

1. Skolan, ett intressant forskningsobjekt!

”I den decentraliserande skolan har också ansvaret för skolan och skolutvecklingen i ökad utsträckning överförs till lärarna, som fått ett ökat ansvar och ett ökat inflytande över verksamhetens innehåll och former. Lärarna leder arbetet, utvärderar och bedömer elevernas utveckling”

Ovan citat är formulerat i Lpo 94 (lärarförbundet 2004) och varför vi väljer att börja denna uppsats med detta citat är för att vi vill påvisa skolans, och framförallt lärarens, betydelse i vårt samhälle. Vi som blivande lärare är självklart extra intresserade av att se hur skolan är uppbyggd som organisation. Citatet visar på att läraren har ett stort ansvar och får lov att vara delaktig i skolans organisation. Vi vill veta ifall detta endast gäller i klassrummet eller i organisationen som stort. Det finns många frågor som bubblar inuti oss som vi med denna uppsats hoppas kunna besvara.

Vårt syfte med denna C- uppsats är att få en ökad kunskap om hur en svensk högstadieskola är organiserad. Vi kommer att lägga fokus på lärarna och dess rektor på en utvald skola och titta på dess sätt att organisera sig. Rektorn står för den formella organisationen medan lärarna den informella. Frågan är vad som händer när det formella möter det informella? Detta är en kvantitativ undersökning då vi gör en enkätundersökning på samtliga av skolans lärare. Inslaget av kvalitativt är då vi gör en intervju med skolans rektor. Syftet med uppsatsen är att förklara, beskriva, tolka och förstå hur skolan fungerar.

Organisationskommunikation är än ett relativt okänt ämne inom forskningen i Sverige, men som nu är på framväxt. Organisationer som forskare inom MKV främst intresserar sig för är kunskapsintensiva företag, och även andra formella organisationer. Skolan som organisation har endast i begränsad omfattning varit föremål för organisationsforskarnas intresse. Det som har gjorts har i huvudsakligen skett i USA och Storbritannien, och då är det främst sociologer som visat intresse för exempelvis lärar- och elevrollen. Därför tycker vi att skolan som organisation behövs undersökas eftersom denna organisation är en såpass viktig del av vårt samhälle. Forskningen som görs på andra organisationer kan man inte utan vidare applicera på skolan, på grund av dess skillnader, vilka vi tar upp i senare kapitel. Vi hoppas med denna uppsats få en större förståelse till skolan och hur den är organiserad. Detta anser vi är viktigt eftersom skolan utbildar framtidens medborgare. Alla del av skolan på ett eller annat sätt under stor del av sitt liv och därför är det viktigt att veta vad som sker innanför skolans väggar. Är skolan uppbyggd som en hierarki som många kanske tror, eller delar lärarna och rektorn på ansvaret? Genom att föra in skolan i detta forskningsfält hoppas vi kunna bidra till att bredda organisationskommunikationsforskningen.

1.1 Disposition

Bakgrundskapitlet kommer att belysa det som uppsatsen kommer att undersöka - Skolan som organisation. Vad kännetecknar den och vad finns det för skillnader mellan andra typer av organisationer? Kommunikationen kommer även att diskuteras med inriktning på den interna. De grupper vi valt att undersöka kommer här att förklaras som informella samt formella.

Teorikapitlet är det som sedan följer. Här presenteras de teoretiska perspektiv som uppsatsen tar sitt avstamp i. Först en kort presentation av forskningsfältet organisationskommunikation som uppsatsen ingår i. Sedan fördjupar vi oss i våra valda perspektiv, det strukturella samt det

symboliska. Tidigare forskningsresultat behandlas och som avslutning på detta kapitel presenterar vi vår egengjorda teoretiska utgångspunkt för empirin.

Teoridelen följs av uppsatsens syfte och frågeställningar, vilket i sig följs av uppsatsens fjärde kapitel. Metod och material. Här diskuteras grundligt vårt kvantitativa metodval, skolan som analysobjekt samt vårt tillvägagångssätt. Ni får även en beskrivning av redskapen såsom enkät, intervjuguide samt kodning. Kapitlet avslutas med en reliabilitet - och validitetsdiskussion.

Det följande kapitlet baseras på vårt empiriska material. Resultaten från intervjun med skolans rektor, observationer samt enkätresultaten från skolans samtliga högstadielärare kommer här att redogöras för och analyseras utifrån våra valda perspektiv. Här kommer svaren på syftets frågeställningar att besvaras, förklaras, tolkas och förstås.

Avslutningsvis kommer uppsatsens två sista kapitel innehålla sammanfattning och slutdiskussion. Sammanfattningen är en översiktig sammanfattning av samtliga kapitel, med tyngdpunkt på resultat och analys. I slutdiskussionen kommer vi att lyfta vår empiri för att diskutera vad dessa resultat bidragit till forskningsfältet organisationskommunikation och vad detta betyder för vårt samhälle. Vi kommer att ge förslag till ytterligare forskning som belyser ämnet.

2. Skolan, en organisation?

I detta kapitel behandlas det i sak som uppsatsen skall belysa - Skolan som organisation. För att förstå hur skolan fungerar kommer inledningsvis ett kort avsnitt om vad en organisation är för att senare komma in på skolan och dess skillnader med exempelvis en företagsorganisation. När vi kommer in på skolan, kommer fokus att ligga på hur skolan ser ut idag. Inte dess historia, det är inte relevant för uppsatsens syfte. Avslutningsvis i detta bakgrundkapitel kommer vi att förklara vad som menas med kommunikation, och då främst intern kommunikation samt olika grupp typer inom organisationer, formella och informella grupper.

2.1 Vad är en organisation?

Det finns en mängd olika definitioner på vad en organisation är. Enligt Dalfelt m.fl. (2000) är organisationsbegreppet något problematiskt eftersom att det kan innefatta många sociala fenomen. Allt från små lokala sammanslutningar och föreningar till globala rörelser, eller också mer traditionella organisationer som företag och offentliga myndigheter. Forskningen har dock främst intresserat sig för den sistnämnda, formella arbetsorganisationer. För att kunna förklara detta begrepp på en övergripande nivå har vi valt att använda oss utav olika forskares preciseringar av termen. På detta sätt får vi en bred och nyanserad bild av en organisation. Som Strid menar så finns det några punkter som sammanfattar de olika definitioner om vad en organisation är. (Strid 1999:12):

- Den består av människor.
- Den är strukturerad på något sätt.
- Den är ämnad att uppnå bestämda mål.

Schein¹ (1971) som är systemteoretiker ser organisationer som faktum, där idén härstammar från att man, som ensam individ är oförmögen att uppfylla alla sina önskningar och mål. Den största organisationen, samhället, kan genom samverkan av många individers aktivitet göra det möjligt för alla sina medlemmar att få sina behov tillfredsställda. Citatet som följer är Scheins sammanfattande definiering av organisation (1971:19):

”En organisation är den rationella koordinationen av aktiviteterna hos ett antal människor för att uppnå något gemensamt bestämt syfte eller mål genom fördelning av arbete och funktioner och genom en hierarki av auktoritet och ansvar.”

2.2 Skolan som organisation, institution och myndighet

Skolan är en organisation som vi anser passar bra in på kapitlet ovas definitioner. Den består av människor, är strukturerad samt är ämnad att uppnå bestämda mål. Detta är som Strid säger, grunden för alla organisationer.

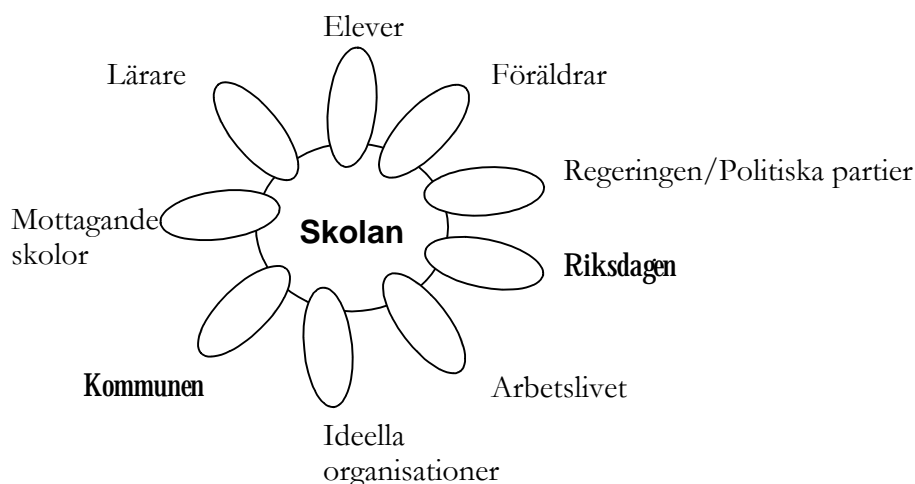
Skola som begrepp används i många betydelser. Det kan stå för rektorsområden, hela skolsystemet, olika skolformer eller enskilda skolor. Begreppet skola används även för att beskriva innehållet i den verksamhet som bedrivs ”i skolan”. Det kan också hända att man pratar om skolan som den en gång var, som den nu är eller som den bör vara. Detta är vanligt i skoldebatten. Den Svenska skolan är en del av samhället och den ändras när samhället ändras (Hult 1992:1). När vi använder begreppet skola menar vi den skola som är idag och den som den bör vara. Vi pratar också om skolan som organisation med fokus på rektorn och lärarna. Men för att förstå denna skola behöver vi också förklara hur dess påtryckningar från samhället ser ut.

¹ Vi är medvetna om att Scheins bok är gammal men vi ser den dock inte förlegad. Vi använder hans definitioner som vi anser även är funktionella i dagens organisation.

Berg (1981) ser skolan som organisation som en institution. Det är en inrättad ändamålsstruktur med uppgift att direkt uppfylla de pedagogiska funktioner som av samhället uppdragits åt skolinstitutionen. Berg menar att intresset riktas mot den lokala skolledningen samt rektorsområdet när skolan som organisation studeras. Detta har vi inte som avsikt att göra i vår uppsats utan vår empiri kommer att bygga på en del av medlemmarna i skolorganisationer, såsom lärare och skolledare.

Skolan har många krav från intressenter i samhället, såväl de anställda på skolan som rektorn har klara lagar och regler att följa. I intressentmodellen som används för organisationer kan man se att kärnan är företaget, eller organisationens ledning. Runt kärnan finns intressenter såsom anställda, myndigheter, ägare, staten, kommun, leverantörer, kunder, finansiärer och fackföreningar. Dessa är individer eller grupper som är beroende av företaget för att få sina egna mål uppfyllda, och av vilka företaget är starkt beroende för sin existens (Strid 1999:17, Berg 1989:51). För att göra om denna intressentmodell så den passar i skolan använder vi oss utav Patrikssons intressentmodell där han tillämpat den på skolan (Patriksson 1971:37):

Modell 1: Intressentmodell tillämpad på skolan



Kommentar: Det kursiva är intressenter som vi själva lagt till

Modell 1 visar att det finns mycket runt om kärnan som ställer krav på skolan och hur den skall styras. Vi saknade, och lade därför till, kommunen som en intressent till skolan. Rektorns chef på skolan är en verksamhetschef som utnämns av kommunen och är även huvudman. Skolan är på så sätt inte lik någon annan organisation. Den skall följa en skollag och en läroplan som beslutas och fastställs av riksdagen och regeringen. I läroplanen står det följande (Lpo 94:9):

”Det offentliga skolväsendet vilar på demokratins grund. Skollagen slår fast att verksamheten skall utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar och att var och en som verkar inom skolan skall främja aktningen för varje människas egenvärde och respekten för vår gemensamma miljö. Skolan har en viktig uppgift när det gäller att förmedla och hos eleverna förankra de grundläggande värden som vårt samhällsliv vilar på.”

Läroplanen har också en egen underrubrik angående den enskilde skolans utveckling (Lpo 94:13):

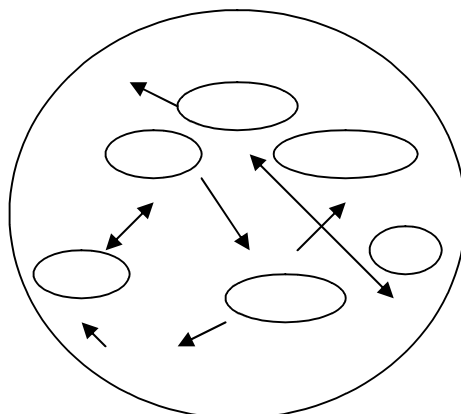
”Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så ske. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att undervisningsmålen

ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. Ett sådant arbete måste ske i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmen som det omgivande samhället.”

Dessa två citat visar att skolan är en verksamhet som har många yttre intressenter som sätter upp dess regler och lagar. Det är inget företag som andra som sätter sina egna normer. De måste exempelvis följa offentlighetsprincipen som innebär att allmänheten och massmedierna har insyn i statens och kommunernas verksamhet. Detta innebär att alla har rätt att läsa skolans allmänna handlingar och se till att skolan följer de regler och lagar som staten bestämt. Detta är en skillnad gentemot privata företag och organisationer där näst intill all information om ledning och genomförande är privat.

Före 80-talet kom en allt starkare kritik mot en centralstyrning av skolan. Därefter hade man en strävan mot decentralisering, demokratisering, ett förändrat arbetssätt i skolan samt ökade möjligheter för kommunerna själva att organisera skolan efter sina behov (Hallberg, Lernberg 1989). Detta ledde till att, 1989, tog dåvarande skolminister Göran Persson initiativ till att skolan helt skulle överföras till kommunerna, som på det sättet skulle få ansvar för skolledar- och lärartjänster (Wikipedia). För att detta skulle vara möjligt skulle skolan, enligt Hallberg och Lernberg (1989), vara tvungen att gå ifrån en så kallad hierarkisk organisation, som innan dess varit självklar. Den hierarkiska organisationen är ett slutet system som såsom sådant svåråtkomligt för de berörda. Modellen nedan visar på den nya organisation som skolan borde utgå. Detta öppna system kallas även enligt Hallberg och Lernberg (1989) för en nätverksmodell.

Modell 2: Nätverksmodell för skolan internt



Kommentar: Modellen är avbildad efter Hallberg och Lernbergs modell (1989:10)

Denna nätverksmodell ser vi som att det är kärnan i modell 1. Alltså skolan. Cirklarna i denna ovan modell är olika lärare, lärarlag samt rektorn. Det karakteristiska för denna sorts organisation, som visas i modell 2, är att enheterna har ett eget ansvar samt att de styrs av ramar men inte av detaljerade regler. De olika grupper, lärarlag såsom exempelvis ämneslag, som finns i organisationen tillåts också vara kreativa. Som modellen visar så står alla i centrum, uppbyggnaden präglas av nätverkskontakter. Den centrala ledningen, i skolans fall rektorn och dess yttre intressenter, är i till skillnad från den hierarkiska organisationen liten men stark och medarbetarna uppmuntras genom bland annat stöd, stimulans och mänskliga kontakter (Hallberg och Lernberg 1989).

2.2.1. Skolans skillnader jämfört med en företagsorganisation

Skolan som organisation är ett relativt orört forskningsområde. Det som gjorts är främst i USA och Storbritannien. Där är det sociologer som intresserar sig för lärar- och elevrollen (Berg 1981). Vi ställer oss bakom Bergs diskussion om att det inte är möjligt att på ett oreflekterat sätt överföra resonemang som utvecklats inom den allmänna organisationsteorin och utan vidare använda dessa vid analyser av skolan som organisation (Berg 1981). Det finns, som vi tidigare diskuterat, många skillnader mellan skolan som organisation och andra typer av organisationer. Vi kommer nedan att citera Bergs fyra skillnader som han ser mellan skolan och en företagsorganisation (1981:18):

1. Företaget präglas av relativt klara ekonomiska effektivitetskriterier. Skolans motsvarande kriterier är mer diffusa.
2. Företagets verksamhet präglas som regel av ett konkurrensförhållande till andra företag. Denna konkurrens saknas mellan skolor.
3. För att kunna överleva tvingas företaget till ett ständigt och intensivt samspel med sin marknad. Skolan är för sin överlevnad inte beroende av motsvarande interaktion med sin omgivning.
4. Företaget har en relativt homogen rekryteringspraxis. Skolan rekryterar eleverna genom skolplikt, lärarna på formella meriter och övrig personal rekryteras på såväl formella som informella meriter...

Bergs avhandling är från 80-talet men som vi ser det så stämmer tre av dessa punkter överens med hur dessa organisationer ser ut i dag. Den punkt som har förändrats med tiden är den andra punkten. Idag finns en konkurrens mellan skolorna då friskolor blir allt vanligare. Även de kommunala skolorna tävlar mot varandra för att vinna fler elever. Detta då skolan får betalt av kommunen för antal elever.

Hult (1992) har däremot preciserat en del likheter mellan skolan och kunskapsföretag, eller som vi väljer att kalla det, kunskapsorganisationer. Dessa likheter är att kunskapsorganisationer har såsom skolan välutbildad personal. De sysslar med komplex problemlösning samt att företagets värde är medarbetarnas gemensamma kunskaper. Kunskapen är också till en stor del individbunden och andelen humankapital av det totala kapitalet är dominerande. Hult ser endast en punkt där de skiljer sig åt. Kunskapsorganisationer säljer och tillhandahåller unika kundanpassande varor och tjänster. Detta gör inte skolan (Hult 1992:10).

Från diskussionen ovan skulle det vara enkelt att placera skolan som en kunskapsorganisation. Men så enkelt anser varken vi eller Hult (1992) att det är. Kunskapsorganisationens styrform är visioner och det är inte skolans självklara styrform och har aldrig varit. Skolan har under lång tid varit regelstyrd och det kan även finnas kvar dessa drag än idag. För eleverna kan skolan (grundskolan) ses som en tvångsorganisation. Skolans uppgift är att förmedla kunskap till eleverna. Detta betyder dock inte att skolan är organiserad som en kunskapsorganisation för lärarna (Hult 1992).

Slutsatserna vi kan dra av detta är att det inte är lätt att placera in skolan bland de organisationsformer som finns. Det finns likheter, som Hult visar på, och det finns olikheter, som Bergs fyra skillnader visar på. Vi väljer inte att kalla skolan som något utav ovan organisationer utan separerar den till en egen typ av organisation. Skolan är en organisation, men samtidigt en institution och en myndighet. Den styrs, som vi diskuterat tidigare, av kommunen, regeringen samt av riksdagen. Detta utesluter dock inte att de andra typerna av organisationer är av intresse för vidare teori och tidigare forskning eftersom det finns många likheter med kunskapsorganisationer. Detta för att Berg visar på dess tydliga skillnader.

2.3 Vad innebär kommunikation?

Kommunikation är en överföring av information, åsikter, inställningar och känslor från en person/grupp till en annan. Kommunikationen kan förklaras som en process som omfattar två aktörer: sändaren dvs. den person eller grupp som skickar budskapet, och mottagaren, alltså den person eller grupp som mottar meddelandet. För att sändaren skall få fram ett budskap till mottagaren måste den välja en kanal som meddelandet ska "sändas" genom. Dessa olika kanalval är beroende på hur situationen ser ut, till exempel att skriftliga meddelanden lämpar sig bäst att föra över genom e-post eller brev. Är budskapet av annan karaktär är även valet av kanal en annan. När budskapet når mottagaren måste en avkodning av meddelandet göras. Detta sker genom att mottagaren måste tolka budskapet innebörd för att få fram sändarens avsikt. Är kommunikationen en tvåvägskommunikation är den sista faktorn i processen återkoppling där mottagaren svarar på det mottagna meddelandet. Tittar man på kommunikationens möjliga effekter kan det enligt Rogers urskiljas tre möjliga effekter av god kommunikation. Dessa tre faktorer är (Rogers 1976:13):

- En förändring i mottagarens kunskap
- En förändring i mottagarens attityd. Den attityd som mottagaren har mot sitt, till exempel, arbete.
- En förändring hos mottagarens handlingar.

Dessa tre förändringar sker utifrån sändarens villkor med kommunikationens syfte. Detta sker dock endast om kommunikationen är god och effektiv.

Kommunikationen i en organisation kan delas in och benämnas på många olika sätt. Vi har valt att urskilja tre slags kommunikationer efter Wärneryd (1979). Arbetskommunikation är de strömmar av information som flödar och som behövs för det dagliga arbetet. Relationskommunikation syftar på de relationer som uppkommer av att företaget dels verkar i en miljö, och dels utgör en miljö för de anställda. Denna sorts kommunikation avser främst relationerna mellan företagsledningen och de anställda. Den tredje och sista slags kommunikation är den sociala kommunikationen. Denna är viktig för trivseln inom organisationen. Den sker mest i de informella grupperna och har inget direkt samband med arbetet och de formella relationerna (Wärneryd 1979:75).

2.3.1 Intern kommunikation

Inom alla organisationer är det viktigt att kommunikationen inom organisationen fungerar. Rogers (1976:kap1) påstår till och med att utan kommunikation i en organisation skulle inte organisation finnas till. Kommunikationen är organisationens grund. I en organisation är det ett måste att de anställda kan samordna sina aktiviteter och för att göra detta krävs en fungerande kommunikation i form av bra och tillräckliga informationskanaler samt att informationen presenteras på ett förståeligt sätt för alla inblandade (Jacobsen, Thorsvik 2002:kap 8). Den kommunikation som sker internt dvs. mellan individer eller enheter som ingår i en sluten krets, kallas internkommunikation. Enligt Strid (1999:14) innebär interkommunikation all den budskapsförmedling mellan individer som sker inom en organisation. Denna form av kommunikation är en dubbelriktad process dvs. kommunikationen sker i båda riktningarna. Från sändare till mottagare och vice versa. En motsatt till denna dubbelriktade process är den interna informationen som är av en enkelriktad karaktär, med kunskap i fokus.

Enligt Strid (1999) finns det fyra huvudtyper av internkommunikation i det avseendet hur kommunikation förmedlas samt vad kommunikation består av. Dessa fyra typer är order, direktiv, personalmöten samt personaltidning. Skillnaderna mellan dessa typer är på vilket sätt kommunikationen sker: muntligt eller skriftligt och vilken form kommunikation har: orderinformation eller bakgrundinformation.

Interkommunikation är som tidigare diskuterats nödvändig för en fungerande organisation. För att kunna ta nödvändiga beslut i frågor som inflytande och kontroll över sin egen arbetsituation behövs information. Det allt ökande intresset för en välfungerande internkommunikation kan förklaras bland annat av en ökad medvetenhet hos de anställda om fördelarna med en fungerande kommunikation. Denna medvetenhet utgår från tre huvudfrågor som oftast är i fokus när man ser till personalen gentemot ledningen i en organisation. Vad ska man göra, hur ska man göra det samt varför skall man göra det man gör. Även från ett ledningsperspektiv är kommunikationen viktigt. Detta för att det är ett verktyg för ha en fungerande styrning, kontroll och samordning i organisationen. För att uppnå dessa faktorer behövs en fungerande kommunikation så att ledningen vet vad som händer inom organisationen (Jacobsen, Thorsvik 2002:kap 8).

Interninformationen i en organisation kan vara av två olika karaktärer. Dessa olika typer av interninformation är, 1. Den information som kommer från ledningen dvs. den formella informationen 2. Den informella information som kommer från de anställda. Utformningen av den formella informationen i en organisation utgår från tre faktorer som både kräver och motiverar en viss information. Dessa faktorer är organisationens struktur till exempel, storlek och ledningssätt, lagstiftning och avtal samt motivation och policy, för att stärka bilden av en bra organisation måste de anställda vara medvetna om det och vara delaktiga. Dessa faktorer bestämmer hur den formella informationen i en organisation ser ut (Strid 1999).

Även syftet med informationen/kommunikationen är av olika slag. Enligt Strid (1999) är kommunikationens tre huvudsyften: information, engagemang och deltagande samt kontakt med yttrevärlden. Information behövs för att de anställda i en organisation ska veta vad de ska göra samt hur. Informationen är oftast enkelriktad dvs. att den enbart kommer uppifrån ledningen till de anställda genom formella kanaler. Engagemang och deltagande är det andra syftet med kommunikation. Enligt Strid är kunskap om verksamheten ett måste för de anställda ska känna ett engagemang för sitt arbete. Denna information ska inte enbart vara av kunskapskaraktär utan även fungera som en social funktion. Ser man till deltagandet i en organisation minskar det oftast ju större en organisation blir. Desto större den blir desto mer uppdelade och avskilda blir de anställda och därmed försvinner helhetstanken. Det sista syftet med kommunikation inom en organisation är att gynna kontakterna med omvärlden. För att kunna bemöta de krav omvärlden ställer på organisationen måste organisationen veta vad kraven innebär. Även att visa vad för slags organisation det är samt vad den står för är viktigt (Strid 1999). I skolans fall blir denna faktor allt viktigare i dag när allt fler frisskolor öppnar och konkurrensen om eleverna blir större.

Sammanfattningsvis kan vi dra de slutsatser att en välfungerade kommunikation inom en organisation är ett måste. I vårt fall där vi belyser en skolas organisation anser vi att en välfungerande kommunikation är viktigare än inom många andra organisationer. En skola har ansvar för oftast hundratals av ungdomar och fungerar inte då kommunikationen mellan de olika anställda så som lärare skolsköterskor och kuratorer kan det leda till stora problem.

2.4 Formella och informella grupper

Att definierar vad en grupp är kan vara svårt. Enligt Schein (1965:kap 5) som utgår från ett psykologiskt perspektiv definierar en grupp som:

- psykologiskt är medvetna om varandra
- påverkar varandra
- uppfattar sig själva som en grupp.

Enligt detta resonemang kan en grupp storlek inte vara för stor. En möjlighet till gemensam interaktion och medvetenhet hos de berörda personerna måste vara möjlig. Enligt Dimlich (1999:kap 5) är det ultimata antalet i en grupp sju personer, överstiger antalet personer sju sker splittringar inom den och såkallade subgrupper bildas. Utifrån denna definiering av en grupp kommer vi att diskutera två typer av grupper som man kan finna inom organisationer.

Den första typen av grupp kallas formella grupper och har oftast en struktur som är statisk. Denna typ av grupp har bildats utifrån organisationens mål och uppgifter (Dimlich 1999:kap 5). Gruppen har bildats av organisationens ledning och kan utgöras av permanent eller temporär karaktär. Den permanenta formella gruppen kan vara till exempel arbetsenheter i olika avdelningarna på ett arbete eller personalgrupper som har ett gemensamt ansvarsområde, till exempel läroplan. Med de temporära formella grupperna menas grupper som ihopsatta för att utföra ett specifikt uppdrag. Dessa grupper kan vara länge kan upplösas när som helst. Några aspekter som, enligt Schein (1965:kap 5), måste vara grunden i dessa formella grupper är att det finns en samstämmighet i grundläggande uppfattningar och åsikter. Är skillnaderna för stora hindras en effektiv kommunikation och gruppen kan inte fungera bra, vilket i sin tur leder till sämre arbetsresultat.

Med informella grupper menas enligt Schein (1965: kap 5) grupper som bildats av människorna utifrån organisationens behov av att ha relationer till sina medarbetare. Denna typ av grupp har en dynamisk struktur och är formellt uttalad (Dimlich 1999:kap 5). Dessa grupper bildas både utifrån formella faktorer såsom schema, typ av arbetsuppgift samt av personalens behov. Det finns två typer av informella grupper. Den första ovanligaste formen kallas horisontella kottierier. Dessa grupper bildas utifrån att personerna har samma status/rang och arbetar inom samma område. Den andra typen som kallas vertikal kottierier, är en grupp som består av olika tjänstegrader på en avdelning. I denna grupp kan man finna alltifrån chefer till underordnade i samma grupp. Detta på grund ut av tidigare bekantskap eller att man till viss del är beroende av varandra i arbetet. Även en tredje typ kan urskiljas. Denna grupp som kallas blanda kottierier kan utgöras av alla olika tjänstegrader från olika avdelningar. Dessa grupper är bildade på grund av gemensamma intressen, att man bor i samma område eller att man känner varandra från tidigare (Schein1965: kap 5).

Ser man till gruppens funktioner i en organisation kan man urskilja två huvudsakliga funktioner de personliga funktionerna samt de multipla funktionerna. Med den första funktionen menas de behov en grupp kan tillfredställa för individerna i den. Det kan vara funktioner som att känna en tillhörighet med andra människor i form av vänskap och stöd från andra. Även att utveckla sig själv genom bekräftelse av andra i gruppen är en viktig funktion. Att känna en säkerhet på jobbet som ofta en grupp medför samt att stimulera och hjälpa varandra på jobbet är andra funktioner som de personliga funktionerna innehåller (Schein1965: kap 5).

Den andra multipla funktionen innebär att vissa grupper har både formella och informella funktioner. Detta leder till att både individens behov samt organisationens behov blandas och ger i slutändan en effektiv och välfungerande grupp där engagemang och lojalitet är i fokus (Schein1965: kap 5).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att en grupp har många olika funktioner, både för individen själv, men även för organisationen. När det gäller de formella grupperna finns det vissa aspekter man måste ha i åtanke om man vill att de ska fungera effektivt och vara välfungerade. När det kommer till de informella grupperna är de konstruerade för att uppnå de anställdas behov. Främst i form av relationer till sina medarbetare.

3. Struktur - och symbolperspektivet

I detta kapitel kommer vår teoretiska utgångspunkt att förklaras. Först kommer en sammanfattad överblick över forskningsfältet organisationskommunikation. Detta följs av en presentation av två av tre traditioner inom forskningsfältet för att sedan presentera våra två valda teoretiska perspektiv, det strukturella samt symbolperspektivet. Vi har valt dessa för att vi dels kommer att titta på hur det formellt ser ut på skolan, dvs. hur det ser upp ovanifrån. Till detta anser vi att strukturperspektivet passar bra. Sedan kommer även underifrånperspektivet att finnas med då vi tittar på det informella på skolan, vilket lärarna representerar. Till detta anser vi att symbolperspektivet behövs. En viss dominans har vi valt att lägga på det strukturella, då vi anser att vi kommer att ha mer användning av det när vi ser till skolans organisation. Den tidigare forskning som kommer behandlas är den som använt sig utav våra valda perspektiv. Detta är dock inte främst forskning om skolan som organisation, eftersom att den forskningen är knapp. För att få med den forskning som belyser skolan kommer vi att avsluta med detta material. Denna forskning utgår då inte från våra valda perspektiv, och är inte heller inom MKV:s område, utan dessa forskare är från pedagogiken.

3.1 Forskningsfältet Organisationskommunikation

Denna uppsats kan räknas till fältet organisationskommunikation inom MKV. Detta fält är fortfarande relativt litet i Sverige, men internationellt är där väldigt stort. Utanför Sveriges gränser, främst i USA, finns flera tidskrifter, bokserier samt ett ökat antal doktorsavhandlingar. Inom International Communication Association (ICA) har organisationskommunikation vuxit till att bli den näst största forskningsgruppen (Dalfelt m.fl. 2001). Intresset inom fältet växer även inom Sverige, men idag är det fortfarande relativt litet (Simonsson 2002).

Forskare har skilda uppfattningar om vad gränsen för organisationskommunikation går i relation till forskningsområdena Public relations, ”Communication management”, planerad kommunikation, marknadsföring, social marknadsföring, intern marknadsföring samt marknadskommunikation. Dessa områden intresserar sig också för organisationens kommunikation med olika intressenter. Det som särskiljer organisationskommunikation från dessa är att det även innefattar informell kommunikation mellan organisationsmedlemmarna. Forskarna fokuserar sig på kommunikationsprocesser, såväl planerad (formell) som spontana (informell) (Heide 2002).

Vi har valt, såsom de flesta andra forskare inom fältet, att undersöka den interna kommunikationen.

Inom organisationskommunikation kan tre tydliga traditioner urskiljas: modernistisk, kritisk och kulturorienterad (Heide 2002). Denna uppsats gör ett avstamp i två av dessa traditioner. I den modernistiska traditionen finner vi vårt strukturperspektiv medan symbolperspektivet finns inom den kulturorienterade traditionen. Vi är väl medvetna om att detta avstamp görs i Burrell och Morgans (1979) två nedre paradig: det tolkande samt det funktionalistiska. Vi ser dock inte det som ett problem att utgå från två paradig, så vi kommer att använda oss både utav tolkande samt beskrivande analys. Vi anser att detta val är naturligt till vårt syfte eftersom vi både kommer att använda både ett ovanifrån samt ett underifrånperspektiv.

3.2 Modernistiska traditionen

Den modernistiska traditionen inom organisationskommunikationen är den tradition som varit mest dominerande under 1900-talet. Denna tradition har sitt ursprung från de klassiska organisationsteoretiska skolorna (Dalfelt m.fl. 2001). Dessa klassiska skolor såsom Scientific Management, den byråkratiska samt den administrativa skolan, grundades under 1920-talet då

utvecklingen av teknik öppnade upp för storindustrier. Den gemensamma nämnaren för dessa skolor var strävan efter ordning, struktur och effektivitet. Synen på människorna i organisationen var av den art att de enbart var produktionsfaktorer och målet var att maximalt kunna utnyttja den mänskliga kapaciteten i ett vinst syfte (Jacobsen, Thorsvik 2002). Även skolorna Human relation samt Human resource, som uppkom senare under 1980-talet, räknas till den modernistiska traditionen. Dessa skolor har skillnader i frågan om individens roll i organisationen, men utgår från samma tankar i frågorna om formella strukturer, administrativa funktioner samt ledningen som en nyckelroll i en organisation (Dalfelt m.fl. 2001).

Enligt Hatch (2002) har även systemteorin, grundad av Bertalanffy på 1950-talet, förknippat och inspirerat den modernistiska organisationsteorin. Denna teori menar att alla vetenskapliga företeelser, från naturvetenskap till samhällskunskap samt från molekyl till människa har ett samband, ett så kallat system. Systemteorin vill finna generella lagar som kan förklara dessa system, något som inspirerat den modernistiska traditionen i deras verklighetsuppfattning och innebär att organisationer betraktas som rationella och instrumentella enheter (Hatch 2002). Enligt Dalfelt (2001) innebär dessa system för en organisation att de betraktas som en öppen helhet med bestämda gränser mot sin omgivning. Detta innebär en organisation i ständig förändring (Dalfelt m.fl. 2001:8):

”Att ett system är öppet innebär att det ständigt sker ett utbyte av information och material med omgivningen, samt att organisationen kontinuerligt anpassar sig efter förändring i omgivningen för att överleva.”

Ser man till Burrell och Morgans paradigmbefinner sig den modernistiska traditionen längst ner i det högra hörnet i modellen, funktionalismen (Burrell och Morgan 1979). Detta säger oss att synen på vetenskap är objektiv samt att den utgår från en samhällsbevarandeteori. Som tidigare nämns innebär detta att rationalitet ger sig uttryck i till exempel, att man vill lösa konkreta problem, vill förklara och förutsäga samt söka sociala ordningsprinciper. Även sociala aspekter utgår på liknande sätt från rationalitet som konkreta och materiella enheter. Individens roll i en organisation utifrån ett modernistiskt synsätt är ej av delaktigkaraktär (Dalfelt m.fl. 2001:8).

”Individen är således inte delaktig i strukturer och struktureringsprocesser som därför kan planeras, implementeras och upprätthålls, utan att den mänskliga faktorn tas med i beräkning i någon större utsträckning.”

Den modernistiska traditionens syn på kommunikation är väldigt ”mekanisk” och enligt Dalfelt (2001) beskrivs den utifrån ett transmissionssynsätt. Detta synsätt innebär att kommunikationen ses i termer som överföring, kanaler och effekter och att dess roll har samma värde som andra faktorer som exempelvis lön samt struktur.

Ett centralt begrepp inom den modernistiska traditionen är kontrollbegreppet. Detta begrepp återfinns inom många områden i den modernistiska traditionen och återkommer ofta i frågan om organisationens styrning. Målet inom den modernistiska traditionen är att finna kunskap om olika aspekter inom organisationen som kan ge bättre kontroll och i sin tur bättre förutsägbarhet. Enligt Hatch (2002) utgår teorierna om styrning och kontroll i antaganden om att människorna i en organisation har alla olika orsaker till varför det arbetar inom den. Detta antagande gör att organisationens ledning måste utöva styrning och kontroll för att inte de anställdas intressen hindrar organisationens strategier och mål. För att motverka detta problem används olika mekanismer inom kontroll och styrning som ska sätta organisationens intressen i fokus och inte de anställdas.

3.2.1 Strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet har sin grund i två av de modernistiska organisationsteoretiska traditionerna. Dessa två traditioner är Scientific Management samt den byråkratiska. Scientific management traditionen bygger på att organisationer skall utformas på så vis att de kan uppnå maximal effektivitet. Ett känt begrepp inom Scientific management traditionen är Taylors¹ tidsstudietanke, MTM (minute time measurement). Detta begrepp bygger på att Taylor delade upp varje arbetsuppgift i en minuts långa stycken och omskolade de anställda för att effektivisera varje rörelse och tid av de anställdas arbetsdag (Bolman, Deal 2006).

3.2.1.1 Webers teorier

Den andra traditionen, den byråkratiska skolan, som det strukturella perspektivet har sin grund i, bygger på Webers² teorier. Denna tradition startade inom statliga myndigheter och återfinns främst inom dessa områden och är därför av störst relevans för vår uppsats. Hans teorier bygger på att maximera rationalitetsnormerna inom organisationer och hans idealform kallas ”monokratisk byråkrati”. Webers byråkratimodell innebar en ny form av rationalitet som syftade till att minska de orättvisor och fördomar som tidigare organisationsformer haft (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2005). Detta tankesätt skilde sig nämnvärt från den tidens ledande organisationsteorier som byggde på ett patriarkatiskt synsätt. De patriarkala organisationerna styrdes av enbart en individ med nästan all makt (Bolman, Deal 2006).

Webers teorier bygger på flera grundläggande byråkratiska drag. En fast arbetsfördelning, en uppsättning med regler som styr verksamheten samt tekniska kvalifikationer som urvalsprincip för anställning och ej familj och vänskapsrelationer som tidigare var normalt. Dessa är några av de principer som Webers byråkratiska modell bygger på och som senare lade grunden för det strukturella perspektivet (Eriksson-Zetterqvist m.fl. 2005).

Det strukturella perspektivet grundas i ett antal huvudsakliga antaganden. Dessa antaganden bygger på rationalitet samt på den formella ordningen. Den formella ordning ska utformas på ett sätt som minimerar uppkomsten av problem och maximerar utfallet. Detta genom välutvecklade roller och relationer för organisationens anställda. Dessa antaganden är (Bolman, Deal 2006:75):

- Organisationer existerar för att man skall kunna uppnå uppställda mål
- Organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning.
- Lämplig samordnings och kontrollformer säkerställer att olika individer och enheters ansträngning kopplas samman
- Organisationer fungerar bäst då rationalitet ges företräde framför personliga referenser och yttre tryck
- Strukturerna måste utformas på ett sådant sätt att det passar organisationens villkor
- Problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.

Dessa antaganden grundas i ett synsätt som sätter arbetets sociala struktur i fokus och inriktar sig inte på den enskilda individen i organisationen. Inom det strukturella perspektivet anser man att strukturen inom en organisation innebär både fördelar samt nackdelar. Enligt Adler och Boyer är både typen av struktur samt graden av den viktig för en välfungerande organisation (Bolman, Deal 2006). En formell struktur kan medföra positiva effekter på arbetsmoralen hos de anställda när den är utformad att hjälpa dem att uppfylla sina åtaganden. Men de menar även att den formella strukturen kan vara till problem och hindra arbetet inom en organisation när det blir

¹ Fredrik W. Taylor organisationsanalytiker på 1920-talet som grundade begreppet Scientific management.

² Max Weber tysk ekonom samt sociolog verksam i början av 1900-talet. Lade grunden för den byråkratiska skolan.

alltför mycket formaliteter och kontroll från organisationens ledning. Enligt Bolman och Deal (2006) anser många att det strukturella perspektivet kan ses som maskinlikt där strukturerna ofta är hierarkiska och regelorienterade men menar vidare att detta under de senaste åren blir allt ovanligare. De menar att flexibilitet, delaktighet samt kvalitet är faktorer som får allt större utrymme när strukturer utformas. Denna utveckling har skett mycket på grund av teknologins utveckling samt omvärldens förändring i form av exempelvis globalisering, ökad konkurrens samt kundförväntningar.

När det kommer till frågan om vilken struktur som är den bäst fungerande för en organisation beror det på rådande omständigheter och organisationens mål, strategi samt omgivning. Enligt Bolman och Deal (2006) finns det två frågor som är i fokus när en organisationsstruktur ska utformas:

- Hur fördelar man arbetsuppgifter? (differentiering)
- Hur samordnas roller och enheter när arbetsområdena är bestämda.? (Integrering)

Ser man till den första frågan finns det flera fördelar med att specialisera sig på en eller flera arbetsområden. Ett visst beteende hur den anställda skall gå till väga för att hantera sitt arbetsområde genom olika typer av föreskrifter leder ofta till att skapa förutsägbarhet, likformighet och pålitlighet hos den anställda. Utan dessa formella regler hur den anställda ska genomföra sitt arbete och som begränsar dennes handlingsutrymme kan faktorer som kvalitet samt rättvisa bli ett stort problem, enligt Bolman och Deal (2006).

När det kommer till den andra frågan dvs. integrering finns det flera olika val och beslut som måste göras om vilka faktorer man ska utgå från när man samordnar grupper och enheter. Genom att göra denna uppdelning kommer fördelar med specialiseringar bli allt mer given. Organisationens ledning kan utgå från till exempel funktionella grupper som grundar sig på kunskap och erfarenheter, grupperingar som bygger på geografiskt plats eller läge, grupperingar utifrån tid så som dagskift, kvällsskift. Dessa är några av de alternativ som ligger i grund för att utforma dessa grupper eller enheter. Denna process med att dela upp de anställda i grupper och enheter kan medföra problem i frågan om samordning och kontroll. Uppdelningen kan bidra till att helheten i organisationens mål kommer i skymundan från gruppens eller enhetens uppgift. Detta medför att arbetet fragmentiseras och helhetsresultatet blir sämre, såkallad suboptimering.

3.2.1.2 Vertikal och lateral samordning

För att motverka detta problem och för att uppnå samordning och kontroll i en organisation finns det två huvudsakliga sätt att arbeta på. Det första sättet att arbeta på kallas vertikalsamordning. Det innebär att de anställda med högre befattning samordnar och kontrollerar de anställda med lägre befattning med hjälp av formell makt, regler och policy samt planerings och kontrollsystem. Det andra sättet att uppnå samordning och kontroll kallas lateralsamordning. Det innebär att man använder sig av formella och informella möten, samordningsfunktioner, matrisstrukturer och nätverk för att uppnå samordning och kontroll. Organisationer använder sig av de båda strategierna för att lösa sina samordningsproblem eller för att göra den mer effektiv (Bolman, Deal 2006).

Vertikalsamordningsmetoden utgår från den formella makten. Denna strategi fungerar bäst i verksamheter som kännetecknas av en stabil omgivning, där arbetsområdena är förutbestämda och förstås av de anställda. I en organisation är den formella makten en chef, förman eller en VD som har ansvar för att organisationen styrs på det sätt som bestämts. Andra uppgifter som den formella makthavaren har är att ha kontroll över sin verksamhet genom att fatta beslut, utvärdera arbetet som utförs, lösa konflikter och problem som uppstår samt fördela belöningar och

sanktioner. Regler och policy är även det en viktig del i en organisation för att uppnå kontroll och samordning. Dessa bitar medför att handlingsfriheten blir mindre och i sin tur att förutsägbarheten och överensstämmelsen ökar. Även medför reglerna att rättvisa skippas i liknande situationer där man har samma regelverk att följa. Den sista faktor som ska följas i en vertikalmotod är planering och kontrollsystem. Dagens teknik har gjort det möjligt att ha datorterminaler som har ordning på planering och kontrollsystem. Detta medför att fler inom en verksamhet kan ha klart för sig hur man förhåller sig till verksamhetens uppsatta mål samt att cheferna har kontroll över de arbetsinsatser som görs och vilka resultat det ger (Bolman, Deal 2006).

Lateral samordning är mer flexibel än tidigare nämnda metoden. Denna strategi fungerar främst i verksamheter där arbetsområdena är mer komplexa och omgivningen är av stormig karaktär. Formaliseringen är ej lika utbredd och det ger oftast enklare och snabbare form av samordning. Inom lateral samordning har möten en viktig roll. Möjlighet till diskussion och att gemensamt ta beslut är två fördelar med både formella och informella möten. Det som kan vara negativt med denna form av samordning är att den kan ta för mycket tid och energi från de anställda. Möten finner man inom all verksamhet men är enligt Bolman och Deal (2006) av större vikt, i frågan om samordning inom organisationer med en enkel och stabil struktur. Även arbetsgrupper, samordningsroller, matrisstruktur samt nätverk är metoder som används inom lateral kommunikation. Ju större organisationerna blir och desto mer komplexa, desto större skäl finns det till att de anställda får prata med varandra ansikte mot ansikte samt att det behövs roller som integrerar de olika enheternas arbeten och kunskap (Bolman, Deal 2006). Nätverk är i dag allt viktigare för organisationer och har ersatt flera vertikala samordningsstrategier då kommunikationen mellan anställda och även andra organisationer sker genom nätverket.

3.2.1.3 Strukturella imperativ

Enligt Bolman och Deal (2006) finns det ett antal strukturella imperativ som en organisation måste ha i åtanke när man utvecklar dess sociala struktur. Den första av dessa faktorer är organisationens ålder och storlek. Desto större och äldre organisationen blir ju mer ökar kraven på effektivitet och disciplin som i sin tur leder till kravet på en mer formaliserad och komplex struktur (Bolman, Deal 2006). I mindre verksamheter är oftast strukturen mycket enkel och informell. Har man kvar denna form av struktur när verksamheten växer uppstår oftast problem i form av kommunikation och effektivitet. Andra faktor är kärnprocesser som innebär att den centrala processen inom en organisation, till exempel inom en skola, där undervisningen och att uppnå utbildningsmålen är det centrala. Strukturen måste byggas upp kring denna process för att kunna nå de mål den satt upp. Den tredje faktor som en organisation måste ta hänsyn till är dess omgivning.

En organisation är beroende av sin omgivning i form av att det är den som senare är mottagare för de varor och tjänster som organisationen förmedlar. Organisationer med en stabil omgivning i form av homogenitet och förutsägbarhet till exempel grundskolan har lättare att ha en enklare organisationsform. Skolan är även beroende av sin omgivning i form av beslut inom kommunen och staten. Detta till skillnad från organisationer som har en mer turbulent och snabbföränderlig marknad, som till exempel elektronikföretag. Deras struktur måste vara lämpad att ha en flexibilitet och anpassningsförmåga. Strategi och mål är den femte faktorn som måste tas i åtanke när strukturen formas. Denna process är ofta väldigt komplex och syns knappt vilket beror på att det inte enbart är de mål som omgivningen ser som är de målen som en organisation vill uppnå. I skolans fall kan dessa mål inte enbart vara att eleverna får den bästa utbildningen. Även mål som att utveckla elevers personlighet och karaktär är mål som skolans struktur formas efter. Den sista faktorn är människorna i en organisation och dess egenskaper. I dagens samhälle där tekniken blir allt mer avancerad krävs allt högre utbildning hos de anställda. Inte enbart inom industrin är detta

ett faktum utan detta sker i de flesta organisationer. Denna utveckling kräver att de anställda får mer självständighet och handlingsfrihet i sitt dagliga arbete. Dessa olika faktorer formar organisationen efter organisationens egna behov. Strukturen kan vara allt från hierarkisk och centraliserad till platt och decentraliserad.

3.2.1.4 Strukturella dilemman

Det finns enligt Bolman och Deal (1997) många strukturella dilemman en chef kan ställas inför när organisationens struktur ska utformas. Vi har valt att titta närmare på tre av dessa dilemman som vi anser är relevanta för vår uppsatts. Det första problemet som kan uppstå är när de anställda inte är klara över vad de förväntas göra. Då uppstår det oftast att de anställda utgår från personliga preferenser när de utformar sina roller. Detta gör att organisationens mål sätts åt sidan. Är däremot de anställdas roller och arbetsuppgifter alltför noggrant bestämda kan det leda till att de anställda mister sin kreativitet och blir byråkratiska i sitt genomförande något som inverkar på arbetsresultaten. En annan faktor som en chef måste ha i åtanke är huruvida balansen mellan självständighet och beroende ska se ut. Är de anställdas arbetsuppgifter av allt för självständig karaktär kan en känsla av isolering och brist av stöd från ledning uppkomma. Detta är något som ofta kännetecknar en lärares arbetssituation. Är situationen den motsatta där de anställda är alltför beroende av varandra, när de genomför sina arbetsuppgifter, läggs enligt Bolman och Deal (1997) alldeles för mycket tid i onödan på att samordna arbetet. I frågan om makt finns det även här olika scenarium som kan uppkomma. Vet inte de anställda vem som bestämmer över vad kan det leda till begränsningar i initiativ och som i slutändan kan leda till konflikter. Har man däremot alltför centrerad makt med beslut som hamnar allt för långt bort från de anställda, leder det till långsamma och ineffektiv beslutfattande. Att kunna lösa dessa dilemman på en bra sätt är en chefs stående uppgift och inspiration (Bolman, Deal 1997).

När det kommer till hur de anställda inom en organisation blir organiserade inom det strukturella perspektivet finns det även här olika aspekter att tänka på enligt Bolman och Deal (2006). Fungerar inte strukturen bra bland de anställda bidrar det till problem med arbetsklimatet och de anställdas prestationer. En väl fungerande grupp anpassar sin struktur efter omständigheterna den utsätts för och ska ha värden som inspirerar till lyssnande, konstruktiv kritik till de andra personerna för gruppens idéer samt att man ger varandra stöd och positiv uppmuntran. Även inom detta område har arbetsuppgiften i fråga stor inverkan på hur man strukturerar sina anställda (Bolman, Deal 2006:133):

”Enkla uppgifter fungerar väl ihop med enkla strukturer -tydliga roller, enkla beroendeförhållanden och planerad eller beordrade samordning. Komplicerade projekt kräver för det mesta mer komplexa former - flexibla roller, ömsesidiga beroende och samordning via laterala relationer och ömsesidiga återkoppling.”

Det finns ett antal olika strukturella konstruktioner som organisationer är formade efter. Bolman och Deal (2006) har valt att titta på fem grundläggande konstellationer som kan finnas i grupper på fem personer. Dessa fem modeller är: en chef, dubbla maktled, enkel hierarki, cirkelnätverk samt stjärnformigt nätverk. Den första modellen är mycket effektiv och snabb i sin utformning men fungerar endast när arbetsuppgifterna är enkla. Det finns enbart en chef som har all makt och tar alla beslut samt att informationen utgår från honom/henne. Denna struktur kan bidra till problem om arbetsbördan för chefen blir för stor och det visar sig i dåliga beslut och oförståelig information till de anställda.

Konstruktionerna dubbla maktled samt enkel hierarki är två strukturer som har fördelarna att chefens ansvar ej blir lika stort. Genom att ytterligare personer får ta vissa chefsuppgifter minskar chefen sin arbetsbörda. Problemen med dessa arrangemanget är att

avståndet blir större från chef till anställd och kan leda till sämre kommunikation och kan leda till sämre arbetsmoral.

De två sista strukturerna bygger på nätverksstrukturer: cirkelnätverk samt stjärnformigt nätverk. Båda dessa strukturer bygger på jämlikhet bland de anställda. I cirkelnätverk behöver endast gruppmedlemmarna kommunicera med två andra medlemmar. Något som underlättar effektiv kommunikation. Problemet i detta fall är att alla i gruppen måste vara engagerade samt att när arbetsuppgifterna blir mer avancerade är det svårt att få strukturen att fungera. Det stjärnformiga nätverket är den struktur, om den fungerar väl, höjer arbetsmoralen samt gör Arbeitsklimatet på en arbetsplats bra. Medlemmarna i gruppen kommunicerar med varandra och information flödar fritt. Många beslut tas på en bred bas och medför många fördelar. Det som krävs av detta arrangemang är att gruppens medlemmar har stor kunskap om beslutprocesser, konfliktlösning samt förmågan att kommunicera (Bolman, Deal 2006).

Dessa strukturer har beskrivits mycket förenklade och i organisationsvärlden är de mer komplicerade. Detta genom att storleken på grupper inom organisationer varierar samt att de strukturella krav som gruppens uppgifter ställer skiljer sig åt. Anledningen till att vi valt att ta upp dessa olika modeller är för att vi tror att vissa av dessa strukturer kan återfinnas i de läroplaner som ofta är organiserade på skolorna.

3.3 Kulturorienterande traditionen

Denna tradition, eller perspektiv som man också kan benämna det, växte fram under den kulturella vändningen inom andra forskningsfält och discipliner. Detta skedde på 1980-talet. Inom organisationsforskningen innebar denna vändning en ökad fokusering på organisationer som kulturer samt ett större intresse för dess symboler, språk och betydelser (Simonsson 2002).

Denna tradition kan även kallas för den tolkande (Simonsson 2002). Andra namn är rationellt, positivistiskt, kvantitativt och systeminriktat perspektiv (Hatch 2006). Detta perspektiv drar vi ett likhetstecken till Burrell och Morgans tolkningparadigm. Det befinner sig längst ner i det vänstra hörnet av Burrell och Morgans paradigmmodell (Burrell, Morgan 1979). Där intresserar man sig för att få förståelse för organiseringsprocessen snarare än att beskriva fenomen i organisationen. Inom tolkningsparadigmet använder sig forskare främst sig utav kvalitativa metoder. Man intresserar sig som forskare främst för människors tolkningar av olika situationer (Heide 2002). Med detta menas det sätt på vilket individen skapar mening, tolkar och strukturerar sin omgivning genom kommunikation (Dalfelt m.fl. 2001). Ett exempel på detta i skolans organisation skulle kunna vara hur medarbetarna upplever kommunikationen med sin rektor eller med varandra inom läroplanen.

Inom denna tradition ser man kommunikation som ett konstruerande medel, dvs. det som producerar och reproducerar organisationer. Kommunikationen är det som skapar och vidmakthåller gemenskaper. Den nära kopplingen mellan organisering och kommunikation har inneburit att vissa forskare, såsom Weick, som vi kommer till i senare stycke, sätter likhetstecken mellan organisation och kommunikation (Dalfelt m.fl. 2001). Kommunikation ses inte som en enkelriktad process där budskap med givna betydelser överförs. Det är snarare en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening. Tyngdpunkten ligger på hur människor interagerar samt hur informationen tolkas och används, inte på hur informationen transporteras mest effektivt (Simonsson 2002:43). Forskare bör därför studera de mänskliga kommunikationsprocesserna i organisationer, istället för fysiska strukturer eller teknik (Heide 2002:31).

Forskningen inom denna tradition utgår ifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv (Simonsson 2002). Dennas ståndpunkt innebär att de språkliga kategorierna, som exempelvis kultur, som kan användas för att förstå organisationer, inte är verkliga i objektiv mening. De är en produkt av samhällsbefolkningens åsikter. För att förtydliga detta så innebär det att vi uppfinner och bibehåller de definitioner av begrepp vi sedan använder för att skapa mening i världen (Hatch 2006:kap 2).

3.3.1 Symbolperspektivet

Inom den kulturorienterade tradition finner vi det symboliska perspektivet som vi gör ett avstamp ur. Inom detta perspektiv försöker man alltså tolka och förstå organisationer utifrån vad olika handlingar innebär som exempelvis deras mening. Det är inte det som faktiskt händer som är det centrala, utan vad det som händer innebär och betyder (Wolvén 2000:18).

Symbolperspektivets grundläggande antaganden punktats upp på följande sätt (Bolman, Deal 2006:296):

- Det viktigaste är inte vad som händer utan vad det betyder.
- Aktivitet och mening är löst kopplade till varandra – händelser får olika mening därför att människor tolkar erfarenheter på olika sätt.
- Många händelser och processer är av större vikt för det som uttrycks än för det som produceras. De bildar en kulturell gobeläng av sekulariserade myter, hjältar och hjältinnor, ritualer, ceremonier och historier som hjälper människor att finna glädje och mening både privat och i arbetslivet.
- Kultur är det kitt som håller samman organisationer och som samlar människor kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser.

Punkterna ovan visar på det som tidigare i texten har diskuterats. Begrepp som mening, kultur och tolkar återkommer ständigt när symbolperspektivet diskuteras. Ur ett symboliskt perspektiv bedöms organisationer främst utifrån den bild de förmedlar av sig själva (Bolman, Deal 2006).

En ledare enligt symboliskt perspektiv visar prov på sitt engagemang och mod genom att själv kasta sig in i striden. Han/hon vågar ta risker och ger genom detta kraft och inspiration till andra. Deras viktigaste uppgift som ledare är att inspirera andra och ge de anställda någonting att tro på (Bolman, Deal 2006:393):

”Människor känner entusiasm och engagemang för platser som har en unik identitet – platser som får dem att känna att det de håller på med är verkligt viktigt. Effektiva symboliskt inriktade ledare arbetar passionerat för att göra sin organisation till den bästa i sitt slag och förmedlar sin passion till andra. De använder sig av synliga symboler och dramatisk effekt för att entusiasmera människor och ge dem en känsla för organisationens grundläggande uppdrag.”

Ser man till hur det symboliska perspektivet betraktar en organisations struktur beskrivs det ofta i termer inom teaterns värld, detta i motsatts till det strukturella perspektivet. Det symboliska perspektivet ser strukturen som scenanvisningar där man gentemot sin omgivning visar upp ett arrangemang som visar det de vill ha. Detta genom att visa allmänheten ett yttre utseende som stämmer överens med hur samhället i stort anser att organisationen borde se ut. Detta gäller framförallt offentliga organisationer och då i synnerhet skolan. Skolans struktur oftast av denna karaktär. Enligt dem måste skolan kunna leva upp till vissa måsten utifrån tre huvudsakliga frågor (Bolman, Deal 1996:274)

- Undervisar man i lämpliga och riktiga ämnen?
- Finns det utbildade lärare som undervisar i olika stadier i dessa ämnen?
- Ser det hela ut som en skola? (med klassrum, gymnastiksal och bibliotek)

Kan inte skolan vissa upp dessa yttre krav kommer skolan att få svårt att få samhällets stöd.

3.3.1.1 Weick teori om meningsskapande

En viktig utgångspunkt i symbolperspektivet är att människor skapar sin sociala verklighet genom meningsskapande processer. En av de mest framträdande inom organisationsforskningen om meningsskapande är Weick, en amerikansk organisationspsykolog (Heide 2002).

Weick skiljer på två typer av informationssituationer: osäkerhet och tvetydighet. När det gäller den osäkra situationen, till exempel hur många elever klassen skall bestå utav nästa termin¹, kan den avhjälpas med mer information. Vid tvetydiga informationssituationer hjälper det inte alltid med mer information. När, i vårt fall lärarna, möter tvetydig information, diskuterar de i flesta fall med någon av dennes kollegor, för att komma fram till en gemensam tolkning och referensram. Tvetydig information kräver en aktiv tolkning (Heide 2002:32).

Weick betonar vikten av öga-mot-öga kommunikation. Han varnar för en tilltro av modern informationsteknik. Ett rikt medium kännetecknas av följande: möjligheten till omedelbar feedback; möjligheten till förmedling av olika signaler såsom tonläge och kroppsspråk och möjlighet att skapa ett personligt budskap. Till skillnad från många andra forskare, anser Weick, att organisationer behöver fler personliga möten, inte färre.

3.3.1.2 Organisationskultur

En del forskare menar att organisationer har kulturer medan andra menar att organisationer är kulturer (Bolman, Deal 2006). Vi anknyter till Alvesson och Björkmans (1992:25). precisering av begreppet Kultur: Kultur används som en metafor för organisation. Med detta menas att man har skapat en viss bild av vad en organisation är för något genom att se den som en kultur. Man ser inte kultur som något konkret och bokstavligt och man väljer att inte blanda ihop bilden och sättet att förstå verkligheten med verkligheten. Kultur som begrepp eller metafor används som ett tolkning och förståenderedskap för att belysa organisationer. Det är hjälpmedel för observationer, tänkande och tolkande. Bolman och Deal (2005) ser kultur både som en produkt och en process. Som produkt preciserar den all den visdom som de som gått före oss uppsamlat. Som process är den föremål för ständig förnyelse och återskapas genom att nytillkomna medlemmar lär sig det gamla sättet och sedan med tiden själva blir lärare.

Vad som kännetecknar en stark organisationskultur har Wolvén (2000:64) stolpat upp i en del punkter. Vi har valt att nämna några av dessa punkter och förklara vad detta innebär i en skola som organisation: Organisationens medlemmar har god kunskap om organisationens mål och medel, och delar denna uppfattning. Med detta menas att lärarna skall veta vad som är hela skolans mål och hur de skall nå dessa, med vilka medel. Det är också viktigt att lärarna anser att dessa mål och medel fungerar för skolan. Alltså kan inte enbart rektorn ta beslut. Organisationens medlemmar skall också få regelbunden feedback om deras prestationer i form av beröm och kritik och de får även veta hur de kan förbättra sina prestationer. Detta tolkar vi som att lärarna skall få feedback från rektorn, exempelvis genom regelbundna utvecklingssamtal, och då skall de även få veta vad de kan göra för att bidra till ännu bättre undervisning, eller vad det må vara. De två sista punkterna som vi valt att skriva ihop är: Organisationens medlemmar skall öppet kunna kommunicera med varandra, vilket förutsätter trygghet och lyhörddhet. Nya idéer skall också välkommas, inte bestraffas. Lärarna skall alltså kunna prata med varandra och har de något nytt att tillföra verksamheten skall man som kollega eller rektor lyssna på dennes förslag, inte direkt motarbeta.

¹ Exemplet har vi gjort om från att passa ett produktionsföretag till att förstås i skolans organisation

3.3.1.3 Symbolens betydelse

Med symbol avses tecken som uttrycker någonting mera än sitt egentliga sakliga innehåll, en symbol står för ett vidare meningssammanhang. Symboler kan vara enkla eller komplexa, medvetna eller omedvetna, gälla enbart för en person, delar av en grupp eller ha universal utbredning. Symboler kan vara av verbal, handlings- eller materiell karaktär.

Organisationssymbolister menar att symbolism genomsyrar varje aspekt av organisationslivet, eftersom att det är genom symboliska processer som människor engagerar sig i och ger mening till sin värld. Varje del av ett företag eller en arbetsplats inrymmer en symbolisk aspekt.

Organisationer ses som symboliska fält. Människorna i organisationen utvecklar gemensamma förhållningssätt mot de tecken som präglar verksamheten och gör dessa till symboler (Alvesson 1992:48-51).

3.4 Tidigare forskning

Detta kapitel börjar med en kort diskussion kring det material vi använt av tidigare forskning. Därefter ser vi på forskning som gjorts inom våra valda perspektiv. Kapitlet avslutas med forskning om skolans organisation. Detta ur ett pedagogiskt perspektiv.

3.4.1. Litteratur och avhandlingar

I denna C-uppsats har vi inhämtat information och fakta från aktuella litterära källor i form av böcker inom organisationsforskning som vi har lånat på Göteborgsbibliotek. Vi har även studerat andra avhandlingar som är skrivna inom ämnet. Vi har samlat in fakta för att få fram relevant information för att kunna svara på våra frågeställningar och för att vi senare skall kunna analysera och dra slutsatser gällande uppsatsens syfte. Det är alltid svårt att uppskatta trovärdigheten men för att uppnå maximal trovärdighet har vi i den grad det gått använt oss av första källan. Detta har vi valt att göra för att vi anser att de uppgifter vi då får fångar de nyanser en sekundär källa kan missa. Vi har även använt oss utav flera olika källor för att få ett så verklighetstroget resultat som möjligt. Det är även viktigt att vara medveten om att all den information som vi tolkar och arbetar med påverkas av våra tidigare kunskaper och erfarenhet. Det finns också en viss sannolikhet att andra kunskapskällor och erfarenheter hade lett till ett annat resultat.

Vi är, som tidigare i uppsatsen diskuterats, väl medvetna om att några av våra böcker och avhandlingar är skrivna för tjugo år sedan vilket kan anses som gammal och oaktuell forskning främst när det gäller skolan som organisation. Vi har ändå valt att använda oss av denna forskning för att det inte finns nyare forskning inom det område vi valt att skriva om. Detta är även ett tecken på att det inte gjorts många liknande studier som våra och att det behövs nyare material. Vi vet hur skolan kunde vara organiserad under 80-90- talet, men hur ser det ut på en skola i dag? Även denna äldre forskning är inte alls generaliserande för hela svenska skolan, de är också fallstudier.

3.4.2 Tidigare forskning utifrån våra valda perspektiv.

Forskare som har intresserat sig för organisationer ur ett kulturorienterat perspektiv, det symboliska perspektivet eller kulturperspektivet som det också kan kallas, är ett fåtal. De som finns har främst undersökt hur organisationen ser ut på kunskapsintensiva företag, dock inte i skolan. Vi ser dock dessa resultat intressanta för vår studie eftersom det finns en del likheter mellan dessa typer av organisationer. De forskare som här kommer att tas upp är två stycken forskare inom MKV, Heide och Simonsson (2002), som skrivit om kommunikationen inom en organisation. Båda på kunskapsintensiva företag, såsom Volvo och Ericsson Mobile Communications. Även resultat från Wolvén kommer att tas upp, trots att han utgått från Human Resource perspektivet. Han gör sitt avstamp i denna teori men utesluter inte de andra. Hans resultat är dock av intresse för vår uppsats.

Heides resultat av kommunikationen på Ericsson Mobile Communications visar på att den arbetsrelaterade kommunikationen främst sker genom ”privata medier”, såsom samtal och e-post. Hans slutsats är alltså att samtalet är det viktigaste mediet för människors lärande och möjligheten att lära. Han sammanfattar varför samtalet är det rikaste för människors meningsskapande i fyra punkter (2002:213):

1. Ger bäst förutsättningar att överföra nyanser
2. Ger mottagarna av information störst potential att kompensera för förluster i medieringen
3. Ger främsta möjligheten till återkoppling
4. Har bäst möjligheter att lösa tvetydliga situationer

Resultaten från Wolvén (2000) som avser vilka organisationer som kommer att lyckas bäst i framtiden visar på att de organisationer som vill lyckas måste tillvarata och utveckla de mänskliga resurserna bättre. Detta uppnås genom ett bättre fungerande belöningsystem som motiverar individen samt genom tydliga mål och ansvarsområden som skapar en ökad delaktighet. Slutsatserna visar också på att de starkt toppstyrda, hierarkiska och delvis isolerade organisationerna successivt kommer att dö ut. Dessa utnyttjar nämligen inte de mänskliga resurserna och hindrar de att utvecklas. Det som visar sig i dessa typer av organisationer är de till en början med slutar att förnya idéer för att i slutändan stelna till helt.

Den forskning som finns inom det strukturella perspektivet är omfattande och främst inriktad på privata organisationer och inte i lika stor utsträckning statliga myndigheter som skola i vårt fall. Huvudresultaten som forskningen visar på är att om organisationer har väldefinierade och avgränsade roller samt att de är väl samordnade medför det hur väl den fungerar och presterar. Forskningen visar även på att den struktur som är den bästa för en organisation varierar med vilken typ av organisation det är. Detta visar Bolman och Deal (2006) på när han jämför två olika sorters organisationer som använt sig av olika former av struktur och som både är mycket framgångsrika. Den ena organisationen är McDonald's som har en mycket centraliserad och hård styrning där alla beslut tas i toppen. De anställda har liten handlingsfrihet och är hårt kontrollerade. Denna typ av struktur kallas maskinbyråkrati. En typ av ledningsform som är mycket hierarkisk. Den andra framgångsrika organisationen som använder sig av en helt annan form av struktur är Harvard Universitet i USA. Denna form av struktur är mer av den karaktär som vi tror att vi kommer att stöta på i vår undersökning, eftersom denna organisation har liknande mål och syfte som den svenska skolan. Den utgår från en professionell byråkrati som innebär en väldigt platt struktur där makten är decentraliserad. De anställda, lärarna, får stor frihet att utforma sitt arbete men det krävs en stor kunskap och kompetens hos dem. Dessa exempel visar på hur olika strukturer kan vara inom organisationer och att det enligt det strukturella perspektivet inte finns endast en rätt väg.

Annan forskning som gjorts inom skolvärlden utifrån det strukturella perspektivet är Moellers forskning om strukturens inverkan i skolvärlden. Han studerade två olika skoldistrikt med olika strukturer på sin organisation. Ett av skoldistriktet utgick från en strikt reglerad med en centraliserad hierarki och tydligt genomförande. Det andra distriktet utgick från en helt annan form. Strukturen inom detta skoldistrikt var av lös karaktär där delaktighet när beslut togs var i fokus. Det som framgick av undersökning var att i skoldistriktet med den strikta och hierarkiska strukturen jämfört med de distriktet med den lösa strukturen, hade lärarna en högre moral i förhållande till sitt arbete (Bolman, Deal 1997).

3.4.3 Tidigare forskning om skolan som organisation

För att få en bra empiri när skolan skall undersökas ur ett medie- och kommunikationsvetenskapligt perspektiv anser vi att vi även behöver titta på forskning som just gjorts på skolan. Detta för att, som vi tidigare diskuterat, skolan inte endast har likheter med

andra formella organisationer. Forskningen som här kommer att tas upp ligger under det pedagogiska området och innefattar en avhandling (Berg 1981) samt en rapport (Hult 1992). Båda med orden ”skolan som organisation” i rubriken.

Berg ser i sin avhandling skolan som tre olika organisationer. Utgår man ifrån eleverna är skolan en tvångsorganisation. Utgår man ifrån de anställda, dvs. deras utbildning, specialisering på uppgifter med mera så är skolan en professionell organisation. Den tredje typen är ifall man utgår ifrån det sätt som skolan leds. Då kan skolan beskrivas som en byråkratisk/administrativ organisation (Berg 1981:95).

Vi har inte valt att benämna skolan som organisation utifrån någon av dessa benämningar. Denna uppsats kommer som tidigare nämnts inte benämna skolan utifrån någon utav dessa organisationer. Vi instämmer med Berg då han menar att det är svårt att finna en benämning på skolan som organisation. Skolan är mer en organisation som har flera ”ansikten”, dessa beroende på vilka aspekter i skolan man väljer att utgå ifrån. På detta sätt är skolan mer en sammansatt eller komplex organisation (Berg 1981:95).

Som vi diskuterade i förra kapitlet så nämner även Berg att den ideala organisationsstrukturen av organisationsteoretiker är nätverksorganisationen (se 2.2). I denna struktur av organisation ses inte företagsledaren (i skolans värld rektorn) som en auktoritet utan snarare som en samordnare eller även kallad spindeln i nätet. Berg menar att denna typ av struktur i skolan som organisation knappast är möjlig (Berg 1981:91):

”Skolan är - och måste troligtvis också vara - en **hierarkisk** institution i den mening att det finns ett antal över- och underliggande nivåer. Ytterst hänger detta samman med att skolan styrs politiskt, och bara detta enkla faktum medför en viss grundläggande form av hierarki. (...) **Vår slutsats är alltså att skolan med nödvändighet måste vara en hierarki.**”

Berg, såsom Abrahamsson, kan se sex hierarkiska nivåer i skolsystemet (1981:91)

1. Regering och riksdag (huvudman)
2. Skolöverstyrelsen och länskolnämnden (exekutiv)
3. Kommunal skolstyrelse och skolförvaltning (exekutiv)
4. Skolledning (exekutiv)
5. Lärare och övrig skolpersonal (anställda)
6. elever

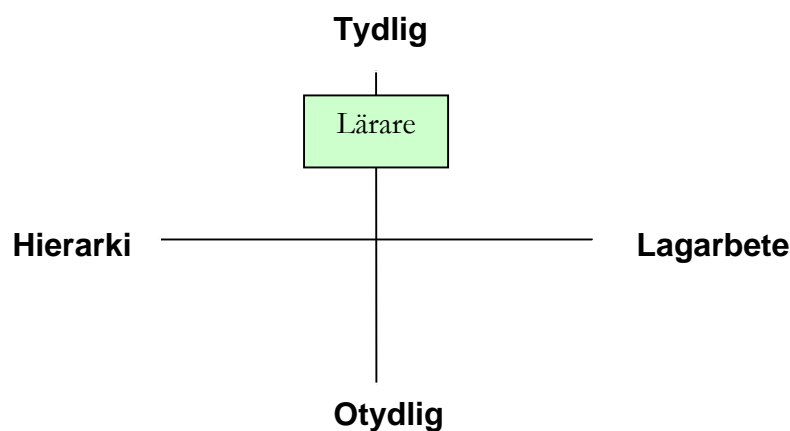
Av dessa sex punkter är punkterna fyra och fem av intresse för vår uppsats. Vi kommer att inrikta oss på rektorn och lärarna på en skola. Genom denna rangordning och hierarki ser vi att skolledningen (bland annat rektorn) har en så kallad legal auktoritet. Detta innebär att de har någon form av makt i relation till de anställda som ligger under dem i rangordningen (Berg 1981:119). I Bergs empiri ser rektorn sin roll som att ge ”service” av allmänt slag, snarare än att komma med bindande direktiv. Även att få lärarna och alla de anställda att dra åt samma håll samt att tala om sina problem och ambitioner, ser han som sin uppgift.

Berg avslutar denna diskussion här för att senare komma in på hierarki och byråkratisk organisation igen (Berg 1981):

”Vi hävdade tidigare att dagens svenska skola har påtagliga inslag av byråkrati i traditionell mening. En byråkratisk organisation förutsätter med nödvändighet en hierarkisk uppbyggnad. Därmed inte sagt att en hierarkisk struktur med nödvändighet innebär en byråkrati.”

Någon annan forskare som också intresserat sig för skolan som organisation är Hult (1992). Istället för Bergs begrepp byråkratisk organisation, skriver Hult om den rationalistiska organisationen. Denna fungerar på liknande sätt. Det är effektivt att ha en ledare som ”visar vägen” och leder verksamheten. Han menar att det är denna sorts organisation som antagligen styr vårt tänkande kring organisationer. Organisationer beskrivs gärna som pyramider med en ledningsgrupp, ledare på mellannivå samt ”fotfolk”. Resultaten från Hults rapport (1992) visar på att lärarna inte är eniga om hur skolan som organisation ser ut. Av resultaten är det inte fel, men dock inte helt korrekt, att beskriva skolan som en rationalistisk organisation. Skolan uppvisar klara rationalistiska drag om man tittar på papperet då det är en klar organisation med mål och lagar kopplade till organisationen, hierarkisk beslutsordning, vissa kommenderande beslutsorgan och vissa kommunikationsvägar (Hult 1992:7).

Figur 1. Tvådimensionell modell för bedömning av organisationer (Hult 1992:44)



Av modellen framgår att man kan urskilja fyra olika typorganisationer. Den tydliga hierarkin i den första översta kvadranten och den otydliga nedanför. Till höger om den lodräta linjen kan man se hur lärarna upplever lagarbetet, ifall det är tydligt eller otydligt. Resultaten av Hults rapport visar att lärarna upplever skolan som fast och tydlig. Vad gäller ifall det råder hierarki eller lagarbete lägger lärarna sig i mitten av skalan.

Av svaren från Hults rapport får han fram att personalen på den undersökta skolan önskar att så många som möjligt är med och bestämmer. Enligt Hult menar lärarna troligen att det är viktigt att man har inflytande och delaktighet genom att frågor surrar omkring inom organisationen ett tag innan den som formellt skall fatta beslut gör det. Att det är viktigt att kunna säga sin mening innan beslut fattas är någonting som samtliga lärare var eniga om.

Kommunikationen på Hults undersökta skola tycks, enligt lärarna, fungera väl. I alla fall den så kallade arbetskommunikationen. Denna kommunikation är den målinriktade sakliga kommunikationen på arbetsplatsen. Det var ingen av de intervjuade som tog upp den sociala kommunikationen, det vill säga den som utgör en social sammansättning, omtanke och skvaller.

3.5 Sammanfattningsvis

Dessa två perspektiv, det strukturella och det symboliska, som vi valt att göra våra avstamp ur, anser vi kompletterar varandra mer än utesluter varandra. Vi binder oss samman med Wolvén som menar följande (2000:16):

”Medan svenskar bara kan urskilja några få typer av snö, t e x nysnö, tösnö, skare och blötsnö, kan inuiten urskilja upp till 30 olika typer. Detta beror på att kännedom om olika typer av snö är

livsviktigt för honom, vilket gör att han ser snön ur fler perspektiv och därför utvecklar fler begrepp för att bättre och säkrare kunna behärska olika naturförhållanden. Inuiten får helt enkelt mer nyanserade och detaljerade bilder av olika snöförhållanden via dessa bredare perspektiv och mer välutvecklade begrepp, vilket gör att han lättare kan behärska dem. På ett likartat, men inte identiskt sätt, kan en organisationsforskare, som har förmågan att betrakta organisationer ur flera perspektiv, ofta bidra till att generera och implementera bättre organisationslösningar än den som håller fast vid en enda utgångspunkt. ”

Vi tror på detta citat. Perspektiven är starkare tillsammans och kan ge en ökad förståelse för hur organisationer fungerar. Genom att utgå från båda dessa perspektiv får vi en mer nyanserad bild av skolan som organisation. Bolman och Deal (2006) menar också att man tjänar mycket på att använda sig utav båda perspektiven. Perspektivväxling är ett kraftfullt verktyg som hjälper oss, när allting tycks vara hopplöst förvirrande, att skapa klarhet, generera nya möjligheter och hitta strategier som fungerar (2006:43).

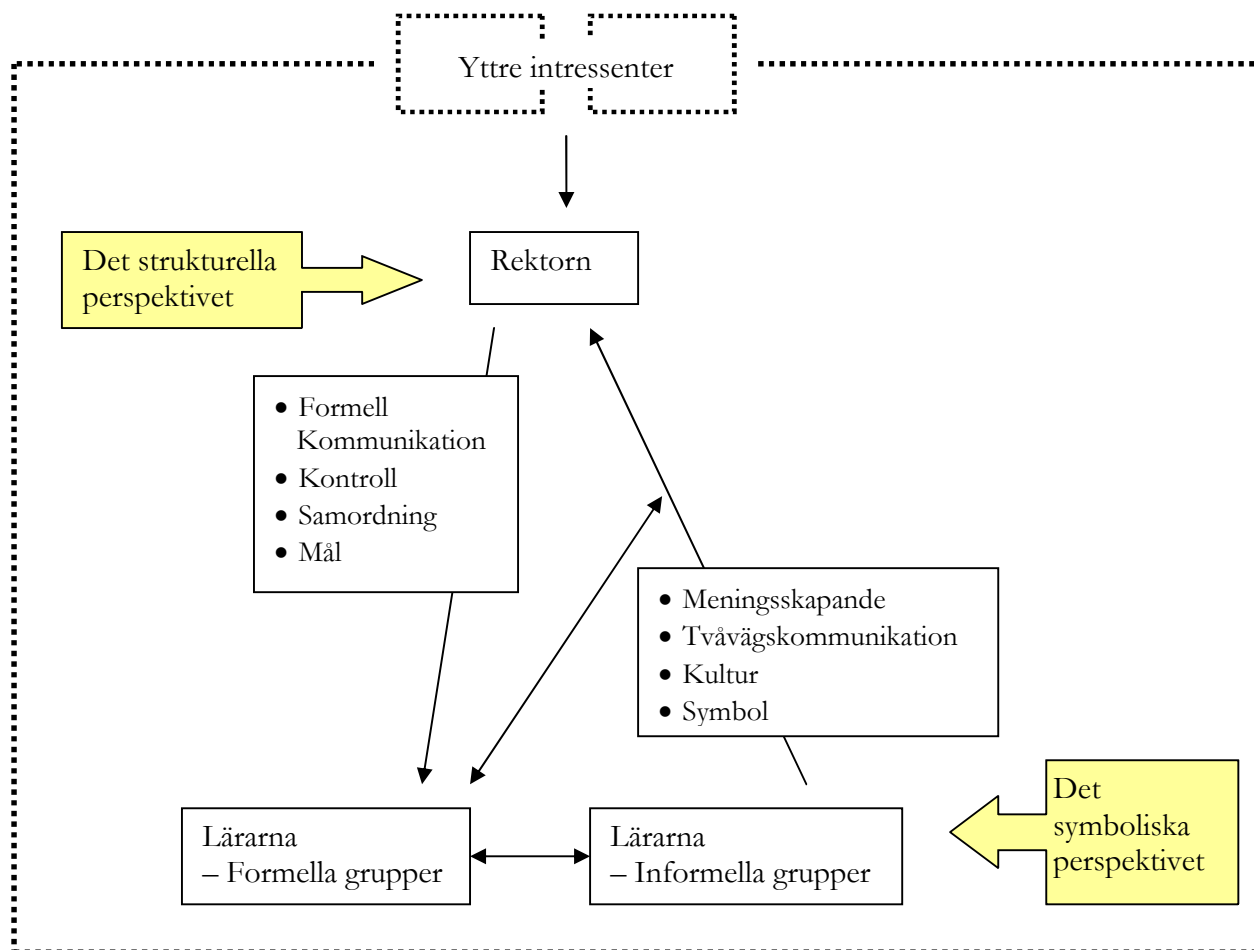
Strukturperspektivet och det symboliska perspektivet kan ses som motsatser till varandra. Strukturperspektivet som har sina rötter i den modernistiska traditionen (funktionalismen) ser kommunikation först och främst som en överföringsprocess, där ett budskap skickas från sändare till mottagaren. Forskningen inom den kulturorienterade traditionen (tolkningsparadigmet), där symboliska perspektivet har sitt ursprung, ser däremot kommunikationen som en ritual (Jansson 2002). Det är en tvåvägskommunikation, där kommunikationen skapar en mening i processen mellan människor. En annan tydlig och för oss intressant skillnad mellan perspektiven är att i symbolperspektivet ses organisationerna till en stor del som oförutsägbara och ”flyter omkring”, medan i strukturperspektivet ligger tonvikten på förnuft, säkerhet och linjeformighet (Wolvén 2000).

För att kortfattat sammanfatta vad de två perspektiven står för använder vi oss utav Bolman och Deal (2005) som säger att det strukturella perspektivet använder man för att se hur man organiserar och strukturerar grupper och arbetslag för att uppnå bästa resultat. Det symboliska används för att se hur man skapar en kultur som ger mening åt arbetet. Att använda dessa två perspektiv för att titta på skolan som organisation ur två synvinklar tror vi ger en intressant analys av våra empiriresultat på grund av perspektivens olikheter som kommer att möta varandra.

3.5.1 Teoretisk utgångspunkt

För att lyfta teorin samt den tidigare forskningen ännu ett steg efter sammanfattningen har vi utvecklat en egen teoretisk modell. Denna modell beskriver vår uppfattning om hur skolans organisation utifrån struktur och kommunikation är uppbyggd.

Modell 3: Teoretisk tvåvägsmodell över skolans organisation (struktur och kommunikation)



Modellen ovan grundas i våra två valda perspektiv. Det första perspektivet som vi utgår ifrån, det strukturella, har utgångspunkt i rektorns position. Det är ett ovanifrånperspektiv som ser rektorn som den som innehar maktpositionen i organisationen. All arbetsfördelning delegeras utifrån rektorn och för att nå dessa utsatta mål krävs olika former av kontroll och samordning. Dessa är viktiga begrepp och aspekter som påverkar arbetet och strukturen inom organisationen. Rektorn har i sin tur yttre intressenter i form av skolstyrelsen, regering och riksdag som sätter upp utbildningsmålen som rektorn måste uppnå. Även andra intressenter, som samhället, föräldrar och arbetslivet, har krav på rektorn som måste uppfyllas. Dessa yttre intressenter har vi därför lagt som en streckad linje runt hela skolan eftersom att det är de som sätter lagar och principer som skolan måste arbeta efter. De är grunden för hela den svenska skolan. Inom detta perspektiv utgår den mesta kommunikationen uppifrån (rektorn), inte i lika stor utsträckning nedifrån (lärarna).

Den andra sidan, modellens högra sida, representerar det symboliska perspektivet. Detta perspektiv utgår från de anställda, i detta fall lärarna. Lärarna grupperar sig själva informellt,

utifrån sociala och personliga behov, samt grupperas av rektorn formellt. Kommunikationen som sker mellan lärarna och rektorn är tvåvägs. Det är en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening. Skillnaden här, jämfört med modellens andra sida, är att pilarna pekar både upp och ned. Detta visar på tvåvägskommunikation. Valet av att inte placera ut en pil från rektorn ner till de informella grupperna baseras på att det som rektorn vill meddela till sina anställda, går via de formella grupperna eller via enskilda individer i de formella grupperna. Vi tror inte att rektorn sprider information via lärarnas informella grupper. Däremot tror vi att informationen som sprids uppifrån sprids vidare mellan lärarnas grupper, därav pilen mellan lärarnas informella samt formella grupper. Viktiga begrepp inom symbolperspektivet som tidigare diskuterats är kultur (organisationskultur), meningsskapande samt symboler.

4. Hur är en skola organiserad?

Att skolan är en organisation, råder det inget tvivel om. Likt ett företag skulle inte skolan kunna existera utan dessa intressenter. Olikt ett företag är skolans intressenter de som sätter upp dess regler och ramar. Skolan har inte alls samma konkurrens, även fast den finns, som andra företag, och är inte heller ekonomiskt beroende på liknande sätt. Detta är en av orsakerna till varför vi anser att det behövs mer forskning om skolan inom organisationskommunikation.

Forskningsfältet inom MKV är relativt ungt och den forskning som gjorts berör främst företag som är kunskapsintensiva. Vi, som läser till lärare, anser att det också är viktigt att göra liknande studier på skolan, som de som gjorts på andra företag. Denna forskning kan leda till en bättre kunskap om skolans organisation, vilket kan leda till en bättre skola i stort.

4.1. Syfte

Vårt huvudsyfte med uppsatsen är att skapa ökad kunskap om hur en kommunal högstadieskola är organiserad.

Vi har valt att göra vår undersökning om intern kommunikation på en högstadieskola i Göteborgsområdet. Vi kommer dels att titta på hur rektorn anser att skolan och lärarna skall vara organiserade. Detta genom ett strukturellt perspektiv. Rektorn står för den formella organisationsstrukturen. Vi kommer även att undersöka hur lärarna ser på sin formella gruppindelning samt hur de organiserar sig själva, d.v.s. vilka informella grupper det finns. Vad dessa används till och hur de fungerar. Detta kommer att ske utifrån ett symboliskt perspektiv, då vi inriktar oss på underifrånperspektivet. Vi har även valt att titta på kommunikationen på skolan. Hur informationen sprids på skolan, från rektorn till lärarna, men också lärarna emellan.

Detta ovan kommer att mynna ut i vårt delsyfte, eller vi kan även kalla det vår huvudfråga: vad händer när sändaren möter mottagaren? Med andra ord: När det formella möter det informella?

Sammanfattar vi detta kan vi urskilja tre huvudsakliga punkter som kommer att undersökas: **Den formella strukturen**, **De formella och informella grupperingarna** samt **kommunikationsprocessen**. Dessa punkter görs nedan till våra tre frågeställningar.

4.2. Frågeställningar

- Hur ser skolans formella struktur ut?

Vi kommer att intervjua rektorn på skolan om hur han anser att skolan är och bör vara strukturerad. Är skolan uppbyggd som en hierarkisk organisation eller som en nätverksorganisation? Hur är skolan strukturerad med formella grupper? Är det arbetslag och ämneslag som lärarna är uppdelade i? För att svara på detta kommer vi använda oss utav den tvådimensionella modellen för bedömning av organisationer. Med denna modell får vi reda på hur lärares och rektorns syn är på skolans struktur.

- Hur ser lärarna på sin formella grupporganisering? Samt, hur organiserar sig lärarna sinsemellan, d v s hur ser lärarnas informella grupper ut?

Svaret på denna fråga får vi genom en enkät till samtliga lärarna samt genom observationer på skolan. Vi vill beskriva samt förklara hur lärarna själva grupperar sig. Umgås de i lärarlagen, ämneslagen eller finns det ytterligare gemenskaper?

- Hur ser informations- och kommunikationsprocessen ut på skolan?

Här kommer det vi redan är inne på i förra frågan upp, vem kommunicerar med vem? Hur sprids information uppifrån (relationskommunikation)? Här är det även intressant att se vem man som lärare går till ifall man vill ha hjälp att förstå och tolka någonting, ifall man exempelvis fått tvetydlig information? Går man till rektorn, till kollegan i lärarlaget, i ämneslaget eller till en annan kollega (arbets- och socialkommunikation)? Genom teorin, det meningsskapande perspektivet, har vi tagit del av resultat som visar på att det behövs mer personlig kommunikation inom organisationer. Vi vill därför förklara hur kommunikationen ser ut inom skolans organisation.

5. Metod och material

I detta kapitel kommer vårt metodval av kvantitativ undersökning att diskuteras. Materialval, vårt val att göra en fallstudie samt en förklaring vad det innebär. Vi kommer även att diskutera beskriva och förklara redskap såsom enkät, intervjuguide samt observationer.

Kvalitetsbedömningen på vår uppsats, då giltighet och trovärdighet skall diskuteras kommer till en vis del att genomsyra hela kapitlet men en särskilt reliabilitet och validitetsdiskussion finns i kapitlets avslutande del (5.6).

5.1 Kvantitativ undersökning

Vi har valt att använda en kvantitativ studie för att belysa vårt syfte. Detta innebär dock inte att vi utesluter det kvalitativa. Eftersom vi använder oss av två perspektiv, som har sina rötter i så pass olika traditioner, kommer vi att använda oss av en kvantitativ studie med kvalitativa inslag.

Det som sägs vara viktigt i symbolperspektivet är att man har en tolkande ansats (kvalitativ), och att man har förståelse som metod. Man är intresserad av att komma nära, vilket man enbart gör i kvalitativa studier. Detta hade vi tänkt genomföra för att få djupare svar och därmed en större inblick i lärarnas vardag. Detta skulle ha lett till en större förståelse i vad lärarna anser om skolans organisation. Men vi anser detta dock inte möjligt eller realistiskt fullt ut för vår undersökning. Eftersom att vi valt att undersöka lärare och en rektor anser vi att det är svårt att enbart använda intervjuer för att komma nära. Det som vi kommer göra är att använda oss av observationer på arbetsplatsen för att kunna komma nära och få en inblick i hur lärarna organiserar sig själva i de informella grupperna. Vi kommer också att göra en intervju med rektorn, eftersom en enkätundersökning för en person inte är relevant. Från tidigare erfarenheter anser vi att det är svårt att få intervjutider med lärare. Deras planeringstid är knapp och andra faktorer som sjukdom och samtal med elever och kollegor brukar hindra dem från att ta eller få sig tid. Vi valde därför att göra enkätundersökning med lärarna, vilket vi kommer till senare i detta kapitel.

Vårt andra valda perspektiv, det strukturella, som befinner sig under den modernistiska traditionen är mer intresserade av att förutsäga och förklara. I detta perspektiv används främst kvantitativa studier. Utifrån detta perspektiv har vi valt att göra en intervju med rektorn om skolans organisation. Detta för att både se hur det är tänkt att skolan är organiserad och för att få en inblick i vilka faktorer som bestämmer en skolas organisation.

Sammanfattningsvis kan man säga att vi har valt två perspektiv men vi går emot det som de själva anser är den mest lämpliga metoden för dess tradition. Vi anser dock inte detta är ett problem ifall man är medveten om att man gör det.

5.1.1 Fallstudie

Vi har valt att genom en fallstudie få fram vårt empiriska material som uppsatsen bygger på. Med en fallstudie menas en intensiv och detaljerad undersökning av ett enskilt fall. Den ska även göras i nutid ute i verkligheten samt när gränsen mellan fenomen och kontext är oklara (Ostbye 2004:240). Valet att använda sig av en fallstudie är när man vill kunna ge en generell kunskap. Något som man dock måste ha i åtanke när det kommer till denna punkt är att varje fall är unikt och genom det svårt att dra generella slutsatser. Men enligt Ostbye (2006) kan man ändå finna viktiga och grundläggande egenskaper och processer genom att studera ett valt fall. Vi är självklart medvetna om denna problematik när det kommer till att dra generella slutsatser utifrån enbart en fallstudie på en skola. Vår intention med vår uppsats är inte av den generaliserade karaktären utan mer av en fallbeskrivning hur just en vanlig svensk skolas organisation kan se ut. I en kvantitativ studie är tanken att generalisera svaren men vi är medvetna om att vi endast kan generalisera hur det ser ut på den skola vi valt att undersöka. Svaren från empirin kan därför inte

lyftas och generalisera hela svenska skolan, inte ens hur det ser ut i Göteborgs skolor. Undersökningen gäller enbart vår skola eftersom skolor är så olika. Även att använda sig av en fallstudie för att pröva tidigare teorier och forskning kan göras i två olika avseenden. En metod är att välja ett fall som troligen stämmer överens med tidigare teori och se om de olika processerna stämmer överens med teorin. Den andra metoden är att ta ett fall som inte tycks stämma överens med tidigare teori. Genom denna metod kan man undersöka varför just detta fall avviker från tidigare teori (Ostbye 2004:240). Vi har valt att använda oss av den första varianten och vi utgår från den tidigare forskning som gjorts på skolans organisation under 80-90-talet.

När vi valde skolan utgick vi från ett tiotal högstadieskolor i centrala Göteborg. Dessa skolor är skolor som vi har kännedom om. Vi mejlade dessa skolors rektorer och bestämde att välja den skola som vi fick svar från först.

5.2 Skolans rektor

Vi har valt att intervjua skolans rektor om skolans formella struktur. Detta val av intervjuperson har vi grundat i att rektorn på en skola är den person som är mest insatt i den formella organisationen. Syftet med denna intervju är att få en bättre inblick i hur just vår valda skola är organiserad utifrån ett strukturellt perspektiv. Vi vill få denna kunskap för att kunna förstå hur skolan är tänkt att vara strukturerad. Utifrån denna kunskap kommer vi att göra en enkät till lärarna på skolan för att se om rektors struktur verkligen uppfattas på samma sätt av de anställda. Alltså ligger rektorns svar till stor del som underlag till utformningen av enkäten.

På skolan finns sammanlagt tre rektorer. En som ansvarar för särskolans elever, en för f-5 och en rektor för 6-9. Han som vi valt att intervjua är rektorn för 6-9 eftersom vår uppsats behandlar en högstadieskola. Han började som rektor på skolan år 2004, därefter arbetade han i uppdelat ledarskap med skolans före detta rektor och även som biträdande rektor. Det gjorde han i fyra år. Hans utbildningsbakgrund ser ut som sådan att han studerade till lärare mellan åren 1988-1992, därefter arbetade han som lärare i Göteborgs kommun. Då var han även aktiv i arbetet som arbetslagsledare. Hans nuvarande rektorstjänst är hans första chefsposition. Han är för tillfället föräldraledig på deltid samtidigt som han arbetar deltid som rektor med heltidsansvar.

Vi har valt att inte kalla rektorn på skolan vid namn. Hans fiktiva namn i uppsatsen kommer därför endast att bli skolans rektor. Vi är väl medvetna om att det han säger till oss inte kommer att vara anonymt då skolans personal kommer att läsa uppsatsen, men det är även han väl medveten om. Det är inte det, som enligt oss, är huvudsaken utan vi vill att skolan skall vara anonym för resterande personer som kommer i kontakt med uppsatsen. Därför har vi även i transkriberingen använt (...) där personers namn eller skolans namn nämns. Vi anser inte det är av intresse för övriga att veta vilken skola som fungerar så här, utan endast att en skola i Göteborg fungerar på det sättet.

5.2.1 Intervjuguide

Intervjuguiden som vi skapat till rektorn konstruerades efter teori och bakgrund. Denna guide har vi utformat för att få svar på de frågeställningar vi har och i förlängningen även kunna svar på det huvudsyfte vi har i denna uppsats. För att lättare kunna genomföra detta valde vi att dela upp intervjuguiden i de olika teman som även vårt syftes frågeställningar utgår från. Detta insåg vi blev ett problem då en av frågeställningarna, till en viss del, fokuserar på den informella strukturen som finns bland skolans lärare. Denna struktur insåg vi att rektorn i fråga ej har någon kunskap om. Ifall han skulle svara på frågor rörande detta ämne hade han enbart utgått från gissningar. Därför valde vi att ej beröra detta tema i vår intervju, ett val som vi efter intervjun tycker var ett konstruktivt val. Vi delade in guiden i tre teman: bakgrund, formella strukturen samt kommunikationsprocessen. Under bakgrunden hade vi frågor om rektorns tidigare

erfarenheter samt frågor som fick fram varför om han valt yrket. Under temat formella strukturen använde vi oss utav frågor som rektorn kunde besvara utifrån egna tankar men också från de anvisningar han fått från högre direktiv. Det sista temat berör kommunikationsprocessen på skolan.

5.2.2 Genomförandet av intervjun

Intervjun med rektorn genomfördes med hjälp av en intervjuguide, som diskuterats ovan. Vi tog kontakt med rektorn via mejl och bokade en tid på skolan en eftermiddag. Vi bokade en dryg timmas intervju eftersom att vi ansåg att den tiden borde räcka för att täcka hela vår guide. I slutändan tog intervjun cirka en timme och fyrtio minuter då respondenten gav långa svar med vissa utsävningar. Vi träffades på rektorns kontor, vilket vi ansåg vara en bra plats att träffas på i förhållande till vårt syfte. Rektorn står för de formella svaren, alltså vore det bara enfaldigt att göra intervjun på något privatare ställe, vilket fungerar bättre i intervjuer där man vill få ut mycket av vad personen tycker och tänker om något mer privat.

Vi var båda med under intervjun. Vi antar att man som rektor är van vid intervjuer och antog därför inte att han skulle störas av att vi var två. Varför vi båda valde att medverka grundas i att vi ville få ut så mycket av möjligt av tillfället. Är man två så kan en koncentrera sig på att ställa frågorna och lyssna medan den andra kan fokusera på skrivandet. På så sätt skapas en känsla av vanligt samtal och vi anser att det är viktigt med aktivt lyssnande. Den känslan fås inte direkt av en tyst åhörare som tar anteckningar på allt som sägs. I den mån det var möjligt försökte den som antecknade att hålla sig till det, men ibland flikade även hon in följdfrågor. Detta ansåg vi dock inte vara störande för intervjun, det gjorde den snarare bättre. Följdfrågor fungerade som en bekräftelse på att vi var intresserade av det som intervjupersonen pratade om men också som en kontroll på att vi som intervjuade förstod vad som sades.

Ännu en faktor som underlättade för ett vanligt samtal var att vi dokumenterade hela intervjun med bandspelare. På detta sätt underlättar det att minnas intervjupersonens svar samt möjligheten att lyssna på svaren igen. Detta för att undvika missförstånd. Anteckningarna som fördes under intervjun var som en kompletterande säkerhetsåtgärd. Efter intervjun lyssnade vi igenom bandet först en gång för att sedan transkribera hela materialet. Det var den som förde anteckningar som gjorde transkriberingen. Detta för att inte få med egna tolkningar från den som förde intervjun. Sedan skrev vi ut intervjun på papper för att läsa igenom det noggrant av oss båda.

5.3 Lärare på högstadieskolan

Urvalet vi har använt oss utav när vi valde lärarna är ett totalurval. Vår tanke var att utföra en enkätundersökning med samtliga högstadielärare på skolan. Detta skulle senare bli mer problematiskt än vi trodde från början och diskuteras mer i kapitel 5.4.2. Med högstadielärare menar vi de lärare som på något sätt undervisar elever som går i årskurs 6-9. Detta inkluderar därför även speciallärare samt resurser till enstaka elever. På skolan som vi valt att undersöka är detta ett totalt antal på tjugotre stycken. Vi har valt att dela ut enkäten under lärarnas obligatoriska veckomöte. Detta för att nå de flesta lärare på samma gång, något som underlättar i vårt arbete. Även att de befinner sig på skolan när de svarar på vår enkät tror vi kan medföra mer sanningsenliga svar då de befinner sig i den miljö enkätundersökningen berör.

De lärare som deltagit i enkätundersökningen är av mycket blandad art. Majoriteten av de som har svarat på vår enkät, totalt arton stycken, är kvinnor tio stycken gentemot åtta män. Vi är medvetna om att antalet kvinnor är fler. Av de fem som inte svarat är även där majoriteten kvinnor. Senare i resultat- och analyskapitlet kommer vi i viss mån se till denna bakgrundsfaktor när vi analyserar. Vi är dock medvetna om skillnaden i antal, men tycker det är såpass intressant

att göra en jämförelse mellan de olika könen, så vi väljer att bortse från den. Åldersspannet på lärarna är mellan trettio år upp till sextiotvå år. Majoriteten är i femtio års åldern. De flesta av lärarna har tidigare arbetat på andra skolor runt om i Göteborg och har i snitt arbetat på den nuvarande skolan i cirka sju år. Detta då skolan startade år 2000. Detta med undantag för två lärare som arbetat på skolan i mer än tjugo år. De arbetade då på låg eller mellanstadiet. Alla förutom två av lärarna som svarat på enkäten arbetar heltid på skolan. Ämnena lärarna undervisar i är av stor variation med en viss övervikt på Svenska, Språk och Matematik. Ser man till utbildning har alla de tillfrågade lärarna någon slags högskoleutbildning och de är endast två av de tillfrågade som ej har någon lärarutbildning.

Vi har valt att anonymisera samtliga av lärarna. Detta för att lärarna skall våga svara så tillförlitligt som möjligt på enkäten men också för att vi inte anser att namnen är av intresse för vår uppsats. Vi anser även att en anonymisering är viktig eftersom rektorn som kommer att ta del av uppsatsen inte skall behöva veta vem det är som tycker vad. Skulle detta vara möjligt skulle vi troligtvis inte få lika trovärdiga svar, eftersom det finns frågor där ledarskapet som deras chef bedriver berörs samt frågor om den formella organisationen.

5.3.1 Enkät

Vi har utformat en enkät utifrån både våra teoretiska perspektiv samt från intervjun med rektorn. Frågorna i enkäten är utformade för att kunna ge oss svar på de frågeställningarna vi valt att använda oss av i vår uppsats. Vi har valt att inte fokusera på hur skolan är organiserad utan hur lärarna anser skolan är organiserad. Detta val har vi gjort för vi anser att det är två skilda ting. Rektorn och skolan har en idé om hur organisationen bör vara strukturerad, och även om hur den är strukturerad. Detta är dock inte samma sak som hur lärarna anser att det i verkligheten är. De kan uppfatta strukturen annorlunda. Vi har även med frågor i enkäten om hur lärarna anser skolan bör vara organiserad, utifrån egna önskemål och tankar.

Denna enkät är gjord på så vis att vi vill ha en genomgripande kunskap om hur lärarna själva ser på skolans organisation samt kommunikationen på skolan. Vi har även valt att fråga om lärarnas mer personliga struktur. Detta för att få svar på frågeställningen om hur den informella organisationen bland lärare ser ut. Dessa frågor är mer personliga och medför att de kan vara ett visst motstånd att svara. Denna farhåga är dock inget vi tror ändrar våra resultat. Antingen väljer de att svara, då sanningsenligt, eller så väljer de att hoppa över de frågorna. Vi tror dock ingen väljer att kryssa i ett svar som inte stämmer.

Ser vi till enkätens uppbyggnad har vi valt att blanda både slutna och öppna frågor. Med slutna frågor menar vi de frågor som har svarsalternativ som är relevanta för frågan. Denna typ av frågor används i de flesta fall då forskarna anser sig veta de möjliga svaren och anser att de är av begränsat slag (Ostbye m.fl. 2004). Vi är medvetna om att de både finns fördelar samt nackdelar som de slutna frågorna medför. Dessa för- samt nackdelar är enligt Ostbye (2004):

- Svårt att utforma bra frågor som är lätta att förstå. Måste se till att få med alla relevanta svarsalternativ.
- Frågorna kan styra respondenternas svar, i form av de redan förutbestämda svarsalternativen.
- Det är lätt att jämföra de svar som ges av olika respondenter även lätt att utforma ett kodschema och det blir få fel.

När vi utformade de slutna frågorna märkte vi dessa problem. Vi hade svårigheter att på ett lätt och förståligt vis formulera frågor som skulle kunna hjälpa oss att svara på våra frågeställningar. Att formulera relevanta frågor och ha väsentliga svarsalternativ medförde mer jobb än vi trott, men efter att tagit fram ett antal fler frågor än vad som behövdes i enkäten tog vi hjälp av vår

handledare för att välja ut de bästa frågorna för uppsatsens syfte. Även problematiken att inte styra respondenternas svar löste vi genom att ha ett högt antal svarsalternativ samt att det på alla frågor fanns ett öppet alternativ, ”annat”. Vi var också noga med att ha fyra svarsalternativ, då vi tror att det är stor chans att tre stycken alternativ medför att man gärna sätter krysset i mitten. Exempel på svarsalternativ som vi har är; Stämmer inte, stämmer delvis inte, stämmer delvis samt stämmer helt. Med dessa svarsalternativ måste man då bestämma sig för ifall man instämmer eller inte.

Även i valet i att använda öppna frågor i enkäten utgick vi ifrån de diskussioner som förs i metodboken för mediekunskap samt med överläggningar med vår handledare. Denna typ av frågor används främst när forskare inte vet vilka svar som respondenterna kan ge. Även att använda sig av öppna frågor gör att man kan få mer personliga svar. De för- samt nackdelar vi då måste ha i betänkande är (Ostbye mfl 2004):

- Lättare att formulera frågor. Detta för att svaren inte behöver vara förutbestämda.
- Man är mer beroende på respondentens funderingar och tankar om frågorna. Detta ger även att det är svårt att jämföra deras svar.
- Lättare att göra feltolkningar av svaren samt blir kodningen mer komplicerad.

Vi har haft dessa punkter i åtanke när vi gjorde valet av våra frågor. Vi anser att de slutna frågorna med svarsalternativ i allmänhet är lättare att svara på medan de öppna frågorna ger oss en större inblick i hur lärarna verkligen tänker och tycker. Efter genomförandet insåg vi att de öppna frågorna inte hade den avsikt vi trott. Svarsfrekvens på dessa frågor var låg och de flesta respondenter hade endast fyllt i några få ord, något vi ej hade räknat med. En sak som gjorde att svaren ändå gav oss någonting var att alla öppna frågorna inte var helt öppna. Ett exempel på detta är en av våra frågor som lyder; Är du nöjd med denna gruppering? Svarsalternativ som ja och nej fanns då med men efter vartdera alternativet stod, varför? Denna fråga är delvis öppen eftersom att de då fritt kan utveckla varför de tycker som de gör. De som ej valt att utveckla har ändå kryssat i ja eller nej. Vi anser, i motsats till vad punkterna ovan menar, att svaren vi fick inte var svårare att jämföra. Detta beror till stor del på att vi har en såpass liten enkätundersökning så det blir ingen stor mängd olika svar som det blir vid en större. Kodningen blev inte heller mer komplicerad. Detta också på grund av antalet. Vi kunde skriva ner alla citeringar på ett blad och jämföra dem.

Vi hade även andra tankar om de problem som kunde uppstå kring enkäten när vi utformade den. Dessa problem var av den karaktären att vi skulle missa någon viktig aspekt av vårt syfte. Att efter genomförd enkätundersökning inse att vi borde ha haft ett antal andra frågor med ville vi helst undgå. För att motverka denna situation förde vi en bra dialog med vår handledare där vi diskuterade frågorna i enkäten. Vi genomförde även en testundersökning på tre lärarstudenter, främst för att se om de förstod våra frågor samt hur lång tid undersökningen skulle ta. Att fylla i enkäten tog då ungefär den tid vi beräknat att den skulle ta, mellan tio och femton minuter. En tid som vi ansåg vara bra då vi ej ville ta för mycket tid i anspråk, men ändå ha en så pass omfattande enkät som täckte alla olika aspekter på uppsatsens syfte.

5.3.2 Genomförandet av enkätundersökningen

Vi valde att genomföra vår enkätundersökning med lärarna under ett av deras veckoplaneringsmöten. Under detta möte samlas alla lärare och går igenom planeringen och det ges ut information som lärarna behöver. Vi skulle få de sista tjugo minuterna på detta möte. När vi anlände till skolan, hade kommunikationsproblem uppstått och vi fick ej tillgång till den utlovade tid. Detta medförde problem då veckomöte ej skulle hållas kommande två veckor då skolan var stängd för heldagar under halva nästkommande vecka. Vi bestämde oss då att

återkomma till skolan nästa dag och under dagens lopp i samband med våra observationer dela ut enkäten. Detta val av metod var svårare att genomföra än väntat. Under två dagars lopp delade vi ut enkäter på två olika sätt. För det första personligen i handen på lärarna, med löfte från dem att de skulle lämna in enkäten i den medförda box vi tagit med för att samla ihop enkäterna. Det andra sättet var att lägga enkäterna i deras postfack. Tyvärr fungerade ej någon av dessa metoder. Efter dagens slut hade enbart en enkät anlänt vår enkätbox.

Efter denna misslyckade dag bestämde vi oss att skriva enskilda brev till samtliga lärare. Vi bad i dessa om hjälp med vår undersökning och tryckte särskilt på att denna undersökning i slutändan kunde medföra positiva faktorer för lärarna själva. Vi lade denna gång enkäten med det medföljande brevet på varje lärares arbetskrivbord. Denna gång gav vi lärarna cirka en veckas tid för att svara på enkäten och återvände till skolan en vecka senare. Denna gång fanns det tre ifyllda enkäter i vår utsatta box. Efter ännu ett misslyckande bestämde vi oss att återkomma på lärarnas nästa veckomöte. Vi blev väl mottagna och de sa att de gärna hjälpte till med deras kunskap och erfarenhet. Enkäten genomfördes under cirka femton minuter och ingen av lärarna behövde någon hjälp med att tolka någon av frågorna. Av tjugotre lärare var det sju stycken som ej närvarade på möten på grund av sjukdom. Till dessa lärare lade vi ännu en gång vår enkät på deras skrivbord men fick ej något svar, detta på grund av sjukskrivningar och ledigheter. Två av dessa återkom senare med svar, vilka vi tillförde vår undersökning. Slutresultatet blev alltså arton av tjugotre lärare. Bortfallet på fem stycken var ingenting vi kunde göra någonting åt. De återkom inte till arbetsplatsen under vår tid på skolan.

5.3.3 Sammanställning av enkäter

När vi fått in alla enkäter gjorde vi först en snabb genomgång för att se hur väl ifyllda enkäterna var. Efter genomgången insåg vi att svarsfrekvensen på de öppna frågorna var låg och att enbart ett fåtal av de svarande hade längre utlägg. Efter denna överblick sammanställdes enkätsvaren systematiskt för hand. Vi ansåg att det var det bästa metoden då antalet enkäter var såpass få. Vi använde oss av en ej ifylld enkät och satte streck för varje svar på den blanka enkäten. Vi systematiserade även de citat vi fått på de öppna frågorna efter hur väl vi kunde använda dem senare i uppsatsen eller ej. För att få en hög validitet på enkätsvaren gick vi båda igenom enkäterna två gånger enskilt. De problem som uppstod var avsaknad av svar på vissa frågor i enkäten samt att det i ett fall var svårt att förstå en svarandes handstil.

5.4 Observationen

Vi har även valt att använda oss av metoden observation. Denna metod används när man vill uppnå ett antal olika faktorer. I vårt fall använder vi observationerna till är att få en bättre inblick i och utveckla kunskap om själva skolan vi undersöker och om dess miljö. Vi vill även själva få en kännedom om hur lärarna umgås och trivs på sin arbetsplats. Dessa frågor kan vi få svar på genom en observation då vi anser att man snabbt känner av hur arbetsmiljön är och hur de anställda trivs och umgås. Valet av denna metod har vi grundat i att vi anser att vårt resultat av enkäterna behöver kompletteras med mer bakgrundinformation som vi anser kan få genom en observation. Observationen pågick under tre dagar då vi både lärde känna skolans miljö bättre men även deltog och observerade samtal bland lärarna i både deras lärarrum samt matsal. Denna form av observation kallas enligt Ostbye (2004) för deltagande observationer, då man till viss del deltar i det sociala umgänget.

5.5 Validitet och reliabilitetsdiskussion

Med en god validitet betyder det att studien har en god överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator, med andra ord frånvaro av systematiska fel (Esaiasson m.fl 2003). Hög validitet är avsaknad av systematiska fel i studien. Det är alltså viktigt att ställa sig frågan om vi mäter det vi tror att vi mäter. Att en studie har hög validitet innebär att den är

tillförlitlig och rättvisande. För att uppnå detta har vi varit noga med att dubbelkolla vår sammanställning av enkätsvaren samt alltid varit noga med att inte göra egna tolkningar av de svar vi fått.

Det är alltid svårt att uppskatta trovärdigheten det vill säga reliabiliteten. Det finns en viss risk att tolknings- samt bearbetningsfel har uppkommit under arbetets gång. Resultatet och slutsatser grundas på den information som samlats in. All information som tolkats och bearbetas påverkas därmed av vår tidigare kunskap och erfarenhet. Det finns därför en viss sannolikhet att andra bakomliggande kunskaper och erfarenheter hade lett till ett annat resultat. Vi har dock under uppsatsen gång varit medvetna om denna problematik och därför varit uppmärksamma på reflektioner och slutsatser vi dragit och försökt att stärka reflektioner och slutsatser genom att förankra dem i vetenskapliga källor.

6. Resultat och analys

I detta kapitel presenterar och analyserar vi de resultat som vi fått fram ur vår intervju samt enkätundersökning. Vi börjar kapitlet med att introducera skolans miljö och lärarnas sociala umgänge. Dessa iakttagelser har vi erhållit genom tre dagars observationer främst i skolans personalrum och matsal. Denna presentation redovisar vi för att få en ökad förståelse för de resultat som vi senare presenterar. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion om de huvudresultat vi fått fram från både rektorn och lärarna. Detta för att göra det mer överskådligt samt göra det lättare att finna de skillnader och likheter som finns dem emellan.

6.1 Observationen på skolan

Skolan ligger i Göteborgs centrala del. Villor blandat med lägre lägenhetsområden omger skolan som har både närhet till centrum samt stora skogsområden. Skolan är en relativt liten skola med elever från år F - 9. Elevantalet är cirka 400 med större delen fördelade i årskurs 6 - 9. År F - 3 består av åldersblandade klasser med integrerade fritidshem, medan övriga klasser består av elever från samma åldersgrupp. Högstadiet på skolan startade år 2000.

Det som möter oss vid vårt första besök är en känsla av trivsel, både hos elever och lärare. Lokalerna är fräscha och väggarna pryds av elevernas egna verk. Personalrummet är relativt nygjort med luftig och färgrik inredning. Rummet med sin stora hörnsoffa och höga runda barbord inbjuder till social samvaro och kommunikation. I lärarnas arbetsrum som avgränsar personalrummet med en dörr, råder motsatta villkor. I detta rum trängs samtliga årskurs 6-9 lärare. Alla har varsin minimal arbetsyta där de måste förvara allt sitt arbetsmaterial. Detta medför trängsel som vi uppfattar ibland kan skapa irritationer hos lärarna. I motsats till detta har rektorn ett stort arbetsrum. Den svenska skolan är uppbyggd på en strukturell struktur men vi kan också se detta som att rektorns arbetsrum är en symbol för hans makt. Med denna symbol visar rektorn att han står över sina anställda.

Efter återkommande observationstillfällen sammanställer vi hur lärarna ser ut att organisera sig informellt, det vill säga vilka de tycks umgås med. Det vi båda märker är att det inte finns något tydligt mönster över detta. I lärarrummet, där lärarna främst umgås med varandra, tycks de umgås och prata med dem som befinner sig där de själva är. De som sitter och äter pratar med de som sitter runt matbordet medan de som dricker kaffe pratar med de runt soffan. Detta kan låta självklart men det blev tydligt att det inte finns några åldersgrupperingar eller olika ämnesgrupper. Många av högstadielärarna pratar även med pedagogerna för f-6, detta dock inte i sådan stor utsträckning som vi trodde. Pedagogerna för f-6 sitter oftast tillsammans i soffan och pratar med varandra. Det ser ut som att de som tar steget till att integrera dessa två grupper är högstadielärarna. Det är nästan varje gång vi tittar, de som sätter sig i gruppen av f-6 personalens grupp och tar initiativet till dialog. Att alla umgås med alla tycker vi visar på att gruppen är homogen, vilket kan bero på att näst intill alla anställda arbetat på samma arbetsplats sedan skolan grundades för sju år sedan.

6.2 Intervjusvaren från rektorn

I detta delkapitel kommer svaren från intervjun med rektorn att presenteras och analyseras. Vi har valt att utgå ifrån de tre teman som intervjuguiden är uppbyggd på. Dessa teman är gjorda för att vi skall kunna svara på frågeställningarna och i slutändan uppsatsens syfte. De citat som används i denna del är samtliga från samma intervjutillfälle (20070413). Delkapitlet avslutas med en sammanfattning, där vi lägger vikten på de svar som kommer fram och som kan svara på våra frågeställningar.

6.2.1 Den formella strukturen

Rektorn på skolan ser sin roll som att vara en pedagogisk ledare som samordnar och pådriver för att kunna åstadkomma en lärande miljö. Även att skapa en god arbetsmiljö för sin personal ser han som en del av sin roll. Att kunna ta ett ekonomiskt ansvar och att kunna förvalta pengarna väl, är en annan del av hans uppdrag som rektor. I Bergs undersökning (1981) visar empirin på att rektorn ser sin roll som att han skall ge ”service” av allmänt slag snarare än att komma med bindande direktiv. Detta anser vi stämmer väl överens med vad vår intervjuade rektor menar är hans uppdrag. Rektorn i Bergs undersökning vill inte ge bindande direktiv. Även att få lärarna att dra åt samma håll samt att tala om sina problem och ambitioner, ser han som sin roll. Att inte ge bindande direktiv är någonting som även vår intervjuade rektor vill undvika. Detta gör han genom att försöka fungera som en samordnare. Att samordna arbetet inom en organisation på ett effektivt och välfungerande sätt är ett av det strukturella perspektivets huvudantaganden för att få en fungerande organisation. (Bolman, Deal 2006). Detta är något som rektorn även anser är viktigt, då han menar att arbetet på detta sätt blir mer effektivt och flyter på bättre.

”Blåser det och någon säger att det är fel så är det jag som åker på det. Så ytterst är det självklart så att rektorn ansvarar för skolan och då är det självklart garantin för utbildning det gäller, för barnet så att säga, eleven. Där är ju rektorn garant på något sätt. Sen kan det ju i sin tur vara andra organisatoriska saker som gör att det ligger på en nivå högre än mig och det kan ju vara hur man resonerar kring (...) skolan, hur många elever får den här skolan ta emot. Det har inte jag mandat att fatta beslut om. Då blir det ju min chef, den som kommunen tillsätter som någon form utav verksamhetschef. Men när den här skolan är tom då kommer jag och (...) hit och sen delar vi upp det och jag ansvar för 6-9. Då får ju jag se till vilka lärare som är här och vilka elever som är här och vilka klasser eleverna är uppdelade i. Så alltså är man som rektor ytterst ansvarig.”

I detta resonemang visar rektorn på de yttre intressenter som har en stor påverkan på hur skolan styrs. Detta kan vi dra paralleller till det som Abrahamsson och Berg (1981) diskuterar om de sex hierarkiska nivåer i skolsystemet. I detta fall är främst de tre översta punkter som är av relevans för skolans ledning. Det yttersta ansvaret för svenska skolan har regering och riksdag. De utformar skolans ramar såsom skollag och läroplan. Rektorn är väl medveten om denna hierarkiska ordning. Han menar att mångas ledarfilosofi är sådan att det är komplicerat med delat ledarskap. ”Man vill alltid hänga någon”, är ett uttryck han använder. Han menar att skollagen och läroplanen väger allra tyngst, men därefter kommer verksamhetsplanen som Göteborgs kommun själva utformar. Exempel som rektorn tog upp angående hur kommunen förvaltar de övre direktiven och själva skapar en plan som passar sin kommun är att alla svenska kommuner fick i uppdrag att använda IUP¹ i grundskolan. Göteborgskommun bestämde då att även använda sig av denna plan redan i förskolan, något de ansåg skulle vara fördelaktigt för barnens utveckling. Detta var något som inte stod i förordningen från regering och riksdag.

Även detta resonemang visar på att rektorn har det yttersta ansvaret över just sin skola. Rektorn säger att han får ett uppdrag som innebär att se till att genomför i skola inom lagens ram, som utformas av staten med utgångspunkt för den ekonomiska planen som han får från kommunen. Håller han sig inom dessa ramar och regler är det upp till honom hur han genomför en välfungerande skola.

Rektorns ledarskapsfilosofi grundar sig i att han vill vara så delaktig i skolans vardag som möjligt. Detta gör han genom att själv tidvis undervisa, något han anser skapar en närmare och bättre kontakt med eleverna. Även distansen mellan honom och hans anställda blir mindre ifall han själv undervisar. Alla beslut han tar måste han själv genomföra. Detta medför att han inte kan ställa vilka krav som helst på sina anställda lärare. Hade han inte behövt genomföra undervisningen

¹ (Individuell utvecklings plan). En individuell utbildningsplan för alla elever i grundskolan.

själv anser han att risken för större klyftor är större än om han bara skulle kunna beordra andra. Han menar att ju mer rektorn syns i verksamheten, desto mer framgångsrik blir skolan. Överös inte rektorer med en massa administrativa uppgifter, så att rektorerna inte kan vara aktiv i verksamheten. Ge dem utrymme att jobba med den pedagogiska verksamheten, menar rektorn att skolverket säger. På många skolor fungerar tyvärr inte detta. Varför detta fungerar på rektorns skola menar han beror på att han delegerar en del arbetsuppgifter som exempelvis schemaläggning. Då är det en lärare på skolan som är intresserad av arbetsuppgiften och då gör läraren denna arbetsuppgift på rektorns uppdrag. Han köper då denna tjänst av läraren. Att de anställda är insatta i organisationens ledning och mål kan man dra paralleller till Wolvens (2000) resonemang om vikten med en insatt personal i organisationsfrågor. Detta menar han ger en stark organisationskultur. Även att organisationens medlemmar skall få regelbunden feedback om deras prestationer i form av beröm och kritik. De anställda skall få veta hur de kan förbättra sina prestationer, detta i form av exempelvis regelbundna utvecklingssamtal. Något även den undersökta skolans rektor anser då han regelbundet har utvecklingssamtal med sina anställda

Rektorn menar även att hans ledningssätt medför ett bra arbetsklimat och ökar trivseln. Denna arbetsmetod anser rektorn passar bra på just hans skola eftersom skolan är relativt ung och liten. Denna argumentation stämmer överens med ett av Bolman och Deals (2006) strukturella imperativ, det som behandlar organisationens ålder och storlek. Bolman och Deal menar att i en ung och liten organisation är kraven inte lika stora på effektivitet och disciplin. Ledarskapet i en mindre organisation kan vara mer flexibelt och informellt. Något rektorn påstår sig ha. På en större skola anser vi att denna form av ledarskap vore svårare att genomföra. Detta på grund av att rektorn mer får rollen som en auktoritär chef eftersom antalet anställda är större.

Ett annat tillvägagångssätt rektorn använder sig utav i sitt ledarskap för att uppnå delaktighet samt närhet inom organisationen är att använda sig av en så platt organisation som möjligt.

”Jag kan tycka att vi också har en form av hierarkisk struktur på (...)skolan om man tittar på skolan formellt. Men då är det bara jag och en mängd lärare. Under oss kommer eleverna. Det som jag har gjort är att försöka få den så platt som möjligt. Alltså skapa så lite steg från mig som möjligt. Hade jag använt mig utav mindre arbetslag hade jag haft en gruppering till och då hade jag sannolikt bara mött arbetslagsledarna. Då hade mitt steg gentemot den läraren som bara deltar i arbetet gått via arbetslagsledaren som gått till mig och så hade det gått ett ytterligare steg ner till eleverna. Nu gör jag såhär. Jag lägger eleverna underst och så lägger jag lärarna över eleverna och så ställer jag mig själv rätt bland lärarna, men också ett steg ovanför. Jag är genomförare men jag är också operativ som lärare. Så är jag mitt bland mina medarbetare men jag är också ledare. Jag tycker att jag klarar av det, men en del klarar inte det och då bygger det mer på en hierarkisk struktur men jag ser det inte på det sättet.”

Denna form av struktur nämner Bolman och Deal (2006) när de diskuterar framgångsrika organisationer. Harvard Universitet i USA utgår från en professionell byråkrati som innebär en väldigt platt struktur där makten är decentraliserad. På liknande sätt anser rektorn att hans skola är uppbyggd. Enligt Bolman får lärarna en stor frihet att utforma sitt arbete själva men det krävs en stor kunskap och kompetens hos dem. I motsats till detta anser rektorn inte att det är mer kunskap och kompetens som behövs, utan snarare engagemang och intresse. Har man dessa två grundläggande delar medför det att lärarna inte behöver ha någon auktoritär styrning utan kan själva vara med och fatta beslut som berör skolans organisation. Något han anser är viktigt. Han menar vidare att han under möten lägger ifrån sig chefsrollen och låter sina anställda samordna diskussionerna och komma med sina egna åsikter. Dessa diskussioner menar han i de flesta fall ligger till grund för de beslut som senare tas. I de fall då lärarna inte är ense eller inte kommer till någon slutsats får han som chef beslutsmakten. Hela svenska skolan, säger rektorn, bygger på deltagande styrning. Det gör att alla som genomför skolans arbete ska delta i organisationen och

planering. Detta likaväl som att undervisningssituationen gemensamt skall utvecklas och utvärderas av elever och lärare tillsammans.

Detta resonemang som rektor för är i viss del i motsatts till Moellers forskning. Denna forskning om två olika skoldistrikt med olika strukturer på sin organisation visar att i den hierarkiska strukturen, gentemot den med lösa strukturen, hade lärare en högre moral i förhållande till sitt arbete (Bolman, Deal 1997). Rektorns tanke om att låta lärarna vara delaktiga i beslutfattande och inte använda sig av någon auktoritär styrning var att få lärarna mer engagerade i sitt arbete. Moellers forskning visar dock på att resultatet kan bli det motsatta.

Vi anser att rektorn till stor del har rätt i sitt resonemang kring att det krävs engagemang och intresse men vi tror även, som Bolman och Deal, att det behövs stor kunskap och kompetens. För att kunna ta beslut om frågor som berör organisationen krävs det att lärarna känner att de har kunskap om de frågor man beslutar om. Vi anser att detta kan öka lärarnas redan stora arbetsbörda, då de behöver sätta sig in i ämnen de kanske inte bemästrar.

Denna struktur som rektorn förespråkar menar Bolman och Deal (2006) blir allt vanligare inom organisationer. Från de tidigare hierarkiska strukturer med formaliteter och kontroll har faktorer som flexibilitet, delaktighet samt kvalité blivit allt viktigare. Bolman och Deal menar att den hierarkiska strukturen kan vara till problem och hindra arbetet inom en organisation när de anställda inte får utrymme att själva ta beslut. Genom en så kallad platt hierarki tror rektorn att man skapar en större medvetenhet, ett större inflytandebasis samt även ett lärande hos lärarna.

Ser vi till denna platta hierarkiska struktur som rektorn använder ser vi likheter med både den enkla hierarkiska strukturen, strukturen med dubbla maktled samt nätverksstrukturen. De likheter vi ser med nätverksstrukturen är att lärarna har ett eget ansvar samt att de styrs av ramar, inte av specifika regler. Kreativitet och delaktighet är två faktorer som är starka inom denna modell, och som även är viktiga på den berörda skolan. Det som skiljer rektorns sätt från en nätverksorganisation är att rektorn ändå befinner sig en nivå över lärarna. Något som inte karaktäriserar en nätverksorganisation (Hallberg och Lernberg 1989). Dock är detta ett drag som återfinns i den hierarkiska strukturen. Dubbla maktled samt enkel hierarki är två hierarkiska strukturer som har fördelarna att chefsansvar ej blir lika stort. Genom att rektorn ger andra anställda vissa chefsuppgifter minskar rektorn sin arbetsbörda och på så sätt liknar rektorns struktur dubbla maktled samt enkel hierarki. Problem som kan uppstå i dessa strukturer är att avståndet blir större från chef till anställd (Bolman, Deal 2006). Detta motverkar rektorn med en platt hierarkisk struktur.

6.2.2 Lärarnas formella gruppindelning

Rektorn har valt att inte organisera lärarna i mindre lärarlag. Detta för att skolan är en såpass liten skola. Han har valt att ha ett stort lärarlag med samtliga lärare. En dag i veckan på arbetslagsträffen diskuteras den information som berör alla. Han anser att mindre arbetslag länge har varit väldigt modernt. Det finns ingen bestämd policy angående detta. Det står endast i föreskrifterna om skolan att man bör ha arbetslag. Rektorn anser att hans skola inte har de förutsättningar som han anser är optimala för en arbetslagsorganisation. Detta för att hans idealiska arbetsgrupp bör vara på sex till åtta personer. Han menar att det inte finns någon möjlighet att skapa grundskoleutbildning på högstadienivå där sex till åtta lärare har hand om en grupp elevers totala utbildning. Det blir inte heltäckande, anser han. Skulle man öka antalet lärare i gruppen tror han att inte alla får samma utrymme. Denna tanke om antalet personer i en grupp återfinns vi i Dimmlichs (1999) resonemang om grupper. Hans teorier bygger på att i likhet med rektorns teorier att det ultimata antalet i en grupp är sju personer. Överstiger antalet personer sju sker splittringar något även rektorn anser. Även andra problem som kan uppstå med arbetslag är

att lärarna inte vet vilket mandat samt vilka arbetsuppgifter laget har. Det gäller enligt rektor att vara väldigt tydlig med uppdelningen. De erfarenheter som rektorn har är att det i arbetslaget blir ”fackliga övningar”. Lärarna bara sitter och pratar, det blir inget kreativt arbete.

En annan faktor som rektor haft i åtanke, när han valt att enbart ha ett stort lärarlag, är viljan att inte ha problem angående vilken grupp man tillhör, vilket i sin tur kan leda till splittringar inom den stora gruppen lärare. Rektorn har tidigare erfarenheter av denna problematik då lärarna enbart såg till sin egen grupp och inte till helhetens bästa. Detta resonemang kan man dra paralleller till Bolman och Deals teorier om hur man ska organisera de anställda. De menar på samma sätt som rektor att genom att dela upp de anställda i grupper kan det medföra problem i frågan om integrering. Denna uppdelning kan bidra till att helheten i organisationens mål kommer i andra hand, efter gruppens uppgift.

”När vi startade upp skolan sa vi att det skall vara så att eftersom alla elever kommer att veta vem alla elever och lärare är, då är det också viktigt att alla lärarna vet vem alla eleverna är. Alla skall, även ifall man undervisar sju klasser av tolv, ändå ha någon sorts bild av alla elever. Det kan vara så att man stöter på en elev i korridoren och det kan vara ytters viktigt vad man säger till den personen. Därför har vi bestämt att vi är en stor grupp runt ett långt bord som möts.”

Att samtliga lärare känner till alla elever medför enligt rektorn ett bra arbetsklimat. Att lärarna kan diskutera i grupp om de upplever elever besvärliga. Han tror att mycket av detta öppna diskussionsklimat kommer från att alla lärarna känner varandra genom att de är organiserade i enbart en grupp. Även lärarna är en ganska homogen grupp. Detta på grund av att det inte varit några nya rekryteringar i lärargruppen. Han berättar att sen skolan startade år 2000 så har det enbart varit en eller två ordinarie lärare som har bytt jobb. En flyttade till Stockholm och en flyttade till Alingsås där de fick jobb inom andra yrken. Det är aldrig någon annan fastanställd lärare som har sagt upp sig. Även att många spenderat mycket tid ihop medför enligt rektorn att lärarna lär känna varandra och något som i sin tur ger en känsla av trygghet. Detta är i samstämmighet med vad Wolvén (2000) anser känneteckna en stark organisationskultur. Trygghet och lyhördhet som i sin tur ger att man öppet kan kommunicera med varandra stämmer överens med hur rektorn beskriver situationen på skolan. Det är grunden för en stark organisationskultur enligt Wolvén (2000).

Rektorn använder sig även i vis mån av ämneslag och projektgrupper då de inte sitter i helgrupp. I den mån de krävs träffas alla lärare inom samma ämne för att diskutera samt utveckla sitt ämne. En dag varje vecka är bokad till detta och lärarna får själva bestämma ifall tiden behövs. Vissa ämnen som många lärare undervisar i, såsom svenska och SO¹, utnyttjar denna tid oftare än andra. Detta dels för att behovet är större i dessa ämnen men också för att diskutera sitt ämne tillsammans som en kreativ utveckling. För rektorn är den pedagogiska verksamheten viktig, att lärarna har en ämnesutveckling. Då blir det naturligt att lärare som undervisar i ett likvärdigt ämne skall träffas för att kunna göra en gemensam utveckling av innehållet, och ha pedagogiska diskussioner. I motsats till detta finns det ämnen på skolan såsom musik och slöjd där enbart en lärare är inblandad. Dessa lärare, som ej tillhör något ämneslag, har inte dessa former av lag. Tanken om att tillsammans utveckla sitt ämne fallerar. Men rektorn anser ändå att det är viktigt att personen i fråga får chansen till denna tid. Rektorn uppmuntrar dessa lärare till att träffa andra lärare med samma ämne från andra skolor. Detta för att de inte skall känna sig ensamma samt ha några andra att utveckla sitt ämne tillsammans med. Han anser tyvärr att alldeles för få lärare som tar detta tillfälle till akt. ”Man gnäller att man ingenting får, men man gör inte så mycket.” Med projektgrupper menar rektorn de grupper som bildas under temporär tid då ett visst projekt

¹ SO- Samhällsorienterande ämnen

genomförs i skolan. Denna gruppering är i motsats till ämneslagen till för att integrera de olika ämnena.

”Vår arbetslagskonferens består utav tre delar. En som är gemensam, och i den andra delen har vi fokus på ett tema som heter livskunskap och den tredje delen är det fokus på något som heter pedagogiska samtal. När det gäller pedagogiska samtal så gör jag det tillsammans med (...) som är dagordningsansvarig. Vi diskuterar vad, vilket innehåll, lite strategiskt och sedan så gör vi från gång till gång olika grupp fördelning av lärarna. Detta så vi inte fördelar lärarna i samma grupper. En grupp får inte bli tajtare än en annan. För mig är det viktigt att behålla samarbetsnivån kring alla lärare. Sen när det blir till exempel livskunskapsdiskussioner så kliver de lärare in som är studiehandledare för exempelvis årskurs sju. Det blir en given grupp för att planera, för de möter alla sjuorna parallellt och har livskunskap ihop och då blir det viktigt för dem att organisera innehållet ihop. Då blir det en given grupp för hela läsåret. Nästa läsåret blir det årskurs åtta. Men jag kan tycka att detta inte är den mest ideala formen, vi borde ha en mer uttalad gemensam ram kring livskunskapen. Alltså innehållets ram. Skapar man en grupp personer i ett arbetslag och inte ger dem tillräckligt med mandat, eller tydligt mandat, och ramar kring vad de skall förhålla sig till, så faller det pladask. Nu är det så att det är ju duktiga människor som tar sitt ansvar, vilket gör att jag kan sova gott om nätterna. Och eleverna och personalen kan också göra det för att det blir ett bra innehåll men jag kan tycka att vi strategiskt kan se till att det finns en bestämd kursplan kring våran livskunskap. Den skulle vi skapa gemensamt och sen går studiehandledarna ut i årskurs sju och skapar innehållet inom sin ram och dokumenterar det. Detta gör att för de lärare, som kommer året därefter och skall ha sjuorna, redan har materialet färdigt. Då kan man ju bara justera det och utveckla det inom ramen för det som redan finns.”

Rektorns resonemang har likheter med de dilemman som enligt Bolman och Deal (1997) en chef har i åtanke när han strukturerar sina anställda och sin verksamhet. Framförallt när det gäller att de anställda som inte är klara över vad de förväntas göra och vem som bestämmer vad på arbetsplatsen. Rektorn löser dessa problem genom att ge tydliga ramar men inte för bestämda regler hur arbetet ska genomföras, något han tror dämpar lärarnas kreativitet.

Ser man till Bolman och Deals frågor som används när man strukturerar de anställda är frågan om fördelning av arbetsuppgifter i en skola självklar. Alla lärare har sina ämnen som de undervisar i, därför behövs inte i lika stor utsträckning en fördelning av arbetsområde.

Rektorn anser att man kan diskutera organiseringen av skolan i stor utsträckning men han vill ändå sätta det pedagogiska arbetet i fokus. Frågor som, vad gör lärarna i klassrummen? Vad händer där?, är mer viktiga enligt honom än hur organiseringen ser ut. Det är där skolan skapar sitt rykte. En fungerande organisation bidrar till en förenkling i arbetet, men han anser att det inte är hela sanningen. Det räcker inte med att bara organisera sig bra, utan det gäller också att lärarna skall kunna prata och bemöta sina elever rätt. Detta anser rektorn inte blir löst genom formen av organisation.

6.2.3 Rektorns syn på organisationens kommunikation

Rektorn är positiv till en välfungerande kommunikation på sin skola men anser att begreppet är tvetydligt. Han anser att kommunikation mer bygger på chefen än på medarbetarna. Det måste vara ledaren som bjuder in läraren till en bra kommunikation, att alla anställda har möjlighet att säga sina åsikter och att det finns utrymme för detta. Han anser att det är chefens roll att se till att den stämningen finns. Vi kan se likheter med Weicks resonemang kring vikten av öga-mot-öga kommunikation. Ett rikt medium, såsom möten, kännetecknas, enligt Weick, av följande: möjligheten till omedelbar feedback; möjligheten till förmedling av olika signaler såsom tonläge och kroppsspråk och möjlighet att skapa ett personligt budskap. Rektorn menar även att den bästa kommunikationen sker på arbetslagsmötena, då lärarna och rektorn sitter ansikte mot ansikte, vilket kan ge respons på det som sägs. Han menar vidare att diskussionen skall föras på

mötena där alla säger vad de tycker så att det inte blir några missuppfattningar som kan leda till frustration och "skitsnack". Detta resonemang kan man koppla till Jacobsen och Thorsviks (1998) teorier om kommunikationens roll inom chefens styrning och kontroll. Finns det en rak och välfungerande kommunikation vet ledningen vad som händer inom organisationen och det skitsnack och frustration som rektor ville undvika uppstår inte i lika stor utsträckning.

Även Bolman och Deal (2006) anser att lateral samordning, där främst möten har en viktig roll, är viktigt för en välfungerande kommunikation i en organisation. Främst inom organisationer med en enkel och stabil struktur något som kännetecknar skolans organisation. Detta anser han i likhet med rektorn ger möjlighet till diskussion och att de anställda tillsammans med sin chef gemensamt kan ta beslut. Detta är två fördelar med både formella och informella möten.

Något rektorn tänker på när han ser till kommunikationen med sina anställda är att det är väldigt individuellt. Samtalar han så når han åttio procent av lärarna. Mejlar han så får han tag i åttio procent. Använder han sig utav båda dessa medium når informationen ut till nästan samtliga lärare. Han menar att detta bygger på att man känner sin personal. Man lär sig efterhand vilka personer man kan mejla och vilka man måste prata med. Vissa paralleller kan dras till den modernistiska traditionen där kontrollbegreppet är i centrum när det kommer till organisationens styrning. Genom att rektorn har utvecklat en kunskap om sina anställdas olika behov när det kommer till hur de hanterar information har han bättre kontroll på vad de anställda mottager för information. Detta ger i slutändan bättre förutsägbarhet något som överensstämmer med den modernistiska traditionen (Hatch 2002).

En annan faktor som har underlättat kommunikationen på skolan är att det finns ett intranät, kunskapsnätet. Detta intranät finns för alla Göteborg skolor. Via kunskapsnätet kan man göra ett projektrum och där har all personal ett rum där de lägger in dagordningen, protokoll, alla blanketter och en del handlingsplaner. Detta har ersatt pärmarna som förr fanns på alla skolor. Detta är något som enligt rektor har underlättat kommunikationen. Rektorn vill även ha en egen hemsida för skolans lärare där man skall kunna logga in och finna information som berör de anställda i stadsdelen.

En annan viktig uppgift som rektorn anser sig ha i frågan om kommunikation är att sälla all information som kommer ifrån skolans intressenter. Detta gör han för att lärarna inte skall behöva lägga sin tid på att ta emot onödig och överflödigt information. Ibland diskuteras information alldeles för länge och tar allt för mycket energi från lärarna. I dessa fall reflekterar rektorn över om det verkligen var vettigt att informera om det. Han anser att det gäller att skydda sina anställda och ser sin uppgift att skapa förutsättningar för lärarna att kunna genomföra sitt jobb. Trots denna åtgärd skapas det enligt rektorn ändå problem i vissa fall.

"Det är ju intressant med begreppet kommunikation, information. Jag har inte gjort det hittills, men något jag skulle vilja göra är att ge personalen en knuff i lite kompetens, lite kunskap i vad det är vi pratar om. Därför det är nämligen så att ibland hör jag att lärarna säger att det här har vi inte fått information om. Då är det åtta av tio gånger som lärarna har fått information om det, men det är bara det att vi får så jädrans mycket information. Detta gör att jag måste sortera. Antingen måste jag välja att inte förmedla informationen alls. Eller så gör jag så att jag sollar ut det som jag tycker kan vara viktigt för en lärare att få reda på, men så fort jag gör det så kommer jag att få reda på att jag inte informerat tillräckligt. Därför kan det vara väldigt viktigt att vi pratar om detta, att det finns ett bekymmer i det, så att vi har likvärdiga förväntningar."

Ett annat problem som kan uppstå med kommunikationen är att den tolkas fel och som i sin tur kan leda till missförstånd. Enligt rektorn feltolkas informationen som ges ut mer eller mindre till

åttio procent. Detta händer oftast i samband med information utifrån, då det gäller arbetsrutiner som ska förändras. Lärarna ifrågasätter informationen, oftast i en negativ mening. De tolkar detta och till slut får rektorn säga att det är en politiskt styrd verksamhet som de arbetar inom. Tillsammans diskuteras informationen och en kompromisslösning görs. Denna situation uppstår när många anser sig ha tolkningsföreträde. Dessa personer anser rektorn är några som har mer status i gruppen. Han påpekar att det är många starka individer som arbetar på skolan. Även att diskussion uppstår lättare efter information som skett muntligt i jämförelse med mejlkontakt. Det beror på att lärarens arbetsverktyg till stor del är munnen. De är oftast mycket duktiga på att prata och kommunicera på det sättet.

6.2.4 Sammanfattning av rektorn

Rektorn anser att den svenska skolan fortfarande är uppbyggd på hierarki. Något han har gjort för att motverka detta på hans egen skola är att göra skolans organisation så platt som möjligt. Något han kallar för platt hierarki. Denna platta hierarki innebär att han själv är aktiv i undervisningen samt att han låter lärarna vara mer delaktiga i beslut.

När det kommer till lärarnas formella gruppering har rektorn valt att organisera sina anställda i ett stort lärarlag, där samtliga högstadielärare ingår i samma lag. Detta sätt har han valt för att han vill att alla lärare skall veta allt om samtliga elever. Även denna struktur medför att det blir en mer enhetlig grupp. Han använder sig även utav ämneslag och projektlag. Han tycker att denna form bidrar till ökad kreativitet hos lärarna.

En välfungerande kommunikationen anser rektorn främst bygger på honom som chef. Det är han som måste bjuda in till kommunikation. Han tycker främst att möten och personliga samtal ger bäst kommunikation. När det kommer till informationsspridning anser han att det är väldigt individuellt hur den bör spridas.

6.3 Lärarna om skolans organisation

I detta tredje delkapitel tar vi del av svaren från enkätundersökningen som besvarats av lärarna. Svaren analyserar vi utifrån olika teman. Dessa teman är synen på skolans formella organisation, deras egen struktur både formellt och informellt samt organisationens kommunikation. I detta kapitel kommer vi också att svara på vårt syftes frågeställningar, som kommer att genomsyra hela texten.

6.3.1 Lärarnas syn på skolans organisation

Ser man till frågan hur lärarna tycker att skolans organisation fungerar svarar samtliga att de anser att skolan är en välfungerande organisation. Av samtliga arton respondenter svarar åtta stycken att det påståendet stämmer helt. Majoriteten, tio stycken, svarar att påståendet stämmer delvis. Att de tycker att den fungerar bra tror vi till stor del beror på att rektorn menar att han använder en platt hierarki. Lärarna får, enligt honom, genom denna struktur vara delaktiga. Detta stämmer väl överens med hur lärarna själva uppfattar skolans struktur. Fjorton utav lärarna anser att skolans struktur är av en platt hierarki karaktär. Detta är en klar majoritet av de svarande. Detta i jämförelse med tre lärare som uppfattar skolans struktur som hierarkisk. Endast en uppfattar den som en nätverksorganisation. Varför tre stycken lärare uppfattar skolans organisation som hierarkisk tror vi kan bero på minst tre orsaker. För det första kan det bero på att skolsystemet är hierarkiskt. Detta påstående grundar vi i vår teori samt efter att ha intervjuat rektorn som påstår att den svenska skolans yttre intressenter består av hierarki. I teorin finner vi att Berg (1981:91) menar att skolsystemet måste vara en hierarki, på grund av att det finns några över- och underliggande nivåer. Så här menar vi att det är än idag. Som vi tidigare i kapitlet diskuterat så är regeringen och riksdagen huvudmannen för hela den svenska skolan. Under finns

skolöverstyrelsen och ännu ett steg under kommer kommunalt skolstyre. Rektorn och dess skolläda kommer först i hierarkins fjärde led.

Hur svaren på frågan ovan besvarades, om hur väl det stämmer eller ej att skolan är en välfungerande organisation, känns för oss inte helt och hållet originell. Vi kan finna liknande resultat i Hults rapport (1992). Av sina resultat, menar Hult, att det inte är helt fel att säga att skolan är en rationalistisk organisation. Skolan uppvisar klara rationalistiska drag om man den beskrivs grafiskt. Då är det en klar organisation med mål och lagar kopplade till organisationen, hierarkisk beslutsordning med vissa kommenderande beslutsorgan och vissa kommunikationsvägar. Detta är den andra orsak som vi tror kan ligga till grund till varför tre av lärarna ser skolans organisation som hierarkisk. I det som står skrivet, bland annat i läroplanen (Lpo94) står det att skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot uppställda mål. Huvudmannen, vilket vi i detta sammanhang ser är rektorn, har ett givet ansvar för att det så skall ske. I denna skrivna bestämmelse anser vi att det framkommer att det trots allt är rektorn som har det stora ansvaret att utveckla och organisera skolan så att den når sitt mål. Att detta tolkas som att rektorn ligger ett steg över lärarna, med ensam beslutsmyndighet, anser vi inte är helt osant.

Den tredje tänkbara orsak som vi finner är att för att uppfatta att det är platt hierarki eller nätverksorganisation krävs det att man som lärare tycker att man är delaktig i skolan som organisation. Detta för att det karakteriserar dessa båda strukturer, trots att vi finner det mest i en nätverksorganisation. Varför rektorn på skolan valde att säga att han har en platt hierarki, som även de flesta lärare uppfattar, är för att han anser att han står mitt ibland lärarna och ger dem chansen att få vara med och ta beslut. Detta är någonting som dock inte de tre respondenter anser stämma helt. På frågan om de anser att de är delaktiga inom skolans område när det gäller beslut som rör skolan som organisation, menar dessa tre att de inte är så delaktiga. Detta tror vi kan ligga som grund till varför man då uppfattar skolan som en hierarki. Av dessa tre är det en som anser att frågan stämde delvis, en som anser att det delvis inte stämmer och en som inte tycker att det stämmer alls.

Dessa svar är dock inte helt olika om man jämför med de resterande svaren. Av det totala antalet på arton lärare var det fem som inte höll med alls, sju som delvis inte höll med och sex stycken som ansåg att det delvis stämmer att de får vara med att ta beslut. Det var alltså ingen lärare som anser att det stämmer helt. Med undantag av denna punkt anser generellt lärarna på skolan att de får vara delaktiga. Då när det gäller beslut som rör hur de själva är organiserade samt beslut som rör undervisningen i klassrummen. Att de får vara med och bestämma om hur de själva är organiserade tycker tretton stycken stämmer. Att det inte stämmer tycker fem stycken. På den tredje delaktighetsfrågan som berörde delaktighet i beslut som berör klassrumsundervisning var lärarna än mer eniga. Majoriteten på femton stycken anser att det stämmer helt att de får vara med i besluten som tas medan tre stycken tycker att det delvis stämmer. På detta påstående var det alltså ingen lärare som inte ser sig delaktig. Detta tror vi till viss del beror på att ansvaret för skolutvecklingen i en ökad utveckling överförts till lärarna. De har fått ett ökat ansvar och inflytande över verksamhetens innehåll och former. Detta främst när det gäller klassrumsarbetet, vilket bland annat innefattar hur lärarna leder arbetet, utvärderar och bedömer elevernas utveckling (Läraryrket 2004).

Att lärarna anser sig vara delaktiga i många av skolans beslut kan vi dra som en slutsats från ovan diskussion. Det är enbart i en punkt där ingen ansåg sig vara speciellt delaktig. Detta när det gäller beslut som rör skolan som organisation. Att man däremot får vara delaktig på sin arbetsplats tycker samtliga är viktigt. Mycket viktigt anser sexton stycken, medan två ganska viktigt. Att detta inte är helt ovanligt finner vi stöd i Hults rapport (1992). Hans resultat visar att personalen på hans undersökta skola önskar att så många som möjligt är med och bestämmer. De tycker att det

är viktigt att man har inflytande och får vara delaktig i beslut innan de fattas. Detta är någonting som även våra respondenter genom svaren tycks finna vara viktigt.

Genom svaren ovan har vi fått fram att generellt för skolans lärare är att samtliga av de svarande tycker att det är viktigt att man får vara delaktig på sin arbetsplats. De vill vara delaktiga men anser att så inte alltid är fallet. Av de tio stycken lärare som inte ansåg sig ha delaktighet i de beslut som berör skolans organisation är det fem stycken som vill vara mer delaktig i just denna punkt. Den sjätte som har svarat att den vill vara mer delaktig på sin arbetsplats vill vara det inom sitt undervisningsämne. Detta är också en av dem som inte var helt nöjd med delaktigheten som berör undervisningen i klassrummen. De som vill vara mer delaktiga i beslut som rör organisationen har skrivit att det gäller ämnen som bland annat ekonomin, vilket två har nämnt. En av dessa har gjort en vidare specificering, ”ekonomin, fördelning av resurser samt rekrytering av personal. Även timplanen.” Två andra lärare som nämnt timplanen vill även ha mer delaktighet i övergripande planering, såsom studiedagar och dess innehåll, scheman och lov. Av samtliga lärare är det fem stycken som har valt att inte svara på denna fråga, utan lämnat svaret helt blankt. Fem stycken utav lärarna har svarat att de inte vill vara mer delaktig inom något område i skolan. Av dessa fem är det tre stycken som påstår att det inte har mycket delaktighet inom organisationen. De har inte delaktigheten, men vill inte heller ha mer. Tar man bakgrundsfaktorer i hänseende när man ser till dessa frågor ser man det inte finns några större skillnader mellan kvinnor och män, ålder eller antal år lärarna arbetat på skolan. De tendenser man kan urskilja är att de lärarna som vill vara mer delaktiga inom skolans organisation, sex lärare, är fem av dessa kvinnor. Ser man till ålder är det både lärare från den yngre generationen samt från den äldre. I de två andra grupperna, de som ej svarat och de som ej vill vara mer delaktiga, är ålder, yrke och antal år som lärare ungefär lika.

Vilka egenskaper en bra ledare ska ha ansåg sig lärarna vara relativt överens om. Av sju möjliga punkter fick lärarna kryssa i tre vardera. Majoriteten ansåg att de två viktigaste karaktärsdrag är att han/hon skall skapa en lärande miljö med ett klimat som bidrar till kreativitet och engagemang, samt att hon/han tar det yttersta ansvaret när det uppstår problem i organisationen. Dessa två påståenden hade femton lärare kryssat i. Dessa svar stämmer väl överens med vad rektorn anser är hans främsta roll. Han pratar om det pedagogiska ledarskapet, vilket enligt honom handlar om att vara en sorts samordnare, pådrivare, för att kunna åstadkomma en lärande miljö. Drar vi paralleller till teorin där en ledare enligt ett symboliskt perspektiv visar prov på sitt engagemang och mod genom att själv kasta sig in i striden, tycker vi att vi finner likheter. Rektorn, såsom lärarna, anser att det är viktigt att rektorn vågar ta ansvar, vilket vi menar är att våga gå ut i strid. Enligt det symboliska perspektivet är också ledarens viktigaste uppgift är att inspirera andra och det anser vi är jämförbart med att skapa en lärande miljö som bidrar till kreativitet (Bolman, Deal 2006:393).

Påståendet som, efter sammanslagning av lärarnas svar, hamnade på tredjeplatsen, med nio ikryssningar, i rangordningen var att rektorn skall kunna delegera ut arbete till de anställda på ett rättvist sätt. Detta tycker vi visar på att några av skolans lärare vill att rektorn delegerar ut arbetet, inte att de själva tar på sig uppgifter. Detta visar ändå inte på att de inte vill vara delaktiga, då nästan samtliga av dessa svarat att det är mycket viktigt att vara delaktig på sin arbetsplats. Wolven (2000) menar att en lyckad organisation är en som tar vara på de mänskliga resurser som finns inom organisationen. Detta uppnås genom att motivera individen och att man har tydliga mål och ansvarsområden. Detta menar Wolven skapar delaktighet. Detta anser vi visar på att dessa nio respondenter vill att man tar vara på skolans mänskliga resurser genom att dess chef ger dem tydliga mål och ansvarsområden. Ifall man tittar på om dessa nio lärare har något ansvarsområde utöver sin ordinarie undervisning, får vi inte fram något som är generellt för just denna lilla grupp. Det är lika många i alla tre grupper. En grupp är de som inte svarat alls på

frågan. Den andra gruppen är de som svarat att de inte har något ytterligare ansvar och den tredje gruppen är de som har ett ansvarsområde. Ansvarsområdena är då: Samordning av webbtidning och VFU-handledarskap samt fackligt ombud för Lärarens Riksförbund i skyddsfrågor. Detta visar dock inte på att de som tycker att en bra ledare skall kunna delegera ut arbetsuppgifter, har något ytterligare ansvarsområde. Det som det däremot visar på är att den läraren som har fått ett ansvarsområde som har med skolan som organisation att göra har fått det genom order av rektorn samt genom eget initiativ. Ser man till hela lärargruppen på skolan, ser det liknande ut i svaren. Gruppen delar sig mitt itu. Sju stycken har ett ytterligare ansvar medan sex stycken inte har det. Fem stycken har valt att inte alls fylla i något av svaren. Vi tolkar svaren från de sistnämnda fem, som om att de inte har något ansvarsområde, men det kan även bara bero på att de antingen missat frågan eller ej haft ork att fylla i. Alltså känns det inte rätt att lägga dessa i alternativet nej. Av de sex stycken som inte har något ansvarsområde är det tre som vill vara mer delaktig i verksamheten, då övergripande organisatoriskt, två som inte vill, samt en som ej svarat på den frågan. Generellt för de respondenter som har ett ansvarsområde är att de blivit tilldelade det genom förslag från rektorn och/eller via kollegor. Det är en lärare, som vi diskuterade ovan, som tilldelades uppdraget genom order från rektorn.

Något annat som också är generellt för denna grupp på sju lärare som har ett ytterligare ansvarsområde, är att de är många kvinnor. Endast två är män. Detta skulle kunna tyda på att kvinnor till en större utsträckning tar på sig mer ansvar än vad tjänsten begär. Vi har dock ingen teori som styrker detta uttalande, därför lämnar vi det vid denna hypotes.

Går vi tillbaka till frågan om hur en bra ledare skall vara kan vi se några ytterligare påståenden som några av lärarna ansåg var viktiga. Vi vill poängtera att samliga påståenden fick några av lärarens ikryssningar. Det var alltså ingen punkt som samtliga ansåg var helt betydelselös. Förutom de tre som vi tidigare diskuterat finns det fyra påståenden till. Två av dessa påståenden; att rektorn skall ha bra hand om ekonomin samt andra administrativa områden och att hon/han skall ha tidigare erfarenhet som lärare, har fått fyra ikryssningar vardera. Att det inte är så viktigt för lärarna att rektorn måste ha bra hand om ekonomin och andra administrativa tror vi kan grunda sig i ett av rektorns uttalande. Han sa att ju mer administrativt arbete som tas ifrån rektorn, ju mer kan han/hon synas i verksamheten. Detta menar han är viktigt för en framgångsrik organisation. Lärarna tycks å ena sidan hålla med i denna punkt genom att visa att det ej är så viktigt med det administrativa men å andra sidan visar påståendet, att det är viktigt att rektorn skall vara delaktig i klassrumsundervisningen som endast fick tre ikryssningar, att det inte är så viktigt. I denna fråga tycks lärarna alltså vara lite splittrade.

Det sista påståendet, som ännu inte diskuterats, har även det fått tre ikryssningar. Det är egenskapen av att man som ledare skall ha en stark roll och att man då skall ta beslut om organisationen själv. Detta är karaktärsdrag som tillfaller en ledare inom en hierarkisk struktur. Där utesluts medarbetarna från delaktigheten och chefen är ensam om att ta besluten. De lärare som anser att detta är ett bra karaktärsdrag har dock inte fyllt i att skolan har en hierarkisk struktur helt ut, utan att den är av en platt hierarki. Alla tre har också fyllt i att de inte får vara med och bestämma över beslut som rör organisationen. Detta kan vara en av anledningarna till att de tycker att det är bra att en ledare själv tar beslut. Detta skulle kunna vara så enkelt men tittar man vidare på hur de har svarat så håller inte den teorin länge och det visar sig inte vara riktigt så enkelt. Om det skulle vara så, skulle de inte heller vilja vara delaktiga inom sin organisation. Så är dock inte fallet. Alla tre tycker att det är mycket viktigt att vara delaktig på sin arbetsplats. Det är inte heller generaliserande att de inte vill vara mer delaktiga. En av dem har nämligen svarat att han/hon vill vara med delaktig i skolan, då organisatoriskt.

6.3.2 Lärarnas syn på den formella och informella strukturen

Rektorn har valt att organisera sina anställda främst i ett stort arbetslag, men ger även utrymme för andra grupperingar såsom ämneslag och projektlag. Detta visar även resultaten från enkätundersökningen. De flesta av lärarna, sexton stycken, anser att de är organiserade i ett arbetslag men även i andra grupperingar såsom ämneslag och projektlag. Två stycken av respondenterna anser att det enbart är organiserade i ämneslag och enbart en person menar att det enbart är organiserade i projektlag. Att de lärare som inte anser sig vara organiserade i ett arbetslag svarar som de gör tror vi kan bero på två saker. Antingen så trodde de att vi menade många mindre arbetslag med den punkten, eller så ser de inte deras stora gruppering som ett arbetslag. Detta ifall de tolkar arbetslag som någonting i plural.

Alla lärare, förutom fyra stycken som ej svarat, är till stor del nöjda med hur rektorn valt att organisera dem. Detta gäller alla tre konstellationer av lag; arbets-, ämnes- och projektlag. Tre av lärarna som anser sig vara organiserade i ett stor arbetslag anser att detta val av gruppering medför att man på så vis lär känna alla lärares klasser och elever. Även att de känner sig starka tillsammans. En annan lärare anser att denna form av lag medför att konkurrensen mellan olika arbetslag ej uppstår då alla lärare arbetar tillsammans. Andra tankar kring dessa konstellationer är att en lärare anser att ett stor arbetslag ger en trygghetsfaktor, då man som lärare aldrig behöver vara ensam. Även att ett lärarlag medför att alla lärare är delaktiga i vad som händer på skolan. Även att kommunikationen över ämnesgränserna ökar samt att detta arbetssätt skapar bättre förutsättningar för att utveckla idéer är andra positiva åsikter. Enbart en av lärarna anser att denna gruppering kan medföra problem. Detta i att form av att gruppen kan bli för stor när man har diskussioner och beslut ska fattas. Dessa egenskaper som lärarna anser att deras struktur leder till är egenskaper som Bolman och Deal (1997) anser kännetecknar en bra gruppkonstruktion. Det inspirerar till lyssnande, konstruktiv kritik till de andra personerna i gruppens idéer samt att man ger varandra stöd.

När det kommer till ämneslag är kommentarerna om denna gruppering mer av negativ art. En lärare anser att denna form av organisation medför att eleverna hamnar i kläm. Det blir ämneskoncentrerat och inte elevkoncentrerat menar läraren. Detta på grund av att om lärarna har många olika ämnen som de undervisar i, sitter de i många olika ämneslag. Något som respondenten anser vara problematiskt. Men å andra sidan anser läraren även att denna gruppering medför att genom gruppdiskussioner ämneslärarna emellan, hålls ämnet levande. Andra kommentarer om ämneslag är att det finns få lärare inom samma ämne, framför allt inom de praktiska ämnena, såsom slöjd, musik och idrott. Dessa lärare har svårt att skapa ett lag för sitt enskilda ämne, och på så sätt blir dessa lärare utlämnade. Detta hämnar utvecklingen i dessa ämnen.

Att lärarna överlag är mycket nöjda med den organisering de har på skolan märker man än mer när frågan om de tidigare varit organiserade på annat vis diskuteras. Av de lärare som varit det, sju stycken, är fyra mer negativa till tidigare struktur. Resterande tre respondenter har ej svarat på ifall det fungerade sämre eller bättre. Grupperingarna har varit av varierat slag, såsom flera mindre arbetslag till exempel A-klasserlag, B-klasserlag, individuellt samt projektlag. De lärare som har tidigare erfarenhet av att vara grupperade i mindre arbetslag anser att det medförde olika former av problem. Problemen var i form av kommunikationssvårigheter mellan de olika arbetslagen, samt att lärarna och eleverna gled ifrån varandra. En lärare upplevde situationen som att lärarna genom dessa grupperingar skapade stor distans till varandra, både för arbetssituationen men även att dessa grupperingar bestod i det sociala umgänget bland lärarna.

Enligt det strukturella perspektivet (Bolman, Deal 2006) är strukturen hos de anställda grundläggande för ett bra arbetsklimat. Strukturerna måste utformas på ett sådant sätt att det

passar organisationens villkor. Detta anser många av de svarade lärarna att rektorns sätt att organisera sina anställd gör. Beroende på vilka behov det finns inom skolan så grupperar lärarna sig dess efter. Detta med att ha en flexibilitet inom organisationens struktur är än mer viktig inom mer komplicerade organisationer, såsom skolan, där arbetsuppgifterna är av mer föränderlig art. Detta har skolan i fråga tagit vara på i form av de olika grupperingar som finns. Ett bra exempel är skolans projektag. Dessa ändras sig efter hur arbetsuppgifterna ser ut. Är det ett tema som skolan arbetar med träffas de lärare som är involverade i detta. Nästa vecka ser gruppindelningen annorlunda ut. Behoven styr.

När det gäller hur lärarna är organiserade på den icke schemalagda tiden finns det inga synliga tendenser om man ser till bakgrundsfaktorer, såsom ålder och kön. Av de arton respondenterna menar cirka hälften att de umgås med olika kollegor på den icke schemalagda tiden, såsom lunchraster och fikastunder. Majoriteten av lärarna säger sig umgås med de lärarna som de på något vis är organiserade formellt med, såsom kollegor med samma ämne samt de kollegor som ingår i samma arbetslag (ämneslag och projektag). Sex av lärarna menar att de umgås med de kollegor som är i samma ålder. Majoriteten av dessa respondenter tillhör den yngre delen av lärargruppen, under fyrtio år. Att dessa i större utsträckning än deras äldre kollegor umgås med personer i sin egen ålder kan bero på att de lättare kan ta hjälp av varandra när de inte har samma arbetserfarenheter som sina äldre kollegor. Ytterligare fyra respondenter menar att de umgås med kollegor på annat sätt. Detta i form av de kollegor de fungerar bra tillsammans med eller alla som har lust med en pratstund.

Dessa informella grupperingar bildas enligt Schein (1965) efter människors behov av att ha relationer till sina medarbetare. Att mer än hälften av lärarna menar att de umgås med de lärare som de formellt är organiserade med, visar enligt oss på att det är viktigare att umgås med någon som arbetar inom samma område än att man umgås med någon med liknande bakgrund. Detta är i samklang med Schein teorier, då han menar att grupper bildas utifrån att personerna har samma status/rang, arbetar inom samma område samt är beroende av varandra under arbetsgång. I likhet med skolans informella grupper menar Schein att det inte är lika vanligt med grupper som bildas på grund av gemensam bakgrund eller intressen.

En av Scheins teorier tycker vi dock inte helt överensstämmer. Att de umgås med varandra för att de har samma ämne, ser vi genom resultaten, men att man umgås på grund av dess status finner vi inte lika starka belägg för. Genom vår observation såg vi att status knappt tycks existera på denna skola, då näst intill alla umgås med alla. Spelar ingen roll ifall man undervisar i naturvetenskapliga ämnen eller ifall man undervisar i idrott. Å andra sidan kan man se statuskillnader ifall man tittar lite bredare på skolan. Att lärarna för 6-9 inte umgås och pratar med pedagogerna för f-6 i lika stor utsträckning, som med varandra, kan vara en statusorsak. De som arbetar för 6-9 har högre lön och generellt längre akademisk utbildning. Detta kan vara en orsak till varför de väljer att inte integrera sig med varandra. Eftersom att vi såg genom vår observation att det oftast är högstadielärarna som tar initiativet till dialog, kan det vara så att f-6 lärarna inte känner sig riktigt bekväma med att umgås med den andra gruppen. Detta kan bero på status. Det kan också bero på att de pratar med varandra i sitt arbetslag för att det under raster finns tid att prata om planering och elever. Det har alltså mer gemensamt med sina kollegor i sitt eget arbetslag. Detta kan vi koppla ihop med rektorns val av arbetslagsfördelning. Det vi får fram av diskussionen ovan är att skolans två arbetslag, f-6 och 6-9 inte umgås integrerat i stor utsträckning. Det är det som rektorn tog upp som en nackdel med att ha många små arbetslag. Detta anser vi är ett bra exempel på vad som då kan ske. Man umgås inte med varandra, pratar inte med varandra, för att man har tillräckligt med saker att lösa i sitt eget arbetslag. Man sköter sitt eget, och bryr sig inte om de andra.

6.3.3 Lärarnas syn på organisationens kommunikation och kreativitet

Kommunikationen på skolan sker enligt lärarna på flera olika vis. När det kommer till att mottaga information från rektorn eller från andra intressenter anser sig lärarna få denna information via alla olika medier, såsom mejl, kunskapsnätet, skriftliga lappar, personliga samtal samt via möten. Information genom möten är det medium som enligt majoriteten av lärarna anser sig få mest av information genom.

När det gäller frågan om vilket sätt som lärarna anser är den bästa kommunikationskanalen är möten samt personliga samtal, det sätt som majoriteten av lärarna föredrar. Även att få information via mejl är populärt men då när det kommer till information som är av mer faktabasis såsom, datum, tider med mera. Detta anser vi visar på att lärarna inte helt förlitar sig på tekniken när det gäller information som kräver en diskussion eller kommunikation. Detta menar också Weick i sin teori om meningsskapande (i Heide 2002). Han varnar för en för stor tilltro till modern informationsteknik. Ett rikt medium kännetecknas enligt honom av att det bland annat finns möjlighet att skapa ett personligt budskap samt att man kan förmedla kroppsspråk och signaler till den man pratar med. Detta tror vi är en anledning till varför lärarna enbart tycker att mejl passar bra när det gäller faktabasiska meddelanden. Denna sorts meddelanden kräver inte att man ska kunna visa exempelvis kroppsspråk. Meddelandet kan inte tolkas på många olika sätt. Det är ett datum eller en tid, inget annat.

Det är enbart en av respondenterna som anser att skriftliga lappar är det bästa sättet att mottaga information. Dessa resultat där möten och personliga samtal föredras överstämmer med Heides (2002) teorier om arbetsrelaterad kommunikation. Hans slutsats är att samtalet är det viktigaste mediet för människors lärande och möjligheten att lära. Även att återkoppling är möjligt och att inte information misstolkas i lika stor utsträckning är andra positiva fördelar med samtal. Även Strids (1999) instämmer i detta resonemang om att kommunikation används till att skapa engagemang och delaktighet hos de anställda, då genom social kommunikation. Enligt vår bedömning utförs detta bäst vid samtal, både genom möten och personliga samtal. Detta tankesätt kan vi även återfinna i kulturtraditionen som menar att kommunikation skapar och bibehåller gemenskap i en organisation (Dalfelt m. fl.2001). Utifrån dessa resonemang anser vi resultat inte är förvånande.

Dessa fördelar, som samtal för med sig, är mycket viktiga för lärarkåren. Detta är något som bekräftas genom frågan ifall lärarna diskuterar information. Svaren visar att majoriteten av respondenterna, elva stycken, diskuterar den information de får och resten av respondenterna diskuterar ibland, sju stycken. Alltså är det ingen som aldrig diskuterar med någon annan. Viljan att diskutera den information man får med sina kolleger tror vi till stor del grundas i att lärarna inte vill misstolka någon information då det ofta gäller elever. Även att lärarna, som också rektorn påpekade, har tendenser att vilja vara aktiva och delaktiga i sin yrkesroll medför att man diskuterar det mesta. Denna tankegång kan vi även finna i kulturtraditionen där kommunikation ses som en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening (Simonsson 2002). Det är inte vad som händer som är det viktiga, utan hur det händer. Det är alltså inte i detta sammanhang, vad informationen handlar om som är det viktiga, utan att lärarna tillsammans tolkar och diskuterar den information som är det viktiga.

Vi frågade även lärarna med vilka de diskuterar informationen de tar emot om den är tvetydig. Detta för att se om man tolkar information själv eller om man vänder sig till någon och i så fall vem. Alla lärarna svarade att de diskuterar den tvetydiga informationen med någon person. Detta är i likhet med Weick (i Heide 2002) teorier, om att vid tvetydiga informationssituationer hjälper det inte alltid med mer information. Det behövs, som respondenterna gör, att man diskuterar

informationen med någon kollega för att på så sätt komma fram till en gemensam tolkning och referensram. Lärarna intar en aktiv roll när de inte förstår sig på informationen de får.

Ser man till vilka personer eller grupper de svarade lärarna går till när informationen är tvetydig finns stor variation. Många av lärarna uppger på denna fråga flera svar. Något som enligt oss visar på ett öppet klimat med inga bestämda grupper, något även tidigare diskussioner visar på (6.3.2), samt också vår observation. Majoritet av lärarna, tio stycken, uppger att de diskuterar information med den person de fått informationen från. Även att fråga rektorn i denna situation är vanligt. Detta var även något som rektor påpekade. Att flera av lärarna gärna kommer och pratar med honom när de känner att det behövs. Något som inte är lika vanligt är att fråga de kollegor som man umgås med på sin icke schemalagda tid. Enbart en person uppger detta, något som vi inte tycker är något iögonfallande då denna typ av grupp inte är så påtaglig. Det är dock mer vanligt bland lärarna, fyra stycken, att gå till de lärare man formellt är grupperade med och få hjälp att tyda den tvetydiga informationen.

Ser man till bakgrundsfaktorer som kön, ålder och år som verksam lärare i dessa frågor är tendenserna att det ej skiljer sig märkbart emellan dessa faktorer. Det var enligt oss lite överraskande då vi antog att fler unga lärare skulle vara mer positiva till mejl än de äldre lärarna, detta på grund ut av att det är ett så pass nytt medium. Även att det skulle finnas vissa tendenser att kvinnor i större utsträckning än män skulle föredra att mottaga information via möten och personliga samtal var något som vi enbart grundade i våra egna fördomar. Det visade sig istället att män i lika stor utsträckning som kvinnor, föredrar denna metod för att ta emot information. Ser man till frågan om lärarna diskuterar den information de får, finns det tendenser till att de yngre lärarna till större del diskuterar enbart ibland. Av de fyra stycken respondenterna som svarar att det ibland diskuterar informationen är alla fyra under fyrtio år. Utifrån detta kan vi inte dra några slutsatser varför det ser ut så.

Något som är mycket viktigt inom läraryrket är att det finns utrymme till kreativitet för att kunna utveckla sitt ämne. Enligt alla de svarande lärarna ger rektorn utrymme till kreativitet för att utveckla sitt ämne. Tolv personer tycker att detta påstående stämmer helt och sex personer tycker att påståendet stämmer delvis. Att alla lärare tycker att rektorn ger dem utrymme till kreativitet visar på att rektorn lyckats med att ge denna tid. Något som han anser är viktigt. Något som är intressant är att alla lärare påstår att rektorn ger dem utrymme till kreativitet, men i frågan om lärarna får den kreativitetsutveckling de anser sig behöva för sitt arbete, anser nästan hälften av respondenterna, sju stycken, att de ej får det. En av dessa lärare har påpekat att detta beror på att det finns en personalbrist i skolan och det medför att lärarna inte får den kreativitetsutveckling de behöver.

Åtta av lärarna menar att de delvis får den kreativitetsutveckling de anser sig behöva. Detta visar trots att rektorn ger utrymme för att utveckla kreativitet är behovet av denna utveckling såpass stor att det krävs ännu mer tid, utrymme och resurser för att lärarna ska känna sig nöjda. Enligt Bolman och Deal (1997) kan för strama ramar för de anställdas roll och arbetsuppgifter leda till att kreativiteten hamnar i kläm. Detta kan inte förklara lärarnas behov av mer kreativitetsutveckling då de även anser sig få utrymme till detta. Denna kreativitet skapas enligt lärarna på främst tre olika sätt: via diskussioner med kolleger, via resurser från rektorn, såsom kompetensutveckling, föreläsningar, nytt material samt via individuell tid. De flesta av de svarande lärarna har valt att fylla i mer än ett alternativ. Fjorton av lärare anser att det är via diskussion med kollegor som de främst utvecklar kreativitet. Även svarar tolv personer att det är via resurser från rektorn som de framförallt utvecklar sin kreativitet. Detta gentemot endast sju personer som anser att kreativiteten skapas genom individuell tid. Det är enbart en lärare som endast har detta alternativ som svar på vad som skapar kreativitet. Dessa resultat är inte enligt

oss inte särskilt överraskande då vi anser att kreativitet uppstår bäst tillsammans med andra personer samt när man får utveckla nya tankesätt från nya idéer och material.

Tar man bakgrundsfaktorer i beaktande när man ser till dessa frågor ser man att det inte finns några större skillnader mellan kvinnor och män, ålder eller antal år lärarna arbetat på skolan. En viss majoritet av kvinnor anser att de behöver mer kreativitetsutveckling. Av de sju personer som anser detta är fem av dem kvinnor och två män.

6.3.4 Sammanfattning av lärarna

Samtliga av dem svarade lärarna ansåg att skolan var en väl fungerande organisation. Lärarna ansåg skolan vara av en platt hierarkisk struktur. Detta med viss avvikelse. När det gällde delaktighet i olika beslut, menade de i stort att de är delaktiga. Den punkt som avvek från detta var i frågan om beslut som berör organisationen. Egenskaper som lärarna ansåg är viktiga för en bra rektor är framförallt att ledaren skall skapa en lärande miljö som bidrar till kreativitet och engagemang.

När det gäller den formella gruppstrukturen ansåg sig näst intill samtliga av dem svarade lärarna att de är grupperade i ett stort lärarlag. Näst intill alla arton är mycket nöjd med denna gruppering, då de anser att detta skapar trygghet och kännedom om alla elever. Även ämneslag och projektlag används för att på ett kreativt sätt utveckla ämnena och skolans projekt. Den informella grupperingen är inte lika synbar. Lärarna umgås i många olika konstellationer, med en viss övervikt på umgänge med kollegor inom liknade ämne.

Lärarna anser att de mottager information av rektorn på alla tänkbara sätt, med en viss övervikt för mejl och möten. Detta går i likhet med vad de anser vara det bästa sättet att ta emot information, då de förespråkar möten och personliga samtal. Resultaten visade även att samtliga av de svarade lärarna diskuterar den information de får med sina kollegor. Är informationen tvetydlig går lärarna främst till den person de fått informationen ifrån.

Något alla lärare var överens om är att rektorn ger dem utrymme till kreativitet för att utveckla sitt ämne. Denna kreativitet ansåg de flesta av lärarna skapas via diskussion med sina kollegor. Något som lärarna dock inte tyckte, var att de får all den kreativitetsutveckling de behöver för sitt arbete.

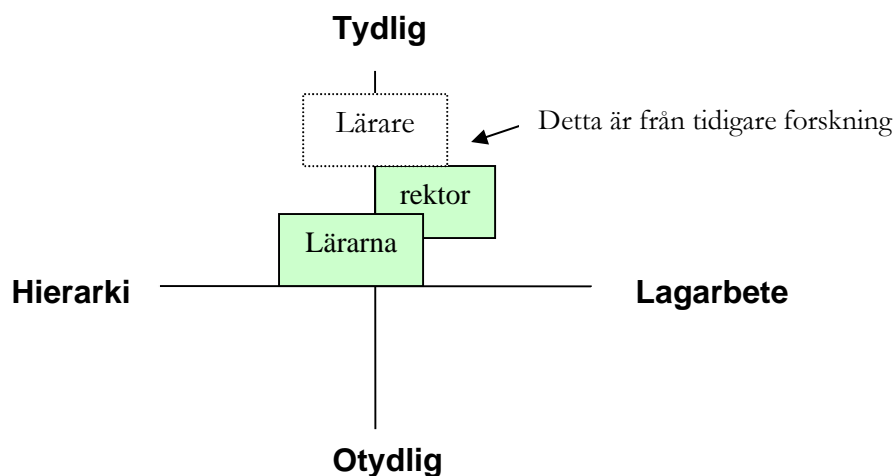
6.4 Slutsatser av rektorn och lärarnas svar

Det vi kommer fram till när vi sammanställer alla resultaten är att det både finns samstämmighet mellan rektorn och lärarna men också skiljaktigheter. I frågan om skolans organisation är lärarna generellt överens med rektorn om att det råder en platt hierarki. Detta visar på att rektorn lyckats med sin organisering.

Något som däremot skiljer dem åt är i frågan angående delaktighet. Rektorn menar att i hans organisation står det öppet för delaktighet i beslut som rör organisationen. Dock tycker inte majoriteten av de svarade lärarna att detta stämmer. De ser sig delaktiga i beslut som rör klassrumsundervisningen samt hur lärarna är organiserade, men inte det som rör organisationen.

För att summera synen på skolans struktur sammankopplad med delaktigheten kommer vi nedan att sätta in det generella för de arton respondenter i den tvådimensionella modellen för bedömning av organisationer (se.3.4.1). Vi kommer också att placera in rektorn, efter hur han förklarar hur han strukturerar skolan samt hur tydlig han är med sin struktur.

Modell 6.1. Ursprungligen är modellen gjord av Ahlstrand, Granström och Olsson (1998). Vi har tagit den av Hult (1992).



Det vi får ut med hjälp av denna modell är att vi ser att både generellt för lärarna och rektorn är att de ser skolans struktur som ett mellanting av hierarki och lagarbete. Som enbart lagarbete skulle vi säga är en organisation som har en närverksstruktur. Längst till vänster råder en stark hierarki. I mitten råder ett mellanting, en platt hierarki. Vi har valt att placera in lärarna i mitten, men ändå lite till vänster. Detta för att tre stycken ansåg att det råder hierarki, men enbart en ser det som en nätverksstruktur. Att strukturen på skolan är tydlig är därför inte helt självklar. Därför placerade vi lärarna inte riktigt så långt upp på y-axeln. Rektorns svar gör att vi placerar honom lite högre upp till höger. Han lägger stor tyngd på lagarbete och delaktighet. Enligt hans svar på frågorna känns denna struktur mer tydlig.

Sammanfattningsvis av hur lärarna och rektorn anser hur en bra ledare är, kan vi sammanställa några punkter som både lärarna generellt tycker är viktiga egenskaper hos en bra ledare och rektorn anser är hans främsta roll.

Lärarna:

1. Ledaren skall skapa en lärande miljö, med ett klimat som bidrar till kreativitet och engagemang (tretton ikryssningar)
2. Ledaren skall ta det yttersta ansvaret när det uppstår problem i organisationen (tretton ikryssningar)
3. Ledaren skall kunna delegera ut uppgifter till sina anställda på ett rättvist sätt (sju ikryssningar)

Rektorn (dessa egenskaper är inte i rangordning):

1. Pedagogisk ledare, samordnare, skapa en lärande miljö.
2. Ekonomiskt ansvar
3. Kunna göra en bra och fungerande skola, inom lagets ramar.
4. Ta det yttersta ansvaret ifall det blåser inom organisationen.
5. Vara delaktig i klassrumsundervisningen
6. Vara en ledare som bjuder in lärarna till delaktighet

Detta ovan visar på att de två egenskaper som lärarna tycker är viktigast, anser också rektorn vara hans uppgift att uppnå med sitt ledarskap. Den tredje punkt var dock inget som rektorn nämnde bland sina huvuduppgifter. Vi kan jämföra det med att vara samordnare, vilket rektorn tidigt nämnde. En samordnare är en typ av projektledare, vilket är en som delegerar ut uppgifter till andra. Med detta vill vi säga att alla tre punkter som lärarna hade i topp, stämde överens med

rektorns syn. Det som vi ser som största skillnaden är att rektorn anser att det är mycket viktigt för en framgångsrik skola och ett bra ledarskap att man är delaktig i klassrumsundervisningen. Detta ansåg endast tre lärare vara av stor betydelse.

Även när det kommer till lärarnas formella grupperingar överensstämmer lärarnas och rektorns svar. Både rektorn och lärarna anser att denna form av gruppering främjar elevkänndomen. Även att gruppen blir mer sammansvetsad är de ense om.

Rektorns sätt att sprida information är att göra det på ett individuellt sätt. Resultaten från lärarna visar på att det sker, då svaren hur de mottager information är av väldigt varierad art. Rektorn anser vidare att den bästa kommunikationskanalen är via öga-mot-öga, såsom personliga samtal och möten. Detta tyckte även majoriteten av lärarna.

7. Sammanfattning

Syftet med denna C-uppsats har varit att titta på hur en vanlig skola i Sverige är organiserad. För att kunna ta oss an detta stora ämne, och göra det mer hanterbart för en uppsats på denna nivå, har vi utgått från tre olika delar som återfinns i en organisation. Den formella strukturen, hur rektor anser den vara och hur lärarna uppfattar den, den formella och informella grupperingen av lärarna samt kommunikationsprocessen.

Vi har valt att i bakgrundskapitlet belysa vad en organisation är samt hur en skola, som myndighet, skiljer sig från andra företagsorganisationer. Vi har även valt att titta närmare på vad kommunikation innebär med fokus på internkommunikation, eftersom det är denna typ av kommunikation som vi berör. Ett delavsnitt tar även upp två typer av grupper: den formella och den informella.

De teoretiska perspektiven vi valt att göra vårt avstamp ur är det strukturella perspektivet samt det symboliska perspektivet. Detta med en viss övertvikt på det strukturella. Dessa perspektiv har sina rötter i två olika traditioner, den modernistiska och den traditionella traditionen. Vi ser det inte som ett problem att använda två såpass olika perspektiv eftersom vi har använt oss utav både rektorn och lärarnas perspektiv på skolans organisation.

För att göra denna uppsats har vi valt att använda en kvantitativ metod med kvalitativa inslag. Den kvantitativa delen består av enkäter till lärarna på en skola. Inslagen av kvalitativt är en intervju med rektorn samt en observation av skolans miljö. Eftersom detta är en fallstudie har vi valt att ha ett totalurval av lärarna på en skola. På grund av vissa omständigheter blev det ett bortfall på fem personer av totalt tjugotre. Vi är väl medvetna om att det skulle ge en djupare inblick och förståelse ifall vi valt att göra undersökningen mer kvalitativ. Detta fanns dock ingen möjlighet att genomföra under denna begränsade tid, då vi vet av erfarenhet att lärare och rektorer är en grupp som är svårtillkomliga. Vi har istället valt att försöka beskriva med hjälp av enkät- och intervju svaren hur synen på skolans organisation är. För att öka förståelsen har vi också gjort en observation på skolan.

Ur de resultat vi fått fram ur undersökningen kan vi urskilja tre huvudresultat. Något som är generellt för samtliga resultat är att både rektorn och lärarna är samstämmiga i de flesta avseenden. Det första resultatet som handlar om skolans struktur tyder på att rektorn anser att strukturen på skolan är av en platt hierarki. Detta svar var vanligast även för lärarna. Detta arrangemang är både rektorn och lärarna nöjda med då de menar att skolan är en välfungerande organisation. En punkt där rektorn och lärarna skiljer sig en aning åt är i frågan om delaktigheten. När det kommer till beslut som rör skolan som organisation anser de flesta lärarna att de ej är delaktiga. Detta i motsats till rektorn som anser att han bjuder in till deltagande inom detta område. Resultaten visar dock inte på en allt för stor önskan från lärarna att de vill vara mer delaktiga inom detta område. Inom de andra områdena anser sig lärarna vara delaktiga.

Det andra huvudresultatet vi kan se är inom den formella och informella grupperingen. Rektorn ansåg att det bästa sättet att gruppera lärarna på hans skola är att göra det som en stor grupp dvs. som ett enda stort lärarlag. Detta sätt menade han medför att alla lärarna på skolan får en stor kunskap och kännedom om samtliga elever, och att lärarna skall bli mer enhetliga och arbeta som en helhet istället för i grupperingar. Näst intill samtliga av de svarande lärarna vet att de är organiserade i ett stort arbetslag. De är också nöjda med denna sorts gruppering, av samma skäl som rektorn haft i åtanke när han gjort organiseringen. Det skapar trygghet och kännedomen om eleverna förbättras. Annars är lärarna, och uppfattar själva, uppdelade i ämnes- och projekttag. Den informella grupperingen bland lärarna, alltså de grupper som de umgås i under sin icke

schemalagda tid, var svåridentifierad. De umgås med alla, med en viss övervikt på kollegor inom liknande ämne. Detta är även något som vår observation styrker. Vi såg under dessa tillfällen inga speciella konstellationer, den stora gruppen känns homogen och trygg. De pratar och umgås med den som har tid och rast samtidigt.

Det sista huvudresultat ser vi i frågan om hur kommunikationen ser ut på skolan. Även i denna fråga var rektorn och lärarna överens om vad som är den bästa kommunikationskanalen. Rektorns svar var att det är väldigt individuellt hur hans anställda vill, och bäst, kan ta emot information. Det han förespråkar är öga-mot-öga kommunikation. Det är via möten och personliga samtal den bästa kommunikation sker. Detta är även ett generellt svar från de svarande lärarna, som också understryker att rektorn ger information på många olika sätt.

Resultaten från vår undersökning visar på att denna är en välfungerande organisation. Lärarna vet hur rektorn har strukturerat organisationen och de är nöjda med hur det är gjort.

8. Slutdiskussion

Utifrån resultaten som framkom i förra kapitlet samt egna erfarenheter och tankar kommer vi här att diskutera och lyfta svaren till en mer övergripande nivå.

Det är omöjligt för oss att dra generella slutsatser för hela den svenska skolan utifrån att enbart ha tittat på en skola i Göteborg. Vi ser dock denna skola som ett fall av skolan i stort. Vi tror att det finns stora skillnader mellan skolor i Sverige. Trots att skolor har mål de måste uppnå, vissa regler de måste följa samt ramar de måste hålla sig inom, tror vi att alla rektorer har sitt sätt att styra en skola. Självklart finns det likheter mellan skolornas styrning, men alla ledare har sin egen personlighet och därav blir deras ledarskap unikt. Ser vi till vårt fall av skola och ledarskap, kännetecknas det av aktivt deltagande. Rektorn vill själv vara med i det vardagliga arbetet på skolan. Något som gör att han blir mycket beroende av sina anställda. Detta ledarskap som rektorn förespråkar och till stor även genomför tror vi är ovanligt. Vi tror inte att många rektorer deltar så mycket i undervisningen och delar med sig av sitt ledarskap till sina anställda. Detta grundar vi på våra egna erfarenheter av både egen skolgång, men främst på vårt eget arbete på olika skolor samt från vår verksamhetsförlagda utbildning. Dessa erfarenheter vi då fått är att rektorn oftast är mycket upptagen med det administrativa arbetet. Något som gör att de inte är lika delaktiga i den vardagliga verksamheten.

Det är också svårt att generalisera vårt fall till andra skolor eftersom den undersökta skolan är såpass liten. Vi tror att det går att se, eller organisera, liknande struktur på andra skolor i liknande storlek, men vi tror att det är svårare att uppnå på en större skola. Rektorn får mer ta rollen som chef då han har fler anställda under sig. För att uppnå samma struktur och närhet på en stor skola tror vi det skulle krävas att man delade in skolan i exempelvis olika spår. Detta kan man göra så att spåren exempelvis kan delas upp i olika årskurser eller att en klass från varje årskurs hamnar i samma spår. Detta skulle kräva fler rektorer. Det positiva denna organisation kan medföra är att lärarna och rektorerna kommer varandra och eleverna närmare. Det negativa som skulle kunna uppstå kan vara att man som lärare inte tänker på hela skolan, utan mer ser till sin egen grupp. Ett spår blir en liten organisation i sig och det kan göra att skolan som helhet splittras. Det kan också vara så att det lättare blir diskussioner och skitsnack mellan spåren. Även att det blir konkurrens mellan de olika spåren är något vi tror denna organisering kan medföra.

Rektorns roll har enligt oss förändrats radikalt över tid. Under nittonhundratalet har rektorns roll förknippats med en auktoritär person som många av eleverna hade stark respekt för. Att få gå till rektorn var ett av straffen man fick när man gjort någonting dumt. Idag anser vi att denna auktoritära roll till stor del har försvunnit. Idagens skolor är rektorn ofta en person som eleverna kan finna stöd och hjälp hos. Att även rektorn finns ute på skolans område, och att eleverna har större tillgänglighet till honom/henne, medför att rektorn blir en igenkänd person. Denna utveckling kan vi se till viss del har skett från vår tidiga skolgång fram till idag när vi varit runt och praktiserar som lärare.

Även när det kommer till skolans organisation i stort tror vi att det sker en förändring. Från att ha haft en organisation, byggt på en hierarkiskt grund, blir skolornas organisation allt mer decentraliserad. Detta grundar vi i att vi tror att glappet mellan lärarna och rektorn blir allt mindre. En anledning till detta är att kommunikationen har ökat och blivit bättre. Det blir allt fler möten där alla träffas och diskuterar.

Det finns både för- och nackdelar med den organisationsstruktur och ledarskapsfilosofi som vi finner på den undersökta skolan. Fördelarna som vi ser med att ha en platt struktur är att rektorn är ute i verksamheten. Med en bakgrund som arbetande lärare och som även undervisar idag, vet

han vad läraryrket innebär. Han kan inte ta beslut som inte berör honom, eftersom att han själv måste uppfylla alla krav. Detta tycker vi är en bra egenskap som rektor och gör lärarnas arbete mer rättvist. En annan fördel som vi ser är att rektorn skapar ett klimat som bjuder in lärarna till diskussion och deltagande i beslut. Å ena sidan medför detta att lärarna har stort inflytande över sin egen arbetssituation. Men å andra sidan ser vi en nackdel med detta. Lärarna måste sätta sig in i de olika beslut som måste fattas. Något som tar deras energi och tid och i slutändan kan ge sämre kvalitet på undervisningen. Lärarnas främsta uppgift är enligt oss att vara en bra ledare i klassrummet.

I likhet med rektorn, tycker vi att det är viktigt med en välfungerande kommunikation. Vi tror att det kan leda till ett bra arbetsklimat, då det både motverkar missförstånd och för personer närmare. Motverka missförstånd på det sättet att de anställda inte gör sina egna tolkningar av den information de får. Detta är annars något som kan leda till skitsnack och att energin läggs på fel saker. Genom ökad social kommunikation främjar man de anställdas hemhörighet på sin arbetsplats. Något som ökar trivseln.

I de observationer vi genomfört på skolan märkte vi framförallt en sak som vi tycker att rektorn borde ändra på ifall han vill leva upp till den platta hierarki han förespråkar. Hans arbetsrum, som han till stor del inte använder, har nästan samma yta som lärarnas gemensamma arbetsrum. Skillnaden är att lärarna är tjugotre stycken, varav cirka tjugo har sin arbetsplats där. Denna brist på plats är något som medför frustration hos lärarna. Detta tror vi kan minska trivseln på jobbet samt göra att undervisningen tar skada. Det finns ingen plats för enskild planering samt till att samla material. Att rektorn har ett såpass stort rum tycker vi visar på bristande respekt mot lärarna. Detta anser vi förknippas med ett ålderdomigt hierarkiskt ledarskap. Rektor visat genom detta sin makt. Något som kan ses som en fördel med att lärarna har ett gemensamt arbetsrum är att kommunikationen underlättas. Det bildas en gemenskap bland dem, som i sin tur oftast leder till en bättre och effektivare kommunikation. Detta är inte enbart ett beprövat sätt på denna skola. Många företag har sedan nittioalet ändrat miljön med små enskilda rum till kontorslandskap för att förbättra kommunikation på arbetsplatsen. Något som vi anser allt mer skulle öka kommunikationen samt främja den platta hierarki, som rektorn förespråkar, är att även rektorn placerar sin arbetsplats gemensamt med lärarna. Detta skulle medföra att distansen mellan honom och lärarna än mer skulle minska samt att kommunikationen mellan rektorn och lärarna skulle öka.

Vi anser att det på alla skolor är viktigt att satsa mer på lärarnas fysiska arbetsmiljö. Vår erfarenhet är att arbetsmiljön generellt är dålig för lärare. Skolor finns ofta i äldre byggnader, ofta är kalla inomhus, högt i tak, vilket ger hög ljudnivå samt att ombyggnader inte alltid kan ske. Att ge utrymme till lärarna och att ge dem praktiska lösningar till de problem som kan finnas på skolan, såsom hög ljudnivå, gör att lärarna känner sig viktiga och statusen höjs.

En annan aspekt som vi valt att titta på, men som inte hör till uppsatsens syfte, är om lärarnas bakgrundsfaktorer såsom kön, ålder samt år på skolan har någon inverkan på vad det tycker och tänker. Det vi märkt när vi tittat närmare på detta är att det ej finns några märkbara tendenser, något som enligt oss var en aning överraskande. Detta resultat är kanske inte något vi skulle finna om vi tittar på andra skolor, men enligt oss visar detta till stor del på att läraryrket mer formar personerna i fråga än vad bakgrundsfaktorerna gör. Dessa tendenser tror vi enbart inte återfinns i läraryrket utan även i andra yrken då yrket formar ens tankesätt.

8.1 Utgångspunkt för vidare forskning

För att utveckla denna forskning vidare skulle ett större antal skolor behöva undersökas för att bidra till en bredare och djupare kunskap. Detta skulle kunna kompletteras med ett större antal

enkäter till många fler skolor samt även fokusgrupper. Genom att använda fokusgrupper får man mer utförliga svar vilket ger djupare insikt. En större undersökning skulle resultera i att man även skulle kunna generalisera mer hur organisation fungerar i våra svenska skolor.

En annan intressant infallsvinkel vore att se på skolor med olika strukturer och ledarskap och jämföra hur väl de fungerar. Det kan gälla allt ifrån lärarnas trivsel till elevernas betyg mellan de olika strukturerna. Denna forskning skulle ge svar på vilken struktur som passar bäst för den svenska skolan. Något som i slutändan skulle medföra högre kvalitet på undervisningen.

Litteraturförteckning

- Alvesson, Mats (1992) **Ledning av kunskapsföretag** 2: a uppl. Norstedts juridikförlag: Stockholm
- Alvesson, Mats; Björkman, Ivar (1992) **Organisationsidentitet och organisationsbyggande - En studie av ett industriföretag** Studentlitteratur: Lund
- Berg, Gunnar (1981) **Skolan som organisation – en analys av skolans organisatoriska struktur i ett förändringsperspektiv**. Uppsala Universitet. Almqvist & Wiksell International: Stockholm
- Burell, Gibson; Morgan, Gareth (1979) Kap.1 i **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**
- Bolman, G, Lee; Deal, E, Terrence (1997) (2006) **Nya perspektiv på organisation och ledarskap**. Studentlitteratur: Lund
- Dalfelt, Sara; Heide, Mats; Simonsson, Charlotte (2001) Artikel: **Organisationkommunikation, ett forskningsfält på framväxt**. Publicerad i Nordicom Information.
- Eriksson-Zetterqvist, Ulla; Sthyre, Alexander (2006) **Organisering och intersektionalitet**. Libro: Malmö
- Esaiasson, Peter et al., (2004) **Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad**. Nordstedts Juridik AB: Stockholm
- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan(2002) **Hur moderna organisationer fungerar**. Studentlitteratur: Lund
- Jansson, André (2002) **Mediekultur och samhälle**. Studentlitteratur: Lund
- Hatch, Mary Jo (2002) (2006) **Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv**. Studentlitteratur: Lund
- Heide, Mats (2002) **Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande**. Sociologiska institutionen: Lunds universitet
- Hult, Håkan (1992) **Bilder av skolan som organisation** Universitetet i Linköping, Institutionen för pedagogik och psykologi
- Lpo 94 och lärarförbundet (2004) I: **Lärarnas handbok**, 4:e uppl. Lärarförbundet: Stockholm
- Patriksson, G (1971) **Utbildningssociologi – en introduktion**. Studentlitteratur: Lund.
- Dimmlich Park, Robert (1999) **Human resource- om samspelet mellanindivid, grupp och organisation**. Stockholm. Dimmlich management cop
- Rogers, M Everett; Agaware-Rogers; Rekha (1976) **Communication in organizations**.New York:Free P
- Schein, Edgar H (1971) (1965) **Organisationspsykologi**. Wahlström & Widstrand: Stockholm

Simonsson, Charlotte (2002) **Den kommunikativa utmaningen – en studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation.** Sociologiska institutionen: Lunds universitet

Strid, Jan (1999) **Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter.** Studentlitteratur: Lund.

Wärneryd, K-E (1979) Om relationskommunikation i företag. I Forsblad, P; Sjöstrand, S-E; Stymne, B **Människan i organisationen - perspektiv på medbestämmande och ledarskap.** Liber: Malmö.

Wolvén, Lars- Erik (2000) **Att utveckla mänskliga resurser i organisationer.** Studentlitteratur: Lund

Internetsidor

Wikipedia: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommunalisering> (070425)

Bilaga 1: Intervjuguide till rektorn

Bakgrund

Hur länge har du arbetat på denna skola? Vad har du för utbildning? Tidigare arbeten? Har du arbetat som lärare själv? Om ja, hur uppfattade du då skolans organisering? Är detta din första chefsposition? Varför valde du att bli rektor? Vad anser du är din roll som rektor/chef?

Formella strukturen

Hur är skolan organiserad ur ett maktperspektiv? Vad bestämmer över dig? Är dessa kraven samma på alla skolor? Kommuner? Vilka områden bestämmer du över? Hur ser du på detta? Hur stort inflytande har lärarna på skolan som organisation (ex. beslutstagning)? Hur ser organiseringen av lärarna ut (arbetslag, ämneslag)? Vem beslutar om hur dessa formella grupper ser ut? Vad är tanken bakom denna organisering? Ser det likadant ut på andra skolor? Hur ser strukturen ut i de formella grupperna (är alla lika delaktiga, en mer chef?) Stämmer detta som du sagt om hur skolan är organiserad med hur du själv tycker att skolan bör vara organiserad? Vilken struktur anser du passar bäst inom skolan som organisation (hierarki eller nätverk)?

Kommunikationsprocessen

Vad anser du är en bra kommunikation inom en organisation? Hur mottar du information uppifrån? Hur sprider du informationen vidare till lärarna? Finns det skillnad på vilken sorts information det är? Hur ser kommunikationen ut på skolan (lärare och rektor)? Vilket kommunikationssätt sker mest? (Möten, intranät, e-post) Vilket anser du är det mest effektiva? Varför? Hur brukar informationen som du sprider tolkas? (Tolkas info. rätt. Kommer rätt budskap fram). Om vi ser på kommunikationen mellan dig och dina anställda, känner du att du får feedback på den informationen som du ger ut (envägs eller tvåvägskommunikation)? Anser du att du även har en social kommunikation med dina anställda (då inte arbetet diskuteras)? Hurdå? Hur påverkar detta din roll som chef? På vilket sätt motiverar du sina anställda att få dom engagerade i sitt arbete?

Bilaga 2: Enkät- Hur fungerar skolans organisation?

Nu i vår går vi sista terminen på MKV (Medie- och kommunikationsvetenskap) och skriver C-uppsats. Vi har då valt att titta närmare på en skolas organisation, detta för vi tycker det gjorts för lite forskning inom detta område samt för att vi tycker det är intressant och också viktigt att veta mer om detta område som blivande lärare. För att göra detta möjligt ber vi om er hjälp. Genom att svara på dessa frågor får vi ta del av er erfarenhet samt kunskap som ni har erfarit genom att ha jobbat inom skolans värld. Vi är tacksamma om ni kan svara så tillförlitligt på enkätens frågor som möjligt så att vi får en sann bild av er skolas organisation. Tack på förhand! / Lisa och Lisa

SKOLANS ORGANISATION

1. Tycker du att (...)skolan är en välfungerande organisation?

Stämmer inte Stämmer delvis inte Stämmer delvis Stämmer helt

2. Vilken struktur anser du att din skola har?

Hierarkisk,

Där rektorn sitter ensam högst upp med all beslutarrätt och under finns en representant för varje formell lärargrupp och därunder den finns resterande lärarna. Eleverna befinner sig i det fjärde ledet.

Platt hierarki,

Där rektorn är mitt bland lärarna men samtidigt ett litet steg över. Han har det yttre ansvaret men bjuder in till delaktighet. Under lärarna är eleverna på en likadan rad som lärarna.

Nätverksorganisation,

Där både rektorn, lärarna och eventuella gruppledare befinner sig på samma nivå. Ingen bestämmer mer än någon annan.

3. Anser du att du är delaktig inom skolans olika områden:

Gällande beslut som berör skolan som organisation? (Nyanställningar, ekonomiska beslut, mm)

Stämmer inte Stämmer delvis inte Stämmer delvis Stämmer helt

Gällande beslut som rör hur ni lärare är organiserade?

Stämmer inte Stämmer delvis inte Stämmer delvis Stämmer helt

Gällande beslut som rör undervisningen i klassrummen?

Stämmer inte Stämmer delvis inte Stämmer delvis Stämmer helt

4. Skulle du vilja vara mer delaktig inom något område?

Ja, inom vilket _____ Nej

5. Hur viktigt tycker du det är att vara delaktig på din arbetsplats?

Mycket viktigt Ganska viktigt Inte särskilt viktigt Inte alls viktigt

6. Vilka egenskaper tycker du är viktigast för en bra ledare inom skolan? (välj endast 3 exempel)

- Att han/hon ska skapa en lärande miljö med ett klimat som bidrar med kreativitet och engagemang.
 - Han/hon måste ha en bra hand med ekonomi samt andra administrativa områden
 - Han/hon tar det yttersta ansvaret när det uppstår problem i organisationen
 - Han/hon kan delegera ut arbete till de anställda på ett rättvist sätt
 - Han/hon har en stark roll som ledare och tar beslut om organisation själv
 - Han/hon är delaktig i klassrumundervisningen
 - Skall ha tidigare erfarenhet som lärare
-

7. Hur är ni lärare organiserade?

- I lärarlag
 - I ämneslag
 - I tema/projektlag
 - Individuellt
 - Annat _____
-

8. Är du nöjd med denna gruppering?

Ja, Varför _____

Nej, Varför _____

9. Har du tidigare arbetat på ett annat sätt i frågan om gruppering?

Ja

Nej → gå vidare till fråga 13

10. På vilket sätt var det denna gruppering?

I lärarlag

I ämneslag

I tema/projektlag

Individuellt

Annat _____

11. Tycker du att denna gruppering var fungerade bättre eller sämre?

Bättre, Varför? _____

På samma sätt

Sämre, Varför? _____

12. Ger din chef dig utrymme till kreativitet och att utveckla ditt ämne?

Stämmer inte

Stämmer delvis inte

Stämmer delvis

Stämmer helt

13. Hur skapas denna kreativitet?

Via diskussion med dina kollegor

Via resurser från rektorn (ex. kompetensutveckling, föreläsningar, nytt material mm)

Via individuell tid

Annat _____

14. Anser du att du får den kreativitetsutveckling du anser dig behöva inom ditt arbete på skolan?

Stämmer inte

Stämmer delvis inte

Stämmer delvis

Stämmer helt

15. Vilka kollegor umgås du med på din icke schemalagda tid i skolan?

- Kollegor med samma ämnen
- Kollegor som tillhör samma formella arbetslag
- Kollegor i samma ålder
- Ingen, Varför _____

Andra: _____

16. Hur tar du emot den information som kommer uppifrån (rektor, skolstyrelse)?

- Via mejl
- Via kunskapsnätet
- Via skriftliga lappar, brev i postfack, skrivbord
- Via personliga samtal
- Via möten
- Annat _____

17. Vilket sätt anser du är det bästa för att ta emot information uppifrån?

- Via mejl
- Via kunskapsnätet
- Via skriftliga lappar, brev i postfack, skrivbord
- Via personliga samtal
- Via möten
- Annat _____

18. Brukar du diskutera den information du får med dina kollegor?

- Ja Nej Ibland

19. Vem pratar du med ifall den information du får är tvetydig information?

- Med den person du fått informationen av
- Med din chef
- Med de/den kollegan du umgås med på din ickeschemlagda tid
- Med de kollegor du är formellt grupperade med
- Med ingen
- Annat _____

20. Har du något ansvarsområde utöver din ordinarie undervisning (ex. schemaläggning, vikarieinringning)

Ja, i sådant fall vilket

Nej→gå vidare till fråga 22

21. Hur tilldelades du detta ansvars område?

Via förslag av rektor

Via order av rektor

Via eget initiativ

Via kollegor

Annat _____

FRÅGOR OM DIG SJÄLV

22. Vilket kön har du?

Kvinna

Man

23. Vilket år är du född?

19_____

24. Vilken utbildning har du?

Lärareutbildning

Ingen

Annan _____

25. Hur många år har du arbetat på (...)skolan?

_____År

26. Har du tidigare arbetat på någon annan skola?

Ja

Nej

27. Arbetar du heltid eller deltid?

Heltid

Deltid, mer än 15 timmar i veckan

Deltid, mindre än 15 timmar i veckan

28. Viket/vilka ämnen undervisar du i?

- Svenska
 - Engelska
 - SO-ämnen
 - NO-ämnen
 - Idrott
 - Musik
 - Slöjd
 - Hemkunskap
 - Speciallärare
 - Matematik
 - Teknik
 - Språk
 - Bild
 - Annat: _____
-

Tack för din medverkan!

Med vänlig hälsning

Lisa Isaksson och Lisa Skoog

