

Stockholm School of Economics Spring 2014

Department of Management and Organization

Bachelor Thesis 15 ECTS

ÄGARSTRUKTURENS PÅVERKAN PÅ SKOLKVALITÉ

EN JÄMFÖRANDE STUDIE ÖVER FRISKOLOR FÖRE OCH EFTER UPPKÖP

Gabriella Lang

Malin Lidforss

Inskrivningsnummer: 22236, 22266

Handledare: Carina Beckerman

Framläggning: 3 juni 2014

Abstract

Sweden's school voucher reform has made the Swedish school system into one of the world's most liberalized. The debate concerning the ownership of Swedish schools is intense and the Swedish Minister of Education is open to restricting private equity owned companies from running schools. Interestingly, fewer calls are heard for restricting smaller profit-driven companies from owning schools.

This essay aims to examine whether or not the quality of education provided by an individual school changes if it is acquired by a large private equity owned school group. This is done by conducting a comparative study on four independent schools recently acquired by AcadeMedia, Sweden's biggest private equity owned school group. Using Professor Lars Östman's principal model the schools' operations are retrospectively compared using the "most similar system" design before and after the acquisitions with regards to factors that have been identified as key determinants of school effectiveness. We have studied key determinants of school effectiveness rather than the academic results. This since acquisitions by larger school groups on a big scale are a relatively recent phenomenon and more time is needed for effects on academic results to be seen.

It is found that the key determinants for effective schools are affected in both negative and positive ways. Schools that are part of a larger school group have a harder time uniting the schools around *shared visions and goals* than those of smaller organizations. It is also found that the support structure for principals is greater in a school group, but that the opportunity to conduct *professional leadership* is decreased. This is explained by restrictive decrees and goals set forth by the school group at a central level, such as rules regarding procurement. Furthermore a school group has an easier time maintaining a higher *focus on education, learning- and pedagogical development* for teachers, which is facilitated by the existence of a technostucture.

Since the characteristics distinguishing schools with high academic achievements have been affected in both positive and negative ways and since no consistent empirical evidence has been found supporting one particular ownership structure, there is no empirical support for treating the two forms differently within the current Swedish school debate. Rather than discussing ownership structure, the school debate should focus on what we know has an impact on students' academic results – classroom activities and teacher competence.

Key concepts: *effective schools, acquisition, school group, ownership structure, academic achievement*

TACK.

Den här uppsatsen hade inte blivit vad den är utan de personer som stöttat oss under resans gång. Först och främst skulle vi vilja tacka Pysslingen och AcadeMedia som genom att låta oss göra denna studie visat att de står för transparens både i ord och handling. Vi vill även tacka alla rektorer, grundare och lärare som på ett öppenhjärtligt sätt delat med er av era upplevelser och åsikter. Det är vår förhoppning att denna uppsats ska vara till nytta i er strävan att utveckla en ännu bättre verksamhet.

Vi skulle även vilja tacka Svante Schriber som lyfte vår uppsats och fick oss att inse att det vi studerade inte var skoluppköp, utan ägarstrukturens betydelse för skolkvalité. Något som är så mycket viktigare och så mycket bättre. Ytterligare en person att nämna är Abiel Sebhatu som bidragit med värdefull feedback och insikt i skolvärden.

Vi vill även tacka Gabriellas gamla lärare Mauritz som genom sina berättelser om hur han stod på barrikaderna på 80-talet bidragit med mycket inspiration. Vårt sista tack går till vår handledare Carina Beckerman som uppmuntrat oss i vårt arbete.

Gabriella och Malin

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FIGURFÖRTECKNING	6
TABELLFÖRTECKNING	6
<u>1. INLEDNING</u>	<u>7</u>
1.1 TIDIGARE FORSKNING	8
1.1.1 KLASSISK ORGANISATIONSTEORI	8
1.1.2 SKOLFORSKNING: EFFEKTIVA SKOLOR	10
1.2 SYFTE OCH PROBLEMATISERING	11
1.2.1 AVGRÄNSNING	11
1.2.2 KONCEPT OCH TERMER	11
1.3 METOD	12
1.3.1 VAL AV METOD	12
1.3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	12
1.3.3 DATAINSAMLING	13
<u>2. TEORI</u>	<u>16</u>
2.1 TEORETISKT RAMVERK	16
2.1.1 MINTZBERGS KONFIGURATIONER	17
2.1.2 EFFEKTIVA SKOLOR	19
<u>3. EMPIRI</u>	<u>20</u>
3.1 PYSSLINGEN	20
3.2 DE ENSKILDA FRISKOLORNA	22
3.2.1 MONTESSORISKOLAN	22
3.2.2 NO-SKOLAN	24
3.2.3 DANS/FÄKTNINGSSKOLAN	26
3.2.4 KULTURSKOLAN	28
3.2.5 EMPIRISK SAMMANSTÄLLNING	30

4. ANALYS	31
4.1 ANALYS VERTIKALA DIMENSIONEN	31
4.1.1 ENTREPRENÖRSORGANISATIONERNA	31
4.1.2 DEN DIVISIONALISERADE ORGANISATIONEN	32
4.1.3 FRÅN ENTREPRENÖRS- TILL DIVISIONALISERAD ORGANISATION	33
4.1.4 DELSLUTSATS VERTIKALA DIMENSIONEN	35
4.2 ANALYS HORISONTELLA DIMENSIONEN	36
4.2.1 PROFESSIONELLT LEDARSKAP	37
4.2.2 GEMENSAMMA VISIONER OCH MÅL	38
4.2.3 PEDAGOGISKT FOKUS, UTVECKLING OCH UTVÄRDERING	39
4.2.4 DELSLUTSATS HORISONTELLA DIMENSIONEN	41
5. SLUTSATS	42
5.1 DEN VERTIKALA DIMENSIONENS PÅVERKAN PÅ DEN HORISONTELLA	42
5.2 DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING	43
6. KÄLLFÖRTECKNING	45
6.1 PUBLICERAT MATERIAL	45
6.2 OPUBLICERAT MATERIAL	46
6.3 WEBBSIDOR	46
7. BILAGOR	47
7.1 BILAGA: ORGANISATIONSTRÄD ACADEMEDIA	47

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Organisationers fem huvuddelar	9
Figur 2: Östmans ramverk applicerat på organisationsteori och effektiva skolor	16
Figur 3: Entreprenörsorganisationen	17
Figur 4: Den divisionaliserade organisationen	17
Figur 5: Från entreprenörs- till divisionaliserad organisation	18
Figur 6: NO-skolan	31
Figur 7: Dans/Fäktningsskolan	32
Figur 8: Montessoriskolan	32
Figur 9: Kulturskolan	32
Figur 10: Möjlig långsiktig förändring av Pysslingskolorna	34
Figur 11: Organisationsträd AcadeMedia	47

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Intervjutabell, De enskilda friskolorna	14
Tabell 2: Intervjutabell, Pysslingen Grundskolor	14
Tabell 3: Karaktärsdrag entreprenörs- och den divisionaliserade organisationen	18
Tabell 4: Forskningssammanställning över faktorer utmärkande för effektiva skolor	19
Tabell 5: Empirisk sammanställning över förändringar i skolornas verksamhet efter uppköpen	30
Tabell 6: Faktorer utmärkande för effektiva skolor kopplade till teorin	36

1. INLEDNING

Skoldebatten är alltså aktuell. Sveriges resultat i PISA-undersökningar har kontinuerligt sjunkit under 2000-talet.¹ Friskolereformen 1992 innebar att privata aktörer fick möjlighet att driva skolor finansierade av en offentligt finansierad skolpeng givet att verksamheten lever upp till de krav som ställs i skollagen. Detta gör den svenska skolmarknaden internationellt unik. Pedagogisk mångfald och valfrihet var ledord för reformen. Man såg framför sig hur den lilla skolan skulle konkurrera med den andra och de skolor som inte höll måttet skulle inte överleva. Att friskolemarknaden 20 år senare skulle domineras av stora riskkapitalbolagsägda koncerner var det få som trodde.

Svenska skolmarknaden är inte en perfekt fungerande marknad. Informationsasymmetrierna på marknaden är stora, att byta skola för med sig stora kunskapsförluster och på mindre orter uppstår lätt lokala monopol. I och med skolmarknadens brister kan det uppstå situationer där en ej tillfredställande skola, på en helt oreglerad marknad, ändå skulle kunna finnas kvar. Svenska staten har bemött detta med en omfattande regelstyrning i form av bland annat detaljerade kursplaner, införandet av lärarlegitimationer och lagkrav på skolbibliotek, något som dock hämmar skolornas autonomi.² Ett alternativ till detta vore att styra ägandet mot aktörer som har skolkvalité snarare än vinstmotiv som sitt primära mål.

Vänsterpartiet och Miljöpartiet vill förbjuda friskolor med vinstsyfte och skolministern har öppnat upp för att begränsa riskkapitalbolagens möjligheter till ägande på skolmarknaden. Hur kommer det sig att skolministern vill behandla olika vinstdrivande aktörer på marknaden olika? Finns vetenskapligt stöd för att behandla de entreprenörskapsdrivna skolorna annorlunda än de riskkapitalbolagsägda koncernerna?

Finns det vetenskapliga belägg för att den ena organisationsformen bedriver en bättre skolverksamhet än den andra?

Enligt organisationsforskning skiljer sig organisationer åt vad gäller både styrning och struktur. Mycket forskning finns även på faktorer som leder till effektiva skolor; att skolor uppnår högre akademiska resultat än de förväntas göra givet sitt elevunderlag. Idag saknas vetenskaplig forskning avseende hur de olika ägarstrukturerna påverkar dessa faktorer.

¹ Skolverket. *'Kraftig Försämring i PISA'*

² Vlachos. *'Är Vinst Och Konkurrens En Bra Modell För Skolan'*, 16-17, 24-27

Genom att jämföra fyra friskolor före och efter att de förvärvats av skolkoncernen Pysslingen syftar uppsatsen till att bidra med en ökad förståelse för ägarstrukturens påverkan på skolkvalité. Det de fyra skolorna har gemensamt att de alla innan uppköpet ägts och drivits av en till två grundare. Pysslingen har mer än 13000 barn och elever fördelat på 143 skolverksamheter och är sedan 2011 dotterbolag till Sveriges största privata utbildningsanordnare AcadeMedia.³ (Se bilaga 7.1)

Med hjälp av Professor Lars Östmans ramverk studeras klassisk organisationsteoris påverkan på de faktorer forskning visat bidra till effektiva skolor. Genom att knyta de förändringar som setts i enlighet med Mintzbergs organisationsteori till skolforskning kopplas skillnader i ägarstruktur till faktorer som påverkar akademiska resultat.

1.1 TIDIGARE FORSKNING

Nedan följer en översikt över tidigare forskning om klassisk organisationsteori och hur skolor bäst uppnår goda akademiska resultat.

1.1.1 KLASSISK ORGANISATIONSTEORI

Det har gjorts mycket forskning som försöker förklara betydelsen organisationers storlek har för organisationsstrukturens utformning. Resultaten av dessa studier pekar alla åt samma håll: en ökad storlek leder till starkare horisontell och vertikal specialisering.⁴ De stora organisationerna har alltså fler hierarkiska nivåer samt fler separata enheter än de små. Den ökade storleken leder till mer formalisering, alltså en större användning av standardiserade operationsprocedurer, samt en mer komplex organisation med fler samordningsmekanismer.

Genom att studera organisationers formella drag kan de klassificeras i enlighet med olika konfigurationer.⁵ De mest inflytelserika konfigurationerna är utvecklade av Henry Mintzberg. Mintzberg påstår att alla organisationer i varierande grad består av fem huvuddelar: operativ kärna, mellanchefer, strategisk ledning, teknostruktur och servicestruktur. Dessa har han valt att illustrera enligt följande:

³ Pysslingen Förskolor och Skolor AB. 'Pysslingens Organisation'

⁴ Jacobsen. 'Hur Moderna Organisationer Fungerar', 114-115

⁵ Ibid, 99

- En *strategisk ledning* är den som har det högsta administrativa ansvaret för organisationen och tar alla viktiga strategiska beslut.
- *Mellanchefer* tillhör den grupp som har till uppgift att övervaka och samordna produktionen, samt föra fram information mellan den operativa kärnan och uppåt i organisationen.
- En *operativ kärna* är den del som utför det arbete som krävs för att uppnå organisationens överordnade mål. Här återfinns alla produktionsrelaterade aktiviteter såsom försäljning, inköp och produktion.



Figur 1: Organisationers fem huvuddelar

Vidare tar Mintzberg upp två grupper som inte ingår i produktionen men som påverkar den eller är nödvändig för att organisationen ska fungera:

- *Teknostrukturen* som påverkar organisationen genom att lägga fram planer, utforma rutiner och bedriva internutbildningar eller ekonomikontroll.
- *Servicestrukturen* vilken är mer nödvändig för organisationens funktion och består oftast av till exempel städning, personalmatsal och löneutbetalningar.

Med hjälp av Mintzbergs typologiseringar kan vi illustrera de strukturella skillnader som sker när en skola går från att vara liten till att ingå i en större koncern. Enligt Mintzberg för de olika konfigurationerna med sig olika sätt att samordna sig på, vilket även har en påverkan på hur verksamheten bedrivs. Ett exempel på detta är samordningsmekanismen standardisering av normer som möjliggör styrning utan fasta regler och bidrar till en starkt motiverad personal.⁶ Fler exempel på samordningsmekanismer och dess implikationer för organisationers verksamhet återkommer vi till i teoriavsnittet.

⁶ Jacobsen. 'Hur Moderna Organisationer Fungerar', 88

1.1.2 SKOLFORSKNING: EFFEKTIVA SKOLOR

Den faktor som tydligast korrelerar med en elevs lärande är elevens socioekonomiska förutsättningar.^{7,8} Efter att man korregerat för dessa och andra bakgrundsfaktorer visar forskning att skolors akademiska resultat varierar med mellan 12 och 20 procent. Mer än en tredjedel av denna variation förklaras av klassrumsfaktorer och lärarens skicklighet samt ytterligare cirka en fjärdedel av skillnader i skolans ledarskap.⁹ Faktorer som lärartäthet, tillgång till skolbibliotek och skolmaterial har låg korrelation med en skolas resultat.¹⁰ Även om en högre lärartäthet visat sig bidra till högre resultat allt annat lika, har andra faktorer, bland annat de som påverkar lärarnas undervisning, betydligt större påverkan på skolors akademiska resultat.^{11 12}

Hur undervisningen bedrivs i klassrummet och hur rektor bedriver sitt ledarskap är således viktiga aspekter en skola kan påverka för att höja sina resultat.¹³ Mycket forskning finns vad gäller effektiva skolor och utbildningssystem, det vill säga skolor och utbildningssystem som presterar bättre akademiska resultat än de förväntas givet sitt elevunderlag. Effektiva utbildningssystem präglas av en hög grad av professionell autonomi och lärare med hög kompetens.¹⁴ Utmärkande drag för effektiva skolor är bland annat att de har höga förväntningar på sina elever, ett starkt pedagogiskt och administrativt ledarskap,¹⁵ att man på skolan enas runt gemensamma visioner och mål och att man har lärare med hög ämnesdidaktisk kompetens.^{16 17} Forskning visar även att ledarskapet på en skola bedrivs effektivast när nivån på det totala ledarskapet är starkt, vilket lättast uppnås då det är distribuerat mellan rektor, lärare, elever, föräldrar och administrationspersonal.¹⁸ Inte minst gäller detta skolutvecklingsarbetet, som för att vara effektivt, inte bör vara ett enmansarbete för rektor, utan vara välförankrat och kunna påverkas av all skolpersonal.¹⁹ En forskningssammanställning över de faktorer som utmärker effektiva skolor kommer vi att återkomma till i vårt teoriavsnitt.

⁷ Averch. 'How Effective is Schooling? A Critical Review and Synthesis of Research Findings.', 65

⁸ Jansen. 'Effective Schools?', 181-186

⁹ Leithwood. 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership', 27-29

¹⁰ Purkey. 'Effective Schools: A Review', 427-428

¹¹ Fredriksson. 'Long-Term Effects of Class Size', 281

¹² Gustafsson. 'Resultatförändringar i Svensk Grundskola', 249

¹² Leithwood. 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership', 27-29

¹³ Ibid, 27-29

¹⁴ Vlachos. 'Är Vinst Och Konkurrens En Bra Modell För Skolan', 16-17, 24-27

¹⁵ Edmonds. 'Effective Schools for the Urban Poor', 15-24

¹⁶ Raptis. 'Reframing Education: How to Create Effective Schools', 10

¹⁷ Gustafsson. 'Resultatförändringar i Svensk Grundskola', 249

¹⁸ Leithwood. 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership', 32-33

¹⁹ Thornberg. 'Med Ansiktet Vänt Mot Europa: Perspektiv på Skolutveckling', 59

1.2 SYFTE OCH PROBLEMATISERING

I debatten har röster höjts för att stänga ute kortsiktiga riskkapitalbolag, detta då dessa anses vara sämre ägare. Betydligt färre vill begränsa ägandet och möjligheten till vinstuttag för enskilda fåmansägda verksamheter som ägarna själva är aktiva i. Denna uppsats avser undersöka om det finns skäl att i skoldebatten skilja mellan vinstdrivna fåmansägda friskolor och vinstdrivna riskkapitalbolagsägda koncerner. Då syftet med den förespråkade regleringen är att öka de akademiska resultaten bland eleverna, fokuserar denna uppsats på om det finns stöd för att dessa skillnader i ägarstruktur har någon inverkan på de faktorer som enligt forskning påverkar skolresultaten.

Studiens forskningsfråga blir således:

Vilken påverkan har ägarstrukturen på en vinstdrivande friskolas skolkvalité?

1.2.1 AVGRÄNSNING

Frågeställningen avgränsas till att omfatta vinstdrivande fåmansägda och koncernägda friskolor. Detta då vinstdrivande skolor är det debatten om en reglering av skolägarskap främst fokuserar på. Dessa två ägarstrukturer är storleksmässigt varandras motpoler på friskolemarknaden. Genom att jämföra två motpoler tydliggörs den faktor som skiljer dem åt – storleken.

För att vidare underlätta jämförelsen skolorna emellan har vi valt att endast titta på grundskolor på friskolemarknaden då alla grundskolor följer samma läroplan. Vidare undersöks enbart hur verksamheten förändrats på skolenivå och inte hur friskolekoncernen jobbar på huvudkontoret, detta då förändringar i den elevnära verksamheten är de som har störst potential att påverka elevernas resultat.

1.2.2 KONCEPT OCH TERMER

I syftet att undvika missförstånd har tre återkommande begrepp i uppsatsen definierats enligt följande:

Ägarstruktur: Syftar i denna uppsats på om skolan är fåmansägd eller om den ingår i en större koncern.

Fåmansägd friskola: En ägarledd fristående vinstdrivande skola som startats av en eller två entusiaster inom skolvärlden. Dessa har ej avknoppats från kommun/landsting, utan startats upp helt på egen hand.

Effektiv skola: En skola där eleverna presterar bättre resultat än vad de kan förväntas göra givet elevgruppens förutsättningar.

1.3 METOD

Vi har gjort en komparativ studie av fyra friskolor före och efter att de blivit uppköpta av Pysslingen. Vi har intervjuat lärare som arbetat på skolorna från uppstart till efter uppköpet. Utöver detta har vi även intervjuat nuvarande rektor och skolornas grundare. I syfte att förstå hur skolorna påverkas av Pysslingens styrning har även regionchef, verksamhetschef, tidigare ekonomiansvarig och tidigare vice VD för Pysslingen intervjuats. Följande avsnitt kommer först att behandla valet av metod och därefter valet av studieobjekt.

1.3.1 VAL AV METOD

Denna jämförande studie utgår från en så kallad ”mest-lik design”. Logiken bakom att tillämpa en ”mest-lik design” är att minimera antalet sidofaktorer som skulle kunna störa jämförelsen.²⁰ Med denna metod vill vi studera hur uppköpen förändrat de fyra skolorna och samtidigt behålla alla faktorer konstanta utom det vi vill undersöka – konsekvenserna av uppköpet. Detta gör det möjligt att knyta de förändringar som ses på skolverksamheten till just bytet av ägarstruktur. För att kunna vara säkra på våra slutsatser är det viktigt vid tillämpningen av en ”mest-lik design” att se till att ha ordentlig variation i den beroende variabeln.²¹ Därför har vi valt att titta på uppköp gjorda av en riktigt stor aktör snarare än uppköp gjorda av en mindre.

För att komma fram till vad som indirekt påverkas av uppköpet väljer vi att göra en kvalitativ analys av de faktorer som ger upphov till förändringar i elevers skolresultat, snarare än en kvantitativ analys av skillnader i akademiska resultat. Detta då koncernuppköpen ökade dramatiskt efter 2008 och det tar tid för organisatoriska förändringar att ge utslag i elevers skolresultat. Forskningsläget tyder på att korrelationen mellan akademiska resultat och insatsfaktorer i form av exempelvis lärartäthet och skolmaterial är låg. Viktigare än eventuella mindre förändringar i insatsfaktorer är lärares kompetens och hur verksamheten i skolorna bedrivs, något som bäst undersöks genom en kvalitativ metod.

1.3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT

Pysslingen har som uttalat mål att bevara de uppköpta skolornas profil och verksamhet. Den största förändringen som sker är bytet av ägarstruktur och man strävar efter att behålla allt annat lika. Vid många andra skoluppköp har den uppköpande koncernen som ambition att införa nya pedagogiska koncept på den uppköpta skolan, vilket har en stor påverkan på verksamheten. Att studera uppköp där den pedagogiska profilen ändras skulle därmed göra det svårt att härleda vilka förändringar som orsakats i och

²⁰ Esaiasson. *Metodpraktikan: Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad*, 102

²¹ Ibid, 103

med profilbytet och vilka som uppstått som ett resultat av att skolan efter uppköpet är del av en större organisation.

Vi har som ändamål med denna studie att jämföra fyra studieobjekt som är lika i flera avseenden. Samtliga fyra studieobjekt agerar ”mest-lika slag” genom följande motivering:

- Etablerade friskolor upp till åk 9
- Drivna av en till två grundare
- Utmärkande profil
- Liten och enkel organisation
- Uppköpt av Pysslingen

I uppsatsen har samtliga skolor och intervjuobjekt på skolnivå, efter diskussion med Pysslingen, anonymiserats. I syfte att underlätta för läsaren följer nedan en kort beskrivning av skolorna och de fiktiva namn som valts. Dessa namn är baserade på skolornas profiler vilka visat sig viktiga för hur verksamheten bedrivs:

Montessoriskolan - *litet, familjärt och sammansvetsat*

NO-skolan - *bänk-och-bok skolan med höga förväntningar och drivna lärare*

Dans/Fäktningsskolan - *nära relationer med många traditioner*

Kulturskolan - *kulturella lärprocesser, medbestämmande och stort hjärta*

1.3.3 DATAINSAMLING

Pysslingens samarbetsvilja har bidragit till en god empirisk ingång till samtliga skolor. Totalt har 24 intervjuer genomförts under en dryg månads tid. Dessa bedöms i stort utgöra en god empirisk grund att basera analysen på. På varje skola gjordes mellan 3-5 intervjuer. Samtliga lärare som intervjuats har arbetat på skolan länge och har god insikt i skolans verksamhet både före och efter uppköpen. Intervjuerna har varit semistrukturerade och för lärarna främst fokuserats på uppköpens implikationer på skolans styrning och den pedagogiska verksamheten. För rektorernas intervjuer har fokus legat på hur skolan styrs, hur Pysslingen styr och vilka stödfunktioner de erbjuder av koncernen. För grundarna har fokus legat på skolans framväxt, profil och styrning.

Benämning	Position	De enskilda friskolorna	Datum	Intervjuform
M Rektor	Rektor	Montessoriskolan	4-mar-2014	Intervju
M Lärare 1, 2, 3	Tre Lärare		4-mar-2014	Intervju
M Grundare	Grundare		18-mar-2014	Telefonintervju
N Rektor	Rektor	NO-skolan	13-mar-2014	Intervju
N Lärare 1, 2	Två Lärare		13-mar-2014	Intervju
N Grundare	Grundare		3-apr-2014	Telefonintervju
DF Rektor	Rektor	Dans/Fäktningsskolan	8-apr-2014	Intervju
DF Lärare 1, 2, 3	Tre Lärare		8-apr-2014	Intervju
DF Grundare	Grundare		1-apr-2014	Telefonintervju
K Rektor	Rektor	Kulturskolan	14-mar-2014	Intervju
K Bitr. Rektor	Bitr. Rektor		14-mar-2014	Intervju
K Lärare 1, 2	Två Lärare		21-mar-2014	Telefonintervju
K Grundare	Två Grundare		14-mar-2014	Intervju
LF Grundare	Grundare	Lokal friskoleaktör	11-apr-2014	Intervju

Tabell 1: Intervjutabell, De enskilda friskolorna

Intervjuerna med Pysslingens ledning kan även de betecknas som semistrukturerade. De har föregåtts av utskickade intervjuunderlag och främst berört Pysslingens styrning, mål och uppköpsstrategier.

Namn	Position	Datum	Intervjuform
Anna-Karin Crutze	Verksamhetschef	19-mar-2014	Intervju
Johan Svenonius	Regionchef	7-mar-2014	Intervju
Martin Poppius	Affärsutvecklare AcadeMedia, f.d. Ekonomiansvarig Pysslingen	1-apr-2014	Intervju
Eva Husbom	Medgrundare och f.d. vVD Pysslingen	7-apr-2014	Telefonintervju

Tabell 2: Intervjutabell, Pysslingen Grundskolor

Intervjumaterialet har kompletterats med sekundärdata från respektive skola, så som kvalitetsrapporter och kund- och medarbetarundersökningar. Utöver detta har även koncernövergripande kvalitetsrapporter studerats. Dessa sekundärdata har främst bidragit med en djupare förståelse för hur Pysslingen styr sina skolor, men även med en förståelse för den påverkan AcadeMedias uppköp haft på Pysslingen.

En motgång under arbetets gång har varit att intervjuer från NO-skolans lärare 1 i efterhand dragits tillbaka. Detta tillsammans med att rektorn för skolan är relativt nytillsatt har lett till diskussioner med vår handledare om tillräckligt material finns för att behålla NO-skolan i studien. Tack vare mycket givande intervjuer med både grundaren och lärare 2 på skolan bedöms ändå så vara fallet. En annan svaghet med datamaterialet är att både intervjuerna med lärarna och grundarna berör hur verksamheterna såg ut för i vissa fall mer än tio år sedan. Minnesbilderna från händelser som skett för så länge sedan kan både vara vaga och skilja sig från hur verkligheten faktiskt såg ut.

För att uppnå en större bredd i studien har vi valt att studera fyra skolor, något som begränsat antalet intervjuer som kunnat genomföras på varje skola. Dessutom har samtliga lärare som intervjuats arbetat på skolorna under lång tid. Detta i kombination med det lilla urvalet gör att man kan ifrågasätta huruvida den data som samlats in i denna studie är representativ för dagens lärarpopulation som helhet. Det är dessutom troligt att andra effekter kan ses vid uppköp som görs av aktörer med en annan syn på verksamheten. För att kunna säga mer om förväntade effekter när en fåmansägd skola går in i en koncern bör studier genomföras i fler pedagogiska kontexter.

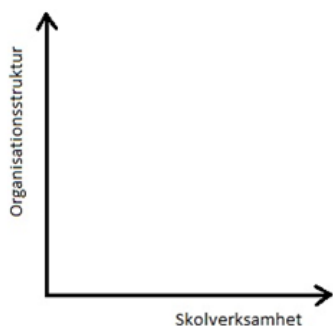
2. TEORI

Vi vill förstå vilken roll ägarstrukturen spelar för möjligheterna att bedriva en god skolverksamhet. För att beskriva detta har vi valt att fokusera på två aspekter, hur skolans organisation ändras och den teori som finns kring vad som gör en skola effektiv. Vi har valt att tydliggöra de förändringar vi ser i ägarstruktur genom att använda oss av Mintzbergs konfigurationer. Syftet är att koppla ihop dessa och förstå hur ägarstrukturen påverkar skolverksamheten genom att tillämpa dessa valda teorier på Professor Lars Östmans ramverk.

2.1 TEORETISKT RAMVERK

Östmans modell beskriver hur finansiell och ekonomisk styrning sker i två olika men sammankopplade dimensioner; den vertikala och den horisontella dimensionen.²² På den horisontella dimensionen finns den operationella verksamheten och på den vertikala dimensionen finns hierarkin som tar de strategiska besluten. Aktiviteterna på den horisontella dimensionen utgörs bland annat av produktkostnader, säljstatistik och kundutvärderingar, allt det som ligger till grund för den finansiella styrningen. På den vertikala dimensionen finns alla de instanser som påverkar styrningen så som styrelse, VD och personal. Förutom dessa två dimensioner beskriver även Östman hur det finns en tredje diagonal dimension som påverkar organisationen på sitt eget sätt utan att få något mätbart värde i retur. Denna dimension kan bestå av exempelvis kontrollfunktioner och professionella observatörer. Genom denna konceptualisering beskriver Östman sambanden mellan de hierarkiska nivåernas styrning och den operationella verksamheten.

Vi väljer att använda Östmans ramverk och grundtanke för att analysera den påverkan ägarstrukturen har



Figur 2: Östmans ramverk applicerat på organisationsteori och effektiva skolor

på skolresultaten. På den horisontella dimensionen analyserar vi de operationella aktiviteter som enligt skolforskning visat sig bidra till höga akademiska skolresultat, så som professionellt ledarskap och fokus på undervisning samt lärande. Den vertikala dimensionen, som utgörs av skolans styrning, hierarki och organisation, analyserar vi genom att använda oss av Mintzbergs konfigurationer. Den diagonala dimensionen utgörs för skolor av skolinspektionens representanter, de regelverk skolor måste förhålla sig till men även det institutionella tryck som utgörs av

²² Östman. *The Long Range Dynamics of Financial Control: the Royal Dramatic Theatre and its Costs Over a Century*, 2-3

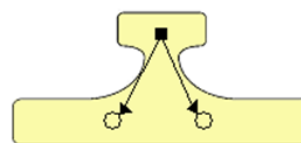
den intensiva skoldebatten. Genom att analysera den horisontella och den vertikala dimensionen hoppas vi kunna dra en slutsats om vilken påverkan ägarstrukturen har på skolverksamheten. Den diagonala dimensionen kommer i denna uppsats ej att studeras då den inte påverkas i och med uppköpen.

2.1.1 MINTZBERGS KONFIGURATIONER

Mintzberg har med sin teori kommit fram till fem olika konfigurationer.²³ Två av dessa konfigurationer ska vi titta närmare på, nämligen entreprenörsorganisationen och den divisionaliserade organisationen, vilka representeras av den lilla fåmansägda friskolan och den stora friskolekoncernen.

Entreprenörsorganisationen

Entreprenörsorganisationen kännetecknas av en enkel organisk struktur som till huvudsak består av två delar; en strategisk ledning och en operativ kärna.²⁴ Strukturellt kännetecknas den enkla strukturen av att man använder direkt tillsyn som samordningsmekanism, något som fungerar så länge organisationen är liten och överskådlig. På individnivå är specialiseringsgraden låg. Det är ofta en och samma person som utför flera arbetsuppgifter och den strategiska ledningen är nyckeln till organisationens framgång. Differentiering är den typ av strategi som är mest förekommande, vilket innebär att man fokuserar på en speciell nisch inom branschen. Beslutssystemet är centraliserat – det är ledaren som fattar de flesta besluten.

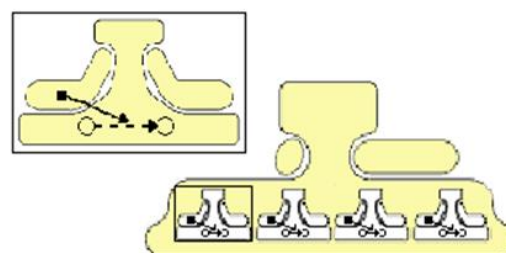


Figur 3: Entreprenörsorganisationen

Den divisionaliserade organisationen

Det centrala i denna konfiguration är hur divisionerna i organisationen samordnas och styrs.²⁵ Mintzbergs övriga konfigurationer är integrerade organisationer, det vill säga att alla avdelningar är samlade under samma ledning. I den divisionaliserade strukturen är avdelningarna/divisionerna oberoende av varandra. Detta kallas även för koncernstruktur och företag med koncernstrukturer kan vara mycket stora till sin storlek.

Den divisionaliserade organisationen används av organisationer som antingen bedriver olika verksamhet eller samma verksamhet men på olika marknader; de tillämpar en så kallad diversifieringsstrategi.²⁶ Divisionerna drivs



Figur 4: Den divisionaliserade organisationen

²³ Jacobsen. 'Hur Moderna Organisationer Fungerar', 101

²⁴ Ibid, 101

²⁵ Ibid, 107-108

²⁶ Ibid, 108-109

självständigt, som egna företag, och dessa är i sin tur oftast byråkratiskt styrda. Den divisionaliserade organisationen är en komplex struktur och för att samordna alla divisioner tillämpas en stark standardisering av resultat som varje division ska uppnå (även kallad målstyrning). Detta bidrar till en större transparens utåt, vilket bland annat är viktigt inom skolvärlden där trycket från den institutionella omvärlden är stark.²⁷ Divisionschefen är ansvarig för kommunikationen mellan verksamheten och den strategiska ledningen och spelar därmed en nyckelroll för organisationens framgång.

Från entreprenörs- till divisionaliserad organisation

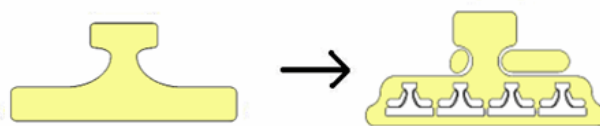
De skillnader Mintzberg påvisar i de två övre konfigurationerna har vi valt att illustrera i följande tabell:

	Entreprenörsorganisationen	Den divisionaliserade organisationen
Organisatoriska nivåer	Få	Flera
Beslutsfattande	Centraliserad	Decentraliserad
Specialiseringsgrad	Låg	Hög
Flexibilitet	Hög	Medel
Struktur och ansvarsfördelning	Otydlig	Tydlig
Teknostruktur	Nej	Ja
Samordningsmekanism	Direkt tillsyn	Målstyrning
Nyckel till framgång	Strategisk ledning	Divisionschefen
Strategi	Nisch	Diversifiering

Tabell 3: Karaktärsdrag entreprenörs- och den divisionaliserade organisationen

För att en organisation ska transformeras direkt från en entreprenörsorganisation till att ingå i en stor divisionaliserad organisation har ett förvärv av den befintliga organisationen skett. I och med detta tappar den strategiska ledningen sin roll som högst beslutande organ. Makten skjuts uppåt och den tidigare chefen blir istället divisionschef för den divisionaliserade organisationen.

Enligt Smith som forskat kring uppköp är övergångsperioden vid ett förvärv svårare att lyckas med när organisationen går från att vara en liten ostrukturerad familjeägd firma till att ingå i en större (betydligt mer strukturerad) organisation än när det sker mellan två liknande organisationer.²⁸ Skillnaderna blir påtagliga; den förvärvande organisationen har högre förväntningar, annan företagskultur med större rapporteringsansvar. Detta menar Smith ofta begränsar den nytillsatta chefen att framgångsrikt integrera den lilla firman till det större företaget.



Figur 5: Från entreprenörs- till divisionaliserad organisation

²⁷ Jacobsen. 'Hur Moderna Organisationer Fungerar', 220

²⁸ Smith. 'The Transitions of Managers into Newly Acquired Organizations', 2

2.1.2 EFFEKTIVA SKOLOR

Många forskare har sammanfattat utmärkande faktorer för effektiva skolor. Även om inte alla forskare kommit fram till exakt samma faktorer är forskningsresultaten i hög grad överlappande. Skolverket, Lärarförbundet och Sveriges Skolledarförbund publicerade 2011 en forskningssammanställning med följande elva faktorer.²⁹ Denna sammanställning är baserad på forskning gjord av Sammons, et al. Deras forskning är extensiv och täcker in många av de i skolforskning återkommande faktorerna. Den är även erkänd av framstående svenska skolforskare, såsom Trevlor Dolan och Lennart Grosin.³⁰ Dessa sammanställda faktorer kommer vi därför senare använda oss av i vår analys och hänvisa till som Sammons et al.³¹

	Kriterier
Professionellt ledarskap	• Bestämd och målmedveten • Förankar beslut hos medarbetarna • Tydligt pedagogiskt ledarskap • Medveten rekrytering
Gemensamma visioner och mål	• Konsensus kring mål och värden • Realisering av mål i praktiken • Gemensamhetskänsla bland personalen
En lärande miljö	• En god studiemiljö • Attraktiv & stimulerande fysisk skolmiljö
Fokus på undervisning och lärande	• Maximera tiden för lärande • Högkvalitativ undervisning • Fokus på elevers prestationer
Andamålsenlig undervisning	• Effektiv organisering • Tydliggörande av lektionens mål • Strukturerade lektioner • Undervisning anpassad till elevernas förutsättningar
Höga förväntningar	• Lärares höga förväntningar • Kommunicerade förväntningar • Intellectuellt utmanande undervisning
Positiv uppmärksamhet, uppmuntran och förstärkning	• Rättvisa, klara och tydliga regler • Positiva incitament och beröm
Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg	• Övervaka & bedöma elevprestationer • Utvärdera hela skolans framsteg
Elevers rättigheter och ansvar	• Stärka elevers självförtroende • Tydliggöra ansvarsområden • Tilldela elever individuellt ansvar
Samarbete mellan hem och skola	• Uppmuntra föräldrars engagemang
En lärande organisation	• Skol- och personalutveckling

Tabell 4: Forskningssammanställning över faktorer utmärkande för effektiva skolor

²⁹ Thornberg. 'Med Ansiktet Vänt Mot Europa: Perspektiv på Skolutveckling', 38-45

³⁰ Dolan. 'School Effectiveness Research-Findings and Reflections', 4-5

³¹ Sammons. 'Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research.', 12

3. EMPIRI

Empirin är uppdelad i två huvudavsnitt: Pysslingen och de enskilda friskolorna. Vi börjar med att översiktligt presentera Pysslingen för att ge en klar bild över hur Pysslingen väljer att organisera och styra sina verksamheter. Därefter presenteras de fyra enskilda friskolorna var för sig i syfte att ge läsaren en bild av hur skolornas verksamheter ändrats i och med uppköpen.

Då Pysslingen idag är ett dotterbolag till AcadeMedia, har AcadeMedias styrning av Pysslingen en stor påverkan på hur Pysslingen i sin tur styr sina skolor. I detta första avsnitt behandlas därmed den påverkan AcadeMedias uppköp haft på hur Pysslingen idag styr de förvärvade friskolorna.

3.1 PYSSLINGEN

– en del av Sveriges största privata utbildningsanordnare –

Pysslingen startades år 1984 som en motreaktion på att så många skolor styrs av tjänstemän som saknar kunskap om kärnverksamheten.³² Pysslingens grundare var övertygade om att de kunde skapa en verksamhet som både var billigare och höll högre kvalitet än de kommunala alternativen.³³ Detta ville man göra genom att dra ner på personaltätheten, kvadratmeterytan per barn samtidigt som man erbjöd högt utbildad personal som fick kontinuerlig kompetensutveckling.

När en skola köps upp av Pysslingen byts ofta, men inte alltid, ledningen ut.³⁴ Till varje ny rektorsrekrytering tas en rektorsprofil fram som ska vara anpassad efter skolan.³⁵ Regionchefen anger dock att i realiteten använder man i princip samma kravprofil oberoende av skola. Pysslingen söker efter en kommunikativ ledare med erfarenhet av personalledning samt budget- och resultatansvar, man vill se en rektor som är synlig i verksamheten, som kan delegera, har ett marknadsföringsintresse samt ett sinne för ordning, struktur och effektivisering.³⁶

Pysslingens förra vice VD, som varit aktiv i Pysslingen från start fram till år 2013, upplevde att Pysslingens verksamhet kändes småskalig oberoende av ägare ända tills de 2011 blev uppköpta av AcadeMedia.³⁷ Ett skifte i synsätt har skett i Pysslingen och diskussionen har gått från att främst handla om vad Pysslingen centralt kan göra för verksamheten till att mer handla om hur verksamheterna och

³² Intervju Eva Husbom

³³ Järlsäter. 'Pysslinghistoria 1984-1997', 5

³⁴ Intervju Martin Poppius, Johan Svenonius

³⁵ Intervju Johan Svenonius

³⁶ 'Rektor Till Kulturskolan i lokal ort'

³⁷ Intervju Eva Husbom

rektor ska uppfylla de krav som kommer uppifrån.^{38, 39} De längre beslutsvägarna och förändringen av synen på rektor gör att hon är rädd för att alla Pysslingskolor på sikt kommer att bli likadana.⁴⁰ Rektors handlingsramar har minskat och direktiven uppifrån ökat. Som exempel nämner Pysslingens förra vice VD hur de centrala upphandlingsavtalen gjort "att man inte ens får bestämma var man köper maten längre". Hon tolkar även den rektorsflykt man sett till den kommunala skolan sedan AcadeMedias övertagande som ett tecken på att något hänt med värdegrunden. Hon säger att det "är farligt med fler Handelsstudenter i ledningen än pedagogiskt utbildade" och oroas över en utveckling mot det som en gång i tiden motiverade henne att vara med och starta upp Pysslingen – en verksamhet som styrs av tjänstemän som saknar kompetens kring kärnverksamheten.

Pysslingens grundskoleverksamhet leds av en verksamhetschef som i sin tur har ett antal regionchefer under sig.⁴¹ Regionchefen är rektors närmaste chef och har som uppdrag att se till att skolverksamheterna håller sig inom sin budget samt att de lever upp till Pysslingens kvalitetskrav. Pysslingen har utåt sett en diversifieringsstrategi som speglas i deras motto "Låt tusen blommor blomma". Verksamhetschefen anser att man låter de förvärvade skolorna få behålla sin pedagogiska profil, men att detta inte är något som behöver fokuseras på från centralt håll. Hon menar att profilen är viktig i början av en skolas verksamhet, men att betydelsen av den minskar i takt med att en verksamhet blir mer stabil. Hon framhåller att det finns många skolor som är otroligt bra och saknar profil. Detta är något som oroar förra vice VDN; att alla Pysslingskolor på sikt kommer att bli likadana och därmed tappa den pedagogiska mångfald hon menar en gång varit företagets största styrka.⁴²

De senaste åren har AcadeMedia fokuserat på att skapa ett gemensamt kvalitets- och ledningssystem; *AcadeMediamodellen*.⁴³ Denna modell ska enligt koncernledningen leda till en mer lärande och förbättringsinriktad organisation genom att skapa möjligheten att jämföra enheter och verksamheter inom hela organisationen. Detta sker bland annat genom standardiserade kund- och medarbetarundersökningar, en standardiserad mall för enheternas styrkort och kvalitetsrapporter för samtliga enheter. På central nivå har AcadeMedia tagit fram fyra specifika utvecklingsområden som samtliga enheter i organisationen ska arbeta mot. Enheterna utvärderar sedan själva sin måluppfyllelse gentemot dessa mål i sina kvalitetsrapporter.

³⁸ Intervju Eva Husbom

³⁹ F.d. Rektor. 'Sammanfattande Analys', 1

⁴⁰ Intervju Eva Husbom

⁴¹ Intervju Anna-Karin Crutze

⁴² Intervju Eva Husbom

⁴³ Strömberg. 'Kvalitetsrapport 2012', 3, 43

Pysslingen använder sig av en centraliserad budgetprocess där rektor och regionchef under början av året tillsammans lägger en affärsplan.⁴⁴ I affärsplanen använder de sig av kvalitetsindikatorer från höstens kvalitetsredovisning samt storleken på den lokala skolpengen. De nyckeltal som används i den budgetprocess skolorna tillämpar är enligt regions- och verksamhetschefen endast indikativa.⁴⁵ Flera rektorer menar dock att de indikativa nyckeltalen har en viss styrande effekt.⁴⁶ Väljer man som rektor att fördela sina resurser på ett sätt som avviker från nyckeltalen kommer man få frågor om varför.

Som en del av AcadeMediakoncernen erbjuder Pysslingen sina medarbetare att delta i ett internt utbildningscentrum; *AcadeMedia Academy*.⁴⁷ Där erbjuder de utbildningsprogram och andra kompetensutvecklingsinsatser där både interna och externa experter utbildar personalen. Två projekt Pysslingen arbetar med från centralt håll inom pedagogisk utveckling är IKT (informations- och kommunikationsteknik) samt Learning studies.⁴⁸ Utöver detta organiserar Pysslingen även förstelärar- och rektorsträffar.

3.2 DE ENSKILDA FRISKOLORNA

För de fåmansägda skolorna har vi valt att inleda empirin med en kort bakgrund till respektive skola. Därefter har vi delat upp empirin i enlighet med de områden vi sett störst påverkan på sedan uppköpen: pedagogik, styrning samt stödfunktioner. De skillnader vi sett illustreras sedan i en empirisk sammanställning som återfinns i slutet av detta empiriavsnitt.

3.2.1 MONTESSORISKOLAN

– *Litet, familjärt och sammansvetsat* –

Montessoriskolan startades 1999 av två lärare som ville skapa en skola inspirerad av Bifrost och Montessoripedagogiken.⁴⁹ Skolan var till en början mycket liten och man hjälptes åt för att få ihop allt från undervisning till städning och skolmat.⁵⁰ Bra klimat mellan lärare och elever där alla respekterade alla var kärnan i verksamheten.⁵¹ Ordning och reda var ledorden. För att detta skulle vara möjligt la grundarna stort fokus på att rekrytera rätt personal, som till stor del bestod av kontakter och gamla

⁴⁴ Intervju Martin Poppius

⁴⁵ Intervju Anna-Karin Crutze, Johan Svenonius

⁴⁶ Intervju DF Rektor, M Rektor, K Rektor

⁴⁷ Strömberg, 'Kvalitetsrapport 2012', 7

⁴⁸ Intervju M Rektor, K Rektor

⁴⁹ 'Välkommen Till Montessoriskolan'

⁵⁰ Intervju M Lärare 1, 2, 3

⁵¹ Intervju M Grundare

kollegor. Till en början var de mycket slutna; skolan var som en företagshemlighet, där alla som jobbade värnade friskolan hårt.⁵² Montessoriskolan förvärvades våren 2012 av Pysslingen.

Pedagogik

Grundarna var starka pedagogiska ledare och tyckte det var viktigt att ge lärarna de verktyg de behövde.⁵³ Kursplan och ramar togs fram, inom vilka lärarna fick röra sig fritt.⁵⁴ Montessoriskolan blev snabbt känd för att vara en liten skola med hög måluppfyllelse och trivsel.

Skolan har efter uppköpet gått från att vara en montessoriskola till att idag endast vara montessoriinspirerad, detta främst på grund av svårigheter att hitta montessoriutbildad personal.⁵⁵ Nuvarande rektor saknar montessoriutbildning och har i större utsträckning tagit på sig rollen av att vara en administrativ chef. Personalen erbjuds individuella fortbildningskurser genom AcadeMedia Academy, men rektor arbetar inte aktivt med några gemensamma pedagogiska utvecklingsprojekt, vilket en av lärarna efterfrågat.⁵⁶ Den pedagogiska utvecklingen, framförallt inom montessoriområdet, har främst drivits vidare av lärarkåren.⁵⁷

Styrning

Utöver montessoripedagogiken, som grundarna styrde hårt, hade lärarna i skolans tidiga dagar mycket att säga till om.⁵⁸ Idag upplevs styrningen från rektor som mildare, men även om rektor upplever att han är öppen med lärarna om ekonomin så upplever lärare att deras möjligheter att påverka budgeten har minskat.⁵⁹ Skolan har den senaste tiden satsat på IKT samt värdegrundsarbete.⁶⁰ Rektor upplever att han har relativt stort självbestämmande och att regionchefen främst fungerar som ett bra administrativt stöd. Då regionchefen känner skolan bättre än kvalitetsavdelningen önskar han att regionchefen skulle ta på sig mer av ett pedagogiskt chefskap.

I samband med att AcadeMedia förvärvade Pysslingen upplever rektor att inköpen blivit betydligt mer styrda, något som han upplever minskat skolans självbestämmande.⁶¹ En annan förändring är att man nu

⁵² Intervju M Lärare 2

⁵³ Intervju M Lärare 2

⁵⁴ Intervju M Grundare

⁵⁵ Intervju M Rektor

⁵⁶ Intervju M Lärare 2

⁵⁷ Intervju M Lärare 1

⁵⁸ Intervju M Lärare 2

⁵⁹ Intervju M Rektor, M Lärare 2

⁶⁰ Intervju M Rektor

⁶¹ Intervju M Rektor

har en annan uppföljningskultur genom AcadeMediamodellen. Rektor uppger att uppföljningskulturen är mer kvalitetssäkrande och bidrar till ordning och reda. Även lärarna upplever att utvärderingar och administration idag får ta mer tid och plats, tid som de dock hellre hade lagt på eleverna.⁶²

Stödfunktioner

Grundarna upplevde att de hade svårt att ge personalen de kompetensutvecklingsmöjligheter som de var värda.⁶³ Dessa möjligheter har idag blivit större i och med AcadeMedia Academy, men flera lärare efterfrågar mer.⁶⁴ Inte minst gäller detta Montessoriskolans enda idrottslärare som känner att han saknar någon att diskutera och utveckla idrottsundervisningen tillsammans med.⁶⁵ Rektor känner att de stödfunktioner Pysslingen erbjuder centralt utgör ett gott stöd, i den mån han behöver dem.⁶⁶ Han känner även ett stort stöd från andra rektorer inom de regioner skolan varit en del av.

3.2.2 NO-SKOLAN

– *Bänk-och-bok skolan med höga förväntningar och drivna lärare* –

NO-skolan startades 1999 av två entusiaster med målet att utbilda framtidens nobelpristagare.⁶⁷ En av grundarna var lärare och hade sett att det fanns många svaga och okunniga lärare framförallt i de lägre stadierna.⁶⁸ Tillsammans med hennes medgrundare formade de en skola som ”siktade bortom horisonten” med ”rena händer, skarp hjärna och varmt hjärta” som motto. Grundarna valde dock att efter ett fåtal år gå olika vägar. NO-skolan rekryterade personal som kunde ställa höga krav, leva upp till profilen och var praktiskt lagda i sin pedagogik. Verksamheten utvecklades från att vara väldigt ad hoc, där man i början fick improvisera för att få allt att gå ihop, till att sju år senare ha en fungerande struktur med policys, rutiner och regelverk. NO-skolan var Pysslingens första grundskoleförvärv och skedde hösten 2006.

Pedagogik

Från dag ett hade skolan en utökad timplan med många ma/no lektioner.⁶⁹ För de små barnen fokuserade man på att ha en laborativ pedagogik och inspirerade personalen genom att bjuda in föreläsare till skolan.

⁶² Intervju M Lärare 2

⁶³ Intervju M Grundare

⁶⁴ Intervju M Lärare 1, 2, 3

⁶⁵ Intervju M Lärare 3

⁶⁶ Intervju M Rektor

⁶⁷ 'Historik NO-skolan'

⁶⁸ Intervju N Grundare

⁶⁹ Intervju N Grundare

Grundaren tyckte det var svårt att hitta tiden för att vara en god pedagogisk ledare givet allt annat som var tvunget att hinnas med på plats.

Nuvarande rektor strävar efter att förvalta och förädla verksamheten och genom att ta rollen som ett pedagogiskt paraply bidra till att barnen lär sig mer kunskap.⁷⁰ En av lärarna upplever att pedagogiken utvecklats på senare tid; IKT och Learning studies har tillkommit och pedagogiken baseras till högre grad på forskning.⁷¹ De samarbetar mer nu och jobbar mer långsiktigt.

Styrning

NO-skolans grundare lade sin budget tillsammans med ett externt redovisningsföretag som även hjälpte till med skolans ekonomiska uppföljning.⁷² Hon tog tillvara på lärarnas åsikter men de hade överlag mycket liten insyn i skolans budget. Skolan saknade arbetslag och de möten man hade skedde utefter utvecklingsbehov där fokus låg på kärnverksamheten, något som fortfarande tillämpas på skolan.⁷³

Idag sätter rektor budget och bollar storleken på ämnespengen med lärarna, men utöver detta är lärarnas påverkan på budgetprocessen fortsatt liten.⁷⁴ En av skolans lärare upplever att budget och pengafrågor var lättare att ta upp tidigare då skolan var mindre med närmare till beslut.⁷⁵ I efterhand uppger läraren att NO-skolan gått från att vara mer av en klassisk friskola till att idag kännas mer som en kommunal verksamhet med mer styrning och mindre flexibilitet. Läraren känner dessutom mycket liten samhörighet med Pysslingen och säger: ”Jag är ingen Pyssling, jag är en NO-it!”

Stödfunktioner

Grundaren tog stöd från många håll.⁷⁶ Hon satt med i Kungliga vetenskapsakademins styrelse och fick därifrån mycket tips om hur man kunde öka ma/no ämnena i skolan. Hon tog hjälp av ett redovisningsföretag, hade egen coach och tog in externa skolutvecklingskonsulter. Under en period hade hon även en styrelse med 5-6 externa ledamöter från näringslivet som dock löstes upp då hon inte ansåg att ledamöterna tillförde tillräckligt med värde för att förtjäna sina arvoden.

⁷⁰ Intervju N Rektor

⁷¹ Intervju N Lärare 1

⁷² Intervju N Grundare

⁷³ Intervju N Lärare 1

⁷⁴ Intervju N Rektor

⁷⁵ Intervju N Lärare 2

⁷⁶ Intervju N Grundare

Nuvarande rektor får mycket stöd av sin regionchef som hon upplever givit gott stöd då hon är en relativt nyanställd rektor.⁷⁷ Hon använder sig av AcadeMedia Academy och upplever att de interna rapporter som AcadeMediamodellen bidrar med innebär att arbetet som rektor struktureras på ett bra sätt.

3.2.3 DANS/FÄKTNINGSSKOLAN

– Nära relationer med många traditioner –

Dans/Fäktningsskolan startades 2002 med ”konstarterna som grund” av två erfarna skolledare som tyckte att konst bör få ta mer plats i samhället.⁷⁸ En av grundarna var dansare och övertygad om att dans är bra för självkänslan, men för att undvika att starta en tjejskola valde de även ta in fäktning som profilämne.⁷⁹ Skolavslutningarna firades med uppträdanden och flaggor, vid jultid gick de i fackeltåg till domkyrkan och generellt fanns många uppvisningar och traditioner året runt.⁸⁰ Grundarna hade hög svansföring - att gå på Dans/Fäktningsskolan var ”tjussigt”. Skolan förvärvades våren 2011 av Pysslingen.

Pedagogik

Konstarterna gavs stort utrymme i de lägre årskurserna, där eleverna fick skapa mycket själva.⁸¹ I de högre årskurserna märktes konstarterna främst av genom aktiviteter som skedde utöver det ordinarie schemat. Vad ”konstarterna som grund” faktiskt innebar för den ordinarie undervisningen fanns det nog ingen som egentligen visste. Detta bekräftas av nuvarande rektor som berättar att en lärare uttryckt att ”på skolan finns mycket garnityr, men ingen tårtbotten”.⁸² Skolan var duktig på att upprätthålla traditioner, men de saknade en solid pedagogisk grund att stå på.

Lärarna upplever idag ett tydligare pedagogiskt ledarskap än tidigare.⁸³ Den pedagogiska utvecklingen som bedrevs innan uppköpet saknade en systematisk drift och koppling till aktuell forskning.⁸⁴ Detta är något nuvarande rektor ändrat på, vilket även upplevts som tufft bland en av lärarna.⁸⁵ Han tar upp att det kan ha bidragit till utbrändhet och att skolan har drabbats av flera sjukskrivningar, något som inte

⁷⁷ Intervju N Rektor

⁷⁸ 'Om Dans/Fäktningsskolan'

⁷⁹ Intervju DF Grundare

⁸⁰ Intervju DF Lärare 2

⁸¹ Intervju DF Lärare 2

⁸² Intervju DF Rektor

⁸³ Intervju DF Lärare 1, 2, 3

⁸⁴ Intervju DF Lärare 2, 3

⁸⁵ Intervju DF Lärare 3

förekom förut. En av lärarna upplever dock att eleverna gynnas av de färre schemabrytande aktiviteterna och ett tydligare fokus på kärnverksamheten.⁸⁶

Styrning

Ledarskapet var från början delat där den ena grundaren ansvarade för det pedagogiska ledarskapet och den andra tog på sig rollen som VD.⁸⁷ VDn beskrevs som en stark samt rättvis ledare som styrde skolan ”med järnhand”.^{88, 89} Hon visste vad hon ville och kunde när hon blev ifrågasatt säga ”det här är *min* skola”.⁹⁰ Hon var ändå öppen med de prioriteringar skolan hade och diskuterade dessa med lärarna, ville man få igenom sin vilja var man dock tvungen att argumentera starkt för sin sak.⁹¹

Nuvarande rektor upplevde att skolan var i stor sorg när hon tog över.⁹² Hon tog mycket tid på sig att lära känna organisationen, förstå kulturen och prata med medarbetarna. I efterhand kan hon inte nog understryka hur viktigt det varit. Hon upplevde dock en hets från Pysslingens sida att börja reformera skolan snabbt. Idag är hon övertygad om att hennes ”bångstyrighet” och tålamod gynnat skolan.

Rektor säger sig tillämpa mer av en ansvarskultur, i kontrast till tidigare VDns lydnadskultur. Lärarna tar idag en stor roll i skolans utvecklingsarbete. Utvärderingar av tidigare års verksamhet tapetseras upp i matsalen med hjälp av post-it lappar och utifrån dessa bestäms i personalgruppen prioriterade mål inför kommande läsår.⁹³ Utöver dessa mål tillför Pysslingen från centralt håll verksamhetsmål till styrkortet.⁹⁴ Av dessa väljer rektor enbart de hon gillar. Hon upplever dock en stor press från Pysslingen att ”fylla styrkortet” och följa samtliga ramavtal.

Stödfunktioner

I början lånade grundarna elever från Danshögskolan för att få ihop danslektionerna på skolan och nyrekryterad personal fick gå en fortbildning för konstarter i ma/sv/no.⁹⁵ Grundarnas djupa engagemang

⁸⁶ Intervju DF Lärare 1

⁸⁷ Intervju DF Grundare, DF Lärare 1, 3

⁸⁸ Intervju DF Lärare 1

⁸⁹ Intervju DF Lärare 1, 2

⁹⁰ Intervju DF Lärare 2

⁹¹ Intervju DF Lärare 1

⁹² Intervju DF Rektor

⁹³ Intervju DF Rektor, DF Lärare 2

⁹⁴ Intervju DF Rektor

⁹⁵ Intervju DF Grundare

gjorde dem till frontfigurer och i skolans tidiga dagar gjorde de det mesta själva.⁹⁶ De plockade ihop i klassrummen och täckte för varandra.

Nuvarande rektorn fixar mycket själv.⁹⁷ Hon tror att det är bra att inte enbart ta hjälp från ”Pysslingbubblan”. För att ta in fler perspektiv tar hon in kompetens från universitetsvärlden där hon även skaffat sig en egen mentor. Hon menar dock att förskolan aldrig skulle kunnat lyftas så mycket som den gjort utan den pedagogiska coachning Pysslingen ställt upp med. IKT och Learnings studies hade hon heller inte jobbat lika mycket med om det inte betonats av Pysslingen. En av lärarna efterfrågar dock mer pedagogiskt utbyte med lärare från andra skolor, men menar att de behöver tid för det också.⁹⁸

3.2.4 KULTURSKOLAN

– Kulturella lärprocesser, medbestämmande och stort hjärta –

Kulturskolan startades 1994 med målet att få fler svagpresterande elever att klara skolan bättre.⁹⁹ Grundaren hade i sitt tidigare arbete som lärare sett många elever misslyckas i den traditionella undervisningen.¹⁰⁰ Detta fick henne att starta en skola där dessa elever skulle få möjlighet att lära på ett sätt de tyckte var roligt. Kulturella lärprocesser handlade således inte enbart om att kultur är roligt, utan om att ge fler svagpresterande elever möjligheten att komma in på gymnasiet. När grundaren rekryterade sin personal letade hon efter motiverade lärare som köpte skolans pedagogik – de lärare som inte höll måttet fick lämna verksamheten. När det blev dags att sälja kontaktades olika köpare och en av de potentiella köparna de kunde tänka sig att sälja till (Pysslingen) hade då köpstopp. Istället sålde de vidare skolan till ägarna av en annan liten lokal friskoleaktör. Efter ett fåtal år valde sedan de nya ägarna att våren 2012 sälja skolan till Pysslingen som återigen börjat förvärva skolverksamheter.¹⁰¹

Pedagogik

Grundaren tog det pedagogiska ansvaret och prioriterade att vara ute i verksamheten framför att ha nedskrivna regler.¹⁰² Lärare har beskrivit henne som en tydlig pedagogisk ledare som strävade efter att de

⁹⁶ Intervju DF Lärare 1, 2

⁹⁷ Intervju DF Rektor

⁹⁸ Intervju DF Lärare 3

⁹⁹ 'Om Kulturskolan'

¹⁰⁰ Intervju K Grundare

¹⁰¹ Intervju LF Grundare

¹⁰² Intervju K Grundare

kulturella lärprocesserna skulle genomsyra all undervisning.¹⁰³ Pedagogiken skulle vara praktiskt lagd och eleverna skulle få ägna mycket tid åt att själva få testa på saker under lektionerna.¹⁰⁴

Idag uppges det pedagogiska ledarskapet vara svagare.¹⁰⁵ Den pedagogiska utvecklingen drivs av ett fåtal engagerade lärare och skulle behöva förtydligas.¹⁰⁶ Nuvarande rektor anser till skillnad från stora delar av lärarkåren inte att skolans kulturprofil är särskilt viktig, en åsikt som hon upplever delas av region- och verksamhetschefen.¹⁰⁷ Rektor tror inte kulturprofilen kommer att finnas kvar om fem år utan att skolan snarare kommer att utveckla en matematikprofil, fokusera mer på IKT och bedriva den pedagogiska utvecklingen genom Learning studies.

Styrning

Grundarens man fick med sin erfarenhet som civilekonom bli ansvarig för ekonomin samt att skapa förtroende och legitimitet för skolan.¹⁰⁸ Det starka stödet var viktigt i skolans tidiga verksamhet. I takt med att skolan växte inrättades en arbetslagsstruktur där arbetslagen tilldelades egna budgetar och överlag hade ett stort självbestämmande. Arbetslagen fungerade som en remissinstans och representerades av arbetslagsledarna.¹⁰⁹ Få beslut på skolan fattades utan konsensus.

Nuvarande rektor beskrivs av en lärare som en tydlig rektor som vet vad hon vill och står för sina beslut.¹¹⁰ Arbetslagens roll som remissinstans har minskat och konsensuskulturen har blivit betydligt svagare.¹¹¹ Rektor betraktar arbetslagsledarna som representanter för henne vilka ska implementera beslut nedåt i hierarkin, snarare än den tidigare roll de haft på skolan.¹¹² Som rektor har hon haft svårigheter att förankra beslut bland medarbetarna, ett exempel på detta var införandet av åldershomogena klasser som många i efterhand blivit kritiska till.

Enligt en av lärarna har inget blivit bättre sedan Pysslingens uppköp.¹¹³ Istället har läraren fått en känsla av att vara tillbaka till den kommunala verksamheten. Samma känsla bekräftas även av biträdande rektor

¹⁰³ Intervju K Lärare 1

¹⁰⁴ Intervju K Bitr. Rektor

¹⁰⁵ Intervju K Lärare 1, 2

¹⁰⁶ Intervju K Lärare 2

¹⁰⁷ Intervju K Rektor

¹⁰⁸ Intervju K Grundare

¹⁰⁹ Intervju K Rektor

¹¹⁰ Intervju K Lärare 2

¹¹¹ Intervju K Rektor, K Lärare 1, 2

¹¹² Intervju K Rektor

¹¹³ Intervju K Lärare 1

som tyckte att personalen var mer välinformerad kring ekonomi förr, då till exempel antalet elever och skolpengen var beslut som diskuterades tillsammans.¹¹⁴ Nu är det ramavtal som gäller, det är längre till beslut och svårare att kunna implementera flexibla och innovativa lösningar.

Stödfunktioner

Nuvarande biträdande rektor, som satt som rektor under uppköpet, har goda erfarenheter av att använda de stödfunktioner Pysslingen erbjuder.¹¹⁵ Stödfunktionerna innebär att man inte behöver uppfinna hjulet på plats och extern hjälp är lättillgänglig att få. Hon upplever att regionchefen utgör ett gott stöd och att Pysslingen bidragit till skolans pedagogiska utveckling. Nuvarande rektor använder även rektorsträffarna flitigt där hon får bra handledning.¹¹⁶ Hon tycker dock att Pysslingen borde planera in introduktionen för nya rektorer bättre och vara tydliga redan från start med vad man som rektor förväntas göra. Detta gäller såväl pedagogiska som ekonomiska mål. När hon började fick hon höra att vinstmarginalen långsiktigt förväntas nå 15 %, i hennes fall innebar ”långsiktigt” två månader.

3.2.5 EMPIRISK SAMMANSTÄLLNING

Följande sammanställning illustrerar de områden inom vilka vi sett störst påverkan sedan uppköpen av de fåmansägda friskolorna. I syfte att ge en tydligare bild över rektorns och lärarnas roll i verksamheten har vi vidare valt att dela upp pedagogik, stödfunktioner och styrning i två separata fält; ett för lärare och ett för rektor. Plus- och minustecknen symboliserar en ökning eller minskning efter uppköpen, medan en nolla att ingen större förändring skett.

	Bakgrund Vision & identitet	Pedagogiskt- ledarskap (Rektor)	Inflytande (Lärare)	Stödfunktioner Rektor	Lärare**	Styrning Administrativt fokus*** (Rektor)	Budget- inflytande (Lärare)
Montessoriskolan	0	-	+	+	+	+	0
NO-skolan	0	Ny rektor	+	0	+	0*	0
Dans/Fäktningsskolan	-	+	+	+	0*	0*	-
Kulturskolan	-	-	-	+	+	+	-
					*önskar fler	* ökat marginellt	

** Lärares möjligheter till kompetensutveckling

*** Rektors fokus på styrning genom administrativa verktyg

Tabell 5: Empirisk sammanställning över förändringar i skolornas verksamhet efter uppköpen

¹¹⁴ Intervju K Bitr. Rektor

¹¹⁵ Intervju K Bitr. Rektor

¹¹⁶ Intervju K Rektor

4. ANALYS

Syftet med analysen är att analysera den påverkan de empiriska resultaten har på den vertikala och horisontella dimensionen. För att underlätta denna analys har ovan empirisammanfattning delats upp i de områden som har störst påverkan på varje dimension. För den vertikala dimensionen ingår styrning och stödfunktioner i den organisationsteori som valts. För den horisontella behandlas bakgrund, pedagogik men även den del av stödfunktionerna som har stöd i forskningen om effektiva skolor. I vår slutsats klargörs sedan den påverkan de två dimensionerna haft på varandra.

4.1 ANALYS VERTIKALA DIMENSIONEN

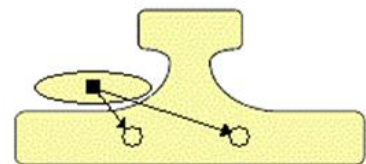
Nedan följer en organisationsanalys över hur samtliga skolors struktur och styrnings sett ut innan och efter uppköpet. I det första avsnittet analyseras de fyra fristående skolornas struktur efter Mintzbergs entreprenörsorganisation. I andra avsnittet analyseras hur Pysslingens organisering och styrning påverkades av AcadeMedias uppköp. I sista avsnittet görs sedan en analys över hur de fristående skolorna organisatoriskt förändrats efter uppköpet av Pysslingen.

4.1.1 ENTREPRENÖRSORGANISATIONERNA

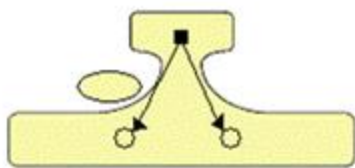
Samtliga skolor var i sin uppstartsfas mycket lika till sin organisation och struktur – en entreprenörsorganisation med sin egna speciella nisch som grundarna trodde starkt på. Verksamheterna var till en början små där alla var med och utförde flera olika arbetsuppgifter om dagen enligt direktiv från rektor. Detta är inom organisatorsteori styrning genom direkt tillsyn. Samtliga som rekryterades till skolan skulle tro på grundarnas affärsidé, annars fick de gå. Lojaliteten hos den personal som var kvar blev därmed väldigt stor. En tekno- eller servicestruktur existerande inte till en början. Allt detta stämmer överens med de kännetecken som utmärker Mintzbergs entreprenörsorganisation.

Med tiden sökte sig fler elever till skolorna och organisationerna växte, vilket innebar att överskådligheten minskade för rektorerna. Detta överensstämmer med Mintzbergs teori som säger att ju mer komplex en organisation är, ju fler samordningsmekanismer tillämpas. Den grad till vilken skolorna valde att utveckla sina teknostrukturer varierade stort.

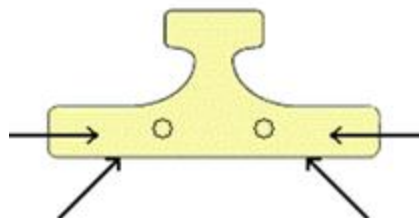
NO-skolan hade till skillnad från de andra skolorna under sin tillväxtfas endast en av de två grundarna kvar i verksamheten. Detta innebar att rektorn för NO-skolan stod helt på egna ben och behövde säkra sin roll med en betydligt större teknostruktur än de andra skolorna. NO-skolans rektor började i allt högre grad styra genom användandet av policies, rutiner och regelverk, Något som enligt teori är ett kännetecken för samordningsmekanismen ”standardisering av arbetsuppgifter”.



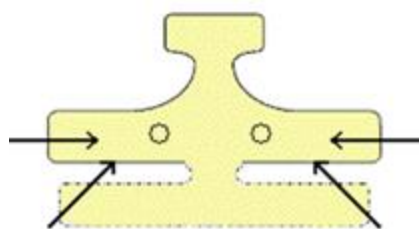
Figur 6: NO-skolan



Figur 7: Dans/Fäktningsskolan



Figur 8: Montessoriskolan



Figur 9: Kulturskolan

Både NO-skolan och Dans/Fäktningsskolan var tydligt toppstyrda. Båda rektorerna hade stenkoll på ekonomin och ett stort kontaktnät. Rektorn på Dans/Fäktningsskolan tillämpade en stark direkt tillsyn som hon kompletterade med fortbildning till nyrekryterade personal, men någon större teknostruktur fanns inte. Samtliga skolor jobbade till viss grad med utvärdering och utveckling av verksamheten, men den var långt ifrån systematiskt. På både Montessori- och Kulturskolan var rektorerna nere och jobbade i verksamheten, vilket innebar att det inte fanns ett lika stort behov av skriftliga regler och formella procedurer. Enligt teori bidrar detta till organisering genom standardisering av normer, vilket stärker lärarnas motivation och anknytning till skolans profil. Detta är något som kan ses på båda skolorna, såväl lärarmotivationen och profilanknytningen är mycket stark. En betydande skillnad mellan de två skolorna var dock hur organisationen strukturerades. Montessoriskolan kontrollerades hårt av grundarna medan Kulturskolan hade gått åt det innovativa hållet med få formella strukturer och en stor nivå av medbestämmande hos medarbetarna.

Precis innan respektive uppköp hade organisationerna utvecklats till olika hybrider av Mintzbergs konfigurationer, men grunden låg dock fortfarande fast rotad i entreprenörsorganisationen. Det var nära till beslut, skolorna hade en familjär kultur och hög flexibilitet med ringa specialisering. Storleken på skolan var även relativt liten eller enligt teori så stor som rektors kontrollspännvidd tillät. Skolans mindre organisation bidrog enligt lärarna till att känslan av att man var en friskola fortfarande fanns kvar. Teknostrukturen hade utvecklats på vissa skolor, medan vi inte sett någon förändring av servicestrukturen på någon av skolorna. Samtliga grundare tillämpade en direkt tillsyn men ju mer komplexa organisationerna blev ju mer var de tvungna att tillämpa fler samordningsmekanismer.

4.1.2 DEN DIVISIONALISERADE ORGANISATIONEN

Ända sedan starten av Pysslingen har organisationen växt snabbt och utvecklats till en stor friskolekoncern. När AcadeMedia förvärvade koncernen år 2011 blev Pysslingen en del av något ännu större med längre beslutsvägar, mindre flexibilitet och en annan syn på verksamheten. (Se bilaga 7.1) Detta överensstämmer väl med organisationsteori som säger att en ökad storlek leder till starkare horisontell och vertikal specialisering. Divisionschefen anses nu enligt Mintzberg vara den viktigaste

nyckeln till framgång. Detta är även något vi sett att Pysslingen tänkt på vid rekrytering av rektor där de lägger stor vikt på att finna rätt person som uppfyller kravprofilen.

Sedan Pysslingens fusion in i AcadeMedia har stort fokus legat på att skapa ett gemensamt kvalitets- och ledningssystem. Detta fokus på långsiktighet och standardisering av resultat blev nödvändigt för att kunna synliggöra skolornas olika resultat - öka transparensen utåt - och jämföra verksamheterna inom den stora organisationen. Detta är mycket viktigt eftersom skolverksamhet enligt organisationsteori utsätts för ett starkt institutionellt tryck som de måste förhålla sig till för att överleva. Det institutionella trycket är högre för större aktörer och det är tydligt att skolkoncernerna granskas hårdare av samhället än de fåmansägda aktörerna. AcadeMedias grundskoleverksamhet har fyra specifika utvecklingsområden som samtliga skolor fokuserar på. Dessa utvecklingsområden ska i sin tur utvärderas och lyftas fram i de kvalitetsrapporter som skrivs på verksamhetsnivå. Detta är ett typexempel på den målstyrning som enligt Mintzberg sker inom den divisionaliserade organisationen. För att kunna upprätthålla de standardiserade utvärderingarna och bedriva ett centralt kvalitetsarbete krävs en omfattande teknostruktur. Pysslingens teknostruktur har därmed växt och kommer växa ännu mer som en del av AcadeMedia tack vare dess utvecklande av ett mer strukturerat erfarenhetsutbyte genom bland annat AcadeMedia Academy. Budgetprocessen har dock alltid varit mer eller mindre decentraliserad, där rektorn har relativt stor frihet att vara med och påverka inom de ramar som sätts.

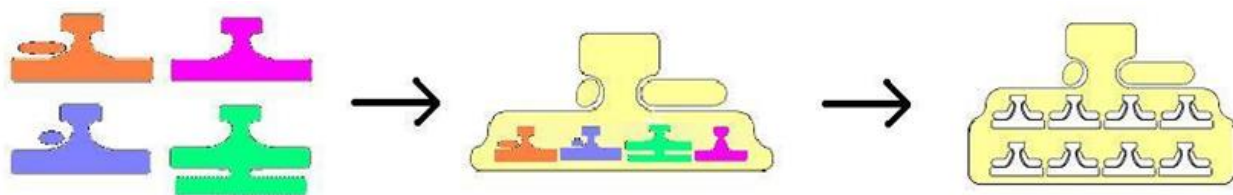
I Pysslingen har verksamheten traditionellt styrts nerifrån och upp och rektors roll har varit stark. Detta har blivit svårare att upprätthålla i och med AcadeMedias storlek och flera organisationsnivåer. Trots att mycket av Pysslingens verksamhet fortfarande är decentraliserad till verksamhetsnivå, så har standardiseringen av resultat och trycket från AcadeMedia lett till en standardisering av rektorsrollen och till att Pysslingskolorna blivit mer byråkratiska än förr. Allt detta gör att Pysslingens organisation faller in i Mintzbergs divisionaliserade organisation ännu tydligare än innan AcadeMedias uppköp. (Se Figur 10) Hur detta i sin tur påverkar de fyra friskolornas organisationsstruktur och styrning kommer vi analysera i nästa avsnitt.

4.1.3 FRÅN ENTREPRENÖRS- TILL DIVISIONALISERAD ORGANISATION

Utifrån de fyra skolor som studerats skulle man generellt kunna säga att samtliga förvärv gått bra förutom det som gjordes av Kulturskolan. Viktigt att ha i åtanke är här att Kulturskolan var den enda skola av de fyra som gått igenom två ägarbyten på väldigt kort tid. Det tidigare uppköpet betraktades dock av personalen som betydligt mer smärtfritt än det som senare skedde med Pysslingen. Detta tyder på, enligt Smiths teori, att organisationerna varit mer lika varandra vid det första uppköpet jämfört med det senare uppköpet av Pysslingen. Detta stämmer även väl överens med verkligheten då den förvärvade aktören var

en liten lokal friskoleaktör utan ambitioner att förändra Kulturskolans verksamhet och Pysslingen en större friskolekoncern med centralt satta mål. Det är därmed endast intressant för vår studie att analysera det uppköp som skedde med Pysslingen.

Om man bortser från vilka skolor som det upplevts gått bra respektive mindre bra för och istället tittar på de organisatoriska skillnaderna som Mintzberg valt att illustrera finns vissa organisatoriska skillnader som vi sett utmärker sig mer än andra. Att ingå i en divisionaliserad organisation innebär fler organisationsnivåer och bidrar enligt lärare till känslan av att komma längre bort från besluten, vilket det endast är Montessoriskolan som inte märkt av. Som resultat av denna känsla har även personal på övriga tre skolor uttryckt att friskolekänslan försvunnit och att skolorna istället mer rört sig mot att likna kommunala verksamheter. Detta är intressant och en tydlig indikation på att det har skett stora förändringar organisatoriskt i och med förvärven av skolorna, något som även tycks ha påverkat verksamheten. Pysslingen lovade samtliga grundare vid förvärvet att de inte skulle ändra skolornas profil. Att profilen inte ändrats är en upplevelse som i många fall inte alls delas av personalen. Med tiden skulle man kunna fråga sig om skolorna i koncernen kommer utvecklas till att bli än mer byråkratiska organisationer, där rutiner, ramverk och uppföljning genomsyrar hela verksamheten. Detta är något Pysslingens förra vice VD även uttryckt oro inför och på Dans/Fäktningsskolan och Montessoriskolan lägger personalen redan mer tid åt pappersarbete än förut. På de skolor där rektor tidigare varit väldigt synlig i verksamheten är detta idag försvårat i och med den utvärderingskultur som följer av Pysslingens ökade målstyrning. Enligt organisationsteori behöver dock målstyrning och direkt tillsyn inte vara ömsesidigt uteslutande samordningsmekanismer. Att få tiden att gå ihop till att både vara ute i verksamheten och hinna med det administrativa är dock något vi sett varit svårt då rektors fokus skiftat från verksamheten till att uppnå koncernens mål. Rektors roll har gått från att var helt autonom till att vara beroende av de ramverk som sätts av koncernen. Den enda skola som verkligen lyckats stå emot detta tryck är Dans/Fäktningsskolan där rektorn varit mer bångstyrig och endast valt att ta till sig de mål och stödfunktioner *hon* anser passa verksamheten bäst – ett tydligt tecken på suboptimering.



Figur 10: Möjlig långsiktig förändring av Pysslingsskolorna

Enligt Smith är det svårt att lyckas med ett uppköp när organisationen går från att vara en liten ostrukturerat familjeägt bolag till att ingå i en större betydligt mer strukturerad organisation. Denna

övergångsperiod har samtliga rektorer upplevt som en stor utmaning. Skolorna har upplevt problem både med kommunikation under övergångsskedet och särskilt på Kulturskolan har rektor svårt att implementera centralt satta verksamhetsmål. De skillnader vi sett mellan Pysslingens och grundarnas sätt att styra är påtagliga; Pysslingen har högre förväntningar och en annan organisationskultur med större rapporteringsansvar för både lärare och rektorer. Den enda skola som inte hade några större svårigheter att anpassa sig till den divisionaliserade organisationen var NO-skolan. Rent organisatoriskt var NO-skolan den skola som mest liknade Pysslingens dåvarande struktur tack vare den etablerade teknostrukturen och rektors standardisering av arbetsuppgifter. De förändringar som skedde i och med uppköpet blev därmed inte lika påtagliga som hos de andra skolorna, vilket stämmer bra överens med Smiths forskning.

De största förändringarna som skett på skolorna har skett som ett resultat av AcadeMedias målstyrning och implementeringen av den uppföljningskultur den fört med sig. Målstyrningen har bidragit till framväxten av en teknostruktur som ägnar sig åt kvalitetssäkring både genom utvärdering och kompetensutveckling. Servicestrukturen har även den blivit större för samtliga skolor i och med de ramavtal som gör att koncernen kan utnyttja sina stordriftsfördelar.

4.1.4 DELSLUTSATS VERTIKALA DIMENSIONEN

Följande tre punkter är de största vertikala förändringarna som skett hos friskolorna efter uppköpet:

- **Framväxande teknostruktur** – Fler stödfunktioner
- **Från direkt tillsyn till målstyrning** – Påverkar skolornas profiler
- **Fler organisationsnivåer** – Minskar rektorernas autonomitet

AcadeMedias storlek innebär många fördelar för Pysslingen, där en av de största är den stora teknostrukturen där alla stödfunktioner ingår. Skiftet i samordningsmekanism från direkt tillsyn till målstyrning innebär inte bara en högre målstyrning utan påverkar även indirekt skolornas profiler som försvagats. De fler organisationsnivåerna innebär även att rollen som rektor blir mer reglerad och fokus skiftas uppåt i verksamheten istället för nedåt. Hur dessa tre förändringar i sin tur påverkar verksamheten på Östmans horisontella dimension kommer vi återkomma till i vår slutsats.

4.2 ANALYS HORIZONTELLA DIMENSIONEN

En effektiv skola är en skola där eleverna presterar bättre resultat än vad de kan förväntas göra givet elevgruppens förutsättningar. Pysslingen har som affärsidé att köpa upp välfungerande stabila skolor. Samtliga skolor som köpts upp har gått igenom en omfattande utvärdering där man tittar på såväl skolkvalité som demografi och lokal skolmarknad.

Skolorna var alla stabila vid uppköpstillfället, men sett till de utmärkande faktorer Sammons et al. forskning visat på hade skolorna olika styrkor. Nedanstående tabell beskriver dessa styrkor samt vilka förändringar som skett i verksamheten sedan uppköpen. Analysen har sedan delats upp i de faktorer som påverkat samtliga skolor mest i och med ägarbytet. De två första avsnitten behandlar *professionellt ledarskap* och *gemensamma visioner och mål* vilka är de faktorer som vi har sett påverkas mest i och med uppköpet. Det tredje och sista avsnittet behandlar *fokus på undervisning och lärande, ändamålsenlig undervisning, fortlöpande bedömning och utvärdering* samt *en lärande organisation*. Dessa har i analysen nedan slagits ihop då de till stor del överlappar varandra. Resterande faktorer anses inte till någon större grad ha påverkats av ägarbytet och kommer därmed inte att analyseras närmare.

	Montessoriskolan	NO-skolan	Dans/Fäktningsskolan	Kulturskolan
Före uppköpen	- Gemensamma visioner och mål - Fokus på undervisning och lärande - Ändamålsenlig undervisning - Elevers rättigheter och ansvar - Professionellt ledarskap	- Gemensamma visioner och mål - Fokus på undervisning och lärande - Ändamålsenlig undervisning - Höga förväntningar (Professionellt ledarskap)	- Positiv uppmärksamhet, uppmuntran och förstärkning (Gemensamma visioner och mål)	- Gemensamma visioner och mål - Positiv uppmärksamhet, uppmuntran och förstärkning - Professionellt ledarskap - Samarbete mellan hem och skola (Ändamålsenlig undervisning)
Förändring sedan uppköpen	+ Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg + (En lärande organisation) - (Gemensamma visioner och mål) - (Professionellt ledarskap)	+ Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg + (En lärande organisation)	+ Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg + En lärande organisation + Gemensamma visioner och mål + Fokus på undervisning och lärande + Professionellt ledarskap	+ Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg + (En lärande organisation) - Gemensamma visioner och mål - Professionellt ledarskap - Samarbete mellan hem och skola

Tabell 6: Faktorer utmärkande för effektiva skolor kopplade till empirin

4.2.1 PROFESSIONELLT LEDARSKAP

Standardisering av rektors roll

De fyra skolorna har gemensamt att de startades upp av två eldsjälar som ville skapa något annat än det den kommunala verksamheten erbjöd. I övrigt kan sägas att skillnaderna mellan rektorerna på de olika skolorna var stora. De praktiserade alla, åtminstone till en början, en typ av delat ledarskap. Hur ledarna delade upp sina ansvarsområden skiljde sig dock åt. På Kulturskolan och Dans/Fäktningsskolan var uppdelningen, åtminstone utåt, tydlig och grundarna kompletterade varandra bra.

Idag har huvudansvaret för verksamheten centraliserats till en rektor. De kompetenser som tidigare var fördelade på två personer måste rektor idag ansvara för ensam. Pysslingen söker efter rektorer som har koll på ekonomi, personal och pedagogiska frågor. Mer specifikt så har flera av dessa rektorskompetenser stöd i Sammons et al. forskning om effektivt skolledarskap. Rektors förmåga att kunna agera buffert mot snabba förändringar har visat sig viktig på Dans/Fäktningsskolan där rektor på ett framgångsrikt sätt stod emot Pysslingens tryck uppifrån på snabbare förändringar än vad hon ansåg var lämpligt. Hennes tålamod och bångstyrighet har resulterat i att övergången in i den större koncernen gått på ett betydligt smidigare sätt än vad som setts på Kulturskolan.

Att Pysslingen söker efter i princip samma kompetenser till varje skola leder till att rektorsgruppen idag kan anses vara betydligt mer homogen än vad tidigare gruppen grundare var. Detta kan i sin tur med tiden leda till en standardisering av rektors roll på de olika skolorna. Detta kan vara problematisk då olika typer av ledarskap passar olika skolor. I förlängningen kan standardiseringen innebära en minskad mångfald sett till styrning och pedagogik.

Vikten av att förankra beslut

Enligt Sammons et al. är ett annat viktigt tecken på effektivt skolledarskap förmågan att förankra beslut bland medarbetarna. Grundarna på såväl Montessoriskolan, NO-skolan som Dans/Fäktningsskolan hade ett centraliserat beslutsfattandet – det var de som bestämde. Kulturskolan skiljde sig dock betydligt från de tre föregående skolorna och man strävade efter att diskutera sig fram till beslut som alla var med på. Idag har beslutsfattandet centraliserats och ledarskapet uppfattas som tydligare på skolan. Samtidigt upplever dock många i personalen en stor frustration över sitt minskade inflytande efter uppköpet.

På Dans/Fäktningsskolan har utvecklingen vad gäller skolans beslutsfattande gått åt motsatt håll; beslutsfattandet har blivit mindre centraliserat. Skolans prioriterade utvecklingsområden förankras bland annat genom att lärare får uttrycka sina åsikter på de post-it lappar som sätts upp under de utvärderingsmöten rektor håller. Rektor lyckas på detta sätt få personalen på skolan att känna att de

tillsammans jobbar mot ett mål, något som enligt Sammons et al. ökar personalens motivation och effektiviserar det måluppfyllande arbetet. Beslut som inte förankrats tillräckligt bland medarbetarna, är något rektorn på Kulturskolan upplevt problematiken med när hon valde att införa åldershomogena klasser. Initialt upplevde rektor att det fanns ett starkt stöd för reformen, men att många sedan svängt om och blivit kritiska efter dess införande. Samma problematik skulle svårligen kunna uppstå på Dans/Fäktningsskolan tack vare nuvarande rektorns starka professionella ledarskap.

Rektors roll som pedagogisk ledare

Enligt Sammons et al. är en effektiv skolledare en ledare som initierar pedagogiska samtal, lägger sig i vad som händer i klassrummen och syns ute i verksamheten. På Montessoriskolan är rektors roll som pedagogisk ledare idag svagare än vad gamla rektor var innan skolan förvärvades – nuvarande rektor har istället axlat manteln som en administrativ ledare. Trots att lärarna efterfrågar en tydligare pedagogisk styrning från rektor är det viktigt att komma ihåg det skolforskning säger om att ett svagare pedagogiskt ledarskap inte behöver påverka skolans resultat negativt. Elevers studieresultat påverkas av det totala ledarskapet på skolan, därmed kan det svaga pedagogiska ledarskapet hos rektor potentiellt kompenseras av ett starkare pedagogiskt ledarskap från exempelvis lärare.

Medveten rekrytering

Skolornas tydliga profiler, visioner och mål kan till stor del förklaras av grundarnas mycket medvetna rekrytering. Tre av grundarna tog stor hänsyn till skolans profil vid rekryteringen av sina anställda. På Kulturskolan var man tvungen att köpa skolans profil för att ha en chans att bli anställd, på Montessoriskolan letade man aktivt efter montessoriu utbildad personal och på NO-skolan ville man att samtlig personal skulle ha ett NO-intresse. På Dans/Fäktningsskolan drevs profilämnena främst av lärarna i profilämnena och grundarnas vision för skolan spelade mindre roll vid rekrytering av vanliga ämneslärare. Denna medvetna rekrytering av personal är något som inte fått samma prioritet när grundarna lämnat verksamheten, vilket enligt Sammons et al. innebär ett svagare professionellt ledarskap vilket på lång sikt kan ha en påverkan på skolans gemensamma mål och visioner.

4.2.2 GEMENSAMMA VISIONER OCH MÅL

Konsensus kring mål

Samtliga skolor utom Dans/Fäktningsskolan hade mycket starkt uttalade gemensamma visioner och mål innan uppköpet, vilket är en faktor som enligt Sammons et al. är viktig för att uppnå en effektiv skola. Montessoriskolan präglades av sin montessoripedagogik, Kulturskolan av att göra undervisningen roligare för eleverna och NO-skolan av sitt NO-fokus med höga förväntningar. Dans/Fäktningsskolan

hade en stark gemensamhetskultur, mycket tack vare alla de traditioner som fanns, men flera av de mål man hade var otydliga. Någon gemensam uppfattning om vad man faktiskt ville uppnå med “konstarterna som grund” fanns aldrig.

Styrkortens påverkan på de gemensamma målen

En förutsättning för att styrkortet ska fungera är att de mål som sätts upp når ut till personalen och efterlevs i praktiken, något som även bekräftas av Sammons et al. Det är tydligt att de mål som kommer uppifrån har svårare att nå ut i praktiken än de som sätts upp tillsammans efter diskussion med samtliga på skolan. Vi har också sett att det bara är ett fåtal mål som lyckats få ett ordentligt genomslag ute på skolorna. Frågan är om inte den press som flera rektorer upplever på att “fylla styrkortet” riskerar att leda till en på lång sikt sämre verksamhet? Rektor på Dans/Fäktningsskolan uttrycker det på följande sätt: ”Försöker man göra för mycket kommer mycket att trilla mellan stolarna och allt bli halvdant gjort.”

Vi har sett att det är viktigt att arbeta hårt för att bibehålla tydliga mål och visioner efter att grundarna lämnat verksamheten. AcadeMediamodellen och den struktur den medför kan här hjälpa för att upprätthålla en klarhet för såväl rektor som personal om vart man är på väg.

Profilen i andra hand

På både Kulturskolan och Dans/Fäktningsskolan upplever lärare att profilen på skolan fått stå tillbaka. På Kulturskolan har detta givit upphov till frustration bland personalen som förlorat en viktig motivationsfaktor. På Dans/Fäktningsskolan orsakar inte den försvagade profilen samma problematik som på Kulturskolan eftersom profilen aldrig utgjort samma betydelse för skolans identitet. Rektor har även lyckats ena lärargruppen kring andra mål som känns mer högprioriterade. NO-skolan och Montessoriskolan har å andra sidan i stort behållit sina profiler. På Montessoriskolan drivs dock profilen främst vidare av lärarkåren, vilket kan innebära en risk för försvagning med tiden när lärarna slutar och rektorn ej längre aktivt arbetar för en stark montessoripedagogik.

4.2.3 PEDAGOGISKT FOKUS, UTVECKLING OCH UTVÄRDERING

Fortlöpande bedömning och utveckling medför fokus på undervisning och lärande

Goda studieresultat samvarierar enligt Sammons et al. med skolans fokus på utvärdering och lärande. En tydlig skillnad på samtliga skolor är ett ökat fokus på skolövergripande utvärdering av verksamhetens resultat, både vad gäller elevers resultat och AcadeMedias standardiserade kund- och medarbetarundersökningar. Detta ökar enligt Sammons et al. rektors möjligheter att återkoppla till lärare och se till att skolans utvecklingsarbete baseras på data. På flera av skolorna känner lärarna att resultaten

av utvärderingarna faktiskt leder till åtgärder och att det bidrar till kvalitetssäkring av verksamheten. Däremot ifrågasätter flera om man lägger för mycket energi som lärare på tolkning och datainsamlande.

Ett tydligt tecken på att kärnverksamheten idag prioriteras tydligare är de schemamässiga ändringar som skett på två av skolorna; Kulturskolan och Dans/Fäktningsskolan. På dessa skolor läggs idag mindre tid på profilen med dess schemabrytande aktiviteter och mer tid på traditionell undervisning.

En lärande organisation leder till en ändamålsenlig undervisning

Effektiva skolor präglas, enligt Gustafsson och Yang-Hansens rapport, av lärare som håller sig uppdaterade inom både sina ämnesområden och inom effektiv pedagogik. På skolorna drevs det pedagogiska ledarskapet av grundarna främst på en ad-hoc basis. Grundaren för NO-skolan berättar hur hon ibland tog föreläsare till skolan, men det var inget som skedde systematiskt. På både Kulturskolan och Montessoriskolan drevs den pedagogiska utvecklingen främst genom diskussioner internt kring hur de pedagogiska profilerna kunde utvecklas.

Den tydligaste förändringen vad gäller fokus på pedagogisk fortbildning har skett på Dans/Fäktningsskolan där den nya rektorn har tagit ett ordentligt tag om skolans pedagogiska ledarskap. Hon bjuder bland annat in föreläsare till skolan för att se till att den pedagogiska utvecklingen är vetenskapligt förankrad. Ett starkare pedagogiska fokus kan dock innebära en högre press på lärarna, något som kan vara en bidragande orsak till de sjukskrivningar som på senare tid uppkommit på Dans/Fäktningsskolan.

Den kompetensutveckling som sker på skolorna bör enligt Sammons et al. vara anpassad efter skolans behov, inte enbart riktas mot särskilda lärare och fokusera på den verksamhet som sker i klassrummen. Detta är något som skulle kunna utvecklas på Montessoriskolan där den fortbildning som ges lärarna främst sker på individuell basis. Pysslingen trycker från centralt håll på för bland annat Learning studies, IKT, försteläro- och rektorsträffar. AcadeMedia Academy uppskattas ute på skolorna och flera lärare uppger att de skulle vilja ha mer pedagogiska utbyten mellan verksamheterna. Då det pedagogiska utvecklingsarbetet på tre av skolorna är svagt anser vi att Pysslingens centralt införda utvecklingsprojekt med bland annat IKT och Learning studies har stor potential att kunna höja verksamheterna.

4.2.4 DELSLUTSATS HORISONTELLA DIMENSIONEN

Direkta förändringar i den horisontella dimensionen:

- **Gemensamma visioner och mål**
- **Fortlöpande bedömning och utvärdering av elevernas framsteg**
- **En lärande organisation**

Indirekta förändringar i den horisontella dimensionen:

- **Professionellt ledarskap**
- **Ändamålsenlig undervisning**
- **Fokus på undervisning och lärande**

5. SLUTSATS

5.1 DEN VERTIKALA DIMENSIONENS PÅVERKAN PÅ DEN HORIZONTALA

Ett ökat fokus på *fortlöpande bedömning och utvärdering* av elevernas och skolans resultat leder till ett större fokus på *undervisning och lärande*.

Detta är ett resultat av att samordningen gått *från direkt tillsyn till målstyrning* där standardiserade utvärderingar underlättar kontrollen av en större organisation och leder till en ökad transparens. Detta är i sin tur beroende av att AcadeMedia utsätts för ett betydligt högre institutionellt tryck än fåmansägda friskolor.

De akademiska resultaten utgör en viktig del av de totala resultaten som Pysslingen mäter. Detta leder till att fokus på *fortlöpande bedömning och utvärdering* ökar och att skolan både lägger ner mer tid på kärnverksamheten samt att man ökar fokus både på pedagogisk utveckling och på hur lärarna bedriver sin undervisning på effektivaste sätt. Således ökar indirekt skolans *fokus på undervisning och lärande* som ett resultat av ägarbytet. Detta under förutsättning att utvärderandet läggs på en rimlig nivå sett till den tid utvärderandet riskerar ta från undervisningen.

Centralt organiserad kompetensutveckling upplevs leda till en mer *lärande organisation* och *ändamålsenlig undervisning*.

Detta möjliggörs av en *framväxande teknostruktur* som erbjuder skolorna kompetensutveckling och pedagogiska projekt i form av exempelvis IKT och Learning studies. Detta bidrar direkt till en mer *lärande organisation*. Den framväxande teknostrukturen leder således till mer kompetenta lärare och därmed även indirekt till en mer *ändamålsenlig undervisning*. Ännu är effekterna av Pysslingens stödfunktioner små, men dessa antas öka i och med att AcadeMedia Academy förankras och ökar i omfattning.

Pysslingen jobbar mot centrala mål vilket gör det svårare för tidigare *gemensamma visioner och mål* att upprätthållas och ger rektorn snävare ramar att bedriva ett *professionellt ledarskap*. Detta har på flera skolor lett till en försvagning av skolornas egna profiler, visioner och mål.

Detta förklaras av ett *ökat antal organisatoriska nivåer* som gör rektor till en divisionschef med standardiserade arbetsuppgifter. Detta kombinerat med att man från koncernnivå nästan enbart fokuserar på koncernövergripande *gemensamma mål och visioner*, leder till att fokus på skolspecifika mål som t ex utveckling av profilen minskar. Rektor har mindre frihet att staka ut sin egen vision och måste även ta

hänsyn till koncernens ramverk när han/hon omformar sin organisation. Detta kan ha en negativ påverkan på rektors *professionella ledarskap* samtidigt som det kan motverka suboptimering. Beroende av rektors grad av självständighet riskerar koncernens direktiv att gå före skolans bästa.

Viktigt att ha i åtanke är att det som påverkats är rektors förutsättningar att bedriva ett professionellt ledarskap. Hur rektorn sedan väljer att leda sin organisation – och vilket slutresultatet blir – är främst beroende av hans eller hennes ledarskapsstil och kompetenser. På vissa skolor har konsekvenserna av detta varit mindre, främst på grund av en stark lärarstab som fortfarande brinner för den gamla verksamheten och profilen. Frågan vi ställer oss är då vad som händer när dessa eldsjälar går i pension eller väljer att avsluta sin anställning? Detta kommer med största sannolikhet påverka framtida mål och visioner som tidigare präglats av en stark koppling till grundarnas unika koncept och professionella ledarskap.

5.2 DISKUSSION OCH FRAMTIDA FORSKNING

Om ägarstrukturen ska utgöra en del av skoldebatten bör diskussionen i sådana fall baseras på det man vet om hur den påverkar faktisk utbildningskvalité. Forskningen på detta område är idag begränsad och således är ägarstrukturens framträdande roll i debatten förvånande. Då ägarstrukturen på den svenska skolmarknaden genomgått stora förändringar de senaste tjugo åren bör framtida skolforskning ge detta område mer utrymme. Bara genom mer kunskap ges debatten om ägarstrukturens betydelse förutsättningar att bidra till en bättre skola.

Denna studie visar att ägarbytet har haft en indirekt påverkan på de faktorer som har en inverkan på effektiva skolor. Det som påverkats av ägarbytet är inte skoleffektivitetsfaktorerna i sig utan *verksamhetens förutsättningar* att ha en inverkan på dessa. Vissa faktorer har påverkats negativt, andra positivt. Studien tyder på att fåmansägda friskolor behöver lägga ner mer energi för att uppnå tillfredställande rutiner för pedagogisk utveckling och utvärdering. Studien tyder även på att koncernägda friskolors rektorer har snävare handlingsramar. Dessutom riskerar lärarnas motivation att försvagas då den koncernägda organisationen har svårare att kunna ena lärarna kring gemensamma visioner och mål. Detta behöver inte betyda att dessa faktorer inte *kan* uppnå goda nivåer inom respektive ägarstruktur. Väljer ledningen för skolorna att i sin styrning fokusera på de områden där de har sämre förutsättningar, finns alla skäl att tro att båda ägarstrukturerna kan skapa en effektiv verksamhet.

Friskolebranschen i sin helhet bör därför arbeta med att på ett aktivt sätt förhålla sig till de förutsättningar respektive ägarstruktur för med sig i avsikt att maximera utbildningskvalitén. Från de mindre aktörernas

perspektiv finns skäl att tro att samarbetsprojekt gällande pedagogisk utveckling och utvärdering skulle kunna gynna verksamheterna. Från de större aktörernas perspektiv finns å andra sidan skäl att betona vikten av att ena verksamheterna runt gemensamma visioner och mål samt att aktivt arbeta för en hög grad av autonomitet för rektorerna.

Både grundare och nuvarande rektorer har uttryckt svårigheter med att hinna med att bedriva sitt pedagogiska ledarskap på ett tillfredställande sätt. Införandet av förstelärare har en potential att komma tillrätta med problemet, då det pedagogiska ledarskapet på så sätt fördelas på fler personer och ges mer tid. Det finns även skäl att se över regionchefens roll som administrativ chef. Kvalitetsavdelningen står idag främst för det pedagogiska stödet och känner inte de individuella skolorna till samma utsträckning som regionchefen gör. Kan regionchefen bedriva både ett administrativt och ett pedagogiskt ledarskap?

Det är intressant att notera att Pysslingen idag utvecklats till att ingå i en organisation där toppledningen till stor grad faktiskt saknar pedagogisk kompetens. Pysslingen startades år 1984 som en motreaktion på att så många skolor styrs av tjänstemän som saknar kunskap om kärnverksamheten. Även om högsta ledningens pedagogiska kompetens tunnats ut finns Pysslingens ursprungliga ambition kvar; att basera verksamheten på kunskap om hur barn lär sig. Denna strävan – att basera skolverksamhet på kunskap om lärande - bör även genomsyra skolpolitiken.

Svenska skolans låga resultat gör det tacksamt att förhastat ropa efter snabba reformer. I denna hets är det viktigt att inte glömma bort värdet av att basera nya reformer på vetenskapligt stöd. Så länge skolforskningen inte lyckats påvisa de *sammanvägda effekterna* av förändringen i Östmans dimensioner saknas vetenskapliga belägg för det stora utrymme ägarstrukturen ges i dagens debatt.

Vi har sett att ägarstrukturen har en påverkan på de faktorer som utmärker effektiva skolor. Det verkar som att skolor som är del av en koncern har bättre rutiner för *pedagogisk utveckling och utvärdering* medan de fåmansägda skolorna har bättre förutsättningar att ena personalen runt *gemensamma visioner och mål*. Idag saknas entydig skolforskning på hur viktiga dessa två faktorer är i förhållande till varandra och därmed kan inget sägas om vilken faktor som har störst betydelse för skolkvalitén. Då det dessutom saknas kvantitativ forskning som kan påvisa skillnader mellan fåmansägda och koncernägda skolors akademiska resultat saknas stöd för att säga att den ena ägarstrukturen är bättre än den andra. Innan vetenskapligt stöd finns för att så skulle vara fallet bör debatten baseras på det vi vet har en påverkan på faktisk utbildningskvalité – hur verksamheten bedrivs i klassrummet och lärarnas kompetens.

6. KÄLLFÖRTECKNING

6.1 PUBLICERAT MATERIAL

- Averch, Harvey A. 'How Effective is Schooling? A Critical Review and Synthesis of Research Findings.', (1971), s. 65.
- Dolan, Trevor, och Grosin, Lennart. 'School Effectiveness Research-Findings and Reflections', *Paper Presented at the Stockholm Summit*, vol. 19, (2008), s. 4-5.
- Edmonds, Ronald. 'Effective Schools for the Urban Poor', *Educational Leadership*, vol. 37/no. 1, (1979), s. 15-24.
- Esaiasson, Peter, et al. 'Metodpraktikan: Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad', (4:1 edn, Norstedts juridik AB, 2012), s. 102-103.
- Fredriksson, Peter, et al. 'Long-Term Effects of Class Size', *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128/no. 1, (2013), s. 281.
- Gustafsson, Jan-Eric, och Yang-Hansen, Kajsa. 'Resultatförändringar i Svensk Grundskola', *Vad Påverkar Resultaten i Svensk Grundskola*, (2009), s. 249.
- Jacobsen, Dag I., och Thorsvik, Jan. 'Hur Moderna Organisationer Fungerar', (3:1 edn, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad och Bjorke, 2008), s. 88, 101, 107-109, 114-115, 220.
- Jansen, Jonathan D. 'Effective Schools?', *Comparative Education*, vol. 31/no. 2, (1995), s. 181-186.
- Leithwood, Kenneth, et al. 'Seven Strong Claims about Successful School Leadership', *School Leadership and Management*, vol. 28/no. 1, (2008), s. 27-29, 32-33.
- Purkey, Stewart C., och Smith, Marshall S. 'Effective Schools: A Review', *The Elementary School Journal*, (1983), s. 427-428.
- Raptis, Helen, och Fleming, Thomas. 'Reframing Education: How to Create Effective Schools', Anonymous Translator, CD Howe Institute Toronto, 2003), s. 10.
- Sammons, Pam, et al. 'Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research.', ERIC, 1995), s 12.
- Smith, Donnie. 'The Transitions of Managers into Newly Acquired Organizations', *Journal of Management and Marketing Research*, vol. 2, (2009), s. 2.
- Thornberg, Robert, och Thelin, Katina. 'Med Ansiktet Vänt Mot Europa: Perspektiv på Skolutveckling', (2011), s. 38-45, 59.
- Vlachos, Jonas. 'Är Vinst Och Konkurrens En Bra Modell För Skolan?', *Ekonomisk Debatt*, vol. 40/no. 4, (2012), s. 16-17, 24-27.
- Östman, Lars. *The Long Range Dynamics of Financial Control.the Royal Dramatic Theatre and its Costs Over a Century*, no 2007:001, (2007), s. 2-3.

6.2 OPUBLICERAT MATERIAL

Strömberg, Marcus, och Gullberg, Ingela. *'Kvalitetsrapport 2012'*, AcadeMedia AB, (2013), s. 3, 7, 43.

F.d. Rektor. *'Sammanfattande Analys'*, avgående brev till personalen, (2012), s. 1.

Järlsäter, Håkan. *'Pysslinghistoria 1984-1997'*, Pysslingen Förskolor och Skolor AB, (2006), s. 5.

6.3 WEBBSIDOR

'Historik NO-skolan', (Hämtad 2014-03-10)

'Om Dans/Fäktningsskolan', (Hämtad 2014-04-04)

'Om Kulturskolan', (Hämtad 2014-03-10)

Pysslingen Förskolor och Skolor AB, *'Pysslingens Organisation'*, (2014)

<http://www.pysslingen.se/upptack-pysslingen/organisation>, (Hämtad 2014-04-16)

'Rektor Till Kulturskolan i lokal ort', (Hämtad 2014-03-10)

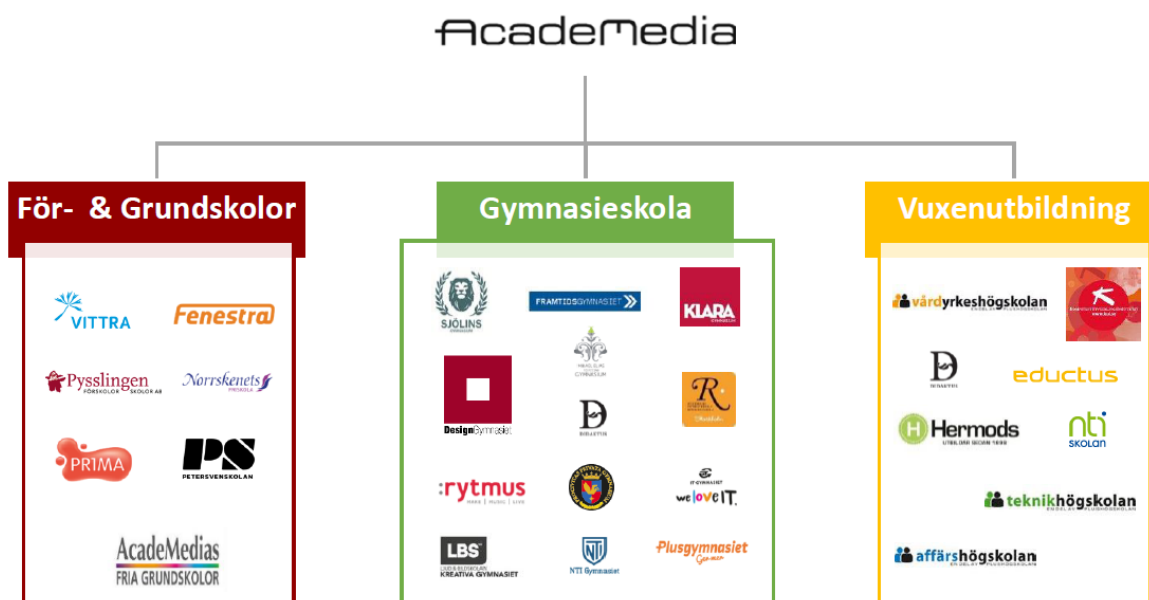
Skolverket, *'Kraftig Försämring i PISA'*, (2014)

<http://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/internationella-studier/pisa/kraftig-forsamring-i-pisa-1.167616>, (Hämtad 2014-04-22)

'Välkommen Till Montessoriskolan', (Hämtad 2014-03-02)

7. BILAGOR

7.1 BILAGA: ORGANISATIONSTRÄD ACADEMEDIA



Figur 11: Organisationsträd AcadeMedia