

Kommunikation mellan lärare och skolledning i gymnasieskolan

- fyra fallstudier med jämförande perspektiv

Anna Johansson och Johanna Segerbäck

Magisteruppsats 15 hp

Höstermin 2008

Handledare / Olle Högberg

English title: Communication between teachers and principals in high schools– four case studies
with a comparative perspective

Kontakt författare / Contact author/s:

johansson_anna_@hotmail.com

johanna_seger@hotmail.com

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Forskning om skolan antar ofta ett individperspektiv. Den beaktar sällan faktorer på skolnivå som skolan själv kan tänkas påverka. Syftet med denna uppsats var att lyfta fram en av dessa faktorer: kommunikationen mellan skolledningen och lärare. Forskningsområdet studerades genom både kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategier, induktion och deduktion. Fallstudien valdes som undersökningsdesign och primärdata samlades in med enkäter. Studien utfördes på fyra olika gymnasieskolor i Stockholm Stad. Ett flerdimensionellt perspektiv användes i teoriavsnittet. Det empiriska materialet var omfattande, men mest intressant var att samtliga rektorer angav att det för dem var mycket viktigt att lärarna är insatta i skolans vision och/eller värdegrund. Majoriteten ansåg även att de ganska ofta arbetade med att kommunicera denna. Lärarna lyckades emellertid inte återge skolans vision och/eller värdegrund och flera angav en förvrängd version. Vad vi har funnit när vi analyserat vårt material och tog del av tidigare studier inom forskningsområdet var att kommunikationen på de undersökta gymnasieskolorna tycktes passera genom ett slags filter som avgjorde vad som accepteras och klassificeras som effektiv kommunikation. Detta filter kan sägas bestå, enligt oss, av den rådande ”skolkulturen”, som skapar förväntningar och anger gränser och möjligheter för kommunikationen.

Abstract

Research about school is often taken an individual perspective. It takes rarely factors at school level, which the school itself might change, into consideration. The aim of the study was to visualize one of these factors; communication between principals and teachers. Both qualitative and quantitative research strategies, induction and deduction, were used. The case study was chosen as research design and primary data were collected with questionnaires. The study was carried out at four different high schools in Stockholm. A multidimensional perspective was used in the theory chapter. The results from the empirical study were extensive, but the most interesting was that all headmasters said that it was very important that the teachers know the vision of the school and a majority said that they relatively often communicated this. However, the teachers were not able to recall the vision of the school and several mentioned a distorted version. When analysing our material and reading other studies we found that the communication at the examined schools seemed to pass thru some kind of filter which decided what should be accepted and classified as efficient communication. We suggest that this filter is the current “school culture”, which creates expectations and sets limits and opportunities for communication.

Innehållsförteckning

1. Den aktuella debatten och forskningen om skolan.....	2
1.1 "Mycket snack, lite verkstad"	2
1.2 Forskning om lärare	3
1.3 Ledarskap i och utanför skolan	4
1.4 Elev, individ och skolan	5
1.5 Problemdiskussion, syfte och forskningsfråga.....	6
2. Metodologiska vägval	8
2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt	8
2.2 Forskningsstrategier.....	8
2.3 Val av undersökningsdesign	9
2.4 Datainsamling	10
2.4.1 Primärdata	10
2.4.2 Sekundärdata	14
2.4.3 Innehållsanalys	14
2.5 Kvalitativa aspekter på studien.....	15
2.6 Metodkritik	16
3. Tidigare undersökningar	17
3.1 Stockholm stads gymnasieundersökning 04/05	17
3.2 Forskning om rektor – en forskningsöversikt (2000) av Ekholm et al.....	18
4. Teori	19
4.1 Kommunikationsvetenskap.....	20
4.1.2 Processkolan.....	21
4.2 Ledarskap och kommunikation.....	22
4.2.1 Likert.....	22
4.2.2 Förhandlande och utvecklande ledarskap	24
4.2.3 Message design logics, MDL	26
4.3 Teorikritik.....	27
5. Resultat och analys.....	28
5.1 Inledande kontakt med skolorna	28

5.1.1 Skola A – den varma och välkomnande kommunikationen	29
5.1.2 Skola B – den stöttande och något osäkra kommunikationen	29
5.1.3 Skola C – den bestämda och direkta kommunikationen	29
5.1.4 Skola D – den svårfångade	29
5.2 Kommunikationsprocessen	30
5.2.1 Resultatredovisning kommunikationsprocessen	30
5.2.2 Analys av kommunikationsprocessen	36
5.3 Ledarskap och kommunikation.....	38
5.4 Message design logics	41
5.5 Lärarnas svar på gymnasieundersökningens frågor	42
5.6 Vikten av vision.....	43
6. Slutsatser	49
7. Avslutande reflektioner och rekommendationer för framtida forskning	50
8. Referenslista.....	51
8.1 Litteratur.....	51
8.2 Vetenskapliga artiklar.....	51
8.3 Artiklar dagspress.....	52
8.4 Övrigt publicerat material	52
8.5 Hemsidor.....	53
8.6 Statistik från skolverket.....	53
9 Bilagor	54
9.1 Enkät lärare.....	54
9.2 Enkät ledning.....	56
9.3 Frekvenstabeller lärare	58
9.4 Frekvenstabeller ledningen.....	64
9.5 Lärarnas svar fråga 16	69
9.5.1 Skola A svar fråga 16	69
9.5.2 Skola B svar fråga 16	70
9.5.3 Skola C svar fråga 16	72
9.5.4 Skola D svar fråga 16.....	73
9.6 Medelvärden för resultat lärar- respektive ledningsenkät	74

1. Den aktuella debatten och forskningen om skolan

1.1 "Mycket snack, lite verkstad"

"Skolan är viktig", "alla ska ha en utbildning", "vi måste satsa mer på skolan". Detta är exempel på kommentarer som de flesta av oss har hört om och om igen. Den 15 januari 2008 gick utbildningsminister Jan Björklund ut och sa "Sverige måste lämna flumskolan bakom sig genom ett ökat fokus på kunskapsresultat".¹ Björklund har gjort liknande uttalande ett flertal gånger. Många har åsikter men i praktiken stannar det ofta därvid. Vid politiska debatter används ofta meningar liknande de ovan. Just ovanstående uttalande från Björklund har väckt starka reaktioner och så sent som 23 oktober 2008 debatterades detta i SVT:s program *Debatt*. Globaliseringen är en anledning till att uppmärksamma utvecklingen (eller saknad av utveckling om man så vill) inom skolan. Signhild Arnegård Hansen skriver att "vi är beroende av en skola i världsklass för att klara oss i den globala konkurrensen. Då är det oacceptabelt att elever lämnar skolan utan att kunna läsa och skriva."² Trenden mot att fler och fler utbildar sig är stark. I OECD länderna är fullföljandet av en gymnasieutbildning nästan universal och antalet personer som studerar på högskole-/universitetsnivå ökar starkt.³ Överlag kan sägas att trenden är tydlig och "kunskapssamhället är här för att stanna, och kräver kompetenta, högkvalificerade och nytänkande medborgare."⁴

På Svenskt näringsliv hemsida skriver de under rubriken "Bättre utbildningskvalitet för starkare konkurrenskraft" att den Svenska skolan måste gå "Från En skola i Sverige till En skola i världen".⁵ Man skriver vidare att det innebär att utbildningar måste utgå från ett perspektiv av global konkurrens både när det gäller utbildningarnas inriktningar men även när det gäller studieresultat och kunskap.⁶ Vänder vi blicken till andra delar av världen finner vi liknade resonemang. I augusti 2008 sade Barack Obama vid sitt "acceptanstal" som demokraternas kandidat till USA:s presidentval att USA behöver "erbjuda alla barn en utbildning i världsklass, för det kommer att krävas inget mindre än det för att konkurrera i den globala ekonomin."⁷ (författarnas egen översättning)

¹ Björklund (2008).

² Arnegård Hansen (2006).

³ OECD (2008a) s. 2.

⁴ OECD (2008b) s. 6.

⁵ Svenskt näringsliv (2007).

⁶ Ibid.

⁷ Obama, Barack (2008).

Ett välutbildat folk är således en viktig resurs, särskilt för ett litet land som Sverige som knappast kan konkurrera med arbetskraft i form av kvantitet. Trots behovet att konkurrera med kvalitet i utbildning visar internationella jämförande studier som t.ex. TIMSS) ”att svenska elever i årskurs 4 presterar på en lägre nivå i matematik än genomsnittet för de EU och OECD-länder som deltar i TIMSS undersökningen.”⁸ Detta resultat går igen även hos eleverna i årskurs 8, som ”presterar under EU/OECD-genomsnittet i matematik och ungefär i nivå med EU/OECD-genomsnittet i naturvetenskap.”⁹ Vidare skriver de i rapporten vad gäller eleverna i årskurs 8 att ”den negativa utveckling som kunde påvisas mellan 1995 och 2003 har fortsatt 2007 om än i något lägre takt i matematik. I naturvetenskap har nedgången 2007 varit större och resultaten tyder inte på att den tidigare observerade nedgången skulle vara på väg att bromsas upp.”¹⁰ Motivet till varför man idag studerar kan variera. I Indien och Kina åtrår skolungdomar kunskap medan ungdomar i länder i väster har tappat motivationen för kunskap och skolpolitiken är vilsekommen.¹¹

Debatten om vad som ska göras med skolan är het och åsikterna går ofta isär. Alla delar inte bilden av utbildningen i Sverige som tonar fram i diskussionen ovan. Det finns självklart kritik mot studier som till exempel den gjord av TIMSS. Redan 1999 framförs problematik med jämförelser av detta slag i studien.¹² Även skolverket framför betänkligheter med denna studie.¹³ Emellertid framstår det som om de flesta som deltar i debatten om skolan är överens om att utbildning är viktigt, ett välutbildat folk är en stor resurs och att det därmed bör satsas mer på skolan. Hur det ska göras verkar de flesta vara oense om. Hur vet politiker och myndigheter vad man ska satsa på? Hur ska skolledningen styra sin organisation mot utveckling och framgång? Många av de splittrade åsikterna kan med all säkerhet hänvisas till de otaliga sätt att studera och utvärdera utbildning som finns tillgängliga idag. Forskningen på visar en tämligen splittrad bild. I följande avsnitt för vi en kort diskussion kring de olika tillvägagångssätten att studera lärare och skolledare.

1.2 Forskning om lärare

Alla har vi gått i skolan, de flesta av oss kan peka på några lärare vi tyckt om och några vi varit mindre förtjusta i, de lärare som inspirerat oss och de som lagt lock på vår nyfikenhet och kreativa förmåga. Vad berodde detta på? Vad har dessa lärare gemensamt? Har de ens något gemensamt? En del av forskningen om skolan försöker ta fram en mall för hur den ”bästa” läraren ska vara, vilka kvaliteter detta innebär. Förutom skilda åsikter om vad som är önskvärda kvaliteter och hur dessa ska mätas uppstår självklart frågan om det överhuvudtaget är möjligt att göra detta? Kennedy skriver att ”Lärarkvalitet har blivit ett hett ämne. Alla vill mäta det, belöna

⁸ Skolverket (2008) s. 8.

⁹ Ibid. s. 8.

¹⁰ Ibid. s. 8-9.

¹¹ Arnegård Hansen (2006).

¹² Se Adolffsson et al. (1999).

¹³ Skolverket (2008) s. 8.

det, eller förbättra det.”¹⁴ (författarnas egen översättning) Författaren föreslår även ett sätt att dela in lärares kvaliteter i tre övergripande grupper; personliga resurser, utförande och effektivitet. Hon förklarar även hur dessa utvärderas.¹⁵ Ett sätt att studera kvaliteter hos lärare är att utgå från elevers värdering utav lärare. En undersökning finner att elever lägger vikt vid så skilda saker som att en lärare är rolig, klär sig snyggt och är rättvis.¹⁶ Vad som anses viktigt beror på vem man frågar det vill säga elever och lärare har olika bilder av hur den ideala läraren ser ut.¹⁷

1.3 Ledarskap i och utanför skolan

Även inom ledarskapsforskning studeras ofta egenskaper, beteenden och så kallade ”kvaliteter” hos personer i chefspositioner. Ett flertal studier lyfter även fram hur dessa ledare påverkar en organisation och så vidare. Att studera ledarskap kan motiveras utifrån att det är ett ”universellt fenomen”¹⁸ och därmed angår och påverkar alla människor i både vardagsituationer och arbetssituationer. Ett angreppssätt är att utgå från teorier om förhandlande och utvecklande ledarskap. I en studie har följande faktorer som karaktäriserar en ledare av den senare formen framträtt: ”karismatiskt ledarskap, individuellt hänsynstagande, och intellektuell stimulans.”¹⁹ (författarnas egen översättning) I samma studie skriver författarna dock att hur man än definierar ledarskap så är det ”en social process och involverar en relation mellan individer. Denna sociala process och denna relation utspelas genom kommunikation.”²⁰ (författarnas egen översättning). Bass, en av huvudgestalterna bakom teorin om förhandlande och utvecklande ledarskap, diskuterar huruvida dessa beteenden som är förknippade med de olika ledarskapstyperna är inlärd eller medfödda.²¹

I Forskning om rektor – en forskningsöversikt lyfter Ekholm et al.²² fram några undersökningar som ser på förhållningssätt bland skolledare som är framgångsrika och man fann två huvudsakliga mönster. Ett av dessa ”karaktäriseras av ett aktivt och utmanande förhållningssätt och det andra av ett mer avvaktande, ödmjukt och serviceinriktat förhållningssätt gentemot lärare.”²³ Egenskaper och beteenden som förknippas med det första mönstret är ”initiativkraft, aktiv, påverkar, förändrar... hävdar visioner...”²⁴ Det andra mönstret består av ledare som

¹⁴ Kennedy (2008) s. 59.

¹⁵ Ibid. s. 60-61.

¹⁶ Wright R et al. (1977).s. 64.

¹⁷ Ibid. s. 64.

¹⁸ Bass (1997) s. 130.

¹⁹ Flauto (1999) s. 88.

²⁰ Ibid. s. 96.

²¹ Bass (1997) s. 130.

²² Ekholm et al (2000).

²³ Ibid. s. 30.

²⁴ Ibid. s. 30.

”garanterar lärares professionella autonomi, står bakom lärarna, visar respekt för lärares val av undervisningsmönster, underlättar... berömmar...”²⁵ I samma rapport lyfts även andra viktiga egenskaper för framgångsrikt ledarskap fram som ”betydelsen av tolerans för osäkerhet, analytisk förmåga, att vara problemcentrerad... skapa ett klimat för risktagande.”²⁶ Viktigt att lyfta fram är dock att ”de kunskaper och kompetenser som krävs för ett framgångsrikt ledarskap är beroende av det sammanhang i vilket ledarskapet utövas.”²⁷

1.4 Elev, individ och skolan

Andra studier av skolan beskriver enskilda elevers förutsättningar. I dessa konstateras ofta det som Knape skriver i sin artikel, nämligen att det ”finns stora skillnader i resultat mellan elever med lågutbildade respektive medel- och högutbildade föräldrar.”²⁸ Inom psykologin är det främst individfaktorer som studeras till exempel ”behov, motiv... självuppfattning...”²⁹ När det gäller miljöfaktorer studerar man så kallade bakgrundsfaktorer, det vill säga bland annat föräldrars utbildning, klassens storlek och så vidare.³⁰ Med andra ord har forskningen inriktats på faktorer som skolorna själva har svårt att påverka.

Diskussionerna ovan har kretsat i hög grad kring grundskolan men det är vår åsikt att idag är gymnasieskolan, trots att den är en frivillig skolform, lika obligatorisk för majoriteten av medborgarna som grundskolan är. Utvecklingen inom grundskolan skapar förutsättningar för elevers prestationer och utveckling i gymnasieskolan. Vi anser därför det är av vikt att lyfta fram vad som sker i grundskolan. Löfbom har betygsatt 381 gymnasieskolor. I dennes rapport framkommer det att en skola med höga medelbetyg inte behöver betyda ”att den skolans bidrag till elevernas kunskapsutveckling är stort”.³¹ Ett sätt att tolka detta är att om Sveriges gymnasieskolor är mindre bra på att tillföra något till elever kunskapsutveckling och elever, som nämnts ovan, generellt sett är mindre motiverade för studier kan det innebära att elevernas bakgrund (socioekonomiska etcetera) får spela större roll för kunskapsutvecklingen än vad som behöver vara fallet.

Det finns dock andra synvinklar på detta till exempel en studie som visar på att skolans bidrag till elevers kunskapsutveckling är påtaglig vad gäller demokratikunskaper. Denna studie visar att faktorer som klassrumsklimat har stor inverkan på kunskaper om demokrati. Bakgrundsfaktorer kunde förklara en del av bilden men inte hela.³² Utifrån detta perspektiv tonar en annan bild fram. Det finns alltså möjligheter för skolan att påverka elevers

²⁵ Ekholm et al. (2000) s. 30.

²⁶ Ibid. s. 31.

²⁷ Ibid. s. 27.

²⁸ Knape (2008).

²⁹ Imsen (2000) s. 409.

³⁰ Ibid. s. 409.

³¹ ESO (2001) s. 3-4.

³² Skolverket (2004) s. 4.

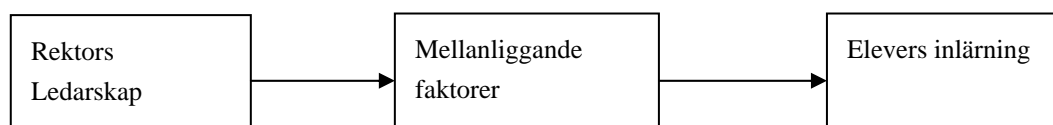
kunskapsutveckling oavsett elevens bakgrund. Detta ger incitament för att studera vidare vilka faktorer som påverkar klassrumsklimatet.

Mycket av den forskning som presenteras idag har, som diskuterats här ovan, fokus på individen och tar lite hänsyn till faktorer på skolnivå. Forskningen och studier visar ofta på förutsättning som skolan knappast kan påverka, som till exempel lärares kvaliteter, elevers bakgrund, den underliggande motivationen bland unga i samhället och så vidare. Frågan blir hur skolan ska arbeta vidare med de resultat som producerats om ”bra lärarkvaliteter” och den ”framgångsrika ledaren”?

1.5 Problemdiskussion, syfte och forskningsfråga

Problemdiskussion

Målet med en skola som organisation är att uppfylla medborgarnas och hela samhällets behov av och krav på utbildning. Idag, med globaliseringens påverkan, blir dessa behov och krav ytterligare förstärkta. Det finns studier som tyder på att Sverige tappar i den internationella konkurrensen. Med anledning av det finner vi det viktigt att studera skolan utifrån fler perspektiv. Som beskrivits ovan finns det idag ett flertal tillvägagångssätt för att studera skolan, men att fokusera ensidigt på en aspekt, bara lärare, bara ledning eller bara elever kan ge en bristande bild av den komplexa organisation som skolan är. Lägg då till att skolan har svårt att påverka de ovannämnda faktorerna. Vi utgår i vår studie från att det är lärarna som främst är avgörande för elevers prestationer och utveckling. Elever kommer in i skolan med vissa förutsättningar (som diskuterats ovan) men det är lärarnas undervisning som avgör huruvida utvecklingen av kunskap utifrån de givna förutsättningarna kommer att ske. Därtill utgår vi från att skolledningen indirekt kan påverka eleverna genom att påverka lärarnas prestationer och utveckling. Denna påverkan och utveckling möjliggörs av relationen mellan skolledning och lärare. Relationen kommer till liv genom kommunikation, som är essensen av alla mänskliga sociala interaktioner. Ett sätt att illustrera vår tankemodell är nedanstående figur, som beskriver rektors möjlighet att påverka elever genom mellanliggande faktorer.



Figur nr. 1 Modell B. Rektor påverkar elevernas kunskapsutveckling indirekt via mellanliggande faktorer, främst andra människor.³³

I vår studie utgår vi ifrån att en av dessa mellanliggande faktorer består av kommunikation i vid mening. Vi fokuserar på kommunikationen mellan skolledning och lärare då vi, precis som Larsson anser att ”de kommunikativa förhållandena har stor betydelse för en organisation, såväl för dess struktur och kultur som för utfall och effektivitet.”³⁴ Tourish et al. skriver att skolorna

³³ Ekholm et al. (2000) s. 92.

³⁴ Larsson (2001) s. 11.

idag existerar i en värld där förändringar sker snabbt och att då blir den interna kommunikationen särskilt viktig för att fånga möjligheterna med dessa förändringar.³⁵ Det kan även betonas att kommunikativ kompetens har under de senaste åren förts fram som ett allt viktigare kriterium på framgångsrika ledare.³⁶ Flauto går så långt som att påstå att "kommunikation är huvudsakliga redskapet genom vilket individer utövar ledarskap."³⁷ Både rektorer och lärare kan ses som ledare i olika sammanhang - "rektorer leder lärare och lärare leder elever som lär sig."³⁸ Med bland annat dessa argument motiverar vi varför vi valt att studera kommunikationsmönster i skolan. Genom att utveckla kunskap om detta kan kanske framgångsfaktorer formuleras. En utgångspunkt för vår studie är hypotesen att en skola som har nått ett bra resultat avseende ett eller flera prestationsmått har ett visst mönster avseende kommunikation och ledarskap. En skola med sämre resultat förväntas därmed uppvisa ett annat slags mönster avseende kommunikation och ledarskap. Om sådana skillnader skulle föreligga så öppnas en möjlighet för att skolor kan förbättra sina resultat genom att se över till exempel sina kommunikationsmönster. Denna studie ska ses som ett explorativt orienterat försök att belysa framkomligheten i denna ansats.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om en skola som har bra resultat avseende ett eller flera prestationsmått uppvisar ett speciellt mönster avseende kommunikation och ledarskap gentemot en skola som uppvisar ett sämre resultat.

Forskningsfrågor

- Hur kan olika mönster i kommunikationen mellan skolledning och lärare på gymnasieskolor operationaliseras på basis av olika kommunikationsmodellens framställning?
- Skiljer sig dessa mönster mellan olika gymnasieskolor och i så fall hur?
- Finns det någon samvariation mellan enskilda skolors kommunikationsmönster och olika prestationsmått?
- Hur kan olika mönster i ledarskap på gymnasieskolor operationaliseras på basis av olika ledarskapsteoriens framställning?
- Skiljer sig dessa mönster mellan olika gymnasieskolor och i så fall hur?
- Finns det någon samvariation mellan enskilda skolors ledarskapsmönster och olika prestationsmått?

³⁵ Tourish et al. (1998) s. 176.

³⁶ Larsson (2001) s. 11.

³⁷ Flauto (1999) s. 92.

³⁸ Ekholm et al. (2000) s. 11.

2. Metodologiska vägval

I detta kapitel avser vi redogöra för våra kunskapsteoretiska ståndpunkter, forskningsstrategier och andra metodologiska vägval.

2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt

Positivismen är en kunskapsteoretisk ståndpunkt som förespråkar användning av naturvetenskapliga metoder vid studier av sociala aspekter. Syftet är att generera hypoteser som sedan prövas. Positivism rymmer både induktiva och deduktiva synsätt.³⁹ En annan ståndpunkt förespråkas av hermeneutik. Denna lägger fokus på förklaring eller förståelse av människors beteende. Det sistnämnda ingriper en förståelse av människors handlingar mer än på vad som påverkar dessa handlingar⁴⁰. Om ontologiska frågeställningar kan det sägas att positivismen förknippas med objektivism och hermeneutiken med konstruktionism.⁴¹ Att säga att vi i vår studie endast utgår från positivism eller hermeneutik, induktiv eller deduktiv anser vi inte möjligt och inte heller önskvärt.

2.2 Forskningsstrategier

Kvantitativ forskning handlar om insamling av numeriska data, relationen mellan teori och forskning är av ett deduktivt (teoriverifierande) slag.⁴² Forskare som är inriktade på deduktivt arbetssätt hoppas på att finna information för att kunna verifiera eller förkasta teorierna.⁴³ Merriam skriver att kvantitativ forskning är inriktad på reliabiliteten i mätningarna. I kvalitativ forskning däremot ser man att det finns många verkligheter. Världen är en funktion av samspel mellan människor och inte objektivt beskaffad.⁴⁴ Kvalitativ forskning lägger tonvikt på processer och ”har en tendens att uppfatta socialt liv i termer av processer”.⁴⁵

Här ovan har dragits relativt tydliga skiljelinjer mellan positivism och hermeneutik, mellan objektivism och konstruktionism, samt mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi. I verkligheten är skiljelinjen emellertid inte lika tydlig.⁴⁶ Det finns även de som anser att dessa två forskningsstrategier kan kombineras i en studie.⁴⁷ Kvalitativ och kvantitativ forskning går att

³⁹ Bryman (2001) s. 24-25.

⁴⁰ Ibid. s. 25-26.

⁴¹ Ibid. s. 34.

⁴² Ibid. s. 77.

⁴³ Merriam (1994) s. 33.

⁴⁴ Ibid. s. 31.

⁴⁵ Bryman (2001) s. 266.

⁴⁶ Ibid. s. 35.

⁴⁷ Ibid. s. 410-411.

förena och ” en flerfaldig strategi blir både möjlig och önskvärd.”⁴⁸ Det kan emellertid riktas kritik mot att blanda kvantitativ och kvalitativ forskning och det finns även de som påstår att detta är omöjligt att göra.⁴⁹ Vi använde oss av en flerfaldig strategi i vår studie med motiveringen att vi kunde utnyttja styrkorna av respektive forskningsstrategi i och med detta. I efterhand kan vi här tillägga att på grund av det omfattande empiriska materialet och bearbetningen av detta har vår studie en slagsida mot kvantitativ forskning (vilket inte var avsett från början). Vi bearbetade vår numeriska data och gjorde analyser av denna utifrån teorier. Det är mer i linje med den kvantitativa forskningsstrategins arbetssätt.

2.3 Val av undersökningsdesign

Vi har valt att utgå från fallstudien som undersökningsdesign. Ett fall kan till exempel vara ”en viss plats eller ”lokal”...ett bostadsområde, ett litet samhälle eller en organisation.”⁵⁰ Inom fallstudien är det fallet som av egen kraft utgör det forskaren intresserar sig för. Fallet belyses på ett ingående sätt av forskaren. Utan denna skillnad blir det omöjligt att skilja på fallstudie som en specifik undersökningsdesign från andra angreppssätt.⁵¹ Fallstudier inbegriper ofta en tillämpning av både kvalitativa och kvantitativa metoder.⁵² Att göra generalisering är inte syftet med fallstudien.⁵³ Vid en fallstudie kan man använda sig av ett enda fall till exempel om detta är ett kritiskt fall, ett extremt fall, unikt fall eller ett avslöjande fall.⁵⁴ Det går även att använda sig av mer än ett fall. Yin skriver att ett syfte med att använda flera fall är om dessa förutser liknande resultat eller kontrasterar varandras resultat av förutsägbar anledning.⁵⁵ Jämförelselogik finns genom att förutsätta att två eller flera kontrasterande fall kan ge oss ”en bättre förståelse av en viss social företeelse”⁵⁶. Användandet av flera liknande eller kontrasterande fall benämns jämförande design.⁵⁷ Denscombe skriver att val av fallstudien relateras till omfattningen och skalan av undersökningen och inte till vilken strategi som ska användas i undersökningen eftersom fallstudien tillåter flera strategier och det är en av fallstudiens fördelar.⁵⁸ Som beskrivs i ovanstående avsnitt avsåg vi att studera kommunikation mellan skolledning och lärare. Vidare så avsåg vi även att jämföra olika skolor med varandra och en fallstudie av jämförande design var då lämplig för detta syfte. Fallstudien föll sig även

⁴⁸ Bryman (2001) s. 411.

⁴⁹ Ibid. s. 410-411.

⁵⁰ Ibid. s. 64-69.

⁵¹ Ibid. s. 66.

⁵² Ibid. s. 65.

⁵³ Bryman (2001) s. 68.

⁵⁴ Yin (1994) s. 38-40.

⁵⁵ Ibid. s. 46.

⁵⁶ Bryman (2001) s. 69.

⁵⁷ Ibid. s. 69.

⁵⁸ Denscombe (2000) s. 43.

passande då den tillåter användning av både kvalitativ och kvantitativa forskningsstrategier. Den gav oss möjlighet att belysa ett unikt fall, en skola, och samtidigt göra jämförelser skolorna emellan. Ytterligare ett motiv till att använda fallstudie som undersökningsdesign var att vi hade möjlighet att studera fyra olika unika, liknande och kontrasterande fall.

2.4 Databesamling

I vår studie använde vi oss främst av primärdata i form av vår egen enkätundersökning men även sekundärdata i form av Stockholms stad gymnasieundersökning 04/05 samt Forskning om rektor – en forskningsöversikt⁵⁹ (se kapitel 3). Vi avsåg från början att även genomföra intervjuer. På grund av det stora empiriska materialet som framkom ur enkäterna samt tidsbrist kunde inte intervjuer genomföras.

2.4.1 Primärdata

Urval av plats för genomförande av undersökning

När vi diskuterade hur vårt urval skulle gå till var vi tvungna att ta ställning till vår frågeställning och syftet. Ett av syftena var att jämföra gymnasieskolors mönster avseende kommunikation och ledarskap och undersöka om det finns någon samvariation med olika prestationsmått. Det är svårt att jämföra en skolas prestation då ”skolor kan ha samma genomsnittliga resultat men olika spridning i elevernas prestationer.”⁶⁰ Ett sätt att mäta skolors prestationer skulle vara att utgå från value-added studier (till exempel ESO 2001⁶¹) då dessa tar hänsyn till fler faktorer och ser till skolans framsteg istället för enbart genomsnittligt slutbetyg. Det fanns emellertid ingen aktuell studie av detta slag tillgänglig varför vi kontaktade skolverket för att få tillgång till statistik som mätte annat än enbart slutbetyg i årskurs 3 på gymnasiet. Vi fick då tillgång till vad skolverket benämner ”speciella bearbetning, skolverkets uppföljningsstatistik”⁶². Denna statistik bestod av meritvärde från grundskolan, genomströmning och slutbetyg i årskurs 3 för gymnasielever åren 2003-2006 i Stockholm och kranskommuner. I fortsättningen benämner vi denna statistik som *statistik från skolverket*. För att skapa en mer nyanserad bild valde vi att även använda Stockholms stads gymnasieundersökning för åren 04/05⁶³ som mått på skolornas prestationer. Vid urvalet utgick vi från skolornas resultat på tre frågor som vi ansåg berörde vår studie. Frågorna var:

- Hur nöjd eller missnöjd är Du med ...
 - Lärarnas sätt att vara mot dig?
 - Information till Dig om vad som ska hända i skolan?
 - Hur flertalet lärare förmår stimulera och väcka intresse?

⁵⁹ Ekholm et al. (2000).

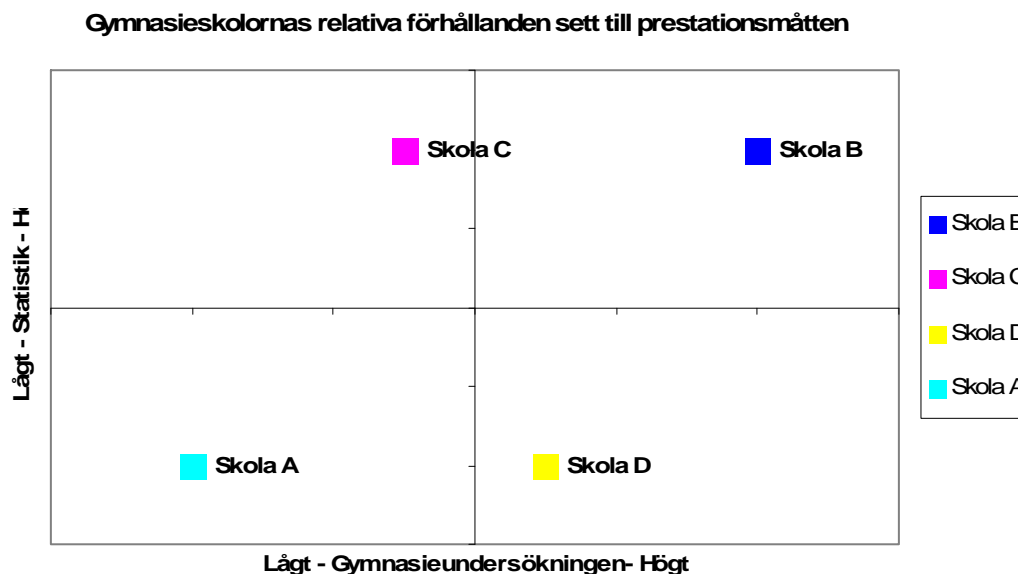
⁶⁰ Ibid. s. 77.

⁶¹ ESO (2001).

⁶² Sundin (2008).

⁶³ Utbildningsförvaltningen i Stockholms Stad (2005).

De elever som svarat på denna undersökning är desamma som utgör underlag för statistiken från skolverket vilket passade sig mycket lämpligt för att utgöra urval i vår studie. Vi bearbetade materialet och fann fyra skolor som både liknade och kontrasterade varandra avseende de ovannämnda prestationsmåten. Nedanstående figur illustrerar hur skolorna förhåller sig till varandra avseende de olika prestationsmåten. Vi presenterar inte de absoluta talen utan anger de relativa förhållandena mellan skolorna för att hålla skolorna anonyma. Anonymiteten motiveras genom att vi inte anser att det är intressant att peka ut enskilda skolor utan att det är den jämförande aspekten som är intressant.



Figur nr. 2.1 De relativa förhållandena mellan skolorna sett till olika prestationsmått

Ingen av skolorna i vår studie representerar de allra bästa eller sämsta skolorna i vare sig statistiken från skolverket eller gymnasieundersökningen. De tillhör dock den övre respektive nedre delen sett till genomsnittliga värdet i undersökningarna. Skola A och skola D har således ett resultat under genomsnittet (för samtliga deltagande skolor) avseende statistiken från skolverket. Skola B och Skola D har ett liknande högt resultat sett till gymnasieundersökningen och så vidare. Det urval vi använt oss av är en form av bekvämlighetsurval. Vi har använt oss av denna form eftersom vi fick ett unikt tillfälle att jämföra prestationsmått utifrån olika faktorer. Detta låg i linje med vårt val av undersökningsdesign. Däremot gick det inte att dra några generaliseringar utifrån ett bekvämlighetsurval. Genom att välja dessa fyra skolor antog vi att vi skulle kunna finna vissa mönster avseende kommunikation och ledarskap i en enskild skola. Vidare avsåg vi att jämföra skolornas mönster med varandra för att se om ett eller flera prestationsmått kunde förknippas med ett visst mönster avseende kommunikation och ledarskap.

Urval av respondenter

Respondenterna var skolledningen det vill säga rektor och biträdande rektorer samt lärare. I skolledning valde vi att endast inkludera rektor och biträdande rektorer. Tack vare vår insamlingsmetod som kom att bestå av enkäter kunde resultatet ses som generaliserbart till

skolan om svarsfrekvensen på respektive skola blev tillräckligt hög. Populationen bestod av cirka 270 personer (lärare och ledning vid samtliga skolor) och antalet respondenter var 149.

Begrepp och frågor

För att undersöka mönstren avseende kommunikation och ledarskap i skolorna valde vi olika teorier som ser på kommunikation utifrån olika perspektiv. Utifrån dessa teorier genererade vi frågor för att visa på mönster i kommunikationsprocessen, i kommunikation och ledarskap och även i kommunikation och konflikt. Vi ville även se hur lärarnas uppfattning av de frågor som var utgångspunkt för urval utifrån gymnasieundersökningen förhöll sig till elevernas svar på desamma och inkluderade därför dessa i vår enkätundersökning. Det begrepp som vi avsåg ”mäta” var främst kommunikation men avsikten var inte att i traditionell mening mäta detta begrepp utan snarare se mönstret i kommunikationen. Frågorna var konstruerade så att kategorierna kunde rangordnas men avstånden var inte alltid desamma det vill säga så kallade ordinalvariabler, utom för fråga 11 och fråga 12 där vi använde nominalvariabler, det vill säga dessa går inte att rangordna.⁶⁴

Fördelar och nackdelar med enkäter

För att få en korrekt bild av kommunikationen mellan lärare och ledning ansåg vi att det var viktigt att få så många respondenter som möjligt på varje skola att delta i studien. Att använda enkäter som insamlingsmetod ansåg vi vara det effektivaste sättet för att nå ut till ett stort antal människor. I vårt fall var det viktigt att datainsamlingen var tidseffektiv för respondenterna eftersom dessa starkt uttryckte sådant önskemål. Vi tror även att många av respondenterna hade ställt sig mindre positiva till intervjuer eftersom dessa hade tagit upp mer av deras tid. Fördelarna med enkäter är också, enligt Bryman, att de är billigare och snabbare att administrera. Enkäter kan också lättare anpassas efter respondenternas behov eftersom respondenterna kan svara på enkäten när de har tid och möjlighet.⁶⁵

Nackdelen med enkäter är att uppföljnings- och sonderingsfrågor är uteslutna och att man inte kan ställa alltför många frågor som upplevs som oviktiga av respondenterna. Andra nackdelar är att alla frågor inte passar i en enkät, att man inte kan samla in tilläggsinformation och att det i slutändan finns en risk för att man inte får med all information.⁶⁶ Den viktigaste fördelen med enkäten, för vår del, var att den var tidseffektiv. Vi kunde nå ut till många respondenter inom en kort tidsperiod, vilket vi ansåg vara stor fördel. Vi kunde även samla in data från alla fyra skolorna samtidigt. För att motverka de negativa aspekterna av att använda enkäter avsåg vi komplettera dessa med intervjuer men som framgick tidigare genomfördes inte detta

Enkäten

Datainsamlingen bestod av två olika enkäter, en riktad till lärare och en riktad till skolledning. I enkäten använder vi på grund av platsbrist enbart ordet ”ledning” istället för skolledning. Vi förklarade dock i inledningen av enkäten vad som avsågs med ledningen (även i kommande kapitel kan ordet ledning förekomma då i direkt syftning till enkäten). Enkäten var kort och

⁶⁴ Bryman (2001) s. 229.

⁶⁵ Ibid. s. 146-147.

⁶⁶ Ibid. s. 147-148.

hade 16 respektive 15 frågor. Båda enkäterna bestod endast av ett blad med frågor på fram- och baksida. Vi ansåg att det var viktigt att inte ställa för många frågor då det kan leda till att respondenterna tröttnar. Vi använde oss av slutna frågor bortsett från en öppen fråga i lärarenkäten. Likertskala applicerades på vissa frågor genom att ha olika alternativ där respondenterna väljer det alternativ som passar bäst in på deras uppfattning i frågan. Många av alternativen graderades utifrån hur mycket eller lite respondenterna höll med om resonemanget i frågan. För andra frågor där denna skala inte passade in använde vi oss av "vanliga" alternativ. Kodningen av enkäten varierade något beroende på dels vilken del av enkäten frågorna tillhörde, till exempel har fråga ett till fråga sex samma struktur och så vidare (för enkät med kodning, se bilaga nummer 9.1 för lärare och bilaga nummer 9.2 för ledningen).

Kodning fråga 16

Vid kodningen av fråga 16 i lärarenkäten, som är en öppen fråga, använde vi oss av en annorlunda metod jämfört med de ovan nämnda. Fråga 16 belyser lärarnas förmåga att återge skolans vision och/eller värdegrund. För att hitta skolornas vision och/eller värdegrund sökte vi, i början av hösten 2008, på skolornas hemsidor. Alla skolor benämner inte det vi utgått från specifikt som en vision men ser vi till definitioner av vad en vision är framgår det att samtliga skolor har en vision. Dessa gick att finna under diverse dokument benämnda "handlingsplan", "kvalitetsredovisning" och liknande. Vi använder oss av två begrepp, vision och värdegrund, som sett till innehåll kan vara snarlika eftersom alla skolor inte gör skillnad på dessa i sina dokument. När vi registrerade och analyserade lärarnas resultat arbetade vi först med att koda skolornas vision och/eller värdegrund genom att ta fram nyckelorden och bryta ned dessa till ett antal punkter. Punkterna användes sedan för att kunna jämföra lärarnas svar mot skolans verkliga vision och/eller värdegrund. Vi tog även hänsyn till synonymer till dessa nyckelord det vill säga det räckte att en lärare angav något av dessa nyckelord i stället för en hel mening.

Exempel på en vision:

Lyxiga AB:s bilar ska vara snabba och säkra.

I detta exempel är snabba och säkra nyckelorden. Synonymer till dessa kan vara att köra fort eller trygg bil. En respondent skulle då kunna svara att bilen är trygg och går fort och därmed få två punkter det vill säga 100 procent överensstämmelse med företagets vision.

Därefter analyserade vi lärarnas svar mot de punkter som vi fick fram från skolans vision och/eller värdegrund enligt ovanstående exempel. Vi gick därefter igenom enkätsvar för enkätsvar med hjälp av synonymordbok och satte antalet punkter på varje enkätsvar och därefter räknade vi ut ett medelvärde för lärarna på varje skolas svar. Vi beräknade även överensstämmelsen mellan lärarnas svar och skolans vision och/eller värdegrund genom att ta totala antalet punkter som alla lärarna angivit i sina svar och dividera detta med totala antalet punkter som visionen och/eller värdegrunden bestod av enligt vår kodning.

Genomförande

Vi inledde kontakten med skolorna genom att skicka e-post till skolledningen på respektive skola i vilken vi informerade om vår studie. Denna e-post följde vi upp med ett telefonsamtal till rektor på respektive skola. Det var vår avsikt att åka till varje skola och presentera enkäten för så många lärare som möjligt och lämna en brevlåda för insamling av enkätsvar. Genomförande skiljde sig på de olika skolorna, förutom gällande insamlingen av skolledningsenkäten där

samtliga i skollärdningen (på alla skolor) fick ett förfrankerat svarskuvert. Syftet var att bibehålla respondenternas anonymitet då dessa var få i relation till lärarna och deras svar lättare kan tänkas identifieras. I inledningen av Resultat och analys kapitlet (kapitel fem) redogör vi för de inledande kontakterna med respektive skola, hur dessa skiljde sig åt och vår upplevelse på de olika skolorna.

2.4.2 Sekundärdata

Vår sekundärdata består av Stockholms stads gymnasieundersökning 04/05 och Forskning om rektor – en forskningsöversikt (2000)⁶⁷. Sekundäranalys innebär "en analys av data som görs av forskare som sannolikt inte varit inblandade vid insamlingen av dessa data och vars syfte den ursprungliga forskaren inte haft eller tänkt sig."⁶⁸ Fördelar med att utnyttja sekundärdata är att det är ett enkelt sätt att ta del av större mängd data som vi som studenter inte hade möjlighet att samla in själva.⁶⁹ Eftersom vi inte gick in på djupet av någon enskild studie och inte heller avsåg att göra en kvantitativ analys av sekundärdata utan vill använda denna för att skapa en förståelse, se kopplingar och sammanhang, ansåg vi att nackdelarna inte var särskilt relevanta för vår studie. Däremot kan det alltid argumenteras att eftersom vi inte tog del av originalstudier utan av en sammanställning av dessa har det resultat som presenterats redan färgats av författarna som skrivit denna sammanfattning. Vidare kan diskuteras om vi eventuellt missade andra relevanta delar av de presenterade undersökningarna som författarna av sammanställningen valt att inte lyfta fram. Vi vidhöll dock att syftet var att analysera resultatet som framkommit i tidigare forskning tillsammans med vår primärdata för att skapa en bättre förståelse för resultaten i vår enkätundersökning.

2.4.3 Innehållsanalys

Primär- och sekundärdata bearbetades med både kvantitativ och kvalitativ analysmetoder men vår huvudsakliga utgångspunkt var en tolkning och förståelse av materialet snarare än kvantifiering. När vi använde kvantitativ dataanalys av enkätresultatet gjorde vi det för en fråga i taget, med andra ord använde vi oss av en univariatanalys⁷⁰. Eftersom vi inte genomförde några intervjuer kom den kvalitativa dataanalysen av enkäten främst att bestå av analysen utifrån de svar vi fick på den öppna frågan, fråga 16 i lärarenkäten samt fråga 13 till 15 i ledningsenkäten som är kopplad till denna. Denna kombinerade vi med en diskussion och analys av sekundärdata bestående av Forskning om rektor – en forskningsöversikt.⁷¹

⁶⁷ Ekholm et al. (2000).

⁶⁸ Bryman (2001) s. 472.

⁶⁹ Ibid. s. 207-208.

⁷⁰ Ibid. s. 230.

⁷¹ Ekholm et al. (2000).

2.5 Kvalitativa aspekter på studien

Reproducerbarhet

Reproducerbarhet handlar om huruvida en studie går att upprepa. Meningen med att reproducera eller replikera en studie är att kontrollera forskarnas inverkan. Samhällsvetenskapliga forskare replikerar sin forskning för att testa för bristande objektivitet.⁷² Vi ansåg att vår studie skulle bli reproducerbar därför att vi noggrant redogjort för metodval och tillvägagångssätt. Vi ställde oss dock frågande till om en reproducering skulle leda till samma resultat eftersom vi i vår studie hanterade sociala fenomen och samspel mellan människor vilket vi inte ansåg vara konstant utan varierar mycket med vilka personer som svarar på studien och när respondenterna fyller i enkäten. Ett exempel på hur svaren kan variera är om tiden för studien är precis efter skolledningen gjort besparingar. Just vid en sådan tidpunkt kan kanske lärarna anse att deras röster inte blivit hörda och har därför en viss upplevelse av kommunikationen. Om studien däremot utförs precis efter skolledningen informerat om att lärarna detta år får ökade resurser kan resultatet tänkas bli ett annat.

Validitet

Validitet kan delas upp på intern och extern. Intern validitet innebär att observationer som leder till utveckling av teori ska överensstämma med varandra och kan benämnas som tillförlitlighet. Att forskningen är tillförlitlig kan säkerställas genom att forskningen utförs enligt de regler som finns och att de personer som deltar i studien får kontrollera att forskaren uppfattat det denne undersökt på ett riktigt sätt. Eftersom vi inte delgav de deltagande i enkätundersökningen resultatet innan vi lämnade in uppsatsen blev den interna validiteten lidande. Hade vi istället utfört de intervjuer vi avsett göra från början och i dessa återkopplat till resultatet av enkätundersökningen hade den interna validiteten kunnat stärkas. Extern validitet handlar om generalisering och huruvida detta kan göras till andra sociala situationer, vilket kan benämnas som överförbarhet.⁷³ Sammantaget kan validitet ”betecknas som frånvaro av systematiska mätfel...”⁷⁴ Som konstaterats i föregående stycken fanns det i vår studie brister avseende generaliseringen och det främst på grund av urvalsmetoden, vilket även påverkade den externa validiteten.

Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet tar ställning till om mätningarna i studien är korrekt utförda och att studien bygger på ett representativt urval. En studie har hög reliabilitet om forskaren gjort korrekta uträkningar och eliminerat för slumpen eller om flera forskare som har utfört samma studie får samma resultat. Reliabilitet är främst viktigt i positivistisk forskning.⁷⁵ På grund av de metodologiska vägval vi gjort råder slumpmässighet vad gäller urval. Det går således ej att generalisera våra resultat till andra skolor. Med andra ord råder det brist i reliabiliteten.

⁷² Bryman (2001) s. 94.

⁷³ Ibid.s. 257-258.

⁷⁴ Validitet Nationalencyklopedin.

⁷⁵ Thurén (2004) s. 22.

Generaliserbarhet

Yin skriver att en svårighet med fallstudier är att de inte genererar några resultat som är vetenskapligt generaliserbara.⁷⁶ Vi anser inte att vår studie är generaliserbar (mer än till den enskilda skolan om svarsfrekvensen är tillräckligt hög) och hänvisar till tidigare nämnda anledningar.

Objektivitet

Andra ord för objektivitet kan vara saklighet och opartiskhet.⁷⁷ Att vara objektiv i förhållande till sitt studieobjekt kan vara svårt, om inte omöjligt, att uppnå. Inom forskningen aktualiseras en diskussion kring detta och frågor som lyfts upp är bland annat "finns det objektiva framställningar? Kan vi veta vilka framställningar som är objektiva? Är det bra med objektivitet och i så fall varför?"⁷⁸ När kritik riktas mot objektiviteten i en studie kan det handla om att studien innehåller "sakliga fel, ensidiga urval av fakta, fel i tillämpning av vissa metoder... politiska, moraliska eller religiösa intressen och värderingar som författaren har... dessa intressen och värderingar gynnas av framställningens fel eller brister."⁷⁹ Att sträva efter objektivitet innebär inte att en studie behöver vara värderingsfri. Som Popper skriver bör det dock "karakterisera kunskapssökandet"⁸⁰ Vidare kan det nämnas att objektivitet i formen värderingsfrihet är missvisande eftersom "alla framställningar baseras på val och därmed värderingar."⁸¹ Självklart var det vår strävan att förhålla oss så objektiva som möjligt. Vi ställde oss dock också frågande till i vilken utsträckning detta kunde göras. För att hålla oss i linje med detta strävande försökte vi vara tydliga med dels vad som var våra egna åsikter och ståndpunkter samt förmedla en nyanserad bild av det vi undersökte, det vill säga lyfta fram åsikter och studier som visade på olika bilder av samma fenomen.

Djup

Eftersom vi utgår från en fallstudie nådde vi ett visst djup vad gäller de specifika fallen. Emellertid innebär valet av enkät som datainsamlingsmetod att vi offrade det djup som vi till exempel hade kunnat nå med intervjuer mot att få tillgång till fler respondenter och ett större material.

2.6 Metodkritik

Förutom de ovanstående kvalitativa aspekterna av en studie finns det mer generell kritik som kan föras fram. Vad gäller den kunskapsteoretisk ståndpunkten, forskningsstrategin och undersökningsdesign har vi redan kritiserat och motiverat dessa val i tidigare avsnitt. Som med alla val finns det fördelar och nackdelar. För datainsamlingen kan kritik ges vad gäller enkäten,

⁷⁶ Yin (1994) s. 30.

⁷⁷ Objektivitet Nationalencyklopedin.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

både avseende innehåll, frågor, kodning, med mera. När vi ser tillbaka på de frågor vi ställde i enkätundersökningen och de svar vi fick inser vi att vissa frågor kan och har missuppfattats. Detta trots att vi har varit väldigt noggranna i utformning av frågor och även testat frågorna på flera personer med varierande bakgrund innan enkätundersökningen utfördes. Att missförstånd och dylikt uppstår vid en enkätundersökning är dock något som är oundvikligt och som vi redan tagit ställning till när vi gjort detta val. Kritik kan även framföras mot begreppen och mätningarna. De är inte enhetligt framställda, så som kunde ha önskats utifrån en kvantitativ utvärdering. Från en kvalitativ synpunkt anser vi dock att de följde vårt tidigare nämnda syfte och frågeställning. Kodningen kan även diskuteras då den inte var enhetlig genom hela enkäten. Vi såg dock inget alternativ genom vilket kodningen hade kunnat göras bättre utifrån hur frågorna konstruerats. Vad gäller kodningen av fråga 16 kan dock mer kritik framföras genom att den kan innehålla vissa subjektiva värderingar hos oss författare. Vi kunde inte, i motsats till ett dataprogram, framställa objektiva jämförelser mellan ord och dess synonymer. Vi ansåg dock att vi utjämnat för möjligheten att fel i jämförelser mellan lärares svar och vad vision och/eller värdegrund är uppstår genom att i förväg (för oss själva) tydliggöra utifrån vilka nyckelord vi gjorde jämförelsen. Kritik mot genomförandet kan framföras vad gäller två aspekter. Dels generellt mot att vi lämnade enkäterna till antingen skolledningen, i lärares fack eller andra lärare för utdelning. Detta innebar att vi hade lite kontroll över vilka som fyller i enkäterna till skillnad om de delats ut och fyllts i vid samma tillfälle. Den andra kritiken som kan framföras är att vi på skola D fick använda oss av förfrankerade kuvert för insamling av enkäten. Sådan insamlingsmetod leder ofta till låg svarsfrekvens vilket det även gjorde i vårt fall och får konsekvenser för generaliseringen av resultatet till just den skolan samt analyserande av detsamma i ett jämförande perspektiv.

3. Tidigare undersökningar

3.1 Stockholm stads gymnasieundersökning 04/05

Syftet med denna undersökning var att ta reda på om Stockholms gymnasieelever är nöjda med sin skola och sin utbildning. Ett ytterligare syfte som författarna nämner är att de vill ge information till allmänheten om hur eleverna upplever situationen i stadens olika gymnasieskolor, men även till de elever och dess föräldrar som står inför val av gymnasieskola och utbildning.⁸²

Författarna skriver att de centrala delarna i undersökningen är:

- Hur elever bedömer olika aspekter av kvaliteten i undervisningen
- Hur elever upplever sig bemötta och sedda i skolan
- Elevers upplevelse av trygghet och trivsel i skolan

⁸² Utbildningsförvaltningen i Stockholms Stad (2005).

- Elevers upplevelse av om hans/hennes tid används meningsfullt med avseende på arbetssituation, arbetstakt och innehåll
- Elevers upplevelser av medverkan och grad av inflytande i undervisningen

Undersökningen är indelad i fyra olika områden som författarna kallar kvalitetsområden, kunskap och lärande, trygghet och trivsel/elevhälsa, arbetsmiljö samt information och inflytande. Undersökningen är genomförd med en skriftlig enkät till samtliga elever i årskurs 2 i alla gymnasieskolor i Stockholms stad och både kommunala och fristående gymnasieskolor. Insamlandet av enkäter har skett från februari till mars år 2005. Det var 22 kommunala skolor och 23 fristående skolor som deltog i undersökningen. Undersökningen redovisades per fråga i ett liggande stapeldiagram med resultatet för varje skola. Författarna redovisade även resultatet per program, per skola, för alla skolor och mellan de åren som undersökningen genomförts. De redovisade även de faktorer som eleverna anser viktiga för att en skola ska fungera bra.⁸³

Denna undersökning användes vid urval av skolor till vår studie (se avsnitt 2.4.1). De frågor som tidigare presenteras under detta avsnitt användes även i enkätundersökningen men då något omformulerade för anpassning till lärarna.

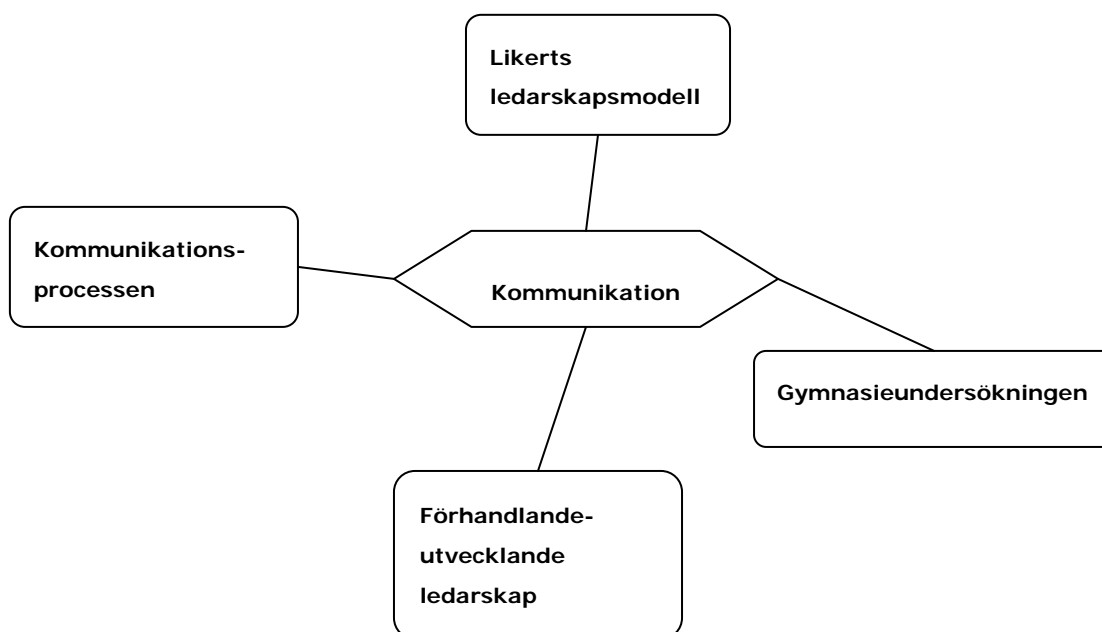
3.2 Forskning om rektor – en forskningsöversikt (2000) av Ekholm et al.

Denna skrift redovisar så väl svenska som internationella studier som berör skolledaryrket. Den refererar till ett ganska stor antal studier och går inte närmare på djupet av dessa. En fördel med boken är att författarna klart och tydligt redogör för och sammanfattar de viktigaste aspekterna inom forskning om skola och skolledning de senaste årtiondena. Studierna som boken lyfter fram är gjorda av flera olika forskare men även utav författarna av denna bok. Vårt syfte med att använda denna skrift som sekundärdata var att komplettera och utveckla de resultat som framkom under den öppna frågan i vår enkätundersökning. Vi ville relatera våra resultat till den aktuella forskningen inom vårt område och analysera hur dessa tillsammans kunde förstås/tolkas utifrån de teorier vi utgått ifrån.

⁸³ Utbildningsförvaltningen i Stockholms Stad (2005).

4. Teori

Det är under denna del vi, författarna, lägger grunden till vårt forskningsarbete. Som tidigare beskrivits använder vi oss av både deduktion och induktion i denna uppsats. Det innebär att vi använde oss av de nedanstående teorierna dels för att testa dem och deras implicerade resultat mot verkligheten (deduktion) dels för att bygga grunder för att generera egna teorier (induktion). En bra teori ska vara ett hjälpmedel för att förklara, förstå och beskriva en komplex verklighet. Det säger sig självt att inga teorier någonsin kan täcka alla aspekter av verkligheten. Beroende på om det är en teori som utgår från att förklara verkligheten eller förstå densamma blir bilden som utvecklas annorlunda. Det innebär att olika teorier kan beröra samma fenomen och ge helt olika resultat. Under studiens gång upptäckte vi att kommunikation inte enbart bör studeras utifrån ett perspektiv. Därför valde vi att angripa forskningsområdet utifrån ett flerdimensionellt perspektiv. Det vill säga vi använde oss av flera teorier för att förstå och förklara kommunikation. Gemensamt för de teorier vi använde var att de har kommunikation som utgångspunkt eller ser kommunikation som en viktig del av teorin. Vår metod att studera kommunikation illustreras av nedanstående figur.



Figur nr. 4.1 Ett flerdimensionellt perspektiv på kommunikation

4.1 Kommunikationsvetenskap

Kommunikationsvetenskap är ett multidisciplinärt forskningsområde.⁸⁴ Kommunikation är ett svårdefinierat begrepp som dock är ytterst essentiellt för oss människor. Svårigheten med kommunikation och studier av detta kan illustreras genom följande citat: ”mest karaktäristiskt för kommunikation är dess olika slag, den sträcker sig från massmedia och populärkultur, genom språk till individer och socialt beteende.”⁸⁵ (författarnas egen översättning) En generell definition av kommunikation är ”kommunikation som social interaktion genom budskap”⁸⁶ (författarnas egen översättning) Studiet av kommunikation kan delas upp i två övergripande grenar, kortfattat kan det sägas att en av dessa ser kommunikation som överförandet av meddelanden. För den andra är kommunikation ”produktion och utbyte av mening.”⁸⁷ (författarnas egen översättning)

Den första grenen, vilket är denna uppsats första teori, studerar ”sändare och mottagare, kodning och avkodning, hur sändare använder de olika kanalerna och medierna för kommunikation.”⁸⁸ (författarnas egen översättning) Viktigt för denna gren är också att se på verkning och riktighet då detta förknippas med det som benämns kommunikationsbrist och avser tillfällena då något fel uppstått under kommunikationsprocessen. För att klart illustrera skillnaden mellan de två grenarna kan också nämnas att den andra grenen, som benämns semiotik, inte ser missförstånd vid kommunikation som en brist utan något som till exempel kan bero på att sändare och mottagare kan ha olika kulturella bakgrunder. Semiotiken ser istället på meddelanden och hur dessa påverkar meningsskapandet.⁸⁹ Båda inriktningarna fokuserar på social interaktion och utgår från den generella definitionen som nämnts ovan. Skillnaden består i hur man ser på social interaktion. För den första inriktningen är process i fokus, hur olika personer interagerar och försöker påverka beteende med mera hos de deltagande personerna.⁹⁰ Den andra inriktningen, semiotiken, ser social interaktion som ”det som konstituerar individen som medlem av en särskild kultur eller samhälle.”⁹¹ (författarnas egen översättning)

Vi, författarna, anser att båda inriktningarna presenterade här ovan är viktiga för att förklara och förstå kommunikation. Vi använde som utgångspunkt för första perspektivet på kommunikation av inriktningen som ser kommunikation som en process. Nedan presenterar vi några klassiska teorier om hur en bild av denna process kan se ut. Motivet till att använda dessa teorier var att det finns ett syfte i att först och främst visa på de olika tendenserna som finns i kommunikationen på skolan. För att fullt förstå kommunikationsprocessen inledde vi med att

⁸⁴ Fiske (1990) s. 1.

⁸⁵ Ibid. s. xii.

⁸⁶ Ibid. s. 2.

⁸⁷ Ibid. s. 2.

⁸⁸ Ibid. s. 2.

⁸⁹ Ibid. s. 2.

⁹⁰ Ibid. s. 2.

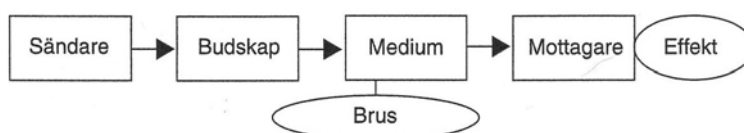
⁹¹ Ibid. s. 2-3.

först belysa strukturer i denna eftersom dessa kan vara osynliga för de deltagande i kommunikationsprocessen. Vi använde denna teori för att kartlägga och beskriva de ingående kommunikationsprocesserna i de fyra gymnasieskolorna.

4.1.2 Processkolan

Kommunikation består av koder och symboler. Dessa skickas mellan personer och överförandet av koder och symboler är, enligt Fiske, essensen i utövandet av sociala relationer.⁹² En kod är ett system av mening gemensamt för medlemmar av en kultur eller ett subkultur.⁹³ Symboler är fysiska signaler som ”står för någonting annat än dem själva...”⁹⁴ Inom processkolan ser man meddelanden som det som skickas genom kommunikationsprocessen. Intention är viktigt för vad som konstituerar ett meddelande. Intention kan vara uttalad eller outtalad, medveten eller omedveten.

Shannon och Weaver:s teori från 1949 *Mathamatical theory of communication* är kärnan i många av dagens processfokuserade studier. Deras främsta motiv var att ta fram ett sätt genom vilket kommunikationskanalerna kunde användas mer effektivt med avseende främst på telefon och radio. De såg kommunikation som en linjär process, meningen i budskapet som skickas finns i själva meddelandet och därför skulle kodning kunna förbättras för att budskapet mer korrekt ska kunna föras fram. De tittade även på störningar i kommunikationen.⁹⁵ Teorin illustreras i nedanstående figur.



Figur nr.4.2 Shannon och Weaver: s basmodell⁹⁶

Denna klassiska teori har sedan utvecklats av andra, till exempel Lasswell vars teori är en muntlig variant av Shannon & Weaver:s basmodell och kan sammanfattas som:

Who

Says what

In which channel

To whom

*With what effect*⁹⁷

Lasswell:s teori är främst riktad mot masskommunikation men belyser på ett tydligt sätt de ingående dimensionerna i den linjära modellen av kommunikationsprocessen.⁹⁸ Eftersom vi

⁹² Fiske (1990) s. 1-2.

⁹³ Ibid. s. 19.

⁹⁴ Ibid. s. 42.

⁹⁵ Ibid. s. 6-8.

⁹⁶ Larsson (2001) s. 39.

⁹⁷ Fiske (1990) s. 31.

⁹⁸ Ibid. s. 31-32.

avsåg undersöka kommunikation mellan en grupp (lärare) och en annan grupp (ledningen) och inte en enskild individ mot en annan enskild individ ansåg vi att masskommunikations teorin var lämplig för att uppnå vårt syfte. Fråga ett till sex i båda enkäterna, fråga 13-15 i ledningsenkäten samt fråga 16 i lärarenkäten utgick ifrån dessa teorier.

4.2 Ledarskap och kommunikation

4.2.1 Likert

Rensis Likert (1903-81)⁹⁹ var en av de tidiga forskarna som inriktade sig på studiet av olika ledarskaps stilar. I *New patterns of management* använder sig Likert av det engelska begreppet management som inte har något riktigt bra korresponderande svensk begrepp. Vi använder i fortsättningen av begreppet chef för att syfta till manager, för att göra en åtskillnad mellan det och begreppet ledarskap. Likert såg en möjlighet att i större utsträckning studera och utveckla teorier kring vad som är effektivt ledarskap. Det gjorde han med hjälp av data som gjorts tillgängliga av forskare inom samhällsvetenskapen.¹⁰⁰ Datan visade, enligt Likert, att ”chefer som uppnådde bättre prestationer... skiljde sig vad avser principer och metoder från dem som uppnådde sämre prestationer.”¹⁰¹ (författarnas egen översättning) Med andra ord ”föreståndare och chefer... som når högst produktivitet, lägsta kostnader... högsta nivåerna av motivation från anställda... uppvisar, i genomsnitt, ett annorlunda mönster av ledarskap än de chefer som åstadkommer mindre imponerande resultat.”¹⁰² (författarnas egen översättning) Utifrån de principer och metoder som Likert kopplade till de chefer som åstadkom bäst resultat, kunde en ny teori om ”organisering och chefskap fastställas.”¹⁰³ (författarnas egen översättning)

Likerts modell för ledarskap är starkt relaterad till kommunikation.¹⁰⁴ Likert skriver bland annat att ”kommunikation är centralt för att en organisation ska fungera. Det är allmänt sett som en av de mest viktiga processerna för chefer.”¹⁰⁵ (författarnas egen översättning) Av detta skäl fann vi den lämplig för vår studie. I *New patterns of management* ställer Likert upp en tabell här han jämför de nya synsätten på ledarskap med de klassiska. Han benämner de olika systemen av ledarskap för exploitive authoritative, benevolent authoritative, consultive och participative.¹⁰⁶ I *Applying communication theory for professional life* har dessa ledarskapstilar givits nya namn och till exempel exploitive authoritative benämns nu system I (”tells”), benevolent authoritative benämns system II (”sells”) och så vidare.¹⁰⁷ De olika ledarskapstilarerna har olika sätt att

⁹⁹ Likert, Rensis Nationalencyklopedin.

¹⁰⁰ Likert (1961) s. 3.

¹⁰¹ Ibid. s. 3.

¹⁰² Ibid. s. 97.

¹⁰³ Ibid. s. 97.

¹⁰⁴ Dainton et al. (2005) s. 133.

¹⁰⁵ Likert (1961) s. 44.

¹⁰⁶ Ibid. s. 223-233.

¹⁰⁷ Dainton et al. (2005) s. 134.

hantera det som Likert benämner operating characteristics¹⁰⁸ men som i *Applying communication theory for professional life* benämns issues. Dessa issues är till exempel motivation, kommunikation, beslutfattande etcetera.¹⁰⁹ Likert menade att de olika systemen av ledarskap kan vara olika effektiva i olika situationer.¹¹⁰ Han anser vidare att en viss organisation har en tendens att fostra ett visst slags ledarskap.¹¹¹ Ett utdrag ur Likerts modell finns nedan (se tabell nummer 4.1). Det är denna version som utgjorde mall för vår studie och formuleringen av fråga sju till tio i lärarenkäten och fråga åtta till tio i ledningsenkäten. Teorin användes för att klassificera in de olika skolorna i vår egen version av nedanstående tabell. Mer om hur denna klassificering har gått till och skolornas placering finns att ta del av i avsnittet resultat och analys (kapitel 5). Likerts teori har några år på nacken men vi anser att den kan användas även idag. Trots stora utvecklingar inom organisations och management teorier präglas många ledarskapsstilar än idag av de klassiska stilarna som Likert jämfört de mer framgångsrika med.

Issue	Systems I ”Tells”	System II ”Sells”	System III ”Consults”	System IV ”Joins”
Attitude toward others	Wide distrust	Subservient to supervisors, competition with peers	Cooperative, favourable but some competition	Cooperative, trusting, confident
Satisfaction	Dissatisfaction with superiors, organization, achievements	Dissatisfaction to moderate satisfaction	Some dissatisfaction to moderately high satisfaction	Relatively high satisfaction
Communication	Downward, subordinates suspicious; high distortion	Mostly downward, some upward distortion	Bidirectional, some initiative at lower levels	All directions at all levels, little distrust
Decision making	Made at the top, unaware of lower level problems	Policy decision at top, approved framework at lower levels	Policy and general at top, specific at the lower levels	Made at all levels, management aware of lower level problems
Performance	Mediocre productivity	Fair to good productivity, moderately high turnover	Good productivity, moderate turnover	Excellent productivity, low turnover

Tabell nr. 4.1 Utdrag ur table. 6.1 Likert's System of Leadership¹¹²

¹⁰⁸ Likert (1961) s. 223.

¹⁰⁹ Dainton et al. (2005) s. 135.

¹¹⁰ Ibid. s. 136.

¹¹¹ Ibid. s. 136.

¹¹² Ibid. s. 135.

4.2.2 Förhandlande och utvecklande ledarskap

Förhandlande och utvecklande ledarskap motsvarar de mycket kända engelska begreppen transactional och transformational leadership. Vi använde oss av de svenska begreppen i den fortsatta framställningen.

Vårt samhälle är mycket föränderligt och organisationer behöver ledarskap som kan anpassa sig efter dessa förändringar. I och med den globala ekonomins utveckling har den typ av ledarskap som organisationer behöver förändrats.¹¹³ Det finns enligt denna teori två typer av ledarskap nämligen förhandlande och utvecklande. Båda ledarskapsstilarna kan bidra till att organisationer uppnår sina uppsatta mål. I dagens samhälle anses utvecklande ledarskap vara överlägset förhandlande ledarskap. ”Förhandlande ledare vill uppnå pålitlig och konsistent verkställning från arbetarna”.¹¹⁴ (författarnas egen översättning) Ömsesidigt utbyte används för att uppnå mål. Arbetarna uppfyller ledarnas förväntningar på deras insatser och ledarna uppfyller arbetarnas behov på dem.¹¹⁵

Inom denna ledarskapstyp finns tre undertyper som har några utmärkande drag. Förhandlande ledare tillsammans med arbetare utvecklar klara och specifika mål. De arbetar även med löften och belöningar vid måluppfyllelse.¹¹⁶ Förhandlande ledare ger löften om belöningar men det är ”inte bara måluppfyllelse som belönas, utan även medarbetare som anstränger sig extra mycket med svåra uppgifter för att uppnå de uppsatta målen.”¹¹⁷ (författarnas egen översättning) Förhandlande ledare är ansvariga för att visa intresse till de anställda, de anställdas behov måste tillgodoses, speciellt om en arbetares behov kan tillgodoses samtidigt som de får jobbet gjort”.¹¹⁸ (författarnas egen översättning) Klara strukturer vad avser förväntningar och ansvar för sina anställda utmärker denna ledarskapsstil. Den kan ses som ett resultat av det byråkratiska systemet. Krav möts snabbt och effektivt. ”Underordnade respekteras och uppmuntras att delta i planering och att fatta beslut”.¹¹⁹ (författarnas egen översättning)

Den andra ledarskapsstilen är utvecklande ledarskap, som är ”grundad på attityder och beteenden som uppmuntrar till organisationsförändring”.¹²⁰ (författarnas egen översättning) Utvecklande ledarskap vill inspirera enastående insatser av de anställda. Underordnades idéer och agerande används som en katalysator för förändring, vilket är ett huvuddrag i utvecklande ledarskap. Idéerna för organisationen mot att bli en ännu bättre organisation.¹²¹ Dainton et al. skriver om fyra aspekter av utvecklande ledarskap. Med första aspekten avses ansträngningar som görs för att etablera en positiv attityd bland de anställda där ledarens beteende bör vara en

¹¹³ Dainton et al. (2005) s. 136.

¹¹⁴ Ibid. s. 137.

¹¹⁵ Ibid. s. 137.

¹¹⁶ Ibid. s. 137.

¹¹⁷ Ibid. s. 137.

¹¹⁸ Ibid. s. 137.

¹¹⁹ Ibid. s. 137.

¹²⁰ Ibid. s. 137-138.

¹²¹ Ibid. s. 138.

förebild för de anställda i att etablera tillit och sätta etniska standards.¹²² Andra aspekten handlar om att inspirera till motivation. Ledare ska presentera en klar vision samt en önskvärd framtid som ska motivera de anställda att uppnå denna vision.¹²³ Intellektuell stimulering utgör den tredje aspekten. Med andra ord utvecklande ledare uppmanar till nya angreppssätt och utmanar sina egna antaganden. ”Skilda åsikter hanteras öppet utan rädsla; ledarna är villiga att erkänna sina egna misstag och uppmärksamma andras idéer som är bättre än deras egna. Medarbetarna är uppmuntrade att bryta traditioner och utmana sitt eget tänkande.”¹²⁴ (författarnas egen översättning) Slutligen, är individualiserad omtanke ett kännetecken som lyfts fram det vill säga att se till varje individs behov och att bidra med rådgivande insatser ska ge medarbetarna självförtroende.¹²⁵

Inom båda ledarskapsstilarna är måluppfyllelse viktigt. En kombination av de båda är också en möjlighet. Enligt Dainton et al. förknippas utvecklande ledarskap med större resultat med avseende på organisationens och individens prestationer.¹²⁶ Utvecklande ledare är fokuserade på kommunikation eftersom ledarskapsstilen har en deltagande atmosfär. Denna ledarskapsstil har även kopplats ihop med emotionell intelligens (vilket kan beskrivas som social kompetens).¹²⁷

Bass skriver att ledarskapsstilen även påverkar organisationskulturen, det vill säga värden och värderingar inom organisationen. Grundare och ledare inom organisationer skapar organisationskultur med gemensamma värderingar som baseras på deras egna åsikter och synpunkter. Organisationskulturen återspeglar även det ledarskap som finns inom organisationen.¹²⁸ Bass beskriver att inom utvecklande organisationskulturer finns det en familjär känsla, gemensamma intressen och tankar om framtiden samt långsiktiga åtaganden. Ledare ses som förebilder och arbetar mycket med att nya medlemmar ska anta organisationskulturen.¹²⁹ Inom förhandlande organisationskulturer ligger fokus på arbetsuppgifter, uttalanden om arbetsförhållanden, regler och koder för disciplin. Motivationen på arbetsplatsen kommer från belöningar och viljan att undvika straff. Den ”förhandlande organisationen är en marknadsplats för individer som får belöningar beroende på deras prestationer”.¹³⁰ (författarnas egen översättning)

Förhandlande och utvecklande ledarskap är den plattform utifrån vilken vi skapar en större helhetsförståelse av det undersökta området. Skolan är en relativt traditionell organisation där många arbetssätt består under lång tid. Vi fann det därför intressant att belysa skolan utifrån denna teori för att se om ledarskapet präglas av förhandlande eller utvecklande ledarskap.

¹²² Dainton et al. (2005) s. 138.

¹²³ Ibid. s. 138.

¹²⁴ Ibid. s. 138.

¹²⁵ Ibid. s. 137-138.

¹²⁶ Ibid. s. 138.

¹²⁷ Ibid. s. s 139.

¹²⁸ Bass (1998) s. 62-63.

¹²⁹ Ibid. s. 65-66.

¹³⁰ Ibid. s. 65.

Därför kom denna teori att på ett eller annat sätt beröra samtliga frågor i undersökningen. Syftet med att utgå från denna teori var också att den utgår från att en ledare av utvecklande slag förmår förmedla och förankra mål för organisationen. Även en god kommunikation är viktigt för det utvecklande ledarskapet. Teorin lyfter också fram organisationens kultur och hur även denna präglas av ett förhandlande eller utvecklande ledarskap.

4.2.3 Message design logics, MDL

När man som anställd behöver konfrontera en kollega som man anser inte gör sitt jobb hamnar man i olika dilemman, dessa dilemman kan förklaras genom ”message design logics” (MDL). Dainton et al. menar att eftersom vi alla ser på kommunikation på olika sätt innebär det att kommer vi konstruera budskap på olika sätt. Det finns tre typer av MDL, expressiv, konventionell och vältalig. Alla dessa har olika innebörder för hur man skapar och skickar ut meddelande/kommunicerar.¹³¹

Expressiv MDL

En expressiv MDL är fokuserat på sändaren av budskapet. Detta mönster används för att uttrycka sig själv. ”Kommunikation är ett sätt att sprida sändarens tankar och känslor.”¹³² Viktigt för dessa personer är ärlighet, öppenhet och klarhet. De har svårt att hålla tillbaka sina tankar och känslor. Dessa personer bryr sig inte om situationen de befinner sig i eller lämpligheten i situationer, de vill säga vad de tycker och de gör det här och nu och där och då.¹³³

Konventionell MDL

Att se kommunikation som ett spel där beteendet regleras av de riktlinjer som kommunikationen anger i form av bland annat kontext och relationer är utmärkande för en person som använder sig av konventionell MDL.¹³⁴ ”De bryr sig om att säga och göra ”rätt” saker vid alla tillfällen.”¹³⁵ (författarnas egen översättning)

Vältalig MDL

En person som använder vältalig MDL vill skapa situationer för att diskutera, de närmar sig dessa situationer med flexibilitet och skicklighet. De tar mycket hänsyn till andras kommunikationsförsök och strävar att förhindra och förutse problem genom att omdefiniera situationen till förmån för alla parter.¹³⁶

MDL är inte samma sak som personlighetsdrag, en person kan byta mellan olika MDL och dessa utvecklas under en persons liv. Det kan ses som en utvecklingsprocess för en individs kommunikation. Individer tenderar emellertid att föredra en MDL framför en annan.¹³⁷

¹³¹ Dainton et al. (2005) s. 26.

¹³² Ibid. s. 27.

¹³³ Ibid. s. 27.

¹³⁴ Ibid. s. 27-28.

¹³⁵ Ibid. s. 28.

¹³⁶ Ibid. s. 28.

¹³⁷ Ibid. s. 29.

Författarna av denna modell menade att två personer som hamnar i en meningsskiljaktighet med varandra och som använder sig av samma MDL kommer att inse att problemet de har är ett kommunikationsproblem. Däremot kommer personer som använder olika MDL inte inse att problemen beror på kommunikationsproblem utan skylla svårigheterna på bland annat personlighetsdrag och till exempel beskylla den andre för att vara manipulativ.¹³⁸ Hur personer med olika MDL förhåller sig till varandra illustreras genom nedanstående figur.

Table 2.1 Forms of Miscommunication Due to Message Design Logics (MDL)

<i>Message Producer</i>	<i>Message Recipient</i>		
	<i>Expressive MDL</i>	<i>Conventional MDL</i>	<i>Rhetorical MDL</i>
Expressive MDL	Genuine differences in opinion prevent communicators from achieving any connection.	Expressive remarks perceived as embarrassing or crude due to inappropriateness.	Expressive person perceived as inconsiderate and uncooperative.
Conventional MDL	Ritualistic messages are taken literally by the expressive person (such as "Let's get together soon").	Differing views of appropriateness of the situation lead to perceived inappropriate behavior.	Conformity to appropriateness viewed as rigidity, overly conservative approach to interaction.
Rhetorical MDL	Messages viewed as unnecessarily elaborate and indirect; sender viewed as dishonest.	Failure to see coherence of complex messages because of focus on "correct" context.	Incompatible assumptions about goals can lead to misunderstanding of others' intent.

SOURCE: O'Keefe, B. J., Lambert, B. L., & Lambert, C. A. (1997). Conflict and communication in a research and development unit. In B. D. Sypher (Ed.), *Case Studies in organizational communication 2*. New York: Guilford Press. Reprinted by permission of Guilford Press.

Figur nr.4.3 Message Design Logics¹³⁹

4.3 Teorikritik

Det går självklart att föra fram kritik mot våra valda teorier. Den främsta kritiken anser vi är att flera av teorierna har några år på nacken. En annan kritik är att vissa av teorierna inte visat sig lika användbara i analysen som vi förväntat oss från början. Mer specifik kritik kan riktas mot Shannon och Weaver:s modell. Bowman och Targowski skriver i artikeln *Modeling the communication process: the map is not the territory* att modellen är mycket förenklad och bara baserad på effektivitet i kommunikationskanalen.¹⁴⁰ Vidare skriver Pauly et al. att modellen inte ser till centrala aspekter i kommunikationen, enligt dem har modellen "möjliggjort för oss att bortse från genuina problem som vi borde bemöta".¹⁴¹ (författarnas egen översättning) Bland

¹³⁸ Dainton et al. (2005) s. 29.

¹³⁹ Ibid. s. 30.

¹⁴⁰ Bowman et al. (1987) s. 21.

¹⁴¹ Pauly et al. i Bowman et al. (1987) s. 24.

annat missar modellen det som semiotiken betonar, nämligen, meningsskapandet i kommunikationsprocessen. Vi var medvetna om denna brist och självklart finns det en möjlighet att vår studie missade viktiga aspekter av kommunikationsprocessen som belyses och utvecklats i nyare teorier och modeller. Motivet till att använda Shannon och Weaver:s modell som utgångspunkt var emellertid att vi utifrån denna kunde utveckla vår egen modell över kommunikationsprocessen utifrån analyser av vårt empiriska material. Hade vi valt en mer utvecklad modell (många nyare kommunikationsmodeller är mer utvecklade versioner av basmodellen) hade vår egen modell blivit för styrd av denna. Förhandlande och utvecklande ledarskapsteorin är även den en äldre teori som emellertid än idag är ofta använd och hänvisad till i studier, artiklar och liknande.¹⁴²

5. Resultat och analys

Vi inleder denna del av uppsatsen med en presentation av resultatet av vår enkätundersökning (det vill säga våra primärdata). Varje avsnitt presenteras och analyseras separat eftersom vi ansett det mest pedagogiskt. Därefter följer en presentation och analys av de resultat som framkommit på fråga nummer 16 i lärarenkäten tillsammans med de sekundärdata vi tagit del av. Som kommer att framgå av den inledande presentationen av skolorna här nedan är svarsfrekvensen på två av skolorna för låg för att kunna göra några generaliseringar eller andra statistiska bearbetningar med avseende till den enskilda skolan. Således kan vi inte visa på några samband mellan kommunikationsmönster och skolornas prestationer. Jämförelseaspekten mellan skolorna blir också lidande. Vi kan inte heller göra några konstaterande kring huruvida mönster i kommunikation och ledarskap hör samman med skolors prestationer. Det vi kan säga är att vi tycker oss se att samtliga skolor har mer likheter i svaren än skillnader. Detta har dock ej bekräftats statistiskt. Den låga svarsfrekvensen bör ha i åtanke när du som läsare följer nedanstående redovisning. Vi använder oss i redovisningen i huvudsak av diagram som visar på fördelning alternativt lyfter fram det dominerande svarsalternativet. Valet att redovisa fördelning snarare än medelvärden motiveras utifrån att det finns kritik mot att använda medelvärden av flera skäl. Det kan precis som med kritiken mot att använda genomsnittsbetyg för elever som prestationsmått ge en missvisande bild av fördelningen. För den som är intresserad finns emellertid en sammanställning av medelvärdena för respektive skola och fråga i bilaga nummer 9.6.

5.1 Inledande kontakt med skolorna

Resultatredovisning inleds med en kort berättelse om hur de inledande kontakterna med skolorna togs. Som vi presenterat i metoddelen inleddes kontakten med samtliga rektorer på samma sätt, genom informerande e-post uppföljt av ett telefonsamtal.

¹⁴² Se bland annat Flauto (1999), Bass (1997), Ekholm et al. (2000), Engels et al. (2008).

5.1.1 Skola A

Inledningsvis var det svårt att nå rektor på skola A. När vi väl kommit i kontakt med rektor bokade vi bokade tid för att komma till skolan för att presentera och avlämna enkäterna. Mötet hölls på rektors rum kring tillsammans med samtliga personer i skolledningen. Vi berättade om vår studie och de ställde frågor. Därefter diskuterade skolledning sinsemellan hur de skulle nå så många lärare som möjligt. Svaret blev att enkäten skulle presenteras och delas ut på ett skolmöte. Vi lämnade enkäterna och en brevlåda för insamling av lärarenkäterna. Cirka en vecka senare hämtade vi enkäterna. På denna skola blev svarsfrekvensen relativt hög, cirka 77 procent med andra ord en bra svarsfrekvens.

5.1.2 Skola B

Efter inledande telefonkontakt ville rektor på skola B sköta fortsatt korrespondens via e-post. Efter några vändor fram och tillbaka svarandes på rektors frågor fick vi klartecken att komma till skolan och presentera vår studie samt dela ut enkäterna. På skola B fick vi presentera oss och studien under ett möte mellan skolans rektor och lagledare vid skolans arbetslag. Då de gemensamma utrymmena på skolan inte nyttjades av de flesta lärarna enligt rektor ansågs det att svarsfrekvensen skulle bli högst om det fanns en brevlåda till respektive arbetslag att lämna in sina enkäter i, varför vi här lämnade sex stycken brevlådor. På denna skola blev svarsfrekvensen cirka 68 procent, en acceptable nivå.

5.1.3 Skola C

Rektor kontaktades per telefon efter den inledande e-posten. Under telefonsamtalet fick vi flertalet frågor angående undersökningen. När vi svarat på alla frågor uttryckte rektor sitt intresse för vår studie och att vi fick komma till skolan för att vid ett gemensamt möte för alla lärare presentera vår studie samt dela ut enkäten. Vi mötte rektor innan det aktuella mötet. Mot slutet av mötet fick vi komma in i den gemensamma lokalen där mötet hölls och presentera vår studie. Därefter assisterade rektor oss med att dela ut enkäterna i respektive lärares postfack. Vid denna skola inträffade oturligt nog ett problem. En del lärare fick den enkät som var avsedd för skolledningen vilket var oerhört beklagligt och tyvärr blev svarsfrekvensen lidande. Vi gjorde ett försök att få in fler enkäter genom att rektor assisterade oss med att e-posta ut en önskan om att de som inte svarat alls på någon enkät skulle göra det. Tyvärr blev svarsfrekvensen i slutändan ändå bara cirka 36 procent, mycket låg, oacceptabel om vi ser till statistiska bearbetningar.

5.1.4 Skola D

Rektor på skola D var tveksam till att vi skulle få genomföra studien och vi ringde tillbaka ett antal gånger utan att få något direkt svar. För att ändå få med denna skola i studien beslutade vi oss för föreslå ett alternativt sätt för utdelning och insamling av enkäten. Detta gick ut på att vi skulle lämna ut enkäterna tillsammans med en kortare beskrivning av studien (huvudsakligen det vi informerat övriga skolor om muntligen) och ett förfrankerat svarskuvert. Alternativet accepterades och vi fick komma till skolan och lämna ut enkäten i respektive lärares postfack. På denna skola blev det därmed inget möte med personalen utan enbart ett kort samtal med skolans intendent. Svarsfrekvensen vid denna skola blev tämligen låg 37 procent, vilket är att vänta när man skickar ut enkäterna till respondenterna.

5.1.5 Kommunikation och bemötande

Även vår upplevelse av kommunikationen och bemötandet varierade mellan de olika skolorna. Vi vill betona att detta avsnitt är helt och hållet baserat på vår subjektiva uppfattning men vi anser det intressant att belysa upplevelserna på de olika skolorna då de skiljde sig åt. På en skola upplevde vi bemötande som varmt och klimatet under mötet var öppet. Vi kände oss välkomna och upplevde att rektor var genuint intresserad av vår studie. På de tre övriga skolorna framstod rektor som mycket mån om lärarna men detta tog sig olika uttryck. Två av rektorerna upplevde vi som försiktiga med att inte påtvinga lärarna något de inte ville delta i, kanske till och med något osäkra i relationen till lärarna på så sätt att de inte ville fatta något beslut ovan deras huvuden. Den tredje rektorn uttryckte sin omtanke för lärarna genom att se till att vår undersökning inte skulle ta upp för mycket av lärarnas tid med mera. Däremot tycktes det som att denne rektor inte konsulterade lärarna om huruvida de ville delta utan fattade enhälligt beslutet om att vi fick komma och presentera vår studie och dela ut enkäterna. Även om en av rektorerna tydligt framstod som mycket intresserad av vår studie så uttryckte även två av de övriga rektorerna påtagligt sitt intresse. Dessa uppfattningar som beskrivits ovan växte fram både i den inledande kontakten och under mötena med rektorerna.

5.2 Kommunikationsprocessen

De frågorna vi ställde som behandlar kommunikationsprocessen är som tidigare nämnt fråga ett till sex, samt 13-15 i ledningsenkäten och fråga 16 i lärarenkäten. Här nedan kommer vi att behandla svaren på dessa frågor. Denna del kan ses som den kvantitativa delen av uppsatsen eftersom den ska svara på frågan hur kommunikationsprocessen ser ut på respektive skola, hur ser den ut i jämförelse mellan skolorna och finns det några samband mellan kommunikationsmönster och den enskilda skolans prestationer. Vi har valt att presentera resultatet i ett diagram som behandlar samtliga skolors svar på en fråga i taget. Diagrammen visar på fördelning och vi har valt att inte använda oss medelvärden på grund av dels den ovannämnda kritiken mot medelvärden dels den låga svarsfrekvensen som gör att jämförelser av medelvärden mindre intressant. Vi motiverar ytterligare valet av presentationssätt med att materialet är omfattande och det är i linje med det tidigare uttalade syftet om att jämföra skolornas resultat. Dock vill vi återigen betona att svarsfrekvensen för skola C och skola D är mycket låg och det kan diskuteras om några jämförelser mellan skolorna överhuvudtaget kan göras. Vi kan inte heller visa på några samvariation och denna fråga lämnas därför obesvarad. I bilaga nummer 9.3 respektive 9.4 återfinns svaren för samtliga respondenter i form av frekvenstabeller.

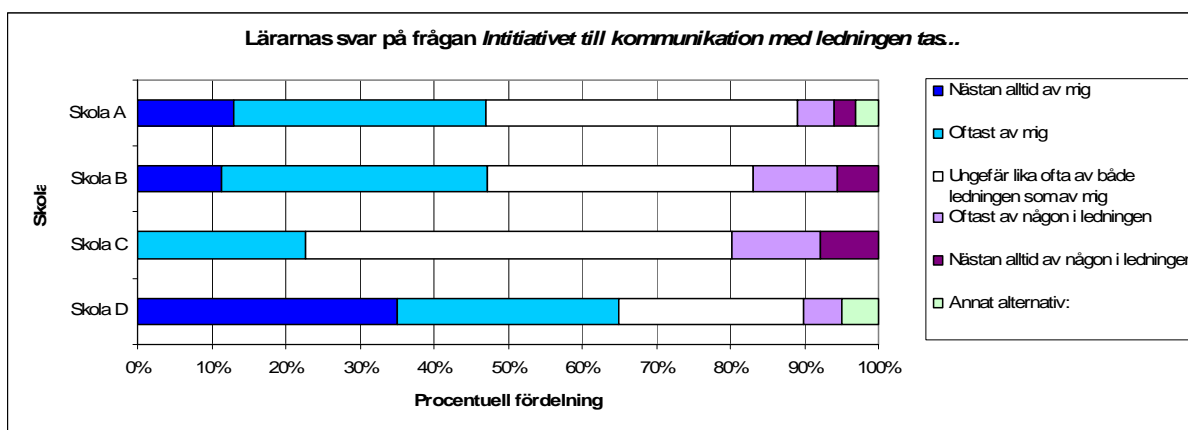
5.2.1 Resultatredovisning kommunikationsprocessen

Initiativ till kommunikation

Vad gäller frågan om *Initiativ till kommunikation* skiljer sig svaren något åt mellan de olika skolorna. Sammantaget kan sägas att det dominerande svarsalternativ på skola A och C var att initiativet till kommunikation tas ungefär lika ofta av både lärare som skolläda. På skola B har det ovanstående alternativet tillsammans med alternativet ”oftast av mig” varit det dominerande alternativet. Skola D skiljer sig helt genom att ha alternativet ”nästan alltid av mig” som det dominerande alternativet. Spridningen i resultatet illustreras av figuren nedan. I

samtliga skolor, förutom skola C, finns en trend mot att de flesta lärarna angett att initiativ till kommunikation ”nästan alltid” eller ”oftast” tas av lärarna (det vill säga av dem själva). För skola C är fördelning på var sida om alternativet ”ungefär lika ofta av både ledningen som av mig” mycket jämt.

Skolledningens svar överensstämmer till mångt och mycket med lärarnas. Även de väljer alternativet ”ungefär lika ofta av dem som av mig”. Sammantaget har en majoritet av personerna i skolledningarna valt detta alternativ (se bilaga nummer 9.4) Bland dem som inte valt det alternativet går trenden mot ”ofta någon bland lärarpersonalen” som tar initiativ till kommunikation.

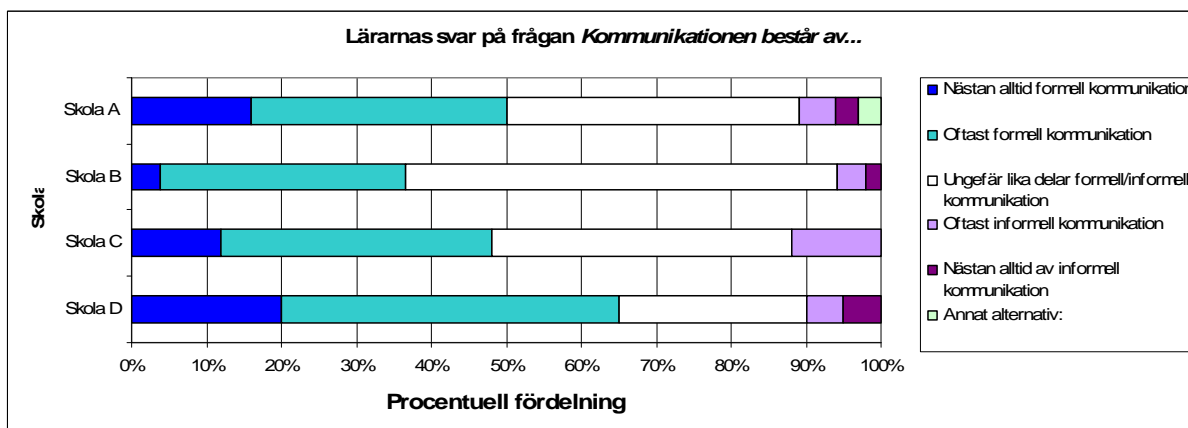


Figur nr. 5.1 Lärarnas svar på fråga 1 i lärarenkäten

Formell vs. informell kommunikation

Vad gäller den formella vs. den informella kommunikationen som tas upp i fråga nummer två i enkäten är det dominerande alternativet för lärarna på skola A, B och C ”ungefär lika delar formell/informell kommunikation”. Skola D avviker genom att det mest frekvent angivna alternativet där är ”oftast formell kommunikation”. Trenden på samtliga skolor går mot mer formell än informell kommunikation vilket framgår av nedanstående tabell.

Även hos skolledning är det dominerande svaret ”ungefär lika delar...”. Resultaten för skolledningen är dock mycket spridda (se bilaga nummer 9.4) Bland skolledningens resultat går inte att urskilja någon övergripande trend utan på skola A och B lutar det mot mer formell än informell kommunikation och på skola C går trenden mer mot informell kommunikation.

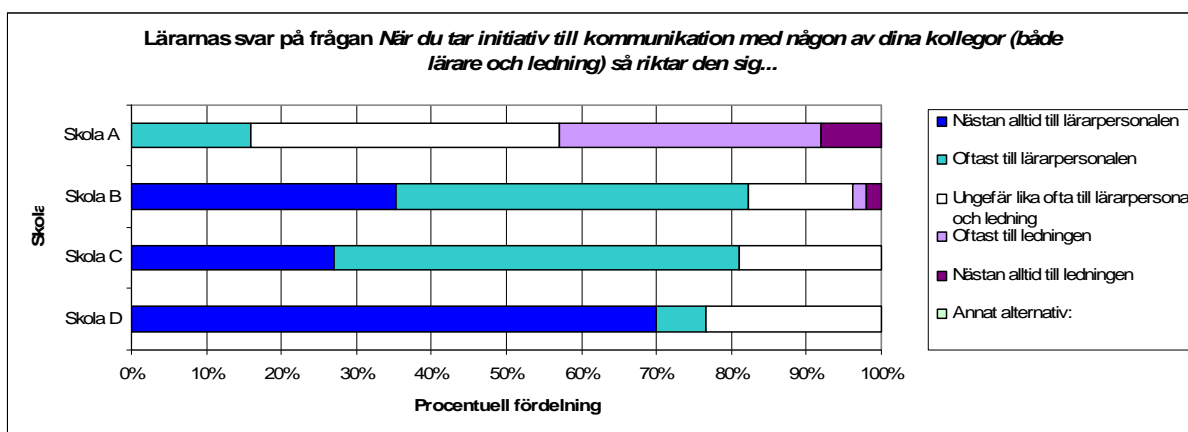


Figur nr. 5.2 Lärarnas svar på fråga 2 i lärarenkäten

Riktningen av kommunikationen

Fråga nummer tre behandlar åt vilket håll lärarnas kommunikation riktar sig (respektive vilket håll skolledningens kommunikation riktar sig). Vad gäller denna fråga har lärarna på skola B och C ett mycket liknande resultat, där det alternativ som är mest frekvent angivet är "oftast till lärarpersonalen". Svaren på skola A och skola D går i motsatta riktningar. Där lärarna på skola A har svarat "ungefär lika ofta till lärarpersonal och ledning" och på skola D har en majoritet av lärarna valt "nästan alltid till lärarpersonalen" (se fördelningen nedan i figur nummer 5.3). Trenden på samtliga skolor (förutom skola A) går mot att kommunikationen riktar sig oftare mot övriga lärare än mot skolledningen.

Studerar vi skolledningens sammantagna resultat för alla skolor finner vi att det är mycket splittrat. Lite mindre än en tredjedel anser att kommunikationen riktar sig antingen "till lärarpersonal", "lika ofta till lärarpersonal som ledning" respektive "till... ledningen". Det finns sammantaget en svag trend mot att de oftare vänder sig till lärarpersonalen (se bilaga nummer 9.4)

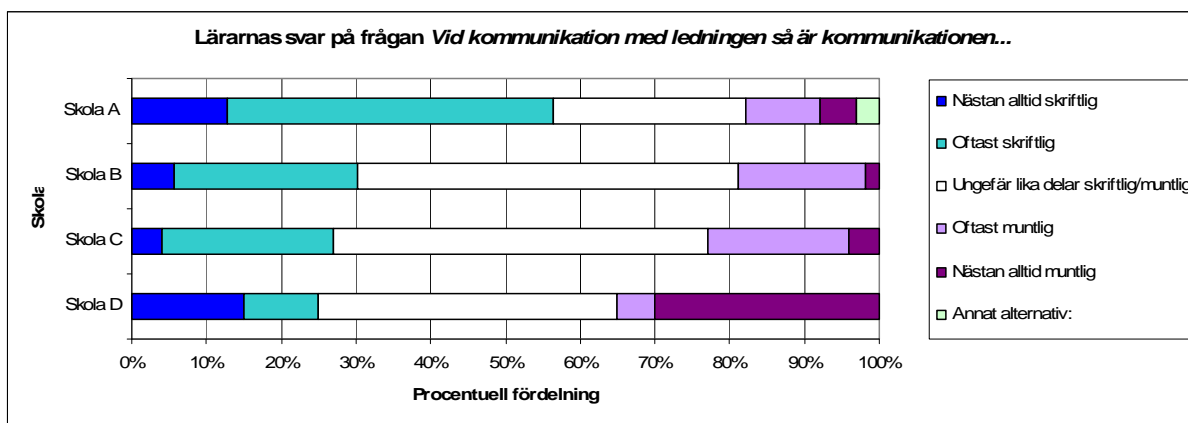


Figur nr. 5.3 Lärarnas svar på fråga 3 i lärarenkäten

Skriftlig vs. muntlig kommunikation

Vid kommunikation med skolledningen har lärarna på skola B, C och D "ungefär lika delar skriftlig/muntlig" som det dominerande alternativ. På skola A har lärarna angett "oftast skriftlig" som det mest frekvent angivna alternativet. Vid denna fråga är fördelning om var sida av mittenalternativet avsevärt jämnare än vid övriga frågor (se figur nedan). Ändå finns en svag trend mot mer skriftlig än muntlig kommunikation.

Skolledningens resultat är sammantaget sett också mycket utspritt. Det mest frekvent angivna svar sett till alla skolor är "oftast skriftlig".

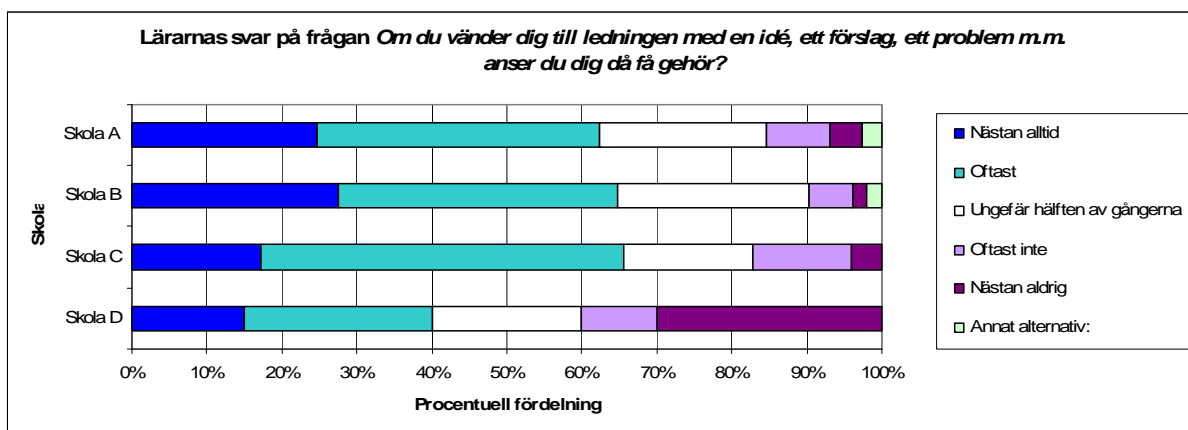


Figur nr. 5.4 Lärarnas svar på fråga 4 i lärarenkäten

Gehör inom "andra" gruppen

Frågan behandlar det gehör respondenterna anser sig få av den "andra" gruppen. Det vill säga gehöret lärarna får av skolledningen och vice versa. Återigen är skola A, B och C mer samstämmiga i sina svar genom att "oftast" är det mest frekvent angivna alternativet emedan skola D återigen avviker genom att det dominerande alternativet är att de "nästan aldrig" får gehör från skolledningen.

När det gäller skolledningens gehör från lärarna är skola A, B, C helt sammanstämmiga där samtliga i skolledningen angett "oftast" som alternativ. På skola D har skolledningen "ungefär hälften av gångerna" som alternativ.

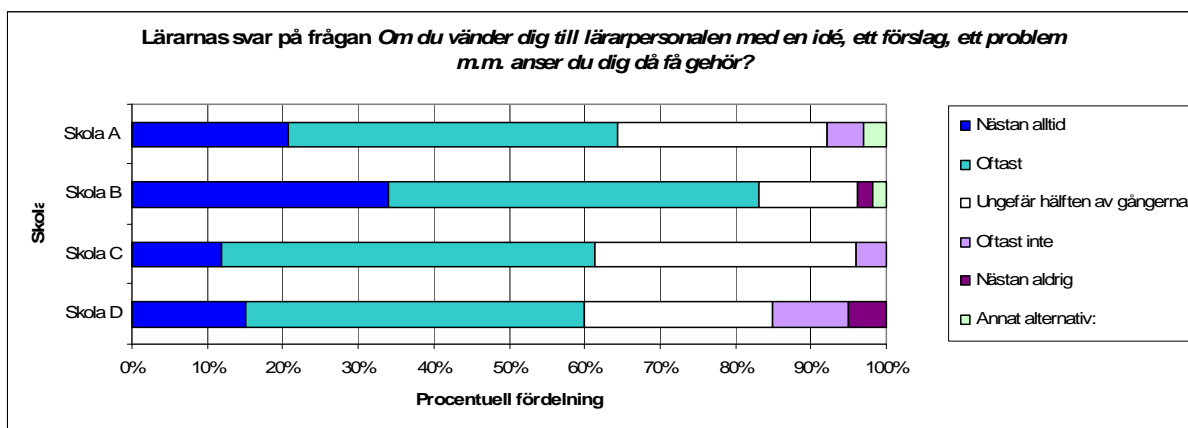


Figur nr. 5.5 Lärarnas svar på fråga 5 i lärarenkäten

Gehör inom "egna" gruppen

Denna fråga behandlar gehör respondenten får av sin "egen" grupp. Det vill säga mellan lärare och lärare och mellan skolledning och skolledning. Även här har samtliga skolor alternativet "oftast" som mest frekvent angivna svar (utan undantag). Trenden mot att de antingen oftast eller alltid får gehör är tydligare för denna fråga än vad gäller gehör från "andra" gruppen. I denna fråga är fördelningen i svaren skolorna emellan mest lika varandra jämfört med övriga frågor presenterade ovan, vilket illustreras av figuren nedan.

Vad gäller skolledningen anger en majoritet, sett till alla skolor, att de "nästan alltid" får gehör emedan övriga anger att de "oftast" får gehör från övriga i skolledningen.



Figur nr. 5.6 Lärarnas svar på fråga 6 i lärarenkäten

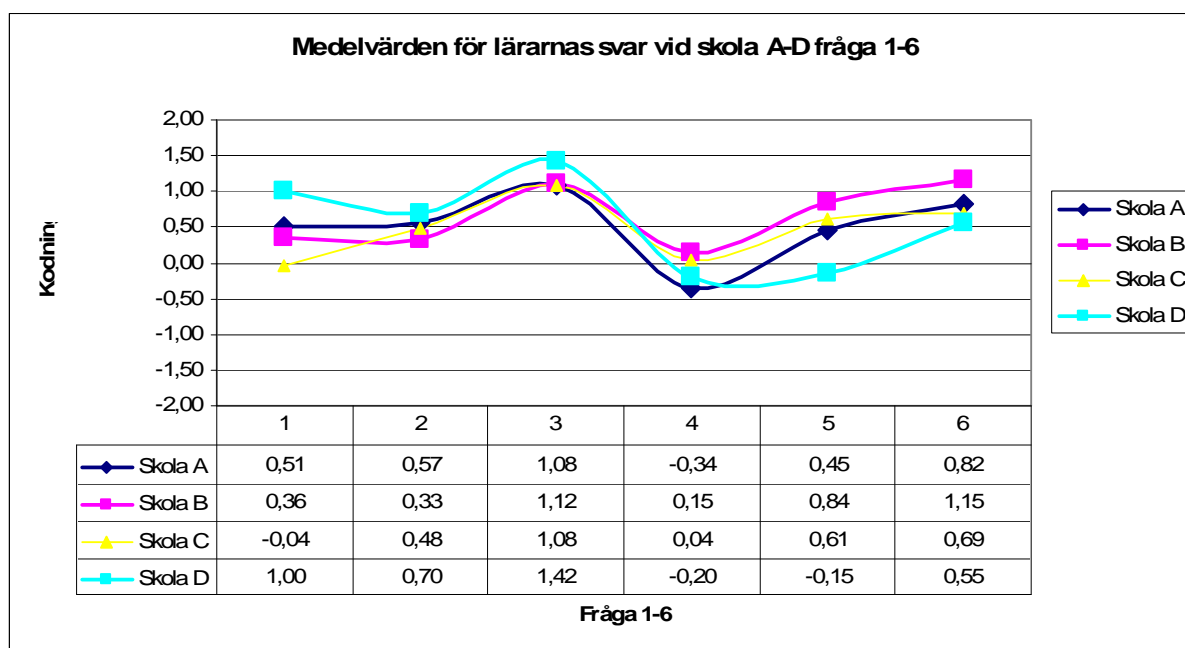
Medelvärden för lärarnas svar avseende fråga ett till sex

För att ändå visa på likheten i svaren mellan skolorna presenterar vi här nedan även en figur över medelvärdena för samtliga ovanstående frågor (dessa utgår enbart från lärarnas svar). Som framgår av bilaga nummer 9.1 har fråga ett till sex kodats enligt följande modell:

1. Initiativet till kommunikation med ledningen tas...

Nästan alltid av mig	2
Oftast av mig	1
Ungefär lika ofta av både ledningen som av mig	0
Oftast av någon i ledningen	-1
Nästan alltid av någon i ledningen	-2
Annat alternativ:		
.....		99

Medelvärden har beräknats genom att slå ihop de av lärarna för respektive fråga angivna svarens värde utifrån kodningen. Detta värde har sedan dividerats med det totala antalet svar. De som svarat "annat alternativ" har tagits ur beräkning och det totala antalet svar på denna fråga har minskat med detta antal. Som framgår av nedanstående figur tenderar skolornas svar att samvariera. Med samvariation avses inte något samband utan enbart att de följer ungefär samma trend i svaren. Detta ska tolkas med oerhörd försiktighet på grund av skola C och skola D:s låga svarsfrekvens.



Figur nr. 5.7 Medelvärden för lärarnas svar fråga 1-6

Effekten av försöken att kommunicera vision och/eller värdegrund

Fråga nummer 16 i lärarenkäten samt fråga 13-15 i ledningsenkäten har använts för att testa effekten av kommunikationen på en mer specifik nivå. Denna fråga lämnades öppen för lärarna att ange vad de själva ansåg/trodde var skolans vision och/eller värdegrund. Skolledningen fick svara på vad deras åsikter om huruvida det enligt dem är viktigt att lärarna är förtrogna med skolans vision och/eller värdegrund, hur ofta de (i skolledningen) anser att de kommunicera denna/dessa samt hur insatta de tror lärarna är med skolans vision och/eller värdegrund.

Alla personer i skolledningen, på samtliga skolor, anger att de anser det vara mycket viktigt att lärarna är förtrogna med skolans vision och/eller värdegrund. De flesta i skolledningen anser att de arbetar med att kommunicera denna ganska till mycket ofta (enbart två personer angav att de "ibland" arbetar med att kommunicera denna). Majoriteten av personerna bland skolledningen tror att lärarna är "ganska insatta", två tror att lärarna är "mycket insatta", en tror att de är "något insatta" och ytterligare en tror att lärarna är "väldigt lite insatta". Återigen är det resultatet för skola D som skiljer sig mest från övriga skolors resultat. För mer information om hur respektive skolas ledning svarade se bilaga nummer 9.4.

Vad avser lärarnas svarsfrekvens på fråga 16 är den låg för skola A och B (31 respektive 36 procent) För skola C och D är den avsevärt högre (74 respektive 95 procent) men då ska det ha i åtanke att den totala svarsfrekvensen för dessa två sistnämnda skolor är betydligt lägre än för skola A och B. Genomgående för resultatet, vad gäller samtliga skolor, kan säga vara att lärarna i väldigt liten utsträckning kan återge visionen och/eller värdegrunden. För att studera samtliga lärares svar och hur många punkter som överensstämmer med skolans vision och/eller värdegrund se bilaga nummer 9.5.1-9.5.4.

5.2.2 Analys av kommunikationsprocessen

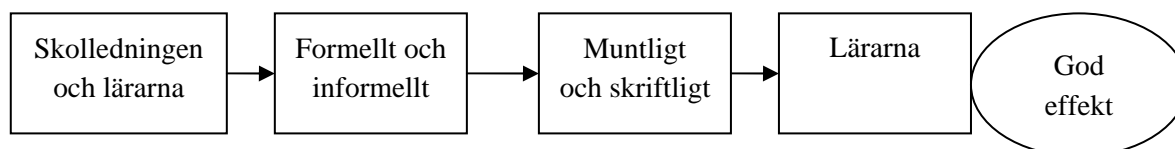
I följande avsnitt ämnar vi analysera resultatet som presenterat ovan utifrån de teorier vi konstruerat frågorna. Vi anser oss ha funnit en genomgående trend (som emellertid ska tolkas ytterst försiktigt på grund av den bristande svarsfrekvensen på skola C och skola D). Denna trend illustreras nedan.

Lasswell:s modell

<i>Who</i>	Trenden, anser lärarna, går mot att initiativ till kommunikation mellan lärare och skolledning i större utsträckning tas av lärarpersonal än av skolledning. Skolledningens svar överensstämmer med detta.
<i>Says what</i>	Kommunikationen är ungefär lika delar formell som informell , något mer formell kommunikation bland lärarna.
<i>In which channel</i>	Kanalerna skriftlig och muntlig kommunikation används ungefär lika mycket (förutom vid skola A).
<i>To whom</i>	Lärarna vänder sig främst till lärare (med undantag för skola A) emedan skolledningen är splittrad.
<i>With what effect</i>	Avseende fråga nummer fem och sex anser lärarna överlag att effekten av deras kommunikation är god (förutom skola D som anser att de får avsevärt sämre gehör från skolledningen). Det vill säga lärarna anser att de "oftast" får gehör oavsett om de vänder sig till övrig lärarperson eller skolledningen. För effekten av skolledningens kommunikation med lärarna är den god anser en stark majoritet, för effekten av kommunikationen med övriga inom ledningen är den dock ännu bättre.

Shannon och Weaver:s modell:

Ett alternativt sätt att illustrera det ovanstående är genom Shannon och Weaver:s basmodell. Om vi byter ut de begrepp författarna använder i den figur som illustreras i teorikapitlet (se figur nummer 4.2) mot det resultat vi funnit i vår studie framkommer följande mönster: sändare är både lärare och skollledning, budskapet är lika ofta formellt som informellt, mediet kan vara både muntligt och skriftligt, mottagaren är oftast lärarna. Effekten av kommunikationen är överlag god. Detta illustreras genom figuren nedan.



Figur nr. 5.8 Den linjära kommunikationsprocessen utifrån resultatet från enkätundersökningen

Studerar vi däremot fråga 13-15 i ledningsenkäten och fråga 16 i lärarenkäten får vi en annan bild av effekten av kommunikationen. I dessa frågor är sändaren skollledningen, budskapet är visionen och/eller värdegrunden och mottagaren är lärarna. Vi kan inte avgöra mediet eftersom de flesta i skollledningen anser att de ofta arbetar med att kommunicera visionen och/eller värdegrunden förutsätter vi att de arbetar med denna mer än att enbart presentera den på skolans hemsida (där vi funnit den vision och/eller värdegrund vi utgår från). Här finner vi ett problem eftersom effekten inte har blivit den avsedda.

Resultatet på frågan om vision och/eller värdegrund anser vi är utmärkande för skolorna i vår studie. Bristen på förmågan att korrekt återge skolans vision och/eller värdegrund är bland lärarna stor. Det kan, enligt vissa teorier, tyda på ledarskapsbrister eftersom det är ledarens ansvar att formulera, kommunicera och därmed förankra en organisations vision. Samtliga rektorer har angett i undersökningen att de anser att det är mycket viktigt att lärarna är insatta i skolans vision och/eller värdegrund och majoriteten anser att de arbetar med att kommunicerar denna ganska ofta. Ställs detta resultat mot lärarnas svar ser vi tydligt att det skett ett kommunikationsmisslyckande. Utgår vi från de klassiska processteorierna framträder minst tre potentiella orsaker till detta.

- Sändaren, det vill säga rektorerna, har inte förmågan eller kompetensen att sända budskapet så det får avsedd effekt.
- Budskapet, det vill säga själva visionen och/eller värdegrunden, är för abstrakt, för konkret, för stort och så vidare.
- Mottagaren, det vill säga lärarna, är inte mottagliga för budskapet. Av diverse skäl uppfattar inte lärarna budskapet alternativt feltolkar detta.

Problemet kan också ligga i brus som uppstår på vägen från sändaren till mottagaren eller mediet utifrån vilket budskapet överförs. Vart problemet uppstår kan vi dock inte svara på enkelt. Med en analys utifrån ledarskapsteorierna ligger ansvaret att formulera och kommunicera en vision hos skollledningen och tolkningen skulle då bli att det är skollledningen som bär ansvaret för kommunikationsmisslyckandet. Vi anser dock att verkligheten inte är så

enkel och kommer därför under senare avsnitt att gå djupare in i analysen av varför vi fick det resultat vi fick.

5. 3 Ledarskap och kommunikation

Tillvägagångssätt

I detta avsnitt har vi valt att presentera resultatet av det empiriska materialet i en sammanfattande tabell. Först inleder vi med genomgång för hur vi gått tillväga. Detta moment kan anses vara en del av metod, men vi har valt att presentera tillvägagångssättet här för att inte i metodstycket förekomma det vi tar upp i teoridelen. Eftersom vi inte haft möjlighet att studera alla Likerts issues på det tillvägagångssätt som Likert avsåg har vi försökt att operationaliserat teorin som ett sätt att klassificera skolorna för att få fram den jämförande aspekten. Det har lett till att vi tagit fram vår egen version av Likerts modell. Vi har främst utgått från det som presenteras i tabell nummer 3.1 i teoridelen. För att öka förståelsen av denna modell har vi själva översatt de engelska begreppen till svenska. Vi har översatt begreppet "issue" med begreppet "ämne" för vi anser att detta bäst sammanfattar innehållet. Även namnen på de olika ledarskapsstilarna har översatts. Därefter har vi ställt frågor i enkätundersökningen för att utifrån svaren på dessa frågor kunna placera in skolorna i modellen. Ett ämne korresponderar till en fråga i enkäten. Som redovisats i teoridelen har vi vid utformningen av frågorna sju till tio utgått från Likerts ledarskapsteori. Vi har även konstruerat fråga nio och tio utifrån Likerts ledarskapsteori men har då själva delat upp några av de i Likerts modell ingående dimensionerna det vill säga ämnet attityd i konkurrens och tillit. En illustration över vår version av Likertmodellen (där vi översatt de engelska begreppen) visar vilket svarsalternativ som hamnar i vilken box, framgår av nedanstående tabell nummer 5.1.

Ämne		Fråga nr. i lärarenkät	System I ”Beordrande”	System II ”Säljande”	System III ”Konsulterande”	System IV ”Deltagande”
Attityd	Konkurrens	9	Mycket konkurrens	Ganska mycket konkurrens	Lite konkurrens	Ingen konkurrens
	Tillit	10	Låg tilltro	Ganska låg tilltro	Ganska hög tilltro	Hög tilltro
Tillfredsställelse		13	Mycket nöjd	Ganska missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd
		14	Mycket nöjd	Ganska missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd
		15	Mycket nöjd	Ganska missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd
Kommunikation		7	Uppifrån (ledning till lärare)	Uppifrån men jag kan bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller några få områden	Från båda hållen men flest möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller egna arbetsområdet	Från båda hållen lika mycket och möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ på alla områden
Beslutstagande		8	Ledningen	Ledningen står för policyn men jag får möjlighet att påverka denna	Ledningen står för policyn men jag har möjlighet att ta fram egna ramar att arbeta inom.	Beslut tas av berörda personer gemensamt
Prestation		Meritvärde, betyg år 3, genom -strömning	Lågt	Ganska lågt	Ganska högt	Högt

Tabell nr. 5.1 Klassificering av resultaten i enkätundersökningen utifrån författarnas version av Likertmodellen

Vi har enbart utgått från lärarenkäten vid indelning av skolorna i modellen. Valet av denna metod grundar sig i flera problem som uppstått längs vägen. Ett problem är att på en skolan har enbart en person i skolledningen svarat på enkäten. Ett annat problem är den stora omfattningen av det empiriska materialet som ledde till att vi var tvungna att göra vissa avgränsningar. Vid placering i boxarna utgår vi från det dominerande svarsalternativet bland lärarna. Var skolan

placeras sig i tabellen har då markerats med skolans bokstav, till exempel A. Om det faller sig så att det inte finns ett dominerade alternativ på en skola placeras denna skola i båda boxarna (detta illustreras genom att skolans bokstav är kursiv – *A*, *B* och så vidare). Detta gäller även om det finns ett mittenalternativ i frågan som blir det dominerande svaret. Valet att utgå från det dominerande svarsalternativet har dels med den bristande svarsfrekvensen att göra dels det att vi utgår från en kvalitativ tolkning. Att lyfta fram vad flest personer har valt anser vi vara mer intresserant än att visa på ett medelvärde som motsvarar någon inte existerande ”medelindivid” (för den som är intresserad av spridningen i resultatet eller medelvärden för fråga 7-10 se bilaga 9.3 och 9.4 för spridningen, nummer 9.6 för medelvärden). Vad gäller begreppet prestation och tillfredsställelse har vi utgått från skolornas prestationer vad avser statistiken från skolverket. Lärarnas svar på gymnasieundersökningen har använts för att klassificera skolorna avseende ämnet tillfredsställelse (fråga 13-15 i lärarenkäten). Hur skolorna placeras sig i vår modell utifrån de svar vi fått i enkätundersökningen presenteras i nedanstående tabell nummer 5.2. Ändamålet med denna tabell är att visa på typbilden för respektive skola och vi vill lyfta fram eventuella skillnader och likheter vad gäller ledarskapet i skolorna. Resultatet ska ändå inte ses som representativt för hela skolan.

Resultatet av indelningen

Som framgår av nedanstående tabell finns det åtta rader som skolorna ska placeras in i utifrån vad det dominerande svaret i enkätundersökningen är. Resultatet är mycket splittrat och visar att skolorna hamnar under olika slags ledarskapstyper beroende på vilket ämne som berörs. Samtliga skolor har alternativet system III, det vill säga ”konsulterande” ledarskapstyp som det dominerade alternativet. Skola A är den skola som har minst spridning i resultatet. Denna skola präglas enligt vår modell av två ledarskapstyper, ”konsulterande” och ”beordrande” med dominans åt den förstnämnda. Skola B är en blandning av ”säljande”, ”konsulterande” och ”deltagande” ledarskap med svag dominans åt ”konsulterande” ledarskap. Skola C har störst spridning och här återfinns då samtliga ledarskapstyper. Skola D uppvisar ett något splittrat resultat med dominans av (liksom bland övriga skolor) ”konsulterande” ledarskap men placeras sig även i kolumnen ”beordrande” och ”deltagande”.

Ämne		Fråga nr. i lärarenkät	System I ”Beordrande”	System II ”Säljande”	System III ”Konsulterande”	System IV ”Deltagande”
Attityd	Konkurrens	9			A	B,C,D
	Tillit	10			A,B,C,D	D
Tillfredsställelse		13			A,B,C,D	
		14			A,B,C,D	
		15		B,C	A,D B,C	
Kommunikation		7		B,C	A,D	
Beslutstagande		8	A,C,D	B		
Prestation		Meritvärde, betyg år 3, genom - strömning	A,D			B,C

Tabell nr. 5.2 Skolornas resultat utifrån klassificering enligt tabell nr.5.1

5.4 Message design logics

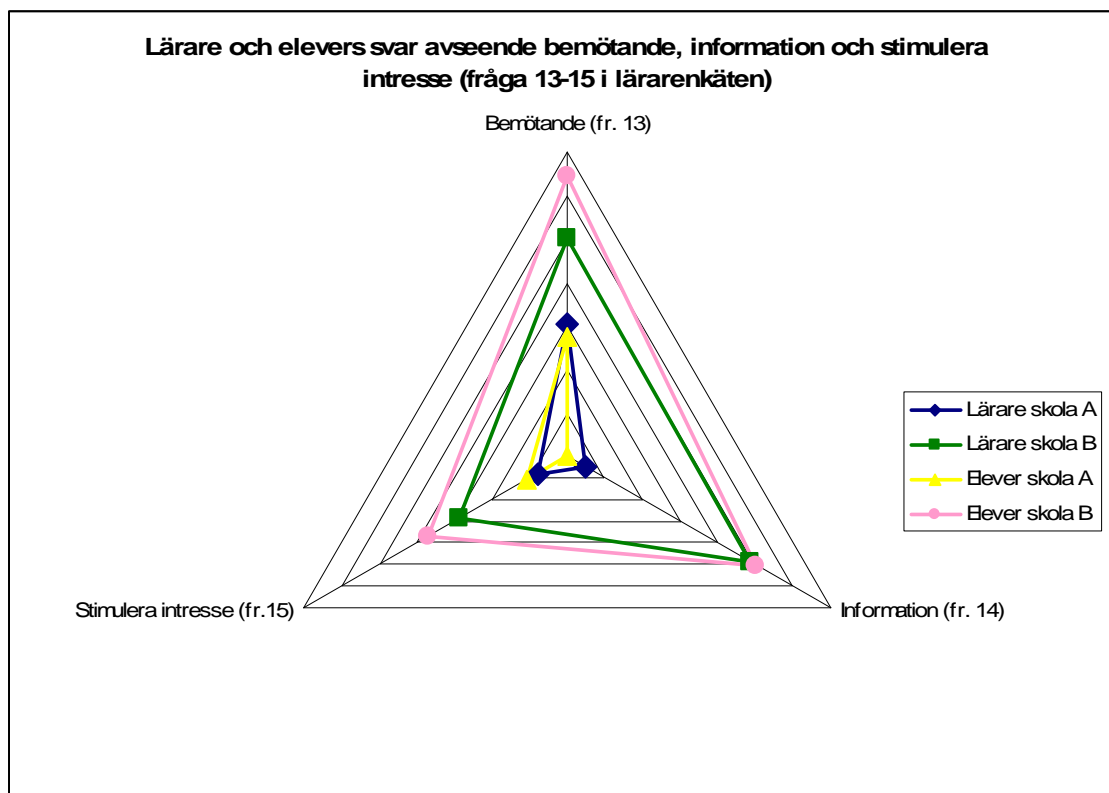
Vi har valt att inte göra någon större redovisning av resultatet för frågorna som korresponderar till MDL teorin eftersom denna teori har visat sig vara mindre lämplig för vår studie. Om vi ger oss på att analysera resultatet utifrån MDL skulle vi i sådana fall snarast konstatera att enbart ett fåtal personer har angett att diskussioner, dispyter och dylikt beror på kommunikationsproblem vilket då innebär att de flesta personer på skolan har olika MDL. Detta innebär således att de inte kan identifiera att en diskussion, dispyt eller dylikt skulle bero på kommunikationsproblem. Det genomgående mest frekvent angivna svaret är att dispyter och dylikt beror på skillnader i åsikter (se bilaga nummer.9.3 och 9.4 fråga 11-12 för mer information).

5.5 Lärarnas svar på gymnasieundersökningens frågor

Den avslutande delen i lärarenkäten består av ett urval av frågor från gymnasieundersökningen, närmare bestämt de frågor som använts vid urval av skolor (se avsnitt 2.4.1). Frågorna har omformulerats för att anpassas efter lärarna och blir då:

- Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller...
 - Ledningens bemötande?
 - Information till dig om vad som ska hända på skolan?
 - Hur flertalet personer bland ledningen förmår stimulera och väcka intresse?

Här är den dåliga svarsfrekvensen för skola C och skola D ett något större problem då avsikten från början hade varit att jämföra lärarnas svar i form av medelvärden med de i gymnasieundersökningen framtagna medelvärden för de korresponderande frågorna. Detta kan egentlig inte göras och det går definitivt inte att dra några slutsatser i form av samvariationer mellan svaren från eleverna och lärarna för skola C och skola D. Inte hellre kan de jämföras med övriga skolor. Av detta skäl presenteras nedan enbart skola A och skola B:s resultat i jämförelse med elevernas svar på samma frågor inom respektive skola samt i jämförelse med varandra.



Figur nr. 5.9 Svaren avseende frågor om bemötande, information och stimulerande av intresse för lärare och elever på skola A och skola B

Figuren ovan visar hur lärarna respektive elevernas svar på frågor om bemötande, information och stimulerande av intresse förhåller sig till varandra och till den andra skolan. Lärarna och elevernas svar skiljer sig något åt på de enskilda skolorna men de relativa skillnaderna mellan

skola A och skola B framgår tydligt. Både lärare och elever på skola B är mer nöjda sett till de tre frågorna är lärare och elever på skola B.

5.6 Vikten av vision

I följande avsnitt går vi närmare in på att diskutera och analysera resultaten som framkommit när vi frågat lärarna om skolans vision och/eller värdegrund samt skolledningarnas åsikt om detta (fråga 16 i lärarenkäten och fråga 13-15 i ledningsenkäten). Vi har kompletterat denna diskussion och analys genom att använda oss av sekundärdata bestående av en rad studier som berör vårt forskningsområde och som sammanfattas i Forskning om rektor – en forskningsöversikt.¹⁴³ Syftet är utveckla en djupare förståelse av våra resultat i relation till tidigare studier inom området.

Innebörden av en vision

Vikten av en god, öppen och/eller effektiv kommunikation för en välfungerande organisation kan inte nog betonas. Studie efter studie, teori efter teori baseras på detta antagande.¹⁴⁴ Även vikten av en väl formulerad, artikulerad och kommunicerad vision anses av många vara stor. Så väl för en organisation som helhet¹⁴⁵ som för ett framgångsrikt ledarskap i synnerhet¹⁴⁶.

Enligt Svenska akademins ordbok är en vision en ”ofta överfört framtida idealbild att sträva mot”.¹⁴⁷ En vision är ett övergripande mål, en ledstjärna för organisationen. Mer utvecklat kan det beskrivas som ”att ha en vision innebär inte att vara enbart engagerad vid ett specifikt framtida tillstånd... snarare att använda en vision som en del av en mekanism för att avgöra vilka aspekter i nuet som ska betonas, som en källa för inspiration eller till och med utmaning.”¹⁴⁸ (författarnas egen översättning). Visionen ska varken vara för abstrakt eller för konkret. Organisationer kan självklart ha flera mer specificerade mål på lägre nivåer men visionen kan ses som det som ska ange riktningen mot vilken organisationen ska styra. En bra vision är även flexibel.¹⁴⁹ Vikten av en vision för en skola är en aspekt som forskningen om skolan är samstämmig om. I Forskning om rektor – en forskningsöversikt skriver författarna att ”framgångsrika skolor har rektorer som förmår tydliggöra skolans mål, kommunicera dessa och åstadkomma uppslutning kring dessa bland medarbetarna.”¹⁵⁰

En studie av svenskar och svenskt ledarskap visar att vad som på engelska benämns ”empowerment” är vanligt förekommande inom svenska organisationer¹⁵¹. Begreppet

¹⁴³ Ekholm et al. (2000).

¹⁴⁴ Se bland annat Larsson (2001), Monthienvichienchai et al. (2002), Tourish et al. (1998).

¹⁴⁵ Se bland annat Bjerke (2007) s. 114-115.

¹⁴⁶ Se bland annat Flauto (1999), Ekholm et al. (2000).

¹⁴⁷ Vision Nationalencycledin.

¹⁴⁸ Bjerke (2007) s. 114.

¹⁴⁹ Ibid. s. 115.

¹⁵⁰ Ekholm et al. (2000) s. 100.

¹⁵¹ Birkinshaw (2002) s. 15.

”empowerment” är svåröversatt begrepp som bemyndigande, delegerande kan användas men vi kommer i fortsättningen utgå från det svenska begreppet ”självständighet” då det bäst syftar till det som avses med empowerment. Birkinshaw skriver att i Sverige ser anställda inte med positiva ögon på en chef som tittar över axeln på de anställda. Svenskar är vana vid en stor självständighet i sitt arbete.¹⁵² Att ge sina anställda stor självständighet i sina arbeten kan fungera mycket väl och leda till stora framgångar för en organisation. Det kräver inte desto mindre att hela organisationen arbetar åt samma håll, med samma mål i åtanke. Vidare beskriver Birkinshaw genom en teatermetafor hur självständighet tillsammans med en vision kan fungera utmärkt. Enligt Birkinshaw är manusförfattaren som skriver visionen och regissörerna som realiserar visionen. För att detta ska ske på bästa sätt behöver regissören en stor självständighet. En bra regissör förverkligar manusförfattarens vision på ett sätt som denna kanske aldrig kunnat föreställa sig. Manuset bör inte vara för detaljkrivet för det utgör ett hinder för regissören. En bra regissör lyckas förmedla det manusförfattaren vill få fram genom sin egen tolkning.¹⁵³ Vi finner denna liknelse passande då den belyser samspelet mellan vision och självständighet och hur dessa tillsammans kan skapa något positivt för en organisation.

I skolan kan det emellertid ifrågasättas om denna självständighet har gått för långt, främst vad gäller lärares egen undervisning och utformning av sitt eget arbete. Läraryrket präglas av en historisk betingad och djupt rotad autonomi.¹⁵⁴ Självständigheten gäller främst lärarens undervisning och utveckling av denna och inte till exempel arbetsmiljöfrågor, administration och förvaltning då det främst är skolledning som beslutar om dessa. I alla fall om man ser till det så kallade ”osynliga kontraktet” som bland annat Berg hävdar finns mellan rektorer och lärare.¹⁵⁵ Vår egen studie tycks åtminstone bekräfta att lärarna inte i större utsträckning lägger sig i beslut alternativt inte får delta i beslut vad gäller arbetsplatsen (se fråga åtta bilaga nummer 9.3). Vi kan däremot inte yttra oss om huruvida skolledningen kan påverka lärarnas undervisning. Det är möjligt att diskutera om denna långt gångna autonomi är något positivt för skolan som helhet och för eleverna i synnerhet. Särskilt om skolan inte kan, som våra resultat visar, inordna sig under en och samma vision och/eller värdegrund. Om så är fallet blir det argument för stor självständighet som lyfts fram genom exemplet med teatern inaktuellt. Det kan då istället ses som att alla lärare spelar sin egna lilla pjäs utifrån sitt eget manus och det kan ifrågasättas vilka konsekvenser detta får för elevernas undervisning och kunskapsutveckling.

Skolorna och visionen

Ytterligare ett problem som lyfts fram i Forskning om rektor – en forskningsöversikt är att lärare sällan anser sig få feedback (vare sig positiv eller negativ) från skolledningen.¹⁵⁶ Detta anser vi kan tänkas vara både ett resultat av och något som påverkar den stora autonomi i skolorna. Tolkningen av dessa resultat tyder också på att det torde vara svårt att ena alla lärare i en skola under ett ”tak” om detta förhållande råder. Det är delvis genom beröm och kritik skolledningen styr sin personal i en viss riktning. Saknas denna aspekt blir det svårt att förankra

¹⁵² Birkinshaw (2002) s. 15.

¹⁵³ Ibid. s.18-19.

¹⁵⁴ Ekholm et al. (2000) s. 24.

¹⁵⁵ Ibid. s. 97, 152-153.

¹⁵⁶ Ibid. s. 62.

en vision. Som nämnts ovan kan visionen ses som något som ska visa vad i nuet som ska betonas. Att ge beröm är ett sätt genom vilket det åstadkoms. Vad som även bekräftar det ovan existerande förhållandet är att flera studier visar på att skolledningen ofta antar en administrativ roll och på grund av osäkerhet inte lägger sig i lärares undervisning och eller utveckling i någon större utsträckning.¹⁵⁷ Denna osäkerhet kan förklara upplevelsen av några av våra möten med rektorerna på de olika skolorna. En rektor framstod som oroad för att det skulle kunna uppfattas av lärarna som om rektor tvingade på dem att delta. Ytterligare en rektor föreföll även denne som i högsta grad mån om att inte trampa på någons tå och var därför försiktig i sitt agerande. En av rektorerna visade däremot upp en helt annan attityd som motsäger att rektorer ofta skulle vara osäkra i sin roll. Det framstod som att det var dennes, och enbart dennes, beslut som var avgörande för om huruvida vi fick genomföra studien eller inte. Således två rektorer som framstod som mer avvaktande i relationen till lärarna emedan en rektor var mer direkt och bestämd.

Skolledningen har också enligt vissa studier ofta "svårt att tydliggöra sin syn på påverkansprocessen mellan ledare och medarbetare och hur man ska omsätta den i handling. Utöver dessa svårigheter tillkommer en otydlighet och viss omedvetenhet kring målen för verksamheten."¹⁵⁸ Vilket, enligt oss, skulle kunna innebära att skolledningen därmed även har svårt att formulera en bra vision och/eller värdegrund. Detta skulle delvis kunna förklara våra resultat. Ovan har vi skrivit att framgångsrika skolor, enligt studier, har en skolledning som tydliggör skolans mål, kommunicerar och skapar uppslutning kring dessa. Skolledningen visar i vår undersökning en inställning och vilja att arbeta efter detta. Däremot visar resultaten på fråga 16 att ingen av de skolor vi utfört undersökningen på skulle utifrån det tidigare nämnda kriteriet kunna vara framgångsrika skolor.

Men vi nöjer oss inte med att enbart konstatera att det kan vara svårt att formulera en bra vision och/eller värdegrund. Våra resultat visar inte enbart på att det finns en utbredd dålig insikt i vision och/eller värdegrunden. Det har även framkommit svar som visar på att andra faktorer än ovanliggande ligger bakom resultaten. I fråga 16 i enkäten ber vi lärarna beskriva, kortfattat, vad skolans vision och/eller värdegrund är enligt deras uppfattning. Vissa respondenter återger smått förvånande svar som till exempel "*nyckfullt och föränderligt som aprilväder alltefter toppstyrningens inriktning och hur väl marionetterna sprattlar*" eller "*Att skaffa fler elever för att kortsiktigt överleva.*" Andra uttrycker tydligt sin åsikt om varför de anser att det inte finns en vision "*Det finns ingen, för ledningen har inte rätt kompetens för att driva skolan. Ledningen tillsätts ofta på fel grunder, saknar ofta både rätt utbildning och rätt bakgrund. Dessutom är det sällan pedagogiska ledare, goda organisatörer och kreativa visionärer*" En del anser att visionen helt enkelt inte är bra eller att den inte fungerar, att skolledningen inte kan formulera en vision: "*Tyvärr inte helt tydlig från ledningens sida*", "*En politiskt styrd organisation som präglas av icke realistiska pedagogiska visioner*". Andra verkar anse att själva konceptet vision i sig inte är något att ha "*Jag struntar i skolans vision. Visioner är larv. Eleverna ska lära sig att tänka, tänka kritiskt och bli ödmjuka medborgare med självförtroende.*", "*En pappersprodukt...*" Detta är bara några enstaka exempel på vad lärarna återgett som svar på fråga 16 (för fler svar se bilaga nummer 9.5.1 – 9.5.4). Av ovanstående kommentarer framstår tydligt att visionen och/eller värdegrunden (som de är angivna på skolornas hemsidor) är starkt

¹⁵⁷ Ekholm et al. (2000) s. 33.

¹⁵⁸ Ibid. s 34.

förvrängda i lärarnas svar samt att attityderna gentemot visionen och/eller värdegrunden förefaller inte positiva. Alla lärare har inte angett lika förvrängda svar som här ovan men ingen har lyckats att helt och hållet återge skolans vision och/eller värdegrund. Avseende insikten i skolans vision och/eller värdegrund och de kommentarer som återgetts i svaren på denna fråga har vi funnit likheterna mellan samtliga skolor större än skillnaderna. Således skulle vi kunna påstå att det finns ett liknande mönster i alla skolors svar gällande denna fråga.

I Forskning om rektor – en forskningsöversikt¹⁵⁹ skriver författarna även att studier har visat att lärarnas bild av en effektiv rektor är bland annat att ”de ska garantera lärarnas professionella autonomi”¹⁶⁰ vidare ska de även ”visa respekt för lärares olika sätt att undervisa.”¹⁶¹ Lärarna vill även ha förslag och råd snarare än direkta anvisningar vid problem. Bilden av en effektiv skolledare utifrån lärarnas perspektiv skiljer sig från den bild av effektiva ledare som framträder i andra studier av ledarskap.¹⁶² Vi anser att den bild lärare har av en effektiv skolledning kan tänkas skapa förväntningar på skolledningen. Bilden av den effektiva skolledaren och dessa förväntningar kan som nämnts ovan kopplas ihop med lärarnas autonomi. Det går inte att svara på vad som skapar det ena eller det andra, det vill säga om autonomi skapar förväntningar på skolledningen eller om förväntningar bidrar till autonomi. Förväntningar som inte infrias kan skapa misstro och motarbetande hos de anställda. Exempel på vad dessa skulle kunna vara är om skolledningen går in och ger direktiv angående lärarnas undervisning. Det vill säga att skolledningen bryter mot det ovannämnda ”osynliga kontraktet”. Eventuellt kan kommunicerande av en vision upplevas av lärarna som att skolledningen gör just detta, det vill säga de går in på lärarnas område och ger direkta anvisningar. Om lärarna upplever kommunikationen av vision och/eller värdegrund på detta sätt kan de tänkas att de känner brist på förtroende till och motstånd mot skolledningen. Detta kan enligt en tolkning av Likert leda till att lärarna inte accepterar kommunikationen och till och med förvränger den.¹⁶³ Våra resultat har visat på att en förvrängning av vision och/eller värdegrunden har skett. Detta mönster verkar således vara något historiskt betingat, inlärt och specifikt för gruppen lärare. En annan benämning på detta fenomen brukar vara kultur. Svaret på varför vi fick de resultat som vi fick kanske inte ska sökas i kommunikationsprocessen utan i de betingelser som skapas av skolkulturen.

Organisationskultur kan definieras som ” delade uppfattningar av organisatoriskt arbete...”¹⁶⁴(författarnas egen översättning) En studie som ser till skolkultur beskriver denna som ” ett system av mening som påverkar hur människor tänker och hur de agerar i skolan.”¹⁶⁵ (författarnas egen översättning) I samma studie skriver författarna att rektorer har ett stort inflytande på skolkulturer och genom denna har de även möjlighet att påverka lärares arbete.¹⁶⁶

¹⁵⁹ Ekholm et al. (2000).

¹⁶⁰ Ibid. s 36.

¹⁶¹ Ibid. s 36.

¹⁶² Ibid. s 36.

¹⁶³ Likert (1961) s. 45.

¹⁶⁴ Berg et al. (2004) s. 571.

¹⁶⁵ Engels et al. (2008) s. 160.

¹⁶⁶ Ibid. s. 160.

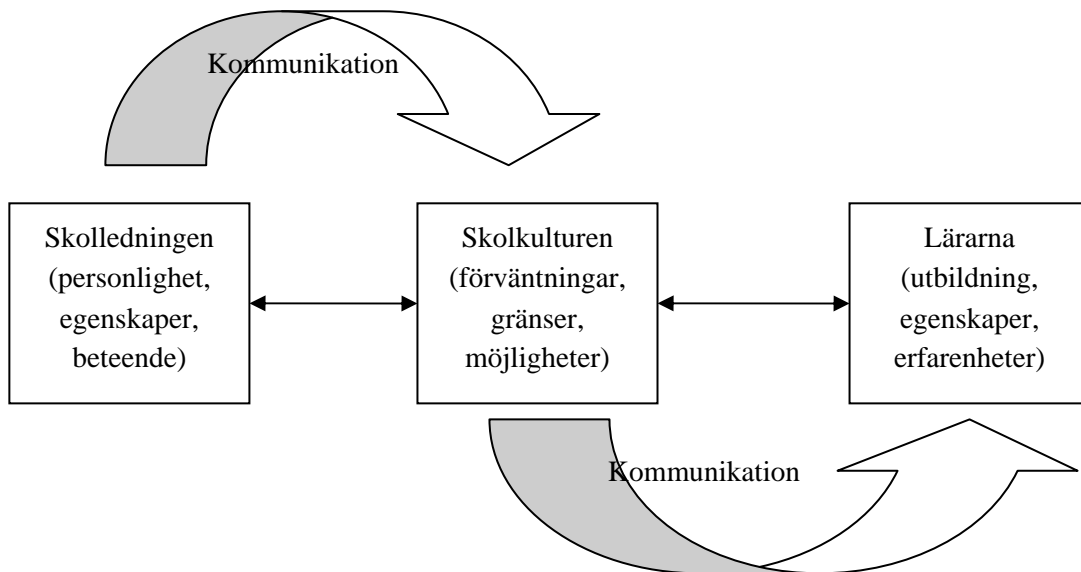
Vidare skriver författarna att en skolledare av typen utvecklande kan påverka skolkulturen.¹⁶⁷ Bass, en av frontfigurerna inom utvecklande ledarskapsteorin skriver emellertid att ”skillnader i kulturell övertygelse, värderingar och normer modererar ledare – ledd relationen.”¹⁶⁸ (författarnas egen översättning) Det kan ses som att skolledare av typen utvecklande möjligtvis kan påverka en skolkultur men skolkulturen påverkar också skolledare och vissa skolkulturer kan ses som mer gynnande än andra för ett framgångsrikt ledarskap lika så för en framgångsrikt skola som helhet.

Kommunikation och skolkulturen

Oavsett vilken teori vi utgår från vid studiet av skolledare och lärare (om vi ser till egenskaper, beteende och så vidare) säger flertalet att en väl fungerade kommunikation är viktig för en organisations välmående och framsteg. Kommunikationen är beroende av flera aspekter; vem som säger något, vad som sägs, i vilken form, till vem och så vidare. Vad vi har funnit när vi analyserat vårt material och tagit del av tidigare studier inom vårt forskningsområde är att kommunikationen på de undersökta gymnasieskolorna tycks passera genom ett slags filter. Detta filter avgör vad som kommer att uppfattas, accepteras och klassificeras som effektiv kommunikation. Detta filter kan sägas bestå, enligt oss, av den rådande skolkulturen som innehåller de förväntningar kulturen skapar på ledarskapet, dess syfte och hur stora påverkansmöjligheter ledarna har. Kulturen skapar gränser och möjligheter för kommunikationen. Skolkulturen avgör huruvida lärarna kommer acceptera och ta emot den kommunikation som skolledningen sänder. Vi har valt att illustrera denna relation i en figur som återfinns nedan (figur nr 5.10). Relationen är inte enkelriktad utan ska förstås genom de dubbelriktade pilarna som att skolledningen påverkar den rådande skolkulturen och denna i sin tur påverkar hur rektorerna kommunicerar. Även lärarna påverkas av och upprätthåller den rådande skolkulturen. Med andra ord, oavsett vem som är sändare eller mottagare, oavsett vilket medium som används passerar kommunikationen enligt vår analys genom detta filter som påverkar effekten. Den nedanstående figuren kan självklart utvecklas och fler kopplingar kan tänkas dras, till exempel till andra faktorer som påverkar skolkulturen. Eftersom vår studie inte analyserat dessa aspekter inkluderar vi dock inte dem här. Fråga 16 i lärarenkäten respektive fråga 13-15 i ledningsenkäten behandlar kommunikation från skolledning till lärare. Av detta skäl utgår vår diskussion i detta avsnitt från ett enkelriktat perspektiv på kommunikation. Figuren nedan visar således inte det faktum att kommunikationen kan gå åt andra hållet (från lärare till skolledning).

¹⁶⁷ Engels et al. (2008) s. 171.

¹⁶⁸ Bass (1997) s. 137.



Figur nr 5.10 Relationen mellan skolledning och lärare – mellanliggande faktorn

Figuren ovan kan ses som en utveckling av den tankemodell vi presenterade i inledningen (figur nummer 1) i kombination med basmodellen som presenteras i teorikapitlet (figur nummer 4.2). Vi utgår i denna studie utifrån att skolledningen kan påverka elevers prestationer genom mellanliggande faktorer. Vår tolkning av resultaten (dels resultaten från vår enkätundersökning dels från sekundärdata i form av Forskning om rektor – en forskningsöversikt) skulle då bli att en av dessa mellanliggande faktorer är skolkulturen. Alternativt kan det tolkas som att det ”brus” som kan finnas i kommunikationsprocessen består av skolkulturen och påverkar därmed hur budskapet tas emot. Vi utgår från att kommunikationen är viktigt och de teorier vi har tagit del av bekräftar detta. De undersökningar vi har tagit del av visar att för att en rektor ska kunna påverka elevers prestationer krävs vissa förutsättningar. En av dessa är ett gynnsamt klimat i skolan det vill säga en skolkultur som stödjer öppen kommunikation och en vilja att jobba mot samma mål, med andra ord att ha en delad vision och/eller värdegrund.

6. Slutsatser

- Uppsatsen visar att det finns vissa mönster i de olika skolornas kommunikation utifrån processteorier. Det finns stor spridning i lärarnas svar avseende fråga ett till sex. Det går inte att fastslå några samvariationer med vare sig med enskilda skolors prestationer enligt de prestationsmått som utgjort urval eller med övriga skolor. Några konstateranden utifrån omöjliggörs främst genom den låga svarsfrekvensen på skola C och skola D.
 - Utifrån processteorin är det skolledning och lärare som tar initiativ till kommunikation. Denna är formell eller informell, muntlig eller skriftlig och vänder sig oftast till lärarna. Sett till lärarna och skolledningens egen bedömning av effekten är denna god.
 - Effekten av kommunikation anses vara god men sett till resultaten på fråga 16 i lärarenkäten och fråga 13-15 i ledningsenkäten framkommer en annan bild av effekten nämligen att lärarna har svårt att återge skolans vision och/eller värdegrund.
- Klassificering av skolorna utifrån uppsatsens egen version av Likerts ledarskapsmodell demonstrerar även den ett visst mönster. Det dominerande ledarskapssystemet för samtliga skolor är ett "konsulterande" ledarskap. Men även här är spridningen stor och samtliga skolor visar en blandning mellan olika ledarskapstyper. Dessa resultat ska inte ses som representativt för skola C och skola D på grund av den låg svarsfrekvens.
- MDL teorin har visat sig mindre lämplig för denna studie. Vi har därför inte berört resultaten kring den i någon större utsträckning.
- När det gäller gymnasieunderökningen har vi valt att endast jämföra resultaten för skola A och skola B, på grund av den låga svarsfrekvensen på övriga två skolor. Vid jämförelsen används medelvärden och det framgår att skola A har ett högre värde på samtliga frågor. På skola B är lärarna således mer nöjda avseende ledningens bemötande, information till dem angående vad som händer på skolan och hur flertalet personer bland ledningen förmår att stimulera och väcka intresse än vad lärarna på skola A är. Det går inte att säga om ovanstående skillnad i svar kan kopplas till något av de prestationsmått. Lärare och elever på den enskilda skolan tenderar att ha liknande svar avseende ovanstående frågor även de relativa skillnaderna mellan skola A och skola B är likartade.
- Vid en djupare analys av svaren på fråga 16 (även frånvaro av svar) tillsammans med en genomgång av studier inom vårt forskningsområde finner vi tänkbara förklaringar till varför få lärare svarat och varför en del av de som svarat angett förvrängda svar. En förklaring kan vara skolkulturen som skapar förutsättning, sätter gränser och möjligheter för kommunikationen. Med andra ord fungerar den som ett filter. Detta skulle kunna förklara varför kommunikationen av visionen och/eller värdegrunden har blivit förvrängd

7. Avslutande reflektioner och rekommendationer för framtida forskning

Skolan som forskningsområde är komplicerat. Själva organisationen har många intressenter (politiker, skolledning, lärare, föräldrar, elever med flera) som alla vill och söker påverka det som sker inom skolans dörrar. Inte blir det enklare då forskningen om skolan ofta präglas av en ensidig syn. Debatten om densamma har ofta sitt ursprung i värderingar varvid man väljer den studie som bekräftar ens egen synpunkt och lyfter fram denna. Det innebär inte att man bör sluta studera skolan, snarare tvärtom, fler perspektiv behövs och framförallt inom områden som skolan själv kan tänkas påverka. Det har varit intressant och givande att studera kommunikationen mellan lärare och skolledningen. Under studiens gång har många andra intressanta synvinklar och alternativa angreppssätt för att studera området framkommit och det finns mycket att hämta för framtida studier/forskning.

Efter att ha analyserat våra resultat och tagit del av övrig forskning inom området har vi funnit att skolkulturen kan tänkas påverka kommunikationen mellan skolledning och lärare. Skolkulturen skapar förutsättning för kommunikationen, sätter gränser och möjligheter. Vi anser emellertid att det inte är lätt att förändra skolkulturen och att mer än en särskild typ av ledaregenskaper krävs. Vi förnekar inte att vissa ledaregenskaper kan vara speciellt positiva ur en skolas synvinkel men vi tror att det behövs mer än bara det. Vi anser att det behövs förändringar i form av nya arbetssätt, fysisk miljöer och förhållningssätt. Vi har inte tagit hänsyn till den fysiska miljön i vår studie. Det var vår avsikt att göra detta och vi fick på några skolor en genomgång av lokaler. På grund av det stora omfattande empiriska materialet som framkom under enkätundersökningen samt brist på tillgång till teorier och tidigare forskning om den fysiska miljöns påverkan på prestationer, kultur och så vidare, valde vi att lämna denna aspekt på studien åt sidan. Det är dock något vi rekommenderar för framtida forskning att undersöka. Hur påverkar den fysiska miljön skolkulturen? Till exempel var lärare har sina arbetsrum och om de utnyttjar gemensamma lokaler?

Vi anser att framtida forskning kan komma med bidrag inom området och visa på vikten av vision och/eller värdegrund för skolan. Finns det några skolor där alla är enade under en och samma vision och/eller värdegrund? Vad finns det för skillnader och likheter mellan dessa och övriga skolor? Således vänder vi på forskningsområdet och första uppgiften blir att identifiera skolor som är enade under samma vision och/eller värdegrund. Sedan undersöka om det finns några likheter mellan dessa. Presterar de med en gemensam och väl förankrad vision bättre än de skolor som inte är enade under samma vision och/eller värdegrund?

Avslutningsvis vill vi uppmana alla, inom alla tänkbara forskningsområden, att söka bidra med forskning om faktorer som skolan själv kan tänkas påverka för att utveckla skolorna i positiv riktning.

8. Referenslista

8.1 Litteratur

- Bass, B. (1998) Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA.
- Bjerke, B. (2007) Understanding entrepreneurship, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Bryman, A. (2001) Samhällsvetenskapliga metoder, Liber, Malmö.
- Dainton, M et al. (2005) Applying communication theory for professional life: an introduction, Sage Publications, USA.
- Denscombe, M. (2000) Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur, Lund.
- Fiske, J. (1990) Introduction to communication studies, Andra upplagan. New York, Routledge, USA.
- Imsen, G. (2000) Elevens värld; Introduktion till pedagogisk psykologi, Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. (2001) Tillämpad kommunikationsvetenskap, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Likert, R. (1961) New patterns of management, McGraw-Hill Book Company, Inc.USA.
- Merriam, S. (1994) Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur, Lund.
- Thurén, T. (1991) Vetenskap för nybörjare, Liber, Malmö.
- Yin, R. (1994) Case study research: design and methods, Andra upplagan, Sage Publications, Inc. USA.

8.2 Vetenskapliga artiklar

- Adolfsson, L. et al. (1999) Different Methods – Different Results:How the Swedish Results in Mathematics Vary Depending on Methodological Approach, Educational Research and Evaluation Vol. 5, No. 2, pp. 127–138.
- Bass, B. (1997) Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, The American Psychologist Vol 52, No. 2, pp.130-139.
- Berg, P. et al. (2004) Defining, Messuring, and Comparing Organisational Cultures, Applied Psychology Vol 53, No 4, pp. 570-582.
- Birkinshaw, J. (2002) The art of Swedish management, Business Strategy Review Vol. 13, No 2, pp. 11-19.

- Bowman, J. et al. (1987) Modeling the communication process: the map is not the territory, *Journal of business communication* Vol. 24, No 4, pp 21-34.
- Engels, N. et al. (2008) Principals in schools with a positive school culture, *Educational Studies* Vol 34, No 3, pp. 159-174.
- Flauto, F. (1999) Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence, *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol. 6, No 1-2, pp. 86-97.
- Kennedy, M. (2008) Sorting out teacher quality, *Phi Delta Kappa* september, pp. 59-63.
- Monthienvichienchai, C. et al. (2002) Cultural awareness, communication apprehension, and communication competence: a case studie of Saint John's International School, *The international journal of educational management* Vol 16, No 6, pp. 288-296.
- Tourish, D. et al. (1998) Auditing staff-management communication in schools: a framework for evaluating performance, *Interntional journal of educational management* Vol. 12, No 4, pp. 176-182.
- Wright, R. et al. (1977) A profile of the ideal teacher *NASSP Bulletin*, Vol. 61, No 60, pp. 60-64.

8.3 Artiklar dagspress

- Arnegård Hansen (2006) Hämtat från:
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=544729&previousRenderType=2> Hämtat den: 090107.
- Björklund, J. (2008) i Stockholm TT Svenska dagbladet *Skriftliga omdömen i höst* Hämtat från.
http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_775025.svd Hämtat 081030.
- Knape, A. *Svenska skolan bättre än sitt rykt* Hämtat från:
<http://nwt.se/asikter/debatt/article68214.ece> hämtat 081023.

8.4 Övrigt publicerat material

- Ekholm, M. et al (2000) Forskning om rektor – en forskningsöversikt, Skolverket.
- ESO (2001) Betyg på skolan – en ESO-rapport om gymnasieskolorna, Löfbom, E.
- OECD (2008a) Education at a glance 2008 OECD briefing note for Sweden.
- OECD (2008b) Utbildningsöversikt: OECD-indikatorer. Sammanfattning på svenska.
- Skolverket (2004) Skolans roll för elevers kunskaper om demokrati- En fördjupad analys av Ung i demokrati-studien.
- Skolverket (2008) Internationella studier TIMSS 2007 Svenska grundskoleelevers kunskaper i matematik och naturvetenskap i ett internationellt perspektiv.
- Utbildningsförvaltningen i Stockholm stads (2005) Stockholms gymnasieundersökning läsår 2004/2005.

8.5 Hemsidor

Svenskt näringsliv (2007) *Bättre utbildningskvalitet för starkare konkurrenskraft*, Hämtat från: <http://www.svensktnaringsliv.se/skola/article24648.ece> Hämtat: 2009-01-07.

Skolverkets nyhetsbrev (2007) *Stora skillnader i skolors betygsättning*, Hämtat från: <http://www.skolverket.se/sb/d/1871/a/9393;jsessionid=365A0E94AA9807B2839088953D039F> FC Hämtat: 2008-10-04.

Rensis Likert, Nationalencyklopedin. Hämtat från <http://www.ne.se/artikel/241333> Hämtat 2009-01-07.

Begrepp

Validitet, Nationalencyklopedin. Hämtat från: <http://www.ne.se/artikel/338295> Hämtat: 2009-01-11.

Objektivitet, Nationalencyklopedin. Hämtat från: <http://www.ne.se/artikel/274269> Hämtat: 2009-01-09.

Tal

Obama, B. Hämtat från: <http://www.demconvention.com/barack-obama/> Hämtat: 18/9 2008-09-18.

8.6 Statistik från skolverket

Sven Sundin, speciella bearbetning skolverkets uppföljningsstatistik (Offentliga statistik myndigheten).

9 Bilagor

9.1 Enkät lärare

9. Bilagor

Bilaga 9.1 Enkät lärare

Kommunikation – nytt fokus för studier av skolan

Denna undersökning belyser Din åsikt/uppfattning av kommunikationen mellan Dig och ledningen (Rektor och biträdande rektorer) på skolan. Kommunikationen på organisationsnivån i skolan är ett tyvärr sällan studerat område. Vi vill ändra på detta och lyfta fram kommunikation som undersökningsområde för vi anser det är något skolan själv kan tänkas påverka. Därför är din medverkan viktig! Enkäten utförs anonymt och även resultatet per skola presenteras anonymt. Med begreppet kommunikation avses en meningsskapande process för informationsutbyte (formell, informell, muntlig, skriftlig, verbal, icke-verbal).

Sätt ett kryss bredvid det alternativ som stämmer bäst med din spontana åsikt/uppfattning.

1. Initiativet till kommunikation med ledningen tas...

Nästan alltid av mig	2
Oftast av mig	1
Ungefär lika ofta av både ledningen som av mig	0
Oftast av någon i ledningen	-1
Nästan alltid av någon i ledningen	-2
Annat alternativ:	99

2. Kommunikationen består av...

Nästan alltid formell kommunikation	2
Oftast formell kommunikation	1
Ungefär lika delar formell/informell kommunikation.....	0
Oftast informell kommunikation	-1
Nästan alltid av informell kommunikation	-2
Annat alternativ:	99

3. När du tar initiativ till kommunikation med någon av dina kollegor (både lärare och ledning) så riktar den sig...

Nästan alltid till lärarpersonalen	2
Oftast till lärarpersonalen	1
Ungefär lika ofta till lärarpersonal och ledning	0
Oftast till ledningen	-1
Nästan alltid till ledningen	-2
Annat alternativ:	99

4. Vid kommunikation med ledningen så är kommunikationen...

Nästan alltid skriftlig	2
Oftast skriftlig	1
Ungefär lika delar skriftlig/muntlig	0
Oftast muntlig	-1
Nästan alltid muntlig	-2
Annat alternativ:	99

5. Om du vänder dig till ledningen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

Nästan alltid	2
Oftast	1
Ungefär hälften av gångerna	0
Oftast inte	-1
Nästan aldrig	-2
Annat alternativ:	99

6. Om du vänder dig till lärarpersonalen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

Nästan alltid	2
Oftast	1
Ungefär hälften av gångerna	0
Oftast inte	-1
Nästan aldrig	-2
Annat alternativ:	99

7. Anser du att kommunikationen på din arbetsplats främst kommer...

Uppifrån (ledning till lärare)	1
Uppifrån men jag kan bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller några få områden	2
Från båda hållen men flest möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller egna arbetsområdet	3
Från båda hållen lika mycket och möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ på alla områden.....	4
Annat alternativ:	99

Vänligen vänd blad för fler påståenden/frågor vi vill att du tar ställning till!

<p>8. När det gäller besluten som påverkar dig på din arbetsplats anser du att de <u>främst</u> kommer från...</p> <p>Ledningen 1</p> <p>Ledningen står för policyn men jag får möjlighet att påverka denna2</p> <p>Ledningen står för policyn men jag har möjlighet att ta fram egna ramar att arbeta inom.3</p> <p>Beslut tas av berörda personer gemensamt4</p> <p>Annat alternativ:99</p> <p>9. Relation bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...</p> <p>Mycket konkurrens -2</p> <p>Ganska mycket konkurrens -1</p> <p>Måttlig konkurrens 0</p> <p>Lite konkurrens 1</p> <p>Ingen konkurrens 2</p> <p>Annat alternativ:99</p> <p>10. Stämningen bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...</p> <p>Låg tilltro-2</p> <p>Ganska låg tilltro-1</p> <p>Måttlig tilltro 0</p> <p>Ganska hög tilltro 1</p> <p>Hög tilltro 2</p> <p>11. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon i ledningen så anser jag att det <u>främst</u> beror på...</p> <p>Att vi har olika personligheter1</p> <p>Att vi har olika värderingar2</p> <p>Att vi har kommunikationsproblem3</p> <p>Att vi har olika åsikter4</p> <p>Vet ej vad det beror på0</p> <p>Annat alternativ:99</p>	<p>12. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon bland lärarpersonalen så anser jag att det <u>främst</u> beror på...</p> <p>Att vi har olika personligheter1</p> <p>Att vi har olika värderingar2</p> <p>Att vi har kommunikationsproblem3</p> <p>Att vi har olika åsikter4</p> <p>Vet ej vad det beror på0</p> <p>Annat alternativ:99</p> <p>13. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller... Ledningens bemötande?</p> <p>Mycket nöjd 2</p> <p>Ganska nöjd 1</p> <p>Varken eller 0</p> <p>Ganska missnöjd-1</p> <p>Mycket missnöjd-2</p> <p>Vet ej15</p> <p>14. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller... Informationen till dig om vad som ska hända på skolan?</p> <p>Mycket nöjd 2</p> <p>Ganska nöjd 1</p> <p>Varken eller 0</p> <p>Ganska missnöjd-1</p> <p>Mycket missnöjd-2</p> <p>Vet ej15</p> <p>15. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller... Hur flertalet personer bland ledningen förmår stimulera och väcka intresse?</p> <p>Mycket nöjd 2</p> <p>Ganska nöjd 1</p> <p>Varken eller 0</p> <p>Ganska missnöjd-1</p> <p>Mycket missnöjd-2</p> <p>Vet ej15</p> <p style="text-align: center;"><i>Se även frågan nedan.</i></p>
<p>16. Beskriv, kortfattat, vad skolans vision och/eller värdegrund är enligt din uppfattning: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p style="text-align: center;"><i>Tack för din medverkan!</i></p>	
<p>STOCKHOLMS UNIVERSITET Företagsekonomiska institutionen Magisteruppsats HT 2008</p>	<p>Anna Johansson Johanna Segerbäck</p>

9.2 Enkät ledning

Bilaga 9.2 Enkät ledning

Kommunikation – nytt fokus för studier av skolan

Denna undersökning belyser Din åsikt/uppfattning av kommunikationen mellan Dig och lärarpersonalen på skolan. Kommunikation på organisationsnivån i skolan är ett tyvärr sällan studerat område. Vi vill ändra på detta och lyfta fram kommunikation som undersökningsområde för vi anser det är något skolan själv kan tänkas påverka. Därför är din medverkan viktig! Enkäten utförs anonymt och även resultatet per skola presenteras anonymt. Med begreppet kommunikation avses en meningsskapande för informationsutbyte (formell, informell, muntlig, skriftlig, verbal, icke-verbal).

Sätt ett kryss bredvid det alternativ som stämmer bäst med din spontana åsikt/uppfattning.

1. Initiativet till kommunikation med lärarpersonal tas...

Nästan alltid av mig 2
Oftast av mig 1
Ungefär lika ofta av dem som av mig 0
Oftast av någon bland lärarpersonalen-1
Nästan alltid av någon bland lärarpersonalen-2
Annat alternativ:
.....99

2. Kommunikationen består av...

Nästan alltid formell kommunikation 2
Oftast formell kommunikation 1
Ungefär lika delar formell/informell kommunikation..... 0
Oftast informell kommunikation-1
Nästan alltid av informell kommunikation-2
Annat alternativ:
.....99

3. När du tar initiativ till kommunikation med dina kollegor (lärarpersonal och övriga i ledningen) så vänder du dig till...

Nästan alltid till lärarpersonalen 2
Oftast till lärarpersonalen 1
Ungefär lika ofta till lärare/ledning 0
Oftast till övriga i ledningen-1
Nästan alltid till övriga i ledningen-2
Annat alternativ:
.....99

4. Vid kommunikation med lärarpersonalen så är kommunikationen...

Nästan alltid skriftlig 2
Oftast skriftlig 1
Ungefär lika delar skriftlig/muntlig 0
Oftast muntlig-1
Nästan alltid muntlig-2
Annat alternativ:
.....99

5. Om du vänder dig till övriga i ledningen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

Nästan alltid 2
Oftast 1
Ungefär hälften av gångerna 0
Oftast inte-1
Nästan aldrig-2
Annat alternativ:
.....99

6. Om du vänder dig till lärarpersonalen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

Nästan alltid 2
Oftast 1
Ungefär hälften av gångerna 0
Oftast inte-1
Nästan aldrig-2
Annat alternativ:
..... 99

7. Anser du att lärarpersonalen kommer med initiativ/egna idéer o.dyl. vad gäller den gemensamma verksamheten?

Ja ofta 2
Ja, ganska ofta 1
Ibland 0
Sällan-1
Nästan aldrig-2
Annat alternativ:
.....99

Vänligen vänd blad för fler påståenden/frågor vi vill att du tar ställning till!

8. När det gäller besluten som påverkar din arbetsplats kommer de främst från...

STOCKHOLMS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats HT 2008

Anna Johansson
Johanna Segerbäck

Ledningen	1	12. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon bland lärarpersonalen så anser jag att det <u>främst</u> beror på...	Att vi har olika personligheter	1
Ledningen står för policyn men lärarpersonalen får möjlighet att påverka denna	2	Att vi har olika värderingar	2	
Ledningen står för policyn men lärarpersonalen har möjlighet att ta fram egna ramar att arbeta inom	3	Att vi har kommunikationsproblem	3	
Beslut tas av berörda personer gemensamt	4	Att vi har olika åsikter	4	
Annat alternativ:	99	Vet ej vad det beror på	0	
			Annat alternativ:	99	
9. Relation bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...			13. Anser du att det är viktigt att skolans personal är förtrogna med skolans vision och eller/värdegrund?			
Mycket konkurrens	-2	Ja, mycket viktigt	2	
Ganska mycket konkurrens	-1	Ganska viktigt	1	
Måttlig konkurrens	0	Varken eller	0	
Lite konkurrens	1	Ganska oviktigt	-1	
Ingen konkurrens	2	Helt oviktigt	-2	
Annat alternativ:	99	Vet ej	15	
10. Stämningen bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...			14. Anser du att du arbetar med att kommunicera skolans vision och/eller värdegrund bland lärarpersonalen?			
Låg tilltro	-2	Ja, mycket ofta	2	
Ganska låg tilltro	-1	Ja, ganska ofta	1	
Måttlig tilltro	0	Ibland	0	
Ganska hög tilltro	1	Sällan	-1	
Hög tilltro	2	Aldrig	-2	
			Vet ej	15	
11. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon i ledningen så anser jag att det <u>främst</u> beror på...			15. Hur insatt tror du lärarpersonalen är med skolans vision och/eller värdegrund?			
Att vi har olika personligheter	1	Mycket insatta	2	
Att vi har olika värderingar	2	Ganska insatta	1	
Att vi har kommunikationsproblem	3	Något insatta	0	
Att vi har olika åsikter	4	Väldigt lite insatta	-1	
Vet ej vad det beror på	0	Inte alls insatta	-2	
Annat alternativ:	99	Vet ej	15	

Tack för din medverkan!

9.3 Frekvenstabeller lärare

Fråga 1. Initiativet till kommunikation med ledningen tas...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid av mig	5	13%	6	11%	0	0%	7	35%
Oftast av mig	13	34%	19	36%	6	23%	6	30%
Ungefär lika ofta av både ledningen som av mig	16	42%	19	36%	15	58%	5	25%
Oftast av någon i ledningen	2	5%	6	11%	3	12%	1	5%
Nästan alltid av någon i ledningen	1	3%	3	6%	2	8%	0	0%
Annat alternativ:	1	3%	0	0%	0	0%	1	5%
TOTALT	38	100%	53	100%	26	100%	20	100%

Fråga 2. Kommunikationen består av...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid formell kommunikation	6	16%	2	4%	3	12%	4	20%
Oftast formell kommunikation	13	34%	17	33%	9	36%	9	45%
Ungefär lika delar formell/informell kommunikation	15	39%	30	58%	10	40%	5	25%
Oftast informell kommunikation	2	5%	2	4%	3	12%	1	5%
Nästan alltid av informell kommunikation	1	3%	1	2%	0	0%	1	5%
Annat alternativ:	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALT	38	100%	52	100%	25	100%	20	100%

Fråga 3. När du tar initiativ till kommunikation med någon av dina kollegor (både lärare och ledning) så riktar den sig...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid till lärarpersonalen	0	0%	18	35%	7	27%	12	63%
Oftast till lärarpersonalen	6	16%	24	47%	14	54%	3	16%
Ungefär lika ofta till lärarpersonal och ledning	15	41%	7	14%	5	19%	4	21%
Oftast till ledningen	13	35%	1	2%	0	0%	0	0%
Nästan alltid till ledningen	3	8%	1	2%	0	0%	0	0%
Annat alternativ:	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALT	37	100%	51	100%	26	100%	19	100%

Fråga 4. Vid kommunikation med ledningen så är kommunikationen...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid skriftlig	5	13%	3	6%	1	4%	3	15%
Oftast skriftlig	17	44%	13	25%	6	23%	2	10%
Ungefär lika delar skriftlig/muntlig	10	26%	27	51%	13	50%	8	40%
Oftast muntlig	4	10%	9	17%	5	19%	1	5%
Nästan alltid muntlig	2	5%	1	2%	1	4%	6	30%
Annat alternativ:	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALT	39	100%	53	100%	26	100%	20	100%

Fråga 5. Om du vänder dig till ledningen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid	5	29%	14	27%	4	17%	3	15%
Oftast	17	44%	19	37%	11	48%	5	25%
Ungefär hälften av gångerna	10	26%	13	25%	4	17%	4	20%
Oftast inte	4	10%	3	6%	3	13%	2	10%
Nästan aldrig	2	5%	1	2%	1	4%	6	30%
Annat alternativ:	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%
TOTALT	39	100%	51	100%	23	100%	20	100%

Fråga 6. Om du vänder dig till lärarpersonalen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Nästan alltid	8	21%	18	34%	3	12%	3	15%
Oftast	17	44%	26	49%	13	50%	9	45%
Ungefär hälften av gångerna	11	28%	7	13%	9	35%	5	25%
Oftast inte	2	5%	0	0%	1	4%	2	10%
Nästan aldrig	0	0%	1	2%	0	0%	1	5%
Annat alternativ:	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%
TOTALT	39	100%	53	100%	26	100%	20	100%

Fråga 7. Anser du att kommunikationen på din arbetsplats främst kommer...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Uppifrån (ledning till lärare)	5	13%	6	12%	1	4%	5	26%
Uppifrån men jag kan bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller några få områden	11	28%	23	45%	11	44%	2	11%
Från båda hållen men flest möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ vad gäller egna arbetsområdet	19	49%	17	33%	9	36%	9	47%
Från båda hållen lika mycket och möjligheter att bidra med åsikter/ta initiativ på alla områden	3	8%	4	8%	3	12%	1	5%
Annat alternativ:	1	3%	1	2%	1	4%	2	11%
TOTALT	39	100%	51	100%	25	100%	19	100%

Fråga 8. När det gäller besluten som påverkar dig på din arbetsplats anser du att de främst kommer från...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Ledningen	19	50%	18	35%	12	46%	8	44%
Ledningen står för policyn men jag får möjlighet att påverka denna	8	21%	20	38%	6	23%	3	17%
Ledningen står för policyn men jag har möjlighet att ta fram egna ramar att arbeta inom.	7	18%	12	23%	5	19%	5	28%
Beslut tas av berörda personer gemensamt	3	8%	0	0%	2	8%	1	6%
Annat alternativ	1	3%	2	4%	1	4%	1	6%
TOTALT	38	100%	52	100%	26	100%	18	100%

Fråga 9. Relation bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Mycket konkurrens	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Ganska mycket konkurrens	3	8%	0	0%	4	16%	4	20%
Måttlig konkurrens	9	24%	12	23%	7	28%	2	10%
Lite konkurrens	17	46%	18	35%	5	20%	6	30%
Ingen konkurrens	7	19%	21	40%	8	32%	7	35%
Annat alternativ:	0	0%	1	2%	1	4%	1	5%
TOTALT	37	100%	52	100%	25	100%	20	100%

Fråga 10. Stämningen bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Låg tilltro	2	5%	2	4%	0	0%	1	6%
Ganska låg tilltro	2	5%	1	2%	2	8%	2	11%
Måttlig tilltro	12	32%	6	12%	5	21%	3	17%
Ganska hög tilltro	15	41%	23	45%	9	38%	6	33%
Hög tilltro	6	16%	19	37%	8	33%	6	33%
TOTALT	37	100%	51	100%	24	100%	18	100%

Fråga 11. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon i ledningen så anser jag att det främst beror på...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Att vi har olika personligheter	3	9%	0	0%	0	0%	1	5%
Att vi har olika värderingar	7	20%	8	16%	5	24%	4	21%
Att vi har kommunikationsproblem	4	11%	3	6%	4	19%	1	5%
Att vi har olika åsikter	17	49%	33	66%	9	43%	10	53%
Vet ej vad det beror på	1	3%	2	4%	0	0%	1	5%
Annat alternativ:	3	9%	4	8%	3	14%	2	11%
TOTALT	35	100%	50	100%	21	100%	19	100%

Fråga 12. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon bland lärarpersonalen så anser jag att det främst beror på...

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Att vi har olika personligheter	3	8%	8	16%	2	10%	3	16%
Att vi har olika värderingar	12	33%	8	16%	4	20%	4	21%
Att vi har kommunikationsproblem	4	11%	3	6%	3	15%	4	21%
Att vi har olika åsikter	16	44%	28	57%	10	50%	8	42%
Vet ej vad det beror på	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%
Annat alternativ:	1	3%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTALT	36	100%	49	100%	20	100%	19	100%

Fråga 13. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller...

Ledningens bemötande?

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Resultat</i>								
Mycket nöjd	4	11%	16	30%	9	35%	3	15%
Ganska nöjd	24	63%	23	43%	14	54%	9	45%
Varken eller	4	11%	12	23%	2	8%	1	5%
Ganska missnöjd	3	8%	2	4%	1	4%	4	20%
Mycket missnöjd	3	8%	0	0%	0	0%	3	15%
Vet ej	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALT	38	100%	53	100%	26	100%	20	100%

Fråga 14. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller...

Informationen till dig om vad som ska hända på skolan?

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Mycket nöjd	1	3%	13	25%	1	4%	1	5%
Ganska nöjd	14	37%	30	57%	13	50%	9	45%
Varken eller	12	32%	7	13%	11	42%	5	25%
Ganska missnöjd	10	26%	2	4%	1	4%	4	20%
Mycket missnöjd	1	3%	1	2%	0	0%	1	5%
Vet ej	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALT	38	100%	53	100%	26	100%	20	100%

Fråga 15. Hur nöjd eller missnöjd är Du med din arbetsplats när det gäller...

Hur flertalet personer bland ledningen förmår stimulera och väcka intresse?

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Mycket nöjd	2	5%	6	12%	5	19%	1	5%
Ganska nöjd	13	35%	12	23%	8	31%	9	45%
Varken eller	12	32%	24	46%	9	35%	5	25%
Ganska missnöjd	8	22%	7	13%	4	15%	4	20%
Mycket missnöjd	2	5%	1	2%	0	0%	1	5%
Vet ej	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%
TOTALT	37	100%	52	100%	26	100%	20	100%

Fråga 16. Beskriv, kortfattat, vad skolans vision och/eller värdegrund är enligt din uppfattning:

	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
<i>Resultat</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Svarat	12	31%	19	36%	20	74%	19	95%
Ej svarat	27	69%	34	64%	7	26%	1	5%
TOTALT	39	100%	53	100%	27	100%	20	100%

9.4 Frekvenstabeller ledningen

Fråga 1. Initiativet till kommunikation med lärarpersonal tas...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid av mig								
Oftast av mig								
Ungefär lika ofta av dem som av mig	2	67%	2	67%	3	100%	1	100%
Oftast av någon bland lärarpersonalen	1	33%	1	33%				
Nästan alltid av någon bland lärarpersonalen								
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 2. Kommunikationen består av...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid formell kommunikation			1	33%				
Oftast formell kommunikation	1	33%	1	33%				
Ungefär lika delar formell/informell kommunikation	2	67%			1	33%	1	100%
Oftast informell kommunikation			1	33%	2	67%		
Nästan alltid av informell kommunikation								
Annat alternativ								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 3. När du tar initiativ till kommunikation med dina kollegor (lärarpersonal och övriga i ledningen) så vänder du dig till...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid till lärarpersonalen			1	33%				
Oftast till lärarpersonalen	2	67%	1	33%				
Ungefär lika ofta till lärare/ledning	1	33%			2	67%		
Oftast till övriga i ledningen			1	33%	1	33%	1	100%
Nästan alltid till övriga i ledningen								
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 4. Vid kommunikation med lärarpersonalen så är kommunikationen...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid skriftlig								
Oftast skriftlig	2	67%	2	67%				
Ungefär lika delar skriftlig/muntlig	1	33%			1	33%		
Oftast muntlig			1	33%	2	67%		
Nästan alltid muntlig							1	100%
Annat alternativ								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 5. Om du vänder dig till övriga i ledningen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid	1	33%	2	67%	2	67%	1	100%
Oftast	2	67%	1	33%	1	33%		
Ungefär hälften av gångerna								
Oftast inte								
Nästan aldrig								
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 6. Om du vänder dig till lärarpersonalen med en idé, ett förslag, ett problem m.m. anser du dig då få gehör?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nästan alltid								
Oftast	3	100%	3	100%	3	100%		
Ungefär hälften av gångerna							1	100%
Oftast inte								
Nästan aldrig								
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 7. Anser du att lärarpersonalen kommer med initiativ/egna idéer o.dyl. vad gäller den gemensamma verksamheten?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Ja ofta					1	33%	1	100%
Ja, ganska ofta	2	67%	2	67%	2	67%		
Ibland	1	33%	1	33%				
Sällan								
Nästan aldrig								
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%		

Fråga 8. När det gäller besluten som påverkar din arbetsplats kommer de främst från...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Ledningen								
Ledningen står för policyn men lärarpersonalen får möjlighet att påverka denna	1				1	33%		
Ledningen står för policyn men lärarpersonalen har möjlighet att ta fram egna ramar att arbeta inom	1		2	67%			1	100%
Beslut tas av berörda personer gemensamt			1	33%				
Annat alternativ:								
TOTALT	2		3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 9. Relation bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Mycket konkurrens								
Ganska mycket konkurrens								
Måttlig konkurrens	1	33%	1	33%	2	67%	1	100%
Lite konkurrens	1	33%	1	33%				
Ingen konkurrens	1	33%	1	33%	1	33%		
Annat alternativ:								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 10. Stämningen bland dina kollegor (i allmänhet) kännetecknas av...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Låg tilltro								
Ganska låg tilltro								
Måttlig tilltro								
Ganska hög tilltro	3	100%	2	67%	1	33%	1	100%
Hög tilltro			1	33%	2	67%		
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 11. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon i ledningen så anser jag att det främst beror på...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
Att vi har olika personligheter	1	50%						
Att vi har olika värderingar							1	100%
Att vi har kommunikationsproblem								
Att vi har olika åsikter	1	50%	3	100%	3	100%		
Vet ej vad det beror på								
Annat alternativ:								
TOTALT	2	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 12. När det uppstår en diskussion, meningsutbyte, dispyt el. dyl. med någon bland lärarpersonalen så anser jag att det främst beror på...

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Att vi har olika personligheter								
Att vi har olika värderingar			1				1	100%
Att vi har kommunikationsproblem	1	33%			1	33%		
Att vi har olika åsikter	2	67%	1		1	33%		
Vet ej vad det beror på								
Annat alternativ:			1		1	33%		
TOTALT	3	100%	3		3	100%	1	100%

Fråga 13. Anser du att det är viktigt att skolans personal är förtrogna med skolans vision och eller/värdegrund?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Ja, mycket viktigt	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%
Ganska viktigt								
Varken eller								
Ganska oviktigt								
Helt oviktigt								
Vet ej								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 14. Anser du att du arbetar med att kommunicera skolans vision och/eller värdegrund bland lärarpersonalen?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Ja, mycket ofta					2	67%		
Ja, ganska ofta	3	100%	2	67%	1	33%		
Ibland			1	33%			1	100%
Sällan								
Aldrig								
Vet ej								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

Fråga 15. Hur insatt tror du lärarpersonalen är med skolans vision och/eller värdegrund?

<i>Resultat</i>	Skola A		Skola B		Skola C		Skola D	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Mycket insatta	1	33%			1	33%		
Ganska insatta	2	67%	3	100%	1	33%		
Något insatta					1	33%		
Väldigt lite insatta							1	100%
Inte alls insatta								
Vet ej								
TOTALT	3	100%	3	100%	3	100%	1	100%

9.5 Lärarnas svar fråga 16

9.5.1 Skola A svar fråga 16

Totalt 5 punkter identifierade i skola A:s vision och/eller värdegrund.

Totalt 6 punkter för samtliga lärare som överensstämmer med skolans vision/värdegrund.

Totalt har 12 respondenter svarat.

Enkät nr:	Svar fråga 16:	
A5	<i>Trivsel</i> , mångfald, <i>kunskap</i> , personlig utveckling	2p
A9	Att överleva!	0p
A12	Very good	0p
A15	En skola är ett företag och eleverna är kunder.	0p
A16	Konkurrenskraftig skola	0p
A21	Stödja svaga elever först, kunskap är lågt prioriterade i arbetet, budgettänkandet styr	0p
A22	Oklar.	0p
A24	Att lyfta <i>elevers lärande</i> och att få dem trygga och att de ska <i>trivas</i> .	2p
A29	Att vara en bra skola med <i>goda studieresultat</i> samt nöjda kunder.	1p
A31	Vet ej men antar att det är de gamla spinnorden	0p
A32	”En skola för <i>kunskap och glädje</i> ”	1p
A35	Få elever att söka till skolan. Skolledningen försöker locka med nya inriktningar, vilka inte alltid är förankrade hos övr. personal.	0p

9.5.2 Skola B svar fråga 16

Totalt 8 punkter identifierade i skola A:s vision och/eller värdegrund.

Totalt 32 punkter för samtliga lärare som överensstämmer med skolans vision/värdegrund.

Totalt har 33 respondenter svarat.

Enkät nr:	Svar fråga 16:	
B2	<i>Bra utbildning i vänlig stämning.</i>	2p
B3	<i>Trivsel o lärande</i> , likabehandlingsplanen, det internationella perspektivet	2p
B4	Skapa en <i>trivsamt miljö</i> och <i>inspirera varje elevs lärande</i>	2p
B6	Min uppfattning är att vi ska ge eleverna så bra <i>undervisning som möjligt</i> i ett <i>positivt klimat</i> och <i>respektera dem</i> som ... så att de känner sig väl förberedda inför livet efter gymnasiet.	2p
B7	<i>Trivsel</i> för elever, <i>Eleven i centrum</i> ?!	2p
B8	<i>Kunskap</i> och <i>trivsel</i>	2p
B9	Skolan har sedan många år <i>legat bra till i elevenkäter, och det vill man skall fortsätta.</i>	0p
B10	Skola Bs skolanda bygger på en humanistisk människosyn.	0p
B11	Humanistisk. Behövs ingen annan beskrivning.	0p
B12	<i>Att alla ska trivas</i> på sin arbetsplats och finna <i>den stimulerande och utmanande</i>	2p
B13	Att skapa lärande baserat på <i>hög trivsel</i>	1p
B15	?	0p
B16	Min uppfattning är dock positiv – samarbete, <i>öppenhet</i> och <i>gemenskap</i>	2p
B18	Att låta eleverna få en <i>god undervisning i en trivsamt miljö</i> där alla blir behandlade likvärdigt.	2p
B19	Finns ingen	0p
B30	Skolan är en <i> kreativ miljö</i> med <i>öppenhet</i> för nya idéer. Det är en trygg och positiv miljö.	2p
B32	<i>Ge eleverna en bra utbildning</i>	1p
B33	Jag struntar i skolans vision. Visioner är larv. Eleverna ska lära sig att tänka, tänka kritisk och bli ödmjuka medborgare med självförtroende.	0p

B35	Dokumentation, dokumentation...	0p
B36	Öppen men ej konkret	0p
B37	Bra ... – rättvisa betyg i en <i>trivsam miljö och atmosfär</i> .	1p
B39	Lika behandling Förberedelse för högre studier.	0p
B40	Kunskap och trygghet	1p
B41	Att attrahera så många och duktiga elever som möjligt till lägsta möjliga kortsiktiga kostnad.	0p
B42	Alla elever ska <i>trivas</i> . Chefens chefer ska vara nöjda. Formalia i centrum.	1p
B43	Studier under trevliga former. Respekt <i>omtanke</i> .	1p
B44	<i>”Trivsel och lärande”</i> men visionen är knappast ”visionärt” eller den levande görs ej av varken skolledning eller personalen.	2p
B47	Kunskap för elevernas bästa! I trygg miljö!	1p

B48	Jag är ny och har inte så mycket uppfattning ännu.	0p
B49	Trivsel och lärande	2p
B51	Att utveckla eleverna så att de får god grund för fortsatta studier & att de utvecklas till ”hela” människor med empati, engagemang, estetisk & kulturell insikt m.m.	1p
B52	Bra.	0p
B53	-	0p

9.5.3 Skola C svar fråga 16

Totalt 15 punkter identifierade i skola A:s vision och/eller värdegrund.

Totalt 21 punkter för samtliga lärare som överensstämmer med skolans vision/värdegrund.

Totalt har 20 respondenter svarat.

Enkät nr:	Svar fråga 16:	
C1	Tyvännr inte helt tydlig från ledningens sida	0p
C2	Att ge alla elever en möjlighet till en <i>god och stimulerande lärmiljö</i> i vilken han/hon kan <i>lyckas med sina studier</i> .	2p
C3	Att göra eleverna till <i>goda samhällsmedborgare</i> som har mycket goda <i>förutsättningar för fortsatta studier</i> .	2p
C5	Det självklara valet för studieinriktade ungdomar	0p
C7	Jag har läst den... och finner den helt okey.	0p
C9	??	0p
C10	Visionen är att skapa en <i>trygg och bra skola</i> som präglas av elitinriktning & <i>nära samarbete med universitet & högskolor</i>	2p
C11	Att bli en skola som alla <i>elever som går/gått här kan rekommendera till sina kamrater</i>	1p
C12	En pappersprodukt...	0p
C13	Skapa <i>goda samhällsmedborgare</i> med <i>goda kunskaper</i>	2p
C14	En politiskt styrd organisation som präglas av icke realistiska pedagogiska visioner	0p
C15	Att erbjuda mycket <i>bra undervisning</i> och utveckla eleverna som personer	1p
C16	Få ekonomin att gå ihop	0p
C17	Min uppfattning grundas på <i>gymnasieförordningen</i> , läroplan, socialtjänstlagstiftning, program mål, ämnesmål och kursplaner. Här ryms inte mer!	1p
C20	<i>Alla elever har lika värde</i> . Vision att avsluta med en <i>skola i "världsklass"</i> .	2p
C22	En <i>skola i världsklass</i> , främja <i>elevernas intresse för vidare studier</i> , forma framtidens <i>demokratiskt & kritiskt tänkande medborgare</i> .	3p
C23	<i>En skola i världsklass</i>	1p
C24	Att ge ungdomar <i>en god grund för arbete och fortsatta studier</i> .	1p
C26	Se Lpf 94 :s skrivning, som återges på skolans hemsida i den lokala arbetsplanen!	1p
C27	Att elever ska få en <i>bra undervisning/utbildning, må bra socialt</i> , utmanas.	2p

9.5.4 Skola D svar fråga 16

Totalt 10 punkter identifierade i skola A:s vision och/eller värdegrund.

Totalt 5 punkter för samtliga lärare som överensstämmer med skolans vision/värdegrund. Totalt har 18 respondenter svarat.

Enkät nr:	Svar fråga 16:	
D1	Målmedvetna, <i>studiemotiverade</i> , hyggliga elever, som trivs hos oss och "ger järnet" i alla sammanhang.	1p
D2	<i>Eleven i centrum</i> , håll skolans rykte rent.	1p
D3	Vi skall höja vår status, elevernas resultat och alla skall behandlas lika och med respekt.	0p
D4	Enligt skollagen och läroplan – demokratiska värderingar. I praktiken finns ingen vision/värdegrund – kundtänkande ekonomi, konkurrensen styr agerandet. Orsakat av strukturfel och ansvarslös ledning.	0p
D6	Att locka så många förstahandssökande som möjligt.	0p
D7	Nyckfullt och föränderligt som aprilväder alltefter toppstyrningens inriktning och hur väl marionetterna sprattlar.	0p
D8	Värma om varandra	0p
D9	Att se till att eleverna är nöjda med det sociala livet, men utan att sträva efter KUNSKAP. Att ställa krav på elever och personal vågar ledningen inte göra.	0p
D10	Att lägga en god grund för ansvarsfulla samhällsmedborgare som har tillit till sig själva och har <i>redskap för fortsatt lärande, samt kunskap om kompenserande hjälpmedel.</i>	2p
D11	Att vara det bästa alternativet i närområdet	0p
D12	Ett dokument i en pärm, med liten koppling till verkligheten	0p
D13	Vet ej är nyanställd här f. o. m. 15/8-08.	0p
D15	Att få eleverna att trivas	0p
D16	Få fler elever godkända, motarbeta mobbningen, eleverna ska må bra i skolan.	0p
D17	Skolan sätter " <i>eleven i centrum</i> ", ger en god psykosocial miljö och anstränger sig för att eleverna ska nå målen	1p
D18	Det finns ingen, för ledningen har inte rätt kompetens för att driva skolan. Ledningen tillsätts ofta på fel grunder, saknar ofta både rätt utbildning och rätt bakgrund. Dessutom är det sällan pedagogiska ledare, goda organisatörer och kreativa visionärer.	0p
D19	Att skaffa fler elever för att kortsiktigt överleva.	0p
D20	Att bli Stockholms bästa gymnasieskola.	0p

9.6 Medelvärden för resultat lärar- respektive ledningsenkät

Resultat per skola och fråga i medeltal

Lärarnas resultat

Fråga nr	Skola A	Skola B	Skola C	Skola D
1	0,51	0,36	-0,04	1,00
2	0,57	0,33	0,48	0,70
3	1,08	1,12	1,08	1,42
4	-0,34	0,15	0,04	-0,20
5	0,45	0,84	0,61	-0,15
6	0,82	1,15	0,69	0,55
7	2,53	2,38	2,50	2,35
8	1,76	1,88	1,84	1,94
9	0,70	1,18	0,67	0,84
10	0,51	1,10	0,96	0,78
11	3,03	3,41	3,22	3,06
12	2,94	2,96	3,05	2,89
13	0,61	1,00	1,19	0,25
14	0,11	0,98	0,54	0,25
15	0,16	0,58	0,54	-0,80

Ledningens resultat

Fråga nr	Skola A	Skola B	Skola C	Skola D
1	-0,33	-0,33	0,00	-
2	0,33	0,67	-0,67	-
3	0,67	-0,33	-0,33	-
4	0,67	0,33	-0,67	-
5	1,33	1,67	1,67	-
6	1,00	1,00	1,00	-
7	0,67	0,67	1,33	-
8	2,50	3,33	2,67	-
9	1,00	1,00	0,67	-
10	1,00	1,33	1,67	-
11	2,50	4,00	4,00	-
12	3,67	3,00	3,50	-
13	2,00	2,00	2,00	-
14	1,00	0,67	1,67	-
15	1,33	1,00	1,00	-

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm, Sweden
Telephone: +46 8 16 20 00
www.fek.su.se

School of Business



**Stockholm
University**