



GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Kommunal fristående skola:

En skolas utveckling utifrån ett ledarperspektiv

**Elizabeth Johansson**

---

Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: Magisterprogrammet i pedagogik med inriktning mot utbildningsledarskap  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: VT 2008  
Handledare: Margretha Milsta  
Examinator: Karin Rönnerman

## Abstract

Arbetets art: Examensarbete, 15 hp. Magisterprogrammet i pedagogik med inriktning mot utbildningsledarskap  
Titel: Kommunal fristående skola: En skolas utveckling utifrån ett ledarperspektiv.  
Författare: Elizabeth Johansson  
Handledare: Margaretha Milsta  
Examinator: Karin Rönnerman  
Nyckelord: Kommunal fristående skola

---

Syfte: Syftet med min studie var dels att få en ökad förståelse för kommunal fristående skola och dels att se vilken utveckling som skett. Detta gjorde jag till stor del från ett ledarperspektiv. Mina frågeställningar blev därför: Varför väljer skolledare att driva en kommunal fristående skola, vilka förutsättningar har skolan fått och vilken utveckling har skett?

Teori: Den teoretiska ram jag använde utgick från fristående skolors framväxt och dess begrepp, tidigare forskning kring fristående skolor, skolors finansiering och inre verksamhet samt vad Berg och Grosin säger om skolutveckling.

Metod: Jag valde att göra en fallstudie på Sveriges första kommunala fristående skola. Mitt urval av datainsamling var fokuserad till del av skolans dokumentation, rapporter från tre observationer som genomförts genom åren och en intervju med rektorn på skolan. Jag valde att redovisa delar från observationsrapporterna som hade med skolans pedagogiska utveckling att göra samt att studera rektors syn på skolans utveckling och varför saker och ting blev som de blev.

Resultat: Jag fann att skolan har påverkats av att bli en kommunal fristående skola. Förutsättningarna förändrades. Det blev en bättre ekonomi, skolan fick en styrelse som drev frågor för dem och skolan har i många områden utvecklats. Åtta av dessa områden har direkt eller indirekt påverkats av att skolan var en kommunal fristående skola. Skolans utveckling har lett till att skolan uppmärksammas i media och besöks av andra skolor som vill studera deras verksamhet.

## **Förord**

Fristående skolor har sedan 90-talet ökat kraftigt. Dessa skolor har startat av olika anledningar. Det har varit för att profilera en viss religion (konfessionsskolor), en viss inriktning så som musik eller idrott eller en viss pedagogisk inriktning. Friskolor med allmän didaktisk inriktning har under senare åren blivit allt vanligare och ofta som vinstdrivande företag. Nu finns det ytterligare ett fenomen som dykt upp och det är kommunala fristående skolor. Tittar man på nätverket kommunala fristående skolors hemsida finner man en karta över Sverige där fyrtiofyra platser från norr till söder är markerade. De markerade platserna visar där det finns en till flera kommunala fristående skolor. Det finns en del forskning kring friskolor, men forskning om kommunala fristående skolor är liten eftersom det är en relativt ny företeelse. Den första kommunala fristående skolan startade i Sverige 1995. Under dessa tolv år har det blivit allt vanligare och spridningen är från Kalix i norr till Skurup i söder.

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>Syfte och frågeställning</b> .....	<b>3</b>
<b>Litteraturgenomgång</b> .....	<b>3</b>
Fristående skolors framväxt .....	3
Begreppet fristående skola .....	5
Tidigare forskning kring fristående skolor .....	6
Skolans finansiering .....	7
Skolans inre verksamhet - nya pedagogiska vägar .....	8
Från helklassundervisning till nya arbetsformer .....	8
Skolutveckling .....	10
Frirumsmodellen .....	10
Framgångsrika skolor .....	11
<b>Metod</b> .....	<b>12</b>
Intervju .....	13
Observationsrapporter .....	15
Urval .....	15
Inre validitet.....	15
<b>Resultat</b> .....	<b>16</b>
Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola? .....	16
Vilka förutsättningar har skolan fått? .....	17
Skolans förutsättningar utifrån styrelsens arbete .....	18
Vilken utveckling har skett - observationsrapporter?.....	19
Observation 1998 .....	19
Den fysiska miljön .....	19
Den pedagogiska inre utvecklingen .....	19
Observation 2001 .....	20
Den fysiska miljön .....	20
Den pedagogiska inre utvecklingen .....	20
Observatörernas förslag på utvecklingsområden i 2001 års rapport blev följande: .....	21
Observation 2004 .....	21
Den fysiska miljön .....	22
Den pedagogiska inre utvecklingen .....	22
Utifrån utvecklingsområden 2001 fann observatörerna följande resultat år 2004: .....	24
Utifrån särskolans utvecklingsområden i observationen år 2002 fann man följande resultat år 2004: .....	24
Vilken utveckling har skett – ett ledningsperspektiv?.....	25
Olika utvecklingsområden .....	25
Särskola.....	26
Utvecklingsprojekt.....	26
Lärprocessen genom åren .....	27
Visioner och mål.....	27
Framtiden .....	28
Sammanställning av utvecklingsområden som skett genom åren .....	28

Hur påverkas en skola av att vara kommunal fristående skola?.....	30
<b>Analys av data.....</b>	<b>32</b>
Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola? .....	32
Vilka förutsättningar har fåtts? .....	33
Skolans resurser .....	33
Styrelsen.....	34
Föräldraengagemang.....	34
Skolans utveckling.....	35
Rösjöskolans utveckling utifrån forskning om framgångsrika skolor .....	37
Hur påverkas en skola av att vara kommunal fristående skola?.....	38
<b>Diskussion .....</b>	<b>39</b>
Föräldraengagemang .....	39
Styrelse .....	39
Resurser .....	40
Mångfald och valfrihet .....	40
Kontext .....	41
Skolans utveckling.....	41
<b>Nya frågeställningar.....</b>	<b>42</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 1</b> Våra hörnstenar	
<b>Bilaga 2</b> Intervju med rektor	
<b>Bilaga 3</b> Tidslinje	
<b>Bilaga 4</b> Intervju med rektor del 2	

## Inledning

Friskolor har sedan 90-talet ökat kraftigt. Dessa skolor har startat av olika anledningar. Det har varit för att profilera en viss religion (konfessionsskolor), en viss inriktning så som musik eller idrott eller en viss pedagogisk inriktning. Friskolor med allmän didaktisk inriktning har under senare åren blivit allt vanligare och ofta som vinstdrivande företag. Nu finns det ytterligare ett fenomen som dykt upp och det är kommunala fristående skolor. Tittar man på nätverket kommunala friskolors hemsida, [www.komfri.se](http://www.komfri.se), finner man en karta över Sverige där fyrtiofyra platser från norr till söder är markerade. De markerade platserna visar där det finns en till flera kommunala fristående skolor. Det finns en del forskning kring friskolor, men forskning om kommunala fristående skolor är liten eftersom det är en relativt ny företeelse. Den första kommunala fristående skolan startade i Sverige 1995. Under dessa tolv år har det blivit allt vanligare och spridningen är från Kalix i norr till Skurup i söder.

## Bakgrund

Den officiella termen för skolor med annan huvudman än stat, kommun eller landsting och som finansieras av skolpeng är fristående skola. I samband med den nya reformeringen av utbildningssystemet och införande av en så kallad skolpeng, öppnades möjligheter för andra huvudmän, som t ex kommersiella företag, bolag eller ideella föreningar (Prop. 1991/92).

I en rapport från skolverket, ”*Skolor som alla andra? Med fristående skolor i systemet 1991-2004*”, har man med ett statligt sektorsperspektiv från skolverkets redan insamlade statistik och studier försökt beskriva epoken då fristående skolor började etablera sig i det svenska skolsystemet. Rapporten utgår från syftet de politiska besluten hade, att fristående skolor skulle främja det svenska skolsystemet. Förhoppningarna var att bidra till:

- ett större utbud och ökad valfrihet
- ökad kvalitet då konkurrensen vitaliserar till pedagogisk utveckling.
- ett mer kostnadseffektivt skolsystem då kostnadseffektiva arbetsmetoder skulle spridas.

Traditionellt på grund av missnöje med den allmänna skolan har fristående skolor uppstått som erbjudit alternativ pedagogik/metodik, en speciell ämnesprofil eller varit en konfessionsskola (Lundgren, 2002).

Skolverket kategoriserar år 2001 skolornas inriktningar till:

- allmän,
- speciell pedagogik,
- konfessionell,
- speciell ämnesprofil,
- språklig/etnisk
- övriga

Under de senaste åren har förändringen gått mot att allt fler fristående skolor idag har en allmän pedagogisk inriktning. Kommunens skolor har visat att man tagit konkurrensen på allvar och har också börjat profilera sig bl a som profilskola eller har en viss inriktning (Skolverket, 2005b).

Fristående skolor har varit en het debatt i flera år, men nu tycks fristående skolor vara här för att stanna och många fristående skolor drivs numera som vinstdrivande företag. Det har nu

dykt upp ett nytt fenomen, nämligen kommunal fristående skola. Det är fortfarande kommunen som är huvudman, men kommunala fristående skolor får ytterligare en viss frihet för att prova nya pedagogiska vägar. Syftet till att skapa kommunala fristående skolor, vilken frihet och vilka resurser man ger den fristående skolan ser olika ut i olika kommuner.

Jag arbetar som rektor på en F-9 skola med tillhörande förskola. När skolan byggdes -93 startade den som ett kommunalt projekt. Skolan skulle utveckla nya pedagogiska vägar. Den pedagogiska tanken fanns med från byggande och påverkade dess arkitektur till hur skolan organiserade sig med åldersblandade klasser och arbetslag runt eleverna. Skolan fick några år senare också prova att vara timplanslöst, vilket innebar att eleverna var garanterade en viss undervisningstid, men fördelningen av timmarna var fritt. Didaktiken och dess utveckling var viktig. Många som inte visste så mycket om skolan trodde att skolan var en fristående skola eftersom organisationen och arbetssättet då var annorlunda. Skolan har ingått i kommunens skolförvaltning och målet för förvaltningen har varit att utveckla kvalitén på alla skolor på bred front. Förvaltningen ville kvalitetssäkra skolorna med en minsta gemensam kvalitet, alltså skulle skolorna följa gemensamma direktiv. För det mesta har detta inte inneburit någon intressekonflikt för projektskolans del, men skolledningen upplever ändå att styrningen centralt blir allt mer påtaglig. När det 2006 gavs en möjlighet att anmäla sitt intresse för att prova kommunal fristående skola kände ledning och personal att detta var något för dem. Syftet med att skapa kommunala fristående skolor var att låta skolorna prova nya pedagogiska vägar. Detta var inget nytt för skolan och det innebar att personalen fick fortsätta med det de gjorde, nämligen prova nya vägar.

Politikerna i kommunen ville låta två skolor prova i tre år som projektform med möjlighet till två års förlängning. Att bli en kommunal fristående skola i denna kommun innebar att skolan skulle upprätta en lokal styrelse (ett brukarråd) med föräldrar, personal och elever och att skolan skulle stå direkt under nämnden som sin egen förvaltning. Vissa kostnader som kommunen hade för kommungemensamma tjänster för skolorna lades ut på de kommunala fristående skolorna så att de fick driva dem själva.

Arbetsgruppen som formade de blivande kommunala fristående skolorna valde att slopa begreppet "fristående" och byta till ordet "självstyrande". De ansåg att begreppet "självstyrande" var ett bättre förklarande begrepp och tyckte att ordet fristående gav en negativ klang eftersom det kunde förväxlas med vanliga fristående skolor. Skolorna var nog med att de tillhörde kommunen. De nya kommunala "självstyrande" skolorna lämnade kommunens skolförvaltning.

När jag har träffat människor som arbetar inom skolan och berättat att skolan jag arbetar på blivit en kommunal självstyrande skola, måste jag först förklara begreppet. Min förklaring skapar många gånger ytterligare en fråga, nämligen *varför*. Varför vill man bli en kommunal självstyrande skola och inte en fristående skola? Vad är syftet? Varför måste man bli kommunal fristående skola för att göra det man vill uppnå? Eftersom jag arbetar i en skola som nyss startat som självstyrande skola har jag haft många funderingar. Jag vet syftet i min kommun och vilka visioner vi har på den skola jag arbetar på, men jag ville veta mer om hur andra tänker och se resultaten för en verksamhet som varit igång några år. Jag ville få en ökad förståelse för fenomenet kommunal fristående skola och beskriva vilken utveckling som skett på en sådan skola.

I Sollentuna kommun finns en kommunal fristående skola. Där såg jag möjligheten att studera ett fall som varit igång i snart tolv år. Varför jag valde denna skola och vad jag vill studera tar jag upp i syfte, urval och metod.

## **Syfte och frågeställning**

Syftet med min studie är dels att få en ökad förståelse för fenomenet kommunal fristående skola och dels att se vilken utveckling som skett på en kommunal fristående skola som varit igång ett antal år. Detta gör jag till stor del från ett ledarperspektiv.

Den ökade förståelsen för fenomenet kommunal fristående skola jag vill uppnå, leder till följande frågeställningar: Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola och vilka förutsättningar har skolan fått? Den utveckling jag vill beskriva leder till frågorna: Vilken utveckling har skett och hur påverkas en skola av att vara kommunal fristående skola?

## **Litteraturgenomgång**

### **Fristående skolors framväxt**

Fristående skolor är ett fenomen som har vuxit fram av olika anledningar. Det finns forskning som förklarar det fenomenet, men fortfarande finns det ett behov av ökad förståelse för varför kommunala fristående skolor har börjat dyka upp och vad skillnaden är mellan en vanlig fristående skola och en kommunal fristående skola. Vad är det som driver en skolledare att vilja vara kommunal fristående skola? Det finns inte mycket skrivet om kommunala fristående skolor. Däremot finns det en del skrivet om fristående skolor. Idén om kommunala fristående skolor kommer från fristående skolor och jag har valt att beskriva fristående skolors framväxt för att få en historisk bakgrund

I vårt land har det funnits enskilda och fristående skolor i flera hundra år. Tyska skolan i Stockholm har t ex anor från 1600-talet. Under 1700-talet förekom det privata skolor, men det var inte förrän dess senare hälft som de blev mer betydande och livskraftiga. De större privata skolorna försökte tillgodose de ökade kraven från den förmögnare borgarklassen.

Undervisningens tyngdpunkt låg på moderna språk, matematik och naturvetenskap (SCB 1977). Adeln använde sig främst av informatorer för sin skolgång. Dessa följde med barnen till akademien efter att ha undervisat dem i hemmen. Enligt SCB (ibid) har betydligt fler barn gått i privata skolor än offentliga skolor i början av 1800-talet.

Det fanns en livlig debatt under 1800-talets första hälft om vem som skulle ansvara för medborgarnas fostran. Enligt Richardson (1999) hävdade en liberal grupp politiker att staten skulle ansvara för medborgarnas fostran, medan konservativa krafter menade att statens åtagande bara skulle omfatta religionsundervisning och att hemmen skulle ansvara för all annan undervisning. De menade att tvångsinrättning skulle försvaga en "så vacker sed". Den folkskola som inrättades kom, enligt Richardson (ibid) att fungera som en fattigskola med dålig undervisning och dåligt sanitära förhållanden. Richardson menade också att folkskolan fungerade som en negativ urvalsskola ur socialt avseende. Det var därför välsituerade grupper valde att låta sina barn få privatundervisning eller gå i privatskolor. I takt med att folkskolan byggdes ut minskade hemundervisning.

Förutom hemundervisning förekom privata "pedagoger" för att förbereda elevers inträde till de högre skolorna dvs. de högre läroverken för pojkar och de enskilda flickskolorna. Flickor



fick tillträde till realskolor 1905 och till gymnasieskolor 1927. Förutom de statliga läroverken fanns enskilda läroverk som erbjöd mera modern pedagogik än vad de statliga kunde erbjuda. Då politikerna såg möjligheten till att påverka skolutvecklingen syftade 1800-talets skolpolitik till en strävan att standardisera och skapa likvärdighet. Enligt Åström (1922) har privatskoleväsendet i vårt land haft störst betydelse för flickornas utbildning. Däremot fanns det inte något behov att grunda enskilda skolor för pojkar då det förekom talrikt med lägre och högre läroverk som var så gott som avgiftsfria.

Riksdagsbesluten 1896 fick stor betydelse för enskilda skolor. Statsanslaget fördubblades och skolorna fick lika stora bidrag som kommunerna. Samtidigt minskades skolornas självständighet i olika avseenden. Skolorna fick som förut ta emot ett antal elever som slapp betala avgiften eller fick den minskad, men man fick också rätta in sig efter vissa bestämmelser om organisation, lokalernas beskaffenhet och undervisningen mm. Privatskolan drogs, enligt Åström (1922), allt mer in under statens övervakande och reglerande verksamhet och blev beroende av stadsbidrag. Detta gällde framförallt de talrika flickskolorna.

Enligt folkskolestadgan 1921 (SFS 1921:604) var det föräldrar som skulle bestämma om de ville att skolplikten skulle fullföljas i enskild skola som hade tillstånd eller i hemmet om det ansågs att föräldrarna kunde sörja för det. Samhället fick inte förbjuda någon att starta enskild skola om kraven var uppfyllda. Den lokala skolmyndigheten, som hade tillsyn över enskilda skolor, fick inte utfärda föreskrifter, som stred mot stiftarens bestämda syften.

Enligt Marklund (1986) och Arnman och Jönsson (1994) har privatskolor främst fungerat som förberedande för högre studier. De har organiserat sin utbildning därefter så att den tillgodoser krav och intressen för särskilda samhällsgrupper. Enligt Marklund (ibid) har privatskolor, bortsett från skolor med religiösa inriktningar, etablerats för att tillgodose samhällets ekonomisk och socialt privilegierade. Sammanfattningsvis kan man säga att nästan alla fristående skolor försvann under 1900-talets första hälft. Den dominerande kategorin enskilda skolor var flickskolor. Under efterkrigstiden var efterfrågan på privata utbildningsalternativ liten och i takt med grundskolans utbyggnad minskade behovet av privata skolor då grundskolan tillgodosåg de motiv föräldrar hade till att välja privata alternativ.

Enligt SOU (1981:34) ansåg 1957 års skolberedning att man från den allmänna sidan skulle begära att de enskilda skolornas pedagogiska inriktningar och lärarnas behörighet skulle motsvara grundskolans och att de inte fick motverka eller försvåra de syften som det offentliga skolväsendet hade.

Under 70-talet ökade tillväxten av fristående skolor igen och det var enligt SOU (1981:34) på grund av det ökade intresset för waldorfpedagogik och den försvagade ställningen kristendomsämnet ansågs ha fått i 1969 års läroplan för grundskolan.

1979 tillsattes en kommitté angående skolor med enskild huvudman. I kommitténs betänkande SOU (1981:34) föreslogs ett begränsat statligt stöd till enskilda skolor och att skolorna fortfarande skulle ha kravet att ha en särskild profil av intresse för det allmänna skolväsendet. Dessutom diskuterades stöd för konfessions och internationella skolor. Det är först på 80-talet som debatten om fristående skolor kom igång på nytt. Det samhällsorienterade demokratibegreppet utmanades av ett mer individorienterat begrepp. Debatten i skolfrågan har handlat om valfrihet, likvärdighet och segregation, men även om stadsbidragsformerna. Efter många turer genomfördes 1992 den s.k. friskolereformen, vilket innebar att friskolorna skulle ges samma förutsättningar som de kommunala skolorna

(Johansson och Svangren, 1994). I och med att skolpengen infördes gav det ett uppsving av nystartade fristående skolor. Fristående skolor har varit ett fenomen främst i storstadsregioner och därför har inte valfriheten nått landsbygden på samma sätt. Samtidigt har fristående skola varit ett räddande alternativ för de byskolor som kommuner vill ta bort i sin strävan att effektivisera verksamheten.

Ytterligare en debatt under senare år har varit formerna för hur man driver en skola och särskilt frågan om skolan får vara en vinstdrivande verksamhet. Diskussionen kring fristående skolor har varit mångfacetterad från ”protestskolor” och skolor med alternativ pedagogik till skolor som betonar betydelsen av elevens sociala utveckling och trygghet (Johansson och Svangren, 1994).

Frågan om fristående skolor har väckt starka känslor och intensiva debatter under de senaste åren. Det är dock fortfarande en liten andel fristående skolor i Sverige. Frågan om friskolor väcker ofta upprördhet och en anledning kan vara en förändring i politisk inriktning. Sverige har en dryg hundraårig kamp och strid för att göra folkskolan till en grundskola. Många minns ännu den socialt uppdelade skolan och vill inte tillbaka till det (Skolverket 2002).

I nästa avsnitt väljer jag att ta upp begreppet fristående skola. Det gör jag för att begreppet används i olika sammanhang och med olika betydelse. Det finns många former och kommunal fristående skola är ytterligare en form och begrepp.

## Begreppet fristående skola

Även om fristående skola numera är ett officiellt begrepp används ofta i debatter och i dagligt tal begreppet *friskola*. Misstolkningar kan då infinna sig då begreppet *friskola* också kan användas i en snävare tolkning av fristående skolor vars primära syfte är att vara fri från statligt inflytande och motsvarar vad Neave (1985) anger som *Private Schools*.

Internationellt delar Neave (1985) in de privata skolorna utifrån hur mycket staten finansierar skolan. Han skiljer på *non-state* som får statligt stöd och där staten kan påverka och kontrollera och *private schools* där avgifter är den främsta finansieringen. Rodhe (1988) menar att *independent schools* är det motsvarande engelska begreppet för *private schools*.

Privatschulen är ett allmänt begrepp i Tyskspåkiga uppslagsverk för skolor utanför det offentliga utbildningsväsendet. Roeder (1979) problematiserar i, *Alternative Schulen*, begreppen utifrån innebörd:

*Fria skolor*. Denna benämning avvisar han därför att den innehåller ett icke realistiskt anspråk på ekonomiskt, administrativt och pedagogiskt frihet i motsättning till den offentliga skolans ställning.

*Privata skolor*. Denna benämning avvisar han också för de flesta skolor utanför det statliga skolsystemet i de flesta länderna oftast har kyrkor som huvudmän och är då mer ”offentliga” än ”privata”.

*Icke-offentliga skolor*. Dessa måste också avvisas, enligt Roeder, då kyrkor anses ha en offentlig ställning.

*Icke statlig skola*. Detta är den beteckning Roeder m. fl. (ibid) använder.

Begreppet *fristående skolor* täcker idag inte de skolor som före 1982 uppfattades som privata skolor och som numera går under särskilda förordningar för internationella skolor och riksinternat. De internationella skolorna följer normalt inte svensk läroplan utan i de flesta fall

en utarbetad förebild från England, USA, Frankrike eller Tyskland. Enligt skollagen är en riksinternatskola en särskild utbildningsform. Såväl enskild som kommun kan vara huvudman. Enligt skolverket är det ett huvudalternativ för de utlandssvenska föräldrar som söker en utbildning i Sverige för sina barn. Föräldrar med barn i denna skolform har inte sällan höga positioner i samhället och ställer höga krav.

Genomgången ovan visar att det finns en del olika former för fristående skolor och då har inte kommunal fristående skola nämnts. Det är ett relativt nytt begrepp på en form där kommunen är huvudman, men skolan får en frihet att styra och finna sina egna vägar inom ramen för det nationella uppdraget. Många gånger handlar det om att styra mer över sina ekonomiska resurser. Ett annat namn som också används i sammanhanget kommunal fristående skola är begreppet entreprenadskola.

I England och Nya Zeeland finns en liknande form av kommunal fristående skola som där kallas "Opt-out schools" Det kan översättas med "hoppa av". Där har de skolor hoppat av från den organisation övriga skolorna tillhör men får samma finansiering.

I nästa avsnitt beskriver jag kort om några viktiga diskussioner som dykt upp inom forskningen kring fristående skolor. Det gör jag för att ge en bild av hur samhället reagerat på fenomenet fristående skolor. Detta är en viktig bakgrund för att förstå hur kommunala fristående skolor möjligtvis kan passa in i bilden.

## **Tidigare forskning kring fristående skolor**

Inom den senare utbildningspolitiska retoriken spelar mångfalden och valmöjligheten en stor roll och också en tilltro till marknadskrafternas självkorrigerande effekter. Om inslag av tävling och konkurrens ökar, ökar inte bara antalet vinnare, utan också förlorare. Just detta anses vara ett av syftena till förändringen: dåliga skolor kommer att läggas ner och dåliga skolor ska läggas ner. Föräldrar kommer att förstå vilka skolor är de "bästa" valen. Mot detta hävdas att det är storstädernas nya medelklass som har tillgång till denna valmöjlighet att välja "rätt". Motståndet till föräldravalet hävdar också att demokratin urholkas då värdegemenskapen på den valda skolan stärks på bekostnad av den samhälliga värdegemenskapen. Följden blir en social fragmentering (Skolverket 2002).

Englund (1996) menar att 1900-talets utbildningspolitiska systemskifte påverkade skolan som i allt större grad gick från en skola med kollektiv prägel och demokratisk innebörd till en skola som blivit en produktionsenhet med produktionsmätt och som skapat konkurrens mellan skolorna. Englund menar också att det skett en förskjutning av utbildningens kollektiva framåtsyftande funktion till att bli ett led i att förverkliga det individuella livsprojektet utifrån den privata familjens värderingar. Den kommunala skolans grundtanke, från läroplanen, har varit att ge elever möjlighet att möta olika uppfattningar och synsätt i skolan och på så sätt få möjlighet att utforma sina egna ställningstaganden. Valfriheten kan bidra till att det blir färre möten mellan sociala och kulturella grupperingar och att elever i större grad kommer att underkastas sina respektive uppväxtvillkors värderingar och livssyn. Den gemensamma skolan, *the public good*, en skola för det allmänna goda, hotas av ett skolsystem byggt på föräldrars prioriteringar och framtidsbedömningar, *the private good*. Englund menar att det fanns en risk att dynamiken på lägre sikt kan avta och att ett mer segregerat samhälle etableras.

Även internationellt diskuterades det vad och för vem skolan är till för. Feinberg och McDonough (2003) problematiserar föräldrars rätt till att välja utbildning genom att ställa det mot samhällets skyldighet mot framtida medborgare. Staten kan uppfattas både som befriare och förtryckare. Som befriare då barnet får välja sitt liv då skolans mål överordnas individens eller som förtryckare då skolan har ett innehåll som strider mot hemmets värdegrund. Konfessionsskolor är ett exempel på hur föräldrar kan uppfatta att skolan inte delar samma värdegrund som föräldrar. Föräldrar kan till och med betala för sin frihet då de sätter sina barn i dessa skolor som inte får statsfinansiering.

Ytterligare ett perspektiv till andra skolformer när det gäller missnöje kan ha med skolans styrning att göra. I statens utredning *Skolans ledningsstruktur – om styrning och ledning i skolan* (SOU 2004:116) intervjuades bland annat rektorer i framgångsrika skolor. Ingen av rektorerna ansåg den dubbla styrningen av stat och kommun vara något problem för den enskilda skolan. Medan rektorerna ansåg att den statliga styrningen var ganska oproblematisks uppfattade däremot flera av dem att den kommunala styrningen var väl detaljerad.

I nästa avsnitt lyfter jag fram forskning om finansiering av skolan. Fristående och kommunala fristående skolor är beroende av en skolpeng och brottas med olika förutsättningar beroende på hur mycket skolpeng man får. Olika kommuner har olika mycket skolpeng och det köps olika mycket kommungemensamma tjänster för pengarna innan det som är kvar når skolan. Att bli kommunal fristående skola innebär många gånger att mer av skolpengen lyfts ut till skolan så att skolan själv får styra och hantera de tjänster som köps av kommun.

## **Skolans finansiering**

Friskolereformen och införande av skolpeng syftade till att lämna det planekonomiska systemet och övergå till något mer liknande ett marknadssystem. Det finns ett grundläggande dilemma med att försöka härma marknadens funktionssätt och samtidigt fortsätta att skattefinansiera verksamheten. Kunder väger pris och kvalitet mot varandra och väljer att konsumera en viss mängd vara beroende på inkomst, sin smak och varans pris. Efterfrågan på en vara ger kunderna en viss signal om hur väl varan svarar mot kundernas önskemål och om vilket pris kunderna är beredda att betala för en viss produkt och en viss kvalitet. På skolans område har denna mekanism redan förutbestämts. I praktiken är efterfrågan redan bestämd genom skolplikt. Priset är satt då kommunerna redan beslutat vilka resurser anslås till skolverksamhet. Vilken kvalitet som erbjuds "kunderna" - har i viss mån också redan bestämts genom regler och skolförordningar som styr skolans verksamhet (Sandström 2002).

Sandström (ibid) menar också att oron att friskolereformen skulle öka segregering inte är fallet utan menar att segregering av befolkningsgrupper med olika socioekonomisk bakgrund hänger ihop med att boendet är segregerat. Systemet med intagning till skolor genom närhetsprincipen och att kommuner tilldelar olika skolpeng skulle vara en större anledning till segregering.

Genom att studera skolpengen i landets olika kommuner och resultaten i kommunens skolor har man funnit att resurserna inte är den avgörande faktorn för bra resultat. Det skiljer stort mellan hur mycket kommunerna satsar på sin skolverksamhet. År 2000 hade den dyraste kommuner, Överkalix, en skolpeng på 77 600 kronor per elev exklusive lokalkostnader. Den lägsta skolpengen hade Lysekil med en genomsnittskostnad per elev på 43 600 kronor. Rikssnittet låg då på 54 700 kronor. Även om man tar hänsyn till hyror av skollokaler i Stockholmstrakten, skolskjutsar i glesbygdskommuner och t ex. Norrbottens

uppvärmningskostnader och skolskjutsar, finner man fortfarande att resurserna inte är avgörande för hur väl en skola lyckas. Resultaten visar att det är av betydligt större betydelse *hur* resurser används än *hur stora* dessa resurser är (Sandström 2002).

Ett av skolors syften är att med de resurser de får nå så stor målpuppfyllelse som möjligt. I nästa avsnitt skall jag titta närmare på vad skolan kan göra med sina resurser, nämligen det inre arbetet. Det är viktigt att bena i vad tidigare forskning funnit om skolans inre arbete och närmare bestämt hur pedagogiken har sett ut och vilka nya pedagogiska vägar som utvecklats. Ett syfte med fristående skolor och nu också kommunala fristående skolor har varit att hitta nya pedagogiska vägar.

## **Skolans inre verksamhet - nya pedagogiska vägar**

Eftersom jag skall beskriva min fallskolas pedagogiska utveckling är det viktigt att jag tar upp vad som i generella drag menas med pedagogisk utveckling. Att utveckla ”nya” pedagogiska vägar manar till att ändra till annat och därmed släppa ”gamla” vägar. I skolsammanhang är detta ofta refererat som traditionell undervisning. Traditionell undervisning är associerat till förbestämda arbetsuppgifter som alla eleverna skall göra samtidigt och där utantillinlärning är en viktig del. Andra associationer är att kvantitet är viktigt och kanske viktigare än kvalitativt tänkande. Att ifrågasätta och vara kritiskt tänkande hör inte till det vanliga i traditionell undervisning utan man gör som man alltid har gjort för det har alltid fungerat bäst. Traditioner är viktiga och lärarens kunskaper förs över muntligt från äldre lärare till yngre som för traditionen vidare (Tillberg 2003). Det finns friskolor som har denna inriktning, speciellt utomlands där tradition och gamla anor är viktigt. I följande avsnitt tar jag upp forskning om olika inriktningar i pedagogiken och didaktikens utveckling som en bakgrund till min fallstudies pedagogiska utveckling.

Politiskt utformade regelverk och administrativa resurser som tolkats och anpassats till den lokala verksamheten är inte det enda som formar undervisningen. Den enskilda lärarens och skolledarens ambitioner och erfarenheter formar och förändrar också undervisningen. Arbetsformer och redskap utformas utifrån de dagliga problem som uppstår. Detta gör att verksamheten ständigt omskapas och förändras. Till detta kommer en stark tradition som lärarkåren bär med sig. Förändring genom utveckling av undervisning sker därför genom ett samspel mellan tradition och förnyelse.

Under de senaste decennierna har klassrumsstudier visat att arbetsformer förändrats i både innehåll och omfattning. Granström (2003) och Skolverkets nationella utvärdering 2003 visar att elevindividuella arbetsformer har ökat på bekostnad av helklassundervisning. Grupparbete är den arbetsform som inte förändrats över tid.

### **Från helklassundervisning till nya arbetsformer**

Tidigare bestod helklassundervisning av katederundervisning och förmedlingspedagogik var den huvudsakliga undervisningsmetoden. Läraren hade genomgångar, visade bilder eller filmer, läste högt och förhörde läxor. Klassen deltog i samma aktivitet och läraren vände sig till alla samtidigt. Läraren la sig på en medelnivå och uppfattades av några som obegriplig medan andra tyckte innehållet var trivialt och ointressant (Granström 2003). Eleverna var vända mot läraren som satt långt fram vid katedern, gärna upphöjt.

Helklassundervisning har idag minskat i omfattning och innehåll. Idag används helklassundervisning mer till administrativa och organisatoriska uppgifter så som att gå igenom veckans arbete, samla in uppgifter eller organisera arbetsformer. Läraren som

kunskapsförmedlare har minskat och rollen som arbetsledare ökat (Granström 2003). Lärares distans och differentiering till elever som fanns i 1970-talets klassrum finns inte på samma sätt på 1990-talet (Lindblad & Sahlström 1999).

Individuellt arbete eller enskilt arbete är en arbetsform som förekommit under de fyrtio år som grundskolan funnits. Arbetsformen sågs som ett komplement till lärarens genomgångar i klassrummet. Eleverna arbetade tyst vidare med samma arbetsuppgifter som hörde samman med det läraren just gått igenom (Granström 2003).

”Beting” är en form och utveckling av individuellt arbete. Eleven fick ett antal arbetsuppgifter som läraren bestämt i förväg och som skulle redovisas vid en given punkt (Carlgren 1997). Ännu en variant av individuellt arbete är ”eget arbete” (Granström 2003 m fl.). Eleven planerar och arbetar på egen hand oberoende av övriga elever med olika uppgifter som läraren mer eller mindre har definierat i förväg. Eleven kan välja egen ambitionsnivå då uppgifterna har olika svårighetsgrad. Eleven har möjlighet att påverka innehållet i sin arbetsdag och arbeta i egen takt med olika uppgifter och ämnen.

Vad som förändrats under utvecklingen av individuella arbetsformer är att uppgifterna görs inte i helklass utifrån en genomgång utan eleven kan påverka, planera och genomföra i egen takt sina arbetsuppgifter. Fortfarande är det läraren som mestadels bestämmer innehållet men eleverna har större möjlighet att påverka innehållet om uppgifterna är utformade så att det ger utrymme för det.

Det individuella arbetssättet har också påverkat skolbyggnadens arkitektur, utbildningens organisation och redskap. Vid utformning av nybyggda eller renoverade skolor har man gått från traditionella klassrum till rum i olika storlekar och utrymmen för enskilt arbete eller grupprum (Wallin 2002).

Flexibilitet och variation i timplan, raster och lektioner är ytterligare ett sätt att utmana den traditionella skolan för att skapa möjligheter att tillgodose elevers olika arbetssätt (Laursen 2004; Sundberg 2005). Genom redskap som planeringskalendrar (Österlind 1998) och IT har möjligheten för mer varierande arbetssätt och mer självständigt lärande för eleverna öppnats (Naeslund 2001).

Förändringen i skolan har också påverkat organiseringen av skolämnena. Ämnen organiseras i teman eller är ämnesintegrerade. Elevaktiva arbetssätt har utvecklats som projektarbeten, problembaserat lärande och ”Case” där eleven får ett uppdrag ett problem eller ett fall att lösa. Arbetssätten förväntas utveckla förmågor som initiativförmåga, ansvarstagande, kreativitet samt samarbetsförmåga (Scherp 2000).

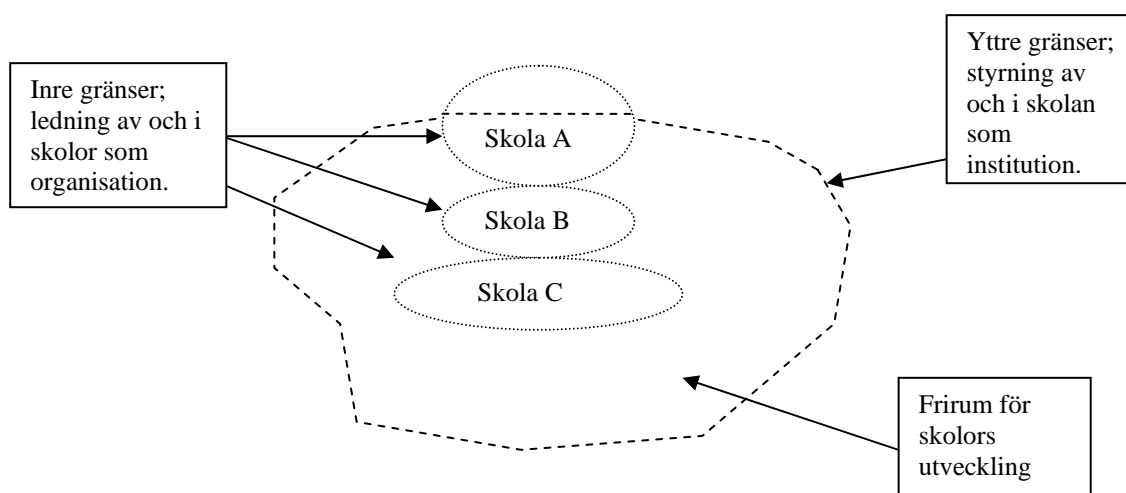
Nya pedagogiska vägar är något som många gånger utvecklas från den egna verksamhetens problem och förutsättningar. En del skolor hittar framgångsrika lösningar för just den verksamheten och som lockar andra skolor på studiebesök som söker lösningar på sina problem. Detta område har att göra med skolutveckling och eftersom jag skall studera vilken utveckling som skett på en kommunal fristående skola tänker jag vidare ta upp två aspekter på forskning inom skolutveckling.

## Skolutveckling

I skolans värld och dess forskning om skolutveckling finns det flera forskare som har studerat skolutveckling utifrån olika aspekter. För att nämna några har vi: Hans-Åke Scherp som har forskat utifrån förståelse och problembaserad skolutveckling, Gunnar Berg som studerat skolutveckling utifrån att erövra frirummet, Ulf Blossings perspektiv är att skolförbättring är att arbeta för en skola för alla och utgår från den pedagogiska och didaktiska praktiken som skall utvecklas på flera fronter då skolan är mångfasetterad, Lennart Grosin har forskat om framgångsrika skolor som grund för skolutveckling och Kjell Granström om förändring av roller och arbetsrelationer (Berg & Scherp 2003). Till min studie har jag valt att koppla forskningen från Gunnar Berg och Lennart Grosin. Fristående skolor och kommunala fristående skolor har fått en ökad frihet att styra sin verksamhet och då ligger det nära till hands att förmoda att de har tagit ett ökat frirum. Jag kommer därför först att beskriva Bergs frirumsmodell, därefter kommer jag att beskriva vad Grosin säger om framgångsrika skolor. Detta gör jag eftersom jag i min studie skall undersöka hur skolans utveckling har gått och då vill jag göra en koppling till Grosins studie om framgångsrika skolor eller som han också benämner med effektiva skolor.

### Frirumsmodellen

Gunnar Berg (2003) beskriver skolutveckling genom frirumsmodellen. Modellen beskriver en yttre och en inre gräns. Den yttre gränsen är skolan som institution sanktionerad av stat och samhälle. Det är skolans lagar, förordningar och styrdokument som reglerar den yttre gränsen. Den inre gränsen är skolan som organisation och som styrs av skolans inre verksamhet och dess kultur. Skolans kultur bottenar i skolans historik och samhälliga traditioner, socialpsykologiska förhållanden, yrkesgruppsnormer, närmiljöfaktorer, mer eller mindre tillfälliga opinionsyttringar m.m. Skolutveckling enligt denna modell är maktkampen mellan dessa gränser maktcentra och processen att för elevernas bästa upptäcka och erövra det outnyttjade frirummet. Berg menar att det finns ett frirum som bör erövrats om det inte utnyttjas. Nedan illustreras det ovanstående:



Figur 1 Frirumsmodellen (Berg 2003)

Som figuren visar kan enskilda skolor som organisation förhålla sig på olika sätt till de yttre gränserna som skolan som institution företräder. Var en skola som organisation befinner sig i detta frirum är en bedömningsfråga och som i extrema fall kan bedömas ligga utanför eller

delvis utanför de yttre gränserna. Ett utfall kan också tänkas vara där olika delar av samma skola utnyttjar frirummet på olika sätt (Berg 2003).

## **Framgångsrika skolor**

Grosin (2003) har ett annat perspektiv till skolutveckling. Han har studerat framgångsrika skolor för att finna gemensamma faktorer till bra skolutveckling. En av mina frågeställningar är skolans utveckling och jag vill i min analys jämföra mina resultat med vad Grosins säger.

Med avstamp i Colemanrapporten (Coleman 1966) har Shereens & Bosker (1997) sammanställt att även om man tog hänsyn till socioekonomisk status, fann man upp till 8,73 % skillnad i kunskaper i matematik på högstadieelever i framgångsrika respektive icke framgångsrika skolor i USA och de anser att även dessa begränsade skoleffekter kan ha betydelse för enskilda elever. Shereens & Broskner (ibid) fann att skillnaden mellan de 10 % bästa och de 10 % sämsta skolorna i Nederländerna skulle motsvara för en elev i slutet av lågstadiet en skillnad på två år för att komma ikapp kunskapsmässigt till högstadiets slut. Mortimore m fl (1988) har också liknande jämförelser att redovisa avseende stora skillnader mellan sämsta och bästa lågstadieskolor och med hänsyn till socioekonomiska bakgrundsförhållanden. Om en elev med sämsta socioekonomiska förhållanden hade turen att gå i en av de främsta framgångsrika skolorna skulle han/hon ha bättre läsförmåga än en genomsnitts elev från de bästa socioekonomiska förhållanden som hade oturen att gå i en av de sämsta skolorna. Rutter (1979) och Brookover m fl (1979) fann i sina studier att om man bortsåg från socioekonomiska bakgrundsförhållanden fanns det skoleffekter som kunde hänföras till egenskaper som utmärkte det pedagogiska och sociala processerna i skolorna. Fortsatt forskning inom detta område har väckt stor uppmärksamhet eftersom det innebär en helt ny syn på skolans möjligheter. Det pedagogiska och sociala klimatet kan alltså utformas så att en skola kan bidra till jämlikhet även i ett samhälle präglad av ojämlikhet.

Forskningen inom fältet ”framgångsrika skolor” tyder på att det pedagogiska och sociala klimatet (PESOK) i skolor skall ses som en komplexitet av djupt liggande värderingar och normer hos skolledning och lärarkår och som rör praktiska handlingsmönster som tagit de vuxna i en skola lång tid att utveckla. Blicken riktas alltså i första hand mot skolans inre pedagogiska och sociala egenskaper. Andra forskare har också framhållit denna aspekt och begreppet skolans kultur har använts (Grosin 1997). Grosin (2003) definierar PESOK som

*”Rektors, skolledningens och lärarnas förväntningar samt normer och försanthållanden beträffande skolors syfte, möjligheter och begränsningar samt de därav följande handlingsmönstren gentemot elever, kollegor och föräldrar.”* (Berg & Sherp 2003, s. 142)

Grosin menar då

*... ”att elevernas personliga anpassning och handlingsmönster, deras närvaro, prestationer och uppförande i skolan, formas i och med att de blir medvetna om de vuxnas grundläggande värderingar, förväntningar och handlingsmönster. Utgångspunkten är med andra ord organisations- och socialisationsteoretiska.”* (Berg & Sherp 2003, s. 143)

PESOK är en dynamisk modell som omfattar skolans kultur och skolans struktur. Kulturen på skolan bestämmer genom ett dynamiskt samspel mellan rektor, lärare och elever skolans struktur, det vill säga former för fostran, undervisning och det sociala samspelet.



Grosin gör ett antagande att det är möjligt för skolledningen och lärarna att skapa ett sådant pedagogiskt och socialt klimat som utmärker de mest framgångsrika skolorna, där eleverna når goda resultat och utvecklas socialt gynnsamt, oavsett de yttre villkor som föreligger. Givetvis påverkar yttre villkor, men är inte något hinder eller garanti för rektor att skapa en framgångsrik skola. Den skolpolitiska och diskursiva kontext beträffande skolan är mer eller mindre överens med de pedagogiska principer som kännetecknar (PESOK) i de mest framgångsrika skolorna. Dessa pedagogiska principer kan skapa mer eller mindre gynnsamma villkor för att förverkliga en sådan pedagogisk och social praxis på enskilda skolor.

Grosin hänvisar till flera forskare som genom åren 1979-1991 funnit femton faktorer utmärkande för PESOK i de mest framgångsrika skolorna (Ruter m fl, 1979; Edmonds, 1979; Mortimore m fl, 1988; Bamberg & Andrews, 1991; Ouston, Maugham & Rutter, 1991; Reynolds, 1991; Scheerens & Bosker, 1997; Hallinger & Heck, 1998). Bilden bekräftas i en undersökning av Sammons m fl (1979). I en kvalitativ uppföljning fann forskarna att PESOK i de mest framgångsrika skolorna kunde sammanfattas till tre utmärkande egenskaper:

- Sociala spelregler:  
Det fanns en tydlig och konsekvent tillämpad ansats i hela skolan beträffande elevers sociala uppträdande. De vuxna hade och demonstrerade tydliga och höga förväntningar på elevernas uppförande samt att det rådde en samsyn.
- Prioritering av kunskapsmålen:  
All personal: rektor och lärare var eniga om betydelsen av att all undervisning och inläring var skolans primära uppdrag och att det i första hand är genom elevernas prestationer man skall bedöma effektivitet såväl på skol- som ämnesgrupps-, klass, och lärarnivå.
- Elevfokuserat arbetsätt:  
Skolans inlärningsmiljö var varm och omhändertagande samt kreativ och positiv. Alla elever skulle kunna känna sig uppskattade som människor och tillfredställda med skolmiljön. Skolan skulle betona elevernas förmåga till ansvarstagande och självständigt lärande.

Forskarna (Mortimore m fl.,1988; Bamberg & Andrews, 1991; Heck, Marcoulides & Lang, 1991) fann också successivt rektorns betydelse för effekterna på skolnivå allt viktigare. De undersökte i början främst rektors inflytande på det sociala klimatet och elevvården men beläggen växte mer och mer för rektorns betydelse att formulera tydliga mål och leda det akademiska arbetet i skolan, det vill säga att vara en pedagogisk och didaktisk ledare.

Sammanfattningsvis ingår Bergs frirumsmodell och vad Grosin säger om framgångsrika skolor i min teoretiska ram när jag analyserar mina resultat. Jag skall studera vilket frirum min fallskola har tagit. Jag skall också studera vilken utveckling skolan har gjort och jämföra med vad Grosin skriver om framgångsrika skolor, det vill säga om PESOK.

## Metod

För att fånga en skolas utveckling över tid med dess specifika pedagogiska utveckling i en kontext blev fallstudie den väg jag valde. Inom utbildning har historiska fallstudier tenderat att beskriva hur institutioner/organisationer och pedagogisk praxis utvecklats under en viss tidsperiod. Inom pedagogiken används fallstudier också för att få en bild och förståelse av specifika frågor och problem som rör den pedagogiska praktiken. Varför man väljer ett fall är för att det är en specifik företeelse, ett avgränsat system och intressant (Merriam 1994).

För att få en ökad förståelse för fenomenet kommunala fristående skolor, behövde jag få veta varför man blev en kommunal fristående skola och vilka förutsättningar man som skola fått. Detta gjorde jag genom att intervjua rektorn på den fallskola jag valde, men också genom att studera dokumentation som berörde villkor och förutsättningar. Jag ville också studera vilken utveckling som skett på skolan. När det gällde att beskriva skolans utveckling, begränsade jag mig mycket till skolledarens perspektiv, dels för att inte arbetet skulle bli för omfattande men också för att det var skolledarens perspektiv jag var intresserad av. Jag ville fånga skolledarens övertygelse och reflektioner genom åren. Det finns tre observationer gjorda på skolan genom åren som jag också använde mig av som komplement till att beskriva skolans utveckling. Intervjun och analysen av observationsrapporterna beskriver jag nedan.

På fallskolans hemsida fann jag dokumentation som stärkte mitt beslut att välja skolan. All dokumentation rörande organisation, avtal för styrelsen, protokoll, reglemente, observationsrapporterna mm. fanns där. Jag började med att studera reglemente, avtal för styrelsen och en plan över kommunens organisation. Det för att få en bakgrundsbild av hur skolan och dess styrelse var organiserad i kommunen, hur styrelsens arbetade och vilka beslutsvägar det fanns. Jag läste också protokoll från styrelsemöten för att se vad som diskuterades och hur ärenden gick till. Jag tittade på skolans policy dokument, mål, hörnstenar, arbetsplaner och timplan för att få en förståelse för skolans organisation och struktur. Dessa gav mig också en viss bild av hur skolan strävar för en bra pedagogisk arbetsmiljö och vilka ambitioner skolan har. Genom att studera dokumentationen dök det upp frågor som blev början till min design av min intervju. Det fanns frågor som jag behövde få förtydligade eller bekräftade.

Jag kontaktade per telefon skolans kommun och fick prata med en kommunsekreterare som beskrev hur skolan var organiserad i kommunen och vilka beslutsvägar som gällde för skolan. Jag hänvisades också till kommunens chefsekonom då jag ville veta mer om skolans ekonomi. Han beskrev, också i ett telefonsamtal, hur ekonomin fungerade och vilken ekonomisk tilldelning skolan hade, vilket också bekräftades av skolledaren under intervjun.

Rektorns berättelse är sedan kärnan i resultatdelen där jag får fram hur hon ur ett ledarperspektiv uppfattar skolans utveckling, processer, hur hon upplever konceptet kommunal fristående skola, vad det för med sig och har fört med sig.

Jag utgår från mina frågeställningar när jag redovisar mina resultat. Det som redovisas från intervjun beskrivs många gånger på ett narrativt sätt. Czarniawska beskriver i sin bok *A Narrative Approach to Organization Studies* (1998) hur man kan studera och fånga en organisation genom att beskriva den i en berättande form. Hon säger att "the narrative" kan vara avgörande för hur man uppfattar en organisation.

Eftersom skolan är Sveriges första kommunala fristående skola är skolan redan identifierad. Detta diskuterade jag med rektorn för skolan och hon gav sin tillåtelse att namnge rektor och skola med sitt rätta namn i studien. Jag valde att inte göra det, men i texten förekommer det namngivna områden och en hemsida.

## **Intervju**

Jag valde att göra en intervju med rektorn för jag ville få fram saker som utveckling och processer. Forskningsintervju bygger på vardagens samtal. Den definieras som *en intervju*

vars syfte är att *erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening* (Kvale 1997). Med min intervju hoppades jag få detta samtal. När jag designade min intervju hade jag redan en viss bild, utifrån dokumentationen, av den pedagogiska utvecklingen, skolans förutsättningar och struktur. Vad mer var att komplettera med skolledarens bild av: varför hon ville att skolan skulle bli en kommunal fristående skola, skolans utveckling och förutsättningar men också hennes bild av och förståelsen av skolans kontext. För att fånga en livsvärld av ett sådant komplext mönster som en skola med dess kontext och kultur föll valet på kvalitativ intervju.

Jag samtalade per telefon med rektorn på skolan och berättade mitt syfte. Jag bad att få intervju rektorn och sa att det skulle behövas ca en och en halv timma för intervjun. Jag reste till skolan, som ligger i Sollentuna kommun, en tidig fredagsmorgon. Intervjun, spelades in med bärbar kassetbandspelare. Vi satt på rektorns kontor när jag intervjuade och blev avbrutna en gång då rektorn behövdes ute i verksamheten.

Eftersom jag som intervjuperson själv är skolledare och dessutom för en skola som just blivit en kommunal fristående skola var det viktigt för mig att inte påverka svaren på intervjun utifrån min förförståelse om kommunal fristående skola. Dessutom hade jag en bild från de tre rapporterna och det var viktigt att de inte påverkade skolledarens beskrivning av skolans utveckling. Kvale (1997) beskriver en förutsättningsmedvetande aspekt där intervjuaren visar en öppenhet för nya fenomen i stället för att komma med färdiga kategorier och tolkningsscheman. Eftersom mitt syfte bland annat var att fånga kommunal fristående skola som ett fenomen utifrån ett skolledarperspektiv var det viktigt att jag hade ett sådant förhållningssätt inledningsvis för att fånga eventuella saker som kanske inte skulle dyka upp om jag styrde intervjun. Därför valde jag under intervjun att inte styra eller avbryta. Jag använde mig mycket av tystnad för att driva intervjun vidare. Detta för att intervjupersonen skulle få tid att associera och reflektera (Kvale 1997), men också för att ge intervjupersonen tid att komma ihåg då vi pratar om en empiri på mer än tolv år.

När man gör en intervju behöver man ta hänsyn till vilken grad av standardisering och struktur man skall arbeta med. Standardisering har att göra med hur mycket intervjuaren styr frågornas utformning och inbördes ordning. Strukturering handlar om hur fritt frågorna är formulerade för den intervjuade att svara utifrån sin egen inställning eller tidigare erfarenheter (Patel & Davidsson 2002). Intervjun skedde med låg struktur men med viss standardisering, då jag hade förberett en tidslinje, se bilaga 2. Jag bad rektorn berätta sina skolas utveckling och att använda tidslinjen som hjälp för att komma ihåg. Jag inflikade ibland för att få ett förtydligande och för att styra in i detalj då ett ämne kom upp. Rektorn försökte komma ihåg så mycket som möjligt i kronologisk ordning, men fann det ibland svårt. Det hände att saker kom upp i efterhand då vi snuddade vid ett annat område som gjorde att hon mindes. Mot intervjuens senare del ökade standardiseringen då jag blev mer aktiv genom att ställa frågor på saker som jag upplevde rektorn inte hade berört. Jag hade förberett stödfrågor till min intervju se bilaga 1 och 3 utifrån mina frågeställningar. Frågorna var ett stöd men följdes inte noggrant. Vissa frågor hoppades över då de inte kändes relevanta under intervjun och andra frågor las spontant till.

Hela intervjun spelades in på band och sammanställdes ordagrant i ett första utskick. Jag pratade ytterligare med rektorn per telefon eftersom jag ville få något förtydligat och ville ställa några ytterligare frågor. När jag hade sammanfattat intervjun skickade jag det till den intervjuade per e-mail för att få respons på om jag uppfattat allt rätt. Rektorn hade inte något att invända på innehållet.

## Observationsrapporter

Skolan har ingått i ett utvärderingsprojekt, *Samarbete om utvärdering – grundskola*, där flera skolor i kommuner har genomgått tre stycken omfattande observationer av utomstående och oberoende observatörer 1998, 2001 och 2004. Syftet med observationerna var att ge stöd till fortsatt utveckling och för jämförelser mellan kommuner och skolor. Besöken vid varje observationstillfälle skedde under en vecka och dokumentationen tog ytterligare en vecka. Observationstillfällena innefattade lektionsbesök och samtal med rektor, personal, specialpedagog, fritidspersonal, föräldrar och elever. Inte förrän sista observationen 2004 omfattades särskolan i rapporten. Särskolan fick en egen observation 2002 som utvärderas i rapporten 2004. Första observationen gjordes av två observatörer. Rapporten skrevs i en mer berättande text än de två senare rapporterna och strukturen blir allt tydligare ju senare rapport. De två sista observationerna gjordes av tre observatörer.

Eftersom en av mina frågeställningar var vilken utveckling skolan har gjort, har jag valt ut delar ur observationsrapporterna som har att göra med den pedagogiska utvecklingen, d v s den pedagogiska inre utvecklingen eller det som påverkar den pedagogiska miljön. Det som kom fram i observationsrapporterna men som inte kom fram i intervjun var viktig information, eftersom det kunde vara ett uttryck för rektorns och därmed också styrelsens livsvärld på vad de anser har varit viktigt för dem i skolans utveckling.

## Urval

Att valet föll på just denna skola var av flera anledningar. För det första är skolan en kommunal fristående skola (Sveriges första) som varit igång i denna skolform i drygt tolv år. Skolan bör ha hunnit finna sin väg och utveckla sina idéer. För det andra är skolledaren samma skolledare som startade denna kommunala fristående skola för tolv år sedan. För det tredje är det många som vill göra studiebesök på skolan och skolan har uppmärksamats i media.

## Inre validitet

Fallstudieforskning är ”tolkande forskning” inom pedagogisk forskning där förståelse är den viktigaste grunden för undersökning (Eriksson 1986, sid 119). Skolans utveckling beskrivs av skolledaren utifrån hennes tolkningar och förförståelse för skolan med dess kontext som en del i samhället. Skolledaren väljer utifrån det beskriva, lyfta fram och fokusera på saker utifrån hennes världsbild av vad som berört och hur saker har påverkats. Här poängterar jag att validitet handlar om min tolkning av skolledarens tolkning utifrån min förförståelse.

Att använda sig av olika metoder, olika källor och att kontrollera sina tolkningar hos de personer man intervjuat är vad Denzin (1970, s 301) kallar *triangulering*. Inre validitet handlar om i vilken mån resultaten stämmer överens med verkligheten. Guba & Lincoln (1981) menar att det är omöjligt att ha inre validitet utan reliabilitet och kommer en stärkning av inre validitet följer en stark reliabilitet. Jag kompletterade data från intervjun med data från observationsrapporterna och jag bad att få respons på den sammanställda intervjun av skolledaren för att bekräfta att jag uppfattat henne rätt. Mitt syfte av att använda mig av triangulering var att stärka den inre validiteten.

## Resultat

Den struktur jag använder för att redovisa mina resultat utgår från mina frågeställningar: Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola, vilka förutsättningar har skolan fått och vilken utveckling har skett? Frågeställningarna blir mina rubriker i resultatdelen där jag redovisar vad som kommit fram från intervjun med rektorn och från observationsrapporterna.

Jag börjar inledningsvis med att beskriva de intryck jag fick av skolan och dess personal innan jag övergår till själva intervjun. Detta för att ge en liten bild av den kultur jag möter. Skolans fysiska miljö var estetiskt vacker med ljusa lokaler, modernt inredning i personalrummet och det verkade nytt och fräscht. I skolans entré fanns på väggen skolans värdegrund, arbetsuppgifter och de fyra hörnstenarna som bekräftade det jag fann på skolans hemsida, se bilaga 1. När det var rast i personalrummet och personal strömmade dit, fick jag ett trevligt bemötande. Flera kom fram och presenterade sig och frågade nyfiket var jag kom från. Stämningen var varm och inbjudande och det verkade inte vara någon uppdelning av var man skulle sitta utan plats beredes för varandra. Det var fredag och det serverades fika. Jag fick fika som hade inhandlats från barnens försäljning.

Skolan hade vad jag såg inget klotter och barnen kom spontant fram, hejade och frågade vem jag var. Jag kunde se skolgården tydligt från personalrummet och att det var bemannat med vuxna ute som engagerade barnen i lek.

## Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola?

Rektorn berättar att det hela började med att alla skolor i kommunen fick en fördelning av basresurser och eventuellt förstärkningsresurser. Den undersökta skolan tillhörde de skolor som hade förstärkningsresurser eftersom de hade en hög procent invandrare och området ansågs socioekonomiskt svagt. När kommunen införde skolpeng, som var lika för alla, berättade rektorn att det kom som en chock, eftersom skolan förlorade den resursförstärkning man tidigare hade haft. Här hade man från början inte tänkt på att komplettera skolpengen för de barn som hade behov av särskilt stöd eller tagit hänsyn till att upptagningsområdet var ett område med många barn av invandrarbakgrund och därtill många barn med sämre förutsättningar att utveckla sitt svenska språk. Följden blev att speciallärare och svenska2 lärare fick sluta eftersom man inte hade råd med dem. Enligt rektorn hade andra skolor i kommunen som bodde i välmående områden, mer pengar än de någonsin hade haft och hon uttryckte att:

”Det inte gick att resonera med politikerna om det här och vi var allmänt missnöjda många här uppe med hur tjänstemän hade hanterat den här frågan.”

Då föddes idén om ”opt-out schools”. Rektorn beskrev hur inspirationen hämtades från Brixton i England som också var ett segregerat område. 1994 var rektorn i England på besök, 1995 fick de arbeta med idén och 1996 startade skolan som ett försök att vara kommunal fristående skola.

Rektorn förklarar att formen ”opt-out school” betydde att skolan knoppades av från barn och ungdomsnämnden. Att få ”knoppas” av var följden av en kamp med att övertyga politiker om syftet att de segregerade barnen var förlorare och behövde ett annat alternativ. Skolan styr, enligt rektorn, idag hela skolpengen och köper de tjänster de behöver. De har en egen nämnd

som arbetar endast för dem och beslutsvägarna är korta då de står direkt under kommunstyrelsen.

Det har, enligt rektorn, aldrig varit frågan om något annat än kommunal fristående skolan av ideologisk orsak. Hon anser att skattebetalarnas pengar inte skall passera kommunalhuset utan gå direkt till skolan, utan några mellanhänder och direkt till barnen. Enligt henne är en fristående skola en vinstdrivande verksamhet eller en konfessionsskola och det var för henne helt uteslutet. Rektorn menar att vinstdrivande skolor är emot hennes filosofi.

”Jag kan inte lägga upp pengar i en buffert, för då har jag ju tagit pengarna för de barn som går nu.”

Hela frågan med att bli kommunal fristående skola handlade för rektorn i det här fallet om resurser för lika möjligheter. I detta segregerade område fanns det från början inte lika möjligheter. Barnen var, enligt rektorn, förlorarna. Rektorn ville och vill fortfarande att alla barnen skall få med sig kunskaper om att läsa, skriva, räkna och tänka kritiskt. Den nya skolpengen tog inte hänsyn till att dessa barn i ett segregerat område, där föräldrar och barn inte har svenska språket som modersmål, redan stod i ett underläge. Rektorn uttrycker att:

”Jag brinner för är att dessa barn skall vara goda nog. Det skall kunna konkurrera med barn från villaområden.”

Att bli en kommunal fristående skola, förklarar rektorn, innebar att föräldrarna också blev en viktig del. De blev mer engagerade då de förstod att skolan skulle bli en kommunal fristående skola för deras barns rättighet till lika möjlighet. Föräldrarna kände att det blev ”deras” skola.

Från början var personalen, enligt rektorn, lite fundersam på vad det skulle innebära med kommunal fristående skola, men fackliga företrädarna var inne och förklarade att det inte skulle innebära någon förändring i anställningstrygghet. Eftersom skolan är ett eget LAS-område och det då gjordes stora nerskärningar var några lärare glada att få behålla sina arbeten. Dessutom innebar LAS-företräde att man skulle stå på kö hos barn och ungdomsnämnden om det inte fanns arbete på skolan. En skola kan inte, enligt rektorn, bli kommunalt fristående om det inte finns ”en pakt” med ledning, personal och föräldrar.

## **Vilka förutsättningar har skolan fått?**

1 januari, 1996 började skolan trevande som Sveriges första kommunala fristående skola. Rektorn berättar att hon undervisade en dag i veckan, hade ingen ekonom och en halvtids anställd på expeditionen. Hon arbetade hårt för att få det att fungera, men hon nämnde också att hon hade engagerade föräldrar.

Rektorn berättar vidare att förutsättningarna för skolan, som kommunal fristående skola, blev att skolan stod direkt under ansvarig kommunal nämnd (barn och ungdomsnämnden), så till vida att de hade en egen styrelse som motsvarade en egen nämnd utsedd av kommunfullmäktige och där ledamöterna var politiskt oberoende. Detta innebar att de rapporterade om sin ekonomi och verksamhet till nämnden och var frikopplades från den kommunala produktionsorganisationen, men hade rätt att göra framställningar direkt till kommunstyrelsen. Skolan följde, enligt rektorn, som alla andra skolor i kommunen, barn och ungdomsnämndens skolplan.

Barn- och ungdomsnämnden skrev, enligt rektorn, kontrakt med skolans styrelse. Syftet med kontraktet var att reglera enhetens åtagande som gäller resultat av verksamheten enligt Lpo 94 och kursplaner samt kvalitetsutveckling utifrån Sollentuna Kommuns Plan för barnomsorg och skola.

Rektorn beskriver att skolan styrdes av en styrelse med föräldramajoritet och hade ansvar för skolans ekonomi, verksamhetsplanering och klassorganisation. De ekonomiska förutsättningarna var, enligt rektorn, att skolan fick hantera hela skolpengen i sin budget och köpte de tjänster de behövde av kommun eller utomstående.

### **Skolans förutsättningar utifrån styrelsens arbete**

Rektorn beskriver att styrelsen, som består av föräldrar, personal och rektor, utvecklade sitt arbete efter hand. Det är mer strukturerat nu än det var i början. Det finns, enligt henne, nu ett reglemente, en delegationsordning och en dokumenthanteringsplan (samtliga dokument om skolans styre finns att läsa på deras hemsida [www.rosjoskolan.com](http://www.rosjoskolan.com)). Vidare beskriver hon att det nu är klart hur styrelsen skulle anställa och vem som hade befogenheter till vad. Enligt rektor får inga personären, varken när det gällde barn eller personal, tas upp. Styrelsen skall inte heller lägga sig i metoder i pedagogiken utan hade fullt förtroende för de professionella. Rektorn säger att det är viktigt som skolledare att vara väl förtrogen med sitt uppdrag och kunna beskriva den för styrelsen.

Styrelsens uppgift var, enligt rektorn, att sätta mål, men inte att gå in och detaljstyra. Målen var något som diskuterades väldigt mycket i styrelsen. De gick på remiss till alla klasser via föräldrarådet. Rektorn berättar hur hon själv var ut i alla klasser och frågade vad man tyckte en bra skola var. Resultatet blev de fyra hörnstenarna, se bilaga 1. Rektorn förklarar att de var att rusta upp biblioteket, öka skapande verksamhet, arbeta med natur och miljö och att öka datortätheten. De skulle vara de högst prioriterade målen. Detta medförde, enligt rektorn, att hon skall se till att skolan har ett bra bibliotek. Biblioteket är idag, enligt rektorn, det vackraste rummet i skolan och det läggs 60 000 kronor till böcker per år. Målet skapande verksamhet bidrog till att skolans timplan ökade för de praktiskt estetiska ämnena. Målet natur och miljö mynnade ut i att barnen åker på traditionell övernattnings och man satsar på miljöarbetet. Målet för datorer var att alla barn skulle lära sig använda en dator. När det gäller datorer var det enligt rektorn, en fråga om jämlikhet för henne eftersom alla barn inte har datorer hemma. Det har av styrelsen också satsats på en bra hemsida och digitala ”whiteboards”.

Ett av de tidigare målen styrelsen satte upp och som blev ett uppdrag för rektorn var att skolan skulle ha egen lagad mat. Rektorn berättade att hon inte brukar säga att saker inte går, men här trodde hon faktiskt inte att det skulle gå att genomföra. Med hjälp av fem pappor som alla var kockutbildade drog de igång 1995 med egen lagad mat. När skolan hade en ombyggnation för fyra år sedan byggdes köket ut och renoverades. Rektorn anser att deras mat är mycket god och den är aldrig varmhållen.

Enligt rektorn, informerades styrelsen om att barnen i år 3 gjorde bra resultat i Stockholms- och Kalmarproven, vilket har med läs- och skrivförmåga att göra. Därför sattes det upp nya mål och det var att eleverna också skulle vara bra i matematik. Matematikresultaten är nu bra, enligt rektorn, som också upplevde att målet som styrelsen satte upp fick en helt annan draghjälp. Hon berättar vidare att matematikmålen som sattes upp, är vad varje skolledare i och för sig vill, men i och med att styrelsen ville fokusera på det, blev det en annan tyngd.

Rektorn berättar att det sker en allmän hemlig omröstning till styrelsen efter att man har gett förslag till kandidater. Kandidater till styrelsen har alltid funnits, men det har, enligt rektorn, inte varit så att folk har stått i kö. Hon upplever att det sker större deltagande vid skolans styrelseval än kommunalvalet. Enligt rektorn, skickas styrelsen på utbildning när de blir nyvalda och de får också hänga på den utbildningen som nyvalda till kommunens nämnder får. Skolan har en hel studiedag med en nyvald styrelse där de går igenom skolans mål, visioner och vad som skall satsas på näst.

## **Vilken utveckling har skett - observationsrapporter?**

Jag har valt att redovisa från observationsrapporterna i kronologisk ordning för att få en tydlig struktur. Jag börjar varje observationsdel med att beskriva den fysiska miljön. Detta för att den påverkar den pedagogiska miljön.

### **Observation 1998**

Skolan var 1998 en F-6 skola med ca 225 elever, varav 20 elever fanns i särskola. Undervisningen var organiserad i en 6-årsklass, en åk 1, tre åk1-2, tre åk 3-4, tre åk 5-6 och fyra särskoleklasser samt fritidshem.

#### **Den fysiska miljön**

Av observationsrapporten framgår det att lokalerna då var nyrenoverade, ljusa och rymliga. NO-salen skulle förbättras eftersom den låg i lokaler utan fönster. Omklädningsrummen utanför idrotten var under renovering. Skolbyggnaderna var och är välbevarade och utan klotter. Det fanns skisser på ev. utbyggnad av en andra våning för bibliotek och uppehållsrum ovanpå rektorsexpedition i huvudbyggnad. Då låg matsal, bibliotek och idrott i ett separat hus.

#### **Den pedagogiska inre utvecklingen**

I rapporten beskrevs undervisningen mycket strukturerad, det rådde god arbetsro och eleverna arbetade flitigt. Lärarna beskrevs lägga ner mycket tid för planering. Undervisningen skedde vid många tillfällen i halvklass, vilket gjorde att lärarna hann med eleverna. Eleverna skolades in i arbetsron i halvklass vilket de, enligt rapporten, hade igen i helklasstimme. Alla elever hade klart för sig vad som skulle göras och på vilket sätt. På tavlan, på blädderblock eller små lappar på bänken fanns veckans "eget arbete". Lärarna beskrevs arbeta metodiskt stabilt och gott och i de flesta fall traditionellt. Detta visade rapporten särskilt tydligt i de yngre åldrarna. Ordning och reda, styrda arbetsgångar och tydliga fasta rutiner beskrevs vara det som gällde. Lärarna var, enligt rapporten, mycket lyhörda och visade intresse för elevernas egna förslag. I de högre åldrarna verkade metodiken på många håll traditionell.

Av rapporten framgår det att strävans- och uppnåendemål i kursplanerna inte var nerbrutna i alla ämnen och när eleverna tillfrågades av observatörerna, verkade de inte medvetna om vilka mål de skulle arbeta mot. Det beskrivs vidare i rapporten att lärarna inte på något strukturerat sätt hade tagit reda på elevernas olika inlärningsstilar. Många lärare talade dock om att man försökte variera arbetssätten efter elevernas förutsättningar. Av rapporten framgår det vidare att många halvklasstimmar som man hade på schemat borde ha kunnat variera arbetssätt och inlärningsmoment mer. Något intresse för den mer "handledande" läraren som låter eleven ta ansvar för sitt eget lärande sågs, enligt rapporten, inte mycket av.

Det fanns mycket konkret arbetsmaterial i klassrummet och några lärare hade, enligt rapporten, lagt ner mycket arbete på att tillverka eget material. Under de flesta lektionerna observatörerna var inne i klassrum arbetade eleverna med samma sak på samma sätt.



Vidare sågs, enligt rapporten, exempel på att miljön i omgivningen användes i undervisningen, särskilt i NO. I övriga ämnen gjorde lärarna många studiebesök i anslutning till arbetsområden. I åk 6 gör eleverna en resa till England.

Flera av skolans lärare hade många års tjänstgöring och möjlighet till kompetenshöjande utbildning ansågs i rapporten god.

Samarbete noterades i klassrummet av observatörerna i rapporten. Eleverna observerades hjälpa varandra och när eleverna parades ihop av lärare reagerade ingen negativt. Det gick lika bra att blanda könen. Eleverna var vana att hjälpa yngre kamrater (ålderblandade klasser). I praktisk NO –arbete sågs, enligt rapporten, många exempel på hur eleverna samarbetade för att komma på lösningar.

På rasterna lekte många elever nere i skogen med att bygga kojor och det sågs, enligt rapporten, samarbete värt att studera. Barnens sätt att lösa konflikter tydde på att skolan arbetade medvetet med sådana frågor och i de flesta fall fungerade det utmärkt.

Avslutande kommentarer i rapporten 1998 från observatörerna var att skolan hade engagerad ledning och personal. Eleverna och lärarna trivdes och var stolta över sin skola. Föräldrarna var också nöjda. Skolan hade kommit långt med den sociala kompetensen man efterfrågade i den kommunala skolplanen.

Enligt rapporten fann observatörerna områden som kunde utvecklas. Ett område var att lyfta och aktualisera kursplaner och mål. Lärare, elever och föräldrar borde tillsammans titta på strävans- och uppnåendemål och utifrån det utarbeta egna mål. Ett annat område som observatörerna tyckte kunde utvecklas var elevens ansvar för eget lärande samt lärarens handledande roll. Dessutom såg observatörerna att den organisatoriska satsningen man gjort med flera halvklasstimmar borde ge utrymme för ett sådant arbetssätt och utnyttjades inte.

I nästa rapport visas vad som hade hänt.

### **Observation 2001**

Skolan hade nu, enligt rapporten, växt till 378 elever. Särskoleelever hade utökat så att det nu fanns klasser, men de ingick inte i denna observation. 10 % av eleverna kom nu från andra områden eftersom de sökt sig till denna skola.

#### **Den fysiska miljön**

År 2001 startade en ombyggnad för att skapa fler klassrum, två klasser var placerade i baracker, samt ett nytt bibliotek. I den gamla vaktmästarbostaden hade man NO-undervisning som inte, enligt rapporten, var ändamålsenliga.

#### **Den pedagogiska inre utvecklingen**

År 2001 beskrev rapporten att lärandemiljön var god. Eleverna var intresserade och motiverade, nästan oavsett vilken metod lärarna använde. Eleverna var lugna och trygga och hade stort förtroende för de vuxna, som i sin tur visade intresse, engagemang och respekt för de enskilda eleverna. Klasserna var små och de yngsta eleverna hade många gruppstimmar. Man hade också satsat extra timmar i de praktiskt estetiska ämnena. Engelska startade, enligt rapporten, i år 1.

Rapporten beskriver att det observerades under veckan ”många olika typer av undervisning”. I de flesta klasserna arbetade eleverna med samma saker, även i halvklasstimmar. Vidare beskrivs det att ”flera elever sa att det var läraren som bestämde vad de skulle göra”. Under

eget arbete fick eleverna välja vilken ordning de skulle göra det läraren hade bestämt. De observerade också i några klasser att eleverna aktivt fick påverka sitt eget lärande på ett högst påtagligt sätt. Eleverna var, enligt rapporten, med och formulerade målen, planerade arbetet och valde arbetssätt. I några klasser arbetade man också medvetet med processinriktat, reflekterande lärande och några lärare hade börjat arbeta med portfolio.

I förskoleklasserna arbetade man med en mycket medveten pedagogik, gällande barnens språk- och kunskapsutveckling. Något samarbete mellan förskoleklasserna och år 1 uppfattade inte observatörerna. Klasserna höll, enligt rapporten, till i olika delar av skolan.

Skolan hade utökat timplanen med praktisk-estetiska ämnen, men, enligt rapporten, sågs lite samplanering och ämnesövergripande arbete på skolan. Lärarna verkade mest planera med klasslärarkollegor i årskursen.

Skolan hade gott om läromedel och datorerna fungerade. Med den datortäthet som skolan hade, borde man, enligt rapporten, kunnat ligga i framkant också i användandet.

I rapporten beskrivs det att enligt kommunens skolplan skall alla elever ha en individuell utvecklingsplan. Någon tydlig plan för det fann inte observatörerna. Lärarna hade, enligt rapporten olika modeller för att följa elevernas utveckling.

När man tittar på vad som gjorts på de utvecklingsområdena som togs fram 1998 hade följande hänt, enligt rapporten:

- Aktualisering av kursplaner och mål:  
Ett omfattande arbete med att skriva kursplaner för skolår 3 och 6 hade gjorts. Alla ämnen beskrevs i en mall där man tog upp syfte, moment, mål, metod och utvärdering.
- Utveckling av elevernas ansvar för eget lärande:  
Observatörerna såg flera goda exempel, men också att arbetet bedrevs ojämnt. I de klasserna man inte kommit så långt kunde de inte se att eleverna var med och planerade vad de skulle jobba med eller hur, utan mer att de kunde göra det som läraren hade i sin uppgjorda plan.
- Läraren handledande roll:  
Eftersom observatörerna i utvärderingsprojektet, *Samarbete om utvärdering - grundskola*, diskuterade vad formuleringen "handledande roll" egentligen innebar avstod de från att kommentera hur långt skolan kommit i det avseendet. Alla lärare tog dock ett mycket stort ansvar för lärandet på olika sätt.

#### **Observatörernas förslag på utvecklingsområden i 2001 års rapport blev följande:**

- Samarbete förskoleklass och skolår 1
- Samarbete skola och fritidshem
- Utveckling av arbetslagstanken – den röda tråden
- Uppföljning av uppnåendemål i skolår 5
- Mer strukturerad arbetsplan
- Individuella utvecklingsplaner

#### **Observation 2004**

Skolan omfattades år 2004 av förskoleklass, grundskola 1-6, sarskola 1-6 samt fritidsverksamhet upp t.o.m. åk 3 där även sarskolans elever ingick, enligt rapporten.

Träningskolans elever hade heldagsomsorg. Det hade nu även påbörjats en fritidsverksamhet för åk 4-6.

### **Den fysiska miljön**

År 2004 beskrivs i rapporten att skolan var precis ombyggd med ljusa delvis större och trivsammare lokaler. Man hade fått fler studierum, ett nytt fint bibliotek, en välutrustad datasal och en estetisk tilltalande musikal. NO-salen låg fortfarande ute i vaktmästarbostaden och skolan hade i köket startat en satsning på ”kretsloppstanken” genom inköp av en avfallskvarn där avfallet med tillsats omvandlades till djurfoder.

Träningskolans lokaler var anpassade efter elevernas behov. Det fanns, enligt rapporten, flera grupprum som underlättade den individanpassade undervisningen och i varje klassrum fanns en dator och digitalkamera. Tre av grundsärklasserna fanns i huvudbyggnaden. Det saknades ett grupprum till en av grundsärskolans klasser beroende på att det grupprummet nyttjades av en annan av grundsärklasserna för undervisning.

### **Den pedagogiska inre utvecklingen**

Rapporten från år 2004 beskriver att personalen nu hade kommit långt i upprättandet av alla arbetsplaner för alla ämnen. Alla klasser hade tydliga mål för respektive ämne uppsatt i klassrummet för eleverna. Eleverna upplevde att de efter sina förutsättningar var med och påverkade sitt lärande mot uppsatta mål. I början av varje hösttermin fick föräldrarna, enligt rapporten, information om mål, planer och betygskriterier. Under utvecklingssamtalen fick eleverna information om hur de låg till i sin individuella utveckling mot uppsatta mål som då var kända av eleven. Genom kontinuerliga utvecklingssamtal beskriver rapporten att föräldrarna informerades om sitt barns situation och lärande.

När det gällde individuella utvecklingsplaner i Särskolan tar rapporten upp att de gjordes upp tillsammans med föräldrar och med de elever som har förutsättningar att delta. I de klasser som arbetade med ABA-beteendeterapi (Applied Behaviour Analysis) träffades lärare, psykolog, föräldrar och elev var fjortonde dag för att utvärdera och besluta om hur man gick vidare i undervisningen.

Fortsättningsvis beskrivs i rapporten att skolan präglades av lugn, trygghet, harmoni och med hög personaltäthet. Det var en liten skola där alla kände igen varandra. Det togs ett gemensamt ansvar. Lärarna visade ett stort engagemang och försökte arbeta mot de olika uppsatta målen. De arbetade i olika gruppkonstellationer. Pedagogerna varierade med olika undervisningsmetoder. Man ”plockade” det bästa från olika pedagogiska metoder. Balansen mellan lärarledd undervisning och elevens eget arbete skedde utifrån varje enskild elevs förutsättningar. Eleverna arbetade tematiskt dels med kortare teman i varje arbetslag och dels med gemensamma teman som genomsyrade skolan som helhet. Såväl korta som långa temaarbeten beskrivs i rapporten och flera exempel på hur pedagogerna på ett medvetet sätt startade lektionerna och därigenom fick eleverna engagerade i just det ämne som var aktuellt.

Samtliga klasser arbetade, enligt rapporten, med läsutveckling/läsförståelse fr.o.m. förskoleklassen – den röda tråden var synliggjord. En metod som användes och som skolan ville utveckla var LUS-metoden (LäsUtvecklingsSchema), ett hjälpmedel för att underlätta en gemensam bedömning av elevs läsutveckling. Man använde sig också av diagnostiska prov, nationella prov samt även Stockholmsprovet i matematik i år 3.

Resultaten lämnades till elevvårdsteamet och arbetslaget hade ett nära samarbete med speciallärare för att förbättra elevens/elevernas resultat.

Det beskrevs också i denna rapport att stor vikt lades vid att använda närområdet främst genom olika former av upplevelse och besök/studiebesök.

Skolan hade flera årliga traditioner, exempelvis

- Skoljoggen.
- Englandsresa i åk 6.
- Resa till Grinda i åk 5.
- Hälsotema i åk 4, 5 och 6.
- Alla deltog i barnrättsveckan.
- Nobelpriset i litteratur, alla deltog i pristävling mm.

I ovanstående aktiviteter gavs alla elever möjlighet att delta utifrån sina egna förutsättningar.

Undervisningen i särskolan var, enligt rapporten, helt individanpassad tack vare den höga personaltätheten. Eleverna kunde utifrån sina förutsättningar vara med och påverka lärandet. Det rådde hög kvalitet på undervisningen. Två av lärarna arbetade med beteendeterapi i sina klasser och hade för detta ändamål givits vidareutbildning på distans och även avlagt examina i USA. Genom tillämpning av denna metod hade eleverna gjort stora framsteg i sin utveckling. Detta syntes i kommunikationen och generaliseringsprocessen. Skoldagen dokumenterades bl. a med digitalkamera. De elever som behövde bilder som stöd i sin kommunikation fick med sig dessa hem för att kunna berätta om sin skoldag. Arbetsplanernas utformande gjorde, enligt rapporten, att lärarna hade kontroll över vad eleverna stod i sin utveckling. Överlag rådde en hög kvalitet hos personalen i särskolan. Personalen arbetade till stor del i halvklasser vilket möjliggjorde att alla elever blev sedda och fick arbeta utifrån sina förutsättningar och behov. Eleverna fick studiero och samspelet mellan elev och pedagog stärkte, enligt rapporten, elevernas självkänsla.

Rapporten beskriver vidare att särskolan arbetade mycket med inkludering av eleverna i grundskolan och beskriver t ex. hur alla elever åt tillsammans i matsalen. Man arbetade även med inkludering av träningsskolelever i grundsärskolan. Särskolans elever fick, enligt rapporten, undervisning av grundskolans lärare i musik, slöjd, bild och idrott. Eleverna fick även undervisning i simning och ridning och rapporten beskriver hur särskolans inkludering i grundskolan kändes äkta och naturlig.

Skolan höll, enligt rapporten, hög kvalitet i att bemöta elever i behov av särskilt stöd. Två klasser hade inrättats i skolan med särskild undervisning utifrån elevers ålder och mognad. Högpresterande elever gavs möjligheter att arbeta vidare med sin kunskapsutveckling. Arbetet pågick med att utarbeta en tydlig handlingsplan för elevvårdsärenden och rapporten beskriver att skolan hade ett väl fungerande elevvårdsteam samt en god överblick över och kunskap om elevernas speciella behov. Skolan beskrivs också då vara bra på att bemöta elever med särskilda behov både i grundskolan som i särskolan.

För att ytterligare se vilken utveckling skolan hade gjort beskriver jag nu vad observatörerna fann för resultat

### **Utifrån utvecklingsområden 2001 fann observatörerna följande resultat år 2004:**

- **Samarbete förskoleklass och skolår 1**  
Samarbetet skedde i form av gemensamma aktiviteter så som idrottsdagar och temadagar. Lärarna delgav varandras terminsplanering. Lärare i förskoleklass undervisade också år 1 i idrott. Stor tyngd lades på övergången under vårterminen. Pedagogerna var nöjda med situationen.
- **Samarbete skola och fritidshem.**  
Utifrån undervisande lärares sätt att se var man nöjd med nuvarande samarbete.
- **Utveckling av arbetslagstanken – den röda tråden.**  
Observatörerna upplevde att arbetslagen hade kommit olika långt vad gäller arbetslagstanken – den röda tråden.
- **Uppföljning av uppnåendemål i skolår 5.**  
Resultat från de nationella proven gav svar på hur långt man kommit beträffande uppnåendemålen.
- **Mer strukturerad arbetsplan.**  
Observatörerna tog del av arbetsplanen och uppfattade att den hade en tydlig struktur.
- **Individuella utvecklingsplaner.**  
Underlag för individuella utvecklingsplaner användes. Underlag för individuella utvecklingsplaner fanns att tillgå men observatörerna upplevde att det fanns vissa brister beträffande dokumentationen i grundskolan.

### **Utifrån särskolans utvecklingsområden i observationen år 2002 fann man följande resultat år 2004:**

- **Inskolningsplan.**  
Man hade upprättat en inskolningsplan både för träningskolan och för grundsärskolan.
- **Utvärdering - en plan för utvärdering av handlingsplanerna i den lokala arbetsplanen.**  
I både grundsärskolan och träningskolan fanns det väl genomarbetade utvärderingsplaner för den lokala arbetsplanen.
- **Dokumentation av de utvärderingar som görs.**  
De var fortfarande svårt att få en överblick över skolans dokumentation i arbetslag och klasser.
- **Arbetet med elevernas handikappsmedvetenhet.**  
Efter förra rapporten ordnades tre sammankomster med föräldrar, psykolog och personal vid vilka man diskuterade hur man skulle arbeta med elevernas handikappsmedvetenhet.

Rapporten beskrev att i särskolan har man tagit fasta på föregående rapport och arbetat målmedvetet med förbättringsplaner.

Jag skall avslutningsvis redovisa vad rapporten från 2004 tyckte var starka områden, goda exempel och utvecklingsområden.

Områden som var starka var följande:

- Kommunikationen var mycket bra mellan rektor och övrig personal
- Undervisning i halvklass
- Hög personaltäthet

De goda exemplen var följande:

- Kretsloppshantering- avfall kök
- Närhet till psykologisk handledning
- Tydligt uppsatta mål för eleverna
- Internationella samarbetet (Englandsresa)
- Stor satsning gjordes på kreativt skapande

Utvecklingsområden var:

- Dokumentation av utvärdering i olika ämnesområden på skolan.
- Utvärderingsklockan behövde förtydligas samt brytas ner till en mer detaljerad beskrivning över vad som skulle utvärderas och när.

## **Vilken utveckling har skett – ett ledningsperspektiv?**

Här presenteras rektorns perspektiv, ett ledarperspektiv och vilken utveckling hon anser har skett genom åren.

I början när skolan tittade på ekonomin, såg de att grundskolan, enligt rektorn, ”blödde” till sarskolan. Sarskolan gick inte runt ekonomiskt och skolans ekonomi fick hjälpa till. Rektorin beskriver hur skolan jobbade mycket med det, men sedan fick de en sarskild skolpeng för sarskolan, vilket betydde en högre tilldelning och då blev allt mycket lättare.

Skolan hade blivit större och hade, enligt rektorn, fått rätt mycket uppmärksamhet genom åren i media för att ha nått goda resultat. Framförallt upplevde rektorn att eleverna faktiskt presterade bra i svenska och matte, så att de ”drog till sig” elever från villaområdena runt i kring. Därmed hade de blivit större och då hade det funnits utrymme för först en deltid och sedan heltids biträdande rektor, en heltids assistent på expedition och en deltid ekonom. Rektorin anser att hon nu gör en bråkdel av vad hon gjorde från början.

Skolan har sedan början haft olika organisationsmodeller beroende på hur många och vilka barn som funnits. Barnen har varit indelat i olika åldersindelningar. I och med att skolan växte övergav skolan åldersblandat och ändrade till åldershomogena elevgrupper. Rektorin berättar:

”Vi såg fördelar med åldersblandat, men vi såg också nackdelar. Den största nackdelen var att skolan hade svårt att få ihop föräldrarna till en grupp som lärde känna varandra, eftersom det varierade i åldersblandat. I åldershomogena grupper får skolan nu lättare att få föräldrarna med.”

### **Olika utvecklingsområden**

En stor förändring som skett genom åren har varit både ombyggnad och en tillbyggnad av skolan. Lokalerna var, enligt rektorn, inte ändamålsenliga och personalen tyckte inte att de kunde göra någonting av dem. Lokalerna ansågs bromsa samarbetet på skolan. När skolans personal presenterade ett förslag för styrelsen, hjälpte de till att förverkligade önskemålen genom att låna pengar från kommunen och anlita en arkitekt.

Skolan hade också arbetat hårt med ett "Olweusprojektet" för att minska mobbning. Enligt rektorn, visade resultaten på sista Olweusenkäten att det var så nära mobbningsfritt på skolan man kunde komma.

För två och ett halvt år sedan kom rektorn med en idé från England om "digitala whiteboards" som heter "Active Board". Först skickade rektorn tre lärare till England på utbildning. Hon beskriver att hon inte får fatta några beslut som kostar över 20 000 kronor och denna första investering kostade 230 000 kronor. Styrelsen tog ett beslut att satsa och tog ett lån från kommunen av investeringspengarna. Enligt rektorn blev det en stor succé. Föräldrarna var väldigt nöjda för de kunde nu ladda ner och följa med undervisningen hemifrån och personalen kunde förbereda hemifrån och undervisningen blev, enligt rektorn, mer visuellt, vilket var till stor hjälp för barn som har svårt med svenska språket.

## **Särskola**

Rektorn beskriver att särskolan betyder mycket för henne. Från början hade skolan tre klasser och nu fanns det åtta. I början var skolan enda skolan i kommun som hade barn med ett visst särskilt behov. Istället för att betala dyra konsultkostnader utbildades två lärare. De gick en distanskurs på University i Pennsylvania och lärde sig ABA (Applied Behaviour Analysis). Rektorn förklarar att metoden innebär, bland annat att strukturen kring de här barnen skall vara mycket tydlig och att allt noga skall förberedas med barnet. Det innebär också i denna metod att dessa barn skall vara så mycket som möjligt med vanliga barn. Denna möjlighet fanns, enligt rektorn, då grundskolan och särskolan fanns nära varandra.

"Autistiska är de bästa lärarna för autistiska barn. Skriker en skriker alla, de tar efter varandra. Autistiska barn tar också efter grundskolebarn, därför är det bra att de är med vanliga barn"

Dessa barn är nu inne på bild, musik, idrott, slöjd men också på matematik och läsning. Varje klassrum har ett bord ifall en autistisk elev kommer med sin assistent. Rektorn förklarar att klassläraren bjuder på lektionen och sitt klassrum och har inget ansvar för det autistiska barnet, det har assistenten.

Särskolan har, enligt rektorn, varit en milstolpe för skolans historia och eftersom skolan var bra på detta tog skolan emot autistiska barn från hela kommunen och regionen. Idag är det kö till skolan. Med dessa barn följer mer resurser. Enligt rektorn blir det effektivare med dessa barn i en större organisation. På så sätt har resurserna kunnat skapa fler halvtidstimmar i den vanliga undervisningen.

Rektorn anser att skolan är bra på att ta hand om barn med olika diagnoser vilket de hade lärt sig av särskolan. Skolan har också alla kommunens barn med Tourettes syndrom, många barn med ADHD och en pojke med Aspergers syndrom. Barn som inte har fungerat på andra skolor fungerar, enligt rektorn, här eftersom det är så strukturerat och personalen förbereder varje barn för nästa moment. Problemet är att det har blivit kö och skolan kan inte ta emot alla.

## **Utvecklingsprojekt**

Utvecklingsprojekt har genom åren startat på skolan på olika sätt. Det har varit att man inte varit nöjd med något. Ett exempel, som rektorn berättade om, var "Olweusprojektet". Skolan arbetade med EQ efter att ha fått utbildning och det fanns kamratstödjare, men personalen var inte riktigt nöjda. När skolan sedan fick en chans att prova "Olweusprojektet" var det självklart att göra det. Detta trodde rektorn var självgenererande när all personal ville. Ett annat exempel var, när det gäller läs och skrivprocessen, att skolan inte var nöjd då de bara

LUS testade. De ville mäta andra kvalitéer än bara själva avkodningen. Då läste personalen, enligt rektorn, studiecirkel i god läsutveckling.

Eftersom skolan var bra på att få barn att fungera i särskolan med hjälp av kognitiv beteendeterapi (KBT) har de, enligt rektorn, varit nyfikna på saker inom detta område och det har i sin tur lett till att de hoppade på ett projekt som hette Komet. Det var en form av KBT "light". Komet innebar att all personal fick en heldagsföreläsning och en speciallärare vidareutbildades till handledare som kontinuerligt träffade personalgrupper som fick arbetsuppgifter att göra i sina grupper. Arbetsuppgifterna, förklarade rektorn, handlade om att uppmuntra sina barn och lyfta fram det som gick bra.

Det som kom fram i observationsrapporterna har också startat processer till utveckling och varit viktiga i förbättringsarbetet, enligt rektorn. Hon förklarar vidare att när arbetslagen varje höst satte mål för verksamheten utgick de dels från de "fyra hörnstenarna", se bilaga 1, och dels från observationsrapporterna. Målen utvärderas på våren och de var också ett underlag för lönesamtalen.

### **Lärprocessen genom åren**

I och med en ny organisation 2004, då det blev åldershomogent, beskriver rektorn att det blev nya konstellationer av arbetslag. Arbetslagen arbetar idag i två klasser. Först i år 1 och 4, sedan i år 2 och 5 och sista året i år 3 och 6 för att sedan börja om igen med år 1 och 4. Det medförde att lärarnas kompetenser i arbetslaget kompletterade varandra så att den enskilda läraren kunde fokusera på färre ämnen och mer på djupet. Läsinläringen var också, enligt rektorn, bättre nu än den varit. För femton år sedan hade lärarna en läsebok men arbetade nu helt annorlunda.

"Förut läste man mer bänkbok, om jag säger så. Nu arbetar man mer studiemotiverat med läsningen. Man ställer inte bara de där frågorna hur många valpar fick hunden utan hur kände sig Kalle när hans hund fick valpar. Skrivandet har skrivarskola och har större krav på skrivandet."

Rektorn berättar vidare att lärarna arbetade mycket mer laborativt i matematik. Pedagogiska diskussioner i arbetslaget förekom mycket mer nu och hade bidragit till denna utveckling. Också ansvarstagandet för svenska språket var utvecklat bland alla lärarna tyckte rektorn. Eftersom det var ett invandrartätt område behövde alla lärare ta ansvar för svenska språket i sina ämnen. Ett exempel som rektorn tog upp var att träslöjden till exempel kunde ha tio olika verktyg upplagda på den digitala whiteboarden, "Active Board", med en spalt bredvid med tio olika namn på verktyg. Ett annat exempel var att om de text sjungs om en spark och någon inte visste vad en spark var, dök det upp en spark på "Active Boarden".

### **Visioner och mål**

Rektorn beskriver att visionerna och förväntningarna har genom åren skruvats upp. Det blev många gånger bättre än de förväntningar de hade från början.

För att styrelsen och skolan skulle arbeta åt samma håll var det, enligt rektorn, viktigt att rektorn beskrev och förklarade skolans behov och uppdrag. Rektorn skall vara stark nog att förklara om styrelsen är på fel spår. Rektorn har aldrig haft någon konflikt med styrelsen utan de har varit väldigt samstämmiga i vad de har önskat. I olika utvecklingsområden har det, enligt henne själv, ibland varit rektor och ibland föräldrarna som drivit idéer och visioner. Föräldrarna drev till exempel språkutvecklingen och definitivt att öka praktisk estetiska ämnen. Däremot drev rektorn miljömålen då det kändes viktigt för henne. Rektorn förklarar att hon är medveten om att hon har varit en viktig person för styrelsen och skolan för att få allt att fungera.



## **Framtiden**

Det som ligger inom snar framtid för skolan, enligt rektorn, är frågan om man lyckades få med sig politiker att bevilja skolan ett högstadium. Det finns inte lokaler för det inom den befintliga byggnaden. Däremot finns redan ett högstadium inte långt därifrån som tappar elever och frågan hade varit uppe om inte skolan skall ta över verksamheten. Där finns inte samma möjlighet att vara ute och röra på sig som det gör på skolan med en fotbollsplan. Rektorn berättar att hon vill att det byggs ut ett högstadium på deras egen skola.

En annan sak, rektorn berättar, som skall hända inom snar framtid är att det skall byggas på ängen och vid sportfältet intill skolan eftersom sarskolan idag är inhysta i baracker.

När jag frågade henne vad hon har för vision för skolan i framtiden, bortsett från visionen om ett högstadium, svarade hon:

”Jag har en vision att denna skola skall bli så bra att vi får en lagom blandning av barn från trerumslägenheter och villor och vi är på god väg att få det. Det känns väldigt viktigt för mig för jag vill inte att detta samhälle skall vara så segregerat.”

Avslutningsvis visas en översiktstabell över de utvecklingsområden som framkommit i observationsrapporterna och i intervjun med rektorn.

### **Sammanställning av utvecklingsområden som skett genom åren**

Rapporterna visar att man från ett år till ett annat tar vid där man slutade, men jag ser också att man har ändrat något i fokus eftersom de olika observatörerna från de olika gångerna har lite olika fokus. Det ser man tydligast mellan den första och andra rapporten. I andra rapporten tar man upp förbättringsområden som inte ens nämns i första rapporten.

Det är viktigt att påpeka att detta inte summerar all utveckling som skett på skolan genom åren utan det är de händelser som rektorn anser viktigast och det som kom fram i observationsrapporterna är den fokus som observatörerna hade för stunden. Jag har delat upp områdena utifrån de processer som gjort att utveckling skett. För att en process har startat på ett ställe behöver det inte betyda att processen stannar där. Ett exempel är ombyggnationen. Personalen tyckte inte att lokalerna var ändamålsenliga för att samarbetet på skolan skulle fungera med fritids. Styrelsen informerades om personalens idéer. Styrelsen blev engagerad och drev idéerna vidare tills de möjliggjordes och ledningen förverkligade det med engagemang och uppföljning. Därför finns ombyggnationer på två ställen i figuren.

Tabellen nedan, figur 1, visar en bild av utvecklingen på denna skola. Skolans utveckling som beskrivs i observationsrapporterna är den utveckling som sker på varje skola som arbetar med utvärdering och uppföljning. Däremot har skolans ledning, personal och föräldrar genom styrelsen drivit andra utvecklingsområden genom åren. Dessa områden har varit det inre arbetet men också mer handfasta saker som ombyggnationer, bibliotek, egen matlagning, datorer, årlig utflykt till skärgården och ”Active Boards”.

<b>Utveckling genom styrelsens mål</b>	Bibliotek	Egen matlagning	Matematik-utveckling	Utökad timplan för praktisk-estetiska ämnen	IT	Natur och miljö (tälta med år 5 i skärgården)	Ombyggnationer	
<b>Utveckling genom missnöje eller problem</b>	Ombyggnationer	Läs och skriv utveckling	Olweus-projektet	ABA (Applied Behaviour Analysis) i särskolan				
<b>Utveckling genom observations-rapporter</b>	Inskolningsplan för särskola	Utvärderingsplan för arbetsplaner i särskola och träningskola	Arbetet med elevernas handikapp-medvetenhet	Tydliga individuella utvecklingsplaner för särskolan	Samarbetet skola och förskoleklass	Samarbete skola och fritids	Revidering av arbetsplaner och tydliga mål för barnen	Barnens medvetenhet om att påverka sitt lärande mot uppsatta mål
<b>Utveckling genom ledning</b>	Miljömål och kretslopp	Ombyggnationer	Active Boards					
<b>Utveckling genom omständigheter eller behov</b>	Särskolan växer till åtta klasser	KBT-light utbildning (kognitiv beteende terapi) till all personal	Ansvarstagandet för svenska två i all undervisning					

Figur 1

## Hur påverkas en skola av att vara kommunal fristående skola?

Nedan beskrivs rektorns bild av hur hon tror att skolans utveckling har påverkats av att vara en kommunal fristående skola och vilka effekter det har gett.

Att skolan har varit kommunal fristående skola har påverkat skolan mycket, enligt rektorn.

”Där finns en faktor som inte går att mäta men det är känslan av att vara utvald (förälder), vi är guds utvalda folk, vi är Edsbergare, vi som fick den här chansen först av alla i hela Sverige (att bli kommunal fristående skola), vi som fått lite mer pengar för att våra barn skall nå målen, vi som håller ihop och styr vår egen skola”

Det kommer sig delvis, tror rektorn, som en följd av att man arbetade målinriktat i kommunen i Projektet Edsbergas förnyelse när man skulle bygga om. En annan sak som påverkades av att vara en kommunal fristående skola, enligt rektorn, var att hon fick draghjälp i de mål som förankrades i styrelsen. Rektorn hade en styrelse som arbetade målmedvetet för skolan.

Enligt rektorn har skolan fått en ökad ekonomisk tilldelning genom att vara en kommunal fristående skola. Hela pengan har gått till skolan. Ca tre procent tas från skolpengen, för övriga skolor i kommun, för att finansiera kommungemensamma tjänster. Har man en budget på 54 miljoner blir det, enligt rektorn, ganska mycket pengar som kan användas till annat. Styrelsen har i detta fall beslutat att pengarna skall gå till ökad lärartäthet på skolan. Skolan är inte heller bunden till de kommunala avtal vilket gör att de många gånger kan handla på ett bättre och effektivare sätt.

” Just nu är man inne på att skaffa skolportal och kommunen har bestämt sig för en plattform som vi här uppe inte tyckte var bra och som de andra som var där inte tyckte var bra heller, men någon har bestämt att den ska vi ha och betala för. Vi håller nu på att förhandla med Microsoft för att hitta en portal där alla typsnitt är kända, för att vi är vana med Microsoft. Jag tror vi kommer att få en bättre kommunikation med våra föräldrar. Deras (kommunens) är bättre för det administrativa systemet, men det tycker jag är en bisak. Det är kommunikationen med familjerna som är det viktigaste för oss.” (Ann-Charlotte)

Om skolan hade fortsatt att vara kommunal skola hade hon, enligt henne själv, under då rådande förutsättningarna inte varit kvar. Hon förklarar att hon är helt övertygad om att de extra pengarna som skolan fick förvalta själva, i och med att de blev kommunal fristående skola, medförde att barnen klarade sig bra trots att upptagningsområdet har en mångkultur med många andra språk än svenska. Vidare tror inte rektorn att de hade fått det engagemanget från föräldrarna de fått om de varit en vanlig kommunal skola. Rektorn berättar att hon inte har sett några nackdelar med att vara en kommunal fristående skola och hennes eget arbete har tvärtemot vad många trodde inte blivit mer.

Rektorn är inte för att tjänstemän i kommunalhuset, som kanske aldrig har arbetat i skolan, har idéer om vad man skall göra hela tiden. Enligt henne, kan de spruta idéer som kvalitets- och genusarbete som man som rektor skall ta tag i. Dessutom skall en dag i veckan läggas i kommunhuset som är värdefull tid att tillbringa på skolan. Att vara fysiskt på skolan så mycket som möjligt anser rektorn vara viktigt. Hon beskriver att om hon varit borta en dag kunde barn dagen efter fråga henne var hon varit.

Skillnaden mellan kommunal fristående skola och helt fristående skola handlar om ideologi för rektorn. Hon ville inte att någon skulle tro att hon drev en skola för vinstens skull. Rektorn

säger att hon vill driva en skola för att barnen skall få den bästa start i livet. Hennes styrelse sa att om personalen mår bra så mår barnen bra, så det gick enligt rektorn hand i handske. Den reflektion rektorn gör gällande konceptet kommunal fristående skola är att vi alla har lust att vara i ett mindre sammanhang och tillhörighet. Ute på landsbygden har man by och bygemenskapen. I ett betongförtortssamhälle, som de har i Edsberga, var det svårt att hitta den förankringen. Här har skolan blivit något ”centralt mitt i byn”. Det har blivit ”deras” skola. Invandrarföräldrar sa, enligt rektorn, att de har kamrater som bor över hela regionen och ingen var nöjd med sin skola mer än de. Det visar, enligt henne, att det finns en känsla av tillhörighet.

Rektorn berättade att hon varit i Nya Zeeland på skolbesök, där alla skolor var kommunalt fristående skolor. Som svar på min fråga om konceptet är bra och om kanske alla skolor skulle få vara det, svarade hon ja. Hon sa dock att det bör vara en ledare som väljs med omsorg. Rektorn berättade att när hon var i Nya Zeeland frågade hon rektorerna hur de rekryterade rektorer. De svarade att de har ett band av allt från arbetslagsledare, utvecklingsledare och biträdande rektorer. De var så pass sammansvetsade i rektorsgruppen att de hjälpte varandra med rekrytering. De ville vara säkra på att de som ville vara skolledare omfattades av idén, skolan som mötesplats mitt i byn, med aktiviteter i och efter skolan som skulle talas om i det lilla samhället. Rektorn anser att man i Sverige mycket väl skulle kunna ha Nya Zeeländsk modell. Hon anser också att man kanske i Sverige har valt fel rektorer på en del ställen och menar att man har valt rektorer som ville gå i kommunens ledband och känna att det är tryggt att någon i kommunhuset säger vad de skall arbeta med. Rektorn anser att en ledare måste vara trygg i sin förankring, trygg med pedagogiken och kunna vara coach. Dessutom tror rektorn att det är bra om man har, som de sa i Nya Zeeland, provat på ledarskap innan man börjar. Ytterligare en viktig sak rektorn framförde var att man som ledare inte bara skall ”gilla” sitt jobb utan också ”gilla” närsamhället man arbetar i.

”Jag gillar det här mångkulturella och ser möjligheter att utnyttja det. En alltför akademisk rektor eller en rektor som är rädd att konfronteras när det händer något skulle inte klara det”

Som skolledare, anser rektorn att man skall tycka om den kultur skolan befinner sig i och vara med att utveckla den.

När det gäller olika skolformer tycker rektorn att vanliga fristående skolor har ett vinstintresse, hon nämnde exempelvis Vittra, och de fristående skolor i den kommun hon befann sig. Konfessionsskolor som också är fristående skolor tycker rektorn inte heller är ett alternativ för henne då hon anser att alla barn skall mötas. Det som också finns som rektorn nämnde är föräldrakooperativ. Det konceptet köper hon, men menar att det inte var något alternativ för deras del då föräldrarna i hennes område inte hade engagerat sig i det. Det skulle vara föräldrar i ett villaområde för att få till ett föräldrakooperativ, enligt henne.

I framtiden hoppas och tror rektorn att alla skolor blir kommunala fristående skolor som i Nya Zeeland. Hon tycker att skolan är en angelägenhet för människorna som arbetar där, har sina barn där och ser gärna att det är de som styr skolan.

När jag frågade rektorn vad hon var särskilt stolt över, svarade hon:

”Jag är särskilt stolt över att ungarna är så förtjusta över sin skola. Om föräldrar säger till sina ungar, du går i världens bästa skola, så är det naturligtvis inte så att jag tror att det är världens bästa skola, men jag vet att om föräldrar säger så, så har vi alla möjligheter på jorden att lära den ungen det de behöver kunna. Likaså säger Eriksbergslärarna, högstadielärarna (högstadiet intill), att era ungar är så stolta över sin

skola. Det är väl härligt att höra? Sedan är jag väldigt stolt över personalen för jag tror att de flesta här gör en insats utöver det vanliga. Man har kärlek till barn”

## **Analys av data**

Jag skall nu gå igenom resultaten och förankra det till litteraturen. Jag håller mig till mina frågeställningar som också blir mina rubriker: Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola, vilka förutsättningar har skolan fått och vilken utveckling har skett?

### **Varför väljer en skolledare formen kommunal fristående skola?**

I början av uppsatsen beskrevs orsaken till varför begreppet fristående skolor väckt starka känslor och intensiva debatter, vara förändringen i politisk riktning där man skriver om en kamp och strid för att göra folkskolan till grundskola. Man ville inte tillbaka till den sociala uppdelningen (Skolverket 2002). Utifrån den tanken, att det inte skall bli en social uppdelning och segregering, visar resultaten från intervjun att det var just därför denna skola valde att bli kommunal fristående skola.

Utbildningen har varit statens och sedan kommunernas ansvar. Skolan är obligatorisk och kommunerna har sett till att alla elever har en skola de tillhör. Många föräldrar litar på att myndigheter vet vad de gör och ser till att eleverna får den utbildning de behöver. Att välja en alternativ skola kräver att vårdnadshavare är insatt i utbildningsformer och hur den lokala skolan arbetar för att man skall välja bort det. Det krävs också att föräldern/eleven är driven då klasskamrater väljs bort och nya kontakter skapas i den alternativa skolan. Alternativa fristående skolor är alltså inte något för alla elever eftersom det krävs att eleven har engagerade föräldrar. Detta kunde, enligt forskare, leda till en segregeringseffekt, vilket lyftes då friskolereformen infördes (Skolverket 2004 och Englund 1996). Det behövdes på den här skolan, enligt rektorn, en skolform som fick med sig hela upptagningsområdet för att undvika den segregeringseffekten.

Av intervjun framgår det att rektorn framförde till de kommunala politikerna att barnen i ett segregerat område med redan svåra förhållanden skulle bli än mer drabbade, när skolpengen infördes. Denna kommunala fristående skola kan ses som ett exempel på hur en skolledare ifrågasätter kommunens styrning av skolan. Enligt Bergs frirumsmodell (2003) utmanade hon den yttre gränsen, styrning av skolan som institution, när hon hämtade en idé från England om ”Opt-out schools” och införde en ny skolform till Sverige. Denna nya skolform blev en ny form av styrning av skola som institution och på så sätt kan man med Bergs begrepp tolka att hon flyttade den yttre gränsen för att skapa mer frirum. Skolan fick en styrelse och andra beslutsvägar och förändrade sina förutsättningar genom att få kommunen att upprätta nya styrdokument som endast gällde denna skolform.

När man pratar om den dubbla styrningen från stat och kommun menar skolledare i framgångsrika skolor att de är nöjda med den statliga styrningen, men tycker att den kommunala styrningen är väl detaljerad (SOU 2004). Rektorn säger i intervjun att hon tror på en skola i kommunal regi för att säkra alla barn i upptagningsområdet men hon säger också att hon tror på styrning från en styrelse som har hjärtat och förståelsen för skolans lokala förutsättningar och behov.

Varför rektorn inte valde skolformen ren fristående skola har hon själv förklarat med att hon inte ville driva skolan i vinstdrivande form. Hon ville att barnens skolpeng skulle gå direkt till dem utan fördröjning och utan omvägar via kommunhuset.

Rektorn nämner ett alternativ som ur ideologisk mening skulle ligga nära till hands och det är föräldrakooperativ. Anledningen till att hon tror att det inte skulle fungera i ett segregerat område är att hon inte skulle få med sig alla barn och föräldrar i skolans upptagningsområde. Då skulle, enligt henne, syfte missas, att finnas till för alla barn i skolans område. En viktig skillnad mellan en vanlig fristående skola och en kommunal fristående skola är att en kommunal fristående skola har ett upptagningsområde.

En farhåga i den offentliga debatten gällande vanliga fristående skolor är just den segregande effekten av valmöjligheten (Skolverket 2005b). Politiker var oroliga att mindre attraktiva skolor skulle tappa elever till fristående skolor vilket skulle medföra sämre ekonomi och att utbildad personal också sökte sig bort från dessa skolor då man inte ville undervisa i en skola med mindre engagerade barn (Skolverket 2005b). Kommunala fristående skolor har kvar sina upptagningsområden och sitt ansvar för alla barn i området. Konkurrensen är inte konkurrens om barnen utan konkurrens om att finna nya pedagogiska vägar. Ett syfte från politiskt håll med friskolereformen var tanken om ökad kvalitet då konkurrensen skulle vitalisera till pedagogisk utveckling (Skolverket 2005b). En tolkning av att kommuner inför kommunala fristående skolor kan vara att kommuner vill vitalisera till pedagogisk utveckling utan att det blir kostsam konkurrens till vanliga fristående skolor.

## **Vilka förutsättningar har fåtts?**

I och med den nya skolformen kommunal fristående skola ändrades förutsättningarna på skolan jag studerade. Skolan fick andra resurser, en styrelse samt effekten av ett föräldraengagemang, vilket också blir mina rubriker nedan.

### **Skolans resurser**

Johansson och Svanberg (1994) skriver att syftet med friskolereformen 1992 och införandet av skolpeng var att ge friskolor samma förutsättningar som kommunala skolor. Av resultaten från intervjun framgår det att när skolpengen infördes blev effekterna istället sämre för denna skola.

Resultaten från intervjun visar också att när skolan blev en kommunal fristående skola, fick skolan tillgång till hela skolpengen på resterande tre procent. Vidare korrigerades skolpengen för särskolans elever och i och med att särskolan växte är den totala budgeten idag för skolan 54 miljoner. Det tre procent som skolan, istället för kommunen, förvaltar är drygt en och en halv miljon kronor. I intervjun med rektorn framgick det att all vinst som skolan gjorde genererades direkt tillbaka till eleverna i form av genomtänkta investeringar så som utökad timplan av praktisk-estetiska ämnen, satsning av IT och bibliotek samt olika utbildningar av all personal.

Enligt Sandström (2002) är skillnaden i resultaten mellan skolor inte hur mycket resurser i form av skolpeng en skola får utan hur en skola använder sina resurser. Sandström (2002) pratar också om efterfråga, marknadspris och kvalitet och att det blir ett dilemma när skolan skall härma ett marknadssystem. Efterfråga jämförs med skolplikt, kvalitet jämförs delvis med lagar och skolförordningar och priset är redan satt av kommun. Utifrån resultaten från intervjun med rektorn, tolkar jag att skolan har med hela skolpengen lyckats höja kvalitén och blivit kostnadseffektiva. Rektorn säger själv i intervjun att en lokal styrelse och ledning är mer insatt i skolans behov och förutsättningar. Hon berättar också hur styrelsen beslutar sig

för att investera i en annan nätportal än den hela kommunen väljer för att det passar skolans behov bättre. Detta är ett exempel på att använda resurserna väl.

## **Styrelsen**

Att vara kommunal fristående skola innebär att ha en styrelse. I detta fall var styrelsen utsedd av kommunfullmäktige i ett val. Att ha en styrelse, som är tillika nämnd och som arbetar enbart för denna skola är, enligt rektorn, en tyngd när det gäller att driva frågor. Vidare anser rektorn att de som sitter i styrelsen är insatta i skolans frågor och behov och driver saker på ett helt annat sätt än en nämnd som har kommunens alla skolor. Rektorn säger i intervjun att tjänstemän i kommun inte alltid vet den lokala skolans behov och förutsättningar. Styrelsens kraft kan skapa den kultur skolan vill ha då lärarkåren bär en stark tradition (Granström, 2003 och Tillberg, 2003). Rektorn menar själv att tack vare att de är en självstyrande skola med egen styrelse, har de varit lättare att driva flera frågor. Utvecklingsfrågor som fötts i andra sammanhang än i styrelsen har fått draghjälp av styrelsen och styrelsens beslut har en tyngd som är mycket värdefull när det gäller att driva utvecklingsfrågor och också i många fall förändringar.

Jag nämnde tidigare om styrelsers inflytande på fristående skolor och tanken om "*the public good*" och "*the private good*" (Englund 1996). En lokal styrelse får inte glömma skolans uppdrag och detta måste en rektor bevaka. Enligt styrelsens delegationsordning får styrelsen inte besluta om enskilda individer eller personal och enligt rektorn, lägger styrelsen sig inte i de pedagogiska metoderna utan har fullt förtroende för de professionella. Rektorn sa själv i intervjun att det är viktigt att en skolledare vet sitt uppdrag och kan beskriva för styrelsen detta. Det är rektorn som i detta fall bevakar "*the public good*".

Englund (1996) menar att en fristående skola drar till sig likatänkande personal, föräldrar och elever. Detta leder till att det i denna grupp bildas en egen kultur. En skolledare för en kommunal fristående skola och dess styrelse har redan ett upptagningsområde med sin kultur. Styrelsen och skolledaren behöver förstå skolans behov och lyckas hitta ett bra samarbete så att styrelsen blir en resurs och hjälp till bra styrning i skolan. Bergs (2003) frirumsmodell handlar om att förstå både en skolas kultur och dess inre styrning av skolan som organisation och styrning av skola som institution för att erövra frirummet emellan. Resultaten från intervjun visar att skolan som organisation har utifrån skolans kultur funnit en bra inre styrning som tillgodoser skolans behov. Skolan har, enligt Bergs (2003) frirumsmodell, erövat ett frirum.

## **Föräldraengagemang**

Föräldraengagemang var något rektorn pratade mycket om och det ytterligare skapar en förståelse för varför en kommunal fristående skola var ett sådant bra alternativ för detta mångkulturella område. Istället för att starta vanlig fristående skola, där några föräldrar väljer det alternativet, startade rektorn formen kommunal fristående skola, som inkluderade alla föräldrarna i hela upptagningsområdet. Dessa föräldrar kände sig, enligt rektorn, "utvalda" och att det var deras egen skola. Jag gör en jämförelse med engagemanget föräldrar har i en idrottsklubb eller annan förening. Det krävs allt mer engagemang av föräldrar för att ekonomin i föreningen skall gå ihop. Föräldrarna har ett gemensamt mål och det är en aktivitet för barnen. De träffas på helgerna för att köra till matcher eller tävlingar. Det säljs fika och ett par gånger per år är det större åtaganden med cuper, tävlingar, avslutningar eller andra jippon då föräldrar är aktiva. Det finns ett stort engagemang. Just detta föräldraengagemang har enligt rektorn, skolan försökt skapa

genom känslan av "vår skola". Föräldrarna känner, enligt rektorn, att skolan är till för dem och är stolta över sin skola. Det är inte vilken kommunal skola som helst, det är "vår skola". Rektorn berättade att hon hade varit och studerat skolor i Nya Zeeland och där sett tanken om "skolan mitt i byn", en mötesplats för aktiviteter som pratas om i området och ett föräldraengagemang. Ett föräldraengagemang tillsammans med personalen hjälper att visa eleverna de vuxnas förväntningar på skolan. Detta är en av de egenskaperna i PESOK Grosin (2003) beskriver i sin forskning om framgångsrika skolor. Där menar han att när det gäller sociala spelregler bör de vuxna visa tydliga och höga förväntningar på elevernas uppförande på skolan och att det råder samsyn. Skolan har, enligt rektorn, engagerade föräldrar och det hjälper att tydliggöra dessa förväntningar på de sociala spelregler som gäller.

För att skapa ett föräldraengagemang behövs en känsla för vilka behov föräldrarna har. Rektorn berättade att skolan gjorde en omorganisation till åldershomogena klasser bland annat för att skapa en långsiktig tillhörighet och engagemang i varje klass hos föräldrarna. Hon berättade också om hur hon gick emot kommunens förslag till nätportal för att skapa sin egen nätportal, som ur kommunikationssynpunkt var bättre för föräldrar än att få en portal som var bättre på administrativa uppgifter. Genom att göra dessa ändringar har hon visat att hon förstår skolans kultur och vad som behövs för dess inre styrning. Hon har, enligt Bergs frirumsmodell (2003), utökat den inre gränsen av styrning i skolan som organisation för att få ett föräldraengagemang, vilket, enligt henne, var viktigt.

## Skolans utveckling

Ett av mina syften är att beskriva skolans utveckling. Jag skall nedan beskriva hur jag uppfattar den utveckling jag funnit.

Genom att studera observationsrapporterna ser jag en röd tråd och att utveckling skett inom flera områden. Det handlar mest om det inre arbetet som bättre struktur och tydliggörandet av arbetsplaner, utvecklandet av elevaktivt lärande och pedagogens handledande roll, utveckling av individuella arbetsplaner, utveckling av arbetslagstanken och den röda tråden mm. Lärarkåren bär med sig en stark tradition (Granström, 2003 och Tillberg, 2003) och jag ser i observationsrapporterna att förändring har skett men olika områden har gått olika fort. Exempel på detta som framkom i observationsrapporterna var utvecklandet av arbetslagstanken, elevaktivt lärande och den handledande rollen. Från den första till den sista observationsrapporten har det gått sex år och skolan har (min egen tolkning) genomfört många förbättringar på kort tid. Från att på sina håll i skolan ha traditionell undervisning där läraren bestämmer innehållet i första observationsrapporten, har man enligt sista rapporten sett undervisning med elevaktivt arbetssätt och varierande undervisningsmetoder. Systematisk utvärdering är ett sätt att synliggöra och skapa möjlighet för pedagogiska diskussioner. Rektorn nämnde själv i sin intervju att pedagogiska diskussioner i arbetslagen hade utvecklats genom åren. I och med omorganisationen blev det andra arbetslagskonstellationer och detta kan vara ett led i det. Observationsrapporterna har, enligt rektorn, använts när arbetslaget sätter mål varje år, vilket gör att det funnits en systematik i utvecklingsarbetet.

Rektorns egen beskrivning om skolans empiri har en annan fokus. Hon beskriver skolans utveckling utifrån styrelsens arbete, utveckling genom ett missnöje eller behov och där lärarna driver fram en förändring och utveckling. Vi kan se utifrån resultaten att utveckling har skett på olika sätt. Styrelsens och rektorns mål är mer förankrat i skolans förutsättningar och lokala behov. Rektorns och styrelsens mål har resulterat i mer konkreta saker som nytt bibliotek, matsal, ombyggnationer, skolresa till skärgården årligen och utökning av datorer och



införskaffandet av "Active Boards". Dessa utvecklingsområden har från rektorns sida varit en fråga om lika förutsättningar. Barnen i detta mångkulturella område skall få lika möjlighet till böcker, till användning av datorer och till språket, där läsandet och "Aktiv Boards" har varit till hjälp.

Målen för styrelsens har inte varit mindre viktig för den pedagogiska utvecklingen då den bidragit till att lärande miljön utvecklats. Jag tänker närmare på de "fyra hörnstenarna" fint bibliotek, skapande verksamhet, natur och miljö, datorer, och dessutom egen lagad mat och resurser som skapats genom att särskolan utvecklats. Forskning säger att den pedagogiska utvecklingen har påverkats av hur skolor organiserar sig, dess arkitektur, variation i timplanen, lektionen, gruppkonstellationer och IT (Naeslund 2001, Laursen 2004, Sundberg 2005, Wallin 2002). I rapporterna och från rektorns intervju finner jag exempel på det forskarna funnit i denna skola.

Den empirin jag fått från rapporterna och från rektorns intervju som beskriver skolans utveckling har gett mig två bilder som kompletterar varandra. Utveckling har skett på två fronter. En front har skett genom observationerna som befunnit sig på en nationell målsättningsnivå och som bär mer in i det inre arbetet och att dokumentation är i ordning för att tydliggöra arbetet. Den andra fronten har varit utveckling av mer konkreta saker utifrån behov och förutsättningar och som har drivits av styrelsen, personal eller rektorn, men ofta i en kombination av dessa tre. En av egenskaperna som påverkar PESOK och som Grosin (2003) beskriver i sin forskning om framgångsrika skolor är prioritering av kunskapsmålen dvs. att all personal är eniga om betydelsen av all undervisning och inläring som skolans primära uppdrag. I och med att skolan fick tre observationer blev ett viktigt utvecklingsområde på skolan tydliggörandet av kunskapsmålen och personalen blev medvetandegjorda om det inre arbetet, alltså skolans undervisning och inläring. Dessa rapporter bidrog till att starta utveckling av det inre pedagogiska arbetet, vilket tydligt kan följas genom de tre observationsrapporterna och rektorn själv bekräftade då hon beskrev att årliga mål sattes upp av personalen utifrån rapporterna. En annan egenskap som påverkar PESOK är det elevfokuserade arbetssättet, dvs. att skolans miljö skall vara omhändertagande, kreativ och positiv. Detta finner jag utifrån intervjun med rektorn att styrelsen har försökt att skapa genom de fyra hörnstenarna, se ovan.

En fråga jag ställer mig är hur pass viktigt har det varit med observationsrapporterna för att nå den utveckling av det inre arbetet man hittills gjort? Den pedagogiska utvecklingen är viktig på skolan, men det är också arbetet med att ge den pedagogiska förutsättningen, som rektor och styrelse har gjort. Är en framtida väg att en rektor har en styrelse för att själv hinna med att vara en pedagogisk ledare?

Skolan har lärt sig att anpassa sig utifrån de förutsättningar man haft och gjort sin utveckling i den avstampen. Exempelvis kan vi nämna språkutvecklingen på skolan. Eftersom skolan har många barn med invandrarbakgrund har man varit tvungna att satsa på språkutvecklingen på bred front. Ett syfte politikerna hade med införandet av fristående skolor var att skapa ett kostnadseffektivt skolsystem då kostnadseffektiva arbetsmetoder skulle spridas (Prop. 1991/92:095). Här visar skolan exempel på kostnadseffektiva arbetsmetoder. Istället för att anställa fler Svenska2 lärare för att hjälpa invandrabarn med sin språkutveckling har rektorn på organisationsnivå gett alla pedagoger uppdraget att arbeta med barnens språkutveckling i alla ämnen. Skolan har bland annat satsat på kompetensutbildning och "Active Boards" som teknisk hjälpmedel. Detta tekniska hjälpmedel kan nyttjas av alla elever för sin språkutveckling och annan pedagogisk utveckling.

Utveckling av nya pedagogiska vägar som innebär framgång handlar inte bara om didaktisk utveckling. Det hör starkt ihop med den undervisningskultur och förhållningssätt, dvs pedagogiska och sociala klimatet man har i verksamheten (Grosin 2003). Det handlar om att ha ett synsätt och förståelse för en lärande organisation. Denna skola har visat prov på att utifrån ett behov kompetenshöja, förändra och förvalta det som är bra. Personalen håller den pedagogiska diskussionen vid liv och delar med sig av erfarenheter. När skolan växte organiserade skolan om sig till åldershomogena klasser för att få arbetslagen att fungera bättre och att bli pedagogiskt effektivare runt barnen. Detta gynnade också den lärande organisationen då arbetslagen rullade runt på alla åldrar och tillsammans kunde ge erfarenheter till varandra då alla hade beröringspunkter med varandra. Att gå från åldersintegrerat till åldershomogent skulle kunna ses som ett misslyckande ur en pedagogisk aspekt då åldersintegrering upp i åldrarna anses vara mer utmanande för pedagogen (min egen tolkning). Rektorn ansåg också att en stor vinning med att bli ålderhomogent var att föräldrarna fick en starkare sammanhållning i klassen då de slapp byta föräldragrupp varje år. Nu höll föräldrarna ihop hela tiden och pedagogerna kunde bygga en starkare gemenskap hos föräldrarna och därmed en starkare kraft att samarbeta med. Här tog skolan ett beslut utifrån ett behov från föräldrarna och för att arbetslagen på skolan skulle få bättre förutsättningarna till en lärande organisation. Jag tolkar att man har vikt prestige för behov.

### **Rösjöskolans utveckling utifrån forskning om framgångsrika skolor**

Grosin (2003) beskriver hur det pedagogiska och sociala klimatet (PESOK) i skolor skall ses som en komplexitet av djupt liggande värderingar och normer hos skolledning och lärarkår. Utifrån Grosins forskning av framgångsrika skolor har man funnit tre gemensamma egenskaper för just PESOK. Dessa egenskaper har att göra med hur bra skolan arbetar med:

- sociala spelregler dvs. en tydlig och konsekvent ansats av elevernas sociala uppträdande
- prioritering av kunskapsmålen dvs. hur all personal prioriterar undervisning och inläring som det primära uppdraget
- elevfokuserat arbetsätt dvs. hur skolan arbetar för att inlärmingsmiljön skall vara omhändertagande, kreativ och positiv.

Utifrån rapporterna och intervjun ser jag flera exempel på hur skolan har arbetat aktivt med dessa områden genom personalen, skolledningen och styrelsen aktiva arbete, vilket jag beskriver mer nedan.

Denna skola har bra förutsättningar när det gäller det ständiga arbetet med eleverna sociala uppträdande. En skola med mångkultur och mångfald och som arbetar med inkludering har bra förutsättning att skapa ett ständigt pågående arbete med värdegrunden. Det finns en större acceptans för någon som är avvikande och det blir lättare att arbeta för allas lika värde och att respektera andra så som de är. Rektorn berättade i intervjun att resultaten i Olweusprojektet visade att mobbning var näst intill obefintlig. Enligt observationsrapporten från 1998, visar barnens sätt att lösa konflikter vid kojorna och på skolgården att man på skolan arbetar medvetet med elevernas sociala uppträdande. Observatorerna såg endast vid några få tillfällen barn som var osams eller ensamma och ledsna. Ytterligare var, enligt rapporten, tonen och språket mellan eleverna och mellan elever och vuxna en positiv upplevelse. Skolans värdegrund och ordningsregler på skolan är tydligt deklarerad på skolans hemsida och i entrén fann jag den uppsatt på väggen som stora tavlor. Detta är flera exempel på hur skolan arbetar med sociala spelregler.

Vad vi måste komma ihåg är att dessa egenskaper för PESOK inte beskriver en skola i en tio i topplista utan man kan ha medelgoda resultat. Rektorn beskriver att de inte har speciellt höga resultat, men de är nöga med att se till att de inte har en svans. I ett område med sämre

språkliga förutsättningar i svenska är det goda resultat att få med nästan alla. Det viktigaste är att styrelsen och all personal tror att eleverna har förmågan och de arbetar aktivt för att skolans primära uppdrag, undervisning och inläring, får största möjliga förutsättningar. Exempel på detta på skolan är att styrelsen har satt mål för läsinläring och matematik som följs upp, vilket visat sig ge goda resultat. Andra exempel är arbetet med utvecklingsplaner och åtgärdsprogram, att varje arbetslag har en specialpedagog och tydliggörande av målen i de olika ämnena för barnen i klassrummet.

Ytterligare en egenskap inom PESOK är att skolans inlärmingsmiljö skall vara varm och omhändertagande samt kreativ och positiv och alla elever skall kunna känna sig uppskattade som människor. Skolan har satsat på den fysiska miljön, enligt rapporterna, genom ombyggnation av lokaler och ett fint bibliotek. Personalen försöker få eleverna att känna sig uppskattade. Därför satsas det på traditioner som utflykter, resor och en galamiddag där barnen klär upp sig. För att inlärmingsmiljön skall vara varm, omhändertagande och positiv gäller det för pedagogerna att förstå skolan och dess kontext för att möta barnen utifrån deras behov. Detta gäller även för ledning och styrelsen. Rektorn sa själv att en skolledare inte bara måste förstå skolans kontext utan också tycka om den. Rektorn och styrelsen har visat exempel på beslut som varit elevfokuserat. Jag tänker då på de fyra hörnstenarna. Personalen hade fått utbildning i "KBT-light" och det framgick i observationsrapporten 2004 att pedagogerna hade hög kvalitet att möta barn i behov av särskilt stöd. Skolan har mångfald och mångkultur och personalen är duktiga på att möta varje elev där den står i sin utveckling. Lärarna beskrevs också i rapporten 2004 visa stort engagemang, undervisa med varierande undervisningsmetoder, och i särskolan var undervisningen helt individanpassad tack vare den höga personaltätheten. Inom egenskaper för PESOK betonas också elevens förmåga till ansvarstagande och självständigt lärande. Skolans pedagoger arbetar aktivt med individuella utvecklingsplaner och elevmedverkan. Ytterligare ett tecken på ansvar såg jag när jag var på skolan. Den var fin och det syntes inte till något klotter.

## **Hur påverkas en skola av att vara kommunal fristående skola?**

I detta fall har skolan påverkats mycket av att vara en kommunal fristående skola. Om man ser tabellen i figur 1 ser man att utveckling har skett på flera sätt. Att det skett på olika sätt är ett vanligt fenomen i skolor, men det finns vissa saker som har fått draghjälp tack vare att man varit kommunal fristående skola. Alla de sex utvecklingsområden som styrelsen drivit är tack vare att man blev kommunal fristående skola och fick en styrelse. Ombyggnationen startade som ett missnöje bland personalen som sedan fick draghjälp hos styrelsen. Styrelsen har stor del i ombyggnationen. "Active Boards" är en idé rektorn ville förverkliga och tack vare styrelsen, beviljades ett förskottsån från kommunen. Skolan fick systematisk utvärdering i form av tre observationer. Observationerna fann utvecklingsområden som skolan genom åren har arbetat med. Totalt från observationerna och vad som framkommit i intervjun har jag funnit 24 utvecklingsområden som har att göra direkt eller indirekt med uppdraget, alltså undervisningen att göra. Om man bortser från de utvecklingsområden som är ett resultat av observationsrapporter och som en vanlig kommunal skola mycket väl kan utveckla, har vi kvar åtta områden som jag direkt vill påstå är frukten av att skolan är en kommunal fristående skola.

- Bibliotek
- Egen matlagning
- Matematikutveckling
- Utökad timplan för praktisk-estetiska ämnen
- IT

- Natur och miljö (tälta varje år i skärgården med år 5)
- Ombyggnationer
- Active Boards

Givetvis kan en vanlig kommunal skola utveckla flera av dessa områden ovan, men med flera av dessa områden har föräldrarnas delaktighet varit en stark kraft. Rektorn nämner ett föräldraengagemang hon inte hade kunnat skapa på en vanlig kommunal skola.

När den nya skolformen kommunal fristående skola startade på skolan ändrades som jag har nämnt tidigare förutsättningarna. Skolan fick förvalta hela skolpengen, skolan fick en styrelse och skolan fick ett föräldraengagemang. Genom att skolan förvaltade pengarna väl, den lokalt förankrade styrelsen blev en draghjälp och skolan fick engagerade föräldrar lyckades skolan vända till idag en framgångsrik skola, vilket visas tydligt då skolan får studiebesök från andra skolor som vill se hur skolan arbetar. Rektorn säger själv att i och med att skolan blev en kommunal fristående skola har barnen klarat sig bra trots att upptagningsområdet, med mångkultur och en stor andel barn med svenska som andra språk, har ett sämre utgångsläge. Idag tar skolan, enligt rektorn, emot elever från andra upptagningsområden för att barnen gör bra resultat i svenska och matematik och skolan är bra på att ta hand om barn i behov av särskilt stöd.

Jag har tidigare beskrivit skolans utveckling och att flera områden är vad jag ser direkt kopplade till att vara kommunal fristående skola då utvecklingen skett genom styrelsen, se Figur 1. Jag har också beskrivit att styrelsens arbete, bland annat de fyra hörnstenarna, har bidragit till utveckling av egenskapen i PESOK som Grosin (2003) beskriver har att göra med elevfokuserat arbetssätt dvs. hur skolan arbetar för att inlärningsmiljön skall vara omhändertagande, kreativ och positiv. Den fysiska miljön som styrelsen har varit inblandade i genom ombyggnationer, införande av nytt bibliotek och ”Active Boards” är stora förändringar och har varit en hjälp för en rektor.

## **Diskussion**

### **Föräldraengagemang**

Att spela i och heja på ett lag är inget konstigt i idrottssammanhang och inte skulle man tala illa om det lag man spelar i eller hejar på. Man stöttar det i vårt och torrt och bär dess färger med stolthet. Skulle man få samma känsla och fenomen för en skola skulle man vinna mycket. Eleverna skulle göra sitt bästa i skolan och värna om skolans miljö eftersom man stolt vill visa att man går i ”världens bästa skola”. Just denna känsla har skolan arbetat med. Rektorn berättar att föräldrarna känner sig utvalda och är stolta över sin skola, som är lite speciell eftersom det är en kommunal fristående skola och föräldrar i ett mångkulturellt område får inte alltid den valmöjligheten. En fristående skola eller föräldrakooperativ är en valmöjlighet som oftare hör hemma bland storstädernas nya medelklass, villor eller i ett välbärgat område (Skolverket 2002). Denna kommunala fristående skola visar att det inte alltid behöver vara så.

### **Styrelse**

En rektor skall kunna för sina uppdragsgivare beskriva skolans uppdrag, verksamhetens villkor och hävda dess behov (en av inriktningarna i den statliga rektorsutbildningen). Om man som rektor har en bärande idé och ett starkt engagemang tror jag att samarbetet blir bra om man lyckas få en styrelse som

ryckts med och hjälper att driva frågor. Eftersom en lokal styrelse består av föräldrar och personal kan det bli ett extra engagemang. Drivkraften kan vara stor när det gäller att arbeta för sina barn. Beslut som tas är också respekterade då lärare, föräldrar och elever förstår att dessa beslut är för den egna skolans bästa och inte något beslut taget i kommun som inte är förankrat. Det är också en hjälp att ha en styrelse som driver saker som annars rektorn kanske hade suttit med själv.

Det gäller för en rektor att ha en klar bild över sin ideologi och vara stark då föräldrar kan ha en annan åsikt. Det gäller också att ha en klar bild över sitt uppdrag då beslut kan direkt eller indirekt påverka så att en grupp blir drabbad. Gruppen kanske inte ens är medvetna om att de missgynnas. Speciellt gäller det i dessa dagar då vi genom staten uppmärksammas om jämställdhet genom ombudsmän för handikapp, annan sexuell läggning, annan tro, annan etnisk tillhörighet och jämställdhet mellan kön. Här igen gäller det att rektorn bevakar "the public good" (Englund 1996)

## Resurser

Skolan i detta fall fick förändrade ekonomiska resurser i och med att de blev en kommunal fristående skola. Skolan fick förvalta hela skolpengen. Från att ha haft ett ekonomiskt underläge har skolan lyckas vända skolans ekonomi. Skolpengen skall räcka till många saker och en skola har inte mycket marginaler då det gäller att planera sin ekonomi då största delen av ekonomin går till personallöner. Har en skola en ansträngd budget, vilket denna skola hade, kan det lilla extra i budget vara avgörande för att få ekonomin i balans.

Ett perspektiv till fördelen kommunal fristående skola kontra vanlig fristående skola är att en kommunal skola har ett upptagningsområde att ta ansvar för. Ett upptagningsområde kan ses som en resurs då varje elev i detta område genererar en elevpeng. En fristående skola måste marknadsföra sig och locka till sig elever. Att marknadsföra sig kan kosta pengar och vissa gymnasieskolor har en hög marknadsföringsbudget. I detta fall där skolan har en ideologi att resurser skall gynna barnen direkt vore det inte att tänka på. Denna skola har ett eget upptagningsområde i och med att den är en kommunal fristående skola och har lyckats marknadsföra sig, vilket resultaten visar i och med att skolan tar emot andra elever utifrån området och att skolan får studiebesök.

## Mångfald och valfrihet

Mångfald och valfrihet är något som också diskuterats när det gäller fristående skolor i bakgrundlitteraturen. Syftet med fristående skolor var för att skapa mångfald och valfrihet (Prop. 1991/92). Skolan jag besökte är ett område med stor mångfald. Mångfald är inte bara kultur och hudfärg, men också att man är annorlunda med ett handikapp eller annan svårighet. Det ligger nära till hands att tro att de barn som inte är som andra barn med ett handikapp eller annan svårighet har svårt att anpassa sig i en skola där det inte finns mångfald. Ett exempel på det är att barn med handikapp eller annan svårighet har valt just denna skola för att man har mångfald och för att skolan har utvecklat ett pedagogiskt sätt för att inkludera och individualisera. Det visar att just fenomenet mångfald och att ha en valfrihet fungerar här. Denna skola har skapat ett eget koncept som adderar till mångfalden och barn med handikapp väljer denna skola framför andra skolor från andra upptagningsområden.

Bara för att skolan har mångfald betyder det inte att skolan med automatik får framgång inom arbetet med skolans PESOK när det gäller eleverna sociala uppträdande (Grosin 2003). Skolan har arbetat aktivt med Olweusprojektet och dokumenterat en tydlig värdegrund och

norm på skolan som alla arbetar aktivt efter. Däremot har skolor med homogena upptagningsområden som inte har förmånen att ha en mångfald, inte samma möjligheter att praktisera sina värderingar.

## **Kontext**

Jag beskriver på flera ställen vikten av att förstå skolans kontext och behov. Skolan har genom denna förståelse lyckats nyttja sin mångfald till en framgångsfaktor. En viktig aspekt i denna diskussion är att bibehålla denna förståelse. Styrelsen, rektor och personal byts med tiden ut och det gäller att föra denna förståelse vidare. Vid anställningar är det viktigt att berätta om skolans historik och varför saker är som de är. Det är också viktigt att förklara vilken kultur som råder och vara noga med att nyanställd personal är införstådd med det.

Ytterligare en aspekt är att samhället förändras. Upptagningsområden kan med tid förändras så att skolans kontext inte är den samma. Det gäller alltså för skolan att hela tiden ompröva sin förståelse. Olika generationer har olika trender och behov i samhället och eftersom kommunala skolor är till för brukarna gäller det att utifrån skolans uppdrag anpassa sig till ett samhälle som förändrar sig allt snabbare. Jag skulle vilja mena att en skola som inte förstår sin kontext eller följer med samhällets förändring, alltså brukarnas behov, har svårare att erövra frirummet.

## **Skolans utveckling**

Som svar på frågan om skolan erövat ett frirum, enligt Bergs (2003) modell är svaret ja. Rektorn kämpade mot konsekvenser av politikerns beslut och utmanade den yttre gränsen då hon fick starta som första kommunala fristående skola i Sverige. Den inre gränsen för styrning av skola som organisation flyttades också och organisationen erövrade frirummet, när: särskolan utbildade pedagoger för att bli experter inom kognitiv beteendeterapi, skolan fick egen matlagning, skolan ökade svenskinläring för invandrabarn hos alla pedagoger, skolan införde ”Active Boards”, skolan organiserade om arbetslagen, skolan införde ökad timplan för praktisk-estetiska ämnen m.m.

Följden att bli kommunal fristående skola bidrog till att skolan fick arbeta ostört med vad de ville. De fick välja väg själva utan direktiv uppifrån. Skolans styrning och dess beslut togs tillsammans i styrelsen som var lokalt förankrad och som visste skolans förutsättningar och behov. Som svar på om det ligger något i det ”fria” som gör det enklare att utvecklas vill jag mena att det gör det när det gäller styrelsens draghjälp, att få hantera hela skolpengen och att få utifrån sina lokala behov styra utan kommunens detaljstyrning.

Skolan står sig bra om man jämför med vad forskning skriver om kriterier för framgångsrika skolor. Detta ser jag som ett resultat av ett engagemang från styrelsen, personal och föräldrar som tillsammans arbetar i samma riktning. Att de lyckas arbeta i samma riktning är för att deras fokus är skolans uppdrag utifrån skolans förutsättningar och behov och att skolan förstår den kultur och dess kontext och har utifrån där rätt bemötande till den mångfalden av elever och dess behov.

Slutligen har vi också en dimension att som ledare för en kommunal fristående skola ha en bärande idé och inte vilja bli detaljstyrd. Man skall ha en stark övertygelse att man vill göra på ett annat sätt eller i en annan ordning som passar skolans verksamhet än den kommunen vill och ändå göra utveckling och framgång. Jag upplever rektorn som en dynamisk och tydlig ledare som vet vad hon vill och har bestämda åsikter och idéer. Jag upplever henne stark som

kämpar för en övertygelse och som hon envetet driver igenom. Att ifrågasätta politiker i kommunen och sedan genomdriva en ny skolform i Sverige krävde engagemang och säkerligen mod. Förmodligen hade hon kunnat driva många saker långt i en vanlig skola, men som hon själv sa, skulle hon inte ha fått det föräldraengagemanget och en styrelse vilket enligt henne har gjort en stor skillnad.

Tidigare nämnde jag att politiker gärna vill se resultat från de kommunala fristående skolor som startas i olika kommuner i landet. Denna skola har visat för politiker synliga resultat som drar till sig studiebesök i och med sårskolan och "Active Boards". Det mindre synliga arbetet som har med egenskaper för framgångsrika skolor har skolan också lyckats bra med. Detta vet jag eftersom jag studerade just de områdena. Hade jag inte tittat på dessa områden hade resultaten av det inre arbetet gått förbi. Kanske behöver politiker bli bättre på att titta mer på det inre arbetet och skolledare behöver kanske bli bättre på att förmedla till politiker om skolans inre arbete, förutsättningar och behov. Skolledaren på denna skola var fokuserad på andra saker än det som togs upp i observationerna. Rektorns fokus var på skolans lokala behov och hon behövde inte förmedla till några politiker, hon förmedlade till en insatt styrelse.

Mitt syfte med denna studie var inte främst att finna resultat som kunde antas generaliserbara. Jag ville få ökad förståelse för ett fenomen i ett fall som var Sveriges första kommunala fristående skola. Vad jag kan säga är att jag har gjort en historisk beskrivning av varför och hur Sveriges första kommunala fristående skola uppstod. Jag har fått en ökad förståelse för denna skolas utveckling och dess processer som mycket väl är samma processer som vanliga kommunala skolor kan göra, men för denna skola i dess kontext var det avgörande att bli en kommunal fristående skola för att bli så framgångsrika som de blev. Däremot kom det fram saker i min studie som i vidare studier kanske kan ge generaliserbara resultat och det handlar om skolledarens känsla av kommunens styrning, vikten av skolledarens roll och dess idéer för att driva en kommunal fristående skola och styrelsens roll. Detta skriver jag mer om i nya frågeställningar.

## **Nya frågeställningar**

Under studiens gång har fler frågor dykt upp. Dessa frågor är något som kunde vara fortsatta studier och som jag presenterar nedan.

Rektorn pratade om att vara "rektor i ett kommunalt ledband" och det finns skolledare som upplever den dubbla styrningen från stat och kommun svår speciellt då den kommunala styrningen kan upplevas väl detaljerad och ibland motsägelsefull (SOU 2004). En fortsatt studie skulle kunna vara att studera vad det är som gör att skolor bryter sig loss för att bli en kommunal fristående skola. Vad är den generella bilden?

Ytterligare att studera är styrelser för kommunalt fristående skolor. Det finns i skrivande stund inte ett gemensamt regelverk för hur en sådan skall vara. Det som jag stött på är lokal styrelse och föräldrastyrelse. Intressant skulle vara att se vilka effekter olika former av styrelser ger.

Slutligen fann jag ytterligare en intressant fråga och det handlar om rektorns bärande idé. Rektorn sa själv att hon trodde att en ledare som driver en kommunal fristående skola måste vara en stark, drivande ledare med en bärande idé och som förstår men också tycker om den

kontext skolan befinner sig i. Vad som kunde studeras vidare är just rektorns roll i kommunala fristående skolor.



## Referenslista

- Arnman, G. & Jönsson, I. (1994). *Konkurrens för stimulans*. Skolverket. Stockholm:Gotab.
- Bamburg, J.D. and Andrews R.L. (1991). Schools, Goals, Principal and Achievement. *School Effectiveness and School Improvement, Vol 2, No. 3*, 175-191.
- Berg G. (2003). *Att förstå skolan: En teori om skolan som institution och skolor som organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg & Scherp (2003). *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm: Liber.
- Carlgren, I. (1997). Klassrummet som social praktik och meningskonstituerande kultur. *Nordisk pedagogik 17 (1)* 8-27.
- Chein, I. (1981): appendix: A introduction to sampling (I: Kidder, L, H., red. *Sellitz, wrightsmen & Cook's Research Methods in Social Relations*, 4:e de uppl; Holt, Rinehart & Winston, New York)
- Czarniawska B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. USA: SAGE Publications.
- Denzin N.K. (1970): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (Aldine, Chicago)
- Edmonds, R. (1979). Some Schools Work and More Can. *Social Policy. Vol 9*, 28-32.
- Englund, T. (1996). Den gemensamma grundskolan en historisk parantes. Ingår i T. Enlund (Red.) *Utbildningspolitiskt systemskifte?* (s. 205-213) Stockholm:HSL förlag.
- Ericsson, F (1986). *Qualitative methods in research on teaching* (I: Whittrock, M.C., red, *Handbook of Research on Teaching*, 3:e uppl; Macmillan, New York)
- Finberg, W., & McDonough, K. (2003). Introduction: Liberalism and the Dilemma of public Education in Multicultural Societies. Ingår I W. Feinberg & K. McDonough (Red.) *Citizenship and education in liberal-democratic societies. Teaching for cosmopolitan values and collective identities*. New York: Oxford University Press.
- Goetz, J.P. & LeCompte M.D. (1984). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research* (Academic Press, Orlando, Florida)
- Granstöm, K. (2003). Arbetsformer och dynamic I klassrummet. Ingår I S: Selander (Red.) *Kobran, nallen och majjen.Tradition och förnyelse i svensk skola och skolforskning*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling, Libris.
- Grosin L. (1997). *L' ecoles efficacities et egalit, scolaire. I Hérin, R., L'enseignement privé, en Europe. Les Document de la Maison de la Recherche en Sience Humaines de Caen, No 5, Avril 1998*. (Effective Schools and Equality, Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.)
- Grosin L. (2003). *Skolklimat, prestation och social anpassning i 21 mellanstatieskolor och 20 högstadieskolor. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet*.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluations* ( Jossey-Bass, San Francisco)
- Hallinger , P. & Heck, R.H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement, Vol 9. No. 2*, 157-191.

- Heck, R.H., Marcoulides, G.A. and Lang, P. (1991). *Principal Instructional Leadership and School Achievement. The Application of Discriminant Techniques. School Effectiveness and School Improvement*, Vol 2, No. 2, 115-135.
- Honigmann, J.J. (1982). Sampling in ethnographic fieldwork (I: Burgess, R.G., red. *Field research: A sourcebook and Field Manual*; Allen & Unwin, London)
- Johansson, T. & Svangren, P. (1994). *Att starta friskola*. Stockholm: Svenska arbetsgivarföreningen.
- Laursen, P. (2004). *The flexible school – The school of the 21st century?* Paper presenterat vid NFPF congress I Reykavik, Mars 2004.
- Lindblad, S., & Sahlström, F. (1999). Gamla mönster och nya gränser. Om ramfaktorer och klassrumsinteraktion. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 4 (1) 73-92.
- Lundgren, U. P. (2002). *The independant school system in Sweden – Development and trends*. Paper presenterad vid symposiet Centralization to decentralization: Swedish school reform in the late 20<sup>th</sup> century vid Stockholms universitet. Stockholm, Juni 2002.
- Marklund, S. (1986). *Fristående skolor och alternativ pedagogik*. Rapport R 86:23. Stockholm: Skolöverstyrelsen.
- Merriam S.B (1994). *Fallstudien: som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L. & Eccob, R., (1988) *School Matters. The Junior Years*. London: Open Books.
- Naeslind, L. (2001). *Att organisera pedagogisk frihet. Fallstudie av självständigt arbete med datastöd vid en grundskola* (Rapport nr 5) Linköpings Universitet, Läspedagogiska institutet EMIR, Institutionen för beteendevetenskap.
- Neave, G. (1985). The Non-State Sector in Education in Europe. *European Journal of Education*, 20 (4), 19-337.
- Ouston, J., Maugham, B. & Rutter, M. Can Schools Change? II: Practises in Six London Secondary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 2, No. 1, 3-13.
- Patel R. & Davidson B. (2002). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Linköping: Studentlitteratur
- Patton, M. Q. (1980). *Qualiative Evaluatin Methods* (Sage, Newbury Park, Kalifornien)
- Skolobservationsrapport (1998). [www.rosjoskolan.com](http://www.rosjoskolan.com) (uppdaterad 080329)
- Skolobservationsrapport (2001). [www.rosjoskolan.com](http://www.rosjoskolan.com) (uppdaterad 080329)
- Skolobservationsrapport (2004). [www.rosjoskolan.com](http://www.rosjoskolan.com) (uppdaterad 080329)
- Regeringens proposition 1991/92:095 Om valfrihet och fristående skolor*
- Richardson. G. (1999). *Svensk utbildningshistoria* (6:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Rhode, B. (1994). Skilda lärohus- ett försök till internationell översikt av relationen offentlig-privat på skolområdet. I H. Andersson, K. Jordheim, I. Nilsson & V. Skovgaard-Petersen (Red.), *Kampen om lärohusen: Studier kring statsmakt och föräldrarätt i nordisk skolutveckling* (ss. 97-121). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Rutter, M., Maugham, B., Mortimore, P. & Ouston, J., (1979). *Fifteen Thousand Hours - Secondary Schools and Their Effects on Children*. London: Open Books.
- Sandström, M. (2002). *En riktig skolpeng*. Stockholm: Reforminstitutet.

- SCB 1977. *Elever i icke obligatoriska skolor 1864-1970*. PM 1977:11.
- Scheerens, J. & Bosker, R. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Pergamon
- Scherp, H-Å. (2000). *Elevaktiva arbetssätt*. (Regionalt Utvecklings centrum, Skriftserie 1:2000). Karlstad Universitet.
- SFS 1921:604. *Folkskolestadga*.
- Skolverket (1999). *Rektor som styrfunktion i en decentraliserad organisation*. Skolverkets rapport 160. Stockholm: Liber
- Skolverket (2002). *Fristående skolor – internationell forskning 1985-2000*. Rapport 316:2. Stockholm: Fritzes
- Skolverket (2005b). *Skolor som andra? Med friskolor i systemet 1991-2004*. Rapport 271. Skolverket.
- SOU 1981:34 *Fristående skolor för skolpliktiga elever*.
- SOU 2004:116 *Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan*.
- Sundberg, D. (2005). *Skolreformernas dilemman. En läroplansteoretisk studie av kampen om tid i den svenska obligatoriska skolan*. Doktorsavhandling, Acta wexionensia. Växjö university press.
- Tillberg, Ulrika (2003). *Ledarskap och samarbete. En jämförande fallstudie i tre skolor*. Avhandling vid EFI, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare*. Utbildningsdepartementets skriftserie. Rapport 4.
- Wallin, E. (2002). *Jämlighet, likvärdighet och individer i undervisning*. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 7 (3), s. 200-209.
- Yin, R.K (1984). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage, Newbury Park, Kalifornien)
- Åström A. (1922). *Privatskoleväsendets, särskilt flickskolornas, yttre utveckling sedan början av 1800-talet*. I *Skolkommisionens betänkande II. Historiska översikter och särskilda utredningar* (ss.65-117). Stockholm: P. A. Nordstedt & Söner
- Österlind, E. (1998). *Disciplinering via frihet. Elevers planering av sitt eget arbete*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala studies in Education.

## Våra hörnstenar

**Bibliotek** - vi har ett modernt och välutrustat bibliotek för att stimulera elevernas läsning och för att möjliggöra ett kunskapssökande arbetssätt.

**Skapande verksamhet** - för att utveckla barns kreativa förmåga erbjuder vi bild, musik, idrott och slöjd redan från ettan.

**Natur och miljö** - vi utnyttjar närheten till naturen för att ge eleverna möjlighet att förstå samspelet i naturen och lära om arter och arternas anpassning. Vi odlar grönsaker i jord från egen kompostanläggning. På hösten i femman åker alla klasser till Grinda i Stockholms skärgård. Där bor man i tält, fiskar, badar och lär sig leva tillsammans under enkla förhållanden.

**Datorer** - våra elever skall kunna utnyttja fördelarna med datorer och kommunikationsteknik. Vi har en datapedagog anställd för hela skoldagen. Förutom datorer i klassrummen har vi en välutrustad datasal. En uppgift för eleverna är att bygga robotar som styrs av datorer.

([www.rosjoskolan.com](http://www.rosjoskolan.com))

## **Intervju med rektor**

### **Starten 1995**


1. Hur började processen att bli kommunal fristående skola?
2. Vilka tankar och föreställningar hade du?
3. Vilket Syfte hade kommunen?
4. Vilka krav och förväntningar hade du på kommunen?
5. Vilka förutsättningar fick du?
6. Hur fick du med personal och föräldrar med i processen och vad blev deras reaktion?
7. Vilken vision föddes fram och hur gick den processen?
8. Fanns det någon märkbar förändring av att bli en kommunal fristående skola?

---

### **Tidslinjen**

---

## Tidslinje

- 
- 1996 Kommunal fristående skola: Syfte?, Vilkor?, Vision? Personalreaktion? Förberedelser med personal och föräldrar? Ledarrollen? Styrelsen?
  - 1998 observation. Vilken reaktion från personal, ledning och styrelse? Vilken målsättning och strategi från ledning? Vilka processer medfördes?
  - 1999
  - 2000
  - 2001 observation: Vilka nya mål? Vilka processer?
  - 2002
  - 2003
  - 2004 observation: Vilka nya mål? Vilka processer?
  - 2005
  - 2006
  - 2007
  - Framtiden

**Intervju med rektor del 2****11. Genom åren**

- a. Hur har skolans förutsättningar varit: ekonomiskt, personalmässigt, elevmässigt?
- b. Hur har samarbetet i styrelsen varit?
- c. Vilken utveckling har personalen gjort i sin lärprocess anser du?
- d. Vad är du särskilt stolt över?
- e. Vad tycker du inte ha gott lika bra?
- f. Har ni genom åren haft några kritiska skeenden? Vad hände och hur löste ni det?

**12. Hur har arbetet genom åren fungerat med följande områden:**

- a. Värdegrunden?
- b. Elevernas behov, förutsättningar, arbete och motivering?
- c. Resultat (alla elever minst godkänd)?
- d. Målfokusering och uppföljning (betyg, SALSA, mål och betygskriterier)?
- e. Förväntningar på eleven (varje elev kan)?
- f. Gemensam utveckling och ansvar?

13. Hur sker er skolutveckling: Ledning? Personal? Styrelsen?

14. Vad är er vision idag?

15. Vilken påverkan på er skola/utveckling tror du kommunal fristående skola har varit?

16. Största vinning?

17. Om ni varit vanlig kommunal skola, hur tror ni det hade sett ut idag?

18. Vad anser du om konceptet kommunal fristående/självstyrande skola? För och nackdelar?

19. Varför vill man vara kommunal fristående skola och inte fristående helt och hållet?

a. ur ett personligt perspektiv?

b. ur ett övergripande perspektiv som samhällsfenomen.

21. Vad krävs, enligt dig, av en ledare för att driva kommunal fristående skola?

22. Är det någon skillnad till att vara ledare för kommunal skola och vanlig fristående skola?

23. Vad tror du om framtiden för fenomenet kommunal fristående skola?