



**Styrning inom fristående och
kommunala skolor
- en jämförelse**

**Therese Albrektsson
Lisa Bravell
Hanna Mattisson**

 LINKÖPINGS UNIVERSITET	Avdelning, Institution Division, Department Ekonomiska institutionen 581 83 LINKÖPING		Datum Date 2004-06-08
	Språk Language <input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish <input type="checkbox"/> Engelska/English	Rapporttyp Report category <input type="checkbox"/> Licentiatavhandling <input type="checkbox"/> Examensarbete <input type="checkbox"/> C-uppsats <input checked="" type="checkbox"/> D-uppsats <input type="checkbox"/> Övrig rapport	ISBN ISRN Ekonomiprogrammet 2004/13 Serietitel och serienummer Title of series, numbering ISSN
URL för elektronisk version http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/ep/013/			

Titel	Styrning inom fristående och kommunala skolor - en jämförelse
Title	Control in private and public schools - a comparison
Författare	Therese Albrektsson, Lisa Bravell, Hanna Mattisson
Author	
Sammanfattning	Abstract
	<p>Bakgrund: På grund av diverse politiska åtgärder har den offentliga sektorn börjat utsättas för ökad konkurrens. Genom Friskolereformen som drevs igenom 1992 har möjligheterna att starta upp friskolor blivit allt större och därmed också mer populärt. Mellan 1992 och 2002 ökade antalet friskolor i Sverige med över 500 %. Ur pedagogisk utgångspunkt har mycket forskning bedrivits om skolor medan det är knapphändigt med studier av fenomenet från ekonomisk vinkel. Det som föräldrar angett som främsta anledning till skolbyte är skolans status och rykte, undervisningens kvalitet och skolans atmosfär, miljö och storlek. Detta är styrvariabler som vi ska studera.</p> <p>Syfte: Vårt syfte med denna undersökning är att klarlägga huruvida styrningen av organisation, fysisk arbetsmiljö och personal skiljer sig mellan kommunala skolor och friskolor. Vi vill även förklara vad eventuella skillnader beror på.</p> <p>Avgränsningar: Rapporten omfattar främst årskurs 7-9 och endast friskolor med allmän inriktning.</p> <p>Genomförande: Undersökningen genomfördes med hjälp av en mailenkät. Skolledare i 15 friskolor, 15 kommunala skolor i de kommuner som friskolorna låg och 15 kommunala skolor i kommuner utan friskolor tillfrågades.</p> <p>Resultat: Styrningen skiljer sig en aning åt mellan skoltyperna på enskilda variabler. Orsakerna till skillnaderna var dock olika varför vi inte ser att den övergripande styrningen skiljer sig åt.</p> <p>Nyckelord Friskola, Kommunal skola, Offentligt, Privat, Styrning, Jörgen Dahlgren</p>

 LINKÖPINGS UNIVERSITET	Avdelning, Institution Division, Department Ekonomiska institutionen 581 83 LINKÖPING		Datum Date 2004-06-08
	Språk Language <input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish <input type="checkbox"/> Engelska/English	Rapporttyp Report category <input type="checkbox"/> Licentiatavhandling <input type="checkbox"/> Examensarbete <input type="checkbox"/> C-uppsats <input checked="" type="checkbox"/> D-uppsats <input type="checkbox"/> Övrig rapport	ISBN ISRN Ekonomiprogrammet 2004/13 Serietitel och serienummer Title of series, numbering <u>ISSN</u>
URL för elektronisk version http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/ep/013/			

Titel	Styrning inom fristående och kommunala skolor - en jämförelse
Title	Control in private and public schools - a comparison
Författare	Therese Albrektsson, Lisa Bravell, Hanna Mattisson
Author	

Sammanfattning Abstract <p>Background: As a result of political measures, the public sector is more and more exposed to competition. Through the reforms in 1992 it has become easier to start up private schools and also more popular. Between the years of 1992 and 2002 the number of private schools in Sweden has increased by more than 500 %. From an educational point of view there has been a lot of research while there are few studies of the phenomenon with an economic approach. Parents have mentioned the school's status and reputation, quality of education and the atmosphere, environment and size of the school, as the most important reasons for changing school. These factors are variables of control that we are going to study in this report.</p> <p>Purpose: We aim to elucidate whether the control of the organization, physical work environment and personnel differ between public and private schools. We also want to explain what possible differences depend on.</p> <p>Delimitations: The report mainly includes grade 7-9 and only private schools with a general direction.</p> <p>Method: The study is made through a questionnaire that was sent out by e-mail. Headmasters in 15 private schools, 15 public schools in the same municipalities as the private schools and 15 public schools in municipalities where there's no competition from private schools were asked.</p> <p>Result: Control differ slightly between the schooltypes on individual variables. The reasons to the differences, however, varies a lot why we can't say that the overall control differ appreciably.</p> <p>Keywords Private school, Public school, Public, Private, Control, Jörgen Dahlgren</p>

Innehåll

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE.....	4
2 METOD	5
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.2.1 <i>Kvalitativ eller kvantitativ undersökning?</i>	6
2.3 AVGRÄNSNINGAR	7
2.3.1 <i>Allmän inriktning</i>	7
2.3.2 <i>Årskurser</i>	8
2.4 MÅLPOPULATION OCH URVAL	8
2.5 RAMPROBLEM.....	9
2.6 RESPONDENTERNA.....	10
2.7 DATAINSAMLING	10
2.7.1 <i>Enkätens utformning</i>	11
2.7.2 <i>Följebrevet</i>	12
2.7.3 <i>Bortfall</i>	13
2.7.3.1 <i>Analys av bortfall</i>	13
2.8 RAPPORTENS RIMLIGHET	14
2.8.1 <i>Reliabilitet</i>	14
2.8.2 <i>Validitet</i>	15
3 ÄMNESINTRODUKTION.....	16
3.1 UTVECKLINGEN AV SKOLAN	16
3.2 GRUNDLÄGGANDE FAKTA OM FRISKOLOR	17
3.3 VAD ÄR STYRNING?	19
3.3.1 <i>Styrning i professionella organisationer</i>	20
3.3.2 <i>Styrning i skolan</i>	21
4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	23
4.1 PRIVAT OCH OFFENTLIG VERKSAMHET	23
4.1.1 <i>Vanliga uppfattningar om skillnader privat – offentligt</i>	24
4.1.2 <i>New public management</i>	26
4.2 KONKURRENS	28
4.3 MOTIVATION – DRIVKRAFT FÖR LÄRARE OCH ELEVER.....	30

4.3.1	<i>Incitament i offentliga organisationer</i>	32
4.3.2	<i>Kompetensutveckling</i>	34
4.3.3	<i>Decentralisering</i>	35
4.4	KVALITETSARBETE OCH UPPFÖLJNING	37
4.4.1	<i>Benchmarking – hur gör andra?</i>	38
5	STUDERADE STYRDIMENSIONER	41
5.1	ORGANISATION	41
5.2	FYSISK ARBETSMILJÖ.....	43
5.3	PERSONAL	45
6	ENKÄTRESULTAT	49
6.1	SVARFREKVENNS OCH ÅRSKURSER.....	49
6.2	VISION	50
6.3	SKOLLEDARTJÄNSTER	51
6.4	ARBETSLAGENS UTFORMNING.....	52
6.5	LEKTIONS LÄNGD	54
6.6	LÄRARLEDD UNDERVISNING.....	55
6.7	ELEVANTAL OCH KLASSTORLEK.....	55
6.8	SYSSELSÄTTNINGS- OCH STUDIEMÖJLIGHETER	57
6.9	UTRUSTNINGSKRAV PÅ KLASSRUMMEN	59
6.10	DATORTILLGÄNGLIGHET	60
6.11	LOKALER	61
6.12	LÄRARSAMMANSÄTTNING.....	63
6.13	LÖNESÄTTNING.....	65
6.14	BELÖNINGSSYSTEM	67
6.15	KOMPETENSUTVECKLING	68
6.16	LÄROMEDELSINKÖP, LÄSÅRSKOSTNAD OCH SKOLMÅLTIDSKOSTNAD	70
6.17	KVALITETSMÄTNING	72
6.18	JÄMFÖRELSER MED ANDRA SKOLOR.....	75
7	ANALYS AV RESULTATET	76
7.1	ORGANISATION	76
7.1.1	<i>Vision</i>	76
7.1.2	<i>Skolledare</i>	77

7.1.3 Arbetslag	77
7.1.4 Lektionslängd	79
7.1.5 Lärarledd undervisning.....	79
7.1.6 Kvalitetsmätning.....	79
7.1.7 Jämförelser mellan skolor.....	81
7.2 FYSISK ARBETSMILJÖ.....	81
7.2.1 Elevantal och klasstorlek.....	82
7.2.2 Sysselsättningsmöjligheter och studieplatsmöjligheter.....	82
7.2.3 Utrustningskrav och datortillgänglighet.....	83
7.2.4 Lokaler.....	84
7.2.5 Läromedelsinköp, läsårskostnad och skolmåltidskostnad	86
7.3 PERSONAL	87
7.3.1 Lärarsammansättning	87
7.3.2 Lönesättning	89
7.3.3 Belöningsystem	90
7.3.4 Kompetensutveckling.....	91
7.4 SAMMANFATTANDE DISKUSSION KRING RESULTATET	91
8 SLUTSATS	93
8.1 ORGANISATION	93
8.2 FYSISK ARBETSMILJÖ.....	94
8.3 PERSONAL	95
8.4 AVSLUTANDE KOMMENTAR.....	96
9 SLUTORD	97
Figurer	
FIGUR 1 ILLUSTRERAR RAMPROBLEM.....	9
FIGUR 2 OLIKA FORMER AV PRIVAT OCH OFFENTLIG VERKSAMHET.	24
FIGUR 3 MOTIVATIONSFAKTORER	31
FIGUR 4 VISAR HUR ORGANISATIONENS OCH INDIVIDENS VÄRDERINGAR PÅVERKAR HUR INCITAMENTSYSTEMET BÖR UTFORMAS.	33
FIGUR 5 CENTRALISERING – DECENTRALISERING	36
Diagram	
DIAGRAM 1 ANTAL SVARANDE SKOLOR.....	49
DIAGRAM 2 ÅRSKURSER SOM SVAREN OMFATTAR	50
DIAGRAM 3 PROCENTANDEL AV SKOLORNA SOM HAR EN EGEN VISION	50
DIAGRAM 4 GENOMSNITTLIGT ANTAL ELEVER PER SKOLLEDARTJÄNST	51
DIAGRAM 5 ÄR LÄRARKOLLEGIET INDELAT I ARBETSLAG?.....	52
DIAGRAM 6 GENOMSNITTLIGT ANTAL ELEVER PER ARBETSLAG	52
DIAGRAM 7 PROCENTANDEL AV ARBETSLAGEN SOM HAR EKONOMISKT ANSVAR	53
DIAGRAM 8 GENOMSNITTLIG LEKTIONSÄNGD.....	54

<i>DIAGRAM 9 HUR STOR PROCENTANDEL AV UNDERVISNINGEN ÄR LÄRARLEDD I GENOMSNITT?</i>	55
<i>DIAGRAM 10 SKOLORNAS GENOMSNITTLIGA ANTAL ELEVER</i>	55
<i>DIAGRAM 11 SKOLKLASSERNAS GENOMSNITTLIGA STORLEK</i>	56
<i>DIAGRAM 12 VILKA SYSSÄTTNINGSMÖJLIGHETER FINNS DET PÅ RASTERNA?</i>	57
<i>DIAGRAM 13 VILKA STUDIEPLATSMÖJLIGHETER FINNS?</i>	58
<i>DIAGRAM 14 SKOLORNAS UTRUSTNINGSKRAV PÅ KLASSRUMMEN</i>	59
<i>DIAGRAM 15 GENOMSNITTLIGT ANTAL ELEVER PER DATOR</i>	60
<i>DIAGRAM 16 VEM ÄGER SKOLANS LOKALER?</i>	61
<i>DIAGRAM 17 GENOMSNITTLIGT ANTAL KVADRATMETER/ELEV</i>	62
<i>DIAGRAM 18 GENOMSNITTLIG LOKALKOSTNAD / KVADRATMETER OCH ÅR</i>	62
<i>DIAGRAM 19 ANTAL ELEVER PER LÄRARTJÄNST</i>	63
<i>DIAGRAM 20 PROCENTANDEL TILLSVIDAREANSTÄLLDA LÄRARE</i>	64
<i>DIAGRAM 21 PROCENTANDEL BEHÖRIGA LÄRARE</i>	64
<i>DIAGRAM 22 TILLÄMPNING AV INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING</i>	65
<i>DIAGRAM 23 OLIKA FAKTORERS RELEVANS VID LÖNESÄTTNING</i>	65
<i>DIAGRAM 24 LÄRARNAS GENOMSNITTLIGA MÅNADSLÖN</i>	66
<i>DIAGRAM 25 PROCENTANDEL SOM HAR NÅGON FORM AV MOTIVATIONS- /BELÖNINGSSYSTEM</i>	67
<i>DIAGRAM 26 VILKEN FORM AV MOTIVATIONS-/BELÖNINGSSYSTEM ANVÄNDS?</i>	68
<i>DIAGRAM 27 ANTAL DAGAR PER ÅR SOM AVSÄTTTS FÖR KOMPETENSUTVECKLING</i> ...	68
<i>DIAGRAM 28 GENOMSNITTLIG PROCENTANDEL AV BUDGET SOM AVSÄTTTS FÖR KOMPETENSUTVECKLING</i>	69
<i>DIAGRAM 29 GENOMSNITTLIG PROCENTANDEL AV BUDGET SOM AVSÄTTTS FÖR LÄROMEDELSINKÖP</i>	70
<i>DIAGRAM 30 GENOMSNITTLIG STORLEK PÅ DEN BUDGETERADE LÄSÅRSKOSTNADEN PER ELEV</i>	70
<i>DIAGRAM 31 GENOMSNITTLIG STORLEK PÅ DEN BUDGETERADE SKOLMÅLTIDSKOSTNADEN PER ELEV OCH DAG</i>	71
<i>DIAGRAM 32 PROCENTANDEL MED KVALITETSMÄTNINGSSYSTEM</i>	72
<i>DIAGRAM 33 HUR OFTA SKER KVALITETSMÄTNING?</i>	73
<i>DIAGRAM 34 VEM UTFÖR KVALITETSMÄTNINGEN?</i>	73
<i>DIAGRAM 35 INOM VILKA OMRÅDEN FÖLJS KVALITETSMÄTNINGEN UPP?</i>	74
<i>DIAGRAM 36 PROCENTANDEL SOM JÄMFÖR SIG MED ANDRA SKOLOR I SYFTE ATT FÖRBÄTTRA SIG</i>	75
<i>DIAGRAM 37 MED VILKA SKOLOR JÄMFÖR NI ER?</i>	75

Källförteckning

Bilagor

- Bilaga 1: Enkät
- Bilaga 2: Följebrev
- Bilaga 3: Påminnelse 1
- Bilaga 4: Påminnelse 2
- Bilaga 5: Tackbrev
- Bilaga 6: Data som inte har redovisats i empirin
- Bilaga 7: Skolornas visioner

1 Inledning

Inledningskapitlet introducerar läsaren till rapportens ämne. Först ges en kortfattad bakgrund till problemet och sedan diskuteras varför detta problem är intressant att studera. Därefter ställs konkreta undersökningsfrågor upp för att sedan mynna ut i rapportens syfte.

1.1 Bakgrund

Du kan själv välja vilken bil du köper. Var du vill bo och jobba, vilka kläder du ska ha på dig, vilken affär du ska handla i och vem du ska leva tillsammans med väljer du också själv. Det mesta i livet är följder av aktiva val och till det mesta finns alternativ. Är du inte nöjd med bilen köper du en annan. Är hyresvärden otrevlig kan du byta boende, du har möjligheten att söka andra jobb om du inte trivs, ingen lägger sig i vilka kläder du ska bära, blir det för dyrt på ICA så kan du handla på Konsum istället och om du tröttnar på sambon är det bara att flytta därifrån.

Ett undantag från valfriheten i Sverige har av tradition varit de offentliga organisationerna. Har du varit sjuk har du helt enkelt varit tvungen att gå till Landstingets vårdcentral, när du blivit gammal har du i princip blivit placerad på det ålderdomshem som har plats och dina barn har helt sonika blivit satta i den skola som ligger närmast hemmet. Valfriheten har varit mycket begränsad.

Hur stor rätt att välja invånarna i Sverige ska ha är en politisk fråga. Det finns många åsikter och teorier om vilken effekt valfriheten får på samhället och på kvaliteten av varor och tjänster. Den nationalekonomiska teorin menar att konkurrens ger ett effektivare resursutnyttjande och skapar ett omvandlingstryck som leder till förbättrad kvalitet. På grund av verklighetens komplexitet stämmer dock teorierna inte alltid helt med verkligheten.

Sverige blir alltmer ett land präglad av valfrihet och marknader blir alltmer konkurrensutsatta. De senaste åren har allt fler marknader avreglerats för att öka konkurrensen och för att ge folket möjlighet att själva välja vem de vill köpa till exempel el- och telefontjänster ifrån. Diskussionerna går även

om att avreglera typiskt statliga verksamheter som Apoteket och Systembolaget. Genom Sveriges inträde i EU ökar konkurrensen från utlandet vilket delvis tvingat Sverige att luckra upp lagarna så att de svenska aktörerna ska kunna konkurrera med de utländska på lika villkor.

På grund av diverse politiska åtgärder har även den offentliga sektorn börjat utsättas för denna ökade konkurrens. Allt fler ålderdomshem och vårdcentraler blir privatägda. Trenden har även nått skolans värld och genom Friskolereformen som drevs igenom 1992 har möjligheterna att starta upp friskolor blivit allt större och därmed också mer populärt.

1.2 Problemdiskussion

Sverige går som sagt mot ett samhälle präglad av större valfrihet. Detta gäller även den offentliga sektorn och framförallt skolorna. Privatägda skolor har alltid funnits men möjligheten att fritt välja skola har av praktiska och ekonomiska skäl ofta varit begränsad (Damgren, 2002). Sedan den så kallade Friskolereformen 1992 har antalet friskolor skjutit i höjden och därmed öppnat upp möjligheten för flera att gå i dem. Reformen innebar att privatägda skolor fick möjlighet till ekonomiskt bidrag från kommunen. Från början var det 85 % av det belopp som de kommunalägda skolorna fick per elev men sedan 1992 är det 100 %.¹ Denna reform har medfört en stor ökning av antalet friskolor i landet. Mellan 1992 och 2002 ökade antalet friskolor i Sverige med över 500 %, närmare bestämt från 122 stycken till 637 stycken.²

Reformen är naturligtvis en stor del av förklaringen till den stora ökningen av friskolor som skett men det måste också finnas en vilja att flytta sina barn från de kommunala skolorna till friskolorna. Ett flertal studier har gjorts, bland annat från TEMO och Demoskop, för att undersöka vilka faktorer som ligger bakom valet att byta skola. I dessa framkom det att några av de främsta anledningarna till att föräldrar lät flytta sina barn till en annan skola, kommunal eller friskola, var bland annat: (Damgren, 2002)

¹ http://utbildning.regeringen.se/propositionermm/sou/1999/sou99_98.pdf

² http://www.skolverket.se/friskolor/information/info_diagr_1.shtml

- Skolans status och rykte
- Undervisningens kvalitet
- Skolans atmosfär, miljö och storlek
- Pedagogik, metod och disciplin
- Föräldrainflytande

TEMO gjorde även en undersökning 2003 angående föräldrars motiv till val av skola, på uppdrag av Friskolornas riksförbund, som gav ett likartat resultat.³

En relevant fråga att ställa efter denna slutsats är om dessa variabler verkligen skiljer sig åt mellan skolorna och vad det i så fall beror på. Flera av dessa faktorer är styrvariabler som i högsta grad är påverkbara för skolledningen och frågan är då vad de gör för att styra variablerna i rätt riktning. De övergripande målen för både kommunala skolor och friskolor torde på många punkter vara likartade då de alla måste ta hänsyn till de av regeringen uppsatta nationella kraven för undervisningen. Om vi bortser från de skolor som har en speciell pedagogik, som exempelvis Montessori eller Waldorf, eller inriktning, som till exempel idrott eller IT, måste därför eventuella skillnader till stor del bero på styrningen i skolorna. Hur ledningen väljer att fördela resurserna på exempelvis lokaler, material och lärare påverkar naturligtvis kvaliteten på detta. Fristående skolor har ett rykte om sig att ha bland annat bättre undervisning, mindre klasser och en lugnare och trevligare arbetsmiljö. Om denna allmänna uppfattning om de fristående skolorna stämmer borde det alltså innebära att friskolornas styrning generellt borde skilja sig på något sätt från de kommunala skolornas.

Med pedagogisk utgångspunkt har mycket forskning bedrivits om friskolor medan det är knapphändigt med studier av fenomenet från ekonomisk vinkel. Det som föräldrar angav som främsta anledning till skolbyte var skolans status och rykte, undervisningens kvalitet och skolans atmosfär, miljö och storlek. Dessa faktorer kan fördelas under tre huvudkategorier av styrningsvariabler; organisation, fysisk arbetsmiljö och personal. Vi ska därför studera om styrningen av dessa variabler skiljer sig mellan fristående skolor och kommunalt ägda skolor. Vi vill veta hur skolorna styr dessa variabler för att nå sina mål.

³ <http://www.friskola.se/filer/Foraldraundersokning.pdf>

Våra undersökningsfrågor i denna rapport blir följaktligen:

- Hur styr skolorna organisationen, den fysiska arbetsmiljön och personalen för att nå sina mål och vilka konsekvenser får det?
- Skiljer sig styrningen mellan friskolor och kommunala skolor när det gäller organisation, fysisk arbetsmiljö och personal och vad beror det i så fall på?

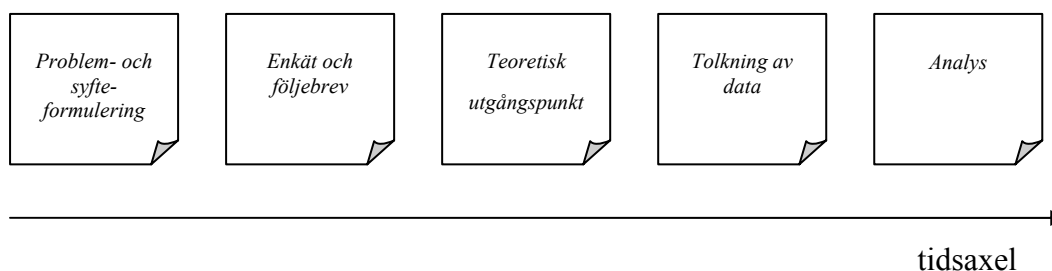
1.3 Syfte

Vårt syfte med denna undersökning är att klarlägga huruvida styrningen av organisation, fysisk arbetsmiljö och personal skiljer sig mellan kommunala skolor och friskolor. Vi vill även förklara vad eventuella skillnader beror på.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs hur undersökningen utvecklats, vilka problem vi stött på och vad vi gjort för att lösa dem. På detta sätt kan läsaren själv bilda sig en uppfattning om undersökningens utformning.

2.1 Tillvägagångssätt



Vårt arbete startade med att ett problemområde identifierades. Utifrån detta problemområde formulerades sedan ett syfte. För att kunna åstadkomma ett svar till vår syfteformulering krävdes att data samlades in och det valde vi att göra genom en enkät. Med utgångspunkt i frågorna som ställdes i enkäten skapade vi en teoretisk referensram som skulle vara relevant utifrån vårt problemområde. Efter detta sammanställde och tolkade vi den insamlade data som vi fått från enkäterna. De teoretiska utgångspunkter som skapats låg sedan som grund när de tolkade enkätsvaren analyserades. För att få starkare belägg för våra slutsatser kontrollerade vi även vårt resultat genom statistiska tester.

2.2 Val av undersökningsansats

Det finns i princip tre typer av ansatser att välja mellan. Valet beror på om man vill att undersökningen ska gå på djupet, analysera brett över ett antal fall vid en viss tidpunkt eller studera ett fenomen under en längre tid. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

För det första fallet är **fallstudieansats** lämpligt. Då studeras ett eller ett fåtal fall på djupet. Syftet kan till exempel vara att studera ett fenomen och få en detaljerad redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter och processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet. Möjlighet

att generalisera resultaten finns och beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra av samma typ. (Denscombe, 2000)

Om undersökningen istället ska dra slutsatser över en större population är en *tvärsnittsansats* passande. Här mäts på förhand fastställda förhållanden och intresset ligger på att få en bra jämförbarhet. För att kunna generalisera är det viktigt att ett tillräckligt stort urval görs och att samma frågor ställs till alla respondenter. Resultat redovisas främst i form av tabeller och diagram istället för som en beskrivning av enskilda undersökningsobjekt. De förhållanden som undersökts ställs oftast emot varandra i någon form av jämförelse. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

Om intresset istället är att studera tidsutvecklingen av ett visst fenomen väljs en *tidsserieansats*.

Denna undersökning är en tvärsnittsstudie. Vår tanke är att dra slutsatser om styrningen i skolor i allmänhet men vi använder oss bara av ett mindre antal skolor för att komma fram till vårt resultat. Vi har gjort ett urval som ska vara representativt för hela Sverige för att resultatet ska gå att generalisera. En fallstudie av exempelvis bara fem skolor skulle inte ha gett oss den bredd vi önskar och resultatet skulle därmed inte kunnat räknas som giltigt för andra skolor än de tillfrågade. Detta eftersom skolor ligger i olika kommuner och miljöer med olika traditioner och förutsättningar. Skolorna i enskilda kommuner kan tänkas prägla varandra varför vi tycker det är relevant att ha med skolor från hela landet i vår undersökning.

2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ undersökning?

En kvalitativ undersökning är en undersökning som inte på ett relevant sätt kan uttryckas numeriskt medan en kvantitativ lättare kan översättas i siffror. Kvantitativ forskning mäter och använder vetenskapliga tekniker för att dra kvantifierbara och ofta generaliserbara slutsatser medan kvalitativ forskning ofta syftar till en viss insikt snarare än statistisk analys. (Bell, 2000) Vår undersökning är av kvantitativ karaktär då våra empiriska resultat med fördel redovisas med hjälp av tabeller och diagram. Vår avsikt med undersökningen är att dra slutsatser om eventuella skillnader utifrån värderingsfria svar.

2.3 Avgränsningar

Flera rapporter som vi har läst tyder på att skolans föräldrakontakter borde vara en viktig variabel att mäta. Bland annat har Thullberg (2003) redogjort för att ett ökat utnyttjande av möjligheten att välja skola leder till ett ökat intresse och engagemang från föräldrarnas sida. Anledningen till att vi har valt bort denna variabel grundar sig i att den är svår att mäta på ett tillförlitligt sätt. Begreppet inflytande har olika innebörd för olika personer och därför går det inte att mäta objektivt. Det försvåras ytterligare då vi har begränsat oss till att bara låta skolledare svara på våra undersökningsfrågor. Vår undersökning omfattar endast skolor med allmän inriktning och främst årskurs 7-9. Motivering till detta följer nedan.

2.3.1 Allmän inriktning

I början av 90-talet hade de flesta friskolor som startades en inriktning mot någon speciell pedagogik eller hade någon religiös prägning. Detta förändrades dock under den senare delen av 90-talet. Numera är det vanligare att friskolor startas med den allmänna inriktningen. Det är främst dessa friskolor som konkurrerar med de kommunala skolorna. (Bergström & Sandström, 2001)

I och med att vi valt att jämföra friskolor och kommunala skolor så skulle det inte vara relevant att jämföra en kommunal skola med exempelvis en Montessoriskola då underlaget skulle skilja sig för mycket och därmed göra en jämförelse väldigt besvärlig. I USA gjordes en undersökning som visade att katolska skolor hade bättre utbildningsresultat än de kommunala skolorna. Denna studie fick stor kritik för att elevunderlaget inte var jämförbart och detta problem vill vi undvika. (Bergström & Sandström, 2001)

En friskola med allmän inriktning är mer lik en kommunal skola eftersom de oftast använder sig av likartad pedagogik och har ungefär samma tyngdpunkter i undervisningen. Eftersom de inte satsar på något speciellt ämne som exempelvis idrott eller IT så borde eleverna ha ungefär samma motivation och tanke med sin utbildning. Därmed bör jämförbarheten bli högre.

2.3.2 Årskurser

Vi har valt att i första hand undersöka årskurserna 7-9. Då vissa skolor även har årskurs Förskola-6 kommer dessa i vissa fall, då respondenten inte har möjlighet att separera uppgifterna, att medräknas. Detta har dock ingen större betydelse då vi inte tror att de lägre årskurserna skiljer sig så mycket från de högre att de skulle snedvrída skolans uppgifter och på så sätt minska jämförbarheten. Det finns dock en risk att det kan förekomma en skillnad. Att vi valt att inrikta oss på årskurs 7-9 beror på att eleverna på denna nivå betygssätts och att lärarna är mer ämnesindelade. Anledningen till att vi inte valde att undersöka gymnasieskolor beror på att de fristående gymnasieskolorna med allmän inriktning är alldeles för få.

2.4 Målpopulation och urval

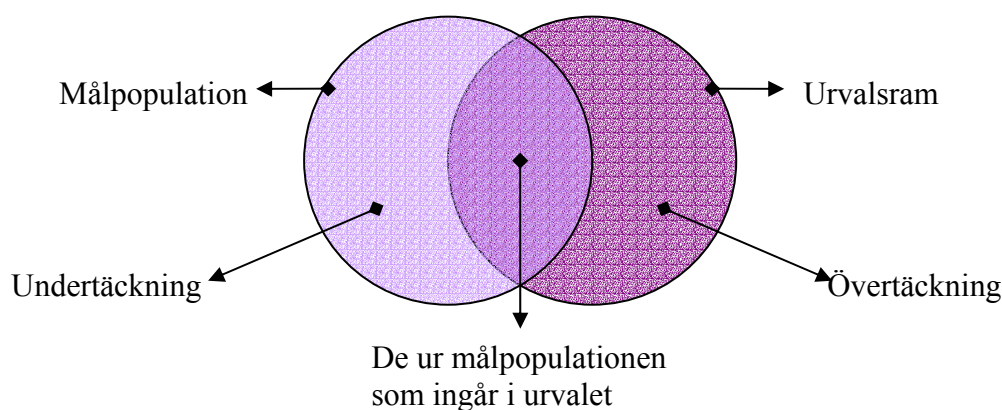
Karakteristiskt för en tvärsnittsansats är att utgångspunkten tas i en population som det önskas dra slutsatser om. Det här kallas för en målpopulation, alltså den population som avses att undersökas (Nordgaard 2001). Oftast kan eller vill man inte undersöka alla enheter i målpopulationen. Då blir det nödvändigt att göra ett urval ur målpopulationen, så även i vårt fall. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

När det gäller vår målpopulation, skolor, är utbudet så stort att vi har varit tvungna att begränsa oss. Vi har valt att utgå från friskolor med allmän inriktning som har årskurs 7-9. Inom denna population är utbudet begränsat, det finns endast 15 stycken, vilket gör att vi får undersöka hela denna population. Genom att utgå från dessa friskolor har vi valt ut en kommunal skola från varje kommun som vi har en friskola med allmän inriktning som ingår i undersökningen. Utöver dessa har vi valt ut 15 skolor från kommuner där det inte finns någon friskola. Vi vill på detta sätt se om konkurrensen mellan skolorna på något sätt påverkar styrningen. Skolorna är spridda i hela landet. Vi hittade friskolorna via sökfunktionen på Friskolornas riksförbunds hemsida. De skolor som ligger i kommuner med friskolor söktes via de kommuner som hade friskolor med årskurs 7-9 och allmän inriktning. Skolorna i kommuner utan konkurrerande friskolor hittade vi genom att vi sökte slumpmässigt på olika kommuner som vi ännu inte använt och kontrollerade sedan att det inte fanns någon friskola med årskurs 7-9, oavsett inriktning, i just den kommunen.

När vi valde kommunala skolor gjorde vi en systematisk matchning. Vi har i största möjliga utsträckning försökt att hitta en skola som är i samma storlek som den fristående. Det beror på att friskolorna ofta är relativt små i jämförelse med de kommunala vilket leder till en risk att storleksskillnaden skulle påverka jämförbarheten. Vi har också valt skolor som ligger i ett liknande geografiskt område då detta eventuellt skulle kunna inverka på resultaten. En annan viktig faktor har, som vi tidigare förklarat, varit de valda årskurserna.

2.5 Ramproblem

Med ramproblem menas att det, i den urvalsram som har valts, kan saknas enheter eller att det kan finnas med enheter som har felklassificerats. Detta medför att fel enheter kan bli föremål för undersökningen. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) Det gör att den urvalsram som vi har valt möjligen delvis är inaktuell. Vi har utgått ifrån det register som Friskolornas riksförbund har och möjligheten finns då att det har tillkommit skolor som ännu inte har lagts upp på riksförbundets hemsida. Detta problem kallas för undertäckning och är svårt för oss att upptäcka. Med övertäckning däremot menas att det finns fler element inom urvalsramen än vad målpopulationen omfattar. Vi har dock varit i kontakt med alla skolor och därmed försvinner övertäckningsproblemet. (Nordgaard 2001) Nedan illustreras ramproblematiken:



Figur 1 Illustrerar ramproblem

Källa: Lekvall & Wahlbin, 2001 s.230

På grund av svårigheterna med att rätta till ramproblem, främst vad gäller undertäckning, har inget gjorts åt detta i denna undersökning.

2.6 Respondenterna

Vi har valt att endast fråga rektorerna eller de biträdande rektorerna på skolorna. Anledningen till detta är att vi tror att skolledaren är den som har störst överblick över verksamheten och dessutom har kunskap om de flesta områden som vår undersökning berör. Det skulle också bli svårt att jämföra svaren om personer med olika befattningar svarat. När vi valt att endast fråga en person på varje skola anser vi därför att skolledaren är den mest lämpliga. En nackdel är dock att svaren kan bli förvrängda då det finns en risk att de vill framställa sin skola som bättre än den verkliga är. För att undvika detta problem har vi utformat frågorna så neutralt som möjligt så att inga egna värderingar kan läggas in i svaren.

2.7 Datainsamling

Vi har valt att samla in vårt empiriska material genom en enkät som skickats ut via e-mail till 45 skolor. Enkäten behövde inte skrivas ut och skickas per post utan kunde fyllas i direkt på datorn och skickas tillbaka via e-mail. Detta för att det skulle bli så enkelt som möjligt för respondenten. De gavs dock möjligheten att skicka via vanlig post istället om de så önskade genom att vi angav vår adress. Två skolor utnyttjade denna möjlighet.

Före utskicket hade vi telefonkontakt med skolorna för att förklara för dem att vi skulle skicka ut en enkät och varför. På detta sätt tror vi oss kunnat öka svarsfrekvensen eftersom de får en mer personlig koppling till oss när vi pratat med dem. De fick också möjlighet att ställa frågor vilket kan göra att de förstod undersökningen bättre.

Det finns rent intervjutekniskt fördelar med att intervjua via Internet då det bland annat kombinerar fördelarna med telefon- och skriftliga intervjuer. Fördelarna med en mailenkät är att det, liksom telefonintervjun, går snabbt. Vi kan dessutom nå ett stort underlag till en förhållandevis låg kostnad. Vi får möjlighet att fråga fler och får också ett bättre underlag för jämförelse eftersom det inte är så tidskrävande för oss att genomföra enkäten.

Nackdelarna som vi ser med mailenkäter är att vi inte kan få in några djupa svar eftersom vi inte har möjlighet att ställa följdfrågor eller förtydliga vad vi menar. Frågorna måste därför vara väldigt konkreta och i princip kunna

besvaras med hjälp av kryssrutor. Eftersom vi endast är ute efter att få in värderingsfria, lättolkade svar så är dock detta inget problem för oss.

Vi kommer heller inte kunna se hur respondenten reagerar och tolka in annat än just de skriftliga svar vi fått. Risk för bortfall är större eftersom respondenterna förmodligen inte känner samma engagemang som när någon sitter framför dem. Ett annat problem med mailenkäter är att vi inte kan förutsätta att alla tänkta respondenter har tillgång till mailadress och även om de har det finns det alltid en risk att de inte har tillräcklig kunskap om mailhantering. När en mailenkät skickas ut har vi inte heller full kontroll över vem som verkligen besvarar enkäten. Även om vi skickar mailet till den tänkta respondentens personliga mailadress finns det en möjlighet att det blir någon annan som svarar på enkäten. Att någon annan än vår tänkta respondent besvarar enkäten behöver dock inte vara något problem. I många fall kan det handla om att en person med mer insikt i frågorna får ta över ansvaret att besvara. Det viktiga är här att kvaliteten på svaren blir så hög som möjligt och inte att just den av oss utvalda personen svarar.

2.7.1 Enkätens utformning

Den enkät som skickades ut till skolorna återfinns som bilaga 1. Vi inledde enkäten med enkla kontrollfrågor om namn och kommun för att respondenten skulle känna sig bekväm (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Vi ville främst ha svar som gällde för årskurs 7-9 men för de fall som det var för svårt att urskilja bad vi respondenten ange vilka årskurser som svaren gällde.

Därefter följde 39 frågor om skolans styrning. Vi har valt att studera styrvariablerna organisation, fysisk arbetsmiljö och personal. Frågorna i enkäten är uppdelade efter dessa variabler men vi har avsiktligt valt att inte märka ut skillnaderna med rubriker. Detta beror dels på att vi hade svårt att placera in en del frågor under en viss variabel och dels på att vi inte tyckte att det var relevant för respondenten att veta då uppdelningen bara var till för vår egen analys.

Enkäten bestod till stor del av frågor som kanske inte kunde besvaras direkt ur minnet utan respondenten skulle bli tvungen att leta fram uppgifterna. För att enkäten skulle bli så lätt som möjligt att besvara, och

för att vi därmed skulle få upp svarsfrekvensen, försökte vi ha så mycket kryssfrågor som möjligt istället för öppna frågor. Dessa kompletterades i flera fall med en ruta för ”Annat” där respondenten själv kunde fylla i om denne tyckte något saknades. Det var svårt för oss att förutse alla svar som skulle kunna komma upp.

För att ytterligare underlätta besvarandet av enkäten angav vi intervall på en del frågor som handlade om exempelvis andel lärarledd undervisning och tid/år som avsätts för kompetensutveckling. Vi antog att det kan vara svårt att besvara dessa frågor exakt och att intervall skulle hjälpa respondenten att göra en uppskattning. De öppna frågor som förekom var överlag lätta att besvara. För att respondenten inte skulle behöva räkna så mycket själv frågade vi om till exempel antal elever för att själva kunna räkna ut exempelvis antal elever per dator. Vi avslutade frågeformuläret med att ge respondenten möjlighet att tillägga övrigt som de ville dela med sig och med att fråga om tillåtelse att använda skolans namn i rapporten.

2.7.2 Följebrevet

Med enkäten följde ett brev som vi lade in i själva mailet så att endast frågeformuläret låg som bilaga. I följbrevet presenterade vi oss och vår undersökning och förklarade hur de skulle gå tillväga när de skulle besvara enkäten och skicka tillbaka den. Vi angav hur de kunde komma i kontakt med oss och vart de, ifall de inte kunde eller ville skicka svaret med e-mail, kunde skicka enkäten med vanlig post. För att höja svarsfrekvensen poängterade vi hur viktigt det var att just de besvarade enkäten. Vi skrev också att de kunde vara anonyma för att de inte skulle känna sig hämmade när de besvarade enkäten.

Vid det första utskicket fick respondenterna en vecka på sig att besvara och skicka tillbaka enkäten. Till dem som inte gjort det inom denna tid skickade vi en påminnelse där de fick ytterligare en vecka på sig. Då vi inte fått in svar från alla vid denna tidpunkt skickade vi en sista påminnelse till dem som ännu inte svarat. Alla kontakter efter det inledande telefonsamtalet skedde via mail och frågeformuläret bifogades på nytt varje gång ifall respondenten inte skulle ha det kvar. I de fall som frågor var felaktigt eller ofullständigt ifyllda och vi tydligt märkte att det berodde på missförstånd, kontaktade vi respondenten och bad om kompletterande svar. Till dem som svarat skickade vi ett mail och tackade dem för att de

deltagit och erbjöd dem att ta del av vår undersökning när den är klar. Följebrevet och efterföljande påminnelsebrev och tackbrev återfinns som bilaga 2-5.

2.7.3 Bortfall

Med bortfall menas att all data inte lyckats insamlas från alla enheter som undersökts. Det finns främst två former av bortfall. Den första är att ett helt element försvinner ur undersökningen. Detta inträffar vid svarsvägran eller om personerna i fråga inte är anträffbara. Den andra bortfallsformen är om frågeformuläret är ofullständigt ifyllt. (Nordgaard, 2001) Vi har upplevt båda dessa bortfallsformer.

Det är viktigt att vara medveten om att det oftast inte är en ren slump att vissa enheter inte svarar, utan det kan bero på faktorer som har att göra med de egenskaper hos enheterna som ska undersökas. Detta medför att enheterna kommer att avvika i, för undersökningen, viktiga avseenden och detta kan ge ett snedvridet resultat i förhållande till målpopulationen. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

Det finns flera olika alternativ som kan användas för att minimera bortfallet. Vi har valt att försöka säkra deltagandet genom att först ringa upp personen i fråga och tala om att det kommer att skickas ut en enkät. Vi har även använt oss av påminnelsebrev.

2.7.3.1 Analys av bortfall

68,9 % av respondenterna besvarade enkäten i någon mening. Att vi har ett visst bortfall minskar visserligen trovärdigheten i vår undersökning men vi tycker inte att det är så pass stort att det gör vårt resultat ogiltigt. Bland friskolorna och kommunala skolor i kommuner med friskolor (KS1) var svarsfrekvensen 73,3 % medan 60 % av de kommunala skolorna i kommuner utan friskolor (KS2) besvarade enkäten. Möjligen kan detta bero på att konkurrensen mellan friskolorna och KS1 gör att de är mer benägna att synas och jobba aktivt. I realiteten är det dock bara två svar som skiljer så det är troligare att det beror på en slump. Av de KS1 som inte besvarade enkäten så har alla utom en skola ändå hört av sig och talat om att de inte har möjlighet att delta. Bland KS2 är det istället endast en skola som meddelat att de inte vill vara med medan ingen av friskolorna

avböjt deltagande. Vid analys av de skolor som fallit bort ser vi inte att de skiljer sig, varken i kommunstorlek eller i storleken på skolorna, i förhållande till de skolor som har svarat. Det är inte heller skolor med vissa åldersgrupper, det vill säga skolor som har antingen bara årskurs 7-9 eller F-9, som fallit bort. Vi ser alltså inget avvikande med de skolor som inte deltagit. Det verkar alltså vara en slump vilka som svarat och vilka som inte svarat och vi tror därför inte att detta bortfall snedvridit resultatet.

Vi tror att anledningen till att 14 skolor inte besvarat vår enkät, trots två påminnelser, kan vara att de fann frågorna för svåra. Det skulle därmed ta lång tid att ta fram svaren, något som de inte hade. Eftersom vi inte har någon kunskap om vilken information som rektorer har direkt tillgång till var det svårt för oss att uppfatta hur svår enkäten var. Då skolorna inte "tjänade" något på att delta i undersökningen blev vår enkät förmodligen lågt prioriterad. Skolan är dessutom ofta objekt för enkätundersökningar vilket gör att de är "lite trötta" på denna typ av undersökningar. Detta påverkade antagligen vår svarsfrekvens.

Flera enkäter var ofullständigt ifyllda. Vissa har hoppat över en del frågor medan andra besvarat dem felaktigt. Även detta beror förmodligen på att vår enkät var delvis svårbesvarad. En del frågor kunde möjligen tolkas på olika sätt vilket gjorde att respondenten blev osäker och lät bli att svara.

2.8 Rapportens rimlighet

För att resultatet av vår undersökning ska vara tillförlitligt och korrekt är det viktigt att både reliabiliteten och validiteten är hög. Dessutom måste ett tillräckligt stort antal respondenter ha deltagit och dessa måste spegla målpopulationen på ett rättvist sätt. (Ejlertsson, 1996)

2.8.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menas hur hög tillförlitlighet undersökningen har. Det är ett mått på i vilken utsträckning undersökningen skulle ge samma resultat vid andra tillfällen med i övrigt lika omständigheter. (Bell, 2000) När det gäller friskolorna i vår undersökning har vi tillfrågat alla som har allmän inriktning och årskurs 7-9. De kommunala skolorna är slumpvist utvalda och spridda över hela landet, vilket gör att de borde vara ett representativt

urval av de kommunala skolorna i landet. Därför borde vår undersökning ge ungefär samma resultat om den skulle upprepas.

För att uppnå hög reliabilitet krävs också att frågorna som respondenterna besvarar är korrekt konstruerade så att de inte missförstås. Eftersom vi inte är så insatta i skolans styrning och terminologi, har vi låtit två rektorer prova enkäten innan den skickades ut till respondenterna. De hjälpte oss att konstruera frågorna så att en rektor skulle förstå dem och påpekade vilka frågor som inte kan ställas. På det sättet har vi gjort vad vi kunnat för att få en så lättförståelig och relevant enkät som möjligt.

2.8.2 Validitet

Validitet är ett mått på om en undersökning beskriver just det som avses att beskrivas. Det är alltså fråga om hur giltig rapporten är. Även om en rapport har hög reliabilitet och är väldigt tillförlitlig är det lite värt om den inte mäter det som den är avsedd att mäta. (Bell, 2000) För att få en hög validitet är det viktigt att respondenten vet vad undersökningen syftar till och svarar med utgångspunkt från detta. Vi tror oss dock ha minimerat risken för validitetsproblem eftersom vi testat enkäten hos rektorer flera gånger för att se om de uppfattade frågorna korrekt. Genom att vi dessutom pratat med alla respondenterna innan enkäten skickats ut, och i vårt följebrev angivit syftet med undersökningen, har de blivit väl informerade om syftet med enkäten, att studera hur skolan styrs utifrån några givna variabler.

3 Ämnesintroduktion

I detta kapitel ges läsaren de grundläggande kunskaper som behövs för att förstå rapporten så bra som möjligt. Här redovisas för utvecklingen av skolan och läsaren får en kort introduktion till fenomenet friskolor. Termen ”styrning” förklaras närmare och sedan ges exempel på de speciella förutsättningar som finns för styrning i professionella organisationer och skolor.

3.1 Utvecklingen av skolan

Den svenska skolan och dess styrning har det senaste seklet genomgått stora förändringar. I mitten av 1800-talet hade Sverige ett parallellskolsystem för de elever som var skolpliktiga. Det fanns en folkskola för arbetarnas barn och ett läroverk för de barn som kom från lite ”finare” familjer. Detta system har ersatts av en obligatorisk grundskola för alla och efterhand har också en väl utbyggd, frivillig gymnasieskola samt vuxenutbildning vuxit fram. (Wennås, 1994)

Styrningen i svensk skola har under lång tid präglats av många regler. Detta har ansetts nödvändigt eftersom strävan varit ett enhetligt skolsystem, lika för alla. Även om en viss målstyrning alltid finns genom de övergripande mål som fattas politiskt har dessa sedan mitten av 1900-talet kompletterats med regler. Syftet med att reformera skolan har varit att främja välfärden, demokrati, jämlikhet och individuell frihet. Ett problem som uppstår med denna så kallade **regelstyrning** är dock att fokus hamnar på att reglerna ska hållas istället för att se till vilka mål som uppnås. Så blev det också med skolsystemet.⁴

I mitten av 80-talet ansågs att trots alla regler så uppfylldes inte de mål som de tidigare reformerna syftat till att nå. Regeringen började därför ett nytt arbete, för att förändra och förbättra skolan, under 1986. Skolan skulle nu anpassas bättre efter de lokala behoven och önskemålen. Detta krävde en ny styrningsfilosofi och en annorlunda ansvarsfördelning som präglades av större decentralisering från stat till kommun, så kallad **kommunalisering**. Förslaget på denna ansvarsfördelning antogs av riksdagen i februari 1989 och gäller sedan 1991. (Wennås, 1994)

⁴ <http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/DDD/1181.pdf>

I princip innebar reformen att aktörerna, stat och kommun, numera har följande uppgifter (Wennås, 1994):

- **Staten** skall genom riksdag och regering ange de övergripande målen för skolan. De grundläggande målen återfinns i Skollagen (1985:1100). Staten ger också bidrag till skolverksamheten. Detta bidrag är endast ett finansiellt stöd och ska inte reglera verksamheten.
- **Kommunerna** ansvarar för att skolorna bedriver sin verksamhet inom de ramar och med de riktlinjer som fastslagits av staten. Hur bidragen ska fördelas och hur skolan ska organiseras får de i princip bestämma själva.
- **Båda parterna** ansvarar för att utvärdera verksamheten så att åtgärder ska kunna vidtas om det krävs för att de fastslagna nationella målen skall nås.

Reformen innebar helt enkelt att kommunerna tog över den faktiska beslutanderätten från staten i många frågor som berör skolverksamheten. Friheten att styra sin verksamhet blev därmed mycket större. De viktigaste styrinstrumenten på den lokala nivån är kommunens skolplan och den enskilda skolans arbetsplan. För att ge dem som verkligen berörs av kommunens beslut, det vill säga kommuninvånarna, möjlighet att påverka finns den kommunala skolplanen tillgänglig för alla. (Lindkvist m fl, 1999)

3.2 Grundläggande fakta om friskolor

Redan under 1800-talet var enskilda skolor relativt vanliga i Sverige. De enskilda skolorna finansierades då antingen av bidrag från staten eller med hjälp av privata medel. Under mitten av 1900-talet minskade dessa skolor dock i samband med det svenska skolsystemets utbyggnad och reformation. Behovet av de enskilda skolorna, som ett komplement till de offentliga skolorna, minskade på grund av denna förändring och det är först sedan 1992 som utvecklingen har vänt. Detta år genomfördes friskolereformen som innebär att alla godkända friskolor har rätt till kommunala bidrag. (Ornbrant, 2001)

I likhet med de offentliga skolorna finansieras de alltså med publika medel. Det som är den stora skillnaden mellan skolformerna är istället ägandet. Friskolorna drivs med en annan huvudman än kommun och landsting. I Skollagen (1985:1100) 1 kap. 3 § sägs:

”Vid sidan av de skolformer som anordnas av det allmänna kan det finnas skolor som anordnas av enskilda fysiska eller juridiska personer (fristående skolor).”

Den vanligaste ägandeformen av friskolor för läsåret 2002/2003 var aktiebolag (52 %) följt av ideella (15 %) och ekonomiska föreningar (14 %) samt stiftelser (14 %).⁵

Friskolorna i Sverige är öppna för alla. Om söktrycket är för högt kan en elev inte vara garanterad en plats på skolan utan förtur ges, främst genom kötid, närhetsprincip och att syskon finns på skolan. På gymnasienivå används precis som i den offentliga skolan betyg som grund för antagning. En annan viktig förutsättning för att den fristående skolan är öppen för alla är att den är kostnadsfri precis som den kommunala skolan. Friskolor ska därför inte förväxlas med privatskolor där undervisningen är avgiftsbelagd.⁶

Läsåret 2001/2002 var 637 av 6000 skolor i Sverige fristående och omkring 4 % av landets elever gick i en friskola⁷. Siffrorna visar tydligt att dessa skolor är betydligt mindre än de offentliga. De fristående skolorna är oftast mycket små och omkring 40 % av dem har under 50 elever⁸.

Av de svenska friskolorna är de flesta av allmän inriktning (38 %). Därefter är det skolorna med speciell pedagogik som är vanligast förekommande (33 %) följt av konfessionella skolor (13 %), språkliga skolor (5 %), skolor med speciell ämnesprofil (5 %) och övriga inriktningar (6 %).⁹

För att bli godkänd att driva en friskola krävs bland annat att skolan följer skollagen och förordningen om friskolor. Utbildningen i friskolan ska ge kunskaper och färdigheter som till art och nivå väsentligen svarar mot de

⁵ www.friskola.se/vad/siffror.asp

⁶ www.friskola.se/vad/vad_ar.asp

⁷ www.friskola.se/vad/fof.asp

⁸ www.friskola.se/vad/siffror.asp

⁹ www.friskola.se/vad/siffror.asp

kunskaper och färdigheter som grundskolan ska förmedla. Dock är inte de nationella tim- och kursplanerna bindande för friskolorna. Kommunen har rätt till insyn i verksamheten medan skolverket utövar tillsyn för att kontrollera att skolorna uppfyller de krav som lagstiftningen ställer upp. Vid den planlagda tillsynen besöks skolan under ett par dagar för att skolverkets personal bland annat ska kunna granska dokument, lokaler, göra intervjuer och följa lektioner. Skulle skolan inte leva upp till de krav som ställs kan de mista sin rätt till bidrag och få sitt godkännande återkallat. (Ornbrant, 2001)

3.3 Vad är styrning?

Alla organisationer har något mål med sin verksamhet. För de flesta företag är målet att gå med vinst eller, ännu hellre, maximera vinsten. För offentliga och ideella organisationer är målen ofta mindre konkreta och kan exempelvis vara att ge elever den bästa utbildningen eller att ge barnen en meningsfull fritidssysselsättning. Oavsett vilka mål organisationen har så krävs en strategi för att nå dessa mål. Ledningen behöver bestämma sig för hur de ska arbeta för att målen ska uppnås. Alla medvetna handlingar som företas i syfte att nå ett fastställt mål är styrning. Det innefattar allt arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa organisationens verksamhet i strävan att uppnå uppställda mål (Ax, Johansson & Kullvén, 2002).

Styrningen är viktig för organisationen av flera anledningar. För att nå målen är det angeläget att få personalen att arbeta åt samma håll som organisationen. Merchant & Van der Stede (2003) beskriver tre problemsituationer som visar på relevansen av styrning:

1. **Personalen vet inte vad som förväntas av dem.** Detta leder till att sannolikheten att de kommer agera som ledningen vill blir mycket mindre. En del av styrningen är alltså att informera personalen om målen och hur de ska arbeta för att nå dem.
2. Personalen vet vad som förväntas av dem men **har ingen motivation** till att arbeta efter detta. Personalen vill inte automatiskt göra det som är bäst för organisationen utan gör det som gynnar dem själva främst. Därmed krävs att styrningen gör så att det blir lönsamt för personalen att arbeta i organisationens riktning.

3. Personalen vet vad som förväntas av dem och är motiverade men kan inte utföra ett bra jobb på grund av *personliga begränsningar*. Det kan vara personliga egenskaper eller kunskaper som inte räcker till som gör att de inte kan utföra sitt jobb på ett bra sätt. Det gäller alltså att se till att ha rätt person på rätt plats och att arbetsuppgifterna passar den enskilde individen.

3.3.1 Styrning i professionella organisationer

Ordet professionell betyder yrkesmässig eller yrkesskicklig. Med professionella organisationer menas sammanslutningar där individerna har en speciell utbildning, en viss status, gemensamma normer och det finns ett fackförbund för just detta yrke. De professionellas arbete kräver en stor kunskap och expertis inom ett visst område. Exempel på professionella yrken är läkar-, jurist- och läraryrket.

De professionella skiljer sig från de övriga arbetstagarna genom att de bildar sin egen sociala sammanslutning i den stora organisationen. Typiskt är också att de bygger sin egen roll när de kommer in som nya i en organisation genom att förhandla med andra i organisationen istället för att försöka passa in i någon roll som redan finns. En annan skillnad är att de professionella ofta har ett större intresse av vad de presterar. Deras heder och karriär står på spel och de är därför rädda om sitt rykte. Om de professionella lyckas i karriären beror på deras egen förmåga att styra sina arbetsförhållanden medan andra anställdas framgång beror på hur lätt de har att acceptera och arbeta under de förhållanden som organisationen har ställt upp. Det handlar alltså i stor utsträckning om självstyrning. (Bucher & Stelling, 1969)

När det finns olika typer av professionella grupper i samma organisation har de sina egna behov för att klara sitt uppdrag på ett bra sätt. De tenderar också att ha skilda idéer om hur organisationen fungerar och dess problem. Dessa olikheter leder till en öppen konkurrens och konflikter mellan de olika grupperna. (Bucher & Stelling, 1969)

Mintzberg (1979, se Mills, Hall & Leidecker, 1983) har kommit fram till att traditionell styrning i professionella organisationer kan störa och förhindra de anställda i sin personliga kontakt med deras kunder, patienter

och elever. Det gör att den vanliga formen av styrning genom regler och standards inte alltid fungerar i dessa organisationer. I Mills, Hall & Leidecker (1983) redogörs även för Manz & Sims (1980) observation som handlar om att när flexibilitet, kreativitet och intellektuell analys krävs för arbetsuppgiften är det mer fördelaktigt med självstyrning. Självstyrningen handlar om att de underordnade tar ansvar över sitt eget arbete och ledningen ägnar en mycket liten del av sin tid till att styra och kontrollera sina anställda.

I en undersökning av effekterna av nya styrmodeller inom sjukvården framgick att överläkare avviker från övrig personal i sina åsikter om sjukvårdens styrning. Överläkarna hade en mer kritisk inställning till styrmodellen ”Bohusmodellen”, som karaktäriserades av långtgående decentralisering, än chefsöverläkarna och avdelningscheferna som var mer positivt inställda till situationen. Överläkarna var även de som hade ett renodlat verksamhetsmässigt ansvar. Den nya styrmodellen upplevdes som ett hot mot professionen. De professionella ansåg sig veta vad som behövs för att få en bra verksamhet med hjälp av tillgängliga resurser och oförståelsen var stor för det som gjordes i syfte att öka kunskapen om verksamhetens innehåll. Överläkarna reagerade och agerade på ett sätt som bekräftar teorin om professionalism och styrning av professionella grupper. (Brorström, 1995)

3.3.2 Styrning i skolan

Ett vanligt företag producerar oftast, antingen varor eller tjänster, och kan därmed enkelt se hur effektiv produktionen är genom att mäta output. Detta är dock ett problem i skolor. Vad är output i en skola? Traditionellt skulle skolans ”output” mätas genom att studera elevernas betyg och resultat på exempelvis de nationella proven eller genom att mäta elevernas frånvarofrekvens. Detta bygger dock på antagandet att bra examinationsresultat är lika med bra utbildning. I och med den ökade konkurrensen mellan skolor kommer efterfrågan på information om skolans output att öka. Föräldrar som ska välja skola till sina barn vill veta vilken skola som är ”bäst”, det vill säga vilken som levererar bäst output. (Berry, Broadbent & Otley, 1995)

Frågan är då om det verkligen finns någon koppling mellan elevers resultat och hur bra utbildningen är? Det finns flera saker som talar emot detta. Resultaten på proven och betygen är endast ett mått på en del av den kunskap som eleverna går ut skolan med. De har exempelvis också utvecklats mentalt, lärt sig att fungera socialt, och skaffat sig erfarenheter för livet. Alla har olika förutsättningar och exempelvis kan 50 % rätt på ett prov vara en stor framgång för en elev medan det är en dålig prestation av en annan. (Berry, Broadbent & Otley, 1995)

Eftersom output i en skola är så svår att mäta är det svårt att använda sig av traditionella styrmetoder som fokuserar just på producerad output. I stället blir den sociala styrningen, där personalen styrs för att få dem att själva vilja göra ett så bra jobb som möjligt, mycket viktig.

4 Teoretiska utgångspunkter

För att kunna tolka resultatet från undersökningen krävs en referensram. Här presenteras teorier som vi anser är relevanta för att förstå resultatet av vår undersökning om styrning i kommunala skolor respektive friskolor.

4.1 Privat och offentlig verksamhet

Likheterna och skillnaderna mellan privata och offentliga företag och organisationer är många. Den mest betydelsefulla skillnaden mellan det privata och offentliga är dock **ägandet**. De privata organisationerna ägs av bland annat aktieägare och entreprenörer vilket bidrar med en stark drivkraft för att företaget ska leva vidare. De har ekonomiska incitament som driver dem på grund av att de äger aktier i företaget eller har en ersättning som hänger samman med företagets framgångar. De offentliga organisationerna ägs istället kollektivt av det politiska samhällets medlemmar vilket gör att samma drivkraft inte finns inom dessa organisationer. De offentliga företagen behöver inte ta samma risker som de privata och detta sammantaget leder till en ineffektivare organisation. (Boyne, 2002)

Exempel på att privata företag är effektivare än offentliga ges i Claessens och Djankovs rapport (1998) som behandlar privatiseringens fördelar i Östeuropa. Undersökningen omfattar cirka 6000 privat och offentligt ägda företag. I Östeuropa var alla företag statligt ägda 1990 men genom väldigt omfattande privatiseringsprogram var majoriteten av dessa företag privat ägda 1996. Det författarna kom fram till var att privatiseringen medförde markanta öknings i försäljningsintäkter, arbetet blev effektivare och färre uppsägningar behövde göras. Den positiva effekten med privatiseringen ökar med tiden.

Förutom variabeln ägande finns en skillnad mellan offentliga och privata företag i finansiering och styrning. Dessa tre variabler skriver Bozeman (1987, se Boyne 2002) om. När det gäller **finansiering** så är de offentliga organisationerna inte lika känsliga för kundernas synpunkter som de privata på grund av att de finansieras med hjälp av skatter och offentliga medel.

Den vanligaste formen av offentlig verksamhet idag är att den både ägs och finansieras offentligt. Det finns dock undantag från denna rena form av offentlig verksamhet. Det kan då handla om verksamheter som i olika utsträckning finansieras av avgifter och samtidigt drivs offentligt. Exempel på det kan vara vissa delar av sjukvården, som vaccinationsmottagningar, där patienten får stå för kostnaden. En annan form som inte är renodlat offentlig är de organisationer som finansieras offentligt och samtidigt ägs privat. Exempel på verksamheter som har en offentlig finansiering men ett privat ägande och produktion är de fristående skolorna. De finansieras precis som de offentliga skolorna med hjälp av skattemedel men drivs av privata ägare. När det handlar om verksamheter som finansieras offentligt kan ett kundvalssystem användas. Det är ett system som bygger på att kunden/medborgaren får en check och kan sedan vända sig till olika institutioner/leverantörer inom både offentliga och privata sektorn för att till exempel köpa barnomsorg eller tandvård. (COM, 2003a)

		Produktion	
		Offentlig	Privat
Finansiering	Offentlig	✓ Traditionell offentlig verksamhet ✓ Kundvalssystem	✓ Friskolor ✓ Kundvalssystem
	Privat	✓ Avgiftsfinansiering	✓ Marknadslösning

Figur 2 Olika former av privat och offentlig verksamhet.

Källa: Egen bearbetning från COM, 2003a s.5

Skillnaden i **styrning** mellan privata och offentliga organisationer är att de förstnämnda styrs utifrån ekonomi medan de offentliga styrs av politiska beslut. De offentliga verksamheterna har här ett problem att de ofta styrs utifrån flera politiska åsikter som i många fall är i konflikt med varandra. (Boyne, 2002)

4.1.1 Vanliga uppfattningar om skillnader privat – offentligt

Det finns några traditionella uppfattningar om vilka skillnader som finns mellan den privata och offentliga sektorn:

1. Den privata sektorn har inget socialt ansvar och är därför inte utsatta för så mycket **lagar och regler**. (Chandler, 1991) De behöver bara tänka på sin egen framgång och behöver inte ta hänsyn till den samhällsekonomiska nyttan av deras verksamhet.
2. Privata organisationer har konkreta **mål** som **syftar till att göra vinst** (Chandler, 1991). De kan ofta mätas i termer av vinst eller förlust. Inom den privata sektorn har företagen ofta produkter där kostnad per enhet kan räknas ut och framgång hos personalen kan tydligare mätas efter output. Offentliga verksamheter har mindre konkreta mål som ibland står i konflikt med varandra. De innefattar ofta etiska värderingar och är svåra att mäta. **Målen är vagare** på grund av att de har fler intressen att tillfredsställa. Privata behöver inte tillfredsställa så många intressenter och de är ofta nöjda om det ger bra vinst. (Baldwin, 1987)
3. Offentliga organisationer är oftare **monopolistiska** och kan därmed ”tvinga till sig” sina kunder. Eftersom staten finansierar deras verksamhet har de en större överlevnadsförmåga. Även om verksamheten går dåligt läggs den inte ned utan finansieras antingen genom skatthöjningar eller genom omfördelning av resurser från andra verksamheter. På grund av detta kan de offentliga verksamheterna vara **mindre kostnadseffektiva** i sin styrning än privata företag. (Chandler, 1991)

Det finns dock få studier som verkligen bekräftar dessa teorier och Chandler (1991) har invändningar mot flera av dem:

- Det är felaktigt att säga att privata företag inte har så mycket lagar och regler att följa. Många företag har verksamheter som säljer produkter eller tjänster som är politiskt känsliga och blir lätt dragna in i rampljuset och den politiska arenan av staten om de inte sköter sig. Om ett företag till exempel släpper ut miljöfarliga gifter så kommer staten att börja kontrollera företaget och de kommer att förlora sitt rykte och därmed sin försäljning. Visserligen *får* de privata företaget helt enkelt strunta i vad allmänheten och staten tycker men det kan ju politiker också göra. Eventuella försök att lura allmänheten drabbar också de privata värre än de offentliga eftersom de ofta behöver läggas ned. Offentliga organisationer har en större tendens att överleva skandaler.

- Det är heller inte helt korrekt att säga att den privata sektorn bara har som mål att skapa vinst. Det är visserligen ofta det primära målet men för att nå sitt huvudmål måste företaget ha en mängd kompletterande delmål som gynnar kunderna. Precis som politiska partier främst vill värva röster måste de dock genomföra de saker som allmänheten önskar för att nå dit.
- Det behöver inte vara så att den privata sektorn måste vara mer kostnadseffektiv än den offentliga. Även den offentliga sektorn har höga krav på kostnadseffektivitet. Även om de har en större överlevnadsförmåga än de privata så finansieras deras verksamhet med skattepengar, folkets pengar, vilket gör att de har stor press på sig att förvalta dem väl för att undvika skattehöjningar.

4.1.2 New public management

Under 80-talet blev "*New public management*" (NPM) alltmer populärt. Det innebar att det tidigare paradigmet "Progressive public administration" (PPA) frångicks. PPA handlar bland annat om att de offentliga organisationerna bör drivas på ett sätt som skiljer sig från de privata. (Hood, 1995) New public management handlar istället om att de offentliga organisationerna ska förbättras genom att importera många av de privata företagens synsätt och beteenden (Boyne, 2002).

Hood (1995) skriver i sin artikel om sju dimensioner av förändring gällande NPM. Dessa handlar om att:

1. fler *resultatenheter* bildas, beslutsfattande delegeras och de offentliga verksamheterna omorganiseras.
2. öka *konkurrensen* om lokala medel både mellan offentliga organisationer och mellan offentliga och privata organisationer genom att ta in externa intressenter, det vill säga idén om "*interna marknader*".
3. fokusera på *ledarskap* och leda verksamheten som i privata företag istället för att som tidigare ha egna specifika metoder inom den offentliga sektorn. De *privata företagens modeller* anses användbara även i offentliga organisationer.

4. fokusera mer på *sparsamhet* och disciplin när det gäller resursanvändning genom att till exempel aktivt söka efter nya bättre alternativ eller finna effektivare och billigare sätt att producera offentliga tjänster, det vill säga "*Value-for-money*".
5. öka *synligheten* och öppenheten genom en mer aktiv kontroll av de offentliga organisationerna och en synlig ledning i toppen av dessa.
6. införa mer *formella standards* och därefter på bästa sätt mäta framgången och genomförandet av arbetet i de offentliga organisationerna vilket kan vara svårt att mäta.
7. fokusera mer på *målstyrning* genom att mäta utfallet av arbetsuppgifterna och till exempel ge personalen betalt baserat på deras prestation.

Anledningen till att denna förändring skedde kan bero på att de offentliga organisationerna upplevde att de hade problem och samtidigt var fixerade vid att lösa dessa. Det ledde till ett sug efter möjliga lösningar. Majoriteten började använda sig av dessa idéer och en kopieringstendens uppstod. Det är denna så kallade isomorphism som gjort New public management så utbredd i världen. (Hood, 1995)

Det är möjligt att betrakta New public management som likvärdigt med till exempel ett kakrecept. Enligt denna syn anses NPM vara en samling av idéer eller ingredienser som lätt kan överföras från en kultur eller ett politiskt system till ett annat. Dessa förespråkare ser det som sin uppgift att ta fram det bästa systemet och anser att det sedan bara är för politikerna att följa dessa instruktioner för att ta del av NPM:s alla fördelar. Det finns dock kritiker som anser att skillnaderna mellan världens länder är alltför stora för att ett enda system ska kunna användas med framgång. (Mathiasen, 1999)

I Sverige har det talats mycket om reformer i och med NPM men i jämförelse med de Anglosaxiska länderna, såsom England, Nya Zeeland och Australien, har Sverige haft ett mycket mindre sammanhängande reformprogram. Därmed har färre och mindre dramatiska effekter rapporterats från Sverige till skillnad från de Anglosaxiska länderna. (Christensen & Læg Reid, 2002)

4.2 Konkurrens

Clarkson (1972, se Boyne, 2002) menar att privata företag är effektivare än offentliga och att offentliga verksamheter därför bör privatiseras. En annan åsikt är att det inte är ägandet som är den väsentliga dimensionen utan konkurrensen. Det är konkurrensen som driver fram förändringar. Konkurrensen leder till lägre kostnader och bättre kvalitet då de svaga helt enkelt slås ut eller blir tvungna att vidta åtgärder för att förbättra sig. (COM, 2003a)

Detta är dock inte vad Propper, Burgess och Green (2000) har kommit fram till i sin undersökning om huruvida konkurrensen mellan sjukhusen i Storbritannien har medfört en sjukvård med högre kvalitet. Denna undersökning grundar sig i att Storbritannien 1990 introducerade en så kallad ”payer-driven” konkurrens. Det som gjordes vad gäller sjukvården i Storbritannien var att rollerna finansierare och leverantör separerades för att på så sätt skapa en konkurrens som i sin tur skulle medföra en högre effektivitet. Finansieringen av sjukvården skedde fortfarande offentligt genom skatter men en allokering gjordes så att ”public agents” blev ansvariga för att köpa in sjukvård till sin befolkning. Sjukvården kom alltså att tillgodoseas av både offentliga och privata leverantörer som konkurrerade om kontrakt med köparna. Det bör dock nämnas att relativt få sjukvårdskontrakt gick till de privata leverantörerna men incitamentet hade ändå skapats för de offentliga leverantörerna att hålla nere sina kostnader.

Propper, Burgess och Green (2000) tittade på om konkurrensen ledde till bättre kvalitet på sjukvården. De mätte detta genom att titta på dödssiffror efter behandling som följde hjärtattacker. De fann att konkurrensen snarare hade reducerat kvaliteten det vill säga att sjukhus lokaliserade i områden med högre konkurrens hade högre dödssiffror. Den uppskattade effekten av konkurrensen är liten men den går likväl åt fel håll. Resultaten bör dock ses som preliminära och behöver bekräftas av andra studier.

Oberoende av ägande och form för drift strävar verksamheter inom skola, vård och omsorg som är konkurrensutsatta efter att inte bara vara lika bra utan att vara bättre än sina konkurrenter. Konkurrens och möjligheten till benchmarking, det vill säga möjlighet att jämföra sin organisation med andra, tycks vara en förutsättning för kvalitetsförbättringar. (COM, 2003b)

Konkurrensutsättning är en metod för kommuner att på ett systematiskt sätt pröva om ett privatägt företag eller en förening kan driva en helt eller delvis offentligt finansierad verksamhet som ett alternativ till den kommunala driften. Syftet med konkurrensutsättningen är att uppnå ett optimalt resursutnyttjande avseende kvalitet och kostnad. (Blom, 1999)

Konkurrensutsättning av offentlig verksamhet har ökat de senaste åren. En förutsättning för att konkurrens och alla dess fördelar ska uppstå är att det på utbudssidan finns flera producenter som bjuder ut en jämförlig service inom ett relativt begränsat geografiskt område. Dessa producenter kan vara såväl offentliga som privata och drivas med eller utan vinstmotiv. Medborgarna ska sedan kunna välja den de anser är den mest effektiva producenten. Det kan ske med hjälp av ett kundvalssystem och exempel på det är det checksystem som ger medborgaren rätt att välja den skola, barnomsorg och äldre- och handikappomsorg som de anser bäst för dem. Konkurrensutsättning kan också ske med hjälp av anbudsupphandling då externa anbudsgivare får lämna anbud i konkurrens med kommunala enheter. (Johansson, 2003)

I många år har elevunderlaget stadigt ökat i landets kommuner. Nu har denna ökning avtagit och istället minskar elevantalet på många håll i Sverige. Minskningen är mest påtaglig i glesbygdskommunerna. Det resulterar i en ökad konkurrens mellan skolorna då kommunen vill utnyttja sin överkapacitet. De har inte möjlighet att lägga ner en fristående skola utan måste vara attraktiva och konkurrera om de elever som finns i kommunen. I värsta fall får de överväga att avveckla någon kommunal skola. Inställningen till de fristående skolorna blir då inte lika positiv som i tider då elevunderlaget är högt. Då ses friskolorna som ett problemlösande alternativ som gör att kommunen slipper bygga ut eller bygga fler kommunala skolor. (SOU 1999:98)

Både offentlig och privat verksamhet kan bli mer effektiv genom att de konkurrensutsätts. Till exempel menar Jonsson (1991 se Hallin & Siverbo, 2002) att det är den uteblivna konkurrensen som gör att offentliga verksamheter inte har samma press på sig att vara effektiva. Detta leder till att kostnadsjämförelser inte görs i samma omfattning och att incitament saknas för att reducera verksamhetens kostnader och öka kvaliteten. Författaren kommer, genom att gå igenom litteratur på området, fram till att verksamhet som är konkurrensutsatt är effektivare än icke

konkurrensutsatt. Det finns dock inget samband mellan ägandet och effektivitet. Byte av huvudman är därmed inte effektivitetshöjande i sig.

4.3 Motivation – drivkraft för lärare och elever

Människor ställs hela tiden inför nya situationer och uppgifter. Det är inte alltid som dessa är enkla och roliga att hantera. En förutsättning för att arbetet ska lösas på ett bra sätt är att individen är motiverad. Detta gäller även inom skolan. Lärarna behöver känna att de vill göra ett bra jobb och eleverna måste känna att de vill prestera bra. Det finns många sätt för ledningen att påverka personalens och elevernas motivation. Några exempel är ett incitamentsystem som gör att individen känner sig sedd, att få möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll eller att få ett ökat eget ansvar genom decentralisering.

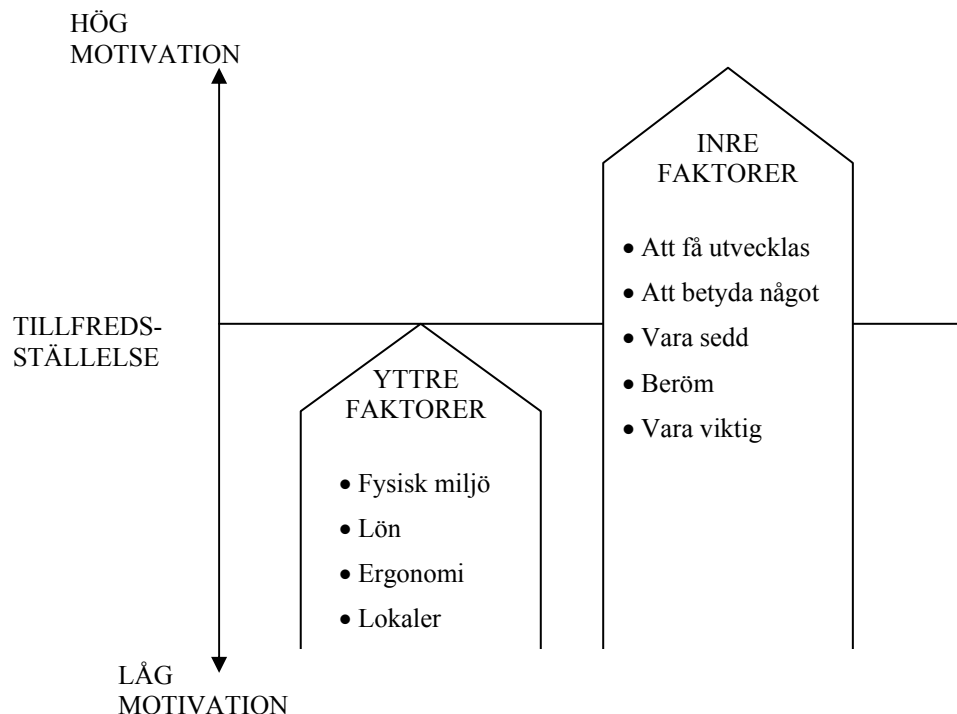
Styrning innebär att en organisations ledning handlar på sådana sätt att de försäkras om att de anställda utför handlingar som är bäst för organisationen. Styrning är nödvändigt för att skydda organisationen mot möjligheten att anställda företar sig saker som organisationen inte vill att de ska göra eller att de misslyckas att göra saker som de borde göra. Om det skulle vara så att ledningen alltid skulle kunna lita på att de anställda alltid gör vad som är bäst för organisationen skulle styrningssystem vara helt onödiga. Detta är dock inte fallet eftersom de anställda ibland inte kan eller inte vill agera i riktning med organisationens intresse. Detta gör att ledningen måste agera för att förhindra oönskat beteende samt uppmuntra det önskvärda beteendet. En påtaglig faktor som påverkar behovet av styrning är följaktligen motivationsproblem. (Merchant & Van der Stede 2003)

Även om de anställda skulle förstå vad de förväntas göra så kommer en del att välja att inte agera i riktning med organisationens intresse på grund av bristande motivation. Dessa problem är vanliga då organisationens och individens mål inte nödvändigtvis är de samma, vilket till stor del beror på individens egenintresse. De flesta anställda kommer att ibland agera för sitt egenintresse till kostnad för organisationens intresse. En åsikt framförd av Taylor (1929 se Merchant & Van der Stede 2003, s. 8) är:

”Hardly a competent worker can be found who does not devote a considerable amount of time to studying just how slowly he can work and still convince his employer that he is going at good pace”

Motivation skapas av att människan känner att det finns något att sträva efter som till exempel ett inspirerande mål. Nya situationer och utmaningar är faktorer som kan tänkas ligga till grund för en förändrad motivationsnivå. (Hagberg & Ljung, 2000)

Hagberg och Ljung (2000) har åstadkommit en modell som bygger på Herzbergs (1966) tvåfaktorteori. Den ser ut på följande vis:



Figur 3 Motivationsfaktorer

Källa: Hagberg & Ljung, 2000 s.26

I bilden ovan har en indelning gjorts av faktorer som skapar motivation eller som leder till hög motivation och även faktorer som leder till tillfredsställelse. Då fås en indelning av inre och yttre faktorer. De yttre faktorerna är grundläggande och behövs för att människan ska kunna känna tillfredsställelse. Det handlar bland annat om hur lokaler, ergonomi och lön upplevs. De inre faktorerna leder till motivation i olika hög grad och de är viktiga för att människan ska kunna känna engagemang och drivkraft. (Hagberg & Ljung, 2000)

Hagberg och Ljung (2000) anser till skillnad från Herzberg (1966) att det är de inre faktorerna som i första hand bör fokuseras. Det bör finnas en balans mellan de inre och de yttre faktorerna. Att fokus läggs på de inre faktorerna beror på att om en människa inte får de inre faktorerna tillgodosedda kommer denna person att bli en sökare i det yttre området. Det här skulle kunna resultera i att personen i fråga kommer att tydligt visa sitt missnöje vad gäller de yttre faktorerna. Att åtgärda dessa faktorer kommer endast att leda till en tillfredsställelse för stunden. För när detta är åtgärdat hittas snart något nytt som är fel. Det gäller alltså att vara uppmärksam på brister vad gäller de inre faktorerna. Annars kommer missnöjet på de inre faktorerna att i stället visa sig på de yttre och då kommer resurser läggas på att lösa problem som egentligen inte finns.

4.3.1 Incitament i offentliga organisationer

Den offentliga sektorn omfattas av en speciell problematik när det kommer till incitament för personalen. Detta beror dels på att målen i offentliga organisationer är av annorlunda karaktär, och dels på att personalen ofta besitter speciella egenskaper. Enligt Boyne (2002) skiljer sig målen i offentliga organisationer på flera sätt från målen i privata företag:

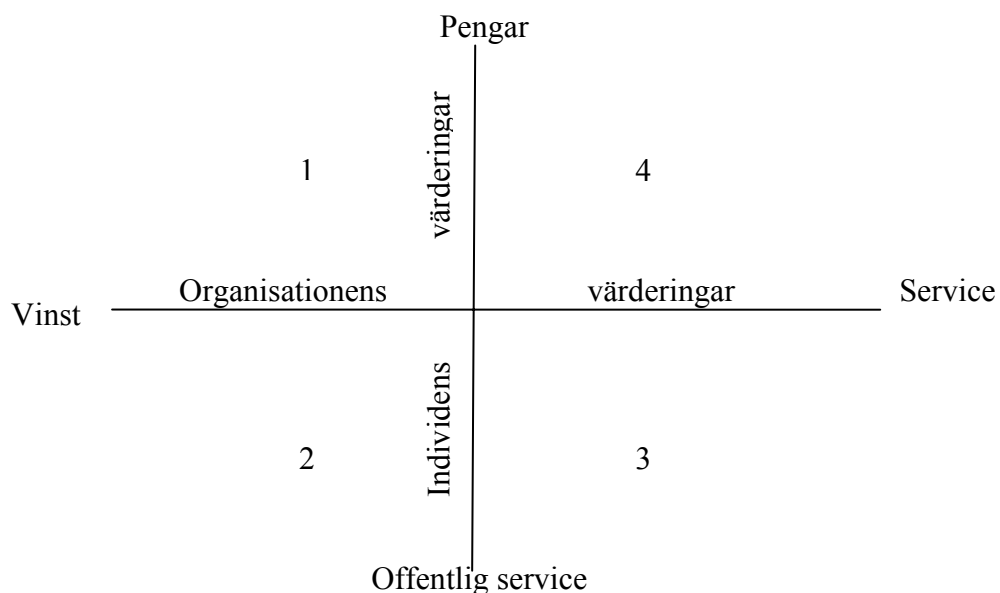
- Målen är ofta *speciella* och uttrycker en form av socialt ansvar som till exempel att organisationen vill ta ansvar eller vara rättvis. Eftersom offentliga organisationer ofta är finansierade med skattepengar och alltså ägs av allmänheten, är detta viktigt att uttrycka i sina mål. Det visar på att de är seriösa och förvaltar folkets pengar väl.
- Målen är ofta *luddigt formulerade*, inte särskilt konkreta och inte uttryckta i siffror. Detta beror delvis på att de ofta är en kompromiss med politikerna som styr över pengarna.
- De är ofta uttryckta som *flera mål i ett*. Ett exempel på en målsättning från skolvärlden skulle kunna vara att erbjuda en *förstklassig utbildning* i en *modern skola* där både *elev* och *lärare trivs* och kan *utvecklas*.

På grund av målens karaktär kan det vara svårt att utvärdera huruvida de verkligen uppnåtts. Det är exempelvis en väldigt subjektiv fråga att mäta om skolan erbjudit en utmärkt och konkurrenskraftig utbildning. Vilka

faktorer ska denna värdering baseras på? Det är så många faktorer som spelar in att det inte går att mäta på ett objektivt sätt. Några kanske tycker att elevernas resultat på nationella prov är en bra bas medan andra vill se på hur föräldrar och elever trivs på skolan.

I vanliga fall kopplas incitamentsystem i företag till konkreta mål som ofta är finansiella. I skolor och i andra offentliga organisationer finns inte dessa mål och det blir därmed svårt att utforma incitamentsystem. Personalen som arbetar i offentliga verksamheter som skola och vård motiveras oftast inte heller av samma saker som de anställda i privat verksamhet. Materiella belöningar som bonus och högre lön är oftast inte något motiv för det arbete de utför. Ofta drivs de istället av en önskan att göra ett bra arbete och har kanske börjat i offentlig tjänst för att få en trygg och lugn anställning i utbyte mot lägre lön. Därför måste incitamentsystemen anpassas efter detta. (Flynn, 1990)

Det är vanligt att organisationens mål krockar med individens mål. Skolan kanske har som främsta mål att få ut så många godkända elever som möjligt medan den enskilde lärarens mål är att ha en tryggad inkomst. Flynn (1990) visar på en modell som beskriver hur incitamentsystemen bör utformas beroende på vad individens respektive verksamhetens värderingar är.



Figur 4 Visar hur organisationens och individens värderingar påverkar hur incitamentsystemet bör utformas.

Källa: Flynn (1990) s.151

I **kvadrant 1** är både organisationen och individen ute efter pengar vilket gör det relativt lätt att utforma ett belöningsystem baserat på monetära incitament.

I **kvadrant 2** krockar värderingarna då organisationen är intresserad av pengar medan individen motiveras av att ge kunden/eleven/patienten så bra service som möjligt. I detta fall bör incitamentsystemet utformas så att belöning går till dem som främjar målsättningarna.

I **kvadrant 3** är grundvärderingarna återigen samma vilket förenklar utformningen av incitamentsystemet. Individerna jobbar automatiskt åt rätt håll vilket gör att det inte ställs så höga krav på incitamentsystemet.

I **kvadrant 4** är individerna främst intresserade av pengar medan organisationens huvudmål är att ge en god service. I detta fall måste belöningsystemet utformas så att ekonomiska belöningar utfaller för god service inte för ekonomiska mål.

4.3.2 Kompetensutveckling

Individuell kompetens brukar definieras som individens förmåga att klara av de krav som ställs i en given situation. Däremot är kompetens i en situation inte alltid kompetens i en annan situation. Detta gäller även över tiden då kompetens är något som åldras snabbt. Till exempel kan högt kompetenta medarbetare framstå som inkompetenta när organisationen skaffar ett nytt datasystem.

Den enskilde personens kompetensutveckling handlar inte bara om företagets utveckling utan det handlar lika mycket om den egna utvecklingen och karriären. En organisations ledning bör vara medveten om att en satsning på medarbetarnas kompetensutveckling kan var lönsam på sikt även om inte personen i fråga tänker stanna kvar på företaget. Detta beror bland annat på att organisationen blir en attraktivare arbetsgivare. Speciellt inom offentlig verksamhet är det idag allt svårare att konkurrera lönemässigt om arbetskraften och då kan möjligheten till kompetensutveckling vara lika viktig som lön. Ytterligare faktorer som bidrar till kompetensutvecklingens lönsamhet är att det skapar trivsel på arbetsplatsen då medarbetarna känner sig uppskattade och värda att satsas på. (Fränkel, 2003)

Det anses vara viktigt att utveckla kompetensen genom att locka till sig nya medarbetare, så kallad inympning. Framförallt då många verksamheter har blivit mer och mer kunskapsintensiva samtidigt som kostnaderna för att utveckla ny kunskap har ökat. Härmed framstår lärande och utveckling av företagskompetens genom inympning som en allt viktigare metod. (Segelod 1995 se Axelsson 1996) Hög personalomsättning behöver därför inte enbart vara något negativt för när någon slutar ges arbetsgivaren möjlighet att anställa någon som kommer att tillföra kompetens i organisationen. Därför är **nyrekrytering** en viktig faktor i organisationens kompetensutveckling. Vid nyrekrytering gäller det för arbetsledningen att verkligen fundera på vad det är för kompetens som behöver tillföras organisationen. Det vill säga vad det är som bör prioriteras vid nästa anställning. Är det utbildningsnivå, någon speciell erfarenhet eller kanske det professionella nätverket? (Fränkel, 2003)

Ytterligare ett sätt att försöka bättra på kompetensen inom en organisation är **benchmarking**. Med detta menas en strukturerad och organiserad jämförelse mellan den egna verksamheten och en annan. Benchmarking kan göras inom samma bransch eller i en helt annan. Exempelvis kan en skola välja benchmarking mot en annan skola som kanske gått igenom en liknande process eller dylikt. Genom exempelvis studiebesök, föreläsningar eller gemensamma konferenser kan skolan få hjälp med hur den skolan man jämför sig med löste de problem som de själva nu står inför. (Fränkel, 2003) Benchmarking förklaras mer ingående i stycke 4.4.1.

4.3.3 Decentralisering

Decentralisering innebär i korthet förflyttning av ansvar och befogenheter från de mer centrala enheterna till underordnade enheter (Wennås, 1994). Detta till skillnad från centralisering där högsta ledningen har det huvudsakliga ansvaret och befogenheterna. Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (1999) visar på fördelarna med de olika systemen:

Fördelar med centralisering	Fördelar med decentralisering
✓ Ledningen får överblick och kan se till att organisationen styrs åt rätt håll.	✓ Det ger avlastning för ledningen som kan koncentrera sig på de centrala uppgifterna.
✓ Det finns möjlighet att fatta snabba beslut i exempelvis krissituationer eller när oväntade erbjudanden kommer upp.	✓ Det skapar en större motivation för medarbetarna då de får större inflytande på sin arbetssituation.
✓ Det blir lättare att koordinera aktiviteterna i organisationen.	✓ Beslutsfattandet blir snabbare och mer flexibelt.
✓ Administrationen kan bli billigare om specialister samlas kring ledningen istället för att spridas i organisationen.	✓ Personalen är ofta mer insatt i problemen som uppstår och kan därför lättare se vad som behöver göras.

Figur 5 Centralisering – Decentralisering

Källa: Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1999 s.51

I skolans värld innebär decentralisering att lärarna får ta ett större ansvar för att det exempelvis finns material till deras lektioner eller ansvar även för aktiviteter utöver deras lektioner och ämnesområden. Detta kan ske genom att skolan delar upp lärarkollegiet i arbetslag som är mer eller mindre självstyrande.

Syftet med att skapa arbetslag är, förutom att erhålla de fördelar som följer med decentralisering, att skapa en gemenskap och samverkan mellan elever och lärare. Eleverna ska känna samhörighet med lärarna och lärarna ska lära känna sina elever för att kunna jobba på rätt sätt för dem. Att skapa bra arbetsenheter på högstadiet kan vara svårt. Till skillnad från lågstadiet kommer eleverna in i ett mer utpräglat ämneslärarsystem vilket ställer högre krav på lärarnas kunskaper. Ofta är lärarna bara utbildade i, på sin höjd, ett par, tre ämnen. Detta gör att de ofta måste involveras i flera arbetslag och får då svårt att känna ordentlig gemenskap med någon grupp. Det blir alltså svårt att skapa arbetslag där eleverna känner gemenskap med lärarna utan att någon lärare känner att de får undervisa i ett ämne som de inte till fullo behärskar. (Stenholm, 1984)

Det bästa vore förstås om skolan kunde ge lärarna möjlighet att vidareutbildas och få kompetens i flera ämnen. Detta är dock en lösning som är mycket dyrbar, både i tid och i pengar. Därför bör arbetsenheterna på högstadienivå vara ganska stora för att lärarna ska kunna fylla sina timmar med undervisning i sina specialämnena. Stenholm (1984) menar därför att mellan tre och sex klasser å 25-30 elever är lagom storlek på arbetslagen. På detta sätt minskar risken för att lärarna behöver undervisa i ämnen som de inte behärskar fullt ut.

4.4 Kvalitetsarbete och uppföljning

Alla skolors främsta mål är att ha en bra kvalitet på sin utbildning. En medveten kontroll av alla variabler som påverkar kvaliteten är därför ett måste för att skolan ska veta vilka områden som fungerar bra eller behöver förbättras. Genom att jämföra verksamheten med andra kan skolan lära av andras misstag och ta till sig av de arbetssätt som visat sig ge framgång.

Kvalitetsutveckling innebär att en förbättring av kvaliteten uppstår. Oftast sker det automatiskt i en verksamhet och pågår mer eller mindre omedvetet. För att ändå forcera och förstärka medvetenheten kring kvalitetsarbetet i skolan ställer staten ökade krav sedan 1 november 1997. Sedan dess måste varje skola rapportera regelbundna skriftliga kvalitetsredovisningar enligt 1 § SFS 1997:702. Kvalitetsredovisningen ska fungera som en del av skolornas kontinuerliga uppföljnings- och utvärderingsprocess. Decentraliseringen av ansvaret för skolan har lett till ett ökat krav på skolans ledning och personal att inte bara redovisa ekonomin utan även det pedagogiska utfallet. (Eriksson, 1998)

Kvalitetsbedömningarna i skolan är nyttig information för många parter. Den innehåller uppgifter om skolans arbetssätt, resultat och villkor. För eleverna är det viktig information när det gäller val av skola, kurs och ambitionsnivå. Elever och föräldrar behöver den för att få möjlighet till inflytande och politiker behöver den för att få en klarare bild av verksamhetens villkor. Ledare behöver informationen för att kunna bedriva ett aktivt ledarskap och personalen för att få en djupare självförståelse.

Kvalitetsarbetet kräver en väl fungerande uppföljnings- och utvärderingsprocess för att vara effektivt. I samband med kvalitetsarbetet

bör uppföljning och utvärdering kopplas samman till ett kretslopp där olika uppföljningsaktiviteter pågår parallellt. Utgångspunkten är att skolmiljön observeras vilket sedan dokumenteras av skolans personal. Därefter reflekterar man över och analyserar och värderar dessa anteckningar. Detta leder fram till förslag på åtgärder som bör vidtas. Åtgärderna är viktiga då det är de som förbättrar verksamheten. Utan dem går värderingens styrfunktion förlorad. Nyttan med utvärderingsinformationen är att den ska återverka på verksamheten åtminstone på lång sikt. Genomförandet av åtgärderna måste sedan bevakas vilket leder till nya observationer och kretsloppet är då slutet. (Eriksson, 1998)

När lärarna vågar granska sina medarbetares prestationer kritiskt ökar lärandet. Det sker genom **kollegial utvärdering**, vilket innebär att kollegor som man har förtroende för ombeds att granska ens egen arbetsinsats och omvänt. Det leder till att det egna beteendet kan korrigeras och möjlighet ges att reflektera över sin egen förmåga. En annan form av utvärdering är elevernas. **Elevernas utvärderingar** kan både understödja elevens personliga utveckling och en förbättrad undervisning med förutsättning att läraren lyssnar till elevens åsikter. En tredje form av utvärdering är den externa. **Extern utvärdering** kan vara en fördel för att få en mer objektiv bild av skolan. De som är i skolan ser i stor utsträckning vad de vill se. Verksamheten behöver bedömningar utifrån olika perspektiv såsom lärare, elever, föräldrar och ibland helt utomstående. (Eriksson, 1998)

För att kvalitetsarbetet ska vara förbättrande och förebyggande bör skolan vara fokuserad på framtiden. Det krävs en **attraktiv vision** för att tända engagemang och vilja att följa den. Det resulterar i en förenad syn hos skolans personal och en gemensam viljeriktning. En vision är en dröm eller idé om hur något kan förbättras i framtiden som kommit fram ur fantasi, intuition och känsla. Det är en idé om hur något skulle kunna vara. (Eriksson, 1998)

4.4.1 Benchmarking – hur gör andra?

Med begreppet benchmarking menas, som tidigare nämnts, att exempelvis en organisation systematiskt jämför sig med konkurrenter och andra vad gäller en rad nyckelindikatorer. På så vis kan skillnader klarläggas och möjligheter till förbättring ges. (Røvik, 2000) Grundsynen inom benchmarking är att andra besitter kunskap som i olika avseenden är bättre

än den kunskap som organisationen själva besitter och som därmed kan utnyttjas. (Ax, Johansson & Kullvén, 2002)

Ett exempel på lyckad benchmarking är Xerox Corporation. Detta är ett företag som kan tillskrivas en stor del av det stora intresset kring benchmarking. De hade tappat sin marknadsledande position och införde därför ett åtgärdsprogram där de jämförde sig med sina konkurrenter. Genom att de hade gjort jämförelser, låtit sig inspireras, lärt sig av andra, tagit efter andra samt samarbetat med andra företag hade de i många avseenden förbättrat sin marknadsposition. (Ax, Johansson & Kullvén, 2002)

Ett annat exempel där benchmarking används i stor utsträckning är inom Göteborgs Stad. Här arbetas det med en balanserad resultatredovisning, som kallas Balansen, för att utveckla servicen till Göteborgs invånare. Dessa uppgifter presenteras i ett så kallat balanserat styrkort. Det handlar bland annat om kvalitetsmätningar och olika typer av enkätundersökningar som presenteras för att både privatpersoner, företag och organisationer ska få möjlighet att jämföra verksamheter över tiden samt mellan stadsdelar och enheter. Exempel på områden som finns med i Balansen är skolan, äldreomsorgen, kultur och fritid och miljön. En förälder med ett barn som ska börja skolan kan till exempel gå in på Balansens hemsida för att jämföra skolor, både kommunala och fristående, och fatta sitt beslut om val av skola utifrån detta. Skolorna kan använda informationen för att jämföra sin skola med andra i staden och på så sätt hitta idéer för att förbättra sig. Informationen kan vara både ”hård” och ”mjuk” och handlar om alltifrån ekonomi och personaltäthet till nöjdhet hos eleverna. Balansen finns till för att öka tillgången på information och möjligheten till jämförelse vilket bidrar till att öka kvaliteten i Göteborgs Stad.¹⁰

Det finns inte ett entydigt svar till varför organisationer arbetar med benchmarking. Anledning till att det inte kan ges ett entydigt svar beror självklart på att ingen organisation är den andra lik vad gäller bland annat tjänster, storlek och konkurrenter. Nedan anges några av de skäl som ges för att förklara varför det arbetas med benchmarking (Ax, Johansson & Kullvén, 2002):

¹⁰ <http://www.balansen.goteborg.se/>

- Styrningen blir mer externt inriktad.
- Ger kunskap om redan konstaterade och beprövade framgångsrecept.
- Stimulerar förbättringsinsatser genom att organisationens för- och nackdelar tydligt framträder.
- Samarbete med externa aktörer ger en mer effektiv verksamhet.

Benchmarking innehåller dock vissa svårigheter. Företag som har arbetat med benchmarking har återgett några av dem. De har bland annat pekat på att de finansiella och personella resurser som krävs oftast underskattas samt att de erhållna insikterna ofta tar lång tid att realisera. Det får inte heller glömmas bort att organisatorisk osäkerhet och förändringsmotstånd kan uppstå.

5 Studerade styrdimensioner

Den bakomliggande orsaken till att vi valt att utföra denna undersökning med fokus på variablerna organisation, fysisk arbetsmiljö och personal grundar sig till stor del på vad tidigare forskning antytt är relevant inom området. Här följer en redogörelse för orsaken till att just dessa variabler har valts.

5.1 Organisation

Enligt Thullberg (2003) bygger idén om valfrihet mellan kommunala skolor och friskolor på marknadens funktionssätt där konkurrensmekanismen är en drivkraft. Han hävdar också att valfriheten har orsakat ett större konkurrenstänkande i skolorna. Möjligheten att välja mellan kommunala skolor och friskolor har förändrat och förnyat hela skolsystemet genom att den bland annat stimulerar till profilering och pedagogisk förnyelse. I Demoskops undersökning från 2001 påtalade föräldrar att det faktum att valfriheten driver fram en konkurrens som kan ge en bättre skola, en skola som de vill ha, är en anledning till att de är positiva till friskolornas inträde i det svenska skolsystemet (Ericson, 2001).

Konkurrenstrycket som uppkommer mellan kommunala skolor och friskolor till följd av den ökade valfriheten medför att skolorna måste satsa på att på något sätt differentiera sig för att locka till sig eleverna. Det är då ofrånkomligt för skolan att se över sin organisation av utbildningen för att vara säkra på att resurserna förvaltas på ett så effektivt sätt som möjligt. Om utvecklingen skulle fortsätta i den riktning som de senaste åren att fler och fler väljer friskola framför kommunal skola så kommer följaktligen de kommunala skolorna att få ett lägre elevunderlag. Då måste kommunerna anpassa sin organisation på skolorna och om detta inte sker riskerar det att leda till negativa effekter (Bergström & Sandström, 2001).

Om en skola däremot inte är utsatt för någon konkurrens kan det ge upphov till vad Bergström & Sandström (2001) i sin rapport kallar för X-ineffektivitet. Med det menar de att en skola inte uppnår bästa möjliga resultat givet vad som är möjligt. De använder alltså inte sina resurser på bästa sätt. Fördelen som kan ses med ett konkurrenstryck är att denna ineffektivitet blir mer uppenbar genom att jämförelser görs med andra organisationer. Skillnaden i en skolas organisationsutformning anser vi

framförallt kan jämföras ur den synvinkeln att i kommuner med både friskolor och kommunala skolor torde eventuellt konkurrenstrycket ha påverkat organisationsutformningen. Det är härmed intressant att titta på om friskolor och kommunala skolor valt att organisera sig på skiljda sätt. En intressant jämförelse kan också göras till kommunala skolor i kommuner som inte utsätts för konkurrens av friskolorna.

En vanlig organisationsform i skolor är att lärarna delas in i *arbetslag*. Vad gäller arbetslagen kan bland annat deras ansvarsområden mätas det vill säga om arbetslagen exempelvis har eget ansvar för delar av ekonomin och utbildningen. Om dessa arbetslag har en stor grad av ansvar kan det sägas att skolan har satsat på att genomföra en viss decentralisering. Med detta följer för- och nackdelar. Till exempel kan decentraliseringen medföra att människor ofta arbetar mer och bättre när de får möjlighet att påverka sin egen situation, detta visar motivationsforskning som har gjorts på området. Decentralisering ger också möjlighet till flexibilitet och snabbare beslut. Däremot tappar decentraliseringen lite av centraliseringens fördelar vad gäller möjlighet att ta snabba beslut när oväntade situationer uppkommer samt att överskådligheten av organisationen kan minska något sett ur ledningens perspektiv. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999)

Ytterligare en faktor som kan tyda på skolornas olika sätt att organisera sig är hur ledningen väljer att lägga upp elevernas dagar för att uppnå ett optimalt studieresultat och en stark arbetsvilja. Exempelvis om skolorna satsar på att ha *lektioner som inte är lärarledda*, vilket kräver ett större ansvar från elevernas sida, eller om det satsas stora *resurser på skolmåltiderna* för att ledningen tror att det är en viktig faktor för att eleverna ska orka med sina arbetsuppgifter.

Hur långa lektionerna är kan också vara en faktor som påverkar studieresultaten. Alltför långa lektioner i skolan leder till att elevernas uppmärksamhet på undervisningen försämras vilket får till följd att inläring och betyg inte blir vad de skulle kunna vara. Skolverket har gjort en undersökning där eleverna i årskurs 9 och gymnasieskolan ämnesvis fick skatta den del av lektionstiden som de inte är fokuserade på sitt skolarbete eller annat som är viktigt för skolarbetet. Grovt räknat så känner eleverna, under i snitt en dryg fjärdedel av tiden, sig för trötta eller okoncentrerade för att jobba.¹¹ Därför bör skolans lektioner inte vara alltför

¹¹ <http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2003/filer03/enkatrapportoriginal.pdf>

långa. Det är dock också viktigt att lektionerna inte är för korta. Ett exempel är några skolor i Stockholm där det bara fanns 40-minuterslektioner. Det blir en väldig trängsel när alla elever ska ut i korridoren och byta böcker samtidigt. Inte heller lärarna var nöjda med situationen. NO-lärarna tyckte till exempel att 40 minuter var för kort för att hinna med laborationer men att en dubbellektion blev för långt. Skolan löste situationen genom att bestämma lektionslängderna efter det aktuella ämnet. NO-lektionerna blev 60 minuter medan språklektionerna kortades ned till 30 minuter för att eleverna skulle kunna vara koncentrerade hela tiden. (Settergren, 2003) Kontentan av detta är att det inte finns någon optimal tid för lektionernas längd utan den bör anpassas efter typ av lektion för att eleverna ska få ut maximalt av undervisningen.

För att utvecklas kvalitetsmässigt behövs ibland lite hjälp på traven. Inom skolan har detta skett genom att staten har satt upp ökade krav sedan 1 november 1997. Varje skola måste sedan dess kontinuerligt rapportera **skriftliga kvalitetsredovisningar** enligt SFS 1997:702. Vi vill undersöka om detta görs eftersom det har en stark påverkan på kvalitetsutvecklingen och innebär en viktig informationskälla för många av skolans intressenter. Intressant är också att veta i vilken omfattning utvärdering av resultaten görs. Det är utvärderingen med efterföljande åtgärder som leder till en förändring och förhoppningsvis får en kvalitetsförbättring som följd. För att kvalitetsarbetet ska vara förbättrande bör skolan vara fokuserad på framtiden. Det krävs då en attraktiv **vision** för alla skolans parter att följa. Men hur ser det ut i skolorna i Sverige? Har de någon vision att sträva efter? (Eriksson, 1998)

5.2 Fysisk arbetsmiljö

En annan stor styrvariabel som vi valt att studera är den fysiska arbetsmiljön. Genom att fokusera på just den *fysiska* miljön undviker vi subjektiva uppfattningar som till exempel trivsel och arbetsklimat vilket kan vara svårt att mäta. Det finns flera anledningar till att den fysiska arbetsmiljön är en viktig styrvariabel:

- **Stor kostnad.** Lokal- och materialkostnader är en av de största kostnaderna för skolor. De påverkas av exempelvis lokalhyran, renoveringar, antal datorer och hur nya och fräscha skolböckerna är vilket alla är stora och återkommande poster. Den fysiska

arbetsmiljön omfattar även utemiljön, hur fin skolgården är och var skolan är belägen. Därför är det naturligtvis av största vikt att ledningen är medveten om hur de ska styra för att skapa så bra arbetsmiljö som möjligt av de resurser som finns till förfogande.

- **Viktigt för föräldrarna.** Valfriheten i skolan har ökat mycket de senaste åren. Antalet friskolor ökar stadigt vilket gör att alternativen blir fler och fler och konkurrensen blir större mellan skolorna. När det gäller föräldrars val av skola visar flera forskningsrapporter och undersökningar att den fysiska arbetsmiljön är av högsta betydelse. Thullberg (2003) säger att enligt Skolverkets undersökningar tycker föräldrar att skolans inre miljö är den viktigaste faktorn när det gäller barnens skolgång. De förväntar sig att miljön skall vara lugn, stabil och fräsch samt att undervisningen sker i ändamålsenliga lokaler med tillgång till bra utrustning. Samma indikationer på arbetsmiljöns betydelse ger andra undersökningar som gjorts. Damgren (2001) visar i sin avhandling om föräldrars val av fristående skolor, att bland de viktigaste faktorerna till val av skola är att skolan har en trevlig atmosfär, miljö och är i lagom storlek.
- **Viktigt för studieresultaten.** Skolverket gjorde 2002 en undersökning av vad de ekonomiska resurserna har för betydelse för de pedagogiska resultaten. I denna framgår att klasstorlek och lärartäthet har stor betydelse för elevernas prestationer. Trenden har länge gått mot allt större klasser och färre lärare. Det visar sig dock i studien att ju större klasser och ju färre lärare per elev som skolan har, desto sämre visar sig elevernas studieprestationer bli. Det är därför relevant att studera hur skolorna styr med hjälp av dessa variabler. (Gustafsson & Myrberg, 2002)

Som tidigare nämnts är *klasstorlek* en variabel som påverkar elevernas resultat mycket. En mindre klass ger läraren mer tid för varje elev vilket gör att resultatet blir bättre. Självklart vill skolorna att deras elever ska nå så bra resultat som möjligt. Genom att ha relativt små klasser skulle skolan alltså kunna påverka hur elevernas pedagogiska resultat blir. Det är därför intressant för oss att se hur stora klasser skolorna har då detta ger indikationer på hur de arbetar för att nå så bra studieresultat hos eleverna som möjligt.

Vi vill också undersöka vad skolan erbjuder för *sysselsättningsmöjligheter* under rasterna. Även om detta inte visat sig vara någon avgörande variabel när det gäller föräldrars val av skolor så är det något som skulle kunna tänkas påverka skolans rykte och även elevernas pedagogiska resultat. Ju meningsfullare rasterna blir desto bättre trivs eleverna vilket gör att skolan blir populär. En trivsamt miljö var också en variabel som föräldrarna såg som viktig vid valet av skola.

Även *tillgången på platser* för eleverna att studera på, kan tänkas påverka studieresultaten. Om skolan ger eleverna möjlighet att kunna utnyttja eventuella håltimmar och annan ledig tid till att studera i lugn och ro visar detta att skolan vill uppmuntra till självstudier. Skolan bör kunna vara en plats där eleverna kan studera även utanför de schemalagda lektionerna.

Utrustningen i skolan är en variabel som föräldrarna känner är viktig (Thullberg, 2003). Det är viktigt för dem att skolan har tillgång till modern utrustning och att det finns allt som behövs för att hålla en bra undervisning. Det är naturligtvis också en faktor som påverkar skolans rykte. En skola med modern utrustning och många datorer kan tänkas ha bättre förutsättningar att ge eleverna en bra utbildning än en skola som har gamla böcker och där eleverna får dela på några få datorer. Eftersom utvecklingen går snabbt framåt inom många områden gäller det för skolorna att hålla sig uppdaterade. Därför är det relevant för oss att veta hur mycket de satsar på att ha exempelvis modern utrustning och aktuella läromedel.

5.3 Personal

Personalen är ytterligare en styrvariabel som vi valt att fokusera på. Frågor som kan vara intressanta att studera inom detta område är bland annat personalsammansättningen, lönenivån och kompetensen bland lärarna. Det finns ett stort antal orsaker till att skolans personal kan vara en intressant styrvariabel:

- **Stor kostnad.** En mycket stor del av skolornas resurser läggs på personalen. Skolornas personal består främst av lärare, men även matsalspersonal, vaktmästare, skolsköterskor, kuratorer och studievägledare med flera., som varje dag har kontakt med skolans elever. Vi är intresserade av att se hur denna stora kostnad hanteras.

Kan det möjligtvis finnas skillnader i hur många elever de olika skolorna har per lärartjänst och hur höga lönerna är? Det är ju dessa saker som påverkar personalkostnaden. Vi vill också undersöka om prioriteten bland skolans hela personalstyrka varierar mellan skolorna. Kanske drar vissa ner på skolsköterskor vilket kan få följderna på barnens hälsa och kanske prioriterar andra studievägledare vilket borde ge barnen bättre förutsättningar för framtida utbildningsval. Det är en av flera anledningar till att vi anser att detta är en variabel som är viktig att se närmare på.

- **Viktigt för föräldrarna.** Thullberg (2003) säger att enligt Skolverkets studier är kompetenta lärare en av flera faktorer som hela 80 % av föräldrarna anser är grundläggande för barnens skolgång. När möjligheten nu finns att välja om barnen ska gå i en kommunal eller fristående skola borde det därför vara intressant för berörda föräldrar att försöka utvärdera lärarnas kompetens. Även Skolverket pekar på att det finns tre huvudskäl till att föräldrar väljer bort den skola som deras barn förväntas gå i. Ett av dessa skäl är att undervisningen anses vara bristfällig vilket till stor del beror på personalen på skolan¹². Finns det då en skillnad i detta avseende mellan fristående och kommunala skolor kan det vara avgörande för föräldrars beslut.

I en undersökning av Demoskop som gjordes på uppdrag av Svenskt Näringsliv 2001 framgår att personalen har en stor betydelse för föräldrars val av skola för sina barn. Av de föräldrar som lät sina barn gå i en fristående skola var undervisningens kvalitet den faktor som hade störst betydelse för valet av skola. Så många som 23 % av föräldrarna såg det som den främsta orsaken till sitt val. De föräldrar som hade barn som gick i den kommunala skolan men ändå hade möjlighet att placera sina barn i en fristående skola var av en annan åsikt. Hela 54 % av dessa ansåg att närheten till skolan var den främsta orsaken till valet av skola och bara 9 % såg undervisningen som den viktigaste anledningen. När föräldrarna dock fick möjlighet att välja flera orsaker blev resultatet att av de med barn i friskolor nämnde 41 % att undervisningen spelade roll vid val av skola. Av föräldrar med barn i den kommunala skolan och med valfrihet av en annan skola menade 21 % att undervisningen var en bidragande

¹² <http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/DDD/1155.pdf>

orsak. Detta visar att föräldrar med barn i friskolor väljer skolor mer aktivt än övriga föräldrar som i större utsträckning är passiva och därför väljer den skola som de blir anvisade på grund av närheten. (Ericson, 2001)

- **Viktigt för studieresultaten.** Eleverna har under grundskoletiden en relativt nära kontakt med sina lärare. Till skillnad mot studier på högre nivå handlar undervisningen här främst om lärarledda lektioner med möjlighet att fråga och få hjälp och mindre om självständiga studier med böcker som enda hjälpmedel vilket gör lärarnas roll mer central. 2002 genomförde Skolverket en undersökning om vilken inverkan de ekonomiska resurserna har på studieresultaten. Denna visade att lärarnas kompetens, deras möjligheter till kompetensutveckling och erfarenhet är betydelsefulla faktorer för elevernas studieresultat. (Gustafsson & Myrberg, 2002) Detta gör det intressant att undersöka eventuella skillnader i synen på rekrytering och kompetensutveckling inom skolorna. Om skolorna är tvungna, på grund av lärarbrist, eller väljer att rekrytera obehöriga lärare kan detta påverka studieresultaten negativt hos skolans elever då dessa lärare inte har den rätta kompetensen. Därför tycker vi att det är intressant att se om det finns någon skillnad i andelen behöriga lärare mellan skolorna.

När det gäller kompetensutveckling anser vi att det är viktigt att undersöka om möjligheterna och tiden som läggs på denna utveckling varierar beroende av skola. Kompetensutveckling tror vi är en viktig faktor för att motivera och få sina medarbetare att göra ett bra jobb vilket i sin tur påverkar eleverna. Dessutom kan det vara en faktor som gör skolan attraktiv och lockar till sig fler kompetenta lärare då konkurrens om jobben förhoppningsvis leder till mer kompetent personal.

I Skolverkets undersökning om de ekonomiska resursernas betydelse för de pedagogiska resultaten framgår att klasstorleken och lärartätheten har stor betydelse för elevernas prestationer. Ju mindre klasser och ju fler lärare desto bättre blir elevernas resultat. Utvecklingen går dock åt fel håll. Det blir färre lärare och större klasser vilket har visat sig leda till sämre elevinsatser. (Gustafsson & Myrberg, 2002) Det vore därför intressant att utreda om det finns någon skillnad mellan skolorna vad gäller lärartäthet och klasstorlek

då det förmodligen inverkar på elevernas prestationer. En skola med många anställda i förhållande till elever är sannolikt lugnare och ger eleverna bättre förutsättningar för inläring.

- **Konkurrensen kan ha lett till löneskillnader.** Precis som inom många andra yrkeskategorier kan lönen vara en faktor som inverkar på personalen på skolan. En arbetsplats kan i många fall anses attraktiv på grund av den förmånliga lönenivån och locka till sig lärare med högre kompetens på sikt. Den ökade konkurrensen kan här ha haft betydelse för löneutvecklingen. Lönenivån kan tänkas vara ett styrningsverktyg som används i mer eller mindre utsträckning inom de olika skolformerna. (Bergström & Sandström, 2001).

6 Enkätresultat

I detta kapitel kommer enkätsvaren att behandlas. Vi har valt att här endast redovisa för de svar som vi anser är relevanta för undersökningens syfte. För övriga svar hänvisas till bilaga 6. Svaren redovisas fråga för fråga och med uppdelning av de tre olika skoltyperna, detta för att eventuella skillnader mellan dessa olika skolor tydligt ska framgå. Fortsättningsvis kommer kommunala skolor i kommuner med friskolor benämnas KS1 och kommunala skolor i kommuner utan friskolor som KS2.

6.1 Svarsfrekvens och årskurser

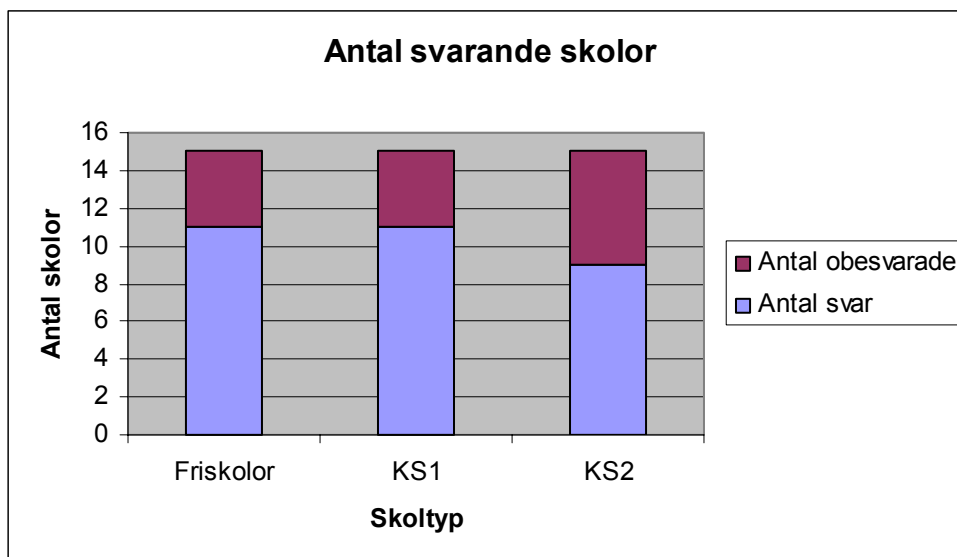


Diagram 1 Antal svarande skolor

Vår svarsfrekvens i undersökningen blev slutligen 68,9 % efter ett par påminnelser. Det anser vi är fullt godkänt. Vi kan se att friskolorna och KS1 var mest villiga att svara, båda med en frekvens på 73,3 %. Ett lite sämre resultat fick vi dock av KS2 där 60 % av respondenterna lämnade ett svar.

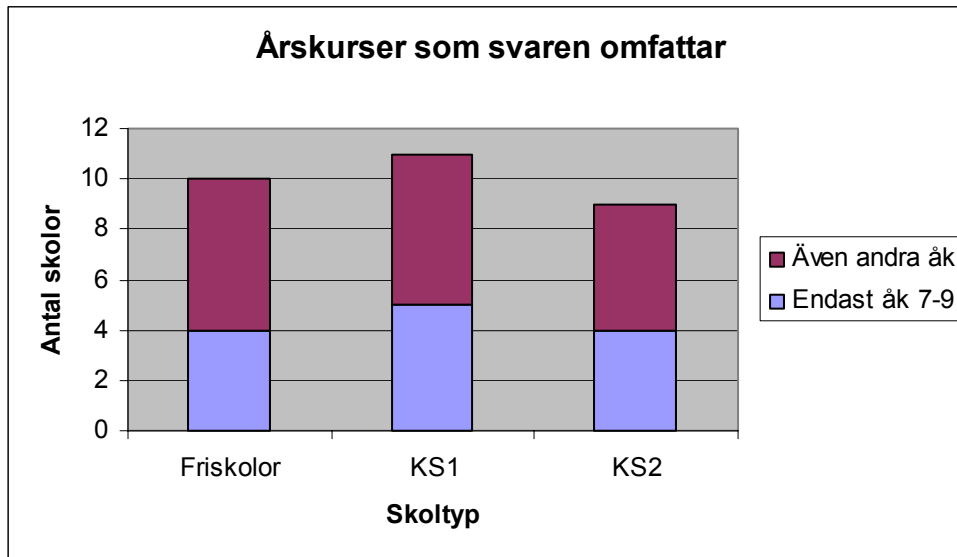


Diagram 2 Årskurser som svaren omfattar

Vi ville i första hand få in svar från årskurs 7-9 då det skulle bli mer jämförbart att bara få in svar från samma nivå. Detta för att det möjligtvis skulle kunna finnas skillnader i styrningen mellan olika årskurser. Flertalet av svaren vi fick, drygt hälften i alla typer av skolor, avser dock även andra årskurser än 7-9. I många fall handlar det då om årskurs 6-9 vilket inte har någon större betydelse men det förekommer även att svaren avser årskurserna Förskola-9.

6.2 Vision

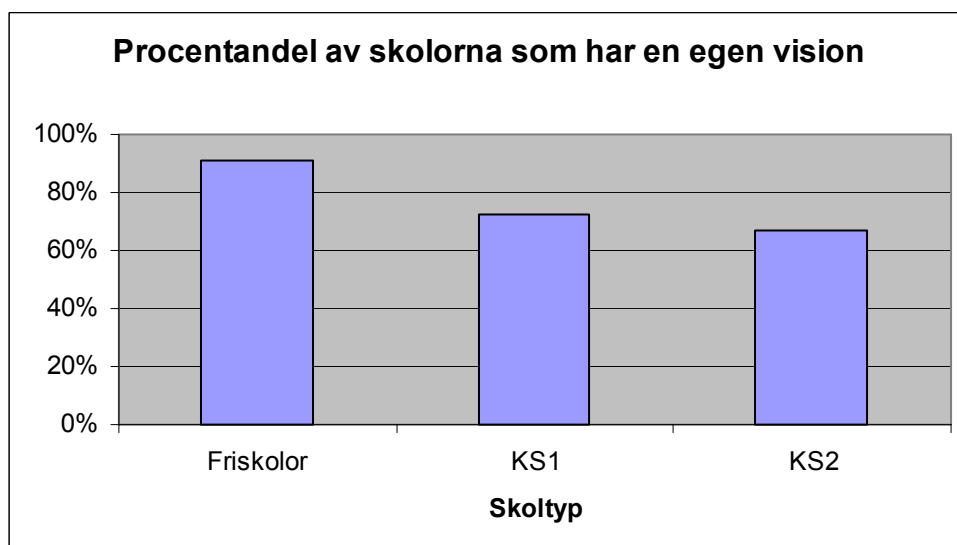


Diagram 3 Procentandel av skolorna som har en egen vision

Att skolan har en vision är vanligast bland de fristående skolorna. 90,9 % av dessa svarar att de har en vision att sträva mot. Lite färre, nämligen 72,7 %, av KS1 har en vision och bland KS2 är det bara 66,7 % som formulerat en egen vision. Skolornas visioner redovisas i bilaga 7.

6.3 Skolledartjänster

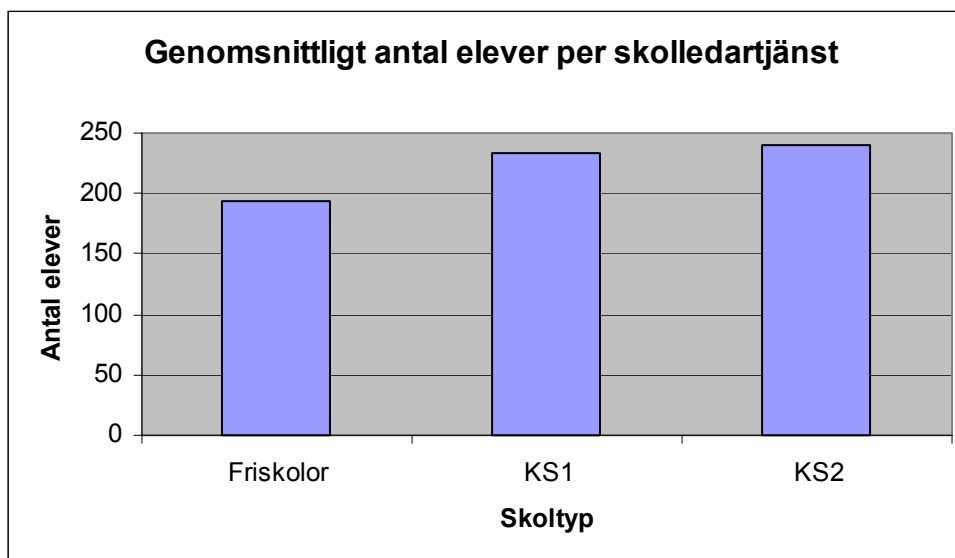


Diagram 4 Genomsnittligt antal elever per skolledartjänst

I diagram 4 har vi valt att slå ut det genomsnittliga antalet skolledartjänster på det genomsnittliga antalet elever. Detta för att måttet inte blir relevant om endast antalet skolledartjänster redovisas då antalet skolledartjänster varierar med storleken på skolorna.

De svar vi fått visar här att antalet elever per skolledartjänst i friskolor är 194 medan siffran på de kommunala skolorna är något högre nämligen 233 i KS1 respektive 239 i KS2.

6.4 Arbetslagens utformning

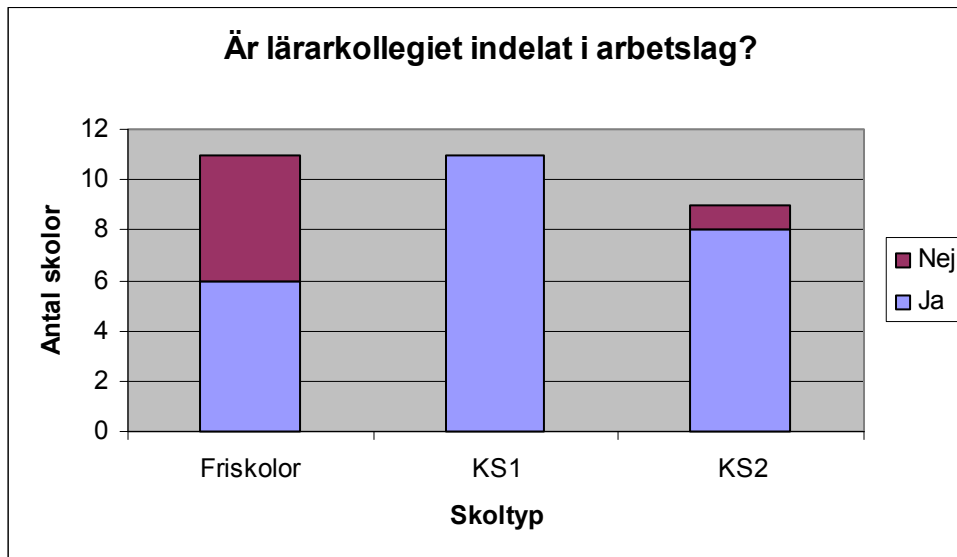


Diagram 5 Är lärarkollegiet indelat i arbetslag?

Alla de tillfrågade KS1 svarar att personalen är indelad i arbetslag på deras skola. Av KS2 har alla skolor utom en arbetslag (89 %) medan 6 skolor av 11 eller 55 % av de fristående skolorna svarar att de har arbetslag.

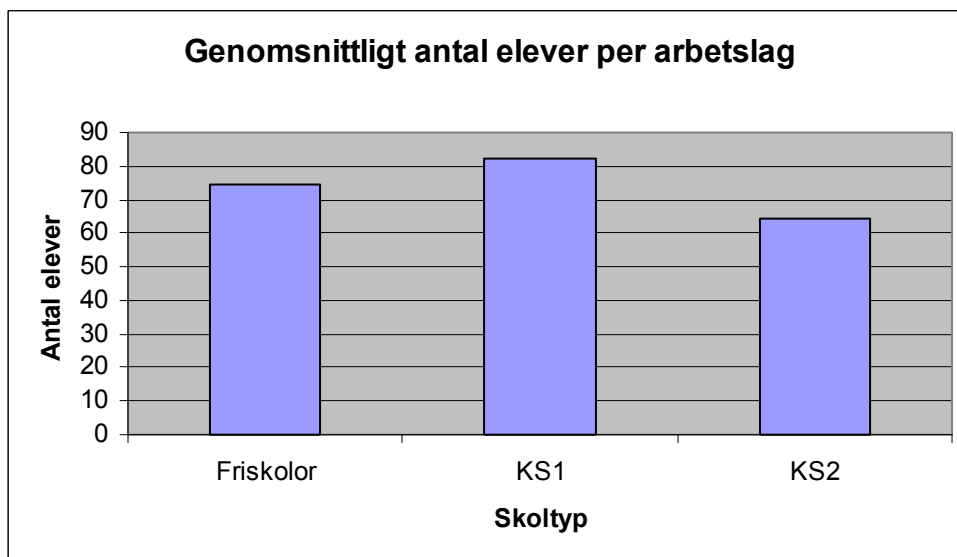


Diagram 6 Genomsnittligt antal elever per arbetslag

Att bara redogöra för antalet arbetslag som finns på en skola skulle vara missvisande då antalet arbetslag varierar med skolans storlek. Vi har därför

räknat på hur många elever som skulle omfattas av varje arbetslag om det genomsnittliga elevantalet slogs ut på antalet arbetslag.

Vi ser här att antalet elever som omfattas av varje arbetslag varierar från som högst 82 elever i KS1 och som lägst 64 elever i KS2. Däremellan finner vi friskolorna med 74 elever per arbetslag.

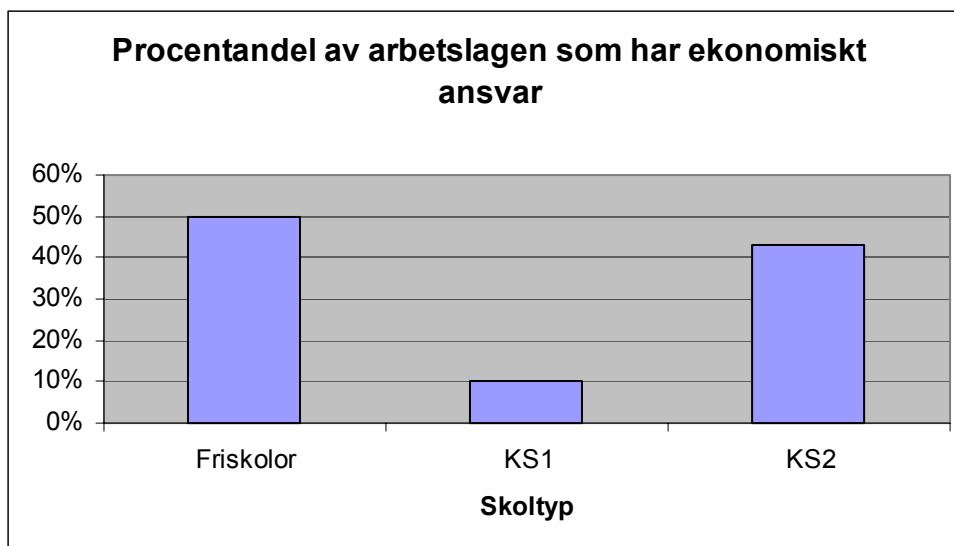


Diagram 7 Procentandel av arbetslagen som har ekonomiskt ansvar

Att ha ekonomiskt ansvar i arbetslagen ser ut att vara vanligare bland friskolorna. Där har 50 % av arbetslagen ekonomiskt ansvar. I KS2 har nästan lika många, 42,9 %, svarat att de har ekonomiskt ansvar. Hos KS1 ser det dock ut att vara en skillnad då bara 10 % anger att de har ekonomiskt ansvar i arbetslagen.

6.5 Lektionslängd

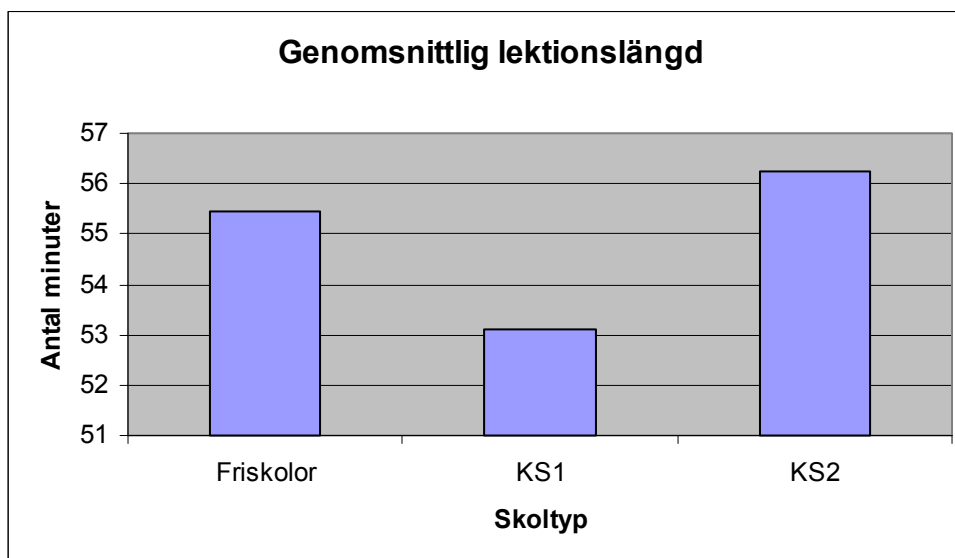


Diagram 8 Genomsnittlig lektionslängd

Flera respondenter har på frågan om den genomsnittliga lektionslängden svarat i intervall exempelvis 30 till 120 minuter. Dessa svar har vi valt att hantera som bortfall då vi anser att det skulle bli missvisande om vi endast skulle slå ut ett medelvärde på detta. Medelvärdet skulle bli 75 minuter men ett större antal lektioner har kanske längden 30 minuter än längden 120 minuter.

Även om staplarna i diagrammet ovan antyder att skillnaden skulle vara stor så är ändå variationen endast ungefär tre minuter. Den kortaste genomsnittslektionen har KS1 på 53,1 minuter och den längsta genomsnittslektionen har KS2 på 56,2 minuter och däremellan finner vi friskolorna på 55,4 minuter.

6.6 Lärarledd undervisning

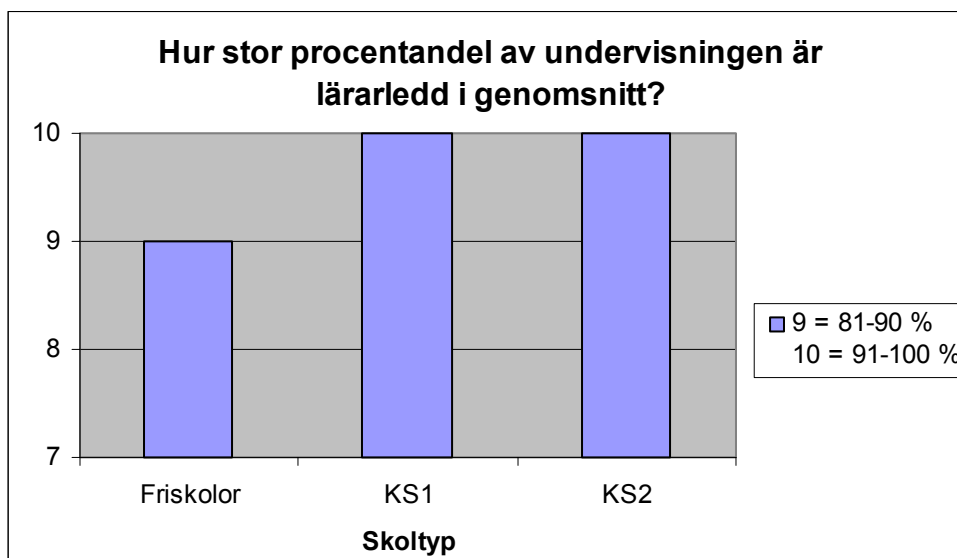


Diagram 9 Hur stor procentandel av undervisningen är lärarledd i genomsnitt?

De kommunala skolorna svarar att de har undervisning som till mellan 91 och 100 % är lärarledd. Här kan ses att friskolorna verkar ha en mindre del av undervisningen som leds av läraren. De fristående skolorna svarar att mellan 81 till 90 % av undervisningen är lärarledd.

6.7 Elevantal och klasstorlek

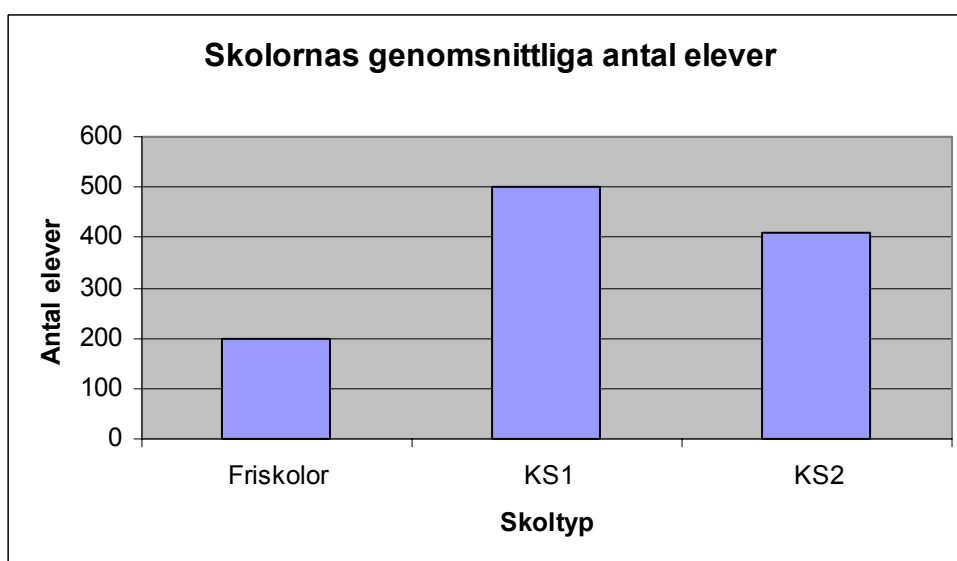


Diagram 10 Skolornas genomsnittliga antal elever

Trots att vi försökt att välja ut kommunala skolor som inte har så många elever, på grund av att vi är medvetna om att de fristående skolorna ofta har färre elever, gick det inte att undvika att skolorna som svarade skilde sig mycket i storlek. Vår tanke bakom valet av mindre storlek hos de kommunala skolorna var att inte storleksskillnaden skulle vara en del i eventuella skillnader i svaren. Friskolorna som deltar i vår undersökning består i snitt av 198 elever. De kommunala skolorna var betydligt större. KS1 hade ett genomsnitt på 502 elever och KS2 hade 411 elever per skola.

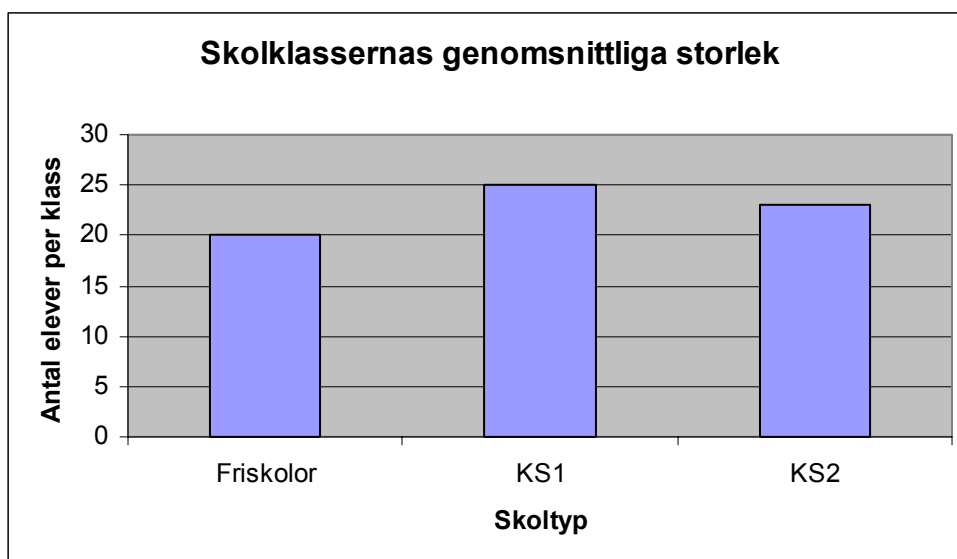


Diagram 11 Skolklassernas genomsnittliga storlek

Vi kan här se en tendens till att skolklassernas genomsnittliga storlek i friskolorna är något mindre än i de kommunala skolorna. Friskolorna har i snitt 20 elever per klass medan KS2 har 23 och KS1 har 25 elever i varje klass.

6.8 Sysselsättnings- och studiemöjligheter

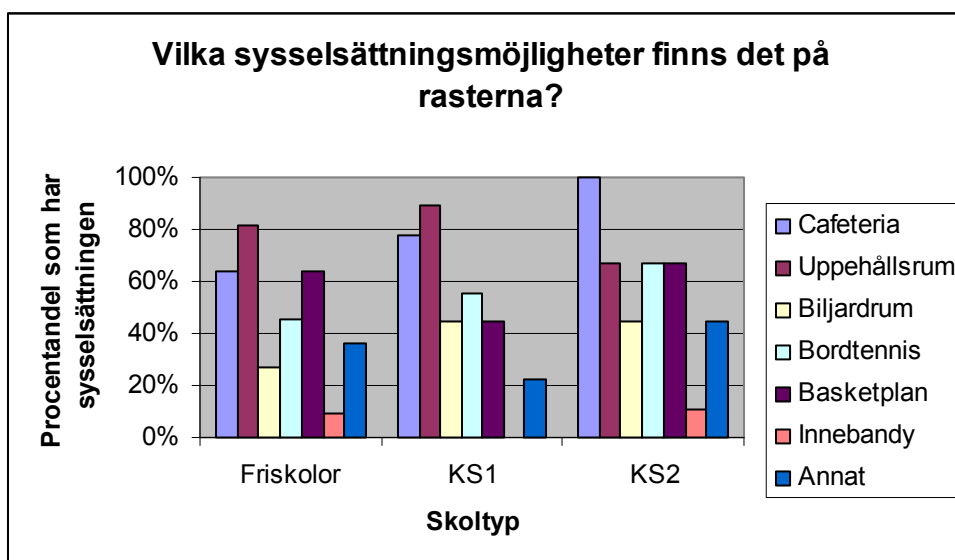


Diagram 12 Vilka sysselsättningsmöjligheter finns det på rasterna?

De två vanligaste sysselsättningsmöjligheterna som skolorna har angivit finns på skolan är cafeteria och uppehållsrum. Här skiljer de sig dock något från varandra. Alla KS2 har angivit att de har en cafeteria till skillnad från friskolorna där det är 64 % som angivit att de har det. I stället anger en större andel av friskolorna att de har ett uppehållsrum 82 % mot KS2 67 %. KS1 har dock en hög andel av båda nämligen 78 % har cafeteria och 89 % har uppehållsrum. Sedan ses en ganska jämn fördelning där mellan 27 % och 67 % av skolorna har angivit att de har biljardrum, bordtennis och basketplan. Mer ovanligt är att det finns innebandymöjligheter, detta är genomgående för alla skoltyper.

Många har dock angivit att de har någon annan sysselsättningsmöjlighet. Här nämns för friskolor bland annat landhockey, badminton, volleyboll och fotbollsspel medan KS1 tar upp fritidsgård och öppna datasalar. KS2 tar även de upp datasalar men också fotolaboratorie och fritidsgård.

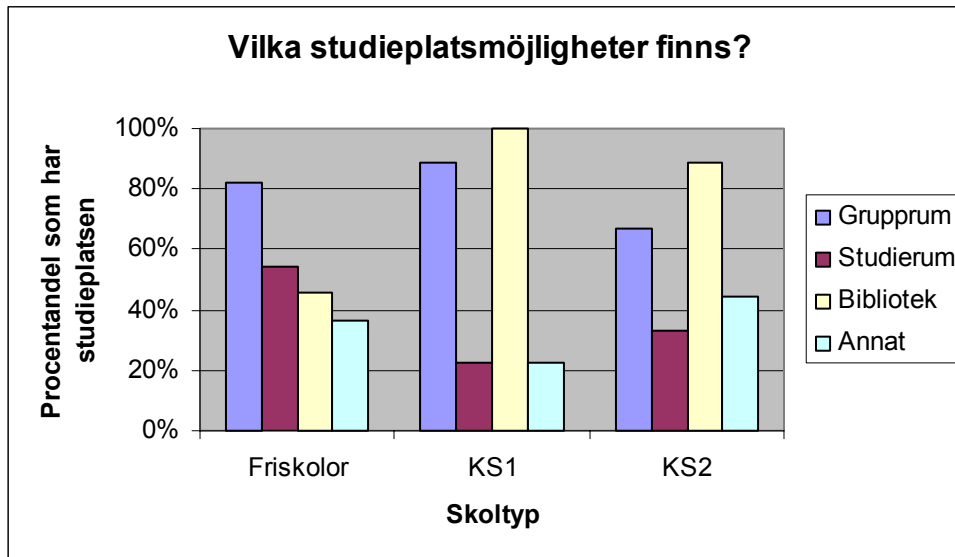


Diagram 13 Vilka studieplatsmöjligheter finns?

De flesta skolorna har angivit att det finns grupprum på skolan. 82 % av friskolorna har angivit att de har grupprum. Av KS1 är det 89 % medan det i KS2 är 67 %. Lite större spridning kan dock ses vad gäller andelen av skolorna som har bibliotek. Här har 45 % av friskolorna angivit att de har bibliotek medan alla KS1 och 89 % av KS2 har angett att de har bibliotek. Vad gäller studierummen är det friskolorna som till en högre andel anger att de har den studieplatsmöjligheten, där är det 55 % som har studierum medan det i KS1 och i KS2 är 22 % respektive 33 %.

Det är även många respondenter som har angivit att de har någon annan form av studieplatsmöjlighet. Vissa friskolor har bland annat angivit att de har lediga klassrum, IT-salar samt egna arbetsplatser i kontor tillsammans med några kamrater. En KS1 har angivit att de har en form av skoltorg medan några KS2 angivit att de har exempelvis datorrum, klassrum och studiehallar.

6.9 Utrustningskrav på klassrummen

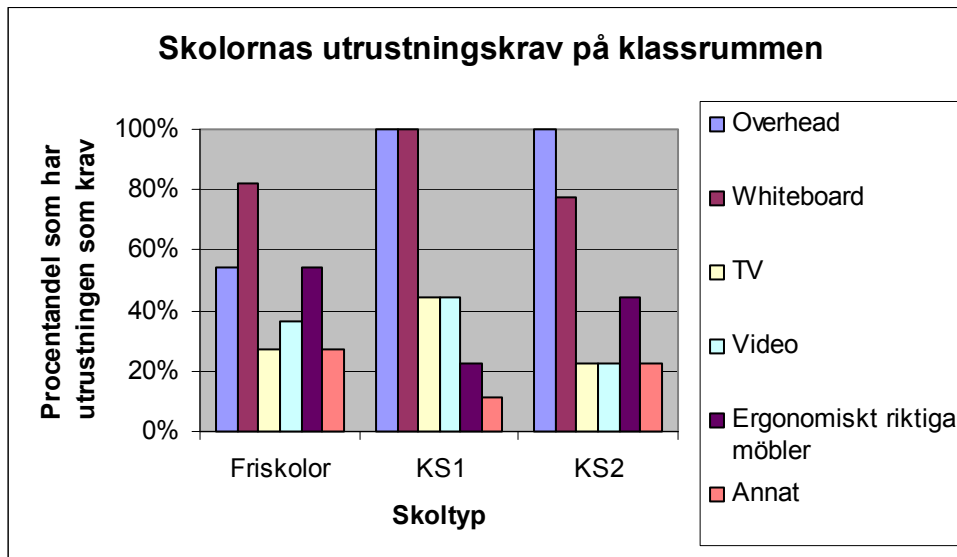


Diagram 14 Skolornas utrustningskrav på klassrummen

På frågan om skolornas utrustningskrav på klassrummen har båda grupperna av kommunala skolor angivit till 100 % att overhead är ett krav medan kravet på overhead i friskolorna finns i 55 % av skolorna. Whiteboard är ett krav i många av skolorna. 82 % av friskolorna, alla KS1 och 78 % av KS2 kräver det. Härefter är kravet på video och TV något högre i KS1, båda 44 %. Kravet på video och TV i friskolor är 36 % respektive 26 % och i KS2 båda 22 %. Kravet på ergonomiskt riktiga möbler skiljer sig också något. Här är det flest friskolor som har angivit detta som ett krav nämligen 55 %. I KS1 är andelen 22 % och i KS2 44 %.

Andra utrustningskrav som angivits är hos friskolor bland annat luftaggregat, datorstation, karta och IT-arbetsplatser. KS1 har som exempel angivit DVD-spelare och KS2 har nämnt bandspelare.

6.10 Datortillgänglighet

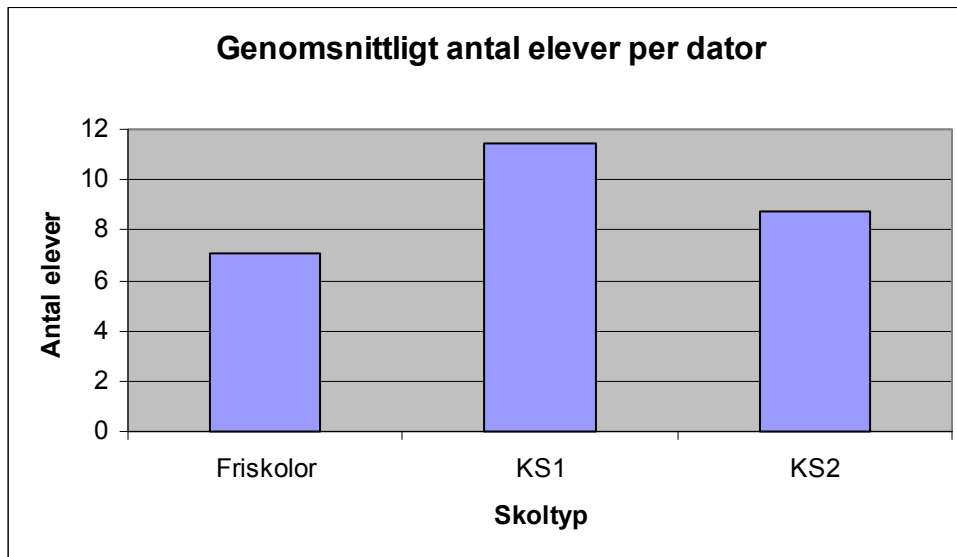


Diagram 15 Genomsnittligt antal elever per dator

Här har vi valt att vikta det genomsnittliga antalet datorer mot eleverna. Om vi endast skulle ange hur många datorer det finns på skolan skulle det vara missvisande då det till stor del varierar med storleken på skolan.

Det vi har fått fram är att lägst antal elever per dator har friskolor med 7 stycken, därefter kommer KS2 med 9 elever per dator. De som har flest antal elever per dator, nämligen 11 stycken, är KS1.

6.11 Lokaler

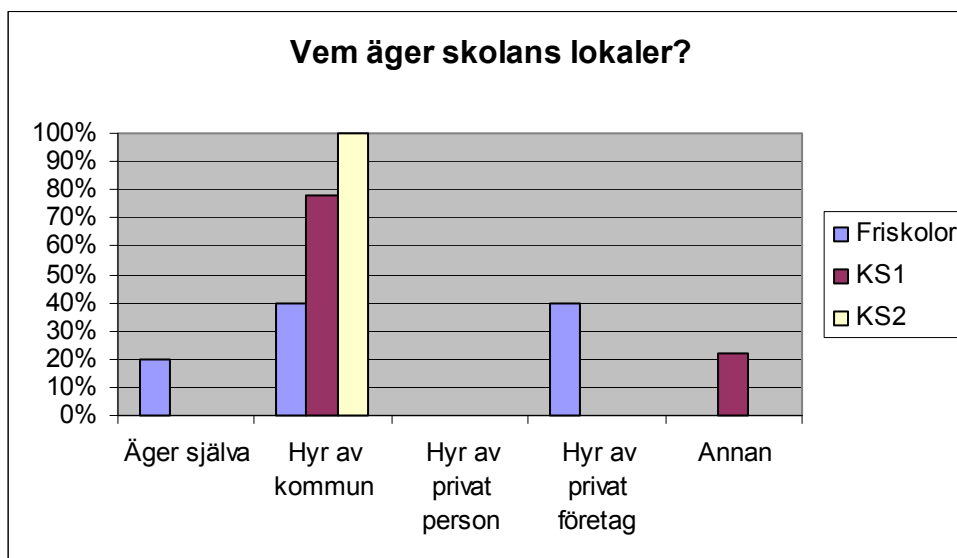


Diagram 16 Vem äger skolans lokaler?

På frågan vilka som ägde skolans lokaler svarade 100 % av KS2 att de hyr av kommunen. En ganska stor procentandel av KS1 angav också att de hyr av kommunen nämligen 78 % medan det av friskolorna endast var 40 % som hyr av kommunen. De resterande kommunala skolorna det vill säga de i kommuner med friskolor angav att de hyr av annan men vid förtydligande av deras svar visade det sig att de hyr av fastighetsbolag som var ägda av kommunen. De friskolor som inte hyr av kommunen, hyr till 40 % av ett privat företag medan 20 % angav att de själva ägde skolans lokaler.

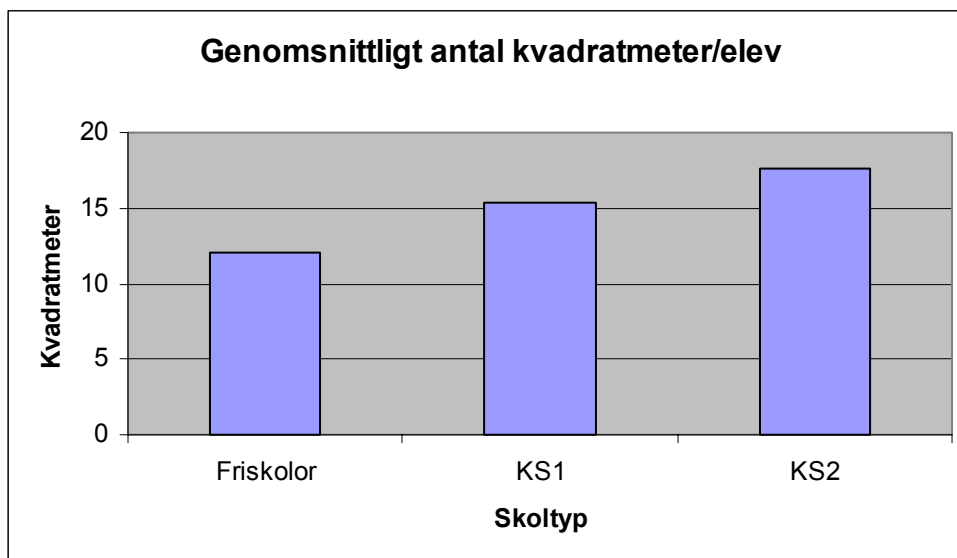


Diagram 17 Genomsnittligt antal kvadratmeter/elev

Svaren på frågan om skolans totala lokalyta valde vi att vikta mot antalet elever, då även lokalytan är något som varierar med hur många elever som går på skolan. På detta sätt får vi fram ett mått på hur stor genomsnittlig yta som finns per elev.

Här visade det sig att friskolor hade minst lokalyta per elev med 12,1 kvadratmeter per elev. Därefter följer KS1 på 15,3 kvadratmeter per elev och sedan KS2 med 17,7 kvadratmeter per elev.

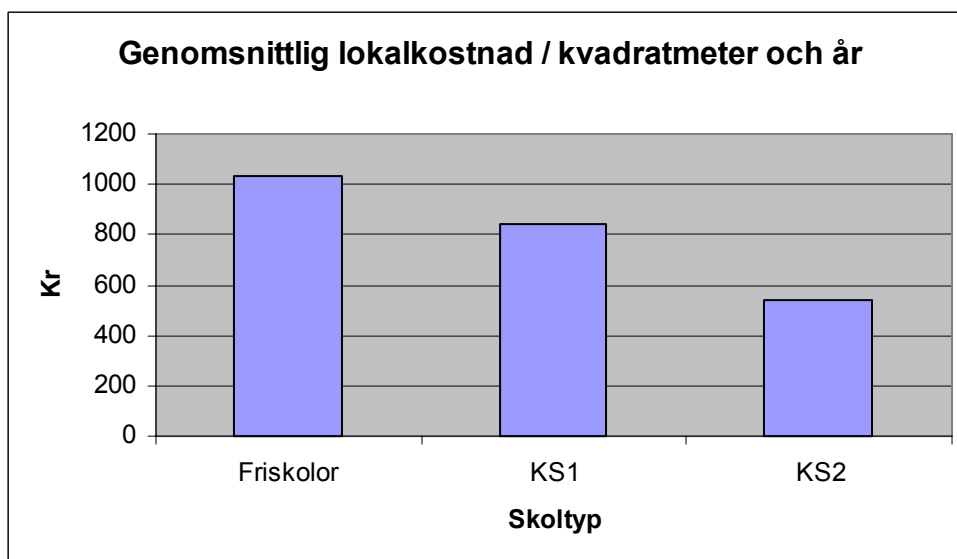


Diagram 18 Genomsnittlig lokalkostnad / kvadratmeter och år

Lokalkostnaden har vi slagit ut per kvadratmeter för att underlätta jämförelsen mellan de olika skoltyperna. Här framgår att den högsta lokalkostnaden per kvadratmeter har friskolor med i genomsnitt 1029 kronor per kvadratmeter och år. Härefter följer KS1 med 846 kronor per kvadratmeter och sedan KS2 med 542 kronor per kvadratmeter och år.

6.12 Lärarsammansättning

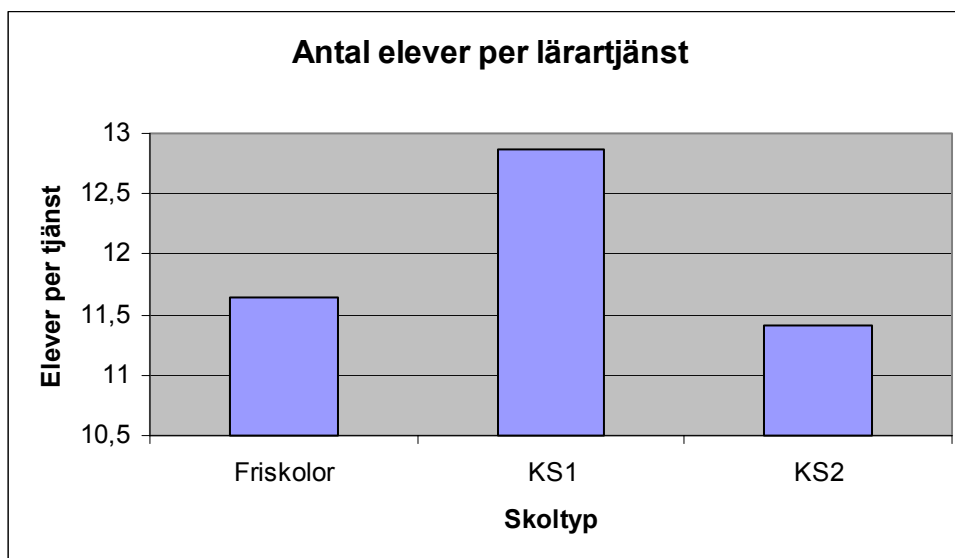


Diagram 19 Antal elever per lärartjänst

För att se vilket antal lärartjänster som finns i förhållande till antalet elever redovisar detta diagram hur många elever som varje lärartjänst omfattar.

Lägst antal elever per lärartjänst har KS2 med 11,4 elever per lärartjänst tätt följt av friskolorna med 11,6 elever per lärartjänst och sedan kommer KS1 med 12,9 elever per lärartjänst.

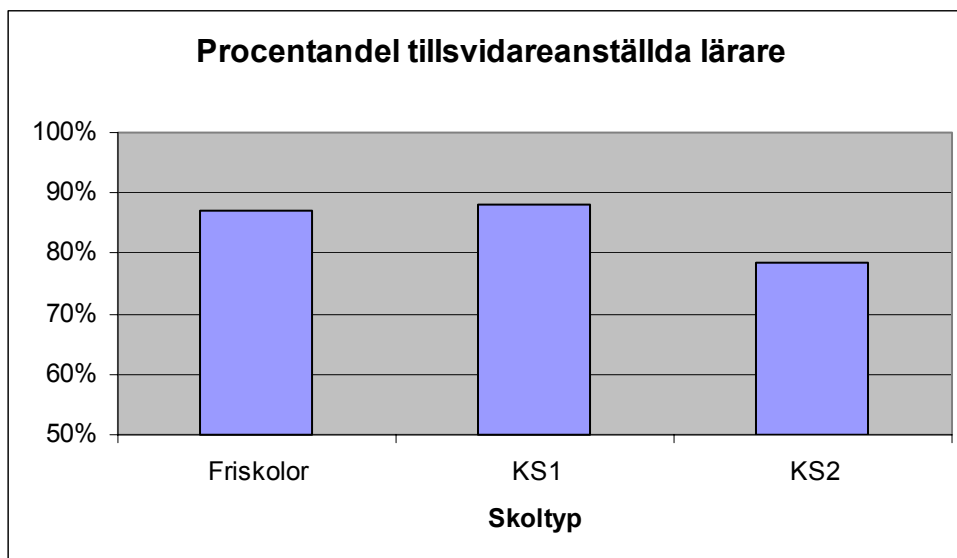


Diagram 20 Procentandel tillsvidareanställda lärare

I detta diagram anges hur stor procentandel av lärarna som är tillsvidareanställda. Resterande andel är visstidsanställda. Störst andel tillsvidareanställda lärare har KS1 med 88,2 % sedan följer friskolorna med 87 % och minst andel tillsvidareanställda lärare har KS2 med 78,6 %.

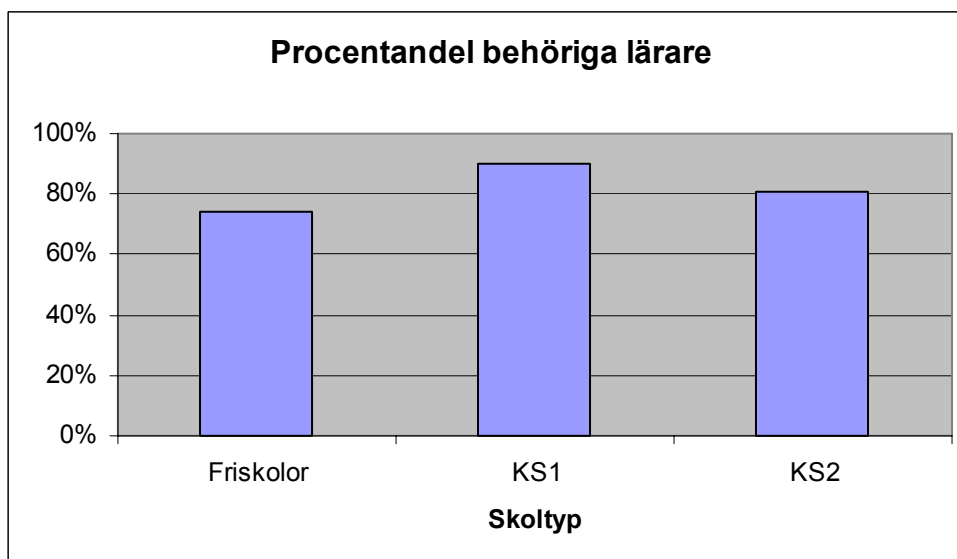


Diagram 21 Procentandel behöriga lärare

Diagrammet ovan visar hur stor andel av lärarna som är behöriga, resterande andel är obehöriga. Störst andel behöriga lärare har KS1 med 90,2 % av de anställda. Sedan följer KS2 med 81 % och minst andel behöriga lärare har friskolorna med 73,9 %.

6.13 Lönesättning

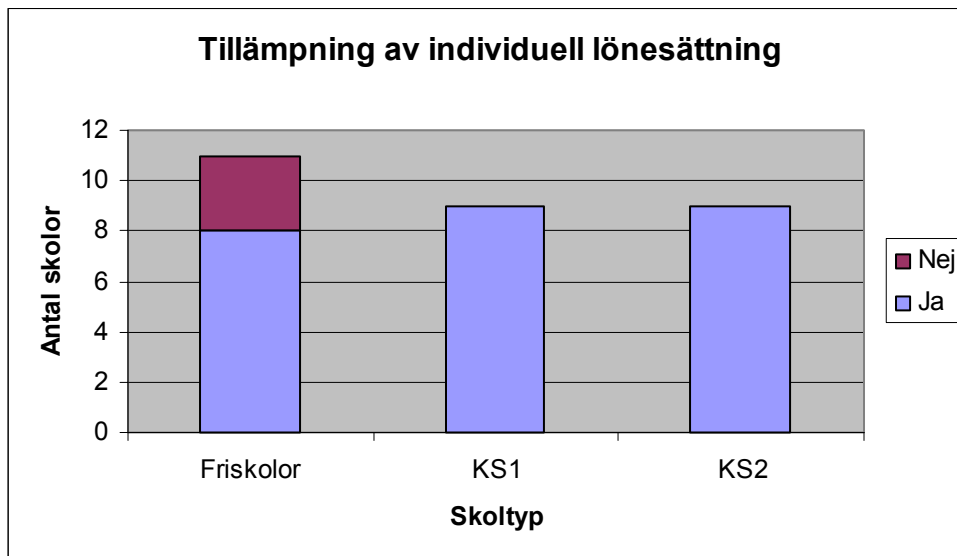


Diagram 22 Tillämpning av individuell lönesättning

Diagrammet visar hur många skolor som tillämpar individuell lönesättning. Detta verkar vara mycket vanligt då alla kommunala skolor och 8 av 11 friskolor (73 %) har svarat att de gör det.

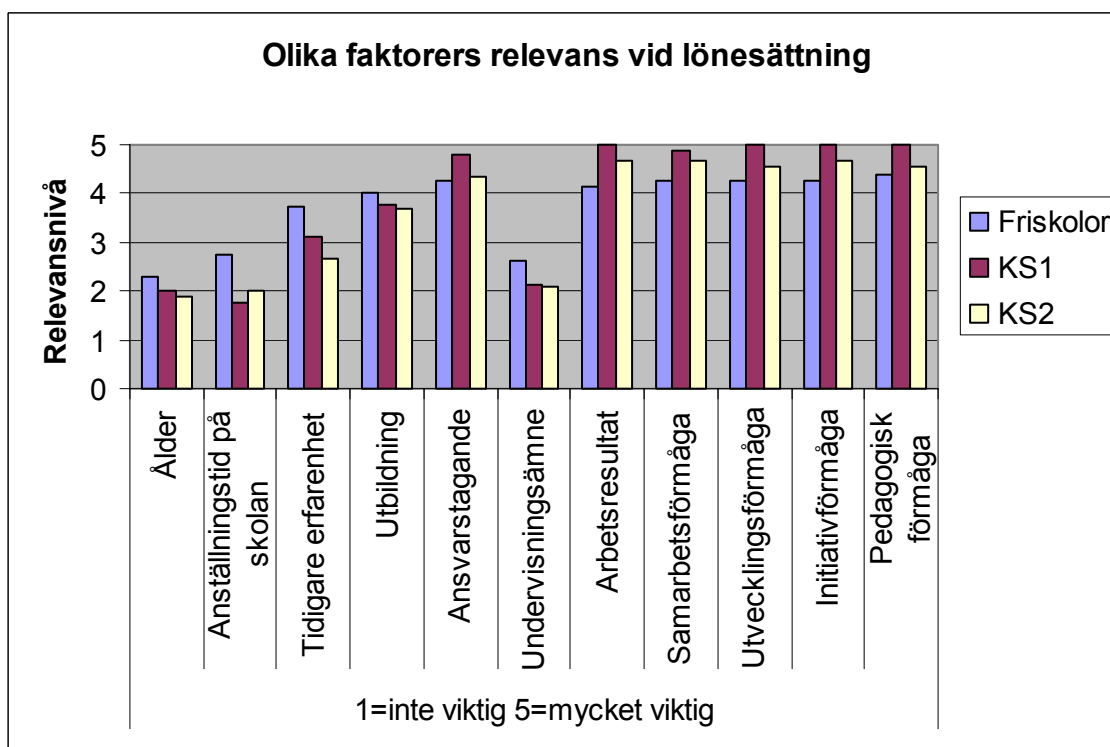


Diagram 23 Olika faktorerers relevans vid lönesättning

Ovan visas hur skolorna värderar olika faktorer vid den individuella lönesättningen. Vi ser att ansvarstagande, arbetsresultat, samarbetsförmåga, utvecklingsförmåga, initiativförmåga och pedagogisk förmåga värderas mycket högt av alla, främst de kommunala skolorna. Minst viktigt är ålder, undervisningsämne och anställningstid. Friskolorna värderar samtliga faktorer mer ”jämnt” medan de kommunala skolorna har fler toppar och dalar.

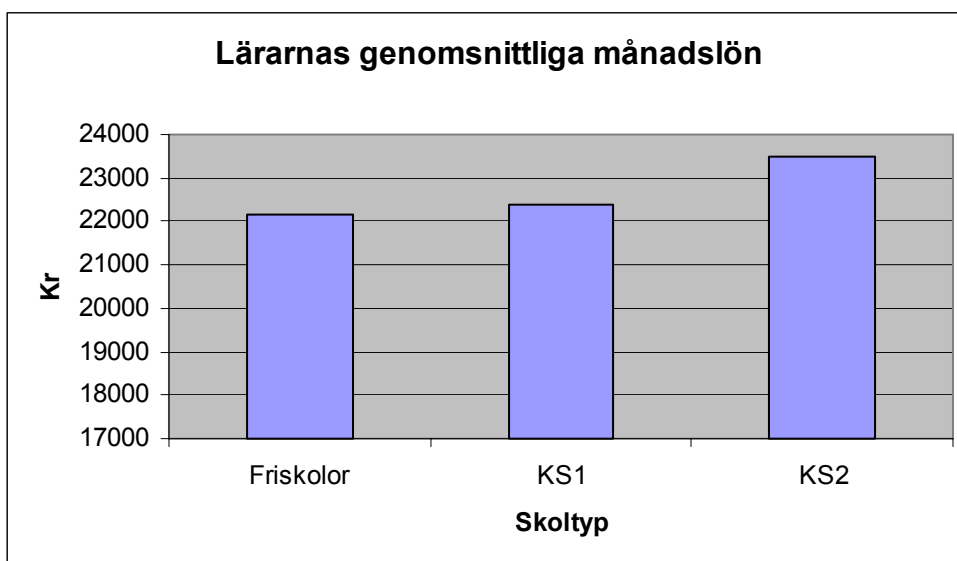


Diagram 24 Lärarnas genomsnittliga månadslön

Friskolorna har den lägsta genomsnittslönen för fast anställda, heltidsarbetande och behöriga lärare. Genomsnittslönen i friskolorna är 22 150 kronor i månaden medan den är 22 385 respektive 23 475 kronor i de kommunala skolorna i kommuner med respektive utan friskolor. Det skiljer alltså 1 325 kronor i månaden mellan lägsta och högsta genomsnittslön.

6.14 Belöningsystem

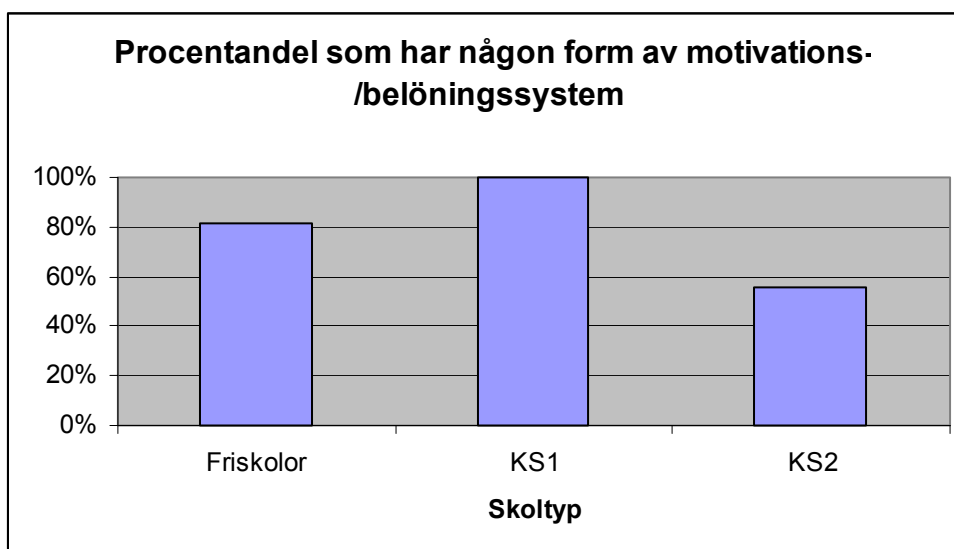


Diagram 25 Procentandel som har någon form av motivations-/belöningsystem

82 % av friskolorna, 100 % av KS1 och 56 % av KS2 använder någon form av belöningsystem för att motivera personalen. Enligt diagrammet nedan är den vanligaste belöningen för friskolor subventionerad friskvård (78 %), följt av lönenivå (67 %) och kompetensutveckling (56 %). Genomgående gäller att ledighet sällan används som belöning i någon av skolorna. Även för KS1 är det vanligast med subventionerad friskvård (67%) tätt följt av kompetensutveckling (56 %). I KS2 däremot är den vanligaste belöningsformen lönenivå, alla tillfrågade skolor anger att de använder detta, medan subventionerad friskvård endast används av 40 % av de skolor som svarat att de har någon form av belönings- eller motivationssystem. Det är främst friskolor som kryssat i svarsalternativet ”annat” och här återfinns bland annat bonus, personalfester, respekt och utbildningsresor. Bland de kommunala skolor som angett andra former finns premiering av extraordinära insatser samt att skolan har en generös inställning till privat viktiga behov.

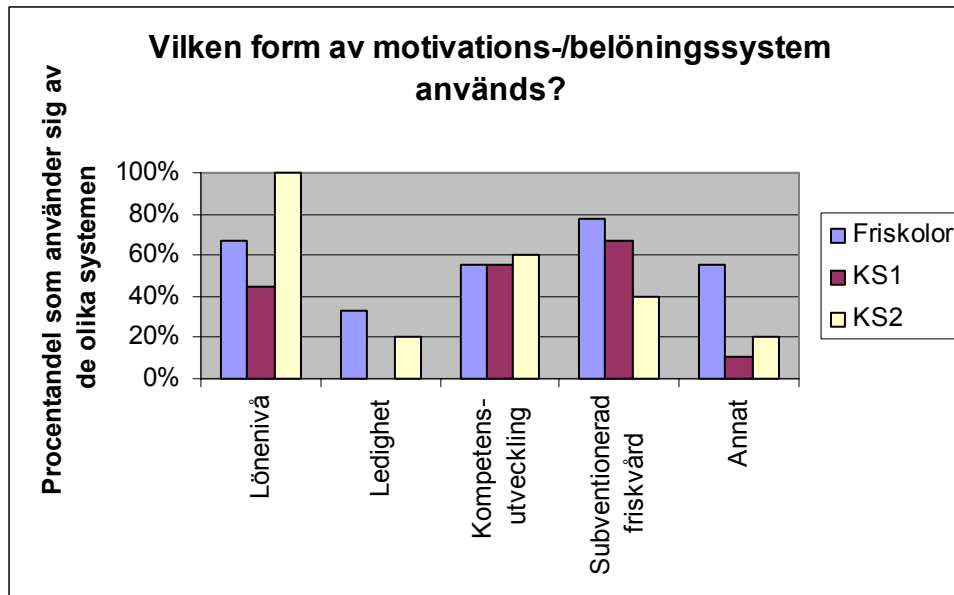


Diagram 26 Vilken form av motivations-/belöningsystem används?

6.15 Kompetensutveckling

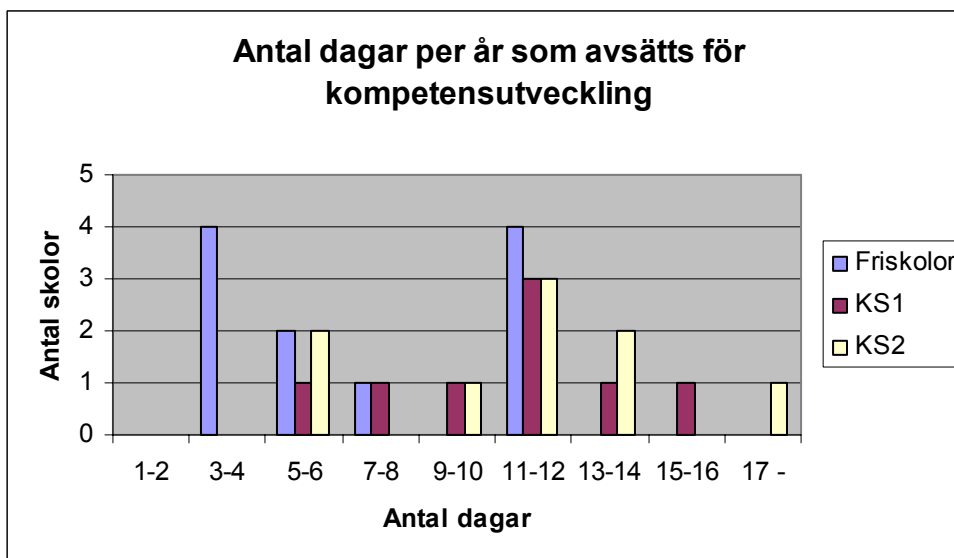


Diagram 27 Antal dagar per år som avsätts för kompetensutveckling

Diagrammet visar det genomsnittliga antal dagar som skolorna avsätter till kompetensutveckling för personalen varje år. Det vanligaste är 11-12 dagar per år. Friskolor verkar avsätta färre dagar medan en KS2 har svarat att de avsätter 17 dagar eller mer per år. Genomsnittet för de olika skoltyperna är

7,1 dagar per år (friskolor), 10,8 dagar per år (KS1) och 11,1 dagar per år (KS2).

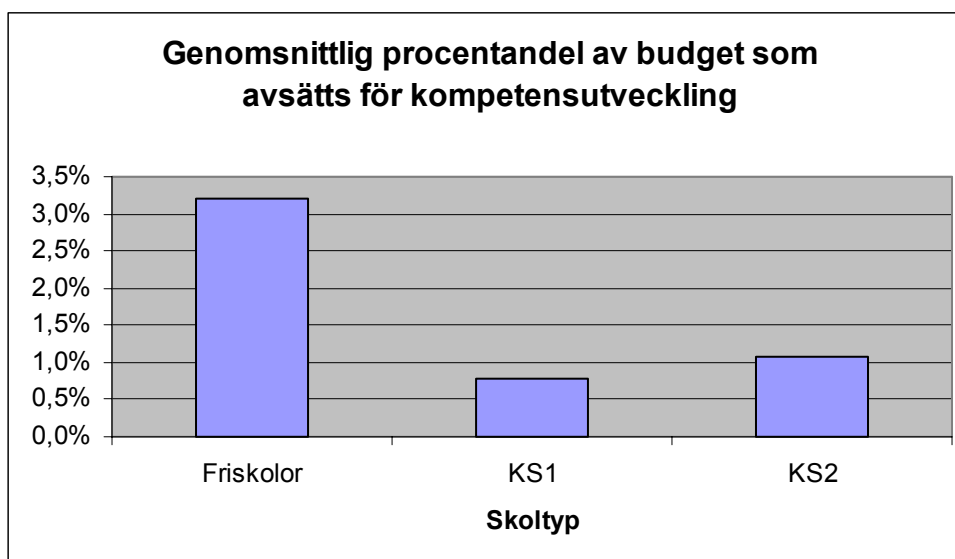


Diagram 28 Genomsnittlig procentandel av budget som avsätts för kompetensutveckling

I diagrammet ovan kan ses att friskolor satsar större andel av sin totala budget på kompetensutveckling för lärarna än vad de övriga skoltyperna gör. Friskolorna satsar 3,2 % på kompetensutveckling för lärarna medan det för KS1 avsätts 0,8 % och i KS2 1,1 %.

6.16 Läromedelsinköp, läsårskostnad och skolmåltidskostnad

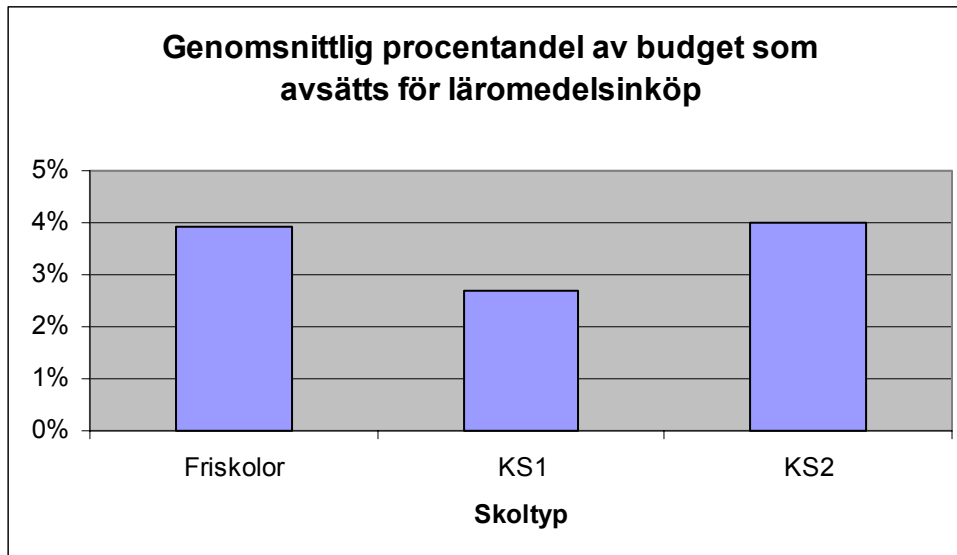


Diagram 29 Genomsnittlig procentandel av budget som avsätts för läromedelsinköp

KS2 avsätter störst andel av sin budget för läromedelsinköp 3,99 %. Strax därefter följer friskolorna med att avsätta 3,92 % av sin budget för läromedelsinköp. De som avsätter minst andel av sin budget för läromedelsinköp är KS1 med 2,68 %.

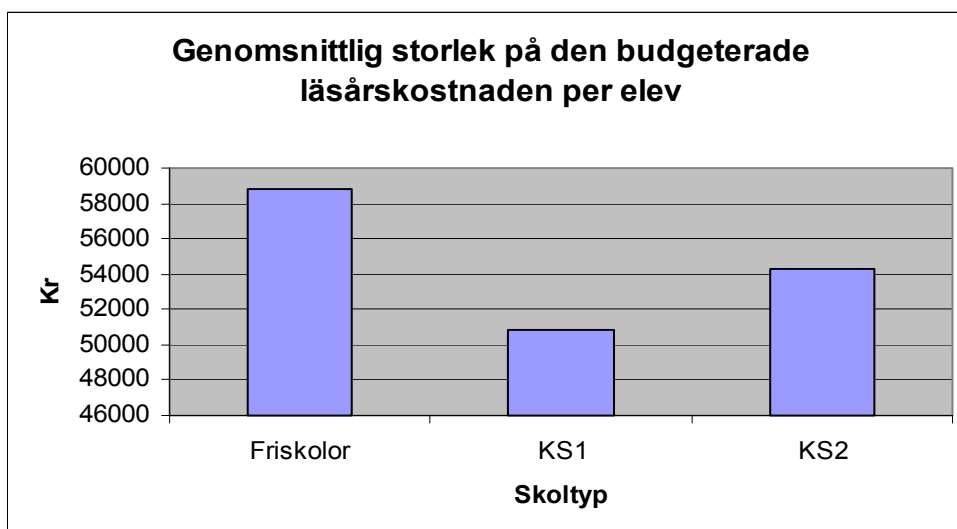


Diagram 30 Genomsnittlig storlek på den budgeterade läsårskostnaden per elev

Friskolor budgeterar en högre kostnad (58 850 kr) per elev och år än de kommunala skolorna. Lägst läsårskostnad har KS1 med 50 833 kronor. Däremellan ligger KS2 med en läsårskostnad per elev på 54 283 kronor. Flera respondenter har haft avvikande kostnader och vi har förstått att det är svårt att veta vad som ska räknas in i läsårskostnaden. De skolor som svarat mycket avvikande (3 st) har kodats som bortfall för att inte störa jämförbarheten.

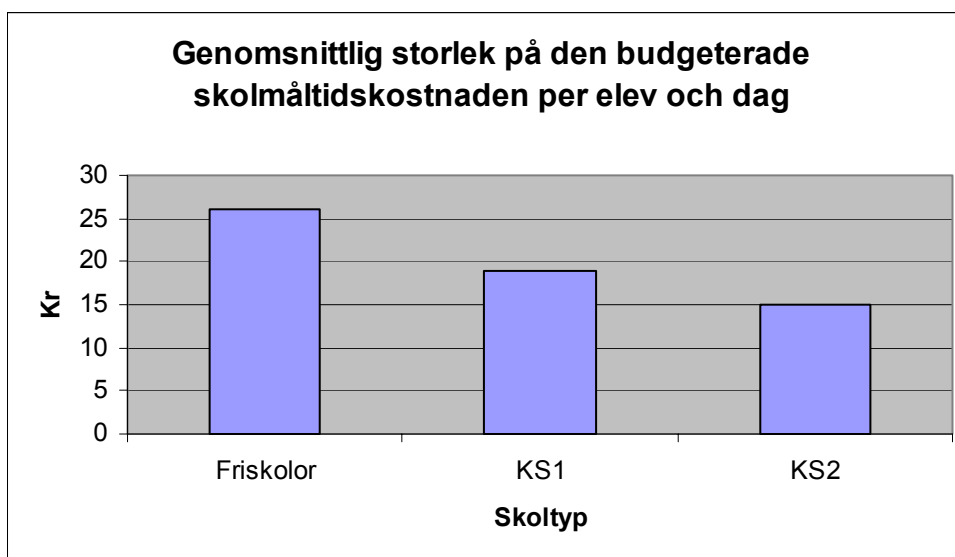


Diagram 31 Genomsnittlig storlek på den budgeterade skolmåltidskostnaden per elev och dag

I diagrammet ovan visas hur stor den genomsnittliga måltidskostnaden är per elev och dag. Friskolorna har här den högsta måltidskostnaden på 26 kronor. Lägst måltidskostnad har KS2 med 15 kronor. Häremellan placerar sig KS1 med en måltidskostnad på 19 kronor per elev och dag. Även på denna fråga har vi fått några avvikande svar. Det är möjligt att skolorna beräknar kostnaden på olika sätt, till exempel om kostnaden inkluderar personalkostnader för måltidspersonalen eller inte.

6.17 Kvalitetsmätning

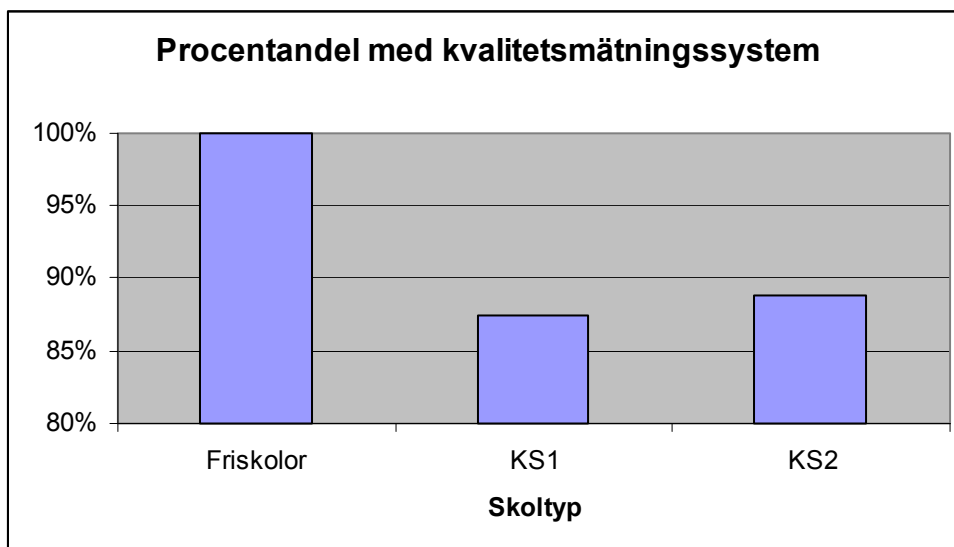


Diagram 32 Procentandel med kvalitetsmätningssystem

Diagrammet visar hur många skolor som använder sig av något kvalitetsmätningssystem. Alla friskolor har svarat att de gör det och i gruppen KS1 har 87,5 % svarat att de använder sig av kvalitetsmätningssystem och i gruppen KS2 är det 88,8 % av respondenterna som anger att de använder sig av kvalitetsmätningssystem. Av dem som svarat att de inte har något kvalitetsmätningssystem har en skola ändå fyllt i vilka variabler som följs upp. Detta beror förmodligen på att de misstolkat termen "kvalitetsmätningssystem" och hakat upp sig på att det ska vara något speciellt system. Vi har tolkat det som att de har ett system för kvalitetsmätning då de i efterkommande fråga säger sig följa upp flera variabler. Eftersom alla skolor är skyldiga att enligt lag utvärdera verksamheten är det konstigt att inte alla skolor svarat att de har något kvalitetsmätningssystem.



Diagram 33 Hur ofta sker kvalitetsmätning?

De flesta av respondenterna har angett att kvalitetsmätning sker mellan 1 och 2 gånger per år. En viss skillnad kan dock urskönjas. Det är främst KS1 och KS2 som anger att de genomför kvalitetsmätningar 1 gång per år. För friskolorna är det däremot vanligare att skolorna mäter kvaliteten 2 gånger per år. Ett par friskolor har dock svarat att de gör kvalitetsmätningar så ofta som fem gånger per år.

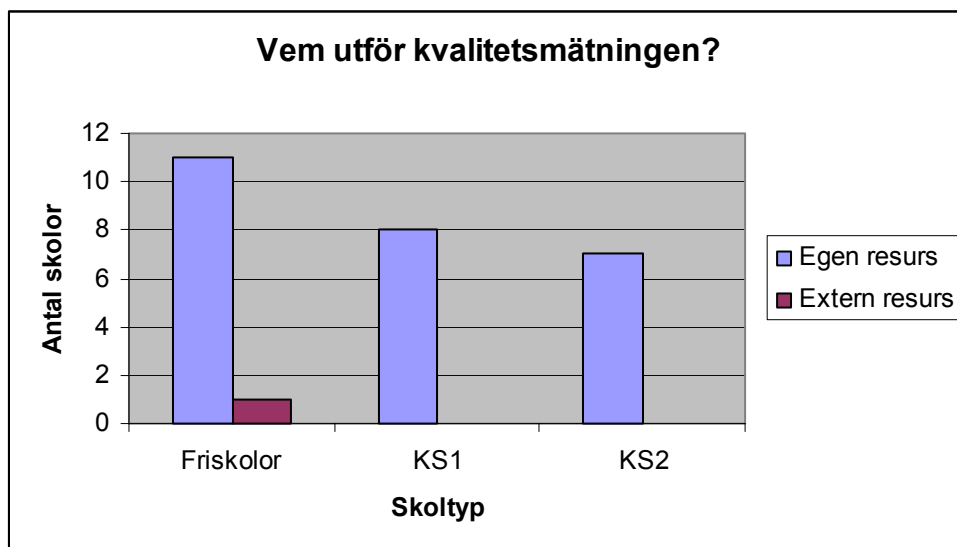


Diagram 34 Vem utför kvalitetsmätningen?

Antingen kan kvalitetsmätningen utföras självständigt med egna resurser eller så kan en utomstående part tas in för att göra mätningen. I vår

undersökning har alla skolor svarat att de använder egna resurser när de genomför mätningarna. En friskola svarade dock att de använde sig både av egen och av extern resurs.

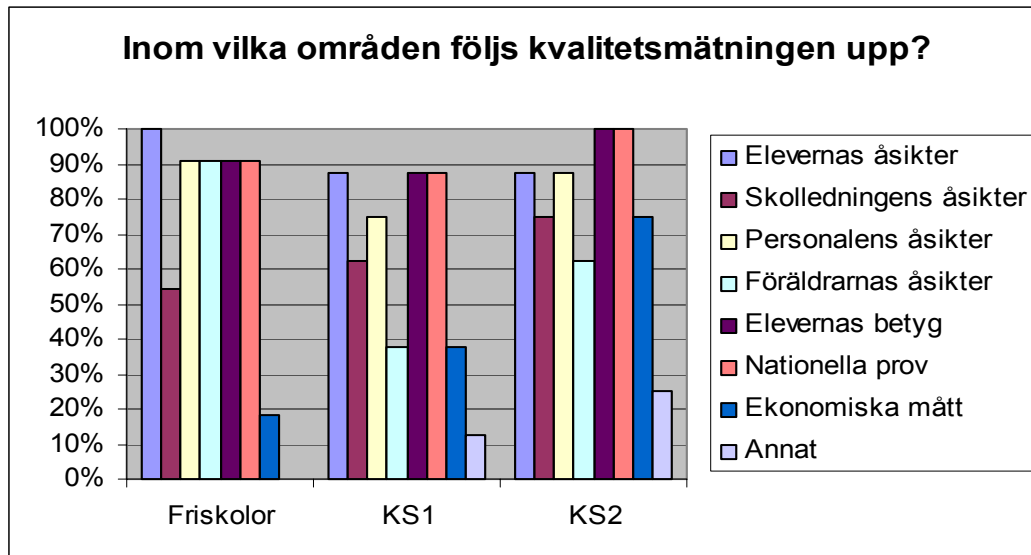


Diagram 35 Inom vilka områden följs kvalitetsmätningen upp?

I diagrammet ovan visas hur respondenterna besvarat frågan om inom vilka områden som kvalitetsmätning görs. Genomgående kan sägas att elevernas åsikter verkar vara av största vikt, särskilt inom friskolorna. Även elevernas resultat i form av betyg och resultat på de nationella proven är viktiga i utvärderingen. Ekonomiska mått är det som följs upp i minst utsträckning i friskolorna, bara i 18 % av fallen. Den siffran ligger i KS2 på hela 75 % och KS1 hamnar däremellan med 38 %. En skillnad kan också ses i hur många av fallen som skolorna följer upp föräldrarnas åsikter. Här är det friskolorna som ligger i topp med 91 % medan gruppen KS1 endast har uppföljning av föräldrarnas åsikter i 38 % av fallen. Häremellan placerar sig KS2 med 63 %.

6.18 Jämförelser med andra skolor

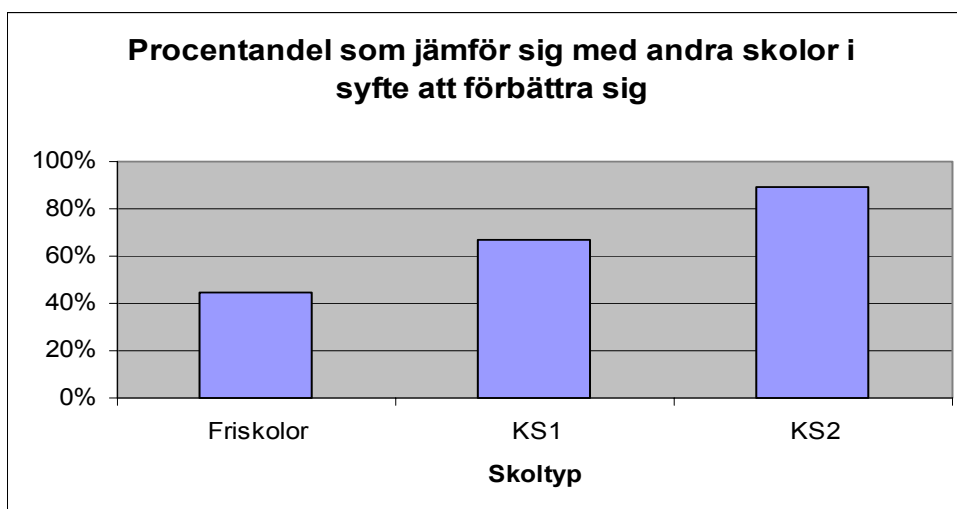


Diagram 36 Procentandel som jämför sig med andra skolor i syfte att förbättra sig

I diagrammet ovan visas andelen skolor som jämför sin verksamhet med andra skolor i syfte att förbättra sig. 45 % av friskolorna jämför sig med andra skolor så kallad benchmarking medan en större andel, 67 % i KS1 respektive 89 % i KS2 gör detta.

I diagrammet nedan visas med vilka skolor som jämförelser görs. Friskolor jämför sig i lika hög grad med kommunala skolor som med andra friskolor. Här syns en tydlig skillnad mot de kommunala skolorna som främst jämför sig med andra kommunala skolor.

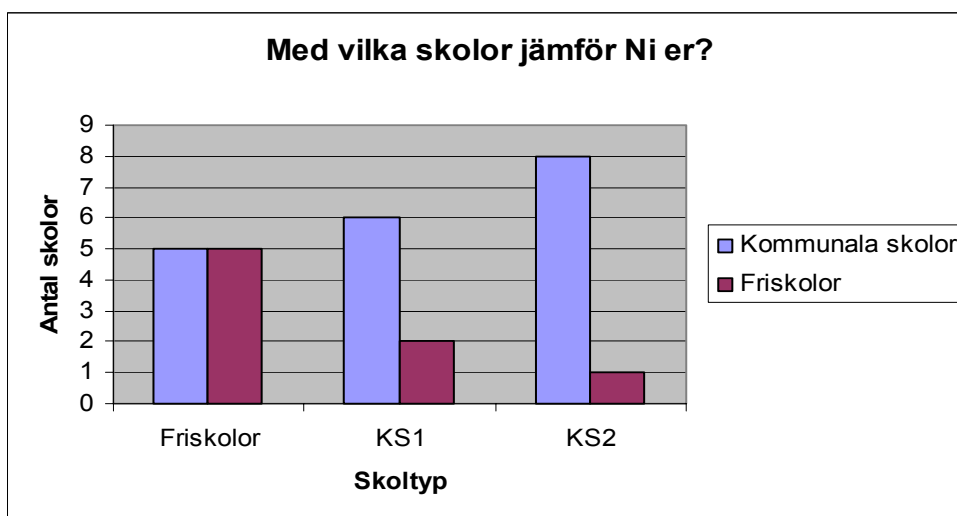


Diagram 37 Med vilka skolor jämför Ni er?

7 Analys av resultatet

I analysen för vi en kommenterande diskussion kring de resultat vi erhållit i undersökningen. Till vår hjälp tar vi de teorier vi tidigare redovisat för samt tidigare undersökningars resultat.

7.1 Organisation

Här behandlas de resultat som handlar om hur skolan organiserar sig. Till detta hör frågorna om skolans vision, skolledningen, arbetslag, lektionslängd, läroplan, undervisning, kvalitetsmätning och benchmarking.

7.1.1 Vision

Som nämnts tidigare så krävs att skolan har fokus på framtiden för att kvalitetsarbetet ska vara förbättrande. Då krävs det en attraktiv vision för skolans parter att följa. Detta resulterar i en förenad syn hos skolans personal och en gemensam viljeriktning.

Vi ställde frågan huruvida skolorna hade en egen utformad vision utöver de nationella och kommunala styrdokumenterna. Här märktes en ganska tydlig skillnad mellan friskolor och kommunala skolor. Det var hela 91 % av friskolorna som svarade att de hade en vision. Hos de kommunala skolorna var den siffran betydligt lägre, KS1 hade 73 % och KS2 67 %. Det var alltså ingen betydande skillnad mellan de två kommunala skoltyperna. Detta medför att en eventuell teori om att skillnaden skulle bero på konkurrensen mellan friskolor och kommunala skolor kan uteslutas i och med att vår tredje skoltyp alltså de kommunala skolorna som inte upplever konkurrens från friskolor inte urskiljer sig så mycket från de kommunala skolor som upplever konkurrens från friskolor.

Det kanske är mer sannolikt att då tro att denna skillnad skulle ha något att göra med sättet de olika skolorna drivs, det vill säga att ägandeformen har betydelse. Teorierna tar bland annat upp att privata och offentliga organisationer styrs på olika sätt. Då menas att privata organisationer styrs utifrån ekonomi medan de offentliga styrs utifrån politiska beslut. Vi tror att skillnaden vad gäller utformandet av vision kan ligga i att friskolorna är privata organisationer och i många fall ägs av aktieägare eller

entreprenörer vilket i sin tur bidrar med en stark drivkraft till att företaget ska leva vidare eftersom de har ett ekonomiskt intresse i det. Denna vilja att få företaget att leva vidare kräver en framtidssyn vilket vi tror kan vara anledningen till att det är en större andel friskolor än kommunala skolor som har en utformad vision. Friskolor startas dessutom oftast med en tanke att skapa något som skiljer sig från de skolor som redan finns. Nya kommunala skolor startas inte av samma anledningar som nya friskolor. Därmed blir det mer naturligt att friskolorna har en tydlig vision om hur de vill att verksamheten ska utvecklas.

7.1.2 Skolledare

När vi redovisade svaret för hur många skolledartjänster som de olika skolorna hade valde vi att slå ut detta på antalet elever. Detta för att minska risken för att skolstorleken skulle spela en för stor roll.

Vår tanke var att eventuellt kunna se vilken grad av decentralisering som präglade skolan. Om till exempel skolan hade få skolledartjänster skulle ansvaret på skolan vara mer decentraliserat. Om ledningen är relativt liten borde personalen få ta ett större eget ansvar. Efter att ha studerat resultaten finner vi det högst sannolikt att svaren som vi fått, friskolorna har 194 elever per skolledartjänst och att samma siffra för KS1 och KS2 är 233 respektive 239, snarare har en koppling till skolstorleken och antalet elever på skolan än att det här skulle förekomma någon skillnad vad gäller grad av decentralisering. Detta skulle i sin tur antingen kunna bero på konkurrensen eller på ägandeformen. Vad gäller antalet skolledartjänster finner vi alltså inte någon skillnad mellan de olika skoltyperna.

7.1.3 Arbetslag

Att ha lärarkollegiet indelat i arbetslag är en form av decentralisering vilket medför att lärarna får ta ett större ansvar. Detta ansvar varierar självklart beroende av vad och hur mycket arbetslagen ska ta ansvar för. Ett ökat ansvar kan göra att personalen känner sig mer motiverad att göra ett bra arbete då de kan påverka sin arbetssituation mer. Decentraliseringen gör också att beslut kan fattas snabbare och mer korrekt eftersom personalen är mer insatt än ledningen i situationerna som uppstår.

På vår fråga om lärarkollegiet var indelat i arbetslag kunde en viss skillnad mellan friskolor och kommunala skolor skönjas. Av de fristående skolorna var det 55 % av skolorna som hade arbetslag till skillnad mot 100 % av KS1 och 89 % av KS2. Då skillnaden mellan de kommunala skolorna relativt sett är ganska liten anser vi att det kan uteslutas att denna skillnad skulle kunna bero på konkurrensen. Vi tror inte heller att ägandeformen har någon betydelse på huruvida skolorna väljer att ha arbetslag eller inte. Även här finner vi alltså att det är skolstorleken som är den största anledningen till att utfallet blev som det blev. En stor skola har ett större behov av att decentralisera för att underlätta för ledningen.

Ytterligare ett syfte med att ha arbetslag är att skapa en gemenskap och samverkan mellan elever och lärare. Eleverna ska känna samhörighet med lärarna och lärarna ska lära känna sina elever för att kunna jobba på rätt sätt för dem. Att skapa bra arbetsenheter på högstadiet kan vara svårt då ämneslärarsystemet är mer utpräglat. På högstadienivå bör som nämnts tidigare arbetsenheterna vara ganska stora. Mellan 75 och 150 elever anses vara en lagom storlek på arbetslagen. I vår undersökning har det visat sig att antalet elever per arbetslag inte skiljer sig så mycket. Det ligger för friskolor på 74 elever, för KS1 82 elever och i KS2 64 elever. Vi kan inte här se att denna relativt lilla skillnad skulle bero på något annat än skolornas storlek.

Däremot ser vi en större skillnad i vad gäller huruvida arbetslagen får ta eget ekonomiskt ansvar. Av de friskolor som har arbetslag, får 50 % av arbetslagen ta eget ekonomiskt ansvar medan den siffran i KS1 är 10 % och i KS2 43 %. Det faktum att det är en så pass hög andel av arbetslagen i friskolorna som har ekonomiskt ansvar tycker vi tyder på en ganska långtgående decentralisering. Denna stora skillnad mot KS1 tror inte vi beror på konkurrens utan snarare att ägandeformen har en betydande roll. Som nämnts tidigare har friskolor privata ägare och drivs ofta i aktiebolagsform. Det är därför vanligare att ekonomiska incitament är drivande då ägarna har aktier i företaget. Denna ekonomiska drivkraft som måste finnas för att friskolorna ska kunna leva vidare tror vi även återspeglas inom organisationen. Självklart har dock även skolstorleken en viss betydelse då det är lättare att decentralisera ekonomiskt ansvar i mindre organisationer. Detta eftersom den ekonomiska omfattningen är något mindre även om behovet av decentralisering oftast inte är lika stort i en mindre organisation. Det här skulle kunna vara förklaringen till att arbetslagens ekonomiska ansvar i KS2 avvek från KS1.

7.1.4 Lektionslängd

Hur långa lektionerna är har stark koppling till undervisningens kvalitet. Detta då alltför långa lektioner leder till att elevernas uppmärksamhet på undervisningen försämras, vilket i sin tur leder till att inläring och betyg inte blir vad de kunde vara.

Av de skolor vi undersökt hamnar genomsnittet på en ganska normal nivå. Alla tre skoltyperna hamnar inom ett intervall på tre minuter. Vad gäller lektionslängden på skolorna finns alltså inte någon relevant skillnad.

7.1.5 Lärarledd undervisning

Vad gäller hur stor procentandel av undervisningen som är lärarledd uppfattade vi en skillnad. Båda formerna av kommunala skolor hamnade i intervallet 91-100 % medan friskolorna hamnade i intervallet 81-90 %.

Att ha lektioner som inte är lärarledda sätter ett stort krav på ansvarstagande från elevernas sida. Denna skillnad tror vi kan ha drivits fram av konkurrensen. Friskolor känner att de på något sätt måste differentiera sig från de kommunala skolorna för att kunna locka till sig elever. Då kan de kanske bland annat välja detta för att locka elever med frihet under eget ansvar. Eget ansvar kan på ett sätt vara motiverande för eleverna då de får ett större inflytande på sin arbetssituation. Å andra sidan kan eget ansvar också verka skrämmande och jobbigt för en elev. Alla är individer och har mognat i olika takt och det är inte säkert att alla klarar av att ta ett eget ansvar. Effekten kan då bli den motsatta.

7.1.6 Kvalitetsmätning

Sedan den 1 november 1997 är det lagstadgat att varje skola ska rapportera regelbundna skriftliga kvalitetsredovisningar. Ändå har vi på vår fråga om detta fått ett par svar från kommunala skolor som säger att de inte använder sig av något kvalitetsmätningssystem. Vi tror dock att detta kan bero på att denna mätning i stället görs centralt av kommunen eller att de uppfattat att vi frågar efter den kvalitetsmätning som sker utöver den obligatoriska.

Hur ofta kvalitetsmätningar görs varierar lite mellan de olika skolorna. Hos de båda formerna av kommunala skolor är det vanligast att kvalitetsmätningen sker en gång per år medan det hos friskolorna är vanligare att kvalitetsmätningen görs två gånger per år. Detta tror vi kan bero på ägandeformen. Som nämnts tidigare har privata organisationer på grund av aktieägarna en stark drivkraft för att företaget ska leva vidare. De offentliga organisationerna ägs i stället kollektivt av medlemmarna av det politiska samhället vilket gör att samma drivkraft inte finns inom dessa organisationer. De offentliga företagen behöver inte ta samma risker som de privata. Vi tror att detta kan vara en stark anledning till att utvärderingar görs oftare i friskolor. Kvalitetsmätning görs alltså för att hålla en bra överblick över skolan och se till så att skolans kvalitet bibehålls och att minimera risken att skolan utvecklas åt fel håll.

På frågan vem som utför kvalitetsmätningen var det endast en friskola som svarade att de använde sig av både extern och egen resurs medan alla övriga endast angav egen resurs. Verksamheten behöver bedömningar utifrån olika perspektiv och då kan extern utvärdering vara en fördel för att få en mer objektiv bild av skolan. En anledning till att så många skolor ändå inte gör det kan vara att det anses vara för kostsamt. Kontentan här blir dock ändå att det inte finns någon skillnad mellan friskolor och kommunala skolor om vem som utför kvalitetsmätning.

Som tidigare nämnts är ekonomiska mått något som är av stor betydelse för privat ägda organisationer. Det är tydligen inte fallet vad gäller kvalitetsuppföljning. Här är skillnaden stor mellan framförallt friskolor och KS2, 18 % respektive 75 % följer upp ekonomiska mått. Detta tror vi beror på att de kommunala skolorna ofta har en hårt pressad budget från kommunens håll. Då de finansieras med skattebetalarnas pengar är det viktigt för dem att budgeten kan hållas. Om neddragningar måste göras i de kommunala skolorna får kommunen genast negativ medial uppmärksamhet. Friskolorna verkar inte ha samhällets ögon på sig på samma sätt, åtminstone inte vad gäller den ekonomiska biten.

Vi kan bekräfta vad föräldrarna i en undersökning angav som främsta anledning till att föräldrar väljer att byta skola, föräldrainflytande. I friskolor följs föräldrarnas åsikter upp i 91 % av fallen medan den siffran i KS1 är 38 % och i KS2 63 %. Denna skillnad tror vi beror på att det finns en konkurrens och genom att gå ut med att skolan verkligen följer upp föräldrarnas åsikter tror vi att friskolorna kan locka till sig fler elever.

Detta verkar vara ett sätt som friskolorna differentierat sig på och anledningen till att KS1 inte följt efter är att de inte jämför sig med friskolor. Därmed har de kanske inte uppfattat denna utveckling. Skillnaden kan även bero på ägandeförhållandet. I friskolor är det vanligt att föräldrarna är delägare eller att skolan drivs delvis av föräldrarna. I och med detta får de naturligtvis ett större inflytande.

7.1.7 Jämförelser mellan skolor

Om en organisation jämför sig med sina konkurrenter kan skillnader klarläggas och det ges möjlighet till förbättring. Det gäller att utnyttja andra organisationers kunskap inom olika områden. Benchmarking kan vara ett sätt för en organisation att förbättra kompetensen inom verksamheten.

I vår undersökning visade svaren att det var vanligare att de kommunala skolorna jämförde sig med andra skolor i förbättringssyfte. Skillnaden var ganska stor, från 89 % i KS2, 67 % i KS1 till 45 % i friskolor. Att friskolorna i så stor utsträckning skiljer sig från de kommunala skolorna tror vi kan bero på att friskolorna ägs privat och att de kanske upplever att deras organisation inte är direkt jämförbar med offentliga organisationer. Fast å andra sidan, de av friskolorna som faktiskt gör jämförelser, jämför sig med både friskolor och kommunala skolor medan de kommunala skolorna i stort sett bara jämför sig med andra kommunala skolor. Detta tror vi beror på att antalet kommunala skolor att jämföra sig med är betydligt större än antalet friskolor. Det kan också vara så att det finns ett visst motstånd till att erkänna att andra skolformer fungerar bättre på vissa punkter.

7.2 Fysisk arbetsmiljö

Under fysisk arbetsmiljö hamnar frågorna om elevantal, klasstorlek, sysselsättnings- och studieplatsmöjligheter, utrustningskrav, datortillgänglighet, lokaler, budgeterad läsårskostnad samt kostnader för läromedel och skolmältider.

7.2.1 Elevantal och klasstorlek

När det gäller antalet elever på skolan så har vår undersökning visat att friskolorna i de allra flesta fall har färre elever på skolan och mindre klasser. Detta var också det resultat som vi förväntat oss att få. Enligt Skolverket är ett färre antal elever i klasserna att föredra då det påverkar elevernas studieresultat positivt. Vi tror att skillnaden beror på ett medvetet val hos friskolorna då de själva kan styra över detta. De vill ge en så bra utbildning som möjligt och chanserna för detta ökar om antalet elever i klasserna begränsas.

Skillnaden i elevantal skulle delvis kunna förklaras med de geografiska skillnader som finns mellan skolorna. Friskolor och KS1 finns i högre utsträckning i större kommuner som Stockholm och Göteborg med omnejd. De har därför ett större elevunderlag vilket kan förklara att KS1 är den skolkategori som har störst elevantal och störst klasser. Å andra sidan borde konkurrensen göra att KS1 vill sträva mot att vara mer lika friskolorna då de små klasserna är något positivt. Dessutom borde elevunderlaget i KS1 minska då det finns friskolor som ”tar hand om” en del elever. Konkurrensen verkar inte ha slagit igenom då KS1 till och med har större klasser än KS2. Denna skillnad beror nog på att KS2 ligger i mer glesbefolkade kommuner.

En annan anledning till att friskolorna har färre elever kan vara att de ofta är relativt nya. Det tar ett tag att bygga upp en skola och ett rykte och antalet elever ökar efterhand. För att börja i en friskola krävs dessutom ett aktivt val. Om det inte finns ett uppenbart missnöje så låter föräldrarna barnen gå i den skola de placeras i då det helt enkelt är lättast.

7.2.2 Sysselsättningsmöjligheter och studieplatsmöjligheter

När det gäller sysselsättningsmöjligheter på rasterna är det KS2 som har mest att erbjuda. KS1 och friskolorna är relativt lika men KS1 har något mera sysselsättningsmöjligheter. Den yttre miljön är viktig för skolorna då den påverkar elevernas motivation. Om det finns möjligheter att göra roliga saker på rasterna och kunna koppla av så gör det att hela skoltiden blir roligare. Eleverna känner också att skolan satsar på dem om skolan anpassas efter saker som de gillar.

Gällande studieplatser kan friskolorna i stor utsträckning erbjuda grupprum och studierum men få friskolor har ett bibliotek. Att friskolorna inte kan erbjuda lika varierande sysselsättnings- och studiemöjligheter hänger säkerligen ihop med deras storlek. Budgeten är naturligtvis mindre för en liten skola men en basketplan eller ett biljardbord kostar lika mycket oavsett hur mycket pengar skolan har. Att erbjuda små studierum och grupprum går bra då det egentligen inte kostar så mycket extra utan bara gör att plats tas upp från den övriga verksamheten. Men att upprätthålla ett bibliotek som är så pass stort och varierande att det gör någon nytta, för kanske bara 50 eller 100 elever, är inte särskilt resurseffektivt. Skillnaden kan även hänga på att friskolorna vill vara mer kostnadseffektiva på grund av sitt privata ägande.

Skillnaden skulle även kunna bero på vem som äger verksamheten och tillgången till lokaler. De kommunala skolorna har för det mesta inga problem att hitta ändamålsenliga lokaler för sin verksamhet. Det ordnar ägaren, kommunen, åt dem. Svårare kan det dock vara för friskolor att hitta bra lokaler som går att anpassa på ett bra sätt till skolverksamhet. Följaktligen är risken större att det inte finns plats till så mycket aktiviteter.

7.2.3 Utrustningskrav och datortillgänglighet

De mest utmärkande skillnaderna gällande utrustningskraven i klassrummen är att ett litet antal friskolor har overhead som krav men ett stort antal som satsar på ergonomiskt riktiga möbler. Detta till skillnad från både KS1 och KS2. Vi tror att det är ett uttryck för konkurrensen som gör att skolorna måste profilera sig för att dra till sig elever. Avsaknaden av overhead kan vara en spegling av att många friskolor använder sig av andra metoder för inläring än den vanliga undervisningen framme vid tavlan. Detta tror vi kan vara motiverande för eleverna och kan därmed ge ett bättre studieresultat. Dessutom har vår undersökning visat att friskolorna i mindre utsträckning än de kommunala skolorna har lärarledd undervisning vilket gör att behovet av lärarnas traditionella hjälpmedel minskar.

Både utrustningen i klassrummen och ergonomiska möbler är något som föräldrarna enligt undersökningar funnit som en viktig faktor vid valet av skola. Detta måste förstås skolorna ta till sig när konkurrensen om eleverna hårdnar. Möblerna och tillgången till utrustning torde också ha en viss motivationseffekt på eleverna eftersom det är mer inspirerande att sätta sig

och studera på stolar och i bänkar där man sitter bekvämt än på exempelvis hårda pinnstolar vid ett alldeles för högt bord. Det kan också underlätta för elevernas prestationer då en bra arbetsställning underlättar för koncentrationen.

Även datortillgängligheten är högst i friskolorna. Enligt Skolverket¹³ minskar datortätheten i skolorna ju större skolan är och ju större orten är som skolan ligger på. Detta förklarar delvis vårt resultat. De flesta friskolorna är ju relativt små vilket borgar för det höga datorinnehavet men å andra sidan ligger de också oftare i större kommuner. De kommunala skolorna är ju större vilket stämmer med undersökningen men många av dem ligger på mindre orter. Vad gäller antal elever per dator stämmer resultatet i vår undersökning väl överens med tidigare studier som gjorts. Bland annat redovisade Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling (KKS)¹⁴ en rapport baserad på en OECD-rapport som sade att antalet elever per dator i Sverige är cirka 8 stycken. Denna siffra gäller för 15-åringar. Vår undersökning visar att antalet elever per dator varierar från 7 (Friskolor) till 11 (KS1).

Skillnaden skulle även kunna förklaras med att konkurrensen hårdnat och då föräldrar i undersökning visat att de finner utrustning, som ju datorer är, som en viktig faktor vid valet av skola så tvingas skolorna att ta till sig detta. Friskolorna är de som måste profilera sig mest eftersom de inte automatiskt får några elever till sig så det blir ganska naturligt att de är först med att ta till sig föräldrarnas åsikter. Vår undersökning har ju också visat att det är just friskolorna som i störst utsträckning följer upp föräldrarnas åsikter.

7.2.4 Lokaler

Det är endast friskolorna som har en annan lokalägare än kommunen. Detta tycker vi känns naturligt då friskolorna på ett sätt vill ”bryta sig loss” från kommunen och driva sin egen verksamhet. Vi upplever det också som självklart att kommunen använder sina egna lokaler till sina skolor.

Mest plats har eleverna i KS2 och minst plats har eleverna i friskolorna. Det kan vara svårt för friskolorna att hitta bra lokaler vilket gör att de

¹³ <http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2004/press040203.shtml>

¹⁴ http://www.kks.se/assets/F3FF50E8-97E8-454C-9EF3-BAC726AFA7D7/Dokument/it_i_skolan_54957.pdf

kanske får nöja sig med mindre lokaler. Konkurrensen från friskolorna och de minskade barnkullarna kan också ha gjort att de kommunala skolorna har överkapacitet i lokalerna då de blivit av med ett antal elever som annars skulle ha gått hos dem. De kommunala skolorna ligger där de ligger, oavsett hur stora årskullar det är och hur många elever som väljer att gå hos dem. De måste alltid vara beredda på att ta emot alla elever som hör till deras område. Friskolorna startar ofta med ett färre antal elever men i takt med att skolan blir mer känd så ökar också antalet elever. Det kan vara svårt att hinna anpassa lokalerna i samma takt.

Skillnaden skulle också kunna bero på att friskolorna strävar efter att vara så resurseffektiva som möjligt. De ägs av privata intressenter som naturligtvis vill att pengarna ska förvaltas väl. Å andra sidan vill inte heller skattebetalarna att deras pengar ska gå till spillo i onödan men detta är inte lika tydligt för dem då de inte har samma insyn i verksamheten.

När det gäller kostnaden för lokaler är det friskolorna som betalar mest per kvadratmeter. Vi ser flera anledningar till att det är så:

- Det skulle möjligen kunna bero på att friskolorna i större utsträckning huserar i nyare alternativt nyrenoverade lokaler eftersom de ofta är nystartade relativt sett mot de kommunala skolorna.
- De kommunala skolorna är också större till ytan vilket skulle kunna påverka. En stor lokal borde rimligtvis bära en lägre kostnad per kvadratmeter eftersom kostnader för avlopp och liknande är fasta.
- Friskolorna och KS1 ligger oftare i större kommuner vilket gör att kostnaderna stiger. Det är självklart dyrare att hyra en lokal i Stockholm än i Alvesta på grund av efterfrågesituationen.
- Friskolorna äger i större utsträckning sina egna lokaler. Vi vet inte exakt hur de beräknat årskostnaden när det inte handlar om hyra. Det är möjligt att det är dyrare att äga sina egna lokaler eller att de räknat in andra variabler som inte vanligtvis ingår i hyran.

7.2.5 Läromedelsinköp, läsårskostnad och skolmåltidskostnad

När det gäller läromedelsinköp satsar friskolorna och KS2 nästan exakt lika mycket. KS1 ligger däremot lägre. Här verkar alltså inte konkurrensen slagit igenom. Det märkliga är att KS1 och KS2 skiljer sig åt. Vi anser inte att det går att dra några slutsatser från detta resultat.

Läsårskostnaden är högre per elev i friskolorna än i de kommunala skolorna. KS1 är de som har lägst kostnader per år vilket kan bero på att dessa skolor ofta är större och kan nå vissa skalfördelar. En hög läsårskostnad behöver dock inte betyda att det är bättre. Det kan också tyda på ineffektivare resursanvändning även om inte hela skillnaden kan förklaras med detta. Om friskolorna i högre grad använder sig av alternativa, mer resurskrävande undervisningsmetoder kan det göra att kostnaden ökar. Det är dock svårt att veta exakt vilka kostnader som skolorna räknar in i sin läsårskostnad.

Friskolorna lägger betydligt mer pengar på skolmåltiderna än både KS1 och KS2. På denna fråga har vi dock fått några avvikande svar. De flesta har svarat att måltidskostnaden är mellan 15-25 kr men några få har svarat cirka 7 kr. Vi tror att detta beror på att de flesta skolorna räknat in kostnaden för personal och slagit ut den på antalet måltider. Då många friskolor är små är det troligt att de inte har råd att ha en egen skolmatsal. Därför hyr de kanske in måltider från andra skolor eller från restauranger eller personalrestauranger på företag. Detta gör naturligtvis att måltiderna kostar mer än om de tillverkas i eget kök eller centralt för många skolor. Ju färre elever desto högre blir dessutom måltidskostnaden då inga stordriftsfördelar uppnås. En annan förklaring är helt enkelt att friskolorna satsar mer pengar på att få en god, varierande och uppskattad kost med kanske flera rätter att välja mellan. Det kan naturligtvis vara ett medel för att dra till sig nya elever. Skolmåltiderna är av tradition inte särskilt omtyckta och om en skola gör sig känd som att ha mycket god mat är det en konkurrensfördel.

7.3 Personal

Under kategorin personal faller de frågor vi ställt om lärarnas sammansättning, lönesättning, belöningsystem och kompetensutveckling

7.3.1 Lärarsammansättning

Det verkar finnas en liten skillnad mellan hur många elever de olika skoltyperna har i förhållande till antal lärartjänster. KS2 har minst antal elever per lärartjänst (11,4) tätt följt av friskolorna (11,6). Detta tror vi medför att dessa elever får mer tid med sin lärare och blir mer sedda även om skillnaden till KS1 (12,9) är relativt liten. Att bli sedd är en viktig motivationsfaktor som förhoppningsvis leder till bättre prestationer och trivsel hos eleverna. Orsaken till skillnaden är här otydlig då varken de båda kommunala skoltyperna eller de konkurrerande skolorna visar något samband.

De flesta lärarna på skolorna vi undersökt är tillsvidareanställda. Det ser dock ut att finnas en viss skillnad i hur stor utsträckning de har valt att ge sin personal en mer långsiktig form av anställning. KS1 och friskolorna har störst andel tillsvidareanställda (88,2 % respektive 87 %). KS2 däremot har lite färre tillsvidareanställda (78,6 %) vilket möjligtvis kan bero på att de inte är utsatta för någon konkurrens i dessa kommuner. Konkurrensen borde göra att skolorna ”slåss” om de lärare som finns i området. Tillsvidareanställningar blir en trygghet, för både skolan, eleverna och lärarna, då de anställda inte får samma benägenhet att söka sig efter ett annat jobb på en konkurrerande skola. Att KS2 har fler visstidsanställda tror vi även kan bero på att barnkullarna blir mindre de närmsta åren och de mindre kommunerna som dessa i större utsträckning representerar har en minskande befolkning. Osäkerheten blir då större vilket gör att de inte vågar anställa på lång sikt.

Att många lärare har en visstidsanställning borde leda till att personalomsättningen är ganska hög. Det tror vi inte bara kan ses som något negativt utan inympning av nya medarbetare med ny kompetens kan vara nyttigt för skolan som är en kunskapsintensiv organisation. Skolorna med hög personalomsättning får då möjlighet att relativt ofta se över sin personal och nyrekrytera den kompetens som behövs för en tid framöver. Den höga personalomsättningen är dock inte positiv ur elevernas

synvinkel. Om lärarna byts ut hela tiden blir deras skolsituation mer otrygg då de måste lära känna nya lärare. En artikel publicerad i Norrköpings Tidningar (2004-04-30) bekräftar också denna teori. En klass som under sina 7 skolår haft 14 olika lärare skulle nu få byta lärare återigen då de nuvarande lärarna var obehöriga. Både elever och föräldrar var mycket oroade och tyckte det var jobbigt att bryta upp hela tiden.

Vi har kommit fram till att KS1 har störst andel behöriga lärare (90,2 %) följt av KS2 (81 %) och friskolorna som är de som har minst andel behöriga lärare (73,9 %). Våra resultat stämmer väl överens med vad en artikel om lärares behörighet i Östgöta Correspondenten (2004-04-20) visar. Den baseras på en undersökning som Statistiska centralbyrån gjort på uppdrag av Lärarförbundet och Lärarnas riksförbund. Där redovisas att bara 16 % av lärarna på de kommunala skolorna i Linköping är obehöriga medan friskolornas personal till nästan 30 % är obehörig. Som behörig personal räknas de som har en examen från en svensk lärarutbildning. På grund av detta blir siffrorna lite missvisande då till exempel friskolan Engelska skolan i Linköping har anställda med lärarutbildning från utlandet vilket gör dem obehöriga enligt undersökningen (Östgöta Correspondenten 2004-04-21).

Att ha behöriga lärare tror vi är något som borde inverka relativt mycket på utbildningens kvalitet. Visst kan obehöriga lärare med lång erfarenhet vara duktiga men överlag har nog behöriga lärare en betydligt större kompetens vilket resulterar i en bättre utbildning.

Orsaken till att andelen behöriga lärare skiljer sig mellan KS1 och KS2 kan delvis bero på att KS1 i större utsträckning ligger i storstadsregionerna där utbudet av lärare är betydligt större och det är lättare att anställa personal. Glesbygds- eller småstadskommunerna kan ha svårare att locka till sig personal vilket gör att de använder sig av obehöriga lärare som en lösning. En anledning till att det finns en skillnad mellan fristående skolor och KS1 kan vara att de fristående skolorna ägs privat och de därför är mer kostnadseffektiva. Kanske väljer de därför att anställa obehöriga lärare då det blir mindre kostsamt. Med kostnadseffektiva menar vi att de utnyttjar de resurser de har på bästa möjliga sätt.

7.3.2 Lönesättning

Individuell lönesättning används i alla kommunala skolor och i 73 % av friskolorna. Att lönen sätts individuellt tror vi kan vara motiverande för den anställde både på grund av lönens storlek och sambandet med prestation och att de blir uppmärksammade och sedda. Det bör resultera i att han eller hon ser det som lönsamt att göra ett bra arbete om det ger en högre lön tillbaka. Även om lönen inte är den största drivkraften utan de anställda ofta själva drivs av att göra ett bra jobb, borde individuell lönesättning leda till en positiv drivkraft för personalen att öka sin kompetens och göra ett bra jobb.

Att individuell lönesättning verkar vara mindre vanligt i friskolor tror vi kan bero på att den typen av lönesättning tenderar till att höja medellönen då det finns vissa normer uppställda för miniminivån på löner. Friskolorna verkar som tidigare nämnts vara mer kostnadseffektiva och då lönekostnaden är en mycket stor kostnad i skolan ser de kanske en möjlighet att spara in på sina kostnader men inom ett område där det inte berör eleverna direkt.

Skolorna värderar de olika faktorerna vid den individuella lönesättningen olika men mellan skoltyperna kan inte ses någon större skillnad. Vi har kommit fram till att ansvarstagande, arbetsresultat, samarbetsförmåga, utvecklingsförmåga, initiativförmåga och pedagogisk förmåga värderas mycket högt av alla, främst de kommunala skolorna. Mindre viktigt är ålder, undervisningsämne och anställningstid.

Om vi till exempel ser på anställningstid ger de kommunala skolorna detta en relativt låg grad av betydelse (KS1 1,75, KS2 2,0) medan friskolorna har ett något högre medeltal (2,75). Det tror vi kan bero på att de kommunala verksamheterna överlag har ett rykte om sig att ha en dålig löneutveckling i jämförelse med den privata sektorn.

Friskolorna har den lägsta genomsnittslönen per månad för fast anställda, heltidsarbetande och behöriga lärare (22 150 kr) medan den är lite högre i KS1 och KS2 (22 385 respektive 23 475 kr). Det finns en skillnad i lön på 1 325 kr i månaden. Höga löner tror vi kan resultera i att dessa skolor anses attraktiva och lockar till sig lärare med högre kompetens på sikt.

Att KS2 har en högre medellön än de andra skolorna tror vi kan bero på att dessa skolor ligger i kommuner som har svårare att attrahera arbetskraft och att de därför försöker att locka till sig lärare med hjälp av en hög lön. Detta är på ett sätt lite märkligt eftersom de anställda i offentlig verksamhet inte främst motiveras av monetära incitament. Vi tror dock att det fungerar till en viss gräns att använda pengar som lockbete vid i övrigt lika förhållanden. Att friskolorna har lägre löner kan som tidigare nämnts bero på att de är mer kostnadseffektiva på grund av att de drivs privat och lönekostnaden är en stor kostnadspost. De kanske använder sig av andra medel för att locka till sig arbetskraft, exempelvis en lugn och trygg arbetsmiljö.

7.3.3 Belöningsystem

Alla KS1, 82 % av friskolorna och 56 % av KS2 använder någon form av belöningsystem för att motivera personalen. Det visar att det finns en skillnad i hur viktigt skolorna anser det är att belöna och motivera sin personal. Att belöna personalen är viktigt för att de ska känna sig uppskattade och att motivera dem fungerar som en drivkraft för de anställda att göra ett bra arbete. Orsaken till skillnaden mellan de konkurrerande skolorna (friskolorna och KS1) och KS2 tror vi kan vara att konkurrensen gör att skolorna måste använda sig av något motivations- eller belöningsystem för att vara attraktiva och försöka locka lärare till just sin skola.

I friskolorna och KS1 är subventionerad friskvård den vanligaste formen av motivation. Det tror vi är en uppskattad form av motivation då monetära belöningar ofta inte är lika motiverande i det offentliga. Vi tror också att de anställdas och organisationens värderingar stämmer väl överens. Båda parter är förmodligen inriktade på att erbjuda en bra service i form av utbildning istället för att sträva efter en vinst eller hög lön. Detta förenklar incitamentssystemets utformning eftersom alla automatiskt arbetar mot samma mål. En tanke skulle kunna vara att friskolorna är mer inriktade på vinst och att personalens och verksamhetens mål då skulle krocka. Vi tror dock att friskolornas mål att ge en bra utbildning ligger över deras önskan att vara effektiva och generera vinst så att det inte uppstår några problem med målkongruensen. Eventuellt överskott går förmodligen direkt tillbaka till verksamheten och bidrar då i sin tur till en förbättrad utbildning.

KS2 lägger en större vikt vid lönen vilket inte bör vara det mest effektiva belöningsystemet inom denna sektor. Orsaken borde som tidigare nämnts vara att de ser det som en faktor som lockar till sig personal och det är även de som har högst lönenivå av skolorna.

7.3.4 Kompetensutveckling

Det genomsnittliga antalet dagar som avsätts till kompetensutveckling per år skiljer sig mellan skolorna. Friskolorna avsatte minst dagar (7,1) därefter KS1 (10,8) och mest tid avsätter KS2 (11,1). Kompetensutveckling tror vi är viktigt ur motivationssynpunkt då de anställda vill känna sig uppskattade och få möjlighet till utveckling. Kompetensutveckling kan även vara något som anses attraktivt och lockar till sig nya kompetenta medarbetare. Dessutom tror vi att kompetensutveckling är viktigt för att skolan ska kunna konkurrera och erbjuda en god kvalitet.

Orsaken till att KS2 avsätter fler dagar till kompetensutveckling kan bero på att de vill locka till sig personal till de orter där det är svårare att rekrytera. KS2 avsätter dock en relativt liten del av budgeten till detta ändamål medan friskolorna avsätter en ganska stor del av budgeten. Detta skulle kunna bero på att friskolorna har större kompetensutvecklingsarrangemang några få dagar per år medan de kommunala skolorna har mer löpande utvecklingsmöjligheter.

7.4 Sammanfattande diskussion kring resultatet

Vi har undersökt tre övergripande styrvariabler; organisation, fysisk arbetsmiljö och personal. Dessa består i sin tur av många undervariabler som kan användas av ledningen för att påverka personalen att arbeta i samma riktning som organisationen. I vår undersökning har vi sett att skolornas styrning skiljer sig åt på vissa av dessa undervariabler. Exempelvis har vi kommit fram till att friskolorna överlag har fler obehöriga lärare, lägre löner och mindre lokaler. Detta var inte ett resultat vi väntat oss. Vi anser att det kan bero på att friskolorna är mer kostnadseffektiva än de kommunala skolorna. De har kanske en annan inställning till ekonomin. Ledningen i friskolorna har oftare ett större personligt engagemang och intresse i att friskolan ska gå bra även ekonomiskt eftersom de kanske själva har varit med och startat skolan. Det

skulle kunna vara så att det skulle kännas som en större personlig förlust om friskolan skulle behöva läggas ned om individen själv varit med och byggt upp verksamheten. Resultatet kan också tolkas som att de kommunala skolorna faktiskt skulle kunna skära ned sina kostnader genom att använda sina resurser på ett effektivare sätt. Med detta menar vi inte att de ska anställa fler obehöriga lärare utan vårt förslag är istället att de kommunala skolorna bör jämföra sin verksamhet med de fristående skolorna för att se på vilka områden det finns utrymme för förbättringar och effektivisering.

De skillnader vi funnit på enskilda variabler tycker vi inte är så pass stora att de påverkar den övergripande styrningen särskilt mycket. Som helhet styrs skolorna på ett relativt likartat sätt. Skillnaderna beror inte på en enskild gemensam faktor utan alla har olika orsaker, exempelvis konkurrensen, ägandeform eller skolans storlek. De olikheter vi ser kan snarare tolkas som vissa tendenser. Efter att vi har gjort statistiska tester på resultatet har vi funnit att skillnaderna inte går att säkerställa statistiskt. Detta gör att det är svårt att dra någon slutsats om att skillnader i styrningen skulle bero på att skolan är antingen fristående eller kommunal. En anledning till att vi inte kan påvisa några större skillnader i styrningen hos de fristående skolorna och kommunala skolorna skulle kunna bero på att det så kallade New Public Management (NPM) fått ett ökat inflytande på organisationers styrning. Privata och offentliga företag blir enligt NPM alltmer lika. Oavsett om det är ett privat eller offentligt företag så styrs de på ett likartat sätt. Ett exempel på detta är att de kommunala skolorna lägger stor vikt vid uppföljning av ekonomiska mått. Detta var något vi inte förväntat oss då detta förknippas starkare med privata organisationer

Vi tycker inte heller att de fristående skolorna kan ses riktigt som en privat aktör då deras verksamhet är mer av offentlig karaktär. Det är fortfarande offentliga medel som finansierar de fristående skolornas verksamhet och deras skolor är öppna för alla.

En annan förklaring kan vara att verksamheterna är väldigt lika. Det handlar om två typer av professionella organisationer vilket gör att styrningen borde fungera på liknande sätt. Personalen har samma drivkrafter och likartad utbildning vilket gör att det inte finns så många olika sätt att styra dem på ett bra sätt.

8 Slutsats

Slutsatsen knyter ihop undersökningen och besvarar undersökningsfrågorna på ett kortfattat sätt.

8.1 Organisation

En **vision** var något som 91 % av friskolorna hade medan siffran i KS1 och KS2 var 73 % respektive 67 %. Denna skillnad tror vi beror på skolornas ägandeform. Friskolorna har en starkare framtidssyn då de är privata organisationer och i många fall ägs av aktieägare eller entreprenörer som bidrar med en stark drivkraft till att organisationen ska leva vidare.

Antalet elever per **skolledartjänst** var i friskolor 194, i KS1 233 och i KS2 239. Denna skillnad anser inte vi beror på en skillnad i styrningen av verksamheten utan vi tror att det snarare har en koppling till skolans storlek.

I drygt hälften av friskolorna var lärarkollegiet indelat i **arbetslag** medan siffran i KS1 och KS2 var 100 % respektive 89 %. Denna skillnad anser vi beror på skolstorleken. Däremot anser vi skillnaden i huruvida arbetslagen har ekonomiskt ansvar, friskolor 50 % KS1 10 % KS2 43 %, bero på ägandeformen då den ekonomiska drivkraft som finns i privata företag även återspeglas inom organisationen.

Vad gäller skolornas **lektionslängd** anser inte vi att det förekommer någon skillnad då variationen endast är tre minuter.

Undervisningen i friskolor är i mindre utsträckning **lärarledd** än i de kommunala skolorna. Denna skillnad tror vi kan ha uppstått till följd av konkurrensen. Friskolorna differentierar sig från de kommunala skolorna genom att ge eleverna större ansvar vilket kan vara både motiverande och ansvarsbetungande för eleverna.

Kvalitetsmätningar görs i snitt en gång per år i kommunala skolor och i friskolor två gånger per år. Detta kan bero på ägandeformen då friskolor har en tydligare framtidssyn och vill övervaka så att skolan utvecklas åt rätt håll. Vad gäller vem som utför kvalitetsmätningar kan ingen skillnad hittas då i stort sett alla endast har angivit egen resurs.

45 % av friskolorna, 67 % av KS1 och 89 % av KS2 **jämför sig** med andra skolor i syfte att förbättra sig. Att inte fler av friskolorna jämför sig tror vi kan bero på att de inte anser sin organisation vara direkt jämförbar med de kommunala skolorna.

8.2 Fysisk arbetsmiljö

Vår undersökning har visat att friskolorna har både färre **elever på skolan** som helhet och i klasserna. Friskolorna har i genomsnitt 200 elever på skolan och 20 elever i klasserna medan siffrorna i KS1 är 500 respektive 23 elever och i KS2 400 respektive 25 elever. Detta tror vi beror delvis på ett medvetet val från friskolorna men även på att de ofta ligger i storstäder med större konkurrens. Friskolor är dessutom ofta relativt nya och har inte hunnit expandera så mycket. Detta ger en bättre förutsättning för elevernas pedagogiska resultat.

KS2 har mest **sysselsättningsmöjligheter** att erbjuda medan KS1 och friskolorna är relativt lika. Studierum är vanligare i friskolorna medan bibliotek är vanligast i de kommunala skolorna. Vi tror att storleken på skolan har stor betydelse för hur mycket aktiviteter och plats som kan erbjudas. Även ägandeformen kan spela in då de privatägda skolorna kan ha svårt att hitta ändamålsenliga lokaler som har plats för både studier och många aktiviteter.

När det gäller **utrustningskraven** på klassrummen, har alla kommunala skolor overhead. Detta är dock inte lika vanligt i friskolorna, endast 55 % av skolorna har det. Whiteboard är däremot ett krav i de flesta skolor av alla former. Antalet elever per dator är lägst i friskolorna. Vi tror att detta resultat beror på att friskolorna oftare använder sig av alternativa undervisningsformer och därför behöver annan utrustning vilket kan vara motiverande för eleverna. Detta är nog ett uttryck för konkurrensen då friskolorna måste differentiera sig. Gällande datorerna kan det hänga ihop med i vilka kommuner skolorna ligger då datortätheten minskar ju större skolan är och ju större orten skolan ligger på är.

Alla kommunala skolor hyr sina **lokaler** av kommunen medan många friskolor hyr av något privat företag eller äger lokalen själva. Både KS1 och KS2 har större ytor per elev än friskolorna men friskolorna betalar betydligt mer än de kommunala skolorna för sina lokaler. Minst betalar KS2. Vi tror att konkurrensen gör att de kommunala skolorna har

överkapacitet i sina lokaler då de alltid måste vara beredda att ta emot elever. Friskolorna kanske också vill förvalta resurserna väl och inte ”slösa på kvadratmetrarna”. Att friskolorna betalar mera för sina lokaler beror nog delvis på att det ofta är nyare lokaler, att lokalerna är mindre och kostar mer per kvadratmeter, att friskolorna ofta ligger i storstadskommuner där det är dyrare samt att det möjligen kan bli dyrare att själva äga lokalen.

Friskolorna och KS2 satsar ungefär lika mycket pengar på *läromedel* medan KS1 ligger lite under. Detta vet vi inte vad det beror på. *Läsårskostnaden* och *skolmatskostnaden* är högre i friskolorna än i KS1 och KS2. Detta kan exempelvis förklaras med ineffektivare resursanvändning eller med att de alternativa undervisningsmetoderna kostar mer. När det gäller skolmaten kan detta bero på att de köper maten från restauranger istället för ett storkök. Färre elever gör ju också att måltiden kostar mer per portion. En annan möjlighet kan vara att friskolorna satsar mer på att få en god och bra måltid då detta skulle kunna vara en konkurrensfördel.

8.3 Personal

Vi har kommit fram till att det finns en liten skillnad i antalet *elev*er per *lärartjänst* mellan skoltyperna. Friskolorna och KS2 har lite färre elever vilket vi tror kan leda till att elevernas prestationer blir något bättre då de får mer stöd och uppmärksamhet. Anledningen till detta är dock oklar.

Skolorna styr även genom sitt sätt att anställa personal. KS1 och friskolorna har störst *andel tillsvidareanställda* vilket kan bero på konkurrensen. Alla parter bör uppfatta detta som en trygghet då de anställda inte har samma benägenhet att byta jobb. Att KS2 anställer fler på visstid kan bero på den avtagande befolkningen i dessa kommuner. Visstidsanställning tror vi först och främst får negativa effekter då personalomsättningen blir hög och situationen orolig för eleverna.

KS1 har störst *andel behöriga lärare* följt av KS2 och friskolorna. Skillnaden tror vi kan bero på att KS1 i större utsträckning ligger i storstadsregionerna där det bör vara lättare att rekrytera. Att friskolorna har färre behöriga skulle kunna bero på kostnadseffektivitet. Att ha behöriga lärare tror vi är viktigt för att upprätthålla en god kvalitet på utbildningen.

Individuell lönesättning är ett styrmedel som förekommer i alla kommunala skolor medan något färre friskolor använder det. Skillnaden skulle kunna bero på att lönen tenderar att höjas vid förhandlingar och att friskolorna som är kostnadseffektiva vill förhindra detta. Individuell lönesättning tror vi är motiverande för personalen. Viktigast för alla skoltyper vid lönesättning är bland annat ansvarstagande, arbetsresultat, samarbetsförmåga och pedagogisk förmåga.

Friskolornas lärare har lägre **löner** tätt följt av KS1. KS2 har en månadslön på i genomsnitt över tusen kronor högre. Det tror vi kan bero på att de vill locka till sig personal till de mindre orterna då hög lön bör vara motiverande för personalen.

Alla KS1 använder sig av något **belöningsystem** följt av friskolorna och KS2 (82 % respektive 56 %) som har en mer sporadisk användning. Att belöna och motivera är viktigt för att personalen ska känna sig uppskattad. Skillnaden tror vi beror på konkurrensen.

Friskolorna avsätter färre dagar per år på **kompetensutveckling** men räknat i andel av budget avsätter de mest. Kompetensutveckling tror vi används som konkurrensmedel och det är även viktigt för undervisningens kvalitet.

8.4 Avslutande kommentar

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns vissa tendenser att styrningen skiljer sig åt mellan de olika skoltyperna men dessa olikheter har en rad olika orsaker. Den största skillnaden vi ser är att friskolorna verkar vara mer kostnadseffektiva. Som helhet skiljer sig däremot inte styrningen nämnvärt mellan fristående och kommunala skolor. Detta tror vi kan bero på anammandet av New Public Management som gör att privata och offentliga organisationer styrs på ungefär samma sätt. Personalen har dessutom samma karaktär vilket gör att ungefär samma typ av styrning fungerar på dem.

9 Slutord

När vi började arbeta på denna uppsats förväntade vi oss att vi skulle finna stora olikheter mellan de fristående och de kommunala skolorna. Vi hade, precis som många andra, en uppfattning om fristående och kommunala skolors egenskaper. Resultatet av vår undersökning har på många sätt förvånat oss. Skillnaderna mellan de olika skoltyperna är betydligt mindre än vi trott och i vissa fall har resultatet till och med varit helt tvärtemot vad vi räknat med. Bland de skillnader som vi fått bekräftade finns att friskolorna är mindre och har färre elever i klasserna. Den mest uppseendeväckande skillnaden är att lärarna i friskolor har lägre löner och är obehöriga i större utsträckning än i kommunala skolor. Vi tror att detta kan förvåna både lärare och föräldrar. Den uppfattning vi fått, när vi pratat med lärare och föräldrar och när vi läst tidigare undersökningar, är att många tror att lärare har bättre betalt i friskolor och att utbildningen är bättre i friskolorna. Nu behöver ju inte behöriga lärare vara den avgörande faktorn för utbildningens kvalitet men det är i alla fall av stor vikt.

Vi har funnit att tiden som vi arbetat med denna uppsats varit mycket intressant och givande. Vi känner att vi fått stor användning för de kunskaper vi inhämtat under våra fyra år på Ekonomiprogrammet. Med detta arbete i handen avslutar vi våra studier och ger oss ut i arbetslivet. Väl mött!

Källförteckning

Ax C, Johansson C, Kullvén H, (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber ekonomi, Malmö

Axelsson B, (1996) *Kompetens för konkurrenskraft*, SNS förlag, Stockholm

Bakka F, Fivelsdal E, Lindkvist L, (1999) *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, 3:e upplagan, Liber ekonomi, Malmö

Baldwin N J, (1987) *Public versus private: Not that different, not that consequential*, Public Personnel administration, vol 16 nr 2

Bell J, (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Bergström F & Sandström M, (2001) *Konkurrens bildar skola – en ESO-rapport om friskolornas betydelse för de kommunala skolorna (Ds2001: 12)*

Berry A, Broadbent J & Otley D, (1995) *Management control* MacMillan, London

Blom H, (1999) *Konkurrens för fortsatt välfärd? – om förekomst, omfattning, effekter och erfarenheter av konkurrensutsättning och alternativa driftformer*, Kommentus förlag AB, Stockholm

Boyne G A, (2002) ”*Public and private management: What`s the difference?*” *Journal of Management Studies* vol 39 Issue 1

Bozeman B, (1987) *All Organizations, Are Public*. London: Jossey-Bass.

Brorström B, (1995) *Styrningens villkor och effekter i professionella organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Bucher R & Stelling J, (1969) *Characteristics of Professional Organizations*, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 10, No. 1 March, 3-15.

Chandler J, (1991) *Public administration and public management. Is there a difference?* *Public Administration*, vol 69, autumn

Christensen T & Lægreid P, (2002) *New public management – The transformation of ideas and practice*, Ashgate Publishing Company, Burlington

Clarkson K, (1972) *Some implications of property rights in hospital management* *Journal of Law and Economics*, 15, 363–84.

COM, (2003a) *Effekter av konkurrensutsättning*,

COM, (2003b) *Kvalitetsmätning inom skola, vård och omsorg*,

Claessen S & Djankov S, (1998) *Privatization benefits in Eastern Europe*, *Journal of public economics*, vol 83 nr 3

Damgren J, (2002) *Föräldrars val av fristående skolor*,
Forskningsavhandling Malmö högskola, Malmö

Denscombe M, (2000) *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund

Ejlertsson G, (1996) *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*
Studentlitteratur, Lund

Ericson U, (2001) *Föräldrar med barn i friskola och kommunal skola – En undersökning från Demoskop på uppdrag av Svenskt Näringsliv*.

Eriksson M, (1998) *Kvalitetstänkande skola*, GME Förlag AB, Landskrona

Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F, (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, Karlshamn

Flynn N, (1990) *Ekonomisk styrning inom den offentliga sektorn*,
Studentlitteratur, Lund

Fränkel D, (2003) *Råd med kompetens – att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*,
bokförlaget kommunlitteratur AB, Höganäs

Gustafsson J-E & Myrberg E, (2002) *Ekonomiska resursers betydelse för pedagogiska resultat*, Lenanders grafiska AB, Kalmar

Hagberg B & Ljung A, (2000) *Projekt är människor*, Konsultförlaget,
Uppsala

Hallin B & Siverbo S, (2002) *Jakten på den goda styrningen*, Rapport nr.3

Herzberg F, (1966) *Work and the Nature of Man*, Crowell, New York

Hood C, (1995) "*The "New public management" in the 1980s: variations on a theme*" *Accounting, Organizations and Society*

Johansson A, (2003) *Offentlig kultur I omvandling? Om prestationsfinansiering och konkurrensutsättning av offentlig serviceverksamhet*, Universitetsbiblioteket, Örebro

Jonsson E (1991), "Effekter av konkurrens i offentlig tjänsteproduktion". I Arvidsson, Göran och Bengt Jönsson, red, *Valfrihet och konkurrens i sjukvården*, SNS Förlag, Stockholm.

Lekvall P & Wahlbin C, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing, Göteborg

Lindkvist L, Löwstedt J & Torper U (1999) *En friare skola*, Studentlitteratur, Lund

Manz C & Sims H, (1980) *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*, *Academy of Management Review*, 361-367

Mathiasen D G, (1999) *The New Public Management and It's Critics*, *International Public Management Journal*

Merchant K & Van der Stede W (2003), *Management control systems*,
Prentice Hall

Mills P, Hall J, Leidecker J, (1983) *Flexiform: A model for Professional Service Organizations*, *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1 January 118-131

Mintzberg H, (1979) *The structuring of organizations*, , N. J. Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Nordgaard A, (2001) *Räkna på urval!*, Linköpings universitet

Ornbrant R m fl, (2001) *Fristående grundskolor*, Norstedts juridik AB, Stockholm

Propper C, Burgess S, Green K, (2000) *Does competition between hospitals improve the quality of care? Hospital death rates and the NHS internal market*, *Journal of public economics*, vol 88 nr 7-8

Røvik K, (2000) *Moderna organisationer*, Liber, Malmö.

Segelod E, (1996) *Learning through Grafting in Ventures in New Areas*, Working paper 1996/1, Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet

Settergren P, (2003) *Bättre skola*, Ekelunds förlag, Västerås.

Stenholm B, (1984) *Skolledning – samverkan och inflytande*, Liber Utbildningsförlaget, Helsingborg

Taylor F, (1929) *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York

Wennås O, (1994) *Så styr vi vår skola*, Förlagshuset Gothia, Göteborg

Tidningsartiklar

Nilsson Emilie, *Lärarbyte oroar föräldrar och elever* Norrköpings Tidningar 2004-04-30

Thullberg P, *Valfrihet i skolan ökar segregationen* DN Debatt 2003-04-15

Åbom Lasse, *30 av 100 lärare obehöriga* Östgöta Correspondenten 2004-04-20

Åbom Lasse, *Friskolor avvisar kritiken mot lärare* Östgöta Correspondenten 2004-04-21

Internetkällor

http://utbildning.regeringen.se/propositionermm/sou/1999/sou99_98.pdf
2004-02-20

<http://www.balansen.goteborg.se/> 2004-03-24

<http://www.friskola.se/filer/Foraldraundersokning.pdf> 2004-02-25

<http://www.friskola.se/vad/fof.asp> 2004-02-18

<http://www.friskola.se/vad/siffror.asp> 2004-02-18

http://www.friskola.se/vad/vad_ar.asp 2004-03-15

http://www.kks.se/assets/F3FF50E8-97E8-454C-9EF3-BAC726AFA7D7/Dokument/it_i_skolan_54957.pdf 2004-05-03

http://www.skolverket.se/friskolor/information/info_diagr_1.shtml
2004-02-25

<http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2003/filer03/enkatrapportoriginal.pdf> 2004-03-11

<http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2004/press040203.shtml>
2004-04-21

<http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/DDD/1155.pdf> 2004-02-25

<http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/DDD/1181.pdf> 2004-02-25

Enkät om skolans styrning

Skolans namn:

Rektorns namn: (endast kontrollfråga för oss, kommer ej användas i rapporten)

I vilken kommun ligger skolan?:

Skolan är en:

- Kommunal skola
 Friskola

Denna enkät avser i första hand åk 7-9. Om alla uppgifter inte går att skilja från övriga årskurser, var vänlig ange detta nedan:

- Alla svar avser endast åk 7-9
 Alla svar avser även andra årskurser än 7-9, nämligen åk

1. Har Ni någon egen formulerad vision att sträva mot förutom de nationella och kommunala styrdokumentet?

- Ja
 Nej, gå vidare till fråga 3

2. Vilken är Er skolas vision?

3. Hur många skolledartjänster (årsarbetare) finns det? (T.ex En halvtidstjänst är 0,5 årsarbetare. Tre halvtidstjänster är då 1,5 årsarbetare)

4. Är lärarkollegiet indelat i arbetslag?

- Ja
 Nej, gå vidare till fråga 7

5. Hur många arbetslag har Ni?

6. Har arbetslagen eget ekonomiskt ansvar?

- Ja
 Nej

7. Hur lång är en lektion i genomsnitt? minuter

8. Hur stor % - andel av er undervisning är lärarledd?

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-10 % | <input type="checkbox"/> 51-60 % |
| <input type="checkbox"/> 11-20 % | <input type="checkbox"/> 61-70 % |
| <input type="checkbox"/> 21-30 % | <input type="checkbox"/> 71-80 % |
| <input type="checkbox"/> 31-40 % | <input type="checkbox"/> 81-90 % |
| <input type="checkbox"/> 41-50 % | <input type="checkbox"/> 91-100 % |

9. Hur många elever går på skolan?

10. Hur många elever består en klass i genomsnitt av?

11. När det gäller sysselsättning på rasterna, vilket/vilka av följande finns på Er skola?

- Cafeteria
- Uppehållsrum
- Biljardrum
- Bordtennis
- Basketplan
- Innebandy
- Annat, nämligen

12. Vad finns det för studieplatser för eleverna?

- Grupprum
- Studierum
- Bibliotek
- Annat

13. Vad har Ni för utrustningskrav på varje enskilt klassrum?

- Overhead
- Whiteboard
- TV
- Video
- Ergonomiskt riktiga möbler
- Annat

14. Hur många datorer finns tillgängliga för eleverna?

15. Vem äger skolans lokaler?

- Äger själva
- Hyr av kommun
- Hyr av privatperson
- Hyr av privat företag
- Annan

16. Hur stor är skolans totala lokalyta? m²

17. Hur stor är den totala lokalkostnaden per år?

18. Hur många lärartjänster finns det totalt på skolan räknat i årsarbetare?

19. Hur många lärare (personer) är anställda på skolan just nu (inkl. visstidsanställda/vikarier)?

20. Hur många tillsvidareanställda lärare (personer) har Ni just nu?

21. Hur många visstidsanställda/vikarier (personer) har Ni just nu?

22. Hur många av lärarna är behöriga?

23. Tillämpar Ni individuell lönesättning?

- Ja
- Nej, gå vidare till fråga 25

24. Hur viktiga är följande faktorer vid lönesättning? Markera på skalan där 1= inte viktigt och 5=mycket viktigt.

	1	2	3	4	5
Ålder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anställningstid på skolan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidigare erfarenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvarstagande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Undervisningsämne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvecklingsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiativförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogisk förmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Vilken är den genomsnittliga månadslönen för en fast anställd, heltidsarbetande, behörig lärare?

26. Använder Ni er av någon form av motivations-/belöningsystem för att motivera personalen?

- Ja
 Nej, gå vidare till fråga 28

27. Vilken/vilka av följande motivations-/belöningsystem används?

- Lönenivå
 Ledighet
 Kompetensutveckling
 Subventionerad friskvård
 Annat, nämligen

28. Ange vilken personal som finns på skolan och fyll i hur många årsarbetare Ni har av varje

- Kurator
 Skolsköterska
 Vaktmästare
 Måltidspersonal
 Lokalvårdare
 Studievägledare
 Datatekniker
 Bibliotekarie

29. Hur mycket tid avsätts för kompetensutveckling per år och anställd, omräknat i heldagar?

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1-2 dagar/år | <input type="checkbox"/> 7-8 dagar/år | <input type="checkbox"/> 13-14 dagar/år |
| <input type="checkbox"/> 3-4 dagar/år | <input type="checkbox"/> 9-10 dagar/år | <input type="checkbox"/> 15-16 dagar/år |
| <input type="checkbox"/> 5-6 dagar/år | <input type="checkbox"/> 11-12 dagar/år | <input type="checkbox"/> 17- dagar/år |

30. Hur stor % -andel av den totala budgeten avsätts till kompetensutveckling för lärarna?

31. Hur stor % -andel av budgeten avsätts för läromedelsinköp?

32. Hur stor är den budgeterade läsårskostnaden per elev?

33. Hur stor är den budgeterade skolmåltidskostnaden per elev och dag?

34. Använder Ni er av något kvalitetsmätningssystem?

- Ja
 Nej, gå vidare till fråga 38

35. Hur ofta sker kvalitetsmätningar av verksamheten?

- 1 gång per år
 2 ggr per år
 3 ggr per år
 4 ggr per år
 5- ggr per år

36. Vem utför den huvudsakliga kvalitetsmätningen?

- Egen resurs
 Extern resurs

37. Inom vilka områden följs kvalitetsmätningen upp?

- Elevernas åsikter
 Skolledningens åsikter
 Personalens åsikter
 Föräldrarnas åsikter
 Elevernas betyg
 Nationella prov
 Ekonomiska mått
 Annat, nämligen

38. Jämför Ni er skola med andra skolor i syfte att förbättra Er?

- Ja
 Nej

39. Med vilka skolor jämför Ni er?

- Kommunala skolor
 Friskolor

Övriga synpunkter

Om vi anser det nödvändigt för uppsatsen, får vi då ange Er skola vid namn?

- Ja
 Nej

Tack så mycket för Er medverkan!

Om Ni har några frågor angående enkäten eller undersökningen är ni välkomna att kontakta oss! Om vi skulle behöva kompletterande svar hoppas vi att vi får kontakta Er igen.

Therese Albrektsson, theal834@student.liu.se, xxx-xx xx xxx

Lisa Bravell, lisbr527@student.liu.se, xxx-xx xx xxx

Hanna Mattisson, hanma894@student.liu.se, xxx-xx xx xxx

Följebrev

Hej!

Vi är tre ekonomstuderande vid Linköpings universitet som skriver en magisteruppsats om den ekonomiska styrningen i kommunala skolor och friskolor.

Undersökningen omfattar en jämförelse av den ekonomiska styrningen i kommunala skolor och friskolor. Vi ska även försöka förklara vad eventuella skillnader beror på och vad de kan få för konsekvenser.

För att samla in data till vår undersökning behöver vi Er hjälp. Som bifogat dokument ("Frågeformulär") till detta mail ligger en enkät som vi skulle önska att Ni ville besvara och skicka tillbaka till oss. Enkäten går att fylla i direkt i dokumentet (dvs. den behöver inte skrivas ut.). ***För att det ska fungera måste Ni spara enkäten på er dator efter Ni fyllt i Era svar och sedan bifoga dokumentet på nytt i svarsmailet.***

Enkäten omfattar frågor som går snabbt att fylla i. På de flesta frågor finns flera svarsalternativ där det bara är att klicka i rutorna för att markera ett kryss. Ett fåtal frågor har en grå textremsa efter sig och däri krävs endast kortfattade svar.

För att tillförlitliga slutsatser ska kunna dras från vår undersökning är det ***mycket viktigt*** att vi får in just Ert svar. Vi kommer inte att i rapporten nämna Er eller Er skola vid namn utan tillstånd. Vi behöver Ert svar snarast, senast måndag den 15 mars 2004.

Om ni har några frågor är ni välkomna att kontakta oss!

Therese Albrektsson, theal834@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX
Lisa Bravell, lisbr527@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX
Hanna Mattisson, hanma894@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX

Om Ni ändå vill skicka in enkäten per post går det bra till adressen:

Therese Albrektsson
Fogdegatan 51
586 47 Linköping

Tack på förhand för Er medverkan!

Påminnelse 1

Hej!

För ca 1 vecka sedan kontaktade vi Er och översände en enkät. Tyvärr har vi inte fått in något svar från Er.

Vi skriver just nu vår magisteruppsats på Ekonomiprogrammet vid Linköpings universitet och genomför en undersökning som omfattar en jämförelse av den ekonomiska styrningen i kommunala skolor och friskolor. Vi ska även försöka förklara vad eventuella skillnader beror på och vad de kan få för konsekvenser.

Det är mycket viktigt för vår undersökning att vi får in svaren från Er. Utan Era svar kommer vi inte att kunna dra några tillförlitliga slutsatser av resultatet. Vi vill därför be Er att försöka besvara enkäten så bra och så snart som möjligt och skicka den till oss.

Som bifogat dokument ("Frågeformulär") till detta mail ligger enkäten igen. Den går att fylla i direkt i dokumentet (dvs. den behöver inte skrivas ut.). ***För att det ska fungera måste Ni spara enkäten på er dator efter Ni fyllt i Era svar och sedan bifoga dokumentet på nytt i svarsmailet.***

Enkäten omfattar frågor som går snabbt att fylla i. På de flesta frågor finns flera svarsalternativ där det bara är att klicka i rutorna för att markera ett kryss. Ett fåtal frågor har en grå textremsa efter sig och däri krävs endast kortfattade svar.

Vi kommer inte att i rapporten nämna Er eller Er skola vid namn utan tillstånd. Vi behöver som sagt Ert svar snarast, senast måndag den 22 mars 2004.

Om ni har några frågor är ni välkomna att kontakta oss!

Lisa Bravell, lisbr527@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX
Hanna Mattisson, hanma894@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX
Therese Albrektsson, theal834@student.liu.se, tel XXX-XXX XX XX

Om Ni ändå vill skicka in enkäten per post går det bra till adressen:

Hanna Mattisson
Rydsvägen 70a
584 31 Linköping

Tack på förhand för Er medverkan!

Påminnelse 2

Hej!

Vi har tidigare kontaktat Er och översänt en enkät om skolans styrning. Tyvärr har vi inte fått in något svar från Er. Vi tar oss därför friheten att påminna Er ännu en gång.

Det är mycket viktigt för vår undersökning att vi får in svaren från Er. Utan Era svar kommer vi inte att kunna dra några tillförlitliga slutsatser av resultatet. Vi vill därför be Er att försöka besvara enkäten så bra och så snart som möjligt och skicka den till oss.

Enkäten omfattar frågor som går snabbt att fylla i. På de flesta frågor finns flera svarsalternativ där det bara är att klicka i rutorna för att markera ett kryss. Ett fåtal frågor har en grå textremsa efter sig och däri krävs endast kortfattade svar.

Som bifogat dokument ("Frågeformulär") till detta mail ligger enkäten igen. Den går att fylla i direkt i dokumentet (dvs. den behöver inte skrivas ut.). ***För att det ska fungera måste Ni spara enkäten på er dator efter Ni fyllt i Era svar och sedan bifoga dokumentet på nytt i svarsmailet.***

Vi kommer inte att i rapporten nämna Er eller Er skola vid namn utan tillstånd. Vi behöver som sagt Ert svar snarast, senast onsdag den 31 mars 2004.

Om ni har några frågor är ni välkomna att kontakta oss!

Lisa Bravell, lisbr527@student.liu.se tel XXX-XXX XX XX
Hanna Mattisson, hanma894@student.liu.se tel XXX-XXX XX XX
Therese Albrektsson, theal834@student.liu.se tel XXX-XXX XX XX

Om Ni ändå vill skicka in enkäten per post går det bra till adressen:

Hanna Mattisson
Rydsvägen 70a
58431 Linköping

Tack på förhand för Er medverkan!

Tackbrev

Hej!

Ni svarade för en tid sen på vår enkät om skolans styrning. Vi vill passa på att tacka så mycket för att Ni tog er tid att hjälpa oss. Era svar är mycket värdefulla för vår undersökning.

Beräknad framläggning av vårt arbete är i mitten av juni, så det dröjer ett tag, men om Ni skulle vara intresserade av att ta del av resultatet av undersökningen får ni gärna kontakta oss så skickar vi rapporten till Er så fort vi är klara.

Vänliga vårhälsningar

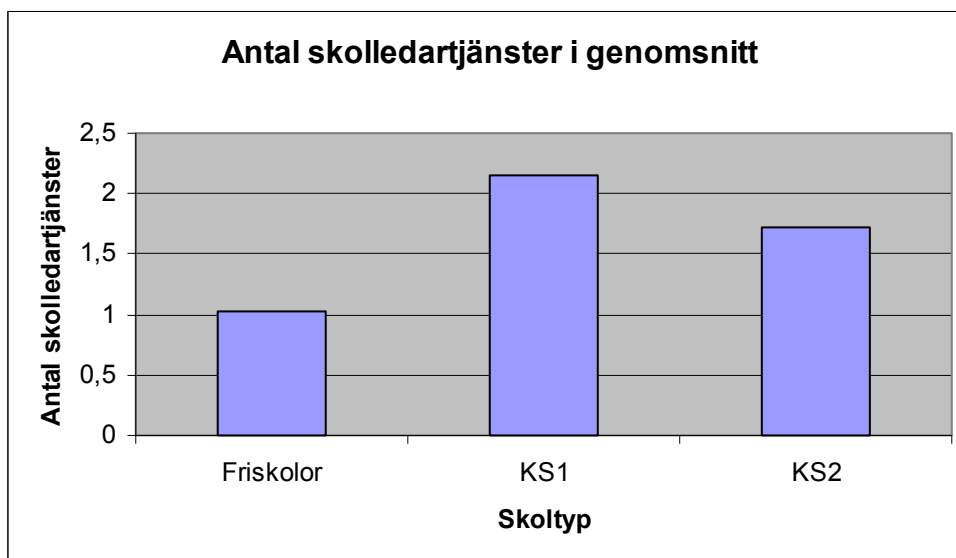
Therese Albrektsson
Lisa Bravell
Hanna Mattisson

Data som inte har redovisats i empirin

Skolledartjänster

Antal skolledartjänster i genomsnitt

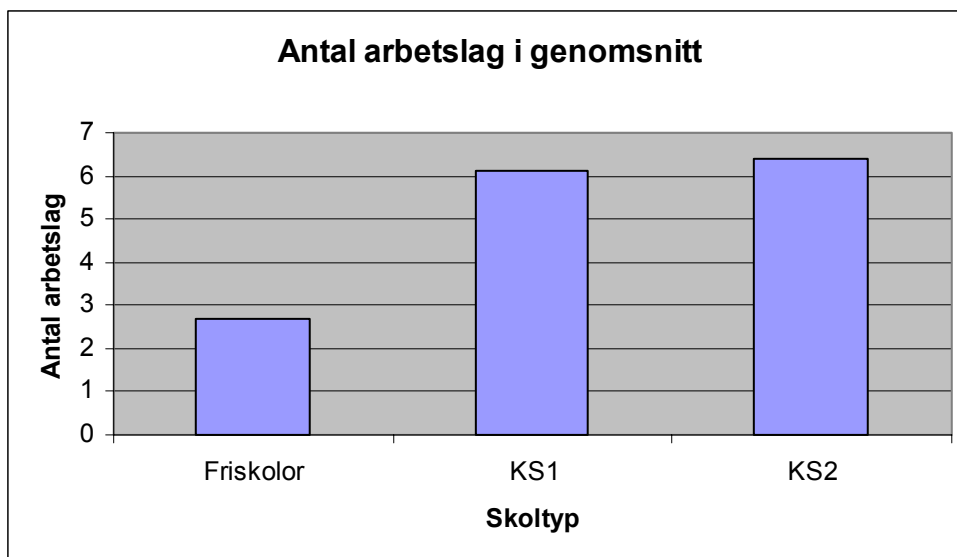
	Antal skolledartjänster
Friskolor	1,023
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	2,15
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	1,717



Arbetslag

Antal arbetslag i genomsnitt

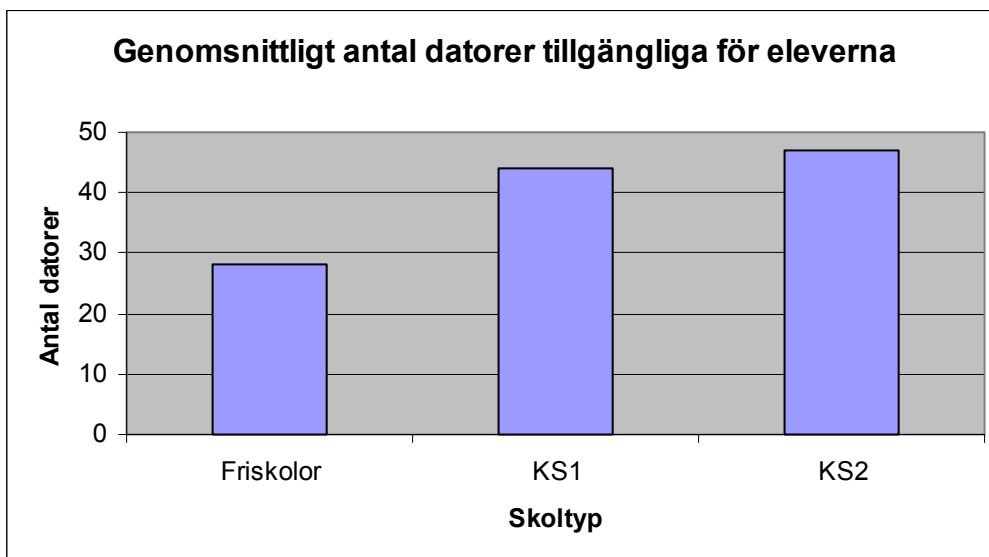
	Antal arbetslag
Friskolor	2,667
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	6,1
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	6,375



Datorer

Genomsnittligt antal datorer tillgängliga för eleverna

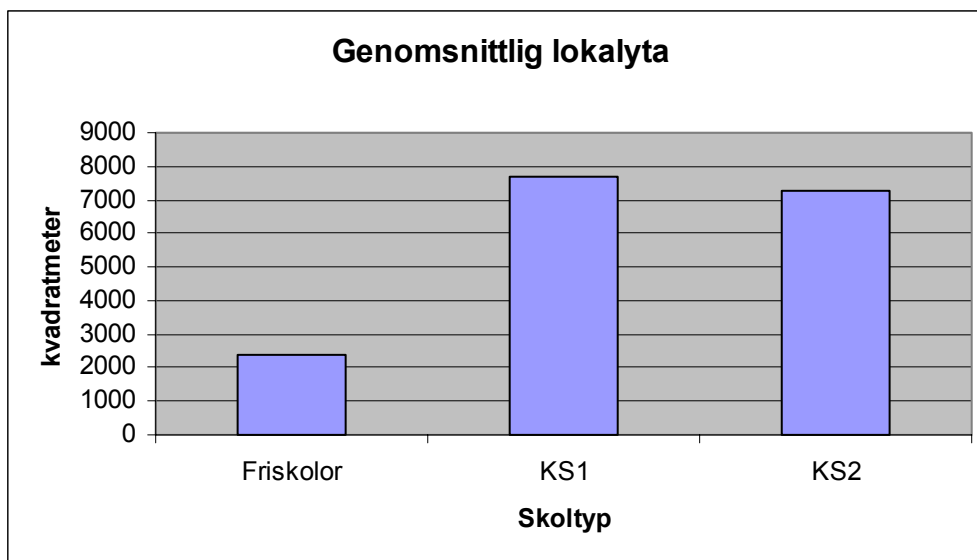
	Antal datorer
Friskolor	28
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	44
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	47



Lokaler

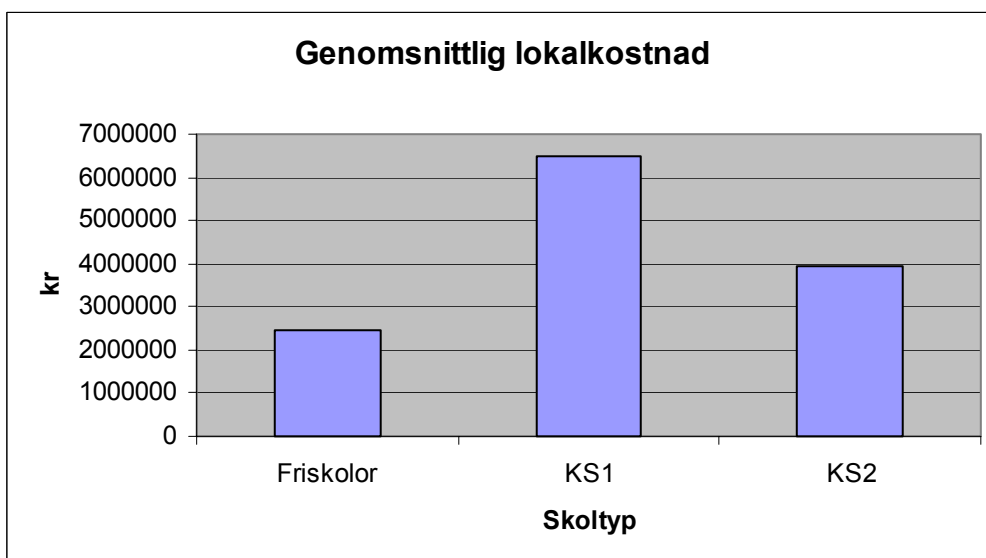
Genomsnittlig lokalyta

	Lokalyta
Friskolor	2389
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	7681
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	7257



Genomsnittlig lokalkostnad

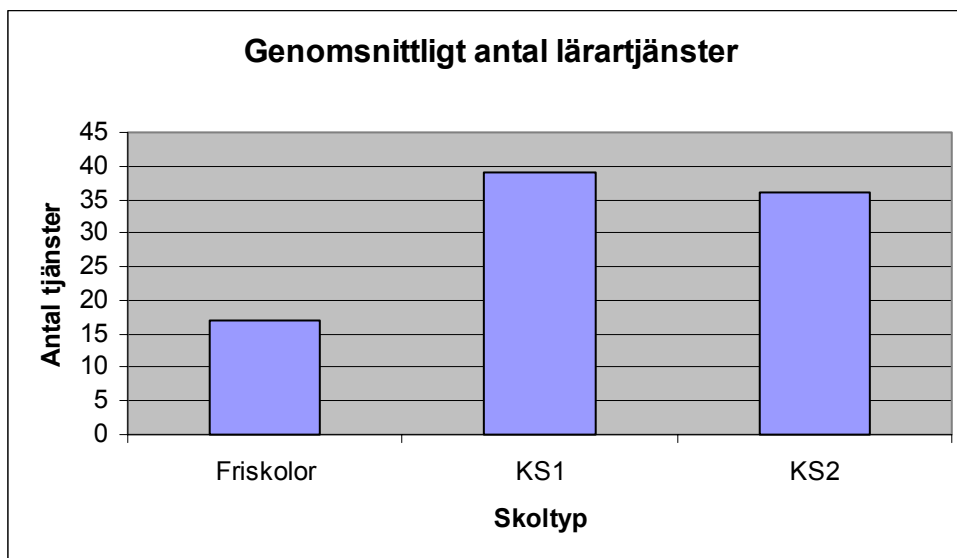
	Kostnad i kr
Friskolor	2458953
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	6500000
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	3933400



Lärare

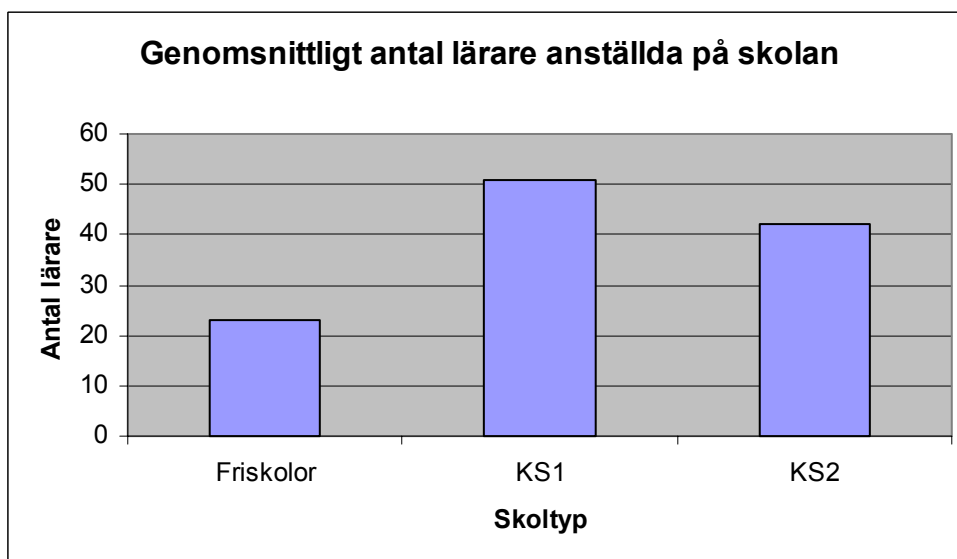
Genomsnittligt antal lärartjänster

	Antal tjänster
Friskolor	17
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	39
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	36



Genomsnittligt antal lärare anställda på skolan

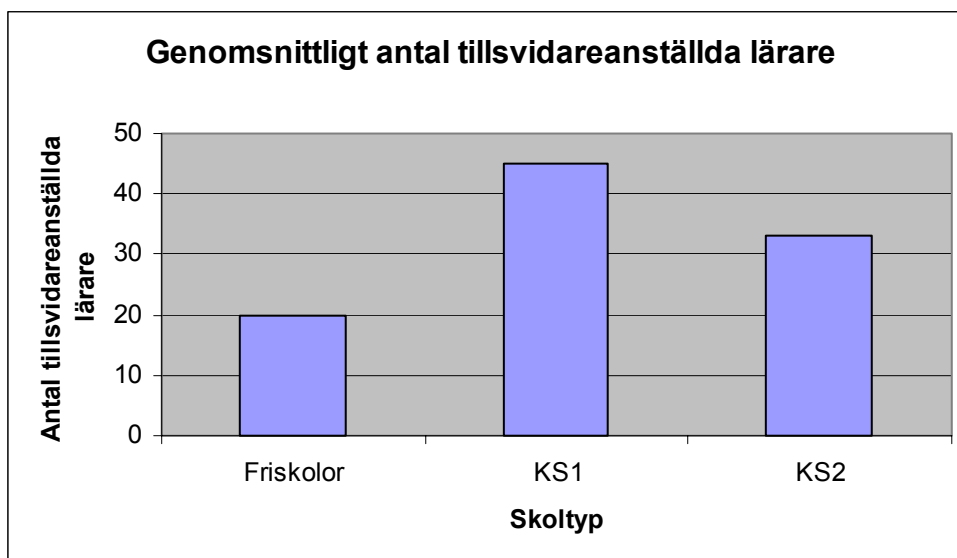
	Antal lärare
Friskolor	23
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	51
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	42



Genomsnittligt antal tillsvidareanställda
lärare

Antal tillsvidareanställda
lärare

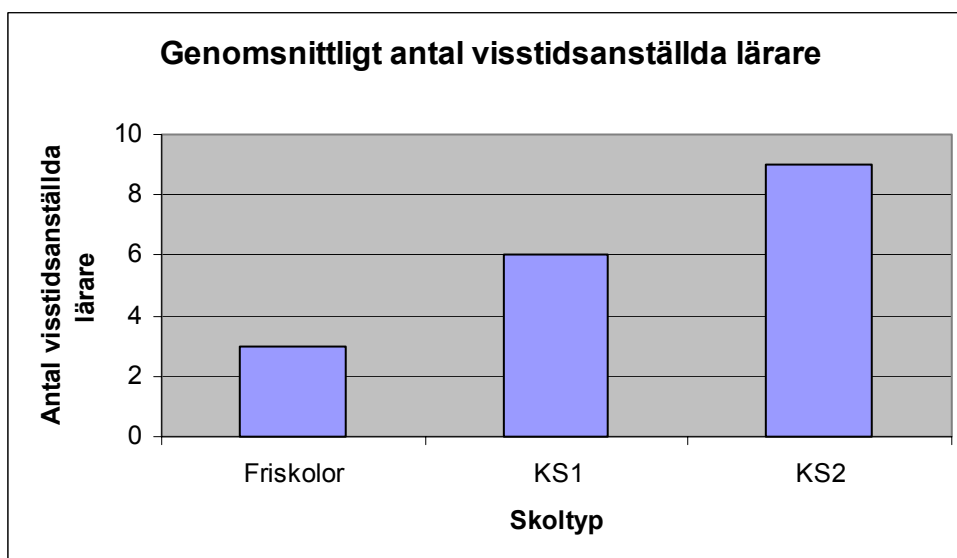
Friskolor	20
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	45
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	33



Genomsnittligt antal visstidsanställda
lärare

Antal visstidsanställda
lärare

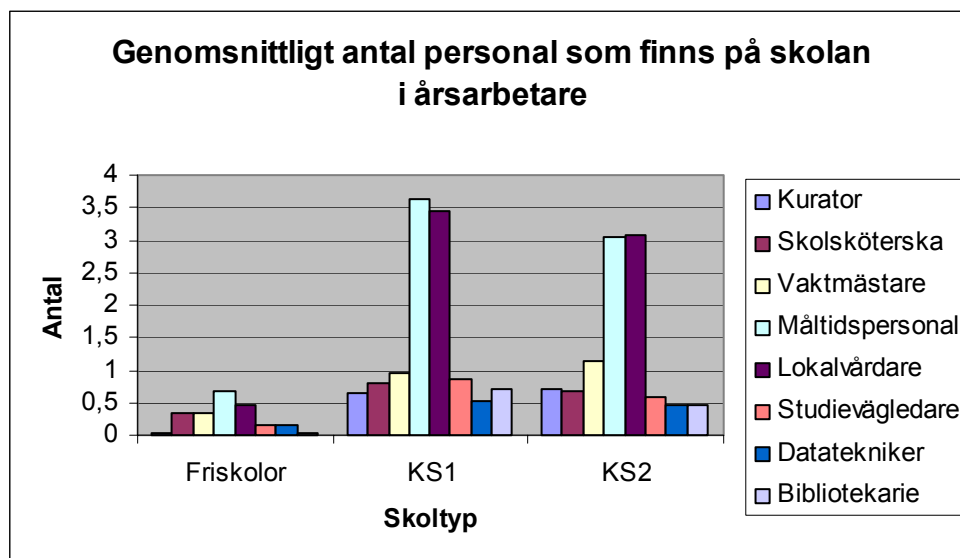
Friskolor	3
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	6
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	9



Personal

Genomsnittligt antal personal som finns på skolan i årsarbetare

	Kurator	Skolsköterska	Vaktmästare	Måltidspersonal
Friskolor	0,035	0,33	0,33	0,667
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	0,656	0,794	0,969	0,3628
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	0,714	0,686	1,143	3,036
	Lokalvårdare	Studievägledare	Datatekniker	Bibliotekarie
	0,469	0,143	0,165	0,045
	3,433	0,863	0,536	0,70
	3,083	0,581	0,475	0,463

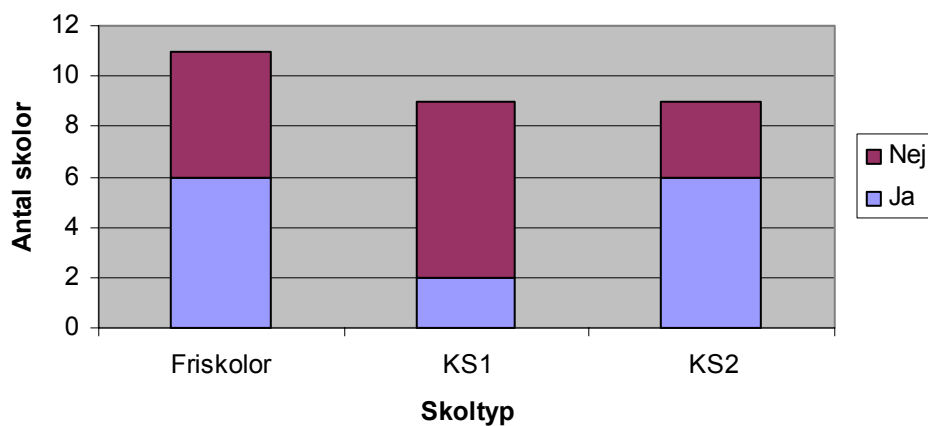


Får skolans namn anges?

Får vi ange Er skola vid namn i uppsatsen?

	Ja	Nej
Friskolor	6	5
Kommunala skolor i kommuner med friskolor	2	7
Kommunala skolor i kommuner utan friskolor	6	3

Får vi ange Er skola vid namn i uppsatsen?



Skolornas visioner

Följande visioner angav skolorna att de hade:

Friskolor

- *Det skall vara kul att gå i skolan och samtidigt skall man lära sig mycket.*
- *Egen elevarbetsplats - kontor, eget ansvar, alltid lärare till hands, ämnesintegrering.*
- *Elevinflytande, rörelse varje dag, progression i social kompetens, varje elev ska ha en aktiv portfölj, tid för reflektion.*
- *En föräldrakooperativ, liten, praktiskt estetisk friskola.*
- *Alla elever skall känna glädje och trygghet i sitt arbete. Alla skall känna att de lyckas. De elever, som gått sin skoltid hos oss, ska ha kunskaper så att de kan påverka både sina egna liv och samhället i stort.*
- *Övergripande vision är den hela människan, där ett samarbete mellan hjärnan, handen och hjärtat genomsyrar verksamheten.*
- *XXX skolan skall till barn och ungdomar i XXX med omnejd erbjuda en skola, där kreativt arbete med musik, bild och drama berikar skolarbetet och ger eleverna lust att utveckla alla sina förmågor.*
- *Att ha en högstadieskola till vilken alla elever kan komma trygga till. Där ingen ska behöva känna sig rädd för att mötas med invektiv som hora och bög. Att ha en högstadieskola till vilken eleverna kommer i första hand för att de vill lära sig något. Att ha en högstadieskola där man känner sig "hemma" i.*
- *Språk och kommunikation.*

Kommunala skolor i kommuner med friskolor

- *Idrottsprofil.*
- *XXXskolan skall vara en plats för lärande och personlig utveckling, där nyfikenhet uppmuntras och där var och en respekteras, där tolerans och musik kännetecknar verksamheten, där övriga samhället och världen är en naturlig del i arbetet, där alla tar ansvar för helheten, såväl personal, elever, föräldrar som kommunens förtroendevalda.*
- *Värdegrunden: Ansvar, lika värde, empati, respekt och trygghet.*
- *XXXskolan erbjuder kunskap, social utveckling och kontinuitet.*

- *Varje elev/barn skall uppleva skolan som utmanande och lustfylld och ett ställe dit han/hon gärna går. 2. Varje elev skall uppleva skolans innehåll som meningsfullt och begripligt. 3. Varje elev skall genom sitt arbete stärkas i sin tro på sig själv och sin förmåga. 4. Varje elev skall uppnå kunskapsmålen i skolår 9. 5. Skolans medel är variation - inte repetition*
- *En skola där alla har möjlighet att utifrån sin egen förutsättning utvecklas på bästa möjliga sätt.*
- *Skola med omsorg*

Kommunala skolor i kommuner utan friskolor

- *XXXskolan är en drivkraft och förebild för att uppfylla våra elevers kunskaps- och utvecklingsbehov, både för att skapa en meningsfull tillvaro och för att uppfylla det gemensamma ansvaret som medborgare.*
- *Nolltolerans mot mobbning, ökad medvetenhet hos elever och föräldrar när det gäller mål och visioner.*
- *Elevers möjlighet att välja*
- *Lustfyllt lärande, Ärlighet mot varandra, Respekt för individen, Arbetsro för alla*
- *"På vår skola skall eleven vara väl känd, efterfrågad och saknad" vi har även en strävan att arbeta enligt konceptet Hälsofrämjande skola som lanserats av EU och av folkhälsoenheten i Sörmland*
- *Alla elever skall bli sedda (förenklat)*