiv gemenskap.

En central skrift i friskoledebatten, om än ifrågasatt och hett diskuterad, är *Konkurrens mellan skolor – för barnens skull* (Bergström & Sandström 2001) utgiven av Handelsutredningsinstitut. Deras kontroversiella resultat visade att skolresultaten i kommuner med många friskolor var bättre, även på de kommunala skolorna. Slutsatsen blev att konkurrens har en positiv inverkan, också på den kommunala skolan. Undersökningen har ifrågasatts och kriterats men många senare studier har funnit stöd för deras resultat. Undersökningen kom hur som helst att verka som en brandfackla i skoldebatten (Nilsson 2007:19).

Ylva Ståhle (2006) har i sin studie *Pedagogiken i tiden* närmare studerat Kunskapsskolan som konceptföretag och dess användning av ”modern” pedagogik. Hon menar ordet modern i det här sammanhanget mest ska förstås som en del i marknadsföringen, ett sätt att profilera sig.

Det skolan har gjort är att man systematiskt använder sig av metoder som tidigare tillämpats i skolan och det är systematiken som gör skolan unik. Resultaten av Kunskapsskolans metod är dock blandade och sätter ibland såväl elever som lärare i svårigheter.

Företaget och den Politiska organisationen

Den teoretiska utgångspunkten för denna uppsats är formulerad av professor Nils Brunsson vid Handelshögskolan i texten Politisering och företagisering i Rolf Linds antologi *Ledning av företag och förvaltningar*. Jag ska här så kortfattat som möjligt referera denna teori. I undersökningsdelen kommer jag sedan att återkomma till denna modell. Avsikten här är att ge läsaren grundbegreppen.

Det första författaren gör är att definiera det vetenskapliga begreppet institutioner. Med institutioner menar Brunsson inte dess fysiska form utan de gemensamma föreställningar vi har om institutioner och de formella och informella regler som styr institutioner. Institutionerna är i denna bemärkelse i själva verket sociala konstruktioner som hjälper oss att förstå, förhålla oss och anpassa våra förväntningar på olika organisationer.

Jag kommer i min uppsats att använda begreppet idealtyp synonymt med de institutioner som Brunsson åsyftar. Detta då de institutioner Brunsson lyfter fram är av idealtypskaraktär. (För vidare definition av idealtyp, se metod och materialdelen.)

De institutioner som Brunsson främst undersöker är institutionerna Företaget och den Politiska organisationen. Företaget är en ganska väl etablerad institution i vår föreställningsvärld. Den Politiska organisationen är i Brunssons text liktydigt med Staten, men kan också förstås på kommunnivå.

Brunsson tänker sig att varje organisation är beroende av sin omgivning. Dels för att erhålla legitimitet men också för att kunna generera resurser. Den Politiska organisationen genererar sina resurser och får sin legitimitet av ”medborgarna”. Medborgarna är alltså den Politiska organisationens viktigaste intressent. Men eftersom medborgarna är liktydigt med i stort sett alla ställs också den Politiska organisationen inför en mängd svårigheter. Medborgarna har en mängd olika intressen och krav och den Politiska organisationen kan inte bortse ifrån dessa. Organisationen måste istället spegla så många intressen och krav som möjligt.

Företagets viktigaste intressent är kunden. Det är kunden som ger resurserna till organisationen och som också ger organisationen dess legitimitet. Ägarna är sekundära och

förutsätts också ha gemensamma intressen med kunden, att tillfredsställa kundens behov. Relationen mellan kunden och företaget präglas i första hand av frivillighet i motsats till medborgarskapets tvång. Kunden kan alltid välja att lämna företaget. Företaget förväntas inte heller tillfredsställa en mängd krav och intressen utan kan fokusera på specifika krav. Detta gör att företaget har lättare att skapa fokus för sin verksamhet.

Företaget erhåller sin legitimitet genom att kunden genom konkurrens alltid kan välja ett annat företag om företaget inte lägre tillgodoser kundens behov och intressen.

Politisering och företagisering

Då Företaget och den Politiska organisationen såsom de presenteras ovan är institutioner, det vill säga våra föreställningar om dem, så kan man inte hitta en organisation som lever upp till institutionen fullt ut. Brunsson menar istället att de flesta organisationer bär drag av båda institutionerna. Han hävdar även att organisationer kan vara lockade av drag i den ena eller andra institutionen, att man helt enkelt vill plocka delar som verkar attraktiva.

Att låna element från en institution kallar Brunsson politisering och företagisering. Exempel på politisering är när företag försöker skapa legitimitet för sin verksamhet genom att visa hur den tillgodoser generella behov eller åtminstone inte motarbetar generella behov. Exempel på en sådan politisering kan vara att företag genom intresseorganisationer som Svenskt Näringsliv hävdar det generellt allmännyttiga med företag. De skapar arbete och välbefinnande. God arbetsmiljö och fackligt inflytande kan också vara sådana ambitioner. Man försöker helt enkelt förankra sin verksamhet som ett intresse för hela samhället.

Risken med en sådan politisering är att man får för många intressen att ta hänsyn till. Dessa intressen kan komma i konflikt med företagets överordnade mål, att skapa vinst och detta riskerar att skapa konflikt inom organisationen.

Företagisering är den process då offentlig verksamhet lånar koncept från företagsinstitutionen. Omdefiniering av medborgare till kunder, målstyrning istället för regelstyrning och betoningen av effektivitet i offentlig verksamhet är ofta inspirerat av "näringslivstänk". De reformer som brukar sammanfattas under begreppet New Public Management är typiska exempel på företagisering.

När man lånar drag av institutioner, företagisering eller politisering leder detta enligt Brunsson till institutionell förvirring. Att försöka förverkliga en institution enligt en idealtyp,

det vill säga vad man har för föreställningar om institutionen, leder lätt till överdrifter. Man blir mer lik den institution man försöker efterlikna än en organisation som från början ligger nära idealtypen.

Övergång till en annan typ av institution tar tid och i den övergången råder ofta en hög grad av förvirring. Förvirringen leder bland annat till att målet, syftet och medlen med verksamheten blir otydligt. I en övergångsfas finns även ett visst mått av tröghet och delar av den gamla organisationsprincipen ligger ofta kvar. Detta ökar förvirringen.

3. Metod och material

Att genomföra en idealtypsanalys

Jag har valt att i min undersökning genomföra en idealtypsanalys utifrån Brunssons idealtyper Företaget och den Politiska organisationen. En idealtyp är som Peter Esaiasson mfl. skriver i *Metodpraktikan* inget som finns i verkligheten utan snarare ”en extrembild av fenomenet i fråga” (Esaiasson mfl 2003:154). Ett uttalande som ”han är en typisk femåring” är att jämföra ett faktiskt fenomen med en tänkt idealtyp, i det här fallet ”en typisk femåring” (Esaiasson mfl 2003:155).

Vid en idealtypsanalys är det praktiskt att renodla och avgränsa idealtyperna genom att skapa polära variabler som är varandras motsatser. Vitt motsvaras av svart och mörkt av ljult. Därefter kan man se om det man undersöker befinner sig närmare eller längre ifrån idealtyperna som blir de två extrempunkterna på en tänkt skala (Esaiasson mfl 2003:156). De polära variabler jag har skapat utifrån Brunssons teori redovisas i tabellen nedan.

Institutionen / idealtypen Företaget	Institutionen / idealtypen den Politiska organisationen
<ul style="list-style-type: none">● Försöker tillfredställa specifika krav.● Fokusering på specifika, väl avgränsade mål.● Kunden i fokus.● Hög grad av autonomi● Resultat – vad man uppnår – målstyrning ● Specialisering kring en affärsidé● Hög grad av enighet● Framhåller god kvalitet och effektiv produktion för att skapa resurser.● Konkurrensutsatt● Överlevnad och tillväxt som mål	<ul style="list-style-type: none">● Försöker tillfredställa generella krav.● Fokuserar på generella och breda mål. ● Medborgaren och samhället i fokus.● Låg grad av autonomi● Process – vad man uppnår och hur – regelstyrning● Ingen specialisering● Låg grad av enighet● Framhåller behovet av mer resurser för att skapa kvalitet.● Monopolställning● Överlevnad och tillväxt är inget betonat mål

Undersökningsmaterial

De skolor vars styrdokument jag ska undersöka är Kunskapsskolan och Blackebergs gymnasium. Då friskolor inte är skyldiga att lämna ut några dokument trodde jag att det skulle bli svårt att hitta en friskola som ville delta i undersökningen. Så var inte alls fallet utan jag fick napp vid första försöket. Med den kommunala skolan var det svårare, men det blev till slut Blackebergs gymnasium. Med ett så begränsat och slumpartat urval är det naturligtvis svårt att dra några generella slutsatser som skulle kunna gälla alla skolor i Sverige.

Undersökningen har inte heller den ambitionen utan är snarare ett bidrag till hur man kan förstå och tolka skolor och den förändring som skett de senaste 15-20 åren.

Blackebergs gymnasium

Blackebergs gymnasium grundades 1949 och flyttade in i sin nuvarande skolbyggnad 1952. Skolan har c:a 1000 elever fördelade på Naturvetenskapligt program, Samhällsvetenskapligt program och Individuellt program (www.blg.edu.stockholm.se).

Skolans verksamhet regleras av statliga och kommunala styrdokument i form av Lpf 94, skollagen och den kommunala skolplanen. Dessa dokument ska sedan implementeras på den lokala skolan.

Den aktuella skolplanen som gäller är från 2000 och heter *Ny kurs för Stockholms skolor*. Detta är ett politiskt dokument fastställt av stadshuset. Det ska styra all kommunal skolverksamhet inom Stockholms Stad. Trots namnet är denna kurs för Stockholms skolor inte helt ny då detta är den skolplan som den borgliga majoriteten återtog efter att man vunnit valet 2006 (Stockholms stads budget 2007:60). Däremellan hade en annan skolplan från 2004 varit i bruk. Detta kom att ställa till problem för mig då Blackebergs Gymnasium i ett stycke i sin lokala arbetsplan hänvisar till skolplanen från 2004. Detta är en miss som Blackebergs Gymnasium har gjort och jag kommer i min analys att utgå från de dokument som gäller. I de punkter som Blackebergs Gymnasium hänvisat till skolplanen 2004 stämmer dessa i stort överens med den nu gällande skolplanen.

Den lokala arbetsplanen fastställs lokalt vid varje enskild skola. I arbetsplanen slås skolans verksamhet, mål och inriktning fast. Den ska även beskriva skolans organisation samt pågående projekt inom olika områden. Den lokala arbetsplanen ska genomsyras av stadens skolplan samt läroplanen och beskriva hur mål som anges där ska nås (Skolverket 2004:9).

Kunskapsskolan

Företaget Kunskapsskolan grundades 1999 och startade sina första fyra grundskolor 2000. Sedan december 2002 är man också aktiva på gymnasimarknaden genom förvärv av Mobila Gymnasiets fyra gymnasieskolor. Sedan dess har man på gymnasiesidan utökat till sammanlagt nio skolor. Ägare till Kunskapsskolan är Peje Emilsson och Investor. Kunskapsgymnasiet Globen var en av de skolor som förvärvades 2002 av Mobila Gymnasiet. Skolan har idag c:a 550 elever fördelade på Naturvetenskapsprogrammet, Samhällsvetenskapsprogrammet och Medieprogrammet.

Kunskapsskolan som koncern är ett så kallat konceptföretag som jobbar enligt centralt utarbetat koncept som ska följas av alla skolor. Konceptet bygger på individuellt anpassad utbildning och personlig handledning (PH). På Kunskapsskolans skriver man ”Vi har utvecklat ett eget arbetssätt, som vi kallar ’en personligt utformad utbildning’, för att alla människor är olika och lär på olika sätt.” (www.kunskapsskolan.se). Konceptet innebär i korthet att man i personlig handledning träffar sin coach lägger upp strategier och scheman för att man ska lära på sitt eget bästa sätt. Eleven har stort eget ansvar med stöd av handledaren.

Kunskapsskolan heter koncernen och deras gymnasieskolor heter Kunskapsgymnasiet. När jag skriver Kunskapsskolan syftar jag på hela koncernen och när jag skriver Kunskapsgymnasiet syftar jag på den lokala skolan.

Kunskapsskolans verksamhet styrs av skollagens kapitel 9. Där fastslås att de fristående skolorna ska erbjuda en utbildning som ”svarar mot de allmänna mål och den värdegrund som gäller för utbildning inom det offentliga skolväsendet” (Skollagen kap.9 §2). Däremot behöver inte fristående skolor följa de nationella läroplanerna, men de flesta, så även Kunskapsskolan, har ändå valt att göra detta.

Samtidigt fastställer företaget på central nivå egna mål med verksamheten, detta görs i den centrala Verksamhetsplanen (Central VP). Den utformas av Kunskapsskolans ledningsgrupp. Den centrala verksamhetsplanen skall sedan implementeras lokalt av rektor på den lokala skolan. Detta görs i den lokala Verksamhetsplan – Globen (Lokal VP). Skolans verksamhet utvärderas och rapporteras sedan i Kvalitetsredovisningen.

Kvalitetsredovisningarna för de båda skolorna sammanfattar verksamhet och relationen till de mål som man ställt upp för året. Kvalitetsredovisningar är de dokument som är mest lika hos de båda skolorna. Alla skolor oavsett huvudman ska sedan 2007 upprätta en sådan kvalitetsredovisning (Förordningen (1997:702) om kvalitetsredovisning inom skolväsendet).

De jämförande dokumenten:

Kunskapsskolan	Blackebergs gymnasium
Central verksamhetsplan för Kunskapsskolan skolåret 2007/2008	Ny kurs för Stockholms skolor: Skolplan för Stockholms stad (2000)

Lokal verksamhetsplan för Kunskapsgymnasiet Globen, skolåret 2007/2008	Arbetsplan för Blackebergs gymnasium 2007
Kvalitetsredovisning 06-07 Kunskapsgymnasiet Globen	Kvalitetsredovisning Blackebergs Gymnasium läsåret 2006/2007

Det är dessa dokument som huvudsakligen undersöks, men de båda skolornas hemsidor (www.kunskapsskolan.se och www.blg.edu.stockholm.se) har fått bistå främst till bakgrunden men även vid vissa klagöranden.

Metodkritik

Självklart blir en så pass begränsad undersökning som min svår att generalisera. Genom att jämföra två olika skolor kan jag möjligtvis påvisa en tendens, men dessa förhållanden skulle lika gärna kunna vara de omvända på två andra skolor. Jag tror ändå att jag genom att såväl teoretiskt som empiriskt renodla två olika organisationsformer kommer att leverera resultat, vad man kan göra med dessa resultat kan givetvis diskuteras och det kommer jag också att återkomma till.

När man såsom jag, gör en kvalitativ undersökning räknar man inte ordförekomster i en större datamängd och det man försöker undersöka är sällan direkt observerbart. Istället är man som forskare hänvisad till tolkningar av det man läser. Vad jag har letat efter framgår i undersökningsdelen, det är de klart formulerade och polära variablerna som presenteras. Hur man sedan hittar dessa variabler är inte lika enkelt. Även om den Politiska organisationen skulle kunna säga i en viss passage ”Vi har låg grad av enighet”, vilket är en av mina variabler så är det tyvärr sällan så i verkligheten. Därför får jag försöka hitta bevisen på ett mer indirekt sätt, vad står där och hur ska man förstå det? Och ibland, vad står inte där och hur ska man förstå det? Det är ett tolkningsarbete och min ambition har varit att göra tolkningarna så objektiva som möjligt.

Formuleringen av variablerna är en urvalsprocess som givetvis färgar resultaten. Som man frågar får man svar. Vad hade hänt om man ställt upp andra variabler? De variabler jag använt är omformuleringar och ett urval som grundar sig på Brunssons teori, men det är inte alla hans kännetecken. Jag har valt de variabler som jag tror går att tillämpa, och därmed också bortsett

från variabler som kanske skulle ställt det hela i ett annat ljus. Jag har däremot inte medvetet valt bort vissa variabler i syfte att dölja något.

Även teorin i sig kan ifrågasättas och Brunsson med sin bakgrund i Handelshögskolan har en ingång ifrån näringslivet och därmed finns en risk att han framhåller Företaget som norm. Man skulle kunna gissa att en teori formulerad av en person med bakgrund i folkrörelsen skulle se annorlunda ut.

Vad det gäller materialet så har jag blivit hänvisad till det material som funnits tillgängligt. Med full insyn i de båda verksamheterna hade man antagligen kunnat finna andra jämförelsepunkter. Men det jag efterfrågat har varit detsamma och jag tror att det ändå går att dra slutsatser utifrån materialet.

4. Undersökningsdel

Resultatredovisning

Gemensamma förutsättningar; skolpeng, konkurrens och Lpf 94

Innan jag går in på min idealtypsanalys vill jag peka på några viktiga gemensamma förutsättningar för de båda skolorna.

Såväl Kunskapsgymnasiet som Blackebergs Gymnasium finansierar sin verksamhet med hjälp av skolpengen och är utsatta för konkurrens. Detta enligt de politiska beslut som ligger till grund för friskolereformen.

Båda skolorna följer även Läroplan för de frivilliga skolformerna Lpf 94 som tillkom under det borgerliga styret 1991 – 1994. Läroplanen är ett målstyrningsdokument som i ett antal målformuleringar anger riktningen för skolväsendet. Det finns en tydlig politisk ambition med Lpf 94, men läroplanen är ändå så pass brett formulerad att man kunde uppnå en bred politisk enighet kring den. Detta är ett tydligt exempel på det som Brunsson pekar ut som den Politiskt organisationens kännetecken, då alla är inkluderade i den Politiska organisationen måste hänsyn tas till ett brett spektrum av intressen (Brunsson 2003:318-319).

”Skolan har en viktig uppgift när det gäller att förmedla och hos eleverna förankra de värden som vårt samhällsliv vilar på.” (Lpf 94:3). Dessa värden konkretiseras bland annat såsom demokrati, miljömedvetenhet, varje människas värde, individens frihet, jämställdhet mellan könen, solidaritet med de svaga, etik som förmedlas av kristen tradition, västerländsk humanism, rättskänsla, generositet, tolerans och ansvarstagande. Vidare lyfts mål kring likvärdighet och individualisering, elevinflytande, internationalisering, kunskap om den egna historien, öppenhet och debatt och en mängd andra mål. Det är breda mål som är väl etablerade i samhället, men likväl är det politiska mål som alltså båda de undersökta skolorna strävar emot genom att de följer Lpf 94. Båda skolorna är i denna bemärkelse politiserade.

Krav och mål med verksamheten

Med krav menar jag de krav man försöker tillfredsställa med sin verksamhet. Enligt Brunsson kännetecknas den Politiska organisationen av att man försöker tillfredsställa generella krav från en bred allmänhet med olika intressen och krav. Detta i motsats till Företaget som försöker tillfredsställa kunders specifika krav (Brunsson 2003:319). Dessa olika sorters krav avspeglar sig i de mål som man ställer upp för verksamheten. Följaktligen fokuserar Företaget specifika, väl avgränsade mål med kunden i centrum. Den Politiska organisationen å sin sida

formulerar generella och breda mål med medborgaren och samhället i fokus (Brunsson 2003:318). Med mål menar jag vilka sorts mål man sätter upp för verksamheten.

Företaget	Den Politiska organisationen
<ul style="list-style-type: none"> ● Försöker tillfredställa specifika krav. ● Fokusering på specifika, väl avgränsade mål. ● Kunden i fokus. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Försöker tillfredställa generella krav. ● Fokuserar på generella och breda mål. ● Medborgaren och samhället i fokus.

Kunskapsskolans krav och mål med verksamheten uttryckta centralt i Verksamhetsplan för Kunskapsskolan skolåret 2007/2008

Kunskapsskolan följer Lpf 94 och det styr verksamheten. Utöver det anger ledningen centralt inriktningen för verksamheten. Kunskapsskolans mål på central nivå tar sin utgångspunkt i lönsamhet och uttrycks i *Verksamhetsplan för Kunskapsskolan skolåret 2007/2008*. ”Med bevarad och helst ökad lönsamhet ökar vi expansionstakten med målet att fördubbla omsättningen från 05/06 års nivå och på nationell basis i relevanta åldersgrupper erövra en marknadsandel om minst 5 procent” (Central VP 2007:1). Det finansiella målet sammanfattas i ett långsiktigt mål för 2010/2011 och ”är att nå en omsättning på 1 miljard kronor, med förbättrad lönsamhet” (Central VP 2007:1). Detta är det övergripande målet som man sedan bryter ner i mindre mål och betonar att ”Grunden för denna expansion är en väl fungerande verksamhet” (Central VP 2007:1). De ekonomiska målen är med andra ord tydligt knutna till kvalitetsmål.

Kvalitetsmålen formuleras som att ”samtliga skolor ska nå de bästa utbildningsresultaten på varje lokal marknad” (Central VP 2007:1). Då ”**betygsresultat** är i allt större utsträckning måttstocken för såväl den interna som den externa utvärderingen av vår verksamhet” (Central VP 2007:1) är goda betyg centralt för att säkra att skolan har nöjda elever och inflödet av nya elever garanteras.

För att säkra tillströmningen av elever och därmed en tryggad ekonomi skriver Kunskapsskolan att ”hög grad av nöjdhet hos elever [...] sprider ett gott rykte om skolan och rekommenderar den till andra elever och föräldrar.” (Central VP 2007:9). Nöjdhetsmålen är centrala för Kunskapsskolan.

Så här sammanfattar Kunskapsskolan sina mål på hemsidan, www.kunskapsskolan.se:

- Varje kunskapsskola/gymnasium ska ha högst betyg i kommunen - i vissa storstäder stadsdel - och för gymnasiet för de program vi tillhandahåller inom relevant geografiskt område.
- Sveriges mest nöjda elever och föräldrar.
- Sveriges bästa och mest nöjda lärare.
- Långsiktigt uppvisa en positiv rörelsemarginal om 5-7 procent.

Blackebergs gymnasiums krav och mål med verksamheten uttryckta centralt i *Ny kurs för Stockholms skolor: Skolplan för Stockholms stad 2000*

Den centrala styrningen av Blackebergs Gymnasium formuleras dels genom läroplanen Lpf 94. Därutöver ska varje kommun formulera en skolplan för de kommunala skolorna. Skolplanen ligger alltså parallellt med läroplanen och är de enskilda kommunernas styrmedel för hur verksamheten ska utvecklas (Skolverket 2004:9). Läroplanens mål ligger dock kvar. Skolplanen stakar ut inriktningen på ett liknande sätt som Kunskapsskolans centrala Verksamhetsplan. Skolplanen ska sedan sippra ner och tillämpas i lokala arbetsplaner. Skolplanen är ett starkt politiskt dokument med en stor mängd mål. En sammanfattning ger rubrikindelningen, *Kunskap är målet* samt *En skola med värderingar* (Skolplan 2000:2).

Kunskap

Vad det gäller kunskapsmålen betonas det kollektiva i kunskapen, kunskapen som ett sätt att kunna delta i samhället (Skolplan 2000:3). Goda baskunskaper anses lägga grunden för ett livslångt lärande med det uttalade målet att fler ska gå vidare till högre studier. "Även näringslivet och arbetsmarknaden ställer allt högre krav på utbildningen" (Skolplan 2000:3).

Det viktigaste målet är klart och tydligt och är att alla ska uppnå betyget godkänt. Så många som möjligt ska uppnå väl godkänt och mycket väl godkänt (Skolplan 2000:5).

Prioritering

Ämnesprioriteringen ligger på baskunskaperna svenska, matematik och engelska, med svenska som det viktigaste ämnet. Det kollektiva i språket betonas som en förutsättning för att hålla ihop samhället (Skolplan 2000:4). Inom matematik menar man att "särskilda åtgärder måste vidtas för att höja skolans resultat" (Skolplan 2000:4). Detta för att locka fler att söka till naturvetenskapliga och tekniska utbildningar.

Individualisering

Skolplanen lyfter fram behovet av en ökad individualisering. Med individuell nivåanpassning kan alla utvecklas utifrån sina egna förutsättningar (Skolplan 2000:5). Såväl elever i behov av

särskilt stöd som elever med hög fallenhet för studier ska mötas på sin nivå (Skolplan 2000:6, 7). Bland annat bör man inrätta fler spetsutbildningar och uppmärksamma goda studieresultat, men även höja nivån studieförberedande utbildningar och kvaliteten på de specifika ämnena på de yrkesförberedande programmen (Skolplan 2000:5, 7).

Värden

Skolplanen vill skapa ”En skola med värderingar” (Skolplan 2000:9). Det handlar om empati, respekt för allas lika värde, trygghet och trivsel, aktivt arbete mot mobbing, jämställdhet, förståelse för demokratiska värderingar, lugn och ro, trygghet, hänsyn, respekt och samarbete. ”Skolans hela verksamhet skall teoretisk och praktiskt förmedla grundläggande humanistiska och demokratiska värderingar” (Skolplan 2000:9). Skolk ska inte accepteras, man ska ha tydliga arbets- och ordningsregler och eleverna ska tränas i ansvar. Samtidigt betonar man att skolans huvudsakliga uppgift är att förmedla kunskaper, inte att lösa alla samhällsproblem (Skolplan 2000:3).

Skolplanens mål kan sammanfattas med:

Tydliga och höga kunskapsmål med betoning på kärnämnen och främst svenska.

Kunskap som förutsättning för att kunna delta i det gemensamma samhällslivet.

Kvalitet i undervisningen genom ökad individualisering.

Betoning på gemensamma värden i skolan.

Analys centrala planer

Jag finner vid min genomgång att de båda skolorna befinner sig nära sina respektive idealtyper vad det gäller krav och mål med verksamheten. Kunskapsskolan försöker tillfredställa sina kunder, men även sina ägares krav. Dessa krav är enligt Brunsson inte motstridiga utan företagets överlevnad är beroende av acceptans hos kunderna (Brunsson 2003:326). Målen för Kunskapsskolan är specifika och väl avgränsade, det handlar om att genom en väl fungerande verksamhet skapa nöjdhet hos kunderna och goda resultat i form av betyg som garanterar en fortsatt god tillströmning av elever och därmed garanterar företagets fortlevnad. Utöver kundernas behov betonas inget annat och därmed är kunden i fokus.

Blackebergs Gymnasium styrs av skolplanen som i första hand betonar kunskaper. Kunskaper för samhället, näringslivet och arbetsmarknaden samt elevens deltagande i det gemensamma

samhällslivet. Målen är breda och generella, de värden som ska betonas är de värden som samhället i stort ställer upp på, demokratiska värden. Tanken är att man ska leverera goda medborgare till samhället.

Synen på kunskap och betyg skiljer sig också skolorna mellan. Blackebergs Gymnasium lyfter fram kunskap och betyg som ett sätt att komma in i och bidra till samhället. För Kunskapsskolan handlar goda kunskaper och betyg om att säkra att man har nöjda elever för att kunna locka till sig fler.

Kunskapsgymnasiets krav och mål med verksamheten uttryckta lokalt i Verksamhetsplan för Kunskapsgymnasiet Globen, skolåret 2007/2008

Den lokala verksamhetsplanen på Kunskapsskolan Globen är en bearbetning av den centrala verksamhetsplanen gjord av rektor. Den lokala verksamhetsplanen har fem mål som ska prioriteras under 2007/2008:

1. *Förbättra studieresultaten i antal högskolebehöriga.*
2. *Öka antalet sökande*
3. *Öka andelen elever som rekommenderar skolan*
4. *Öka andelen elever som upplever att de har nytta av PH [PersonligHandledning min anm.]-samtalen och får stöd av sin PH för att nå sina mål*
5. *Öka andelen elever som planerar och skriver in mål, strategier och aktiviteter i loggboken varje vecka.*

(Lokal VP 2007:1)

Om man jämför den centrala verksamhetsplanen och det man lyfter fram i den lokala verksamhetsplanen framstår mål två, att öka antalet sökande till skolan är det överordnade målet. De andra målen fungerar då som stödjande till mål två. Mål ett, förbättrade studieresultat är kopplat till elevnöjdheten, elever som upplever att de får stöd att nå sina mål är också nöjda elever. Även mål fyra och fem är kopplade till elevnöjdhet. Tanken är att genom att använda Kunskapsskolans koncept PersonligHandledning på rätt sätt kommer eleverna att lyckas bättre och bli mer nöjda. Nöjda elever bidrar till mål tre, att öka andelen som rekommenderar skolan som alltså ger fler sökande, mål två.

Dessa fem prioriterade mål bryts sedan ned i en mängd delmål/mätetal. Dessa delmål/mätetal ska gå att mäta och kan exempelvis vara "Andel elever som upplever att de får den hjälp de behöver för att nå sina mål" (Lokal VP 2007:4) "På min skola/enhet har alla lärare en

gemensam syn på Kunskapsskolans arbetssätt och delar våra värderingar” (Lokal VP 2007:2). Sedan sätter man upp en målsättning i procent och lägger upp strategier för hur man ska nå dit. Sammanlagt innehåller den lokala verksamhetsplanen 29 delmål/mätetal varav 12 rör de betygsnivåer som man vill uppnå.

Blackebergs gymnasiums krav och mål med verksamheten uttryckta lokalt i Arbetsplan för Blackebergs gymnasium 2007

Den lokala arbetsplanen på Blackebergs Gymnasium ska genomsyras av läroplanen och kommunens skolplan och konkretisera hur målen som anges där ska uppnås. Den ska också visa hur skolan organiserar sin verksamhet och ange riktningen på förändringsarbetet (Skolverket 2004:9). Blackebergs Gymnasiums arbetsplan är i hög grad samstämmig med den kommunala skolplanen och läroplanen. Nedan har jag listat ett antal mål som skolan ställer upp och inom parentes har jag kopplat samman dessa mål till de passager i styrdokumentet där dessa mål är uppsatta.

Lust till lärande. (Skolplan 2000:3)

Kunskap som leder till personlig utveckling. (Lpf 94:6)

Trygg och positiv miljö. (Skolplan 2000:9)

Väl förberedda för, och med en vilja till, vidare studier. (Skolplan 2000:3)

Elevdeltagande. (Lpf 94:13)

Öppenhet för nya tankar och idéer. (Lpf 94:4)

Goda kunskaper och kunna använda dessa för reflektion, problemlösning och kritisk granskning. (Lpf 94:11)

Stärka eleverna språkutveckling. (Skolplan 2000:4)

Stödja eleverna att tro på sina möjligheter, utveckla insikt om eget lärande och förmåga att utvärdera detta. (Lpf 94:9)

Förmåga att arbeta i såväl grupp som självständigt. (Lpf 94:5)

Utveckla formerna för matematikundervisningen för att stärka elevernas matematiska tänkande och problemlösarförmåga. Utveckla matematikundervisningen genom laborativa inslag. (Skolplan 2004:9)

Strävar efter att förbereda eleverna för tätare kontakter över nations- och kulturgränserna. Arbetet med integrationen på skolan och studieresor fortsätter. (Lpf 94:4)

För 2007 har Blackebergs Gymnasium formulerat fyra utvecklingsområden. Dessa är:

- Likvärdig bedömning och betygssättning. Likvärdigbedömning innebär bland annat att man ”försöker [...] enas kring en helhetssyn på likvärdighet där faktorer som, fusk, närvaro, för sent inlämnade uppgifter osv. inryms.” (Arbetsplan 2007:2). Detta ska man utveckla genom ämnesvis diskussioner samt en arbetsgrupp som ska se över skolans databaserade system för omdömen. (Arbetsplan 2007:2)
- Elevinflytande: Elevinflytande innebär att man försöker utveckla elevdemokratien på skolan. Ett försök med lagråd ska bland annat utvärderas, klassrådsverksamheten ska stödjas och elevrepresentanter ska utbildas. (Arbetsplan 2007:2)
- Elevers närvaro: Ett arbete som påbörjats under 2006 fördjupas och fortsätter. (Arbetsplan 2007:2)
- Utformandet av en Kina-Asienprofil: En Kina-Asienprofil utformas och innebär bland annat kontakter med näringslivet, vinklingar av befintliga kurser och att man kan läsa mandarin som modernt språk. Man ska även upprätta kontakter med en skola i Kina (Arbetsplan 2007:2-3).

Analys lokala planer

Både den lokala arbetsplanen på Blackebergs Gymnasium och Kunskapsgymnasiet Globens verksamhetsplan ska vara lokala tillämpningar av de styrdokument som finns på central nivå, det vill säga Skolplanen och Verksamhetsplanen. Arbetsplanen på Blackebergs Gymnasium ska dessutom integrera Lpf 94. Något sådant krav finns inte på Verksamhetsplan för Kunskapsgymnasiet Globen, även om de också följer Lpf 94. Eftersom de lokala planerna på båda skolorna är tillämpningar av de centrala planerna skiljer sig resultaten på lokal nivå inte från resultaten på central nivå.

Kunskapsgymnasiet Globens fem prioriterade mål samverkar alla för att nå ett högre mål, att säkra tillströmningen av elever. Något sådan överordnat mål finns inte i Blackebergs Gymnasiums fyra utvecklingsområden, det handlar istället om en generell kvalitetsförbättring.

Kunskapsskolan är tydligare i sin lokala verksamhetsplan då man konkret nämner vilka strategier man ska använda för att nå de delmål som konkretiserat de övergripande målen i.

Autonomi, styrning, specialisering och enighet

Enligt Nils Brunssons teori har Företaget en högre grad av autonomi än den Politiska organisationen. Detta då kunder, som är Företagets viktigaste bas, går att byta ut. Så är inte fallet med medborgare, som är den Politiska organisationens viktigaste bas (Brunsson

2003:319). Om företaget fattar ett beslut som vissa kunder inte gillar så kan de kunderna lämna företaget, företaget har en hög grad av autonomi, att handla på egen hand. Den Politiska organisationen kan man däremot inte lämna och den måste därför söka sin legitimitet genom demokrati, det vill säga att ta hänsyn till och spegla flera intressen. Detta leder till en lägre grad av autonomi, frihet att handla (Brunsson 2003:319).

Företaget påverkas av sina kunders önskemål genom det fria valet; gillar kunden produkten så kommer kunden till Företaget. Att komma till eller lämna Företaget blir ett sätt att påverka verksamheten.

Så är inte fallet inom den Politiska organisationen. Den påverkar man inte genom en kundkanal, eller brukarkanal, här sker påverkan istället genom medborgarkanalerna, genom en politisk process. Du är inte en enskild konsument i den Politiska organisationen utan istället en del i ett större kollektiv, den Politiska organisationen, som styrs av flera olika intressen (Brunsson 2003:318).

Brunsson menar att företaget i sin styrning främst är intresserat av vad man uppnår. Processen, hur något utförs, blir inte lika centralt (Brunsson 2003:326). Företaget sätter upp mål som är relaterade till kundernas behov av attraktiva produkter, mål som sätts upp och utvärderas. Frågan om hur man ska nå dit delegeras nedåt i organisationen. Detta är en styrform som kallas målstyrning (Forsell & Westerberg 2007:125).

Medborgarna och därmed den Politiska organisationen är inte bara intresserade av resultatet, vad man uppnått, utan också processen, hur man nått dit. För att kunna styra hur något görs måste man tillämpa regel- eller processtyrning (Brunsson 2003:327). Regelstyrningen föreskriver hur man ska agera i enskilda situationer (Forsell & Westerberg 2007:124).

Genom specialisering formerar sig företaget kring en affärsidé, produktinriktning eller produktgrupp. Detta skapar förutsättningar för enighet, kompetensuppbyggnad och stordriftsfördelar (Brunsson 2003:322). För Företaget innebär specialisering att man fokuserar på sina kunders intressen och man försöker vara kanalen som tillfredställer dessa behov. Om behovet skulle upphöra, upphör också grunden för Företagets verksamhet.

Den Politiska organisationen måste balansera medborgarnas olika intressen och krav och har därmed en mindre grad av specialisering. Organisationen förväntas inrymma alla

medborgarnas olika uppfattningar vilket gör den Politiska organisationen till en konfliktorganisation (Brunsson 2003:322).

Enligt Brunsson motsvaras Företaget och den Politiska organisationen av två olika organisationsformer, handlingsorganisationen och konfliktorganisationen. Handlingsorganisationen, som kopplas till Företaget, fokuserar på samordnad effektiv produktion och ställer krav på att medarbetarna ställer upp på företagets ideologi (Brunsson 2000:321-322). Inom den Politiska organisationen är enighet inte ett krav utan snarare ett problem då man ska spegla omgivningens olika intressen och krav. Därför är olika åsikter snarare en merit än ett problem, en fråga ska belysas ur så många perspektiv som möjligt och den Politiska organisationen blir en konfliktorganisation (Brunsson 2000:322-323).

Företaget	Den Politiska organisationen
<ul style="list-style-type: none"> ● Hög grad av autonomi ● Resultat – vad man uppnår – målstyrning ● Specialisering kring en affärsidé ● Hög grad av enighet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Låg grad av autonomi ● Process – vad man uppnår och hur – regelstyrning ● Ingen specialisering ● Låg grad av enighet

Autonomi, styrning, specialisering och enighet på Kunskapsskolan

Kunskapsskolan är ett kedjeföretag som betonar vikten av sitt koncept, det arbetssätt som man tillämpar på Kunskapsskolan. ”De som väljer att studera eller arbeta i Kunskapsskolan ska få arbeta i enlighet med detta arbetssätt och inte efter någon variant av det.” (Central VP 2007:2). Tilltron till konceptet är stor och det ska tillämpas konsekvent.

Gemensamma och tydliga värderingar ska:

- skapa intern effektivitet – alla drar åt samma håll
- vara till hjälp för hur vi ska handla i varje unik situation
- skapa identitet – hålla ihop företaget
- utgöra grunden för ett attraktivt marknadsbudskap

(Central VP 2007:2)

Denna värderingsbas ska vägleda ”önskvärda beteenden och hur arbetssättet genomförs i praktiken” (Central VP 2007:1). Genom att formulera ett arbetssätt, hur man gör, är man inte bara intresserad av resultatet utan man intresserar sig även för processen.

Samtidigt har man genom sin höga grad av autonomi kunnat formulera ett tydligt koncept som specialiserar sig mot en viss kundgrupp. Här ligger Kunskapsskolan nära idealtypen Företaget. Men genom sin vilja att gå in i processen och styra hur verksamheten utförs ligger man närmare den Politiska organisationen. Hur man jobbar är styrt ovanifrån i en form av regel- eller processtyrning. Man vill dock inte enbart styra genom att ange exakta procedurer, sådana procedurer kan vara svåra att tillämpa i en kunskapsorganisation (Alvesson 2000:13). Istället försöker man styra genom gemensamma värderingar som ska vägleda medarbetarna. Ylva Ståhle bekräftar i sin avhandling *Pedagogiken i tiden* att Kunskapsskolan är en starkt centralstyrd verksamhet (Ståhle 2006:130).

I Kunskapsskolans centrala verksamhetsplan är enighet ett centralt tema. ”Enhetligheten ska också tillämpas så att maximala fördelar och värde uppnås såväl genom varumärket (identitet) som genom skalfördelar.” (Central VP 2007:2). Främst framgår det av betoningen av kedjeföretaget med ett gemensamt arbetssätt där man delar samma värderingar och därmed agerar på ett likadant sätt (Central VP 2007:1). Man nämner uttryckligen att företagets ”värderingar [ska] vara så tydligt uttryckta att de bara attraherar medarbetare som delar våra värderingar” (Central VP 2007:2).

På koncernnivå är Kunskapsskolan autonom i förhållandet till det omgivande samhället, man styrs av skollagen och har frivilligt valt att följa Lpf 94. Men på lokal nivå är Kunskapsgymnasiet Globen starkt styrda av koncernledningen som anger en tydlig riktning för verksamheten. Man kan här se tendenser till politisering i två hänseenden. Dels genom process- eller regelstyrningen från central nivå till lokal nivå. Centralt har man dock fortfarande en hög grad av autonomi. Denna autonomi har man dock delvis valt bort genom att man låter sig påverkas av politiska beslut i form av Lpf 94 som bland annat fastställer att ”Skolan har en viktig uppgift när det gäller att förmedla och hos eleverna förankra de värden som vårt samhällsliv vilar på.” (Lpf 94:3). Lpf 94 genomsyrar dock inte verksamhetsplanerna varken lokalt eller centralt.

Autonomi, styrning, specialisering och enighet på Blackebergs Gymnasium

I Stockholms stads skolplan står det att ”den politiska uppgiften är att sätta upp mål för skolans arbete och utvärdera att målen nås.” (Skolplan 2000:3). Det är sedan de professionella pedagogerna, lärare och rektor, som ska styra den pedagogiska inriktningen i en målstyrd verksamhet (Skolplan 2000:11). Detta lämnar ett ganska brett fält för den lokala skolan att

agera på. Från politiskt håll intresserar man sig för resultaten, inte av processen. Denna form av målstyrning är ett klart inslag av företagisering.

När man sedan tittar på den lokala arbetsplanen kan man se att såväl skolplanen som Lpf 94 styr de formuleringar som finns där. Man tar inte riktigt den platsen som lämnats för egna initiativ. Så medan Skolplanen, som är ett politiskt dokument, har en låg grad av autonomi, då den ska spegla ett brett fält av intressen, så har den lokala skolan en ganska hög grad av autonomi, större autonomi än den lokala skolan i Kunskapsskolekoncernen.

Resultatet av den outnyttjade autonomin blir att Blackebergs gymnasium uppvisar en ganska låg grad av specialisering. Undantaget är Asien-profilen som ska implementeras ”bl a genom kontakter med näringslivet, vinklingar av befintliga kurser och erbjudandet av Mandarin som modernt språk. Kontakter etableras under året med en skola i Kina.” (Arbetsplan 2007:3) Skolplanen uppmanar till ökad profilering och specialisering, ”Varje skola ska utveckla sin egen profil” (Skolplan 2000:5). Asien-profilen blir ett sätt att öka sin specialisering och leva upp till de krav som ställs från politiskt håll.

I skolplanen betonas elevernas roll som kunder gentemot skolan och man menar att ”Rätten att välja skola och kurser samt att få föra en dialog om planeringen av undervisningen är de viktigaste formerna av elevinflytande.” (Skolplan 2000:12). Du kan med andra ord som kund påverka skolan genom ditt val av skola.

Här visar Blackebergs Gymnasium upp fler tecken på den process som Brunsson kallar företagisering, att man tillämpar element från en institution, i detta fall Företaget. Genom kundperspektivet på eleverna förflyttas den legitima vägen för påverkan från medborgarinflytande till kundinflytande. Påverkan sker genom de val som man gör som kund snarare än genom demokratiska medborgarkanaler. Genom uppmaningen i skolplanen till profilering försöker man skapa specialisering på de lokala skolorna. Genom målstyrning snarare än processtyrning delegerar man ansvaret nedåt i organisationen. Hur målen ska förverkligas beslutas lokalt på de enskilda skolorna.

På Blackebergs Gymnasium ställs inga krav på enighet, varken i skolplanen eller i arbetsplanen och därmed är man inte i den bemärkelsen företagiserade. Vad det gäller autonomi, styrning och specialisering är Blackebergs Gymnasium däremot klart företagiserade.

Kvalitet, resurser och överlevnad

Nils Brunsson menar att den Politiska organisationen och Företaget skiljer sig vad gäller finansieringen av verksamheten. Företaget skapar sina egna resurser genom effektiv produktion som genom ett attraktivt pris gör produkten efterfrågad av kunderna. Företaget framhåller hög kvalitet på produkten som ett sätt att ytterligare öka försäljningen. På detta sätt skapar Företaget sina egna resurser. Den Politiska organisationen skapar inte sina egna resurser utan måste uppstå dessa från medborgarna genom skatter. Genom att peka på att resurserna inte räcker till för att genomföra en god verksamhet, och lyfta fram låg kvalitet, kan man begära mer resurser (Brunsson 2003:320-321).

Företagets legitimitet grundar sig i den konkurrenssituation som företaget verkar under. För att överleva som organisation måste Företaget hävda sig i denna konkurrenssituation. Överlevnaden kombinerad med tillväxt är central för företaget och dess intressenter som är ägare, kunder och medarbetare. ”I företagsekonomisk litteratur presenteras regelmässigt överlevnad och tillväxt som självklara mål för företag” (Brunsson 2003:320)

För den Politiska organisationen är överlevnaden inget akut mål. Den Politiska organisationen, som innefattar alla, är inte utsatt för konkurrens utan innehar en monopolställning. Alla är med, och det finns inget annat att välja på. Därför måste den Politiska organisationen istället skapa legitimitet genom att tillgodose så många behov som möjligt. Överlevnad och tillväxt i sig blir inte centralt.

Företaget	Den Politiska organisationen
<ul style="list-style-type: none">● Framhåller god kvalitet och effektiv produktion för att skapa resurser● Konkurrensutsatt● Överlevnad och tillväxt som mål	<ul style="list-style-type: none">● Framhåller behovet av mer resurser för att skapa kvalitet● Monopolställning● Överlevnad och tillväxt är inget betonat mål

Kvalitet, resurser och överlevnad på Kunskapsgymnasiet

Utgångspunkten för Kunskapsskolan är överlevnad och tillväxt (Central VP 2007:1). Dessa mål är det som Verksamhetsplanen tar sin utgångspunkt i och blir en grund som man sedan bygger hela sin verksamhetsplan utifrån. Målen formuleras kring;

- *Bevarad och helst ökad lönsamhet*
- *Ökad expansionstakt*
- *Fördubblad omsättning*
- *Erövra marknadsandel om minst 5 procent*
- *Målet till 2010/2011 1 miljard i omsättning*

(Central VP 2007:1)

För att nå dessa mål framhålls behovet av såväl hög kvalitet som en effektiv organisation (Central VP 2007:1, 4). Detta för att överleva och kunna expandera på en konkurrensutsatt marknad. Kunskapsskolan befinner sig på denna punkt nära sin idealtyp.

Kvalitet, resurser och överlevnad på Blackebergs gymnasium

När man talar om kvalitet i skolplanen gör man inte kopplingen till överlevnad, kvalitet handlar inte om att den kommunala skolan ska överleva i konkurrensen med andra skolor. Kvalitetsmålen vänder sig istället i hög grad mot generella samhälleliga mål ”En hög kvalitet i barn- och ungdomsskolan är viktig också för samhället i stort.” (Skolplan 2000:3).

Inte heller i Blackebergs Gymnasiums lokala arbetsplan talar man i termer av kvalitet för överlevnad. Överlevnad och tillväxt är inga centrala mål och man verkar inte uppleva konkurrenssituationen som särskilt hotfull, i alla fall uttrycks det inte i de undersökta dokumenten. Detta utifrån att man inte nämner konkurrens som en faktor. Men man är stolt över en god verksamhet med hög trivsel och goda resultat och man lyfter inte fram låg kvalitet som ett sätt att söka mer resurser (Kvalitetsredovisning Blackebergs Gymnasium 2006/2007:7). Men samtidigt verkar man inte angelägen om att expandera och stärka sin konkurrensposition som ett sätt att skapa ytterligare resurser. Sammantaget nämns inte konkurrens överhuvudtaget, vilket gör att man kan ana att Blackebergs Gymnasium om än inte har en monopolsituation ändå inte upplever sig fullt konkurrensutsatt. Det är i alla fall inget man betonar i sin lokala arbetsplan.

Sammanfattning av resultaten och slutsatser

I min genomgång är det tydligt att Kunskapsgymnasiet Globen befinner sig nära sin idealtyp Företaget vid de flesta av de jämförande variablerna. Kunskapsskolan Globen försöker tillfredställa sin kunders specifika behov av framgångsrik utbildning. På så sätt säkras man företagets mål om överlevnad och tillväxt. Samtidigt är man styrd av Lpf 94 som innehåller en mängd politiska mål och är i den bemärkelsen politiserade. Som företag är Kunskapsskolan ändå på koncernnivå autonom att formulera mål som inte tar en generell hänsyn utan fokuserar på kunderna. Inom koncernen är man dock stark styrd av ledningen och har på lokal

nivå låg grad av autonomi. Jag vill ändå hävda att detta stämmer väl överens med idealtypen att man har en hög grad av autonomi gentemot det omgivande samhället.

Inom koncernen Kunskapsskolan tillämpar man sitt koncept och värnar om en likriktning. Därigenom intresserar man sig för processer och hur saker och ting genomförs. Här ligger man närmare den Politiska organisationen med regelstyrning snarare än målstyrning.

Kunskapsskolan som koncern har en hög grad av specialisering kring det utbildningskoncept som man utarbetat och som man tror är en avgörande faktor för att man ska lyckas som företag. Denna specialisering kräver också en hög grad av enighet och man ställer höga krav på att medarbetarna ställer upp på företagets modell. På båda dessa variabler ligger man nära idealtypen Företaget.

Kunskapsgymnasiet Globen framhåller hög kvalitet och effektiv produktion som medel att skapa resurser.

Kunskapsskolan har en hög grad av medvetenhet om att man verkar på en konkurrensutsatt marknad där man måste kämpa om sin överlevnad.

Den kommunala skolan Blackebergs Gymnasium är svårare att få in i idealtypen den Politiska organisationen. Detta då man från politiskt håll medvetet verkat för en företagisering av skolan. Detta genom att konkurrensutsätta den, göra den mer autonom, uppmuntra till specialisering och verka för målstyrning. Men fortfarande styrs man mot generella mål och krav från politiskt håll. Medborgar- och samhällsmål är betonade snarare än att fokusera på elever och föräldrar som kundgrupp. Skolan har genom den politiska styrningen en låg grad av autonomi samtidigt som implementeringen har delegerats nedåt till lokal nivå och lämnat ganska fritt spelrum för den enskilda skolan. Det är alltså två parallella processer där man styr med breda politiska mål samtidigt som man uppmanar skolan att förhålla sig autonom. Denna autonomi skulle möjligen kunna utnyttjas mer. Från politiskt håll verkar man för målstyrning och här är man klart företagiserad.

Även vad det gäller specialisering finns företagiseringstendenser då man uppmanar till profilering av skolan, något som man också tillämpar på Blackebergs gymnasium. Specialiseringen är ändå av lägre grad än i koncernen Kunskapsskolan.

Blackebergs gymnasium ställer inga höga krav på enighet.

Den kommunala skolan framhåller inte behovet av mer resurser för att lyckas med sin verksamhet, men samtidigt verkar man inte betrakta resurser som något man skapar själva.

Blackebergs gymnasium verkar inte uppleva konkurrensen som ett hot men innehar inte heller monopol. Överlevnad och tillväxt är inga uttalade mål.

Organisationsformerna fristående skola/kommunal skola påverkar hur man formulerar sig i sina mål. Den kommunala skolan formulerar breda mål och kunskapsmål medan friskolan formulerar mål som inriktar sig på överlevnad och kunden.

Den kommunala skolan lånar drag av institutionen Företaget i hög grad. Detta är resultatet av en politisk ambition. Den fristående skolan lånar drag av den Politiska organisationen dels då man styrs av Lpf 94 men också då man i hög grad tillämpar processtyrning.

5. Avslutande diskussion

I arbetet med denna uppsats, som alltså hade sitt ursprung i mina egna erfarenheter av skillnader mellan kommunal och fristående verksamhet kan jag tycka att jag ibland gått vilse. Brunssons teori tar enligt mig sin utgångspunkt i företaget och gör det till norm. Brunsson har en kommentar kring ”Den fula och den vackra” där han menar att de olika institutionerna i olika perioder har betraktats som mer önskvärd (Brunsson 2003:327). Han menar, och här håller jag med honom, att Företaget idag är den vackra. Det lockande är den höga effektiviteten som Företaget verkar uppvisa.

Demokrati kontra effektivitet är en gammal diskussion där demokrati ofta har fått ställas mot mer auktoritära ideologier som skulle anses mer effektiva. Idag verkar inte hotet mot demokratin komma från auktoritära ideologier utan snarare från en ekonomisering av det offentliga. Marknaden förefaller vara den universella lösningen, men vad är det vi avsäger oss då vi låter en fri marknad och effektivitet vara det ända måttet på välfärd? Eriksen påpekar att man kanske inte kan förstå offentlig verksamhet utifrån samma kriterier som man förstår företaget (Erikson 1998:25). Därmed anser jag att jag kanske gått vilse med Brunssons teori. Därmed inte sagt att uppsatsen inte kommer med intressanta resultat.

Den kommunala skolan är skyldig att upprätta en lokal arbetsplan som redogör för hur man ska nå de mål som sätts upp centralt av stat (Lpf 94) och kommun (Skolplanen). När man gör det verkar stort fokus ligga på att den lokala arbetsplanen ska ligga så nära och vara så samstämmig som möjligt med dessa styrdokument. Detta tror jag kan vara en förklaring till att man inte riktigt tar den autonoma platsen och utrymmet som faktiskt finns för att skapa en egen vision. Även om en sådan vision kanske finns, så är det inget man trycker på i arbetsplanen. För att lyckas tror jag att man måste våga förhålla sig friare till den centrala styrningen och våga formulera en tydlig vision och riktning som en grund för ett gemensamt förbättringsarbete.

Lindbom menar att synen på medborgarskap som statsmedborgarskap eller partmedborgarskap är centralt när man ska förstå det fria skolvalet. Detta tema går igen i hela friskoledebatten, är skolan en angelägenhet för hela samhället eller är det de direkt berörda som ska ha den största makten. Detta är naturligtvis centralt för att förstå skolan idag. Men jag tror även att Eriksens och Brunssons idéer kring kunden kan vara relevant i detta sammanhang. I NPM betraktas medborgaren inte bara som medborgare utan blir snarare konsument av offentliga tjänster. Jag tror att man här kanske kan tillföra ett nytt sort

medborgarskap, kundmedborgarskapet. Enligt Eriksen skulle ett sådant förhållningssätt underminera de offentliga verksamheternas legitimitet. Solidaritet och gemenskap blir inte längre centralt för kunder som vill maximera sin nytta. Kundperspektivet skapar dessutom öppningar för privata lösningar som skulle kunna ta bort viljan att finansiera en gemensam välfärd. Om jag som kund via skattesedeln betalar för tjänster tillhandahållna av det offentliga, varför kan jag inte istället köpa mina egna tjänster direkt av leverantören?

6. Litteratur och källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats (2000) *Ledning av ett kunskapsföretag: en studie av ett datakonsultföretag*, tredje upplagan, Nordstedts Juridik, Stockholm

Bergström, Fredrik & Mikael Sandström (2001) *Konkurrens mellan skolor – för barnens skull!*, Handelns utredningsinstitut (HUI), Stockholm

Brunsson, Nils (2003) Politisering och företagisering, I Lind, Rolf (red.) *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS förlag, Stockholm

Englund, Tomas red. (1996) *Utbildningspolitiskt systemskifte?*, HLS förlag, Stockholm

Eriksen, Erik Oddvar (1998) *Kommunikativt ledarskap – Om styrning av offentliga institutioner*, Daidalos, Göteborg

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson & Lena Wängnerud (2003) *Metodpraktikan 2.*, [rev.] uppl., Nordstedts Juridik, Stockholm

Forsell, Anders & Anders Ivarsson Westerberg (2007) *Organisation från grunden*, Liber, Malmö

Lindgren, Karin (2007) Har den kommunala skolan något värde?, *Skolvärlden*, 25 oktober, s. 2-4

Lindbom, Anders red. (2007) *Friskolorna och framtiden – segregation, kostnader och effektivitet*, Institutet för Framtidsstudier, Stockholm

Nilsson, Ingrid (2002) *Fristående skolor – internationell forskning 1985 – 2000*, Skolverket, Stockholm

Premfors, Rune, Peter Ehn, Eva Haldén & Göran Sundström (2003) *Demokrati och byråkrati*, Studentlitteratur, Stockholm

Skolverket (2004) *Varför ser kursplanerna ut som de gör?*, Skolverket, Stockholm

Ståhle, Ylva (2006) *Pedagogiken i tiden. Om framväxten av nya undervisningsformer under tidigt 2000-tal – exemplet Kunskapsskolan*, HLS förlag, Stockholm

Källor

Arbetsplan (2007) *Arbetsplan för Blackebergs gymnasium 2007*

Blackebergs Gymnasiums hemsida: <http://www.blg.edu.stockholm.se> 5 december 2007

Central VP (2007) *Verksamhetsplan för Kunskapsskolan skolåret 2007/2008*

Förordningen (1997:702) om kvalitetsredovisning inom skolväsendet

Kunskapsskolans hemsida: <http://www.kunskapsskolan.se> 7 december 2007

Kvalitetsredovisning Blackebergs Gymnasium läsåret 2006/2007

Kvalitetsredovisning 06-07 Kunskapsgymnasiet Globen

Lokal VP (2007) *Verksamhetsplan för Kunskapsgymnasiet Globen, skolåret 2007/2008*

Lpf 94 (1994) *Läroplan för de frivilliga skolformerna*, Utbildningsdepartementet, Stockholm

Skollag (1985:1100)

Skolplan (2000) *Ny kurs för Stockholms skolor – Skolplan för Stockholms stad*

Skolplan (2004) *En skola för nutidens och framtidens elever – Skolplan för Stockholms stad*

Stockholms stads budget 2007