

En skolkoncerns uppgång och fall

Ann-Sofie Holm

A FREE SCHOOL'S RISE AND FALL. Swedish reforms in the early 1990s opened up for various actors – companies and organizations – to run fully tax-funded independent schools on the basis of a voucher system. The last decade the expanding edu business has increasingly attracted international private equity firms to enter the upper secondary school market. In 2008, one of the most lucrative Swedish school companies, John Bauer Education (JB), was sold to a Danish private equity firm. Five years later its bankruptcy was a fact. Present article studies the rise and fall of the company with a specific focus on one of its local schools. Based on semi-structured interviews with some directly involved school actors, the study explores how the bankruptcy affected the inner life in school as well as the local upper secondary school market. The analysis is based on Ball's (2007) theory of privatisation of education.

Keywords: upper secondary school market, privatization, private equity firms, bankruptcy.

Inledning

Sedan 1990-talets valfrihets-, friskole- och skolpengsreformer genomfördes har den svenska gymnasimarknaden successivt expanderat allt snabbare. Mellan 1992 och 2012 ökade andelen elever på fristående skolor från en halv till 26 procent (Skolverket 2014). Trenden var också att större skolföretag köpte upp mindre, vilket ledde till att allt färre aktörer kom att äga allt fler skolor. I dag drivs en stor majoritet av de fristående gymnasieskolorna, cirka 85 procent, i aktiebolagsform, flertalet som delar av större skolkoncerner med stark central ledning och standardiserade utbildningskoncept. Tomas Englund (2012) benämner den utveckling som skett i termer av ”monopolistisk centralism” (s 21ff). Eftersom vinstmöjligheterna inom den skattefinansierade

Ann-Sofie Holm är docent i pedagogik vid Institutionen för pedagogik och specialpedagogik vid Göteborgs Universitet, 405 30 Göteborg. E-post: ann-sofie.holm@gu.se

verksamheten bedömdes som goda blev den svenska friskolemodellen även intressant för utländska ägare (Erixon Arreman & Holm 2011a, Rönnberg 2015). Internationella riskkapitalbolag började investera i svensk utbildning och i dagspressen kom skolan att beskrivas som ”glödhet för riskkapitalet” (Svenska Dagbladet 2010-08-07).¹ Först i raden av skolor som fick internationella ägare var det svenska gymnasieföretaget John Bauer (JB) som 2008 såldes till det danska riskkapitalbolaget Axcel. Efter fem år inom den svenska skolbranschen försatte Axcel emellertid JB-koncernen i konkurs. Händelsen skakade om skolmarknaden och från politiskt och medialt håll hördes en massiv kritik mot riskkapitalister och vinster i skolan. Detta förstärktes inte minst av att det parallellt med den beskrivna utvecklingen även riktades uppmärksamhet mot svenska elevers sjunkande studieresultat och mot ökad segregation i skolan (OECD 2014, Skolverket 2012, Östh, Andersson & Malmberg 2013). Förslag framfördes om bland annat krav på vinstbegränsningar, långsiktighet, ”ägarprövning” och utbildningsgarantier (se t ex Lärarnas Tidning 2013-08-07, Sveriges Television (SVT) 2013-10-25, 2015-06-25). Därtill stramade Skolinspektionen upp sin granskning och ekonomiska kontroll innan tillståndsgivning för nystart av skolor (Carlbaum 2014). Intresset från riskkapitalbolagens håll att investera i skolmarknaden minskade då det som tidigare setts som en relativt riskfri investering nu innebar en högre risk. Jonas Vlachos (2012) som studerat privatiseringen av svensk skola pekar på de styrproblem som byggs in när konkurrens och vinstintressen blir starka drivkrafter i skolsystemet. Medan riskkapitalbolag har ett kortsiktigt ägandeperspektiv med vinstsyfte förväntas skolan ha ett socialt fokus och ett långsiktigt perspektiv. Dessa båda logiker är svårförenliga och när det ena faller riskerar även det andra att falla (Dees & Battle Anderson 2003).

Eftersom riskkapitalägda skolor och skolkonkurser är förhållandevis nya fenomen inom svensk utbildning finns det ännu inte så mycket forskning om hur dessa påverkar berörda elever och anställda. Denna artikels syfte är att illustrera möjliga konsekvenser av etableringen av riskkapitalägda skolor genom en analys av skolkoncernen John Bauers expansion och konkurs. Studien fokuserar en lokal JB-skolas uppgång och fall och hur processen beskrivs av några lärare, elever och rektor på skolan.

Privatisering på olika nivåer

Som analytiskt verktyg används framförallt Stephen Balls teori om hur privatiseringen av utbildningssektorn etablerar en så kallad ”edu

business”, där skolor drivs som företag och elever blir kunder och varor (Ball 2003, 2004, 2007). Privatisering är en pågående och instabil global process med en mängd olika aktörer som agerar på marknaden. Eftersom även staten är en aktiv del i processen suddas gränserna mellan det offentliga och privata ut allt mer. Enligt Ball (2007) sker privatiseringen på två olika nivåer. Den första (first order) handlar om ägandeskap, organisationsform och finansiella relationer, medan den andra (second order) fokuserar implikationerna för sociala relationer, medborgarskap, demokrati etcetera: ”Markets are not just about the economics of profit and loss; they are also about social relations, about sociability, approval, status and power” (Ball 2007, s 85). När de ekonomiska aspekterna blir överordnade påverkas innebörden av såväl utbildningen i sig som vad det innebär att vara rektor, lärare eller elev. Det sker med Balls ord en ”social omvandling” (2004, s 25). Ball (2007) menar vidare att ju mer ett utbildningssystem konsolideras och ackumulerar huvudmännens makt, desto större sårbarhet blir det inom den kommunala sektorn om något av dessa företag misslyckas. Paul Goddard-Patel och Stephen Whitehead (2001) som studerat marknadsutsättningen av högre utbildning i England beskriver ”misslyckande” som inbyggt i ett marknadsutsatt utbildningssystem och ett ”bevis” för dess sanningshalt:

For without the very real threat of 'failure', the imposition of a quasi-market economy is ineffective in driving forward the entrepreneurial culture and the driven-down accountability which defines it. Failure exists as an immanent condition within the market. As a consequence, once the quasi-market was imposed on education, failures had to follow if only to 'prove' the veracity of the policy (Goddard-Patel & Whitehead 2001, s 184).

Rädslan för misslyckande blir därmed styrande för de involverades sätt att agera, menar Goddard-Patel och Whitehead.

Studien och dess genomförande

I denna artikel studeras JB-koncernens uppgång och fall utifrån de två nivåer som beskrivits ovan. Under den första nivån görs inledningsvis en beskrivning av koncernens organisation, framväxt, ekonomi och konkurs. Därefter riktas fokus mot en specifik JB-skola i en svensk mellanstor stad kallad Älvstaden. Efter en kort presentation av Älvstadens lokala gymnasiemarknad analyseras den andra nivån utifrån hur ett

urval direkt berörda elever, lärare och rektor på JB-skolan beskriver sina erfarenheter ”från insidan” av verksamheten.

Undersökningen genomfördes 2012–2014 som en delstudie i projektet ”Inkluderande och konkurrerande?” (VR 2011-5509), vars fokus var elevers och skolpersonals uppfattningar om marknadsisering, konkurrens och inkludering i gymnasieskolan. Eftersom JB-konkursen skedde under den aktuella perioden lades ett antal nya intervjufrågor till för att fånga upp händelsen.² Artikelns empiriska del bygger huvudsakligen på intervjuer med den lokala JB-skolans rektor (i resultatredovisningen kallad Roger), två lärare (Lars, Leif) och två elever (Eva, Elvis).³ Därutöver förekommer uttalanden från en rektor (Rigmor) och en lärare (Lena) på en av de skolor som tog emot JB-elever efter kursen. Beskrivningen av Älvstadens lokala gymnasiemarknad bygger på intervjuer med fyra utbildningsansvariga på kommunnivå (Uno, Urban, Ulla, Ulrika).

De entimmeslånga intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant. I bearbetningen och analysen fokuserades huvudsakligen uttalanden som specifikt gällde JB-skolan. Dessa tematiserades utifrån beskrivningarna av utvecklingen före, under, respektive efter nedläggningen. De sammanställda resultaten presenteras i kommande avsnitt.

JB-skolans uppgång och fall

Presentationen nedan är deskriptiv och indelad i fyra delar. Det inledande avsnittet *Ägarkoncernens framväxt* bygger på information inhämtad från forskningsstudier, hemsidor, reportage, och medierapportering och ger en bakgrundsbeskrivning till de tre efterföljande empiriska delarna.⁴ Avsnittet ger tillsammans med *Den lokala gymnasiemarknaden* en bild av de ekonomiska och yttre ramar den studerade JB-skolan verkade under. De två följande delarna, *Utvecklingen på JB-skolan i Älvstaden* samt *Vad hände efter nedläggningen?* redovisar vilka implikationer detta fick för de drabbade lokala aktörerna. De presenterade resultaten sammanfattas och diskuteras i artikelns avslutande del.

Ägarkoncernens framväxt

JB var ett av de första fristående skolföretagen i Sverige. Kent Werne som följt företagets framväxt beskriver den som en ”framgångssaga” (2013-06-05). Den första skolan grundades i Jönköping 2000 av en före detta yrkesofficer och fick sitt namn efter konstnären John Bauer. Företaget hade i början ett hundratal elever och erbjöd endast ett

program (IT), men expanderade därefter snabbt till att omfatta ett trettiotal skolor över hela Sverige, de flesta med yrkesförberedande program. Skolan blev känd för att vara en av de första att ge eleverna datorer. Det pedagogiska konceptet byggde på ”problembaserat lärande”, vilket senare övergick till så kallat ”entreprenöriellt lärande” – en pedagogik med fokus på individens ansvarstagande och anpassning till arbetslivet (Dahlstedt & Olson 2012). I mitten på 2000-talet var JB landets största skolkoncern och beskrevs som ”en gigant bland landets friskolekoncerner” (Neurath & Almgren 2014, s 207). Företaget och dess grundare hyllades och fick bland annat utmärkelser som Årets varumärke och Årets entreprenör.

Hösten 2008 såldes JB -koncernen till det danska riskkapitalbolaget Axcel. Även om Axcel saknade tidigare erfarenhet av utbildningsbranschen präglades de första åren av optimism och tillväxt (Erixon Arreman & Holm 2011a). Våren 2011 bytte företaget namn till JB Education AB och drev då via olika dotterbolag verksamheter för elever inom grundskola, gymnasieskola, yrkeshögskola, arbetsmarknadsutbildning och företagsutbildning inom Sverige, men hade även verksamheter utomlands (Erixon Arreman & Holm 2011b). Året därpå började Skolinspektionens granskning av koncernskolorna påvisa brister i undervisning, studieresultat och uppföljning (se t ex Lärarnas tidning 2012-04-11). Detta, tillsammans med krympande gymnasiekullar nationellt, bidrog till minskat söktryck, vilket ledde till att JB-koncernen våren 2013 aviserade nedläggning på några orter i landet, däribland Älvstaden. I juni kom beskedet att Axcel begärde hela företaget i konkurs och att över 10 000 elever och 1 600 anställda tvingades söka sig till andra skolor/arbetsplatser (Lundahl m fl 2014). Ett tjugotal av JB-koncernens skolor övergick i andra företags regi, vilka därmed kunde växa ytterligare (Sandberg 2014, Skolverket 2014). Enligt JB-ledningen var anledningen att företaget gått med förlust och att ägarna inte ville skjuta till mer pengar. Från andra håll hävdades emellertid att företaget gjort stora vinstuttag trots redovisat underskott (Svensson 2014, Werne 2013-05-30). Ytterligare förklaringar som gavs var att ägarnas bristande kompetens i utbildningsfrågor lett till felaktiga prognoser (Dovärn & ter Vehn 2014, SVT 2013-10-23).

Direkt efter konkursen uttryckte JB:s vd och koncernchef, Anders Hultin (2013-06-04), i en debattartikel att ”avvecklingen av JB:s skolor visar att systemet fungerar”. Han tillade att eftersom elever och föräldrar idag är så kritiska och kvalitetsmedvetna väljer de bort skolor som inte håller måttet. Uttalandet ligger i linje med hur Goddard-Patel och Whitehead (2001) ovan beskriver ”misslyckande” som inbyggt i marknadssystemet och ett ”bevis” för dess sanningshalt.

Den lokala gymnasiemarknaden

Ovanstående beskrivning visar förutsättningarna och ramarna för JB-koncernens skolor. Därutöver har varje enskild skola sin specifika kontext och geografiska placering, vilket påverkar dess verksamhet och möjligheter att verka på den lokala gymnasiemarknaden (Lundahl m fl 2014, Nyhlén 2011, Skolverket 2013). Artikelns studerade JB-skola ligger i Älvstaden, en mellanstor stad med en handfull stora kommunala gymnasieskolor och lika många små fristående. Enligt intervjuer med några utbildningsansvariga på kommunnivå framkommer att friskolor generellt haft svårt att ta plats i Älvstaden eftersom de kommunala skolorna av tradition haft en stark etablerad position och setts som "säkra" alternativ av eleverna (jfr Lidström, Holm & Lundström 2014). När det lokala JB-gymnasiet startades var det till en början framgångsrikt och "tog jättemycket elever, det var nyhetens behag och det var spännande och nytt" som Urban uttrycker det. Han beskriver att Älvstaden då "tog upp den kastade handsken" och började satsa på nya lokaler och pedagogisk utveckling. Kommunen påbörjade samtidigt en omfattande marknadsföringskampanj som var lokalt förankrad och lättare appellerade till ortens ungdomar jämfört med friskolornas centraliserade reklam. Ulrika relaterar även det låga antalet friskolor i Älvstaden till svaga ekonomiska incitament: "Det är ju inte så attraktivt att starta här eftersom vi har lägst resurstilldelning i Sverige och det blir inte så många pengar att stoppa i fickan".

De fristående skolorna i Älvstaden framställs i intervjuerna å ena sidan som konkurrenter, å andra sidan som komplement under perioder när kommunen saknat plats åt alla elever. Uno framhåller de små friskolornas möjligheter att erbjuda "det lilla formatet" som särskilt viktig för elever som haft svårt att trivas i Älvstadens stora kommunala skolor. Kommunens introduktionsprogram har därför, som han uttrycker det, ofta "köpt platser" av fristående aktörer, däribland JB-gymnasiet. Detta ledde efter hand till att elevunderlaget på den lokala JB-skolan blev allt mer homogent och att skolan "hamnade i dåligt rykte" (Uno). Ulla talar om skolans nedåtgående spiral på liknande sätt och menar att denna förstärktes ytterligare av negativ publicitet i lokalpressen. Resonemanget ligger i linje med studier som visat att en skolas rykte och status är avgörande för dess elevrekrytering och överlevnad (t ex Lundahl m fl 2014).

Utvecklingen på JB-skolan i Älvstaden

I följande avsnitt kommer den lokala JB-skolans uppgång och fall att beskrivas utifrån de direkt involverade aktörernas perspektiv.

Redovisningen bygger huvudsakligen på intervjuer med skolans rektor Roger, lärarna Leif och Lars samt eleverna Eva och Elvis.

Den gyllene tiden

Roger berättar att JB-gymnasiet startade sin verksamhet i Älvstaden 2002. Antalet elever och programutbudet ökade därefter successivt och som mest hade skolan 400 elever. Perioden fram till 2009/2010 präglades av entusiasm och benämns av Roger som "den gyllene tiden". Lärarlagen arbetade nära varandra med stor lokal frihet och få ekonomiska begränsningar. Lars berättar: "Det var alltså köp vad ni behöver, bara det lockar våra elever och bara de är nöjda [...] Det som vi hade på JB då var rätt unikt". Leif beskriver den "pionjäranda" som fanns inom koncernen vid den tiden: "Det fanns massor med visioner och grejer och det startades nya skolor hela tiden". När han anställdes på skolan 2008 betraktades den allmänt som "jättestor och stark, nästan som en elitkola, wow, det var status liksom". Året därefter var elevtillströmningen så stor att skolan inte hade utrymme att ta in fler elever. Rektor Roger beskriver sin känsla på följande sätt:

Jag tyckte att jag levde i lyckans värld. Jag kunde ägna min tid åt skolan, åt pedagogisk utveckling, jag kunde vara med i det som hände, jag deltog i alla möjliga tänkbara sammanhang med eleverna hela tiden, och fick då en fantastiskt nära relation till både elever och personal. Så jag var den som jag tycker mig en rektor ska vara (Roger).

De intervjuade beskriver samstämmigt hur JB-skolans lilla format bidrog till en "familjär stämning" som var "väldigt inkluderande". Alla elever blev synliga, schemat var sammanhållet och lärarna hann arbeta med varje elev. Lars berättar att många av eleverna valde JB-skolan just för att de inte "platsade" i de stora klasserna på Älvstadens övriga skolor: "Där blir man inte sedd, man får inte den plats man kanske behöver".

När JB-koncernen låg på topp såldes den till det danska riskapitalbolaget Axcel. De intervjuade berättar att de först inte märkte någon större förändring utan det kändes snarare tryggt att ingå i en större koncern som kunde "backa upp" (Leif). Den nya ledningen införde tydligare rutiner och struktur, vilket i början uppfattades som positivt då den tidigare ägaren närmast haft "kontoret på fickan" (Roger). Lars menar dock att det var strategisk och förutseende av ägaren att sälja: "Det var väl att han ville passa på att sälja när det var på väg uppåt. Han såg väl också att det här kommer att bli mycket

mycket svårare om några år”. Lars menar att detta borde även Axcel ha insett: ”Att etablera ett stort riskkapitalbolag, det första man gör är väl att bedöma framtidsutsikterna för en verksamhet?”.

Förändringen

I intervjuerna beskrivs hur det successivt skedde en negativ förändring och hur skolans sociala mål alltmer kom att underordnas ägarnas vinstintresse. Vändningen kom när koncernens rektorer kallades till Stockholm och en ny bemanningsmodell infördes.

Och vi blev alla så överraskade och chockade så vi fattade inte vad detta var [...] Så vi förstod att det här var ekonomiska aspekter, här såg man möjligheter att tjäna mycket mer pengar på det här, och det var första uppenbarelsen för mig att det är inte skola de [ägarna] vill driva, utan det är annat (Roger).

Ekonomi och marknadsföring kom allt mer att bli den dominerande frågan på skolan. Enligt Lars blev det ”för mycket ekonomi, eller för lite skola och pedagogik [...] det var 90 procent pengar och 10 procent annat. Från början kanske det var tvärtom”. Även om han förstod att Axcel gjorde vinst ”sas det ju att det aldrig togs ut några vinster”. Roger kritiserar i sin tur de utgifter koncernen lade på reklam: ”Att lägga miljontals kronor på marknadsföring istället för på elever det bär också emot”. Parallellt skedde en maktförskjutning där en allt tydligare toppstyrning ledde till splittring mellan ägare och lokal skolledning. Rektor Roger berättar hur han tappade sina maktbefogenheter gradvis, det byggdes upp ett huvudkontor i Stockholm och OH-kostnaderna började skena i höjden. Han beskriver också hur vissa felsatsningar gjordes på grund av att ledningen saknade erfarenhet från utbildningsbranschen (jfr Dovärn & ter Vehn 2010). En av cheferna, som rekryterats via ett bemanningsföretag, omtalas av Roger exempelvis som ”säkert duktig företagsledare, men eftersom det är annorlunda att driva en skola än att driva en tobaksaffär så satsade hon på helt fel saker”.

Roger beskriver frustrerat hur företagets tidigare gemensamma visioner försvann och ”i den här vevan så började vi ju bli omsprungna av konkurrenterna, framförallt de kommunala skolorna”. En rad åtgärder vidtogs för att anpassa verksamheten till nya ekonomiska ramar, vilket ledde till en ond cirkel med ökad arbetsbelastning, minskad undervisningskvalitet och försämrade studieresultat (jfr Lundström & Holm 2011). Skolan fick lägre söktryck, vilket sammankopplades med minskande gymnasiekullar nationellt och att

den nya läroplanen Gy11 lett till minskad status för yrkesprogram (Skolverket 2013). JB:s koncernledning beslöt då, enligt Roger ”över huvudet på rektorerna”, att starta högskoleförberedande program: ”Det var ingen som frågade oss vad vi tyckte [...] vi skulle ha samhällsprogrammet för att vi skulle få elever för att vi skulle tjäna pengar och så”. För JB-skolan som i Älvstaden allmänt betraktades som en ”yrkesprogramskola” blev det närmast omöjligt att rekrytera elever till de nya programmen. ”De som kanske var mer studiemotiverade och så, de valde väl inte John Bauer i första hand” (Roger).

Enligt intervjuerna kom elevunderlaget successivt att domineras av studieovana ungdomar, ofta med trassliga hemförhållanden: ”Om man nu hårdrar det så fick vi ju ta hand om skräpet som de kommunala skolorna inte ville ha” (Lars); ”Det kändes att liksom udda personer sökte sig till skolan” (Leif). Skolans nedåtgående trend förstärktes ytterligare av en negativ lokal medierapportering och ryktesspridning om att vara en slapp ”chillskola” (Eva) där man inte behövde plugga.

Så alltså, det har fått ryktet att det är slappt på John Bauer, att det är en slapp skola. Men jag kan inte säga att vi var en slapp skola utan kan mer säga att det var såna elever som sökte sig till oss som gjort den skolan till en slapp skola (Leif).

Leif beskriver hur skolans elevupptag gjorde att lärarna fick släppa fokus på undervisningsämnena och alltmer rikta in sig på relationer med eleverna: ”Att få den stackaren att förstå att du måste komma till skolan, du får inte skolka [...] det var mycket sånt”. Utvecklingen kan relateras till Balls (2004, s 10) beskrivning av hur ett konkurrensriktat skolsystem med ”tillval” och ”frånval” tenderar att leda till allt mer homogena och polariserade skolor. I Sverige har detta visat sig i att skillnader i betyg blivit allt större mellan olika skolor och elevgrupper (Skolverket 2012).

Nedläggningen

JB-skolan i Älvstaden fick, i likhet med en handfull andra koncernskolor, besked om nedläggning i mitten på februari 2013, men att alla koncernskolorna skulle gå i konkurs meddelades inte förrän i juni. Enligt intervjuerna kom beskedet närmast som en blixtnöje från klar himmel: ”Ingen visste det” (Roger), och skapade starka reaktioner av ilska, oro och förtvivlan bland de drabbade (jfr liknande beskrivningar i Neurath & Almgren 2014). Lärarna tog emot konkursbeslutet med ”vändig bestörtning” (Leif); ”Det var en traumatisk upplevelse... vissa mådde jättedåligt och började gråta hysteriskt” (Lars). Många

blev oroliga för sin framtida anställning och försörjning. Eleverna uttrycker liknande reaktioner:

Jag blev jätteledsen faktiskt [...] Jag visste inte hur jag skulle göra, vad jag skulle göra med mitt val, alltså det nya gymnasievalet om man säger så. Och man kände sig så himla vilsen, för man var som en stor familj liksom, och att den bara försvann. Usch, nej, det var inte roligt alls (Eva).

Det som var det sämsta med hela den här konkursen var att det var väldigt dåligt informerat. Lärarna fick reda på att skolan skulle stänga dagen innan vi elever fick reda på det. Och någonting dom [koncernledningen] kritiserar för var att vi elever fick reda på det före föräldrarna [...] Jag blev mest häpen att det gick så snabbt och att vi inte hade fått några signaler om det alls. Och såklart lite ilska att dom bara skickade ut oss elever och inte lät oss gå klart våra kurser (Elvis).

Elvis säger att den förklaring han hört till nedläggningen var ”för lågt elevantal” och att ”ekonomin inte höll helt enkelt”. Själv hade han alls inte märkt av detta. Även rektor Roger ifrågasätter nedläggningen och menar att skolan mycket väl hade kunnat drivas vidare i Älvstaden: ”Vi hade ju 200 [elever] när vi gick in i detta läsåret, vilket ekonomiskt är helt okej. Vi har aldrig visat röda siffror över huvud taget på JB i Älvstaden”. Roger säger att det ”bakomliggande skälet” förmodligen var att ägarna inte tyckte skolan gick med tillräcklig ekonomisk vinst. Nedläggningen hanterades, enligt hans mening på ett ”sniket” sätt och ”utan några större tankar på att det finns människor och elever i organisationen”.

Vad hände efter nedläggningen?

Efter nedläggningsbeskedet blev det en hektisk tid för personalen på skolan. Rektor Roger hyllar lärarnas insats: ”De är solidariska som tusan och de jobbar och sliter och håller på med sin betygssättning för elevernas skull under hela sin uppsägningstid”. Han menar dock att koncernen utnyttjat lärarnas lojalitet: ”När uppsägningstiden är slut får de ut sina semesterpengar och sen är det goodbye”. Han säger att lärarna egentligen borde protestera mot ägarna och ”be dem slänga sig i väggen och gå”. Intressant att notera är dock att denna typ av protester inte framkommer i de intervjuade lärarnas berättelser. För dem handlade det snarare om att hantera situationen kollegialt och stötta eleverna. Lars menar att man lyckats ”rätt hyfsat” då samtliga anställda lyckats få nya jobb efter konkursen och alla elever ”hade

platser till hösten”. Eleverna Eva och Elvis som fortsatt sitt tredje gymnasieår på den närliggande fristående Ekskolan berättar att de mottagits väl där. Även om de ibland känt sig lite ”vid sidan om”, uttrycker de tacksamhet över att ha fått en plats över huvudtaget. ”Vi var mest glada över att bara få komma någonstans där vi kunde vara” säger Eva som också uttrycker oro för ny konkurs: ”Vi får hoppas på att den här skolan inte också lägger ner innan vi hinner sluta”.

I intervjuerna beskrivs även hur andra elever fått det svårt efter skolkonkursen. Leif berättar att det gått ”jättedåligt” för några av hans elever som sökt till Åskolan, en av Älvstadens stora prestigefulla skolor. Eleverna kände sig inte hemma och började skolka redan första veckan, vilket ledde till klagomål från lärare och ”mycket snack om JB-gänget”. Leif beskriver eleverna som oönskade på sin nya skola, vilket han kopplar till dess tydligt prestationsinriktade skolkultur:

De [Åskolan] vill inte ha såna elever [som JB-gänget], de vill ha studiemotiverade [...] Det är inte så att man inte bryr sig om hur man mår på Åskolan, men man som lärare hinner inte lösa dessa problem. Och det är också en annan skolkultur här [...] På Åskolan pratar man hela tiden om att ’Ni måste jobba för att få *dessa* elever’. Med *dessa* menar man liksom de studiemotiverade och bra (Leif).

Enligt Leif uppfyllde JB-eleverna inte den nya skolans förväntningar på studiemotivation och resultat, vilket gjorde dem mindre eftertraktade än övriga. Liknande kulturkrock skedde på Ekskolan, dit många JB-elever sökt sig. En av de mottagande lärarna, Lena, beskriver hur personalen arbetat hårt för att möta de nya elevernas ”stora kunskapsluckor” och sociala behov. Ungdomarna hade enligt Lena med sig en speciell ”skolkultur från JB” vilken präglats av ”låt gå-mentalitet” och ”pengar och statistik och väldigt lite elevvård”. Hon nämner också en tendens till betygsinflation på JB, eftersom elevernas betyg därifrån var högre än vad deras kunskaper visade.

Som exemplen ovan antyder, betraktades JB-eleverna som besvärliga och oönskade på de mottagande skolorna. Även om JB-skolans elever och lärare själva i positiva termer framhållit sin skolas kompensatoriska arbete och individualiserade undervisning (jfr Dove-mark & Johansson 2016) tycktes detta inte gett dem tillräckliga redskap att hantera mötet med den prestationsinriktade skolkulturen på de nya skolorna. Med Ball (2004) skulle man kunna säga att JB-elevernas bytesvärde var lågt på skolorna, vilkas status byggde på att de kunde uppvisa goda resultat.

Enligt intervjuer med Älvstadens utbildningsansvariga påverkades inte den lokala gymnasie marknaden nämnvärt efter JB-konkursen. Stadens friskolor tog emot merparten av JB-eleverna, vilket i tider med minskande elevunderlag blev ett tacksamt tillskott och tryggade skolornas framtid för ett tag. Samtidigt skärptes den allmänna opinionen mot friskolorna och föräldrar och elever börjat dra öronen åt sig allt mer. Rektor Rigmor på den riskkapitalägda Ekskolan berättar att hon efter JB-kraschen fått många oroliga frågor om risken för konkurs, frågor hon aldrig fått tidigare. Hon uttrycker dock tillförsikt i att skolan tillhör Sveriges största utbildningsföretag: ”Vi har en jätteorganisation i ryggen så det krävs ganska mycket för att hela systemet ska kollapsa liksom”. I detta sammanhang kan det vara intressant att påminna om hur JB-läraren Leif tidigare uttryckt liknande tilltro till att ägaren Axcel skulle ”backa upp”. Som redovisningen ovan visat byttes emellertid den positiva inställningen till såväl ägare som valfrihets- och friskolesystemet ut mot stor frustration. Efter konkursen uttrycks en ambivalens:

Jag tycker att själva idén med friskola och fri marknad är superbra [...] om jag tänker på JB-eleverna som behövde en skola där de kände sig trygga. Men det är marknadsiseringen som förstört allt detta, alltså att det är pengar man pratar om både på friskolor och på kommunala skolor. Det är det som förstör nu för tiden... grundtanken med hela skolan över huvud taget. Vad är skolans syfte och vad ska man göra i skolan? (Leif).

Jag tycker att friskolans grundtanke är stimulerande när den gäller. Den borde rimligtvis [...] kunna stimulera pedagogisk utveckling [...] Men sen så kan jag ju dra andra slutsatser efter att ha varit fyra år på John Bauergymnasiet i Älvstaden [...] Jag tycker fortfarande att friskoletanken är rätt, men den måste beläggas med en struktur som gör att det är pedagogiken som utvecklas och inte ekonomin (Roger).

Utifrån Rogers och Leifs resonemang är det intressant att notera att samtidigt som marknadstanken å ena sidan hyllas är det å andra sidan när dess inbyggda logik verkligen träder i kraft som den förkastas. Det är när ekonomin blir överordnat pedagogiken och skolans grundtanke som det blir negativt, menar de. Ambivalensen ligger i linje med Balls (2007) beskrivning av de två privatiseringsnivåerna som sammanlänkade men också svårörenliga. Den bekräftar också hans antagande om att ett misslyckande, som i detta fall JB-konkursen, leder till en omvärdering av privata intressen inom skolan: ”Perhaps such failures, if they do happen, will lead to a reassessment of the private participation” (Ball 2007, s 188).

Diskussion

I artikeln har en relativt ny aspekt av skolans marknadsiering beskrivits utifrån JB-koncernens uppgång och fall. Studien visar exempel på vilka konsekvenser det kan få då ett riskkapitalbolag, det vill säga ett företag med fokus på vinstmaximering, får tillfälle att etablera sig i skolsystemet. Resultaten påminner på många sätt om de mönster Ball (2003, 2004, 2007) funnit i sina studier av globala privatiseringsprocesser inom utbildning, en framväxt av vad han kallar "edu business". Denna handlar inte bara om vinst och förlust i ekonomisk mening utan också om vinst och förlust för de involverade människorna, rörande sociala relationer, status och makt. När de båda privatiseringsnivåerna möts sker, enligt Ball (2004), en "social omvandling" där såväl utbildningen i sig som vad det innebär att vara rektor, lärare eller elev förändras. I denna avslutande diskussion vill jag lyfta fram några mönster som framträder i det redovisade materialet rörande denna omvandling.

Studiens resultat visar för det första hur utvecklingen på JB-skolan kom att inverka på de anställdas professionella yrkesroll. I takt med att företaget blev allt mer centralstyrt minskade rektors makt och möjligheter att leda den lokala verksamheten. På motsvarande sätt intensifierades lärarnas arbete och deras utrymme att utöva sin profession minskade. Den frustration och maktlöshet som både rektor och lärare uttrycker i intervjuerna kan ses som en reaktion på den performativitetsskulturer som innefattas i skolans privatiseringsprocess. Ball (2003, s 216) beskriver den ökande pressen på de anställda att vara effektiva och leverera mätbara resultat i termer av "terror of performativity".

Ett andra tydligt mönster som framträder i analysen är hur utvecklingen på JB-skolan ledde till en homogenisering av elevunderlaget. När konkurrensen från Älvstadens övriga skolor ökade valdes JB-gymnasiet, som huvudsakligen hade yrkesprogram, allt oftare bort av studiemotiverade elever. Skolans lilla format bidrog emellertid till att elever med låg grad av studievana, och som i intervjuerna beskrivs som "udda" och "svagpresterande", sökte sig dit. Bilden av den lokala JB-skolan framstår i detta avseende som inkluderande och kompenserande för de elever som varken fick plats eller "platsade" på andra skolor. Skolans pedagogik, som byggde på entreprenöriellt lärande med fokus på individens ansvarstagande och anpassning till arbetslivet (Dahlstedt & Olson 2012), verkar dock inte ha förberett förbereda eleverna för de krav de kom att möta på sina nya skolor efter nedläggningen. Den pedagogiska identitet (Dovemark & Holm 2015), eller "skolkulturer" som de intervjuade kallar det, som utvecklats på JB-skolan bidrog istället till att många av dess elever kom att exkluderas

och hamna i outsiderpositioner då de uppfattades som både besvärliga och oönskade på de nya skolorna. Mönstret visar, i linje med Balls teori, hur elevens ”tillval” och ”frånval” leder till homogena skolor och en ökad polarisering mellan ”vinnare” och ”förlorare”. Det visar också hur ett konkurrensutsatt och performativt utbildningssystem gör att vissa elever utifrån sitt bytesvärde blir mer eller mindre eftertraktade (Ball 2004, s 10). Här bör dock nämnas att de mest ”lönsamma” eleverna för en skola inte nödvändigtvis är de med resursstarka och välinformerade föräldrar. Vlachos (2011) menar att skolor med vinstfokus i vissa fall medvetet väljer att inrikta sin verksamhet mot familjer med mindre möjligheter att bedöma skolkvalitet för att på så vis göra kostnadsbesparingar genom att hålla låg kvalitet. ”Sådana tendenser kan vara särskilt starka i ett system som det svenska där skolpengen gör att skolorna inte kan ta mer betalt för en högkvalitativ än för en lågkvalitativ tjänst” (Vlachos 2011, s 70).

Ett tredje mönster som går att skönja i intervjuerna är att utvecklingen på JB-skolan ledde till en minskad tillit till utbildningssystemet och dess skyddsnät, det vi vanligen kallar välfärdssystemet. En känsla av otrygghet och osäkerhet framträder i de intervjuades berättelser (jfr Ball 2004, 2007). När eleverna tvingas lämna skolan efter konkursen uttrycker de inte enbart sorg över att behöva lämna en trygg vardag, utan också en oro inför framtiden. Finns det överhuvudtaget någon som vill ta emot dem? Detta visas i Evas tacksamhet över att ha hittat en ny utbildningsplats, men också i hennes farhågor över att även den nya skolan skall gå i konkurs. Oron är inte obefogad. Sådär i efterhand kan nämnas att Eva kunde fullfölja sin utbildning på den valda skolan, men att några av de förstaårselever som lämnade JB samtidigt som hon inte hade samma tur. Dessa drabbades av ytterligare ett skolbyte då den friskola de valt i Älvstaden gick i konkurs våren 2015. Den otrygghet som eleverna uttrycker i intervjuerna kan möjligen ses som en följd av den rådande valfrihetslogiken som bygger på det individuella ansvarstagande där var och en är sin egen lyckas smed (Ball 2004). Även i intervjuerna med JB-skolans rektor och lärare framträder en osäkerhetskänsla, dels kopplad till den ovan nämnda maktlösheten över arbetssituationen, dels kopplad till en omvärdering av det rådande systemet med valfrihet och konkurrens. Tilltron till detta tycks ha skakats om i grundvalarna hos de intervjuade efter att JB-konkursen visat på dess baksidor. Det är när ekonomin och vinstintresset blir styrande i stället för pedagogiken – det vill säga när marknadslogiken verkar som den ska – som allt sätts ur spel, menar de intervjuade. För det fjärde visar studien den tydliga kopplingen mellan de två privatiseringsnivåer Ball (2007) talar om. Förändringar i JB-koncernens ägandeskap, organisationsform och finansiella relationer fick direkta

följdverkningar på den lokala skolans inre verksamhet. Medan Axcel hade ett kortsiktigt ägandeperspektiv med vinstsyfte hade skolans aktörer ett betydligt bredare uppdrag med socialt fokus och långsiktigt perspektiv. I intervjuerna beskrivs hur målkonflikten mellan de båda med tiden successivt förstärktes och ledde till en nedåtgående spiral. Verksamheten blev allt mer centraliserad och toppstyrd, skolan gjorde kostnadsbesparingar, verksamheten stramades åt, rektor förlorade sina befogenheter, lärarnas arbetsbelastning ökade, kvaliteten sjönk och elevernas studieresultat rasade. JB:s varumärke tappade därmed i konkurrenskraft och skolan fick svårt att rekrytera nya elever, vilket ledde till att de danska ägarna försatte verksamheten i konkurs då vinsterna uteblev. Elever och personal lämnades därefter till stor del åt sitt öde. Den beskrivna processen sätter tummen på sårbarheten hos ett system som bygger på vinstintresse och inbyggd risk för misslyckande (Goddard & Whitehead 2001). I ett sådant system, där konkurser närmast ses som ”bevis” på att systemet fungerar, riskerar de mest utsatta eleverna att bli förlorare i dubbel bemärkelse.

Avslutningsvis kan sägas att utvecklingen på den studerade JB-skolan i stort följer mönstret i koncernen som helhet, med en tydlig period av uppgång och därefter en nedåtgående spiral. Utvecklingen liknar också i stora stycken den som gällt för friskoleprocessen på ett nationellt policyplan; inledningsvis visioner om småskalighet, decentralisering, pedagogisk mångfald, men när de stora penningsummorna kommer in blir det istället alltmer företagslikt (Englund 2012, Lundahl m fl 2014). Skolans pedagogiska och sociala mål blir underordnade de ekonomiska: ”a thorough subordination of moral obligations to economic ones” som Ball (2007, s 185) uttrycker det. Möjligen blev JB-konkursen, den första riktigt stora i Sverige, en rejäl ögonöppnare för politiker, media, allmänhet och skolan. Den tidigare så etablerade bilden av Sverige som ett föregångsland vad gäller en likvärdig utbildning har även bleknat utomlands (Rönneberg 2015, The Guardian 2015-06-10). Även om JB-konkursen 2013 bidrog till en intensifierad debatt om skattefinansierade vinster i skolan har ännu inga drastiska policyförändringar skett. Diskussionen har emellertid fått ny aktualitet under 2016, bland annat i samband med att ett par av Sveriges mest framgångsrika utbildningsföretag (Academedia AB och Engelska skolan) blivit börsnoterade (SVT 2016-9-19, Veckans Affärer, 2016-05-27). Frågan är hur debatten kommer att föras framgent och huruvida den kommer att fokusera den kanske viktigaste frågan av alla, nämligen den som lyfts av en av de intervjuade lärarna: ”[...] grundtanken med hela skolan över huvud taget. Vad är skolans syfte och vad ska man göra i skolan?”.

Noter

1. Riskkapitalbolag (private equity) är koncerner som på mångnationell bas är uppbyggda som långa kedjor av sammanhängande bolag. Dessa har sällan långsiktiga ägare utan affärsidén är att gå in i företag med tillväxtpotential, arbeta upp lönsamheten och efter en viss period sälja igen (Lindgren 2010, s 16).
2. De nya frågorna fokuserade bl a de intervjuades erfarenheter av den lokala JB-skolans verksamhet före, under och efter skolans nedläggning och hur processen påverkade deras dagliga tillvaro som rektor, lärare respektive elev på skolan.
3. Rektor på JB intervjuades under pågående nedläggning (våren 2013). De två JB-lärarna och två JB-eleverna intervjuades ett år senare (våren 2014), då de samtliga arbetade/studerade på andra skolor. Detta innebär alltså att de talar retrospektivt om sina erfarenheter.
4. Urvalet av medie-källor gjordes bland annat genom att följa nyhetsrapporteringen av JB i TV, dagstidningar och olika internetkällor. Det är inte en heltäckande sökning, men visar hur utvecklingen ofta beskrivits under och efter konkursen.

Referenser

- Ball, Stephen J. (2003): The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy* 18(2), 215-228.
- Ball, Stephen J. (2004): Education for sale! The commodification of everything? King's Annual Education Lecture, June 17 2004, University of London. <http://nepc.colorado.edu/files/CERU-0410-253-OWI.pdf> [Hämtad 2012-08-15].
- Ball, Stephen J. (2007): *Education Plc: Understanding Private Sector Participation in Public Sector*. New York: Routledge.
- Carlbaum, Sara (2014): Marknadens misslyckande? Om behovet av utökad kontroll av fristående skolor. *Utbildning & Demokrati. Tidskrift för didaktik och utbildningspolitik* 23(1), 39-56.
- Dees, J. Gregory & Battle Anderson, Beth (2003): For-profit social ventures. I Marilyn L Kourilsky & William B Walstad, red: *Social Entrepreneurship*, s 1-26. Dublin: Senate Hall Publishing.
- Dovemark, Marianne & Holm, Ann-Sofie (2015): Pedagogic identities for sale! Segregation and homogenization in Swedish upper secondary school. *British Journal of Sociology of Education*, 1-12.

- Dovemark, Marianne & Johansson, Monica (2016): Personalised learning as repressive tolerance: a comparative ethnographic analysis from research in three Swedish schools. *Ethnography and Education* 11(3), 331-344.
- Dahlstedt, Magnus & Olson, Maria (2014): Medborgarskapande för ett nytt millennium. Utbildning och medborgarfostran i 2000-talets Sverige. *Utbildning & Demokrati. Tidskrift för didaktik och utbildningspolitik* 23(2), 7-25.
- Dovärn, Peter & ter Vehn, Erik (2014): *Utbildning som lönar sig? Riskkapitalbolag som investerar i skolor*. Södertörns högskola. [C-uppsats i företagsekonomi.]
- Englund, Tomas (2012): Utbildningspolitisk monopolism – nya utmaningar för läroplansteorin. I Tomas Englund; Eva Forsberg & Daniel Sundberg, red: *Vad räknas som kunskap? Läroplansteoretiska utsikter och inblickar i lärarutbildning och skola*, s 20-38. Stockholm: Liber.
- Erixon Arreman, Inger & Holm, Ann-Sofie (2011a): Privatisation of public education? The emergence of independent upper secondary schools in Sweden. *Journal of Education Policy* 26(2), 225-242.
- Erixon Arreman, Inger & Holm, Ann-Sofie (2011b): School as “Edu-business”: Four “serious players” in the Swedish upper secondary school market. *Education Inquiry* 2(4), 637-664.
- Goddard-Patel, Paul & Whitehead, Stephen (2001): The mechanics of ‘failure’ in further education: The case of Bilston Community College. *Policy Studies* 22(3-4), 181-195.
- Holm, Ann-Sofie & Lundström, Ulf (2011): “Living with the market forces”. Principals’ perceptions of market competition in Swedish upper secondary school. *Education Inquiry* 2(4), 601-617.
- Hultin, Anders (2013-06-04): Avvecklingen av JB:s skolor visar att systemet fungerar. *Dagens Nyheter*. <http://www.dn.se/debatt/avvecklingen-av-jbs-skolor-visar-att-systemet-fungerar/> [Hämtad 2013-08-08].
- Lidström, Lena; Holm, Ann-Sofie & Lundström, Ulf (2014): Maximising opportunity and minimising risk? Young people’s upper secondary school choices in Swedish quasi-markets. *Young* 22(1), 1-20.
- Lindgren, Anne-Marie (2010): *Vinstvarning! Arbetarrörelsens Tankesmedja*. Stockholm: LO-tryckeriet.
- Lundahl, Lisbeth; Erixon Arreman Inger; Holm, Ann-Sofie & Lundström, Ulf (2014): *Gymnasiet som marknad*. Umeå: Boréa.
- Lundström, Ulf & Holm, Ann-Sofie (2011): Market competition in upper secondary education: perceived effects on teachers’ work. *Policy Futures in Education* 9(2), 193-205.

- Lärarnas tidning (2013-08-07): Björklund vill lagstifta om riskkapitalister. <http://www.lararnasnyheter.se/senaste-nytt/2013/08/07/bjorklund-vill-lagstifta-mot-riskkapitalister>. [Hämtad 2013-08-08].
- Lärarnas tidning (2012-04-11): Hård kritik mot John Bauer-gymnasier. <http://www.lararnasnyheter.se/lararnas-tidning/2012/04/11/hard-kritik-mot-john-bauer-gymnasier> [Hämtad 2014-04-04].
- Neurath, Carolina & Almgren, Jan (2014): *De svenska riskkapitalisterna. En berättelse om makt, pengar och hemligheter*. Stockholm: Norstedts.
- Nyhlén, Jon (2011): *Styrideal och konflikt – Om friskoleetablering i tre norrländska kommuner*. Mittuniversitetet: Mid Sweden University Doctoral Thesis, 104.
- OECD (2014): When is competition between schools beneficial? *PISA in focus – 2014/8*, 42. [http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/PISA-in-Focus-N42-\(eng\)-FINAL.pdf](http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/PISA-in-Focus-N42-(eng)-FINAL.pdf) [Hämtad 2015-10-10].
- Rönnerberg, Linda (2015): Marketization on export: Representations of Swedish free school model in English media. *European Educational Research Journal* 14(6), 549-565.
- Sandberg, Åke (2014): *Värden i välfärden – om styrning och organisering efter new public management*. Stockholm: Arena idé. [Kan hämtas från <http://www.arenaide.se/rapporter/>].
- Skolverket (2012): *Likvärdig utbildning i svensk grundskola? En kvantitativ analys av likvärdighet över tid*. Rapport 374. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2013): *Det svåra valet. Elevers val av utbildning på olika slags gymnasieområden*. Rapport 394. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2014): *Privata aktörer inom förskola och skola. En nationell kartläggning av enskilda huvudmän och ägare*. Stockholm: Skolverket.
- Svenska Dagbladet (2010-08-07): Skolan glödhet för riskkapitalet. <http://www.svd.se/skolan-glodhet-for-riskkapitalet> [Hämtad 2010-10-08].
- Svensson, Sten (2014): *Oligarkerna – Vinnarna i slaget om välfärden*. Tidens rapportserie, 4. Stockholm: Tankesmedjan Tiden. [Kan hämtas från <http://tankesmedjantiden.se/>].
- SVT (2013-10-25): Anders Borg dömer ut riskkapitalister i skolan. <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/anders-borg-domer-ut-riskkapitalister-i-skolan> [Hämtad 2016-03-18].

- SVT (2013-10-23): Självkritisk rapport efter skolkonkursen. <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/miljonerna-forsvann-riskkapitalbolaget-sjalvkritisk-i-ny-rapport> [Hämtad 2016-02-10].
- SVT (2015-06-25): Regeringen föreslår gymnasiegaranti. <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/regeringen-foreslar-gymnasiegaranti> [Hämtad 2015-10-10].
- SVT (2016-09-19): Engelska skolan börsnoteras. <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasternorrland/engelska-skolan-borsnoteras> [Hämtad 2016-09-21].
- The Guardian (2015-06-10): 'It's a political failure': How Sweden's celebrated schools system fell into crisis. <http://www.theguardian.com/world/2015/jun/10/sweden-schools-crisis-political-failure-education> [Hämtad 2015-08-10].
- Veckans Affärer (2016-05-27): Svenska skolor ska börsnoteras igen. <http://www.va.se/nyheter/2016/05/27/svenska-skolor-borsnoteras-igen---miljardar-blir-storagare/> [Hämtad 2016-09-21].
- Werne, Kent (2013-06-05): En friskolejättes uppgång och fall. *Dagens Arena*. <http://www.dagensarena.se/innehall/en-friskolejattes-uppgang-och-fall/> [Hämtad 2013-08-08].
- Werne, Kent (2013-05-30): 2011: 74 miljoner i vinst – nu läggs JB ned. *Dagens Arena*. <http://www.dagensarena.se/innehall/2011-74-miljoner-i-vinst-nu-laggs-jb-ned/> [Hämtad 2013-08-08].
- Vlachos, Jonas (2012): Är vinst och konkurrens en bra modell för skolan? *Ekonomisk debatt*, 4(49), 16-30.
- Vlachos, Jonas (2011): Friskolor i förändring. I Laura Hartman, red: Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd? s 66-110. Stockholm: SNS Förlag.
- Östh, John; Andersson, Eva & Malmberg, Bo (2013): School choice and increasing performance difference: A counterfactual approach. *Urban Studies* 50(2), 407-425.