



VAD ÄR EN FRAMGÅNGSRIK SKOLA?
-Fyra rektorers syn på en framgångsrik skola

Författare: Karin Lindberg

C-uppsats utbildningsvetenskap
Kompletterande Lärarutbildning
Handledare: Hassan Sharif
VT 2006

ABSTRACT

This essay deals with the issue how to define the concept successful school and what ingredients it includes. To aim this task I have interviewed four principals at upper secondary schools, two placed in community schools and the other two working for non-community schools. We have discussed how the principals define a successful school, whether they believe that the principal has a major part in contributing to the schools success or not and further if they think that schools have anything in common with private companies.

The principals all agreed on what components they believe a successful school consists of, that is good school results from the pupils, a high comfort level for the pupils at school, professional management from the principal and a high level of young people who wants to attend the particular school.

Further I have studied Swedish and foreign research in the area of successful schools and management in schools to get at good background in this matter.

Sökord: framgångsrik skola, ledarskap

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehållsförteckning	2
Inledning	3
Syfte och frågeställningar	4
Aktuell forskning	4
Teoretiska utgångspunkter	8
Framgångsrik skola	8
Rektorns ledarskap	9
Metod	10
Resultatredovisning	12
Hur skolorna är organiserade	12
Framgångsrik skola?	13
Vikten av ledarskap?	16
Framgångsrik skola eller företag?	18
Analys och diskussion	20
Framgångsrik skola?	20
Vikten av ledarskap?	22
Framgångsrik skola eller företag?	24
Avslutande reflektioner	25
Slutord	28
Käll-och litteraturförteckning	30

INLEDNING

Skolan är en viktig del av vårt samhälle och den spelar en betydande roll för de barn och ungdomar som befinner sig i skolans värld. Alla är inte välvilligt inställda till skolan, en del har dåliga erfarenheter medan andra har upplevt positiva minnen ifrån sin skolgång – anledningarna till detta kan naturligtvis vara många. Flertalet är också de faktorer som kan påverka en elevs välmående under skolåren exempelvis skolkamrater, hemmiljön, skolans fysiska byggnader, lärare, hur väl man lyckas med sina studier och vilken fysisk och psykisk kondition individen är i. Att alla dessa nämnda faktorer får en positiv utgång kan kanske inte skolan helt ansvara för men skolan har ett stort ansvar att se till att eleverna mår bra och således lyckas tillgodogöra sig undervisningen i skolan. Jag antar att om skolan kan tillhandahålla och möjliggöra en god undervisning så resulterar det i nyfikna, reflekterande elever som lär sig mycket och också mår bra. I nutidens samhälle är det viktigt för skolor att marknadsföra sig som en framgångsrik skola för att locka till sig elever. Skolpengen följer eleven till den skola hon väljer och således är skolan direkt beroende av eleverna för en fortsatt existens, detta gäller såväl kommunala skolor som fristående skolor. Skolan är enligt min mening en komplex institution som ska fylla flera funktioner så som kunskapsförmedling och träning i social samvaro. Med kunskapsförmedling menar jag då att skolan har en skyldighet att lära eleverna att inhämta, tolka och värdera information så att det blir kunskap för den enskilde individen.

Skolverket har angivit vilka komponenter som de anser är viktiga för en framgångsrik skola. I ett av många pressmeddelanden som de utgivit går att tyda att verket önskar att man ska ha tidigare och tydligare kunskapsbedömningar för att få ett bättre resultat. De anger att detta kan uppnås om man stärker lärarkompetensen, förtydligar kursplanerna, inför betyg i tidigare ålder, där årskurs 7 kunde vara en lämplig ålder, stärker stödet till elever med särskilda behov och slutligen skapar goda förutsättningar för en god och trygg arbetsmiljö (Skolverket, 2005).

Jag har intresserat mig för ämnet framgångsrika skolor då det är högst aktuellt eftersom det dagligen skrivs och diskuteras i dagspress och nyhetssändningar om skolor som lyckas respektive misslyckas med att tillhandahålla en god utbildningsmiljö För att få svar på vad en framgångsrik skola är har jag valt att genomföra intervjuer med rektorer på gymnasieskolor, kommunala såväl som fristående skolor, för att söka ta reda på hur de definierar fenomenet en framgångsrik skola. Jag hoppas att min studie kan bidra till att ytterligare belysa vad en framgångsrik skola är då den behandlar ämnet från ett perspektiv där de intervjuade

rektorerna är verksamma som ledare på en, för dem, framgångsrik skola. Min önskan är att diskussioner kring framgångsrika skolor ska leda fram till att alltfler sådana skolor blir verklighet för samtliga elever och inte exklusivt för en begränsad skara elever.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Mitt syfte med denna uppsats är att söka reda på vad en framgångsrik skola är och vilka kriterier som används för att definiera en framgångsrik skola. För att få svar på detta syfte har jag valt att genomföra intervjuer med rektorer på fyra gymnasieskolor, två kommunala och två fristående skolor. Min definition på en framgångsrik skola, baserad på erfarenheter från egen skolgång samt en längre verksamhetsförlagd praktik period, är just kombinationen av goda skolresultat, välmående och trygga elever samt en skola med ett högt antal sökande elever.

Mina frågeställningar kan således formuleras enligt följande:

1. Vad är en framgångsrik skola?
2. Vilka kriterier används för att definiera en framgångsrik skola?

AKTUELL FORSKNING

Vid studier av aktuell forskning i ämnet framgångsrika skolor lyftes ledarskapets betydelse fram som en viktig komponent för att uppnå en framgångsrik skola. Således har jag i mina teoretiska utgångspunkter behandlat även ämnet ledarskap i skolan. Temat ledarskap upptog också en del av intervjuerna med rektorer då samtliga skolledare kom att ta upp betydelsen av ledarskap för att uppnå en framgångsrik skola. Delar av den aktuella forskning som jag studerat behandlar också hur samhällets-och skolans utveckling hänger ihop vilket motiverar mitt val att samtala med rektorerna kring eventuella likheter och skillnader som finns mellan en gymnasieskola och ett företag. Avslutningsvis har jag analyserat rektorernas samtal i dialog med mina teoretiska utgångspunkter.

Det finns en stor mängd publikationer i ämnet framgångsrik skola och framgångsrikt ledarskap. Definitionen på framgångsrik kan naturligtvis variera stort mellan olika personer kanske beroende av var man själv arbetar, vilka erfarenheter man har med sig och vilket synsätt man har på skolans verksamhet. Enligt 1994 års läroplan för de frivilliga skolformerna (Lpf 94) är skolans huvuduppgift att *”förmedla kunskaper och skapa förutsättningar för att eleverna skall tillägna sig och utveckla kunskaper”* (Lpf 94 sid. 48). Detta är således den frivilliga skolans uppdrag som sen ska kombineras med rätt former d.v.s. hur man genomför

detta på bästa sätt. Enligt Lpf94 ska skolan också verka för demokratiska arbetsformer och elevinflytande. Skolan ska även se till att varje enskild elevs individuella förutsättningar och behov blir tillgodosedda, men skolorna har en stor frihet hur de sedan tolkar och väljer att undervisningen ska ske och hur skolan ska drivas. Skolverket har bland annat kritiserats för att vid sina inspektioner endast se till vilka skolor som är sämst på att nå kunskapsmålen och inte beröra skolans resultat gällande trivsel och trygghet (Lindgren, 2006).

Nedan följer ett urval av vad aktuell forskning kommit fram till angående framgångsrika skolor, ett framgångsrikt ledarskap och skolans utveckling.

Pirjo Lahdenperä beskriver i boken *Interkulturell pedagogik i teori och praktik* (2004) om hur man skapar goda interkulturella lärandemiljöer. Det hon menar kännetecknar dessa är ”miljöer där man kan lära sig och lära sig det som är viktigt att lära sig” (Lahdenperä, 2004, sid. 62). Vidare utvecklar hon de aspekter som är viktiga för att uppnå en framgångsrik interkulturell skola. Hon menar att skolans verksamhetsplaner måste skildra den multietniska elevsammansättning som existerar. Skolans ledning bör också skapa heterogena grupperingar gällande språk, klass och genus för att möjliggöra interkulturella möten. Ledaren bör ha ett kommunikationssätt som undviker motsättningar mellan de olika etniska grupperna. Vidare betonar hon vikten av elevernas inflytande över uppläggning och innehåll i undervisningen då denna ska baseras på elevernas bakgrund och erfarenheter – först då kan eleven bli motiverad att lära. Skolan måste också ha höga förväntningar på eleverna och tro att de vill och kan åstadkomma saker. I detta ligger också att man ska ha tydliga regler för uppförande och respekt för andra människor. Lahdenperä lyfter också fram hur betydelsefullt det är att skolan samarbetar med föräldrar och att dessa engagerar sig i sina barns skolgång eftersom man då minskar den lojalitetskonflikt som annars kan uppstå mellan skola och föräldrar (Lahdenperä, 2004).

Arne Maltén som är författare till boken *Det pedagogiska ledarskapet* (2000) menar att det inte finns något facit på hur man ska vara som ledare men att goda egenskaper är att vara lyhörd och öppen. Författaren betonar att pedagogiskt ledarskap innebär förmågan att vara stödjande och stimulerande för sin omgivning. Vidare är han kritisk till att ledarskap har med personlighetsdrag att göra. Han menar att han i sin forskning kommit fram till att det inte finns någon medfödd ledarpersonlighet utan att det väsentliga är att öva upp sin förmåga i olika ledarfunktioner som exempelvis erfarenhet från skolvärlden, kommunikativ förmåga,

målfokusering samt förmågan att hantera konflikter. Maltén talar också om sambandet mellan ledarskap och människosyn som på senare år kommit att präglas av en alltmer positiv syn på eleven. För att förstå det pedagogiska ledarskapet så kan man, enligt Maltén, studera relationen mellan ledarskap och människosyn. Han beskriver fyra olika människosyner där det första synsättet utgår ifrån den rationella-ekonomiska människan. Enligt detta synsätt är människan lat, passiv och ansvarslös. Hon behöver styras och ett auktoritärt ledarskap blir följden om någonting ska ske. Detta synsätt, menar Maltén, är negativt och har en liten tro på människan således hör det inte ihop med ett pedagogiskt ledarskap. Den sociala människan som är det andra synsättet beskriver människan som får sin grundläggande känsla av identitet i samspel med andra och hon motiveras främst av sociala behov. Ledaren bör utifrån detta således försöka skapa en positiv atmosfär präglad av trivsel och gruppgemenskap. Den tredje människosyner beskriver den självförverkligande människan som har möjlighet att utvecklas. Detta synsätt bekräftas av Maslows behovshierarki vilken beskriver människans olika behovsnivåer där en lägre uppfylld nivå förhindrar hennes möjlighet att kliva upp till nästa nivå på behovstrappan. Maltén kallar detta för en förändringsoptimistisk människosyn och det pedagogiska ledarskapet bör utgöras av att varje elev så ofta som möjligt får uppleva en behovstillfredsställelse. Den fjärde och sista människosyner handlar om den komplicerade människan som är så komplex i sin sammansättning att det inte går att kategorisera henne i en av ovanstående grupperingar. Maltén påstår att både människor och situationer förändras sig med tiden och att ledarskapet således bör vara dynamiskt och situationsanpassat (Maltén, 2000).

Vidare skriver Maltén om skillnaderna mellan chefskap och ledarskap. Chefskap innebär att personen har en formell position i en organisation (skola) som man erhållit från högre chefer. Personen har också tilldelats vissa befogenheter och förväntningar på resultat. Chefskapet bygger på en formell auktoritet som ger makt. Vidare är man som chef relativt osynlig för de anställda i skolan. En ledare däremot har blivit vald underifrån i organisationen och har en informell ställning som till fullo bygger på ett stort förtroende och stöd från medarbetare. Hon/han är en person som är synlig i skolan och kommunicerar direkt och på ett personligt sätt. Maltén tar också upp det han kallar en ledares dilemma. Han menar att en framgångsrik ledare har många roller att spela och att det kan vara svårt att uppfylla samtliga då det kan leda till en rollkonflikt. Som ledare ställs man inför skilda lojalitetskrav vilka är: Eleverna ska vara nöjda, kommunen eller för de fristående skolorna, aktieägarna ska känna förtroende för

hur deras investeringar hanteras, kostnaderna ska hållas nere och personalen ska vara nöjd och motiverad (Maltén, 2000).

Alf B Svensson skriver i sin bok *Framgångsrikt ledarskap i klassen* (2005) om att elever bör lära sig att ta konsekvenser av sitt handlande istället för att bli bestraffad. Det måste finnas ett samband mellan det eventuella brott som begås och den påföljd som sker ifrån skolan. Han menar att det är till hjälp för eleven om skolans personal agerar snabbt och konsekvent när en elev bryter mot skolans fastställda regler. Att vara ledare är att våga sätta gränser genom att förhindra ett negativt beteende bland eleverna, lyckas man inte med detta så har man ett bristande ledarskap menar han. Han hävdar att man som ledare måste vara en auktoritet utan att för den skull vara auktoritär. Vidare förespråkar han det situationsanpassade ledarskapet som det bästa då en bra ledare måste kunna anpassa sig efter rådande omständigheter och situation. Svensson betonar vikten av att agera istället för att reagera. Han lyfter fram de fostrande målen vilka han anser är väsentliga för att uppnå kunskapsmålen d.v.s. en elev måste trivas för att kunna prestera någonting (Svensson, 2005).

Birgitta Kullberg betonar vikten av att ledare i utbildningsmiljöer intar ett positivt förhållningssätt för att hjälpa eleverna att utnyttja sin energi på ett effektivt sätt, det är då man uppnår goda resultat både gällande kunskaper men också trygghet. Lusten till att lära definierar hon som ”den som känner lust för att lära har en inre positiv drivkraft och känner tillit till sin förmåga att på egen hand och tillsammans med andra söka ny kunskap, som är betydelsefull både för individens utveckling och för samhällets behov” (Kullberg, 2004, sid. 31).

Kurt Liljequist skriver i sin bok *Skola och samhällsutveckling* (1999) om hur samhället ständigt förändras och att skolan följer med i denna förändring. Han menar att ett marknads- och privatiseringstänkande kommer allt starkare inom skolan och att det blir vanligare att använda terminologi som traditionellt sett tillhör företagsvärlden. Vidare anser han att det finns en konflikt mellan dagens läroplan som innehåller humanistiska visioner och den anpassning som skolan gör till ett konkurrensdominerat marknadssamhälle. Förr eller senare måste skolans ledare ta ställning till i vilken utsträckning man ska anamma företagsvärldens sätt att driva en organisation (Liljequist, 1999).

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

De teoretiska utgångspunkter som jag valt i denna studie representeras av Grosin och Monroe. Nedan presenterar jag de båda forskarnas teorier om en framgångsrik skola och ett framgångsrikt ledarskap. Senare under avsnittet om analys och diskussion tillämpar jag Grosin och Monroes forskningsresultat då jag analyserar de genomförda samtalen med rektorer om en framgångsrik skola, ett framgångsrikt ledarskap och synen på skolans utveckling i dialog med de teoretiska utgångspunkter som de båda forskarna representerar.

Lennart Grosin är verksam vid pedagogiska institutionen vid Stockholm Universitet och har under många år intresserat sig för ämnet framgångsrika skolor. Lorraine Monroe är amerikanska och har på ett framgångsrikt sätt startat och drivit ett antal skolor i socialt utsatta områden i USA. Jag vill jag göra läsaren medveten om att den svenska och den amerikanska samhällssynen kanske skiljer sig åt något och att detta kan påverka vilken ledarstil som passar i respektive land.

Framgångsrik skola

Flertalet forskare är överens om att det pedagogiska och sociala klimatet (kallat PESOK) i en skola har en verklig betydelse för elevernas kunskapsprestationer men även för den sociala träningen. Lennart Grosin tar i sin artikel *Rektorer i framgångsrika skolor* (2002) upp de faktorer som man upptäckt vara utmärkande för PESOK i framgångsrika skolor.

- Ett starkt ledarskap från rektorn med en inriktning på skolans kunskapsmål
- Att rektorn är pedagogisk och didaktisk i sitt ledarskap
- Delaktiga lärare gällande skolans normer och värderingar
- Att lärarna samarbetar om mål och innehåll i undervisningen
- Höga förväntningar på eleverna och att man anser att alla är läroaktiga
- Uppmuntran och belöning
- Koncentrerad undervisning
- Interaktiv undervisning och individualisering
- Utvärdering av elevernas kunskaper
- Tydliga rättigheter och skyldigheter gällande det sociala umgänget
- Ordning och reda
- Elev och lärarrelationer som bygger på respekt och ömsesidigt förtroende
- Engagerad rektor och lärare

- Lärare som förebilder
- Föräldramedverkan (Grosin, 2002, sid.6)

Det som forskningen är oense om har snarare rört hur man ska förklara att elever presterar så olika kunskapsresultat trots samma pedagogiska och sociala klimat. I Grosin (1998, red.) går att läsa att det som är avgörande för elevens skolprestationer är genetiska faktorer som inte går att påverka. En annan åsikt inom forskningen betonar istället familjeförhållanden som orsaken till de olika elevprestationerna. Ytterligare forskning pekar ut att barn som kommer från arbetarmiljö har svårt att tillgodogöra sig vad skolan erbjuder p.g.a. att skolan använder medelklassens uttryckssätt och språk (Grosin, 1998, red).

Rektorns ledarskap

Lorraine Monroe har skrivit boken *Våga leda i skolan* (1988) där hon beskriver hur hon anser att man ska (och hur hon har gjort) leda en skola för att den ska bli framgångsrik. Hon fastställer att rektorn och övrig ledning spelar en avgörande roll för hur väl skolan lyckas. Vidare har hon en rad olika bestämda åsikter om fasta och icke-förhandlingsbara regler för elever och lärare. Om att vara ensam ledare på en skola säger hon följande: ”*Ledarens ensamhet ligger i att han eller hon är tvungen att tänka på och drömma om arbetet hela dagen, varje dag, dag efter dag, och sedan göra det man tror på och drömmer om begripligt, påtagligt och genomförbart för dem som inte har tänkt och drömt lika djup eller långt in i framtiden som man själv har*” (Monroe, 1998, sid. 48).

Vidare anger Monroe att man som skolpersonal måste tro på varje enskild individs förmåga att vilja och kunna utvecklas. Om skolan som organisation har en stark tro på individens kapacitet så växer hon med uppgiften och blir en ansvarfull och motiverad elev. Alla är inte lika studiemotiverade från början men skolan bör vara till för alla olika kategorier av människor. Hon menar också att framförallt de elever som har en brokig bakgrund har behov av tydliga regler och fasta rutiner och en del av just utmaningen att leda en skola och göra den till en framgångsrik sådan är att få låg motiverade elever att sikta högre mot kunskapsmålen och att förbättra sitt sociala beteende (Monroe, 1998).

Lorraine Monroe förespråkar ett aktivt ledarskap där rektorn visar engagemang och gör klassrumsbesök för att förvissa sig om att undervisningen är pedagogisk och uppfyller de krav ledningen har satt. Denna ledarstil går under namnet management-by- walking-around vilket

hon definierar som en ledare som cirkulerar i skolans byggnad och visar upp sig. Hon skriver om hur viktig ledaren är ” *ledarens synlighet, rörlighet och inspiration när det gäller att få en organisation att fungera*” (Monroe, 1998, sid.25).

Ovanstående forskning anger en rad olika framgångsfaktorer som inte kan ses som enskilda komponenter utan istället ska komplettera varandra för att uppnå en framgångsrik skola. Med bakgrund av dessa teorier blir det intressant att undersöka i vilken grad de intervjuade rektorernas skolor anammar framgångsfaktorerna som forskningen anger som nyckelkomponenter.

METOD

De metoder jag har använt mig av för att genomföra min studie är litteraturstudier av aktuell forskning inom området ledarskap och framgångsrika skolor samt intervjuer med fyra skolrektorer. I boken *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) av Holme och Solvang beskrivs andemeningen med kvalitativa metoder så som att på olika sätt inhämta information och bearbeta denna för att på ett djupare sätt kunna förstå komplexiteten i det vi studerar. (Holme, Solvang, 1997). Anledningen till att jag valt att genomföra intervjuer är att jag anser att mitt syfte med undersökningen bättre kan uppnås då det handlar om en relativt omfattande fråga som kräver ett samtal snarare än ett kort svar som kan besvaras i en enkät.

Mitt urval baserar sig på ett antagande som jag gör om vilka skolor som är framgångsrika. Min definition på en framgångsrik skola är, som tidigare nämnts, en kombination av goda skolresultat, välmående och trygga elever samt en skola med ett högt antal sökande elever. Då jag inte känner till i vilken utsträckning som elever på olika skolor känner sig trygga och heller inte vilka skolresultat de presterat har jag baserat mitt urval på skolans sökfrekvens. D.v.s. urvalet av rektorer har jag gjort så till vida att jag valt ut några gymnasieskolor inom Stockholms län som jag själv uppfattar som gymnasieskolor som anses vara populära och har ett stort antal sökande elever. De rektorer som vid kontakt visat intresse av att delta i undersökningen har jag sedan intervjuat. Jag har dock ombesörjt så att de intervjuade rektorerna skulle representera fristående- respektive kommunala gymnasieskolor. Urvalet har varit två rektorer från fristående gymnasieskolor med en allmän inriktning och två rektorer från kommunala gymnasieskolor. Fördelningen man respektive kvinna är något snedvriden då den utgörs av totalt tre manliga rektorer och en kvinnlig sådan. I min undersökning kommer

jag således inte kunna dra några generella slutsatser då mitt underlag endast består av fyra längre intervjuer. Jag kommer dock att kunna lyfta fram vissa teman som kan vara värt att undersöka vidare genom ytterligare fördjupade studier.

Jag valde ut ett antal rektorer, se ovan, och kontaktade dem först via mail där jag beskrev syftet med min uppsats och varför jag ville intervjua dem. Jag bestämde tid och plats med de fyra informanterna, samtliga intervjuer ägde rum på respektive gymnasieskola i rektorns arbetsrum. Intervjuerna har i genomsnitt varit ca 1 timme långa. Till min hjälp hade jag en intervjuguide bestående av de tre olika teman, framgångsrik skola, vikten av ledarskap och framgångsrik skola eller företag, som uppsatsen behandlar. Under respektive tema hade jag skrivit nyckelord att ta upp för samtal och dessa formulerade jag som frågor till rektorerna. Frågorna fungerade som en vägledning för mig då min önskan var att de intervjuade skulle tala så fritt som möjligt kring dessa ämnen. Jag ville att intervjuerna skulle genomföras på ett explorativt sätt d.v.s. på ett öppet och undersökande sätt och inte bli alltför styrande (Holme och Solvang, 1997). Frågorna i guiden hjälpte mig dock att strukturera svaren och jämföra de olika resultaten. Jag har undvikigt att ställa ledande frågor utan baserat mina följdfrågor på det som den intervjuade nyligen sagt. Innan jag påbörjade intervjun gav jag rektorerna information om syftet med intervjun, att informationen var konfidentiell och att jag endast avser att använda intervjumaterialet i denna studie. Samtalen spelades, med informanternas medgivande, in på en bandspelare för att sedan transkriberas till text. På detta sätt har jag skapat goda förutsättningar för att lättare få en tydlig struktur vid analysen. Jag har dock tagit mig friheten att inte markera pauser som gjorts och jag har heller inte värderat detta vid min analys. I förekommande fall har ovidkommande saker sagts, eller när någon annan person har trätt in i rummet ovetandes att där pågår en intervju och eventuella kommentarer kring detta har jag inte heller transkriberat. Det blev relativt många sidor utskriven text och i min redovisning av resultaten har jag valt att inte ta med allting utan fokuserat på det som jag anser vara av relevans för min studie. Det transkriberade materialet har jag sedan omformulerat i min färdiga rapport för att de ska uppfylla god skrivstil. Självfallet har jag inte tagit bort någonting som kan göra att läsaren misstolkar andemeningen i det som sagts. Min intention har varit att hålla mig till syftet med intervjuerna nämligen att söka reda på hur rektorerna definierar en framgångsrik skola.

Jag har valt att redovisa vad respektive respondent har samtalat kring under respektive teman d.v.s. en framgångsrik skola, vikten av ledarskap och framgångsrik skola eller företag. Vidare

har jag kallat de olika rektorerna för fingerade namn som Kalle, Pelle, Olle och Lotta. Kalle är rektor på en fristående skola och är 40+ i ålder. Pelle representerar också en fristående skola och är uppskattningsvis runt 50 år. Olle är rektor på en kommunal skola och är även han 50+ i ålder och slutligen Lotta som representerar en kommunal skola är nära pensionsålder.

RESULTATREDOVISNING AV UNDERSÖKNING

Nedan följer en redovisning av det resultat som jag erhållit från de med rektorer genomförda intervjuerna. I sammanställningen har svaren sammanfattats under tre olika rubriker som berör olika teman som intervjuerna lett fram till. Dessa är enligt följande: 1) Framgångsrik skola? 2) Vikten av ledarskap? 3) Framgångsrik skola eller företag? Efter respektive resultatredovisning gör jag en kort sammanfattning .

Hur skolorna är organiserade

Innan redovisningen av de tre teman sker ger jag en kort beskrivning av informanternas respektive skola. Informationen nedan bygger på ett par frågor jag ställde till de intervjuade.

Den kommunala gymnasieskolan i centrala Stockholm där Olle är rektor

Denna skola består av tre enheter som leds av varsin biträdande rektor som fungerar som pedagogiska ledare med direktansvar för lärarna. Orsaken till detta upplägg är att skolan är stor med mycket personal och många elever. Skolan har två olika uppdrag, ett statligt och ett kommunalt sådant. Styrdokumentet är statliga och skolplanen är kommunal. Olle beskriver situationen som att han som rektor ansvarar för att det kommunala uppdraget uppfylls i form av ekonomi medan de biträdande rektorerna svarar för det statliga uppdraget som handlar om att tillhandahålla en utbildning. Vidare tillägger han att ”*Det tillför ingenting att ha kommunen som arbetsgivare, det gör det inte. En större frihet skulle gynna skolan mycket mer. Kommunen begränsar friheten , mycket byråkrati och centrala upphandlingar som faktiskt hämmar verksamheten*”.

Den kommunala gymnasieskolan i förorten till Stockholm där Lotta är rektor

Skolan har två biträdande rektorer och en intendent. Ekonomi och fastighet sköter intendenten. De biträdande rektorerna har det pedagogiska ansvaret och de båda har också delat upp programmen emellan sig. Lotta har som rektor det övergripande ansvaret samt ansvar för elevvårdsärenden.

Fristående gymnasieskola i centrala Stockholm där Pelle är skolchef

Denna skola är ett aktiebolag där ingen utdelning än har skett till ägarna. Ägarna har istället valt att omfördela medlen till andra skolor i samma koncern. Pelles titel är skolchef och på skolan finns en ledningsgrupp som träffas regelbundet. Vidare har man arbetslag med s.k. lagledare som skolchefen styr över. Denna skolchef har behållit det pedagogiska ledarskapet samtidigt som han även har det administrativa och övergripande ansvaret.

Fristående gymnasieskola i förorten till Stockholm där Kalle är rektor

Skolan är ett aktiebolag med en ensam majoritetsägare. Man har utsett programansvariga för respektive program och på detta sätt är det pedagogiska ansvaret delegerat från rektorn.

1) Framgångsrik skola?

En fråga jag ställde till mina informanter var hur de definierar en framgångsrik skola?

Kalle som är rektor på en fristående gymnasieskola säger att en framgångsrik skola är en skola där personalen trivs och man har en liten personalomsättning. Han betonar vikten av personalens delaktighet i skolans verksamhet och att alla har en förståelse för varandras arbete: ”det ska gå att prata öppet om saker och ting trots att man kan ha olika åsikter”.

Eleverna ska trivas i skolan och lämna denna med goda kunskaper. Han säger att en skola även ska ha en stark och tydlig ledning som driver frågor. Kalle säger också att det är även viktigt att både personal och elever inser att skolan är ett aktiebolag och därför har en ägare som har det övergripande ansvaret för skolans verksamhet.

Pelle som är rektor på en fristående gymnasieskola betonar vikten av nöjda kunder (eleverna) och att skolan har många sökande. Han säger att det finns ett samband mellan elever som trivs och vilka betyg de faktiskt når. Är skolan framgångsrik så medför detta högre intagningsbetyg vilket i sin tur resulterar i högre avgångsbetyg. Pelle säger dock att faktorer som vilka förkunskaper eleverna har och social bakgrund är viktiga faktorer för vilka betyg eleven erhåller. Vidare talar han om att i centrum på hans skola står eleverna vilka han beskriver som kunder.

Olle som är rektor på en kommunal gymnasieskola anser att en framgångsrik skola är en skola som har bra studieresultat och många sökande. Målet är, enligt Olle, att eleverna ska prestera bra resultat men medlet för detta är att de mår bra och trivs på skolan. Han menar att det finns ett uppdrag och det är att leverera en utbildning där målet är goda prestationer med delmål

som trygghet och trivsel. Olle säger också att i olika undersökningar som man genomfört på skolor i Stockholms län så har det visat sig att eleverna i denna skola känner sig mest trygga i hela länet. Vidare säger han att en viktig komponent för en framgångsrik skola är att eleverna ska vilja rekommendera sin skola till andra och att det är en populär skola. I denna skola är söktrycket högt och det är enligt Olle *”mycket svårt att bli antagen till hans skola”*.

Lotta som är rektor på en kommunal gymnasieskola definierar en framgångsrik skola som en skola där elever och personal trivs och där eleverna i så stor utsträckning som möjligt lyckas nå sina uppsatta mål. Hon säger också att en framgångsrik skola är en skola med ett högt söktryck. En sådan skola kan, enligt Lotta, också erbjuda den enskilda eleven all den hjälp och uppmuntran som hon/han kan behöva. Lotta säger att avgångsbetygen bör vara åtminstone på samma nivå som de var då eleven började på skolan.

I våra samtal kring en framgångsrik skola resonerade informanterna kring vem som gör den verkliga bedömningen om en skola är framgångsrik, är det elever, lärare eller annan funktion? *Kalle* anser att det är de elever som går på den aktuella skolan som gör den bedömningen. Att de pratar positivt om skolan till andra och inte byter skola är ett tecken på att de anser skolan vara framgångsrik.

Pelle talar om att det är kunderna som genom sina val att studera på den nämnda skolan som gör den bedömningen.

Olle säger först att den bedömningen gör var och en som har ett intresse av att veta om det är en lyckad skola eller ej. Han säger att politikerna gör en bedömning, eleverna gör en annan bedömning och en tredje part kan göra ytterligare en bedömning av situationen. Vidare säger Olle att det är ett problem att det faktiskt inte finns något objektiva mätinstrument på en framgångsrik skola. Han anser att han, som rektor, ska presentera för utomstående vilka resultat man uppnått på skolan men att det sedan är upp till berörda parter att värdera denna information.

Lotta påpekar att det är eleverna som gör den bedömningen men att den även görs av personalen på skolan som på ett konkret sätt kan känna av om dem gjort ett bra arbete eller ej. *”Läraryrket är ju ett av de få jobb då man faktiskt får respons på vad man har gjort då man lämnar scenen eller katedern, då vet man ju om man varit bra eller inte”*. Vidare anser hon att en avgörande faktor är vilket söktryck som skolan har. Hon tonar ner den egna

marknadsföringens betydelse och lyfter istället fram den marknadsföring som eleverna gör genom att sprida ett positivt rykte som får en direkt konsekvens på skolans söktryck.

Vi samtalade sedan vidare om dem anser att deras skola är framgångsrik och hur i sådana fall man lyckas skapa en sådan skola?

Kalle som representerar en skola som växer i form av nystartade sådana anser att det är ett bevis i sig att hans skola är framgångsrik. På frågan hur han lyckats med detta framhäver han vikten av att inte ha så bråttom att implementera nya idéer, istället ska skolans vision och mål tydligt förankras bland personalen. Han säger att personalen måste förstå att de har ett stort ansvar gentemot föräldrarna till skolans elever och eleverna måste bli medvetna om vilka regler som gäller på denna skola. Det faktum att skolan är relativt liten medför att både elever och personal kan känna att de blir sedda och respekterade. Han betonar också vikten av att ha tydliga rutiner och regler gällande dokumentationer, redovisningar och uppföljning av elevernas prestationer. Slutligen säger han att även om skolan är ett aktiebolag så kan man inte ge en för stor avkastning till aktieägarna, det måste finnas pengar kvar för att satsa långsiktigt.

Pelle upplever att hans skola har nöjda kunder men att de ännu inte fått upp söktrycket som önskat. Han säger att det är svårt att svara på om hans skola är framgångsrik eller ej men hävdar att han tror att dem har en större andel nöjda kunder än vad en kommunal skola har. Pelle har dock en klar bild av hur han anser att man skapar en framgångsrik skola vilken han menar är att man utgår ifrån den enskilda elevens behov och inte den stora massan.

Olle säger att hans skola är framgångsrik och att det beror på den kompetenta lärarkåren samt övrig personal. Det faktum att skolan har ett gynnsamt geografiskt läge påstår han också väger in. Han hävdar att huvudingredienserna för en framgångsrik skola är att ha en engagerad personal som brinner för sitt uppdrag och gillar att arbeta med ungdomar. Han säger även att en relativt ung personal är en positiv faktor och påstår att detta är en av fördelarna som friskolor har på grund av att de är relativt nystartade.

Lotta beskriver sin skola som framgångsrik och att ett bevis på detta är det höga söktrycket, låg personalomsättning och det faktum att flertalet elever önskar byta till hennes skola under pågående termin. Eleverna presterar också goda resultat säger hon. I en undersökning som kommunförvaltningen genomför på årskurs2 elever ställs många frågor kring trivsel och trygghet och där har Lottas skola fått bra resultat vilket hon värderar högt. Viktiga

framgångsfaktorer anser hon är att: ”*man får vara den man är, man behöver inte vara i något gäng eller ha en sorts jeans eller så utan man får komma som man är och det vill vi förmedla*”.

Sammanfattningsvis tar rektorerna upp följande faktorer när de definierar en framgångsrik skola. Dessa faktorer är: trivsel, trygghet, goda prestationer av elever, ett högt söktryck, en stark ledning samt kompetent och engagerad personal. Tre av fyra rektorer svarar tydligt att de anser att sin skola är framgångsrik, den fjärde rektorn hävdar att det är svårt att svara på frågan men meddelar att skolan dock har nöjda kunder.

2) Vikten av ledarskap?

Under detta tema redovisas informanternas resonemang kring betydelsen av ledarskap för att skapa en framgångsrik skola.

Kalle påstår att ”*Rektorn är som en idrotts domare som ska synas så lite som möjligt men verka så mycket som möjligt*”. Vidare hävdar han att en rektor ska finnas tillgänglig för lärare såväl som elever på skolan och inte endast ägna sig åt externa möten. Han säger att tillgängligheten skiljer sig mellan fristående skolor, som han representerar, och kommunala skolor där han anser att rektorn ägnar tiden åt verksamhet utanför skolans lokaler. Han säger att en rektor ska vara med på lektioner vid flera tillfällen både för att inspektera lärarna men också för att visa sitt intresse gentemot eleverna.

Pelle säger att hans titel är skolchef och inte rektor. Han hävdar att under uppbyggnaden och utvecklingen av skolan så spelar skolchefen en stor roll och att han där bör vara ”*synlig*” i skolans lokaler. *Pelle* betonar vikten av frekventa samtal med lärarna angående hur uppsatta mål ska nås. Han anser att en skolchef ska agera pedagogisk ledare och är den som styr och leder skolverksamheten.

Olle säger att det finns olika teorier om rektors funktion i skolan. Han anser att det är dennes roll att skapa förutsättningar för en god skola. Samtidigt betonar han att det är lärarna som har den viktigaste rollen eftersom de är dem som står i direktkontakt med eleverna. *Olle* anger också att det på en skola finns både en yttre och en inre marknadsföring som är viktig för skolan. Den yttre är att försöka göra skolan så populär som möjligt och att detta rykte ska sprida sig till potentiella elever. Den inre marknadsföringen handlar enligt *Olle* om arbetet med skolans personal i arbetar mot gemensamma mål och värdegrund.

Lotta anser att rektorn är viktig och att man som sådan måste vara starkt engagerad i verksamheten och kunna samarbeta med övrig personal.

I samband med informanternas tal kring rektorns ledarskap och dess roll i en framgångsrik skola bad jag mina informanter beskriva sig själva som ledare.

Kalle hävdar att hans främsta kvalitet är att han är duktig på att ge lärarna beröm och att han försöker åstadkomma att alla människor som vistas på skolan ska uppleva att de blir ”sedda”. Vidare säger han att han försöker lära sig namnen på samtliga elever och lära känna lärarna så väl så att han skapar sig en personlig relation till dem. Han försöker att anpassa sin ledarstil efter rådande situation vilket enligt *Kalle* betyder att han försöker agera på saker snabbt och vara flexibel. Flexibiliteten skall dock inte blandas ihop med att vara ostrukturerad, istället betonar han vikten av att vara tydlig som ledare och förmedla till lärare och elever vad som är gängse normer på skolan.

Pelle framhäver sin styrka som ledare att han ständigt för en dialog angående arbetssätt och mål med lärarna. Han säger att han är tydlig i sin kommunikation men berättar också att det för en del lärare kan uppfattas som något provocerande eftersom han har direkta åsikter om lektionsupplägg. Han anser att en viktig komponent för att lyckas som skolchef är regelbundna samtal med lärare, individuellt såväl som i grupp. *Pelle* kritiserar kommunala skolor för att ofta ha en rektor som endast handhar det administrativa och inte verkar som pedagogiska ledare. Han skulle vilja bli ännu bättre på att föra flera samtal med lärarna och ta en större roll som pedagogisk ledare men nämner den knappa tiden som hämmande faktor för att förbättra sitt ledarskap. Vidare säger han att han har en demokratisk ledarstil (Maltén, 2000) och att han varit mån om att bygga upp en struktur på skolan där lärarna är delaktiga.

Olle påstår att han har en demokratisk ledarstil (Maltén, 2000) och att han är skicklig på att skapa bra förutsättningar för skolan genom att marknadsföra skolan externt och skapa en organisation som är decentraliserad. Han säger att han som ledare strävar efter att vara ute mer bland elever och lärare. Vidare säger han att han har ett mål uppsatt att tillägna sig ”*management by walking around*”. Med det avser han att cirkulera ute i skolkorridorer och tala med lärare och elever. *Olle* säger också att han har delegerat det pedagogiska ansvaret till biträdande rektorer och ägnar sin tid åt administration och organisation.

Lotta säger att det är svårt att bedöma sin egen insats som ledare men svarar efter betänketid att hon är lyhörd och lyssnar på både elever och medarbetare. Hon säger att hon litar på sin personal att de gör ett bra jobb och att hon inte har någon önskan om att kontrollera att lärarna uppfyller kraven som ställs. Samtidigt säger hon att ibland kan det dock behövas att hon träder in och agerar gentemot en lärare. Hon påstår att hon ”*föredrar att verka som Wallenberg d.v.s. i det tysta*”. *Lotta* anger att hon har en demokratisk ledarstil (Maltén, 2000) och försöker få människor med sig eftersom hon är övertygad om att man lyckas bäst då.

En kort sammanfattning torde vara att samtliga intervjuade anser att rektorns ledarskap spelar en viktig roll för skolans framgång. Rektoreernas styrkor är att finnas tillgänglig, föra regelbundna samtal med lärare och att vara lyhörd. Ingen svarar att de har en auktoritär ledarstil utan situationsanpassad respektive demokratisk ledarstil (Maltén 2000) är det som man upplever sig ha.

3) Framgångsrik skola eller företag?

I denna del av intervjun talade vi om informanterna anser att det finns några likheter mellan en skola och ett företag och om dem tycker att man som ledare kan driva dessa organisationer på samma sätt?

Kalle säger att det finns en del liknelser mellan hans skola och hur ett företag drivs av en chef då hans skola är en fristående skola i form av aktiebolag. Han som rektor kan endast använda de pengar som skolan får in i form av skolpeng samt de kapital som aktieägare tillskjuter, vilket *Kalle* säger är en likhet med ett företag. Vidare säger *Kalle* att det är viktigt att inse att de monetära medlen är begränsade och att man måste vända och vrida på saker och ting för att få det att gå ihop ekonomiskt. En viktig inställning bör vara att man ständigt har i åtanke vad man själv kan göra för att hitta lösningar som inte kostar så mycket. En skillnad är att ett företag har som syfte att generera en produkt och för att lyckas med det kan man under perioder öka arbetsmängden per anställd under en begränsad period. Lärarna däremot ska ägna sin tid åt undervisning och har som sitt primära syfte att få eleverna att ta till sig kunskap vilket mäts genom regelbundna avstämningar med eleverna. Det går då inte att öka mängden arbete per lärare utan att göra avkall på det uppdrag som skolan har gentemot kommun och stat. En annan faktor är att om det går dåligt för ett företag så syns det direkt i företagets bokslut men för en skola så visar sig inte det faktiska resultatet förrän eleverna genomgått de nationella proven. Således påstår han att det inte går att jämföra utbildning med ett företag däremot går det att jämföra en skolas kostnader och intäkter med ett företags kostnader och

intäkter . Kalle påpekar att skolan har en fördel då organisationen på ett tidigt stadium vet storleken på intäkterna i form av skolpeng medan ett företag först måste sälja en produkt för att generera kapital. Vidare förklarar han att på ett företag finns mer personal som har insikt i vad varandra gör och kan ge varandra feedback medan på en skola så är läraren relativt ensam i klassrummet. Avslutningsvis summerar han genom att säga att som VD respektive rektor krävs olika ledarstilar då humankapitalet, i form av lärare, skiljer sig nämnvärt åt i ett företag och i en skola.

Pelle hävdar att en stor skillnad mellan en skola och ett företag är att i skolan så använder man sig av styrdokument som anger mål och riktlinjer. Ibland kan detta vara svårt att hantera då Lpf 94 innehåller fostransmål och om en elev beter sig illa så kan skolan inte tillåta detta beteende utan måste vidta åtgärder som kan leda till att eleven byter skola och den första skolan således går miste om skolpengen som följer eleven. Hade det istället varit ett företag så hade företaget gjort allt för att behålla kunden och intäkten. *Pelle* anser dock att det finns tydliga kopplingar mellan den skola som han representerar och ett företag. Den skolan har tydliga mål och genomför regelbundna mätningar, han påstår att fristående skolor skiljer sig gentemot de kommunala skolorna som har ”*flummiga mål som knappt går att utvärdera*”. Han säger att hans skola är väldigt angelägen om att allting ska kunna mätas vilket bland annat sker genom elevenkäter där eleven anger om hon/han är nöjd med skolan, lärarna och kunskapsportalen på Internet. Andra mätinstrument är antalet tappade elever, antalet sökande och vilka betyg eleverna erhåller.

Olle påstår att en stor skillnad är att det är svårt för en skola att göra sig av med oönskad personal samt att skolan har så många mål att uppfylla vilket inte är fallet för ett företag. Han säger att skolans mål ska hänga ihop med varandra men att det är för många mål och att det är svårt att se hur de hör ihop. Vidare hävdar han att målen är svåra att mäta och prioritera. Hans åsikt är att det inte går att leda en kommunal skola på samma sätt som man driver ett företag. Enligt *Olle* går det att driva en fristående skola hårdare rent arbetsrättsligt än vad man kan göra med en kommunal skola (för att det är lättare att göra sig av med oönskad personal). Han säger att hans kommunala skola snarare har ett slags omhändertagande krav om personalen vilket inte stämmer med ett företag eller en fristående skola som han uppfattar det. Enligt *Olle* så kan man inte göra sig av med oönskad personal och då går det inte att leda skolan på samma sätt som ett företag. Han säger att det, å andra sidan, kan ses som en fördel gentemot ett företag då man skapar en anställningstrygghet. Ekonomiskt så får hans skola inte behålla

ett eventuellt överskott men däremot göra avbetalningar på ett underskott om så skulle vara fallet. Således påstår Olle att det inte lönar sig för en kommunal skola att gå med vinst då pengarna ändå tillfaller en, inom länet, bättre behövande skola. Han avslutar med att säga att han har en vision om att skolan skulle vara en kooperativ fristående skola där samtlig personal står som ägare av skolan.

Lotta säger att det går att jämföra en skola med ett företag men att en stor skillnad är ekonomin då en kommunal skola får en budget tilldelad efter givna regler medan ett producerande företag kan påverka sin egen budget genom ökad produktion, mer försäljning eller omförhandling med kund-eller leverantörskontrakt. Även hon säger att det är svårare att göra sig av med personal i en skola än vad det är för ett företag.

En kort sammanfattning av ovanstående tema lyder som följer: Rektorerne som representerar de fristående skolorna anser att det finns gemensamma beröringspunkter mellan skola och företag i form av måluppfyllelse och ekonomi. Olle och Lotta nämner dock att en tydlig skillnad är humankapitalet d.v.s. för en skola är det näst intill omöjligt att bli kvitt en oönskad lärare medan detta är lättare för ett företag.

ANALYS OCH DISKUSSION

1) Framgångsrik skola?

Mitt syfte som var att söka reda på definitionen på en framgångsrik skola gav ett resultat från rektorerna som alla pekar åt ett och samma håll, nämligen att flera olika faktorer måste samverka för att skolan ska bli en bra plats för människor att vistas i. De intervjuade talade om ett högt söktryck, goda elevprestationer, trivsel, trygghet, engagerade lärare och en stark ledning för att uppnå en framgångsrik skola. Rektorernas svar på hur de definierar en framgångsrik skola stämmer till en viss grad överens med det som flertalet forskare talar om nämligen betydelsen av ett pedagogiskt och socialt klimat (PESOK). Forskning betonar vikten av ett starkt engagemang från lärare, rektor och föräldrar, tydliga mål, höga förväntningar på eleverna och goda förutsättningar för en trygg miljö (Grosin, 2002). Så långt är aktuell forskning och mina informanter överens. Alla skolor har således någon form av både pedagogiskt och socialt klimat men om en skola brister i att uppnå ett gott pedagogiskt och/eller socialt klimat så är det svårt för eleven att uppnå goda kunskapsprestationer och träning i social samvaro. Det som avviker mellan teori, i form av Grosin mfl., och resultatet från vad rektorerna angivit är att samtliga informanter betonar starkt att antalet elever som

söker till en skola är ett mått i sig på att skolan är framgångsrik. Detta resonemang stöds dock inte i aktuell forskning då man istället framhåller vikten av hur lektionerna ska vara utformade i form av koncentrerad undervisningsform och en interaktiv undervisning där uppmuntran och belöning spelar en betydande roll för skolans framgång (Grosin, 2002).

Pelle betonar också starkt att avgörande för en framgångsrik skola är att undervisningen är utformad efter varje enskild elevs behov. Han som representerar en fristående gymnasieskola säger *”Skillnaden på vårt arbetssätt och en traditionell skola är individen. Den gamla skolan utgår från kollektivet i hur man utgår ifrån stora klasser och jobbar med dem utifrån ett grupptänkande. Vi har hittat former för ett individuellt perspektiv. I en traditionell skola är Lpf94 bara ett ord då man lägger undervisningen på en viss nivå och en del passar det och andra inte. Det går inte att lösa. Visst kan man ha en föreläsning för en stor grupp men sen kompletteras det med individuell handledning där ens egna frågor får styra. Vi pratar bara mål”*. Han får stöd i sitt resonemang av Grosin (2002) som betonar vikten av att undervisningen är individualiserad (Grosin, 2002). De andra tre informanterna talar dock inte om individuella planer och undervisning.

Rektorerna som jag intervjuat har inte själva nämnt att deras skolor är mångkulturella och jag ställde heller inga specifika frågor kring det. Vikten av en mångkulturalitet för att uppnå en framgångsrik skola lyfts dock fram av Pirjo Lahdenperä som anger fördelen för en skola att ha elever och lärare med olika bakgrund. Lahdenperä anser att en bra skola bör rekrytera personal med olika etnicitet och att skolan borde ta tillvara på lärare och elevers kunskap om olika kulturer och språk (Lahdenperä, 2004). Både Lahdenperä (2004) och Grosin (2002) anger att undervisningen ska vara baserad på elevernas bakgrund och erfarenheter vilka bland annat är beroende av vilken etnicitet och kultur eleven har. Detta nämner dock inte rektorerna någonting om.

Vidare talar rektorerna om att elever som går i en framgångsrik skola kräver mycket av lärare och skolledning i form av struktur och elevinflytande. Detta resonemang stöds av Grosin (2002) såtillvida att han menar att en tydlig struktur i skolan är en viktig komponent för att uppnå en framgångsrik skola. Enligt författaren så är inte elevernas initiella kunskapsnivå den avgörande faktorn för en skolas framgång. Alla elever kan lyckas med sina studier om de erbjuds rätt förutsättningar från skolan. De egenskaper som är avgörande för att både mer och mindre studiemotiverade elever ska lyckas nå sina kunskaps- och fostransmål är istället att det

ska råda sociala spelregler som konsekvent tillämpas i hela skolan. Han menar också att personalen i skolan ska ha höga förväntningar på eleverna både gällande kunskapsprestationer men också beträffande ett gott uppförande. Vidare kan skolan tillämpa ett belöningsystem som ska vara individuellt utformat så att samtliga elever kan lyckas nå detta certifikat för goda prestationer. Skolan bör också prioritera kunskapsmålen. Samtlig personal bör ha förståelse för att det är genom elevernas prestationer som man bedömer skolans framgång.

Avslutningsvis betonas elevernas studiemiljö i form av ett utpräglat elevfokuserat arbetssätt. Samtliga elever bör uppmuntras till goda resultat utifrån sin egen förmåga och detta nås genom att göra skolans klimat välkomnande och eleverna ska känna sig uppskattade som människor oavsett bakgrund (Grosin, 2002). Ett belöningsystem för goda elevprestationer som nämns ovan, är dock ingenting som någon av informanterna tar upp som en god komponent för en framgångsrik skola.

Det går att skönja en viss skillnad mellan rektorerna på de fristående skolorna och rektorerna på de kommunala skolorna gällande vem som gör bedömningen om en skola är framgångsrik eller ej. De båda fristående skolornas rektorer menar att det är eleverna som avgör detta, där Pelle talar i termer av kunder och att ge kunderna vad de förväntar sig. Rektorerna för de kommunala skolorna däremot menar att det visserligen är eleven som gör sin bedömning men betonar även starkt personalens förmåga att tycka och tänka om skolan.

2) Vikten av ledarskap

Samtliga tillfrågade rektorer ansåg att de hade en viktig roll som ledare för att skapa en framgångsrik skola även om ledarskapet tog sig olika uttryck för just dem. Några förespråkade vikten av att vara den pedagogiska ledaren medan andra hade delegerat detta till biträdande rektor. Kalle, Pelle och Olle talade om betydelsen av en tydlighet från rektorn medan Lotta istället betonade vikten av att lyssna och visa sig ödmjuk.

De skolor som utmärker sig som framgångsrika har en kollektiv struktur där lärarna och rektorn ”drar åt samma håll” och samarbetar i pedagogiska och sociala frågor. Lärarna bör också vara delaktiga i det förändrings- och utvecklingsarbete som en skola genomgår. Man har också långsiktiga och tydliga mål för undervisningen. Forskningen om framgångsrika skolor tyder på att rektorer kan prioritera graden av pedagogiskt ledarskap i olika utsträckning och ändå lyckas väl i sitt ledarskap. Det som krävs av rektorn är dock att hon/han har pedagogiska idéer ser till att dessa implementeras i skolan. (Grosin, 2003).

Det som Lotta anger som en ledarkvalitet i form av lyhördhet och ödmjukhet bekräftas också av Arne Maltén (2000) som menar att lyhördhet och öppenhet som ledare är viktiga framgångsfaktorer. Vidare anser han att ett pedagogiskt ledarskap, i enlighet med Lotta, utgörs av en förmåga att vara stödjande och att kunna stimulera sina anställda (Maltén, 2000).

Från samtalen med rektorerna angående ledarens betydelse för att skapa en framgångsrik skola kan på vissa punkter respondenterna delas i två läger. Rektorerna för de fristående skolorna menar att som rektor är man en viktig och betydelsefull person som ska vara synlig och tillgänglig i skolan och inte ägna all sin tid åt administration. De båda anser att det är värdefullt att vistas i korridorer och ibland även i klassrum för att visa elever och lärare att de är engagerade men även för att förmedla att det är dem som har det övergripande pedagogiska ansvaret. Rektorerna på de kommunala skolorna framhåller inte sin egen betydelse på ett lika utmärkande sätt utan lyfter också fram lärarna som de viktiga kuggarna i hjulet för en framgångsrik skola. Olle och Lotta ägnar i stor utsträckning sin tid till administration och externa kontakter och gör inga klassrumsbesök även om Olle skulle önska att tid fanns för det. Det pedagogiska ansvaret har man i stor utsträckning delegerat till sina respektive biträdande rektorer.

Informanterna talar om vikten av ett tydligt ledarskap som ger bra förutsättningar för lärarna att verka i klassrummet. Rektorn leder lärarna som leder eleverna och detta måste ske på ett sätt så att alla känner sig sedda och väl bemötta, samtidigt måste rektorn kunna ställa krav på lärarna menar Pelle. Lotta, Olle och Pelle uppfattar alla sin ledarstil som demokratisk (Maltén, 2000).

Det som rektorerna anger som viktiga ledaregenskaper i form av tydlighet stöds också av Lorraine Monroe (1988) som har många råd att ge angående ett gott ledarskap. Det som är utmärkande för Monroes ledarstil är hennes tydlighet, hon lämnar inte saker och ting osagda utan kommunicerar rakt och uppriktigt med lärare och elever. Vidare menar hon att man måste våga agera ledare oavsett om man är lärare eller rektor på en skola. Hon betonar också vikten av engagemang vilket lyftes fram på ett mänskligt och föredömligt sätt i boken. Monroe framhåller en auktoritär ledarstil men som kompletteras av en mjukare sida i form av medmänsklighet och tro på individen. Ett bevis på hennes nyanserade ledarstil går att läsa i boken *Våga leda i skolan* (1988) där hon deklarerar den mänskliga dimensionen av ett ledarskap och anger följande doktrin: ”sätt alltid människor i första rummet, papper i andra,

se till att vara synlig för dem som du vill påverka, förståelse och medkänsla måste finnas sida vid sida med förväntningar och krav på det bästa, en ledare som förväntar sig det bästa av alla får det vanligtvis också” (Monroe, 1988, sid. 248). Höga förväntningar på elever anger även Grosin (2002) som en nyckelkomponent för att uppnå ett gott ledarskap som leder till en framgångsrik skola. Han anser att rektorn måste ha höga förväntningar på både lärare och elever och att rektorn såväl som lärare har ett synsätt som präglas av att alla elever är läraktiga (Grosin, 2002). Studerar man vidare vad Monroe (1988) talar om att prioritera ner pappersexercisen och istället prioritera kontakten med människor så kan en jämförelse med vad Lotta och Olle svarat anses vara en avvikande komponent. Lotta och Olle har istället delegerat bort det pedagogiska ansvaret och har i mångt och mycket en stor roll som administratörer.

3) Framgångsrik skola eller företag?

Studerar man vad rektorerna på de fristående skolorna talar om så ser dem stora likheter i form av företagsform (aktiebolag) och ekonomiska resurser. Dessa rektorer har ett övergripande synsätt gällande kapital som genomsyrar hela det sätt man driver skolorna på. Genomgående i intervjuerna med Kalle och Pelle så nämns bristen eller förekomsten av pengar för att möjliggöra en framgångsrik skola. Det framkom att rektorerna var väl medvetna om vem som tillskjuter medel och de känner ett stort ansvar mot aktieägarna att dessa förr eller senare måste få avkastning på sin investering.

För den kommunala skolan såg rektorerna ekonomin snarare som en stor skillnad mellan ett företag och en skola. Olle och Lotta talar om ekonomi som något det ständigt råder brist på och att de som rektor inte kan påverka sin budget utan istället blir tilldelad en av kommunen. Det finns inget riktigt incitament att driva skolan så att den blir lönsam för pengarna omfördelas till ”bättre behövande skolor”. Rektorer på de kommunala skolorna gav ett något uppgivet intryck när de talade om bristen på pengar. Å andra sidan visste de att deras specifika skolor, eftersom de är definierade som framgångsrika sådana, kommer att bli tilldelade de medel som krävs för att hålla skolan på en fortsatt god nivå. Inom en och samma kommun sker en omfördelning av eventuella överskott så att lokala förbättringar kan göras på de skolor där det mest behövs.

En gemensam faktor mellan Pelles skola och ett företag är att *”Vi har ju ekonomiska incitament och siktar på en vinst. Budgeten är överordnad allt annat. Vi måste först och*

främst gå plus. Vi måste dra in fler elever vilket ger mer pengar". Om detta synsätt är representativt för alla fristående skolor får vara osagt men Kurt Liljequist (1999) diskuterar hur skolan och samhällsutvecklingen hänger ihop och om den ideala utvecklingen är att skolan ska följa samhället såtillvida att den förstnämnda anpassar sig efter den kommersialisering som är rådande i vårt svenska samhälle? Han säger att skolan inte ska stå isolerad från samhället utan bör vara i takt med samhällsutvecklingen men att skolans anpassning inte behöver vara fullt ut. Vidare talar han om den snabba teknologiska och ekonomiska utveckling som präglar vårt samhälle och att det råder delade meningar om framtidens skola kan vara en plats med egen integritet och värdighet där en snabb reproduktion inte är det mest väsentliga utan istället unga människors välbefinnande ställs i centrum. Liljequist betonar också att alltför skolledare engagerar sig i arbetsformer som mer tillgodoser det demokratiska samhället snarare än anammar det extrema utvecklingstänkandet som är representativt för den tid vi lever i. Han ger inget definitivt besked på hur skolan ska anpassa sig efter samhället utan lyfter istället fram att frågan är mångfacetterad och bör belysas från flera håll (Liljequist, 1999).

Grosin (2002) talar också om skolans utveckling. Han menar att en viktig komponent för att skolan ska bli framgångsrik är att rektorn på en skola bör ha mandat att själv bestämma vilka metoder som skolan ska använda sig av för att nå de uppsatta målen. Han betonar att den ideala situationen är att skolan är fri från politikens påverkan men nämner ingenting om i vilken utsträckning skolan ska följa samhällets kommersialiserande utveckling.

Avslutningsvis säger han att med rätt utformat pedagogiskt och socialt klimat i en skola kan skolan bidra till en ökad jämlikhet i samhället i form av ekonomi och sociala faktorer (Grosin 2002).

AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Min frågeställning gällde vad som är en framgångsrik skola och vilka kriterier som används för att definiera en framgångsrik skola. I detta koncept inkluderade jag också ledarskap då forskning visar att skolor har en rektor/skolchef som sätter sin prägel på skolan och bidrar till att göra skolan framgångsrik. Mitt syfte med uppsatsen var således att forska inom området kring framgångsrika skolor. För att få svar på min fråga valde jag att genomföra intervjuer med fyra rektorer varav två representerade varsin kommunal skola och de övriga två varsin fristående skola. Jag kunde inte på förhand veta om det skulle gå att dra några större slutsatser gällande eventuella skillnader mellan de kommunala skolorna och de fristående skolorna.

Således kunde jag inte göra några antaganden kring detta utan lät svaren från intervjuerna visa vägen men med facit i hand kan jag nu se att vissa skillnader förekommer.

Efter avslutat arbete kan jag nu se att de intervjuade rektorerna i en viss utsträckning anammar de framgångsfaktorer som aktuell forskning anger som nyckelkomponenter nämligen ett tydligt ledarskap, försök att skapa en trygg och trivsamt miljö och engagerade pedagoger. Mitt intryck ifrån intervjuerna med rektorer är dock att de inte talar i termer av en skolas pedagogiska och sociala klimat som en helhet för att lyckas uppnå en framgångsrik skola. Istället lyfter samtliga rektorer fram en komponent som söktryck som en avgörande faktor. En egen reflektion jag har gällande söktrycket är att med många sökande höjs antagningsbetygen och således skapas en skola med studiemotiverade unga människor som är högpresterande. Skolororganisationen skulle kunna tolka det som ett bevis på att man uppnått en framgångsrik skola då eleverna får höga betyg, in på skolan kommer nu inte de lågmotiverade unga människor som kanske är i stort behov av struktur och fasta ramar och skolan har då blivit en sluten cirkel exklusiv för vissa. Svårigheten ligger nog snarast i vad som kommer först, är det en skola där man känner sig trygg vilket resulterar i högpresterande elever eller är det de elever med goda prestationerna som har en inneboende trygghet i sig? Detta kan jämföras med hönan eller ägget. Kanske spelar det inte så stor roll utan det viktigaste är att man satt fingret på olika komponenter som tillsammans skapar en bra lärandemiljö för alla, oavsett kön, klass, etnicitet och individuella förutsättningar.

En framgångsrik skola måste enligt min mening, också till en viss grad vara en spegel av det samhälle vi lever i. Min uppfattning är att skolan bör interagera med samhället och inte vara en isolerad institution utan koppling till omvärlden. Denna koppling gäller i mångt och mycket hur man tar till vara på olika människors kompetens och kunskaper.

En fråga som jag ställer mig i anknytning till rektorernas svar på hur en framgångsrik skola ska vara och ledas är hur det kan komma sig att det finns så många skolor runt om i landet som totalt misslyckas att erbjuda den undervisning som varje elev har rätt till? Från samtalen med rektorerna drar jag slutsatsen att de anser att det torde vara en mänsklig rättighet att en ung människa såväl som den personal som arbetar i skolan ska mötas med respekt och arbetsro, vilket också forskningen i denna studie instämmer i. Politiker, ledare inom näringslivet och övriga medborgare har ofta åsikter om vad som är fel respektive rätt i skolan och gemene man försöker simplificera den komplexa värld som skolan utgör. Dagsaktuellt är

också ämnet då de politiska partierna ägnar en stor del av sitt valprogram till att presentera vilka framgångsfaktorer som de anser är viktiga för att den svenska skolan ska tillhöra de bästa i världen.

Det sägs att det bästa sättet att lära sig någonting är genom att våga pröva och göra fel, på detta kan jag nu skriva under. En egen granskning av mitt arbete torde vara på plats. För mig kändes det redan på ett tidigt stadium naturligt att skriva uppsats om någonting som angränsar till mina ämneskunskaper vilka är företagsekonomiska sådana. I botten låg en hypotes jag hade om att skolor alltmer börja likna företag och det är en ”djungel” av skolor att välja mellan både för elever, dess föräldrar men även för mig som nybliven gymnasielärare. Vilken skola vill man vistas på och varför, vad är det som gör vissa skolor populära medan andra kämpar för sin fortsatta existens? Med dessa frågor i huvudet föll mina tankar in på debatten om framgångsrika skolor som det ständigt talas och skrivs om i media. Skolorna är kanske inte alltid benämnda just som att var framgångsrika utan man talar mer i termer av ”skolor som lyckas respektive misslyckas”. Jag tog mig an detta ämnesområde med stor entusiasm. Det var så mycket som jag tyckte var förknippat med framgångsrik skola och från allra första början hade jag tänkt göra en mer ingående jämförelse mellan framgångsrika skolor och ett av mig utvalt framgångsrikt företag. Som tur var insåg jag att detta överskred min förmåga och möjlighet att hantera inom ramen för denna studie. Problemområdet är dock fortfarande relativt omfattande då det rymmer även ledarskap och hur den rådande samhällsutvecklingen påverkar skolans utveckling.

Det jag hade kunnat göra annorlunda är att välja ut skolor som även objektivt sett misslyckats med att nå kunskaps- och fostransmålen. Det jag hade vunnit på detta hade varit att göra en konkret jämförelse mellan ”bra och dåliga” skolor och kanske hade det hjälpt mig som nybliven lärare att se tydliga ”fallgropar”. Nu valde jag istället fristående skolor och kommunala skolor som jag själv uppfattar som bra och attraktiva på det sätt att de har ett högt antal sökande elever. Antalet fristående skolor växer för varje år och det finns nu även en hel del kedjor och koncerner där man har en gemensam skolpolicy, värderingar och regler. Med den samhällsutveckling som råder med ett alltmer kommersiellt tänkande även i skolans värld kombinerat med det stora antalet skolor som de fristående skolorna utgör kändes det dock motiverat att inkludera dessa skolor i min studie. En annan infallsvinkel hade som sagt varit att istället välja endast kommunala skolor men då både skolor som lyckats respektive

misslyckats med utbildningsuppdraget och detta skulle kunna vara någonting som man kan forska vidare inom för att få fördjupade kunskaper i ämnet framgångsrika skolor.

När jag granskar mitt genomförande av intervjuerna känner jag mig överlag relativt nöjd eftersom jag fått svar på de frågor jag ställde. Jag försökte att tänka på att inte ”rusa på” med nya frågor hela tiden utan hade som ambition att rektorerna skulle ta lite tid att tänka igenom sina svar och att det kunde få vara tyst en stund innan en fråga avlöstes av en annan. Detta var dock lättare sagt än gjort även om jag förbättrade mig något under intervju tre och fyra då jag fått öva upp min förmåga. Kanske borde jag ha genomfört en ”testintervju” innan jag började arbeta i skarpt läge. Jag tyckte det var roligt och givande att intervjua rektorerna och de var alla mycket samarbetsvilliga.

Valet av litteratur var både lätt och svårt. Lätt då det gällde framgångsrika skolor där Lennart Grosin, verksam på pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet, var ett givet namn då han arbetat och intresserat sig länge för detta ämne. Han har dock skrivit ett flertal böcker och artiklar där jag valde ut några av dessa. Svårare var det för ledarskap då det finns en djungel av böcker skrivna inom detta ämne. En överblick gav mig uppfattningen att en stor del av den litteraturen är ämnad för företagsvärlden men med en skola som går i riktning mot att ha alltmer kontakter med näringslivet är delar av litteraturen kanske ändå användbar även för ledning av en svensk skola. Mitt litteraturval gällande skolans utveckling föll på Liljequist som i sin bok om skola och samhällsutveckling på ett nyanserat och ödmjukt sätt skildrar den utveckling som är ett faktum i skolans värld.

SLUTORD

Det som framkommit av undersökningen är att definitionen på en framgångsrik skola är bestående av flera olika komponenter. Rektorerna som jag intervjuat talar om vikten av ett högt söktryck, ett tydligt ledarskap, en trygg och trivsamt skolmiljö och engagerade lärare. Dessa faktorer är också centrala i aktuell forskning och i de teoretiska utgångspunkter som jag analyserat min undersökning med hjälp av. Det som skiljer är dock att aktuell forskning på ett mer omfattande sätt belyser hela det pedagogiska och sociala klimat som råder på en skola. De teoretiska utgångspunkter som jag använt mig av pekar också ut ett antal ytterligare faktorer som viktiga sådana för att uppnå en framgångsrik skola. Dessa är förekomsten av ett belöningsystem samt vikten av tillvaratagande av den mångkulturalitet som finns på den aktuella skolan. Det faktum att mina informanter inte nämnt dessa faktorer som väsentliga i

arbetet att uppnå en framgångsrik skola har jag tolkat som att de inte anser dessa vara av någon större betydelse.

Till syvende och sist måste man ändå ställa sig frågan vem skolan är till för? Svaret är naturligtvis eleverna som ska få en så bra undervisning och vistelse under skolåren att de väl förbereds för att komma ut i arbetslivet alternativt studera vidare. Man kan dissekera frågan om framgångsrika skolor till en oändlighet men det viktigaste torde ändå vara att man försöker implementera de goda föresatser som forskare såväl som de rektorer som jag intervjuat kommit fram till. Skolan ska inte bidra till en segregering mellan hög-och lågpresterande elever, målet måste ändå vara att alla unga människor ska kunna erbjudas en bra skola som lever upp till de kunskaps-och fostransmål som anges i Lpf94.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Grosin, Lennart (1985) *Kultur – Skola – Utveckling*. Stockholm: Norstedts Tryckeri
- Grosin, Lennart (2002) *Nordisk Pedagogik*, Vol 22, sid. 158-175
- Grosin, Lennart (2003) *Lärarprofessionen i ljuset av forskning om PESOK*. Stockholm: Opublicerat manus
- Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kullberg, Birgitta (2004) *Lust-och undervisningsbaserat lärande - ett teoribygge*. Lund: Studentlitteratur
- Lahdenperä, Pirjo (2004) *Interkulturell pedagogik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Liljequist, Kurt (1999) *Skola och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Lindgren, Karin (2006):*Skolvärlden*
- Lpf 94
- Maltén, Arne (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Monroe, Lorraine (1988) *Våga leda i skolan*. Stockholm: Bokförlaget Natur och kultur
- Svensson, Alf B (2005) *Framgångsrikt ledarskap i klassen*. Malmö: Relamore Media
- www.skolverket.se

Informanter:

Kalle rektor på fristående gymnasieskola i förort till Stockholm

Pelle skolchef på fristående gymnasieskola i centrala Stockholm

Olle rektor på kommunal gymnasieskola i centrala Stockholm

Lotta rektor på kommunal gymnasieskola i förort till Stockholm