

Tillbaka till vardagen

– om Utbildning
Silverdal

Björn Brorström,
Viveka Nilsson
och Rolf Solli

Tillbaka till vardagen

– om Utbildning Silverdal

Björn Brorström, Viveka Nilsson
och Rolf Solli

U-rapport nr 93

© KFi tillsammans med författarna
2009
KFi – Kommunforskning i Västsverige
Pilgatan 19A
411 22 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

1. Inledning.....	5
Något om Sollentuna kommun	5
Sollentunas barn- och utbildningsverksamhet i stort.....	7
Utbildning Silverdal – grundtankar och organisation.....	9
Utvärderingens syfte och använd metod	13
2. Intervjumaterialet presenteras	15
"Från Förskola till Forskning" och "Öppenhet mot omvärlden"	15
Organisation och verksamhet.....	20
Ljusa moln och mörka moln	24
3. Visioner och verklighet	26

1. Inledning

Den här utvärderingen handlar om en av Sollentunas skolor, nämligen Utbildning Silverdal. Fokus i utvärderingen ligger på att jämföra den ursprungliga visionen för skolan med verkligheten av idag. I rapportens första kapitel följer först en övergripande beskrivning av Sollentunas kommun och dess barn- och utbildningsverksamhet. Därefter görs en beskrivning av Utbildning Silverdal med inriktning på skolans grundtankar och organisation. Sedan följer utvärderingens syfte och använd metod. I det andra kapitlet presenteras utvärderingens empiriska material som består av intervjuer med politiker och tjänstemän. I det tredje och sista kapitlet följer några avslutande reflektioner.

Något om Sollentuna kommun

Sollentuna kommun har cirka 62 000 invånare och ligger 15 km norr om Stockholm. Kommunen gränsar till Sundbybergs, Stockholms, Järfälla, Upplands Väsby, Täby, Danderyds och Solna kommuner. Centralort i Sollentuna är Tureberg med cirka 13 000 invånare. Tre andra stora kommundelar är Helenelund, Edsberg och Rotebro. Kommunen är starkt präglad av trafikleder och bebyggelse. E4:an och järnvägen löper tvärs igenom hela kommunen från norr till söder. Sollentuna har inte delats eller lagts samman med någon annan kommun i samband med de omfattande kommunreformerna på 1950- och 1970-talen, utan omfattar i princip gamla Sollentuna socken med undantag av smärre gränsändringar. De första spåren efter människor kan dateras till 3000-talet f.Kr. På 500-talet f.Kr. kom de första permanenta bosättningarna och under yngre järnåldern fanns i Sollentuna 17 gårdar och 150 invånare. Från denna period finns många lämningar, framförallt gravar, bevarade. Under medeltiden växte så flera av gårdarna till byar som dominerades av kyrkan.

Under 1600-talet expanderade den statliga förvaltningen och centraliserades till Stockholm. En stor grupp ämbetsmän växte fram som sökte sig till de vackra omgivningarna i Sollentuna och hela samhället övergick i adelns ägo. Runt sekelskiftet 1900 ökade Stockholms befolkning dramatiskt med stor trångboddhet som följd. Myndigheterna uppmuntrade uppbyggnaden av

villastäder och egnahemsområden och Sollentuna satsade på båda två. Vid denna tidpunkt uppgick antalet invånare i kommunen till 1 290. 1929 bildades Norrvikens municipalsamhälle, vilket upphörde 1944 när Sollentuna tog steget från landskommun till köping. Vid andra världskrigets slut rådde återigen stor bostadsbrist och i rask takt uppfördes flerbostadsbebyggelse varmed första steget togs i förvandlingen till modern förortskommun. Från 1950-talet och framåt uppfördes alltfler radhus, flerbostadshus och kommundelscentrum samt ett antal miljonprogramområden i Sollentuna. Antalet invånare uppgick 1950 till cirka 19 000.

Något ska också sägas om Sollentunas näringsliv. Vid slutet av 1800-talet var Sollentuna en jordbruksbygd där den största delen av befolkningen ägnade sig åt jord- eller skogsbruk. Näringslivet förändrades i takt med att kommunikationerna förbättrades, bland annat byggdes norra stambanan genom Sollentuna. Den första järnvägsstationen stod färdig 1866 och fler industrier förlades till kommunen, såsom en sprängämnesfabrik och en jästfabrik. Redan på vikingatiden gick de stora handelslederna genom Sollentuna och även idag är handel tillsammans med tjänsteföretag de klart dominerande verksamheterna. I kommunen finns cirka 4 000 företag, varav de flesta är små. Sollentuna rankas av Svenskt Näringsliv som en av landets företagsvänligaste kommuner. Kommunen har ett gott samarbete med näringslivet bland annat genom sitt medlemskap i Stockholm Business Alliance.

Sollentuna är en välmående kommun med stark framtidstro. Inflyttningen av såväl privatpersoner som företag är stor. Just nu pågår en stadsomvandling där Sollentuna centrum byggs ut kraftigt och får en ny karaktär. Bostäder, handel och kontor byggs också på många andra ställen i kommunen. Samtidigt värnas dagens miljöer med lättillgängliga natur- och rekreationsområden. Sollentuna är en kommun som har stora naturområden med skogar, sjöar och öppen mark. Som exempel kan nämnas Edsbergs slott med den vackra Edsbergsparken och Edsbacka krog med anor från 1626 som för övrigt är den enda restaurangen i Sverige med två stjärnor i Michelinguiden. Det finns också nio sjöar av olika karaktär och tre golfbanor i kommunen. Kända personer med anknytning till Sollentuna är Kajsa Bergqvist, Mats Sundin, Ted Gärdestad, Harry Martinsson och Thomas Bodström.

Vad gäller Sollentunas organisation och ekonomi kan sägas att kommunen under lång tid haft borgerlig majoritet. För närvarande har moderaterna, folkpartiet, kristdemokraterna och centerpartiet tillsammans 39 av de 61 platserna i kommunfullmäktige. Under fullmäktige lyder kommunstyrelsen med

sina 15 ledamöter och nio nämnder med tillhörande kontor. Kommunen äger också tre bolag. Av kommunens årsredovisning för år 2007 framgår att koncernkoncernen redovisar ett resultat exklusive realisationsvinster på 99 miljoner kronor. Kommunen redovisar ett resultat exklusive realisationsvinster på 60 miljoner kronor. Intäkterna överstiger således kostnaderna och lagens krav på balans är uppfyllt. Verksamhetens nettokostnadsandel hamnar på 101 procent och soliditeten uppgår till 82 procent. De båda måtten har legat tämligen konstant under de senaste fem åren. Kommunen har borgensåtaganden på 26 miljoner kronor, vilket innebär 423 kronor per invånare. Den totala skattesatsen uppgick 2008 till 30,30 kronor.

Sollentunas barn- och utbildningsverksamhet i stort

Sollentunas barn- och utbildningsverksamhet sorterar under två nämnder, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden samt barn- och ungdomsnämnden. Barn- och utbildningskontoret handhar verkställigheten av båda nämndernas verksamhet. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden ansvarar som namnet antyder för den gymnasiala utbildningen och vuxenutbildningen. Svenskundervisning för invandrare samt särskola för gymnasie- och vuxen elever tillhör också nämndens ansvarsområden. I Sollentuna finns en kommunal gymnasieskola, en fristående gymnasieskola och ett gymnasium under uppbyggnad. Alla gymnasieelever i kommunen har möjlighet att fritt välja vilken gymnasieskola de vill gå på i hela Sverige. Nämnden betalar så kallade interkommunala ersättningar till de huvudmän där eleverna blir antagna. Det totala antalet elever i gymnasie- och vuxenutbildningen uppgick 2007 till 3 265. Det ekonomiska utfallet för gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden som helhet blev 6,0 miljoner kronor bättre än budget samma år.

Barn- och ungdomsnämnden ansvarar för förskoleverksamhet (barnomsorg), skolbarnomsorg, grundskola och särskola. I Sollentuna är det föräldrarna själva i stor utsträckning som väljer förskola och skola åt sina barn. Verksamheten finansieras genom en barnomsorgscheck och skolpeng som följer varje barn. Detta medför att de ekonomiska villkoren är likadana för den kommunalt bedrivna verksamheten som den som drivs i alternativ regi. Ersättningen går från kommunen direkt till huvudmannen. Vad gäller förskoleverksamheten finns i kommunen 104 förskolor, 10 öppna förskolor och 4 specialförskolor. Det finns också ett antal familjedaghem. Det totala antalet barn inom förskoleverksamheten uppgick 2007 till 4 776. Skolbarnomsorgsverksamheten bedrivs på fritidshem och familjefritidshem. Det finns

också öppen verksamhet på fritidsgårdar. Antalet barn inom skolbarnomsorgsverksamheten var 3 272 år 2007. I kommunen finns 32 grundskolor, varav 13 stycken är fristående. Störst är Helenelundsskolan som har cirka 850 elever. Det totala antalet elever inom grundskolan (inklusive förskoleklass) och särskolan uppgick 2007 till 8 534. Barn- och ungdomsnämnden uppvisar ett sammanlagt underskott jämfört med budget på 3,3 miljoner kronor. Underskottet beror till stor del på att antalet anställda ökat jämfört med föregående år.

Kommunens mål är att Sollentuna ska erbjuda Sveriges bästa barn- och utbildningsverksamhet. Verksamheten styrs av nationella mål och riktlinjer, men också av kommunens egna mål och inriktningar. Eftersom målen omfattar samtlig barn- och utbildningsverksamhet är de formulerade på ett övergripande sätt. Målen bryts sedan ned inom respektive enhet som arbetar utifrån sina lokala arbetsplaner. De kommunövergripande målen handlar om att barn- och utbildningsverksamheten ska präglas av en ansvarsfull ekonomisk politik, ett företagsvänligt klimat, en god livsmiljö och ekologiskt hållbart samhälle samt av integration, demokrati och valfrihet. Ett antal strategier har formulerats som ett led i att uppnå målen. I strategierna återfinns fyra ledord, nämligen kunskap, frihet, trygghet och utveckling. För att enheterna ska lyckas med sitt arbete krävs kompetenta pedagoger och skolledare samtidigt som barn och elever måste uppmuntras till maximal utveckling. Likaså är det viktigt att värna om sollentunabornas frihet att välja skola och barnomsorg liksom personalens frihet i deras arbete med att uppnå målen. Vidare har alla barn och elever rätt till en trygg miljö. Sollentuna är en av de främsta kommunerna när det gäller arbetet mot mobbing. Som en del i detta använder man sig bland annat av Olweus mobbningsenkät. Barn- och utbildningsverksamheten ska också präglas av utvecklingsarbete. Det ska finnas en öppenhet för ny metodik, pedagogik och teknik som förbättrar och utvecklar verksamheten.

Nämnderna ansvarar för en kontinuerlig utvärdering och uppföljning av verksamheten. På så sätt redovisas förutsättningar och måluppfyllelse för förskoleverksamhet, grundskoleutbildning samt gymnasie- och vuxenutbildning. Likaså erhålls underlag till utvecklings- och förbättringsarbete. Nämnderna utvärderar och följer upp verksamheten genom kommunens kvalitetssäkringssystem och Våga Visa. Kvalitetsredovisningen sker årligen och är ett tillfälle till summering och analys av det gångna året och överväganden inför framtiden. Kvalitetsredovisningen syftar till att främja enheternas kvalitetsar-

bete och ge information om verksamheten och dess måluppfyllelse. Våga Visa är ett samarbete kring utvärdering och uppföljning mellan Ekerö, Nacka, Salem, Sollentuna, Upplands Väsby och Värmdö kommuner. Våga Visa som innehåller fyra olika metoder för utvärdering och uppföljning (observationer, självvärdering, kundundersökningar samt tester och prov) utgör en viktig del av kvalitetsredovisningen och bidrar därmed till måluppfyllelsen.

Utbildning Silverdal – grundtankar och organisation

Silverdal var tidigare ett torp i södra Sollentuna. Det är en vacker plats med månghundraåriga ekar, fruktträd och ängsblommor och fick sitt namn på 1600-talet av drottning Kristina. Det sägs att när unga drottning Kristinas kröningståg passerade området tappade hennes häst en av sina silverskor varefter platsen döptes till Silverdal. Silverdal är en stadsdel under uppbyggnad. Den är en trädgårdsstad och innehåller såväl bostäder som skolor och arbetsplatser. Det byggs cirka 1 000 bostäder och 65 000 kvm kommersiella lokaler. I planeringsprocessen för stadsdelen gjordes bedömningen att mestadels äldre personer med utflugna barn skulle bosätta sig i området och tonvikten lades därför på äldreboenden. När husen började säljas under 2005 var nästan samtliga inflyttade småbarnsföräldrar och ett akut behov av förskoleplatser uppkom. Barn- och ungdomsnämnden beslutade därför 2005 att starta en ny skola i området, Utbildning Silverdal. I augusti 2006 öppnades Silverdal. På skolan finns förskoleverksamhet, grundskola med förskoleklass och skolbarnomsorg samt gymnasieverksamhet. Hösten 2008 hade förskoleverksamheten sex avdelningar och skolan två förskoleklasser och årskurs 1–9 med totalt 287 elever. Samma höst startade också en Aspergerenhet med både grundskole- och gymnasieverksamhet för totalt 25 elever. Hösten 2007 planerades starten av en gymnasieutbildning med programmen naturvetenskap (med inriktning mot medicin och entreprenörskap) och teknik (med inriktning mot arkitektur och entreprenörskap). På grund av för få sökande har verksamheten ännu inte kommit igång. På sikt förväntas Utbildning Silverdal rymma 500 elever i grundskola och 180 i gymnasium.

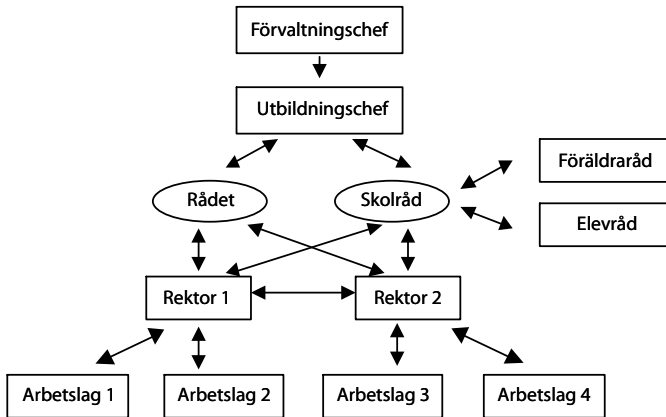
I det politiska beslutet från 2005 kan man läsa att målet för Utbildning Silverdal ska vara att skapa en strategi för livslångt och livsvitt lärande med perspektivet ”Från Förskola till Forskning”. Det står också att de pedagogiska grundtankarna ska vara verklighetsbaserad ämnesintegrering och ett tvärvetenskapligt förhållningssätt. Utbildningsverksamheten ska verka direkt i det omgivande samhälls- och arbetslivet med nära kontakter till näringslivet och

högskole- och forskarvärlden. Utbildningarna ska vara öppna mot omvärlden, flexibla, stimulera helhetstänkande och vara gränsöverskridande. Den öppna inställningen ger eleverna möjlighet att möta världen utanför utbildningsvärlden och förberedas inför vuxenlivet samt att omsätta kunskaper i praktiskt kunnande. Eleverna ska vidare ges stort eget ansvar att styra sitt lärande och på skolan ska åldersintegrering och positiva övergångar mellan de olika årskurserna stimuleras. Vidare går att läsa att den elev som genomför sin skolgång på Silverdal ska få en verklig och stor erfarenhet av näringslivets kultur och arbetsplatsens förväntningar, en individuell årskurslös studieplan, verklighetsanknuten och genuin erfarenhet av högskola/universitets arbetsätt och förväntningar, kunskaper om vetenskapligt och kritiskt tänkande liksom problemformulerande i forskningsmiljöer, gedigna och kvalificerade kunskaper inom teknik och naturvetenskap genom hela skolgången som ger individen möjligheter och förutsättningar för vidare avancerade studier, gedigna kunskaper i övriga ämnen i ett verklighets- och helhetsbaserat sammanhang, ett entreprenörstänkande som ger ett kreativt och nyskapande sätt att se på omvärlden, relationer till verkligheten utanför skolan samt erfarenhet av att arbeta med utveckling av egna idéer, att genomföra idéerna och att påverka samhället.

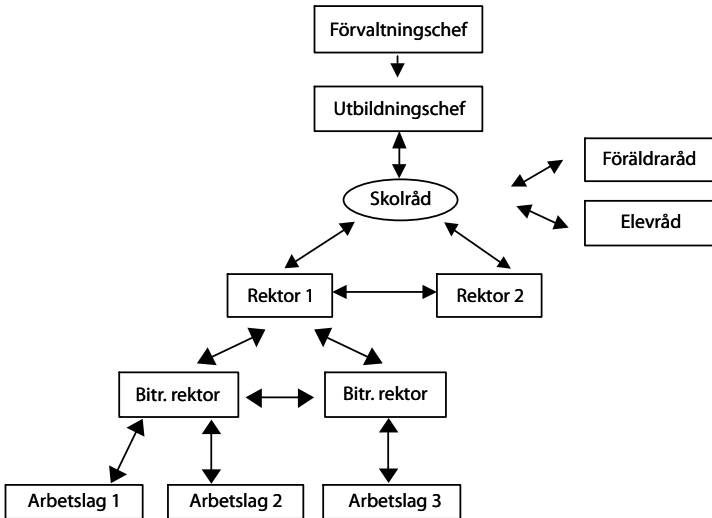
Utbildning Silverdal prioriterar idag följande områden och aktiviteter; naturvetenskapligt perspektiv, ekonomi och kontinuerligt kvalitetsarbete, digital kompetens, betyg och bedömning, Schoolsoft samt Loggboken (skolår 5–9). På Silverdal varvas traditionell undervisning med att arbeta tematiskt och ämnesorienterat. En ambition är att ett naturvetenskapligt perspektiv ska genomsyra hela verksamheten. Likaså arbetar man med att skapa en god ekonomi och utveckla den digitala kompetensen. Den tekniska standarden på skolan är hög. Man har digitala Whiteboards och en dator i varje klassrum samt datorer i flera gemensamma utrymmen. Nytt för innevarande läsår är möjligheten att arbeta mer fokuserat mot olika förbättringsområden som kom skolan till del vid Skolverksbesöket i januari 2008. Allt enligt den modell för kontinuerligt kvalitetsarbete som arbetats fram på skolan. Vidare görs en satsning på ökad kompetens kring betyg och bedömning. Skolan använder sig av ett elevhanteringssystem, Schoolsoft, för elever, lärare och föräldrar. Schoolsoft är en internetbaserad programvara för att förenkla lärarens administration och förbättra kommunikationen mellan skola och hem. Man använder sig också av Loggboken. I denna upprättas för varje enskild elev mål för kommande arbetsvecka och en utvärdering görs i slutet av veckan.

För att kunna utvärdera och följa upp sin verksamhet har Utbildning Silverdal formulerat sju utvärderingsbara målområden. Målområdena är synkroniserade gentemot Våga Visa och stämmer också väl överens med Skolverkets självskattningsmodell. De sju målområdena är 1. Normer och värden, 2. Utveckling och lärande/kunskaper, 3. Ansvar och inflytande för barn/elever/studerande, 4. Skola och hem, 5. Övergångar, samverkan, omvärld och utbildningsval, 6. Bedömning och betyg samt 7. Styrning och ledning. Inom varje målområde har man formulerat strategier och aktiviteter som ett led i syfte att uppnå målen och utvärdera och följa upp dessa. Strategierna ska ange riktningen i det stora hela utifrån interna och externa krav och åtaganden. Aktiviteterna syftar till att mer specifikt visa vad som ska göras, vem som ska göra det och när det ska göras. Strategierna och aktiviteterna utvärderas, justeras och förankras från läsår till läsår enligt skolans modell för kontinuerligt kvalitetsarbete.

Något ska också sägas om Utbildning Silverdals organisation som ser ut som följer:



Figur 1. Tänkt organisation Utbildning Silverdal



Figur 2. Faktisk organisation Utbildning Silverdal

Som framgår av figur 1 var Utbildning Silverdal tänkt att vara organiserat kring en skolledning med en utbildningschef och två rektorer samt Rådet för kontakt med omvärlden och Skolrådet för elev och föräldrarepresentation. Figur 2 visar att Rådet inte längre finns. I arbetsordningen för Rådet, som bestod av representanter från samverkande lärosäten och företag samt kommunens näringslivssekreterare, står att läsa att Rådets uppgifter är att bevaka och utveckla frågor som rör Silverdal samt att vara rådgivande organ till utbildningschefen och de båda nämnderna. Rådet skulle fungera som Silverdals utvecklingsgrupp. Elever och föräldrar representeras genom föräldraråd och elevråd som träffas kontinuerligt i Skolrådet tillsammans med skolledningen. I Skolrådet hanteras övergripande frågor kring skolutveckling och skoldrift. Man talar om steg 1 och steg 2 vad gäller organisationen. Silverdal startade i steg 1 som en självständig enhet under förvaltningschefen. I steg 2 efter utvärdering av verksamheten kan ett mer självständigt alternativ bli aktuellt.

Vad gäller rektorerna ansvarar rektor 1 för förskolan och grundskolan och rektor 2 för Aspergerenheten. De olika arbetslagen var tänkta att växa fram successivt. Det första året skulle rektorerna ansvara för varsitt arbetslag, arbetslag 1 för förskolan, förskoleklass, årskurs 1–3 samt skolbarnomsorg och arbetslag 2 för årskurs 4–7. Det andra året skulle arbetslagledare ansvara för tre arbetslag. Arbetslag 1 för förskolan, arbetslag 2 för förskoleklass och års-

kurs 1–5 och arbetslag 3 för årskurs 6–9 och gymnasium. Från och med det tredje året, det vill säga innevarande läsår, skulle organisationen vara fullt utbyggd och bestå av fyra arbetslag, arbetslag 1 för förskolan, arbetslag 2 för förskoleklass och årskurs 1–5, arbetslag 3 för årskurs 6–9 och arbetslag 4 för gymnasium. I dagsläget finns det tre arbetslag, arbetslag 1 för förskola, arbetslag 2 för förskoleklass och årskurs 1–4 och arbetslag 3 för årskurs 5–9. Arbetslagen leds av två biträdande rektorer. Utöver arbetslag skulle det också finnas ämneslag med inriktning mot språk (svenska, engelska, moderna språk och modersmål), naturvetenskap (matematik, teknik och NO) och samhällsorientering (SO, praktiska och estetiska ämnen samt idrott).

Utvärderingens syfte och använd metod

På många nivåer i vårt samhälle betonas vikten av ökad samverkan mellan skola och näringsliv. Samverkan mellan dessa parter är ett viktigt fundament för lokal och regional tillväxt och ett av de starkaste medlen för att utveckla entreprenörskap i skolan. Näringslivet som ska anställa stora delar av morgondagens arbetskraft har allt att vinna på ett ökat samarbete med skolan. Skolan ska vara en resurs för företagen och vice versa. Att förbättra samarbetet mellan skola och näringsliv är nödvändigt för att förbereda våra ungdomar inför yrkeslivet och för att få fler intresserade av att starta eget företag. Det gäller därför att stimulera en ökad samverkan mellan parterna för att bättre tillvarata arbetslivet som lärmiljö och resurs för lärande. Redan i grundskolan sägs ungdomarna behöva få en bättre och bredare kontakt med arbetslivet. I och med att eleverna får inblick i olika yrken skapas också bättre förutsättningar för dem att välja rätt studieväg i gymnasieskolan. Elevers val av studieinriktning och ungas överväganden om framtida yrkesval sker inte vid ett enda tillfälle, utan genom en process under hela skoltiden varför ungdomarna redan i grundskolan bör få en bättre och bredare kontakt med arbetslivet. Ett ökat samarbete mellan skola och näringsliv ger även skolans studie- och yrkesvägledare och lärare en mer nyanserad och aktuell bild av såväl arbetsmarknadens behov av arbetskraft som skilda yrkens arbetsinnehåll och kompetenskrav. En uppgift för framtiden betonas därför vara att arbeta för att fler företag ser nyttan av att ta emot elever i olika åldrar för till exempel studiebesök, temaarbeten, projektarbeten och Prao.

Kravet på samverkan med näringslivet finns angivet i Lpo 94 (läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet). ”Eleverna skall få en utbildning av hög kvalitet i skolan. De skall också få underlag för att välja fortsatt utbildning. Detta förutsätter att den obligatoriska skolan

nära samverkar med de gymnasiala utbildningar som eleverna fortsätter till. Det förutsätter också en samverkan med arbetslivet och närsamhället i övrigt.” (Lpo 94, s 15). Vidare på samma sida kan läsas att ”alla som arbetar i skolan skall verka för att utveckla kontakter med kultur- och arbetsliv, föreningsliv samt andra verksamheter utanför skolan som kan berika den som en lärande miljö”. För att uppnå målet med att öka samverkan mellan skola och näringsliv betonas ofta vikten av att det bland de aktörer som är involverade ska finnas styrdokument som stärker samverkan mellan parterna. Det betonas också att det är viktigt att förankra samverkan på alla nivåer i organisationen, att initiera mötesplatser och nätverk utifrån parternas behov samt att utse ansvarig för koordination. Det gäller för parterna att påverka och influera varandra, för ökad kunskap om varandras roller och arbetsplatser bidrar till samsyn och samverkan.

Tankarna om samverkan med näringslivet har alltså anammats av Utbildning Silverdal och formerna för detta framgick i förra avsnittet om skolans grundtankar och organisation. Det kan konstateras att det finns två övergripande perspektiv som är vägledande för skolan, nämligen ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”. Då Barn- och ungdomsnämnden 2005 fattade beslut om start av Utbildning Silverdal tog man också beslutet att låta utvärdera skolans organisationsform. Kommunforskning i Västsverige fick i uppdrag att genomföra denna utvärdering. Utvärderingen har två huvudområden, att jämföra den tänkta organisationen med den faktiska organisationen samt att belysa styrkor och svagheter med organisationen.

Utvärderingens empiriska material består av elva intervjuer med både politiker och tjänstemän kopplade till Utbildning Silverdal. Intervjuerna genomfördes i juni 2009 på själva skolan. Innan intervjuerna genomfördes företogs dokumentstudier som utgör rapportens första kapitel. Med hjälp av dessa kunde utvärderingen sättas in i ett större sammanhang och information erhållas om Utbildning Silverdals organisation och verksamhet. Erhållen information låg till grund för utformandet av intervjumallen. Under intervjuerna användes öppna frågor som har den fördelen att de intervjuade inte tvingas in i på förhand bestämda tankemönster utan fritt kan uttrycka sina uppfattningar. Öppna frågor ger möjlighet till en dialog mellan forskare och respondent och intervjun får karaktären av ett samtal. Under intervjuerna ombads respondenterna att kommentera de båda perspektiven ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”. De ombads också att kommentera Utbildning Silverdals organisation och verksamhet. Likaså skulle de nämna tre ljusa moln och tre mörka moln för Utbildning Silverdal.

2. Intervjumaterialet presenteras

I det här kapitlet presenteras de genomförda intervjuerna. Kapitlet är indelat i tre avsnitt. I det första avsnittet behandlas de intervjuades utsagor kring de båda övergripande perspektiven ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”. I det andra avsnittet följer en mer detaljerad beskrivning av respondenternas uppfattningar om skolans organisation och verksamhet. Det sista avsnittet handlar om de ljusa moln och de mörka moln de tillfrågade kan se för Utbildning Silverdal.

”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”

Under intervjuerna ombads de tillfrågade kommentera Utbildning Silverdals två övergripande perspektiv ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”, det vill säga att utbildningsverksamheten ska verka direkt i det omgivande samhälls- och arbetslivet med nära kontakter till näringslivet och högskole- och forskarvärlden. De intervjuade konstaterar att perspektiven visserligen är spännande, men att de inte stämmer överens med verkligheten. Perspektiven och verkligheten är två skilda saker som inte har särskilt mycket med varandra att göra. Perspektiven är än så länge enligt intervjupersonerna visioner, och kommer nog att så förbli enligt några av dem. En del respondenter uttrycker det nyss sagda som att ”alla honnörorden har fallit platt till marken”, ”perspektiven är en katastrof i vissa avseenden”, ”vi lever med resterna av projektgruppens yviga formuleringar som varit mer visionära än verklighetsanknutna”, ”för mycket som finns på papper men inte i verkligheten” samt ”projektplanen var alldeles för spretig och det saknades utfästelser om leverans”.

Det berättas i sammanhanget att tanken från början var att en Science Park, det vill säga en vetenskapspark, skulle byggas upp i området Silverdal med företag verksamma inom områdena miljö och biologi som till exempel läkemedelsföretag. I dagsläget finns ett enda läkemedelsföretag på plats, nämli-

gen Pfizer. Utbildning Silverdal skulle få samma profil som företagen, därav ambitionen att ett naturvetenskapligt perspektiv ska genomsyra hela skolans verksamhet. Forskning och näringsliv skulle integreras i skolan genom att eleverna både på ett direkt och indirekt sätt skulle möta dessa båda aktörer. Eleverna skulle själva komma ut till näringsliv och forskning och omvänt skulle aktörerna komma ut till skolan och följa verksamheten. Det berättas att man från början tänkt att de som bor i området skulle arbeta på de kringliggande företagen och dela grundtankarna bakom de båda perspektiven, vilka på så sätt även skulle bli naturliga för deras barn. Utbildning Silverdal skulle vara något av en experimentskola. Intervjupersonerna är överens om att själva idén med forsknings- och näringslivsanknytning är god, men att det finns ett antal omständigheter som gör att den är svår att genomföra i realiteten.

”Jag tror absolut på grundidén. Man måste tänka nytt, man måste öppna upp för omvärlden. Eleverna måste få uppleva världen utanför skolan. Lokalerna är också utformade på ett nytänkande sätt för att passa till den nya skolformen.”

”Jag tycker att själva grundparollen är vacker. Sedan har det ju förändrats under resans gång i och med att vi fått förändrade förutsättningar.”

”Jag tror absolut att skolan måste öppna upp sig mot samhället i övrigt. Framtidens lärande ser annorlunda ut idag jämfört med tidigare.”

En försvårande omständighet för att skapa forsknings- och näringslivsanknytning sägs vara det faktum att det så kallade Rådet för kontakt med omvärlden upphört att existera. Rådet bestod av representanter från högskolor/universitet och företag samt kommunens näringslivssekreterare och skulle fungera som Utbildning Silverdals utvecklingsgrupp. De tillfrågade framhåller att Rådet var en bra diskussionsgrupp i början, men att det sedan var svårt att hålla kontakten med de olika representanterna. Några av de intervjuade påpekar att skolan inte fick ut det den ville ha av samarbetet. Till exempel skulle det visa sig vara omöjligt att komma i kontakt med den praktiska forskningen ute på läkemedelsföretagen. En av intervjupersonerna beskriver det som att ”den forskning som bedrivs där är värre än Fort Knox, inte ens deras egen personal kommer in där”. Därmed föll en stor del av tanken om forskningsanknytning. Det som företagen kunde erbjuda var istället föreläsningar på gymnasienivå. Likadant var det med högskolorna/universiteten. ”De var mer intresserade av att sälja in kurser till oss.” Det påpekas dock

i sammanhanget att skolan har ett bra samarbete med läkemedelsföretaget Pfizer. Man har två intressanta projekt tillsammans med gymnasieeleverna och anställda på företaget ska komma och hålla föreläsningar under innevarande termin. Det framhålls också att Utbildning Silverdal förstas har sedvanliga kontakter med näringslivet genom studiebesök och praktik. En intervjuperson poängterar att man måste vara helt på det klara med vad man vill få ut av ett samarbete med högskolor/universitet och företag om det skulle bli aktuellt att återuppta Rådet igen och att det var felet från första början. Man hade inte tänkt igenom vad man ville eller kunde använda sina samarbetspartners till.

”Rådet fungerade i början, men vad som hände sedan vet jag inte. Man var väldigt entusiastisk i början. Sedan blev det personförändringar i företagen och en av de drivande fick andra arbetsuppgifter.”

”Det är två olika kulturer som möts. Skolans läroplans- och kursplansstyrda verksamhet och näringslivets omvärldsorienterade ekonomiskt oförutsägbara verksamhet med snabba skiftningar.”

Ännu en försvårande omständighet för forsknings- och näringslivsanknytning som de intervjuade tar upp är att den planerade gymnasieskolan inte startade. Utbildning Silverdal fick endast in åtta ansökningar till gymnasiet. Tanken var att de sökande eleverna skulle vara intresserade av att studera medicin i framtiden och därför vilja gå ett naturvetenskapligt program med nära samarbete med läkemedelsföretag. Men detta lockade alltså inte eleverna. Det påpekas att högskolor/universitet och företag generellt sett är mer benägna att samarbeta med gymnasiet än grundskolan eftersom de genom sitt samarbete vill etablera kontakter med potentiella elever/arbetskraft. En av de tillfrågade menar att en skola med näringslivsanknytning säkerligen fungerar bra på små orter där det finns företag med behov av arbetskraft som kommer direkt från gymnasiet, men att de läkemedelsföretag som var tänkta att etableras i Silverdal skulle behövt rekrytera personal från universitet och högskolor. Hela tanken med näringslivsanknytning anses av intervjupersonen vara ofärdig. De intervjuade säger också att man tänkte alldeles fel vad gäller den demografiska sammansättningen för området Silverdal. Man trodde att det mestadels skulle bosätta sig personer med barn i högstadies- och gymnasieåldern som då skulle välja det närbelägna gymnasiet, men istället blev det alltså mest småbarnsfamiljer som flyttade in. En av respondenterna tror inte heller att rätt befolkningsstruktur hade hjälpt utan ställer sig frågan hur man

kan tro att barnen först skulle gå i förskola i Silverdal och sedan vilja gå på samma skola i ytterligare tolv år. ”Vem är sexton år och vill gå i samma lokaler som man suttit i sandlådan i!”

”Det som hände när det här [gymnasieskolan] rann ut i sanden var att alla företag som fanns i bakgrunden via Rådet tappade intresset helt. De försvann i tomma intet när det inte blev gymnasieskola. Grundskolan är inget för dem.”

Ytterligare en försvårande omständighet för forsknings- och näringslivsanknytning som nämns är Utbildning Silverdals lokaler. Det anses svårt att låta ett naturvetenskapligt perspektiv genomsyra skolans verksamhet i befintliga lokaler. Det berättas att skolan från början skulle inrymmas i nya lokaler och att man skulle utnyttja de i Science Park etablerade företagens laborations-salar. Av detta blev ingenting. Likaså var det sagt att skolan skulle få hyra laborationssalar av Kungliga Tekniska Högskolan. Vid närmare kontakter visade det sig att salarna skulle hyras till marknadspris, vilket skolan inte hade råd med. Dessutom skulle eleverna behövt transporteras till och från laborationssalarna med buss med längre skoldagar som följd. Utbildning Silverdal blev så slutligen hänvisad till PEAB:s gamla lokaler. Lokalerna visade sig vara av undermålig kvalitet med mögelproblem och stora renoveringskostnader som följd. Det påpekas också att det är stora kostnader förknippade med att bygga om lokalerna till laborationssalar, vilket kräver att det både måste rivas väggar och läggas nya golv. Många vittnar om att skolans budget är hårt ansträngd och det framhålls att personalen varit återhållsam men ändå gått med minus. Man har fått prioritera materialförråd och läromedel framför annat.

”Man hamnar i budgetfrågor hela tiden. För att kunna organisera sig på ett annat sätt måste det finnas resurser. Det måste finnas mer pengar, för de går åt till lokalerna och ombyggnaden av dem. Vi gör också många investeringar i inventarier.”

”Det är tufft att bygga upp en ny verksamhet. Vi har ju inte fått en stor pott pengar och då gäller det att vara väldigt återhållsam i köpanDET. Det är både frustrerande och kan ge många diskussioner. Det har varit tufft och det kommer att vara tufft ett antal år till.”

”Vi har varit återhållsamma och strama just för att vi vill komma på grön kvist så fort som möjligt. Vi har fått låna pengar för att köpa inventarier och det ska ju betalas tillbaka. Det går ju inte att bara ha spenderarbyxor på sig.”

Några av intervjupersonerna tar också upp tidsbrist som en försvårande omständighet för att arbeta med de båda perspektiven ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”. I sammanhanget nämns två avtal som sägs vara av betydelse för att kunna arbeta med perspektiven rent praktiskt i vardagen. Det ena är ett kollektivavtal som fanns under skolans två första år. Lärarna och förskollärarna löd då under ett och samma avtal och kunde gå in och arbeta inom varandras områden, vilket anses främja implementerandet av ett naturvetenskapligt perspektiv i verksamheten. Idag har dessa båda personalkategorier åter var sitt avtal. Det andra är ett avtal om semestertjänst som löpte under ett års tid. Samtidig personal på skolan hade då semestertjänst, vilket innebar att de arbetade 40 timmar i veckan och var på plats samtidigt. ”Man hade ett vanligt jobb från 08.30 till 16.30.” Inom sin ordinarie ferietjänst arbetar lärarna 35 timmar i veckan och kommer och går på skilda tider. Idag har lärarna åter ferietjänst, vilket enligt de intervjuade leder till att de fokuserar på det vardagliga. De fem extra timmarna hade enligt respondenterna behövts för att arbeta med perspektiven. ”Vi har räknat lite på det där och semestertjänst ger ungefär 22 extra dagar gemensamt.” Tiden räcker idag helt enkelt inte till för att utföra ”extraordinära uppgifter”, vilket också försvåras av att personalen inte längre är på plats samtidigt. Just att få det vardagliga att fungera är enligt flera av de tillfrågade väsentligt för Utbildning Silverdal. Fokus ligger på utbildningsstrategier istället för på forsknings- och näringslivsstrategier. Det påpekas i sammanhanget att det är svårt att bygga upp en helt ny verksamhet och samtidigt knyta externa kontakter. Det blir helt enkelt för mycket på en gång. Det vardagliga och ordinära måste fungera först och sedan kan man ägna sig åt de extraordinära uppgifterna.

”Man lyckades få fram ett kollektivavtal där lärarna hade 40 timmars arbetsvecka. Det avtalet var unikt. Personalen kunde både arbeta i förskoleverksamheten och gå in och undervisa i skolan. Efter ett år ville en fackligt anställd utnyttja uppsägningsklausulen och det återgick till att förskollärarna fick ett avtal och lärarna ett.”

”Att knyta kontakter med näringslivet kanske inte kostar så mycket i synliga pengar, men det kostar i tid. Att knyta ett externt spår, bygga upp verksamheten och driva verksamheten kan inte göras fullt ut samtidigt.”

Mycket tid sägs också ha gått åt till att informera föräldrar om varför det inte blev som det var tänkt med de båda perspektiven. Intervjupersonerna menar

att många elever sökt sig till Utbildning Silverdal just för att de tyckt att perspektiven verkat intressanta och att det därför finns många besvikna elever på skolan idag. En följd av detta är att avhopp förekommer och man spår att ytterligare elever komma att lämna skolan. Det poängteras att avhopp också är en ekonomisk fråga då ”förlorade elever innebär förlorade inkomster”. De intervjuade menar vidare att det inte bara är elever som känner sig besvikna över att det inte blev som det var tänkt. Även en del av personalen sökte sig till skolan just på grund av de båda perspektiven och förväntade sig en helt annan verksamhet än den som råder idag.

”Många har köpt de båda perspektiven och trott att det är vardagen. Därför ska jag sätta mina barn på den här skolan. Därför ska jag arbeta på den här skolan.”

”För det var ju därför jag sökte det här jobbet, just för att vara med och bygga upp en sådan här verksamhet som inte är vanlig.”

Organisation och verksamhet

Under intervjuerna ombads de tillfrågade också berätta om vad de anser om Utbildning Silverdals organisation och verksamhet lite mer i detalj, det vill säga de skulle kommentera både förskolan, grundskolan och gymnasiet.

Det framkommer att förskolan anses vara färdigetablerad och välfungerande. ”Jag vill påstå att det är den verksamheten som fungerar bäst idag” är en vanligt förekommande kommentar. Några längre utläggningar om vad det är som är bra ges inte utan det är mera konstateranden om att det fungerar väl i det stora hela. Förskolan sägs ha en stabil organisation där man arbetar mycket med utelek och även har lagt in ett naturvetenskapligt perspektiv i verksamheten.

Grundskolan uppfattas visserligen likt förskolan vara färdigetablerad, men i behov av utveckling. Verksamheten beskrivs av några tillfrågade som turbulent och det påpekas att det tar några år innan man får stabilitet i en ny organisation. Det görs också uttalanden om antalet elever. Om några år har skolan fyllt på elever så att det är full täckning upp till årskurs sex, men det kommer fortfarande vara för få elever i högstadiet och en sådan obalans sägs inte vara bra. ”Ska man få god ekonomi, trivsel och social utveckling måste det vara ett visst antal elever.” Flera av de intervjuade framhåller i sammanhanget att man inte bara kan slå sig till ro och hoppas att eleverna kommer av sig själva. Grundskolan måste bli bättre på att marknadsföra sig. Det be-

rättas också att kommunen skurit ned antalet platser på intelligande skolor så att det skulle bli elever över till Silverdal.

Några respondenter menar att Utbildning Silverdal har blivit en slags uppsamlingsplats för lärare. Man har fått överta övertalig personal från kringliggande skolor i kommunen med följd att en del av personalen inte sökt sig till skolan för att de varit intresserade av att arbeta enligt de båda grundläggande perspektiven ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden”. Och har man inget intresse för skolans grundidéer är det ju svårt att uppnå goda resultat i arbetet med dessa. ”Man vill ju ha människor som söker sig till en ny organisation av fri vilja.” Dessutom anses det finnas alldeles för få lärare med utbildning i naturvetenskap på skolan. Det påpekas också att organisationen är beroende av att man rekryterar rätt lärare. Man måste ha personal som kan arbeta i arbetslag. Några av de intervjuade kommenterar arbetslagen. Dessa anses fungera bra i det stora hela, men det sägs finnas en del brister i samarbetet lagen emellan. Det påpekas att det är viktigt att de olika arbetslagen träffas emellanåt så att de inte blir isolerade från varandra. ”Det sker samverkan i klassrummen, men inte mellan klassrummen” som någon uttrycker det. Respondenterna framhåller vikten av att personalen drar åt samma håll för att uppnå de gemensamma målen och berättar att det därför har inrättats speciella fokusgrupper där man diskuterar mål och andra teman. En av de intervjuade menar att arbetslagen är för stora och svårhanterliga för att kunna samarbeta på ett bra sätt och vill gärna se mindre lag i framtiden. En annan av de intervjuade tycker sig se att det blivit en viss segregation mellan de olika personalgrupperna i arbetslagen sedan avtalet om 40 timmars arbetsvecka upphörde och att detta motverkar ett bra samarbete. Ytterligare en anser att avståndet mellan arbetsledning och arbetslag är för stort och påpekar att ett arbetslag behöver mycket styrning när en verksamhet är under uppbyggnad.

”Det finns några här från andra skolor i kommunen som blivit övertaliga och egentligen inte vill jobba med en skola under uppbyggnad men inte haft något val.”

”Grundskoleverksamheten är lite spretig sett utifrån att vi har två stora arbetslag. Arbetslagsorganisationen har ändrats varje år. Vi började med 130 elever och nu är vi uppe i 400 elever. Det förändras ju kontinuerligt.”

”Det har blivit en segregation mellan personalgrupperna. 40 timmarsveckan skulle motverka detta. Man tittar inte över gränserna tillräckligt mycket. Vi måste ha ökad tid för samarbete. I och med att vi har gått tillbaka till 35 timmarsvecka går vi miste om tid när personalen kunde träffas.”

Skolrådet, det vill säga föräldraråd och elevråd, kommenteras också. Men det sägs inte så mycket mer än att de är viktiga för skolans utveckling. Några av de tillfrågade poängterar att föräldrakontakterna är betydelsefulla inte bara ur elevsynpunkt utan också för öppenheten mot omvärlden. Genom föräldrarna får man tillgång till näringslivet. Föräldrarna är nyckeln till världen utanför skolan. En av de intervjuade menar att elevrådet inte är så drivande som det borde vara, och att detta till viss del beror på att det finns en besvikelse över att man kom till någonting annat än man hade trott. ”Det är kämpigt för alla på skolan när en ny verksamhet ska etableras.” Flera av de tillfrågade nämner elevavhoppen igen och den oro som följer med dessa.

”Föräldrakontakt är omvärldskontakt och därmed också näringslivskontakt. Kommunikationen med föräldrarna är viktig då de tar med sig sina yrken in i skolan.”

”Jag har varit med och startat tre skolor från noll och det som går igen hela tiden är det här med elevperspektivet. Ofta blir det en grupp elever som är väldigt drivande och så finns det en grupp som är åt andra hållet som inte aktivt valt den här skolan utan bara valt bort alla andra skolor. Gruppen emellan som fixar det på ett helt okej sätt är otroligt liten och det tar ett par år innan det jämnar ut sig. Tyvärr var det så att de som var duktiga här sökt sig hit på grund av visionen och kom till tomma lokaler. På den gruppen är det mest omsättning och det är livsfarligt om man tappar den elevgruppen.”

Vad gäller gymnasiet frågar sig några intervjupersoner så här i backspegeln om man inte skulle lagt ner mer krut på marknadsföringen av denna. Som tidigare nämnts fick man bara in åtta ansökningar till gymnasiet och man frågar sig naturligtvis varför. Hur som helst så visade sig sex av de åtta eleverna vara i behov av särskilt stöd. Flera av dem hade Aspergers syndrom, vilket ledde till att man bestämde sig för att starta grundskoleverksamhet och sedan också gymnasieverksamhet för elever med denna diagnos. Idag har skolan de båda gymnasieprogrammen naturvetenskap och teknik för elever med Aspergers

syndrom. Det påpekas att det finns en viss forskningsanknytning i gymnasieverksamheten. Man samarbetar med en kvinna från Lund som disputerat inom området Asperger. Hon har besökt skolan flera gånger och tittat närmare på arbetsmiljön för eleverna och tanken är att hon även ska forska kring denna. Det sägs också finnas idéer om att skolan ska bli ett center för Asperger där utbildning i ämnet ska bedrivas.

Några av de intervjuade menar att inriktningen mot Asperger kanske inte är så lyckad ur vare sig elevsynpunkt eller marknadsföringssynpunkt. Lokaler anses inte vara bra för dessa elever som dels behöver utveckla sin sociala kompetens, dels ha bättre kommunikationer till skolan. En Aspergerskola borde därför enligt respondenterna kanske ligga i centrum istället. Det påpekas också att Utbildning Silverdal främst är en skola för de barn som bor i området och att dessa nog helst hade sett att skolan satsar på den ursprungliga inriktningen och inte på Asperger. En av intervjupersonerna menar att man skulle kunna bygga upp ett så kallat elitgymnasium istället där ovanligt begåvade elever går. En annan berättar att han hört talas om planer på att låta elever från det individuella programmet, som alltså inte klarat av grundskolan, gå på Utbildning Silverdal.

”De här eleverna [med Aspergers syndrom] är svåra att hantera. De kräver en speciell struktur, men samtidigt behöver de utveckla sin sociala förmåga. Integreering är ett honnörsord idag. Varför ha åtta elever i ett rosa tält långt borta på ett fält och bara umgås med vuxna. Sedan fick jag höra av några kollegor som jobbar här om planer på att ta emot ett antal elever från det individuella programmet som inte klarat av grundskolan. I ett hus precis i närheten ska man låta dem sova på morgonen och låta dem komma klockan ett och spela dataspel. Integreering är inget honnörsord här. Det blir bara en massa avvikande ungdomar på gymnasienivå som samlas här.”

Det framförs också synpunkter av övergripande karaktär om Utbildning Silverdals organisation. Denna anses stundom ha varit lite väl instabil. Som exempel nämns att det funnits tillförordnade chefer samtidigt som förvaltningschefen slutat, vilket gjort att ”färdriktningen för skolan har varit knölig”. Det har rått otydlighet i ledningen av skolan. Några frågar sig varför Utbildning Silverdal har en organisation med en utbildningschef med flera rektorer under sig när det inte är så på övriga skolor i kommunen. Det upplevs som onödigt hierarkiskt och organisationen skulle enligt de intervjuade vinna på

att vara något plattare. En av respondenterna menar att rektorerna måste fokusera mer på att marknadsföra sina respektive områden istället för att ”syssla med servicefunktioner” såsom de till viss del gör idag. ”I den mån man behöver servicefunktioner på skolan ska det vara särskilda personer som svarar för dem” säger en av intervjupersonerna. En annan talar om otydlighet i ansvarsfördelningen. ”Alla gör samma sak idag och man behöver dela upp det bättre mellan sig.”

”Organisatoriskt är detta jättekonstigt. Chefen här är utbildningschef och så har han rektorer anställda. Chefen här lyder direkt under förvaltningschefen och så är det inte på de andra ställena. ... I ledningsgruppen sitter utbildningschefen tillsammans med förvaltningschefen och cheferna för gymnasieskolan och grundskolan.”

De intervjuade påpekar också att den information skolan får från centralt håll emellanåt har varit bristfällig. ”Det har känts som att Silverdal inte tillhör den kommunala skolverksamheten.” Det ges exempel på att Silverdals rektorer inte blivit inbjudna till möten för skolledare och att det har funnits skolbyttardagar som man inte känt till. ”Vi fick ingen information om detta och man börjar undra vilken annan information som inte kommer oss tillgodo.”

Ljusa moln och mörka moln

Intervjupersonerna skulle också beskriva vilka ljusa respektive mörka moln de kan se för Utbildning Silverdal. Vad gäller de ljusa molnen sägs det finnas en potential i själva området Silverdal med sitt goda läge, andelen högt utbildade föräldrar och antalet barn. Det påpekas i sammanhanget att man är glad över att området snart är helt färdigställt eftersom det har varit störande byggarbeten under hela skolans existens. ”Det ska bli skönt med lugn och ro.” De intervjuade framhåller också ljusa moln i det att skolan har en spännande planlösning med sin ljusgård, har modern teknik och snart ska få en egen idrottshall. Hittills har eleverna fått åka till andra skolor och ha idrott, vilket kostat både tid och pengar. Likaså räknas ett antal organisatoriska faktorer upp som ljusa moln såsom att kommunikationen mellan personalen är god, att man har grunden till en bra lärarkår samt att personalen är kompetent, stresstålig och flexibel. Dessa omständigheter sägs ha kommit väl till pass då man ofta behövt anpassa sig till förändrade förutsättningar under den korta tid skolan funnits. ”Det behövs en viss infrastruktur för att man ska kunna ta sig an utmaningar.” Och denna infrastruktur sägs skolan alltså besitta.

”Jag tycker att det är en organisation som varit bra på att anpassa sig till skiftande situationer. Det har kommit många förändringar hela tiden. Vi har en bra humanistisk grundsyn och tar emot eleverna väldigt väl. Vi har högt i tak. Många som kommer hit tycker att vi har en lugn arbetsmiljö. Språklärarna som kommer hit från centrum tycker att de blir väl omhändertagna jämfört med andra skolor.”

Någon påpekar att det faktum att skolan är ny kan betraktas som ett ljust moln. ”Det sitter inte så mycket i väggarna ännu”, vilket anses underlätta anpassning och nytänkande. Det finns inte så mycket ”för så har vi alltid gjort tänk” bland personalen som blir mer öppen för förändringar. En annan respondent berättar att skolledningen nu äntligen kommit till insikt om att naturvetenskapliga ämnen kräver anpassade lokaler och utbildad personal, och hoppas på goda förändringar framöver inom dessa båda områden. Det påtalas också att tiden är en ljusglimt i sammanhanget. ”Ju mer man lär känna varandra desto bättre kommer det att bli.” Det tar tid att få allt att fungera när många nya medarbetare träder in i organisationen samtidigt och det framhålls att det anställdes tjugo nya medarbetare förra året och att det kommer fem nya till under innevarande läsår.

Vad gäller de mörka molnen kan konstateras att många av de intervjuade tar upp förhållandet med att de båda perspektiven ”Från Förskola till Forskning” och ”Öppenhet mot omvärlden” inte införlivats i organisationen såsom det var tänkt. Likaså tar man upp avsaknaden av en egen nisch för Utbildning Silverdal. Det påpekas att man måste ha en sådan för att kunna stå sig i konkurrensen med andra skolor och att det är ett angeläget område att arbeta vidare med. Marknadsföringen av skolan upplevs också som ett mörkt moln. Till exempel sägs många tro att Silverdal är en friskola. Likaså nämner de tillfrågade skolans dåliga ekonomi i sammanhanget. Den fortsatta anpassningen av lokaler och inköp av inventarier kommer att fresta på budgeten och ta ytterligare tid och kraft. Vidare beskrivs elevomsättningen som för hög och oroväckande. En av respondenterna talar om ”barnen tar slut syndromet”, det vill säga att det kanske inte i fortsättningen flyttar in småbarnsföräldrar i samma takt som nu med följd att klasserna inte kommer att bli fullbelagda. En annan av respondenterna pratar om ”kilen F-G” och menar att man kan beskriva organisationen för Utbildning Silverdal som en kil där F (förskolan) utgör en tjock botten och G (gymnasiet) utgör en tunn spets. Intervjupersonen är rädd för att skolan i framtiden ska tappa gymnasiet så att kilen kortas av och blir F-9 istället eftersom ”det saknas engagemang för spetsen av kilen.”

3. Visioner och verklighet

Slutligen följer så några avslutande reflektioner utifrån intervjumaterialet. Utbildning Silverdal, som det heter idag, planerades utifrån i det närmaste förföriska idéer och till synes hoppfulla förutsättningar. Tankarna om ”Från Förskola till Forskning ” och ”Öppenhet mot omvärlden” tillsammans med det faktum att det fanns en intressant fastighet att använda i ett starkt barnexpansivt område var och är inspirerande förutsättningar.

Ett utbildningsprojekt med syftena att skapa ett ökat intresse för naturvetenskap och teknik, att binda samman utbildningskedjan från förskola till högre utbildning och forskning samt skapa förstärkta relationer mellan skola och näringsliv är mycket lovt. Det är viktigt att tydligt framhålla att idén och visionen med Silverdal var och fortfarande är synnerligen spännande. Men verkligheten visade sig vara för besvärlig och många av de förutsättningar som hade fordrats för ett förverkligande har inte funnits. Omständigheter är att resurser har saknats, en rad praktiska problem med hus och lokaler, tidsbrist och avsaknaden av gymnasieskola infann sig, företrädare för den högre utbildningen förefaller ha varit måttligt intresserade och företagen har inte direkt öppnat portarna och underlättat samarbete. Ibland blir det lite annorlunda än planerat och ibland blir det mycket annorlunda.

Att visioner visar sig vara just visioner är onekligen inget ovanligt. Inte sällan är det på det viset att det heller inte varit meningen att visionen ska bli verklighet. Istället har det handlat om att visa upp en ambitionsnivå och därigenom skapa legitimitet för organisationen. Många studier av reformer har visat på den isolering som finns mellan reformens idé och verkligheten, mellan prat och handling. Genom organisationsförändring mot en struktur som är i enlighet med gällande normer och värderingar i samhället legitimeras organisationen och verksamheten. Förändringen har begränsad betydelse för vardagen och genomförandet av verksamheten. Den är symbol för något och handlar om identitet snarare än om reella effekter. I det här fallet handlar det om höga ambitioner och ett misslyckande som det finns många förklaringar till. Vi förmodar att Silverdal nu blir – det är den redan – en vanlig grundskola, och inlemmas i den befintliga organisationen. Utbildning Silverdal är

inte särskilt, om ens alls, annorlunda än andra skolor i kommunen. Ur organisatorisk synvinkel finns det därför ingen anledning att ha en särskild organisationsform för Utbildning Silverdal.

Något ska också sägas om Utbildning Silverdals styrkor som ju också förutom att belysa svagheter och jämföra den tänkta och faktiska organisationen med varandra ingick i syftet med utvärderingen. Det kan konstateras att skolan har en viss, om än begränsad, forsknings- och näringslivsanknytning. Det förekommer samarbete med läkemedelsföretaget Pfizer och på gymnasiet bedrivs ett samarbete med en forskare som är kunnig i ämnet Asperger. Vidare är förskolan på Utbildning Silverdal en välfungerande verksamhet där det naturvetenskapliga perspektivet har slagit igenom. Personalen på skolan anses vara kompetent och ha anpassat sig väl till de ständigt växlande förhållanden som uppkommit då man både ska bygga upp en ny skola från grunden och samtidigt försöka införliva ett nydanande tänkesätt med forsknings- och näringslivsanknytning som kräver att externa kontakter knyts. Kanske är det som så att man ville för mycket på en gång och skulle tagit en sak i sänder. Efter själva etablerandet av skolan med den arbetsro som då följer kanske organisationen hade varit mer mogen att hantera kontakterna med forskning och näringsliv. Det tar tid att förändra organisationer och uppnå avsedda effekter och allt kan inte ske på en gång. Ett plötsligt samarbete mellan aktörer med skilda synsätt på verkligheten sker inte över en natt. Det gäller att skapa förståelse hos varandra för de olika normer och värderingar som föreligger och närma sig varandra successivt.

Vi beklagar samtidigt utifrån en föreställning om behovet av verksamhetsutveckling och nydanande alternativ att förutsättningar inte gavs för att genomföra visionen och faktiskt implementera något riktigt spännande. Något som skulle kunna ha blivit en förebild för många andra. Samtidigt skall sägas att även om det inte blev som det var sagt från början har Utbildning Silverdal utvecklats till något användbart men inte särskilt annorlunda och kan rimligen därför organiseras som alla andra kommunala skolor i kommunen.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

■ ■ ■ REDOVISNING
ORGANISERING
STYRNING



**KommunForskning
i Västsverige**

Pilgatan 19A
411 22 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se