

ANSVAR OCH KONFLIKT – EN STUDIE AV GRUNDSKOLOR

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Diana Atanasovski
Lidija Milisavljevic

VT 2012: KF:25



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Förord

Ett stort tack till grundskolerektorerna som tagit sig tid att träffa oss och svarat på våra frågor samt för den inspiration de har gett oss genom att vara starka ledare. Vi vill dessutom tacka områdeschefen för hans dyrbara tid och berikade information för att kunna möjliggöra en utökad förståelse kring konflikthantering på grundskolor i Göteborgs kommun.

Sist men inte minst vill vi dessutom tacka vår handledare Håkan Javefors för all hjälp med vår studie samt för hans snabba svar och råd vid behov.

Borås, Maj 2012

Diana Atanasovski

Lidija Milisavljevic

Svensk titel: Ansvar och konflikt– En studie av grundskolor

Engelsk titel: Responsibility and conflict – A study of primary schools

Utgivningsår: 2012

Författare: Diana Atanasovski & Lidija Milisavljevic

Handledare: Håkan Javefors

Abstract

Between the school's rules and the laws of Sweden, the school inspection wrote a quality review (2010) where they found weaknesses in the primary schools principals work. In another qualitative study the same year, it also was found that the harassment in schools has risen (Schools Inspectorate, 2010). In this bachelor thesis we want to achieve a better understanding of the principals managing conflict within the primary school. We have looked up the chain, namely principals area managers and how they in turn deal with further information from the principal of conflicts at the school. The community is also part of the chain, namely they are responsible for the principals, on which changes were made to the laws, various plans and more.

During the study, we interviewed two principals in two schools in Gothenburg to provide us with an understanding from their perspective how the work with conflict management. Furthermore, we have met the principals' managers to investigate their responsibility.

We concluded that principals interpretations of the Education Act is the underpinning for the work at each primary school. The National Agency for Education has only the responsibility to inform the principals of the law. They do not have to work to help principals to *how* to go about the conflict or to interpret these laws. The principals managers are there to support the principals, but in the end, there is only principals who are responsible and make decisions at their schools thereof disparity from each school, to how conflict management works

Keywords: Conflict, Leadership, Principals, the community

Sammanfattning

Mellan skolverkets regler samt Sveriges lag- ordningar har skolinspektionen under en kvalitetsgranskning (2010) påträffat brister i rektorers arbete i Sverigesgrundskolor. I en annan kvalitetsundersökning under samma år framgick det även att trakasserierna i skolor har ökat (Skolinspektionen, 2010). I denna kandidatuppsats vill vi åstadkomma en bättre förståelse kring rektorers hantering av konflikter inom grundskolan. Vi har klättrat uppåt i kedjan nämligen rektorernas områdeschefer samt hur de i sin tur hanterar vidare information från rektorn om konflikter på skolan. Skolverket utgör också en del i den kedja av händelser nämligen att det är skolverket som är ansvariga för att meddela rektorer om vilka ändringar som har gjorts i form av lagar, olika planer mm. Samt att det är skolverket som delger rektorerna en så kallad mall som skall följas för bästa hantering av konflikter på skolan. I slutändan måste dock kommunen godkänna allt som sker inom kommunen, där av deras delaktighet i denna kandidatuppsats.

Under studiens gång har vi intervjuat två rektorer på två olika skolor i Göteborgskommun för att skapa oss en förståelse ur deras perspektiv hur arbetet kring konflikthantering går till. Vi har dessutom träffat respektive rektors områdeschef för att informeras om deras roll i arbetet.

Det vi har kommit fram till är att rektorernas tolkningar av skollagen är vad som ligger till grund för arbetet på respektive grundskola. Skolverket har endast informationsskyldighet av skollagen till rektorerna och har inte som arbetsuppgifter att hjälpa rektorerna till *hur* de skall gå tillväga vid konflikthantering eller att tolka dessa lagar. Områdescheferna finns till som stöd för rektorerna, men i slutändan är det endast rektorerna som bär ansvaret samt fattar besluten på sina skolor där av uppstår skillnader från varje skola, till hur konflikthanteringen går till.

Nyckelord: Konflikt, Ledarskap, Rektorer, Kommunen

Innehållsförteckning

1. Inledning	- 1 -
1.1 Bakgrund.....	- 1 -
1.2 Problemdiskussion samt formulering av forskningsfrågor	- 2 -
1.3 Problemfrågeställningar	- 3 -
1.4 Syfte	- 3 -
1.5 Avgränsningar.....	- 3 -
1.6 Uppsatsen disposition	- 4 -
2. Metod	- 4 -
2.1 Urval	- 5 -
2.2 Validitet/Reliabilitet.....	- 5 -
2.2.1 Inre Validitet.....	- 6 -
2.2.2 Extern Validitet.....	- 6 -
2.2.3 Reliabilitet	- 6 -
2.3 Informationsbehov	- 7 -
2.4 Metoder som har använts	- 8 -
2.5 Vilka fördelar resp. nackdelar medför den valda metoden	- 8 -
2.6 Alternativa metoder.....	- 9 -
3. Teoretisk referensram	-10 -
3.1 Konflikter	- 10 -
3.2 Organisationsdramer	- 12 -
3.2.1 Tragiskt drama.....	- 12 -
3.2.2 Romantiskt drama.....	- 13 -
3.2.3 Komiskt drama	- 14 -
3.2.4 Satiriskt drama.....	- 14 -
3.3 Vetenskapliga Artiklar	- 15 -
3.3.1 Ingela Kolfjord	- 15 -
3.3.2 Michael Musheno	- 15 -
3.4 Kritisk diskussion kring vald teoretisk referensram.....	- 16 -
4. Empiriskt underlag	- 17 -
4.1 Konflikter i skolan	- 17 -
4.2 Kommunen.....	- 17 -
4.3 Skolverket	- 19 -
4.4 Skolinspektionen.....	- 20 -
5. Resultat av den empiriska undersökningen	- 21 -
5.1 Skolverket	- 21 -
5.2 Rektorer.....	- 22 -
5.2.1 Skola X	- 22 -
5.2.2 Skola Y	- 23 -
5.3 Områdeschef	- 26 -
5.3.1 Områdeschef inom området västa Göteborg	- 26 -
6. Analys samt tolkning av empiri	- 28 -
6.1 Rektorer.....	- 28 -
6.1.1 Rektor X	- 28 -
6.1.2 Rektor Y	- 29 -
7. Slutsats	- 31 -
7.1 Ansvaret	- 31 -

7.1.1	Skolverket.....	- 32 -
8.	Diskussion	- 33 -
	Bilaga 1 - Skolverkets intervjufrågor.....	- 36 -
	Bilaga 2 – Intervjufrågor till rektorerna.....	- 37 -
	Bilaga 3 - Intervjufrågor till Områdescheferna.....	- 39 -
8.1	Bilaga 4 Incidentrapport vid trakasserier och kränkande behandling.	- 40 -
8.2	Bilaga 9 Sammanställning till huvudman angående kränkande behandling.	- 41 -

1 Inledning

I inledningskapitlet går vi igenom bakgrunden till studien samt problemdiskussion som följs av syftet med arbetet.

1.1 Bakgrund

I dagens allt svårare konkurrens gäller det att vara en attraktiv ledare som sätter medarbetarnas kompetens och samarbetsförmåga i fokus (Lindmark & Örnevik, 2006). Detta ställer ett stort krav på ledare för att leda det dagliga arbetet (Hesslefors & Håkansson, 2003).

Det finns olika sorters *konflikter* ute på arbetsplatser, allt från missförstånd till djupare komplicerade konflikter. Konflikter kan dessutom framkalla starka känslor och vara väldigt komplicerade att hantera (Ahrenfelt & Berner 1992). Hantering av konflikter kan ses som en stor utmaning för många ledare samt kräva mycket energi. Konflikter kan orsaka stress, men samtidigt kan dem hanterade med kunskap bidra till ny energi vilket i sin tur leder till en nyskapande miljö (Hesslefors & Håkansson, 2003). Olika uppfattningar kan leda till konflikter som påbörjas samt styrs av känslor av att vara kränkt, sårad och missförstådd. Många gånger kan angelägenheten lösas ganska enkelt i sig, men det är det känslomässiga som gör det komplicerat att hantera (Hesslefors & Håkansson, 2003). Studerar man konflikter, oberoende om det handlar om barn eller vuxna personer finner man snart två centrala och olösta grundfrågor:

Vilka regler ska gälla för relationen?

Vem ska bestämma dessa regler? (Brännlund, 1991)

Alla konflikters innersta kärna rör tvisten om vilken sorts relation man ska ha till varandra och vem det är som ska sätta reglerna för denna (Brännlund, 1991).

För att nå framgång med sin verksamhet måste chefer samt ledare vara steget före i sin tankegång. Detta för att skapa en beredskap för att snabbt kunna möta nya eller förändrade behov inom personalen (Brännlund, 1991).

Enligt Thomas, Jamieson och Moore (1978) är konflikter något som är ofrånkomligt i organisationer, stora som små. Dock innebär det inte enligt författarna att alla konflikter är av negativ karaktär. Thomas, Jamieson, och Moore (1978) anser också att alla konflikter inte borde ses som ett *lösningsprojekt*, p.g.a. att lösningar inte alltid är den mest ”produktiva konflikthanteringsmetoden”. Icke lösande av konflikter innebär på längre sikt att de involverande parterna i en konflikt kan med tiden lära sig att bättre hantera konflikter i olika situationer. De involverande parterna nödgas till hanteringen av de uppstådda konflikterna i och med att ingen lösningsåtgärd arbetas på. Hanteringen leder i sådana fall till att individerna blir medvetna om situationen de själva befinner sig i. När individen blir medveten om konflikten i fråga, leder det ofta till ett rationalistiskt tänkande vilket i sin tur leder till en bättre hantering av konflikter i allmänhet (Thomas, Jamieson & Moore 1978).

Hög motivation bland de anställda på arbetsplatsen är viktigt och för att skapa den höga motivationen är det angeläget att den anställde får ta ansvar för det som sker. Dock kan anställda behöva stöd i sin arbetsgång från högre positioner för att slutföra sitt arbete på bästa möjliga sätt. Som ledare skall man kunna *delegera* ansvar till sina medarbetare, men det är dessutom viktigt att ledaren stimulerar de anställda till att ta egna initiativ. Ett ansvar för *det gemensamma arbetet* formas av att ledaren överlåter samt motiverar sina anställda för att de i sin tur ska ta ansvar (Lindmark & Önnevik, 2011).

1.2 Problemdiskussion samt formulering av forskningsfrågor

Konflikter kan vara svårhanterade samt sätta stor press på dagens ledare. De ledare som får hantera olika sorters konflikter dagligen är just *rektorer* där av inspirationen av att vända oss till grundskolerektorer för hjälp av en djupare förståelse för deras konflikthanterings arbete.

Hur arbetar rektorer för att hantera konflikter i skolan?

Det är rektorns yttersta ansvar att leda personal, elever samt se till att verksamhetens helhet fungerar (Skollagen, 2012). Hur förmedlar rektorer vidare information och riktlinjer till pedagogerna samt det viktigaste: Hur kommunen förmedlar dessa riktlinjer till rektorer? Helheten efterliknar en cirkel berikad med information som ständigt kretsar. Mellan Sveriges lagar samt regler, har skolinspektionen under en kvalitetsgranskning (2010) påträffat brister i rektorers arbete inom grundskolor. I en annan kvalitetsundersökning under samma år framgick det även att trakasserierna i grundskolor har ökat (Skolinspektionen, 2010). Hur arbetar grundskolerektorerna kring frågan med konflikthantering samt, hur arbetar de med dessa påträffade brister?

Enligt Hoy och Sweetland (2001), krävs det ”rigida regler” på skolor för att det inte ska råda ett total kaos inom skolområdet. Författarna anser att detta kan ses som negativt ur vissa perspektiv men ”rigida regler” kan vara i form av ”noll tolerans” som förespråkas inom grundskolor. Noll toleransen innebär att eleven som skapar konflikter blir avstängd eller förflyttad i värsta fall från skolan. Rigida regler av detta slag är av positiv karaktär för skolverksamheten. Tidigare forskning förespråkar om att en viss struktur bidrar till förhöjt välbehag samt kreativitet inom skolverksamheten. Studien som Hoy & Sweetland (2001), genomförde var främst för att hitta mer underlag till att struktur och riktlinjer i form av ”hierarkiska strukturer” ska kunna främja skolan ytterligare i hantering av konflikter, (Hoy & Sweetland, 2001).

I media har ett flertal konflikter inom grundskolor uppmärksammats på senare år. Göteborgsposten skrev bland annat en artikel, den 16 mars 2011, om en elev som hade hotat med att skjuta sin lärare. Detta ledde till stor uppståndelse kring konflikthantering inom grundskolor på ett generellt plan (Werlid, 2011).

1.3 Problemfrågeställningar

- Hur hanterar dagens rektorer konflikter på skolan?
- Skiljer sig konflikthanteringen från kommunens riktlinjer till hur rektorerna arbetar med konflikthantering på skolan?

1.4 Syfte

Att skapa förståelse för grundskolerektors konflikthantering inom de två utvalda grundskolor i Göteborgs kommun, genom att identifiera och reflektera över gällande regelverk samt det krav och stöd som ges av de parter som är inbegripna i processen.

1.5 Avgränsningar

Med konflikter avser vi mobbning samt kommunikationsbrister elever gentemot elever och hur rektorer förhåller sig till detta. Vi avser inte konflikter lärare gentemot lärare eller lärare gentemot rektorn och vice versa.

1.6 Uppsatsen disposition

Kapitel 1: Inledning

I det första inledande kapitlet föreställs problembakgrund samt problemdiskussion som leder fram till vår problemformulering samt studiens syfte.

Kapitel 2: Metod

Metoden beskriver hur vi gått tillväga för att skriva rapporten. Här beskriver vi hur förberedningen har gått till samt hur vi har genomfört våra intervjuer. Det framgår även vilket urval vi har valt att göra.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Här redovisar vi den teori vi använt oss utav för att svara på problemformuleringen och som även legat till grund för våra kvalitativa intervjuer samt vår analys.

Kapitel 4: Empiriskt underlag

Här redovisas det empiriska underlaget som behövdes inför intervjuerna, samt för att stärka förståelsen hur det fungerar med skolkedjan.

Kapitel 5: Resultat av den empiriska undersökningen

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet vi fått fram genom våra intervjuer från de två rektorerna på de olika skolorna vi varit på samt informationen från dess områdeschef och skolverket.

Kapitel 6: Analys samt tolkning av empiri

Här analyseras det empiriska materialet.

Kapitel 7: Slutsats

I slutsatserna redovisas svaret på vår problemformulering.

Kapitel 8: Diskussion

I den avslutande diskussionen diskuterar vi våra tankar om studien, som är: Hur hanterar dagens rektorer i Göteborg konflikter på skolan?

Kapitel 9: Referenslista

I det avslutande kapitlet listar vi de källor vi har använt oss utav i uppsatsen.

2 Metod

I metodkapitlet går vi igenom tillvägagångssättet i vår undersökning samt för och nackdelar med den valda metoden.

2.1 Urval

Undersökningen har skett på två utvalda grundskolor på högstadienivå, där vi analyserade respektive rektors arbete. De två olika områdena befinner sig i Göteborgs kommun för att jämföra likheter samt skillnader i arbetsprocessen med konflikthantering. Valet föll sig naturligt på två teorier av Sköldberg (1990) samt Brännlund (1991) för att analysera rektorernas arbetssätt vid konflikthantering på grundskolorna. Vi har dessutom erhållit underlag från en intervju med en områdeschef samt från skolverket genom en telefonintervju. De två sistnämnda intervjuerna utfördes för att erhålla information kring arbetsprocessen högre upp i organisationen. Vilka delar i organisationen blir berörda samt hur högt upp i organisationen som blir berörd ifall konflikten är av allvarligare karaktär. Grundtanken var att analysera likheter samt olikheter i konflikthantering av rektorerna samt komma underfund med hur områdeschefer för de utvalda skolorna förhåller sig till detta. De två skilda områdena är östra samt västra Göteborg av anledningen till att vi skribenter bor i de två områdena samt att de befinner sig i två skilda stadsdelar inom Göteborg för att ytterligare belysa om likheter samt olikheter finns i konflikthanteringsprocessen.

2.2 Validitet/Reliabilitet

Validitet betyder att det finns olika varianter, där det ifrågasätts bl.a. om man verkligen mäter det man säger sig mäta? Våra förhoppningar var att dessa två utvalda grundskolor skulle kunna representera hela Göteborgs kommuns grundskolor i bland annat hur processen går till i en konflikthanterings fråga, en så kallad yttre validitet (Bell & Bryman, 2003).

Alla undersökningar som utförs måste ha ett trovärdigt underlag (Merriam, 1988). Ett trovärdigt underlag och resultat från studien är en utav de viktigaste karaktärerna inom en ”kvalitativ fallundersökning”. Detta för att det i en kvalitativ fallstudie inte går att förutspå ”validiteten eller reliabiliteten” såsom det går inom en kvantitativ studie (Merriam, 1988).

Författaren exemplifierar med att studier ständigt utförs inom det pedagogiska fältet i hur pedagoger ska lära ut på ett effektivt vis till elever. Efter en slutförd studie av den här karaktären tar bl.a. pedagoger del av sammanställning, vilket leder också till att man ifrågasätter trovärdigheten i fallstudien (Merriam, 1988).

Inför vår studie om konflikthantering och ansvar riktad mot grundskolerektorer på två utvalda skolor i Göteborgs kommun hade vi förhoppningar om att få erhålla nyttig information kring ämnet samt att underlaget som vi hade samlat på oss även skulle kunna användas för utvärdering av alla skolor inom Göteborgs kommun. Nu när studien har genomförts kan vi säga att så inte är fallet för vår studie och resultatet vi har fått fram

gäller enbart för de två utvalda grundskolorna. Enligt Merriam (1988) väljer man att göra en fallstudiemetod på grund av att man som forskare vill få ett bredare perspektiv kring en resolut omständighet, syftet är inte att studera vad som gäller rent allmänt för åtskilliga ”undersökningsenheter” (Merriam, 1988).

2.2.1 Inre Validitet

Den inre validiteten eller även kallad den interna validiteten innebär: om författaren mäter det som han/hon vill mäta, eller om studiens verk verkligen är en återspeglning av realiteten? Med en sammanställd studie, tar läsaren del av utredarens tydningar som har tolkats genom författarens process (Merriam, 1988). Ratcliffe (1983) menar på att validitet inte går att försäkras ur ett neutralt perspektiv eftersom alla studier som har utförts med hjälp av den kvalitativa metoden är baserade på olika individuella tydningar av studier i fråga (Merriam, 1988).

Våra grundtankar och resultatet av studien överrensstämmer, i den mån att vi från början ville ha två grundskolor från två olika områden i Göteborg. I och med detta hade vi utvalda frågor som passade för båda skolor. Respondenternas svar blev som förväntat olika och väldigt informations berikade. Respondenternas förklaringar har varit ett betydelsefullt underlag för vår sammanställda studie.

2.2.2 Extern Validitet

Extern-validitet rör den utsträckning i vilket resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bell & Bryman, 2003).

Det uppsatta målet i och med studien var att de upplagda intervjufrågorna skulle ge svar på frågeställningarna. Vid intervjutillfällena spelades respondenternas svar in och därefter skrevs de ned på datorn samt analyserades. Denna metod valdes för att minska risken av att författarnas egna tydningar skulle belysa respondenternas svar (Bell & Bryman, 2003).

2.2.3 Reliabilitet

Med reliabilitet menas, om det är möjligt att göra en upprepning av studien med samma karaktär samt få ett likvärdigt resultat. Är resultatet skäligt i andra jämbördiga förhållanden (Merriam, 1988). För att en studie skall kunna upprepas av andra forskare måste framförallt tillförlitlighet existera, detta uppvisar en hög reliabilitet. I en kvalitativ studie kan detta vara knivigt eftersom resultaten byggs på en subjektiv tolkning av observationer samt upplevelser utifrån forskarens perspektiv blir resultatet sannolikt inte detsamma utifrån två forskares perspektiv och tolkningar (Bell & Bryman, 2003).

I den här studien har vi författare beaktat svaren samt läst resultatet i åtskilliga omgångar, vilket ökar reliabiliteten, samt att underlaget för analysering har varit respondenternas svar.

2.3 Informationsbehov

Utifrån den angivna frågeställningen krävdes ett stort behov av ett brett empiriskt område. Behovet av att studera skolverkets arbete samt hur rektorerna förhåller sig kring detta i sig och dess arbetsgång, var en central del i arbetet. Information kring hur kommunen arbetar, samt skolinspektionen behövdes som ett underlag till att erhålla kunskapen kring hur myndigheten arbetar i förhållande till rektorerna. Erhållningen av insikten i rektorernas teoretiska bakgrund gällande konflikthantering, det vill säga om de har någon form av utbildning som har varit obligatorisk för delaktighet är också av intressant karaktär. Gör rektorer några egna initiativ kring utbildning om inte dessa är obligatoriska. Hur förbättrar rektorer sina kunskaper kring konflikthantering i olika situationer samt hur väljer de att agera utefter det.

Två intervjuer utfördes av grundskolerektorer, på högstadienivå inom två olika områden. Förhoppningarna var att intervjutillfällena skulle vara av avspänd karaktär för att kunna få ut så berikad information som möjligt. Stor vikt har lagts på de personliga intervjuerna då det är lättare att skapa sig en klarare bild av vad som faktiskt sker i skolmiljön utefter rektorns ansvar samt andra involverade parter arbete kring detta.

Det var även aktuellt att se rektorernas uppfattning om sig själva som ledare och hur de sköter konflikter på respektive skolor. Samtidigt om detta verkligen uppnås i verkligheten och om inte, var brister det i praktiken och hur går man då tillväga.

Primär information direkt från arbetslivet är av viktig karaktär, inte enbart sekundär data baserade på teoretiska grunder. Vi har dessutom använt oss av två teoretiska modeller för att analysera de två rektorernas tillvägagångssätt kring konflikthantering. Dessa är Sköldbergs dramer (1990) samt Brännlunds hörnstenar (1991).

Vetenskapliga artiklar har använts som har varit en bra och stabil grund för vår studie. Via högskolans databas har vi funnit väldigt intressanta samt aktuella artiklar rörande vårt ämne, konflikthantering och ansvar inom grundskolor. Ingela Kolfjord (2010) har skrivit en vetenskaplig artikel som vi har studerat. Hon anser att alla konflikter inte ”går” att lösas men att de däremot kan hanteras med kunskap och regler. Musheno (2011) har skrivit en annan vetenskaplig artikel som kommer att beskrivas längre ned i rapporten. Musheno utförde en studie som baserar sig på hur drastiska förändringar som har skett i samhället från -90 talet i form av bland annat ökad kriminalitet som har påverkat samhället och i och med detta även skolorna. Dessa förändringar menar han på ligger till grund för varför grundskolor i allmänhet har försämrats samt har fler konflikter än förr.

Vi har valt att göra våra intervjupersoner samt skolor anonyma, fortsättningsvis när vi talar om skolorna, rektorer eller områdeschefen kommer dessa att presenteras som skola X, skola Y samt rektor X och rektor Y och områdeschef Y. Skolverket refererar vi till som myndigheten skolverket och inte till privat person.

Varje rektor på skolorna i Göteborgskommun har en områdeschef, information samt studier kring områdeschefens roll i detta anses väsentligt, för att områdeschefen har den närmaste relationen till rektorn från kommunen som huvudman.

2.4 Metoder som har använts

Valet faller på en fallstudie när författarna utgår ifrån undersökningens syfte samt vilka problemfrågor man har som grund (Merriam, 1988).

Därav valet av en kvalitativ metod i studien eftersom vi vill ha ingående med information från rektorerna men även från Skolverket och Göteborgs kommun var den kvalitativa metoden lämpligast. Enligt Merriam (1988) väljs fallstudier när en forskare ska studera ”*komplexa sociala enheter som består av multipla variabler som kan vara av betydelse för att förstå företeelsen i fråga*” (Merriam, 1988). I och med detta hjälpte metoden oss författare med att erhålla en inblick i hur rektorer samt områdeschefen, skolverket och Göteborgs kommun arbetar med konflikthantering ifrån olika håll i organisationen. Med en kvalitativ metod utförs en djupgående undersökning av studien. Ett nära och direkt förhållande skapas till det man studerar. Det studeras enbart en eller några få miljöer och dessa studeras som en helhet med all dess konkreta nyanser (Bryman & Bell, 2005). Personliga intervjuer planerades in med två rektorer på utvalda kommunala grundskolor. Inför de personliga intervjuerna hade vi att ha flertal frågor i beredskap som skulle finnas till hands, men vi hade förväntningar om att få ut ännu mer information under intervjutillfället. Vi genomförde en så kallad *semi-strukturerad* intervju där vi hade våra specifika teman som vi ville ha svar på. Dock lämnade vi frihet till den intervjuade personen i fråga att utforma svaren på sitt egna sätt (Bryman & Bell, 2005).

Vi gjorde dessutom en djupgående intervju med en områdeschef för att bilda oss en uppfattning kring en områdeschefs ansvar samt samarbetet med rektorerna kring konflikthanteringen. Detta utgjorde en effektiv metod för att erhålla en inblick i områdeschefens helhetsperspektiv. De personliga intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades för att på så vis skapa en förståelse utifrån rektorernas perspektiv gällande konflikthantering på skolorna.

2.5 Vilka fördelar resp. nackdelar medför den valda metoden

Fördelar med användning av en kvalitativ metod är möjligheten att komma nära och erhålla ett direkt förhållande till det man studerar. Ytterligare fördelar är att fallstudier har visat sig passa in mest vid undersökningar inom det pedagogiska fältet (Merriam, 1988).

Den kvalitativa metoden är dessutom väldigt flexibel i sin användning. Man kan sätta större saker och ting i ett sammanhang och erhålla bättre fokus. Möjligheten till att gå djupare i förståelse kring frågeställningen är den största fördelen med den kvalitativa metoden i vår studie (Bell & Bryman, 2003).

Nackdelarna med den kvalitativa metoden är att den är väldigt subjektiv och kan inte resultera i ett konkret objektivet svar. Svaren eller resultatet blir enbart en tydning ifrån forskares undersökningar och är näst intill omöjlig att kopplas till verkligheten från ett objektivet perspektiv (Merriam, 1988). Dock blir det positivt om någon annan forskare uppfattar ett intresse för samma problemställning och gör om samma studie. I och med

upprepningen av studien erhåller den ytterligare trovärdighet samt att viktiga frågor studerar och ses ur fler perspektiv (Merriam, 1988).

2.6 Alternativa metoder

När studien påbörjades hade riktlinjen varit att jämföra privata samt kommunala grundskolor på högstadienivå, för att analysera skillnader samt likheter kring konflikthanteringen på skolorna. Stor mängd erhöles enbart av de två kommunala skolorna som vi började med och behovet för avgränsning var ett måste, där av valet till att avgränsa oss till enbart två kommunala skolor i två skilda stadsdelar i Göteborg. Andra metoder som hade kunnats användas är att personliga intervjuer av lärare, elever samt föräldrar på de två utvalda skolorna hade gett oss ett ytterligare bredare perspektiv på studien samt möjligheten att skapa ytterligare förståelse av hur det går till i konflikthanteringsprocessen samt hur de involverade parterna beskriver ur deras perspektiv. Dock insåg vi tidigt i studien att undersökningen skulle ta för lång tid vilket vi inte hade och nödgades till avgränsning till rektorer, en områdeschef samt skolverket.

Nackdelar kan dock ses med användning av en kvalitativ metod. Eftersom den är så flexibel och man t.ex. utför djupa intervjuer, är det lätt hänt att information kan bli överflödiga. Detta kan i följd bidra till att man breddar sig i sin empiri och det kan bli svårt att *stanna* på fältet (Bell & Bryman, 2003).

3 Teoretisk referensram

Kapitlet innehåller två utvalda teorier som bygger på tidigare forskning inom det valda området. Den ligger även till grund för vår analys och utgör det teoretiska underlag vid tolkningen av resultatet. Meningen är att bilda sig en uppfattning kring hur rektorernas ledarskap kring konflikthantering påverkar respektive skola.

3.1 Konflikter

Många konflikter inleds hos individers bristande medvetenhet kring hur helheten ser ut och fungerar. Inom en verksamhet kan man identifiera fyra ”hörnstenar” enligt Brännlund (1991). Genom dessa kan man se hur verksamheter är konstruerad mer i detalj. Detta gör det lättare att analysera konflikter och därmed också kunna arbeta mer medvetet och strukturerat med organisationens berörda delar. Dessa hörnstenar kan målas upp enligt följande:

Fabrikshörnet Effektivitet Resultat Personlig- resursanvändning	Utvecklingshörnet Personlig utveckling Delaktighet Motivation Energi
Ordningshörnet Ordning och reda Framtidsforskning Makt och kontroll Ansvar och Befogenhet	Sociala hörnet Engagemang Atmosfär Relationer Behovsidentifiering

Figur 1: Brännlund 1991 - Verksamhetens fyra hörnstenar

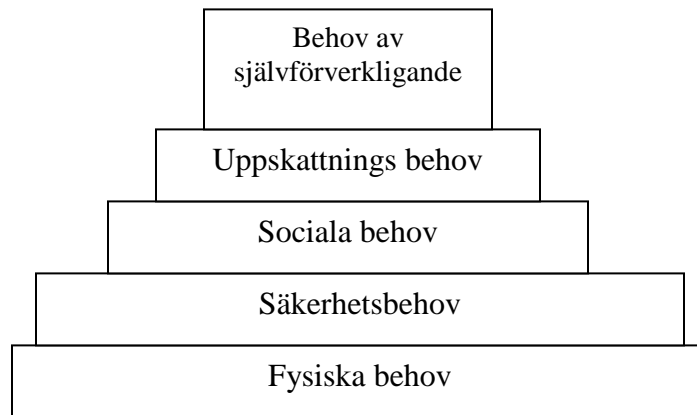
Inom *fabrikshörnet* står effektiviteten och produktionen i centrum. Konflikterna på denna plan handlar om organisering, samt hur tid och resurser fördelas. De flesta konflikterna här spårar ut i form av kriser av förändringar, nedskärningar och omorganisationer eller en ökning av prestationskrav (Brännlund, 1991).

Inom *utvecklingshörnet* gäller det att skapa energi samt motivation för det man bestämt sig för att genomföra. På verksamhetsnivå handlar konflikterna vanligen om mål- och planeringsfrågor. Konflikten i dessa frågor beror ofta på att man saknar samma visioner, dvs. en gemensam syn på verksamhetens tillväxt (Brännlund, 1991).

Inom *ordningshörnet* arbetar man mycket med makt samt kontrollfrågor, och sådana frågor som berör vår frihet och trygghet. Här kretsar konflikterna ständigt kring frågan ”Vem ska bestämma vad”. Andra konflikter inom denna del berör dessutom etiska samt moraliska frågor (Brännlund, 1991).

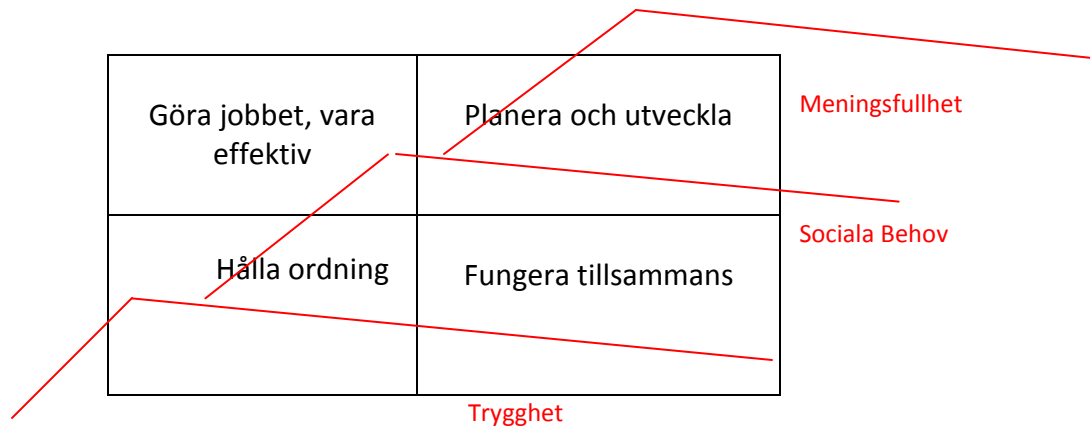
Det *sociala hörnet* har ett nära samband med nära känslor, behov och kaos. Här står relationerna i centrum, både de externa och de interna i verksamheten. Här utspelas alltså oftast personliga konflikter (Brännlund, 1991).

Dessa fyra hörnstenar kan man dessutom koppla till Maslows behovshierarki (1943). Behovspyramiden beskriver dem behov vi människor har. Maslows behovshierarki är enligt Maslow först och främst de fysiska behoven, som t.ex. sömn och mat. Nästa nivå i behovspyramiden handlar om människans behov av att känna säkerhet. Den tredje nivån i behovspyramiden är de sociala behoven, där individer har ett behov av få umgås med andra människor. Den fjärde nivån handlar om människans behov av respekt och beröm som t.ex. att erhålla feedback. Slutligen har vi människor ett behov av att förverkliga oss själva (Lindmark & Önnevik, 2011). Dessa kan målas upp enligt nedan:



Figur 2: Maslows behovspyramid, 1943

Trappstegen: Meningsfullhet, Sociala behov samt Trygghet, kan målas upp samt kopplas till de fyra hörnstenarna enligt nedan:



Figur 3: Brännlund, 1991

Utifrån dessa hörnstenar samt behov kan man konstatera att kommunikation blir en central del vid samtliga konflikter (Brännlund, 1991). En konflikt sker mellan minst två parter, där den ena sänder och den andra tar emot. Det kan vara ett behov, en känsla eller någon annan form av information. Sändare skall sedan avkoda budskapet innan det skickas vidare. Det skall i sin tur förmedlas i t.ex. ord eller tonfall (Hesslefors & Håkansson, 2003).

3.2 Organisationsdramer

Utifrån Sköldbergs bok, Administrationens poetiska logik (1990), beskrivs en organisations utformning utifrån fyra olika dramer. Dessa dramer lyder; Det tragiska, det romantiska, det komiska samt det satiriska management dramet. Det tragiska dramat kan i sin tur ses som en utgångspunkt till de andra organisationsdramerna.

3.2.1 Tragiskt drama

Inom det tragiska dramat är det väldigt styrt i form av lagar och regler. Här finns strikta linjer på hur saker o ting ska färdigställas. Det finns inga egna tolkningar eller någon form av kreativitet och nyskapande. Strikta strukturer bygger på hur de anställda skall arbeta. Tankestilen som präglar det tragiska dramat är: följer man denna struktur når man effektivitet. Att vara tragisk i sitt handlande innebär kortfattat att man gör samma sak, dag ut och dag in utan att ens behöva tänka på det, som t.ex. våra vanor och missvanor. Allting som är förutbestämt speglar det tragiska dramat. Till exempel våra arbetstider,

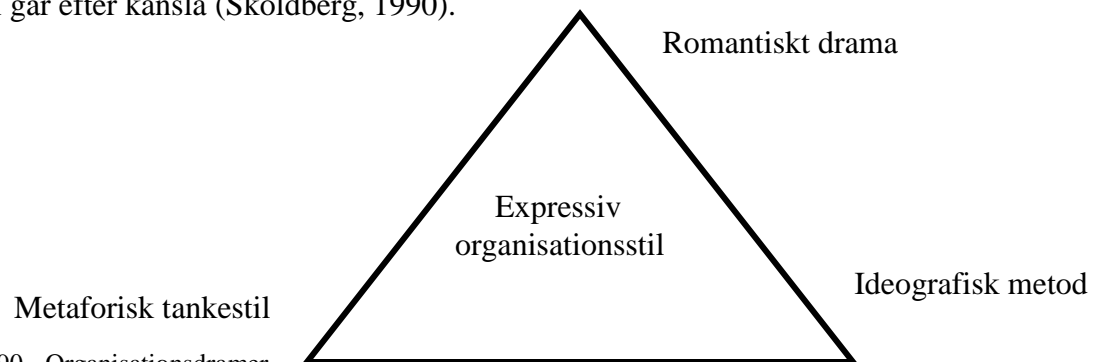
lunchtider, arbetsuppgifter, semestrar mm. Allting som inte lämnar någon plats åt fantasi och kreativitet utan enbart lagar och regler i punktform. Det tragiska dramat är av användning då man upplevt en kris, och vill hitta vägen tillbaka till något stabilare men inte vet hur. Utgångspunkten blir då nästan alltid att man börjar med det tragiska dramat för att kunna organisera upp sin organisation eller sitt liv. Det tragiska dramat är präglad av bl.a. den separativa organisationsstilen vilken syftar på att man vill ha en förändring av något slag, börja om på nytt. En metonym tankestil präglar det tragiska dramat, som innebär att man ser delarna och inte helheten. Detta är i sin tur den scientistiska metoden som betyder en användning av det som är mätbart och regelbundet i organisationen eller personen. Det tragiska organisationsdramat är alltså inriktat på tid samt rumsberäkningar (Sköldberg, 1990).



Figur 4: Sköldberg, 1990 - Organisationsdramer

3.2.2 Romantiskt drama

Ur tragedin har romantiken uppkommit. Fokus ligger på de mänskliga relationerna. Här ser man till individens uttryckssätt samt utvecklingsmöjligheter. Man vet aldrig vart det romantiska managementdramat kommer att sluta, men man ger sig dock ändå in i processen. Det romantiska dramat syftar till att individerna ska förstå sig själva och på så sätt finna kontakt med andra (Sköldberg, 1990). Det som präglar det romantiska dramat är den expressiva organisationsstilen, den metaforiska tankestilen som innebär att man söker en inre mening. Den ideografiska metoden används och baserar sig på att tillåta individen uttrycka sig samt att relatera och förstå andra. Det romantiska dramat är det mest osäkra dramat i längden vare sig om man kan relatera till den som en individ eller en organisation, Det finns inget som är förutbestämt i samma mån som det tragiska är uppbyggt utan man går efter känsla (Sköldberg, 1990).



Figur 5: Sköldberg, 1990 - Organisationsdramer

3.2.3 Komiskt drama

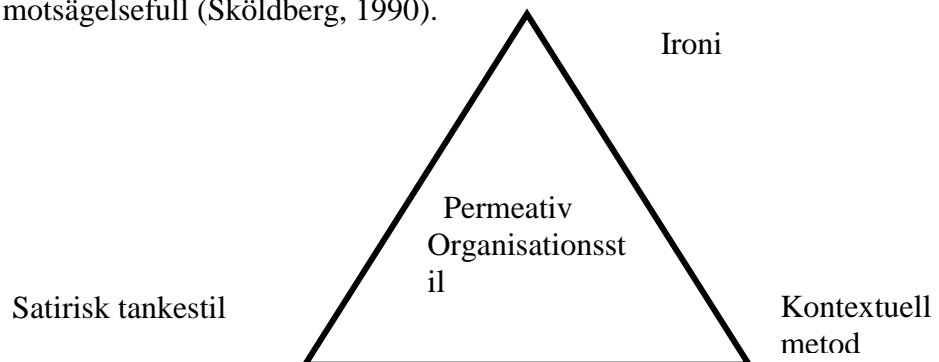
Det komiska dramat har sitt ursprung från romantiken. Organisationen är uppdelad i delar som skall integreras med helheten genom gemensamma mål och processer (Sköldberg, 1990). Man åstadkommer alltid det lyckliga slutet trots svårigheter och motsägelser. Det slutgiltiga tillståndet i det komiska dramat är att man på bästa sätt samordnar den enskilde (Sköldberg, 1990). Den integrativa organisationsstilen gemensamt med den synekdokeiska tankestilen som är att se organisationen som en helhet utifrån alla delar tillsammans, utgör det komiska dramat. Karakteristikan i det komiska dramat är: Om rätt val har gjorts, är man lycklig eller om fel val har gjorts leder det till ett stadium av att vara olycklig (Sköldberg, 1990).



Figur 6: Sköldberg, 1990 – Organisationsdramer

3.2.4 Satiriskt drama

Det satiriska dramat skiljer sig helt från de förgående dramerna. Satiren går helt och hållet sin egen väg. En ledare som använder sig av det satiriska dramat är en ledare som kan vrida och vända på sina och andras ord för att få fram det svar som människor vill höra. Att omvandla orden till en mildare form åstadkommer man inte genom att ljuga utan rättare sagt genom att hitta det rätta språket att tala till människor på. Det handlar alltså om att säga sanningen fast på ett riktigt sätt samt rätt språk till rätt personer. Satiren, enligt Sköldberg (1990), är också ett drama då man som ledare inte ser någon klar utväg och har försökt med de andra dramerna till hjälp men inte hittat någon bra lösning. I sådana lägen är satiren bra, då den väljer en originell väg som ingen tänkt på. Det satiriska dramat kan ses också som ett drama som river ner och ifrågasätter allt. Den är med andra ord motsägelsefull (Sköldberg, 1990).



Figur 7: Sköldberg 1990 - Organisationsdramer

3.3 Vetenskapliga Artiklar

3.3.1 Ingela Kolfjord

Alternativa metoder för konflikthantering inom grundskolor är enligt Kolfjord (2010) ”kamratmedling”. I hennes fältstudie från 2009, påpekar hon hur viktig kamratmedlingen är för att generera förhållanden elever emellan. Studien är utförd i Malmö. Under ett års period har Kolfjord observerat konflikter på skolan i fråga samt blivit medveten om att konflikter är ett högt aktuellt ämne. Alla konflikter går inte alltid att lösa men de kan däremot hanteras med hjälp av olika tekniker samt kunskap (Kolfjord, 2010). Inom grundskolan exemplifierar hon med en idrottslektion där läraren kan hantera konflikter på idrottslektionen i form av att regler som gäller ute på spelplanen och det är de uppsatta reglerna som eleverna är fokuserade på när de deltar i idrottslektionen. När eleverna är fokuserade på något så pass strikt som regler, finns det inte tid för att tänka på annat vilket innebär en hantering av konflikter på ett effektivt sätt (Kolfjord, 2010).

3.3.2 Michael Musheno

Michael Musheno (2011) utförde en studie som baserar sig på hur drastiska förändringar som har skett i samhället från -90 talet. I och med förändringar såsom ökad kriminalitet, mm. har detta influerat även skolor. Han beskriver i sin studie att rektors bästa redskap för uppsikt över ”sociala interaktioner” är övervakningskameror. Övervakningskameror ska minska konflikter på skolområdet i och med vetenskapen om händelserna som kommer med på filmen (Musheno 2011). Lyons (2006) ansåg att det bästa sättet skolor kan tillrättavisas är att göra en jämförelse mellan en storstadsskola samt en förortsskola. Genom jämförelsen framhävs likheter och skillnader, resultatet skulle enligt författarna bli skräckinjagande, t.ex. hur rutiner i organisationen, vardagsarbeten mm. visar på hur skolornas tolkningar samt arbete skiljer sig åt samtidigt som skolorna följer samma uppsatta riktlinjer. Resultatet skulle även visa på hur andra viktiga faktorer som pågår i samhället påverkar skolorna t.ex. synen på politiken samt demokratin, som ska finnas närvarande både i och utanför skolområdet skiljs åt från de två perspektiven (Musheno, 2011). Vidare säger författaren att dem mest behärskade tillfällen är när eleverna befinner sig i klassrummen eller i korridorerna men han lägger till att man inte vet riktigt hur mycket eleven själv får hantera konflikter på egen hand utanför dessa två områden (Musheno 2011).

3.4 Kritisk diskussion kring vald teoretisk referensram

Vi har utgått ifrån dem valda teorierna då det har skänkt oss möjligheten till att koppla vår insamlade information till metaforer, för att bilda oss en uppfattning kring arbetsprocessen av rektorerna samt dela med oss av uppfattningen i studien.

Vi hade kunnat välja att analysera fler vetenskapliga artiklar för att stärka trovärdigheten ytterligare i studien. Dock hade vi inte tidsramen för detta och valde att avgränsa oss till dem utvalda teorierna samt de utvalda 4 vetenskapliga artiklarna som passade in i vår studie.

4 Empiriskt underlag

Här redovisas det empiriska underlaget kring arbetsprocessen inom kommunen, skolverket samt skolinspektionen som är bra att veta inför våra intervjuer.

4.1 Konflikter i skolan

I skolan är kommunikationen en viktig del i arbetet hos lärare samt rektorer. Skolan är en viktig plats för unga, men i skolan är det även lätt att konflikter uppstår av olika anledningar (Ekstrand & Lelinge, 2007). Ett gott socialt klimat präglas enligt Ekstrand och Lelinge (2007) av trygghet, vänlighet och en positiv attityd.

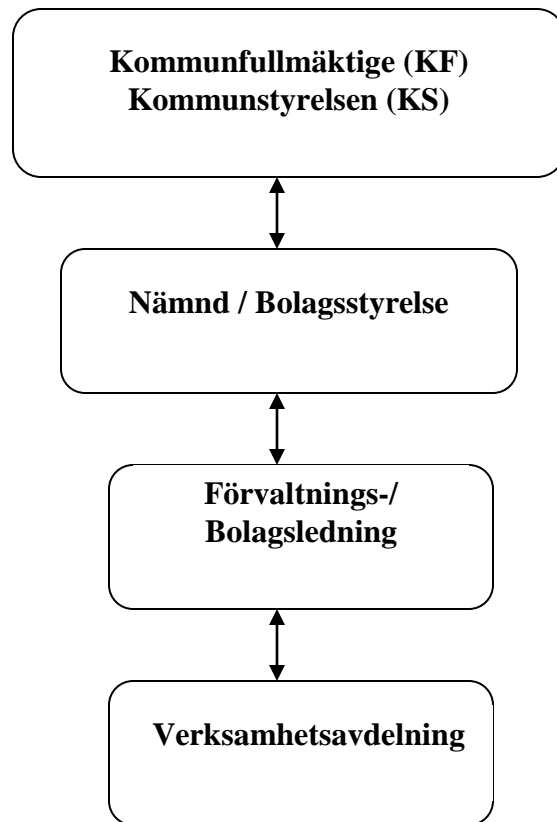
Många lärare är idag osäkra på vad de har rätt att göra när en situation spårar ur och dem behöver vidta åtgärder. Detta är en farlig osäkerhet som kan bidra till att lärare låter bli att göra någonting alls av rädsla för efterräkningar (Ekstrand & Lelinge, 2007). På skolverkets hemsida framförs det att varje skola skall ha regler som syftar till att skapa arbetsro (Skolverket, 2012). När en situation uppstår skall ordningsreglerna fungera som verktyg för lärare och rektorer på skolor. Ansvaret för att det skall finnas ordningsregler på skolan är rektorns ansvar (Skolverket, 2012). Det är viktigt att skolans regler ständigt utvärderas och aktualiseras. Skolreglerna ska inte ses som ett kontrakt som gäller för alltid, utan som ständigt utvecklas.

Skollagen är utformad på så vis att även den är ett stöd till personal på skolor och framförallt för rektorer som bär det ”huvudsakliga ansvaret” (Skollagen, 2012). Varje konflikt har sina olika orsaker, vilket leder till att man kan stå inför en situation som man inte vet hur man ska hantera (Ekstrand & Lelinge, 2007).

4.2 Kommunen

Göteborgs Stad sköts både i förvaltnings- och bolagsform samt är indelat i 10 stadsdelsförvaltningar. Stadsdelsförvaltningarna utför tjänster som politikerna i stadsdelsnämnderna fattat beslut om inom t.ex. Förskola, grundskola och liknande. Stadsdelsförvaltningarna lämnar förslag till ärenden som i sin tur skall behandlas av nämnderna. Stadsledningskontoret är kommunstyrelsens förvaltning (Stadsdelsförvaltningar, 2012).

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i Göteborg. Ärenden som ska avgöras av kommunfullmäktige behandlas av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen lämnar i sin tur sedan förslag till beslut (Kommunfullmäktige, 2012). En bild på styrnivåer kan ni se nedan:



Figur 8: Göteborgsstad, 2009

4.3 Skolverket

Skolverket är en förvaltningsmyndighet för det allmänna skolväsendet. Detta innefattar bland annat den allmänna anordnade förskoleverksamheten, skolbarnsomsorgen och vuxenutbildningen (Skolverket, 2012). Kommunerna och de fristående skolorna är *huvudmän* inom skolväsendet och skall organisera verksamheterna på så sätt att eleverna på respektive skola når de uppsatta målen. Skolverket styr, hjälper och utvärderar verksamheten i skolan. Detta för att förbättra kvaliteten i verksamheterna. De riktar sig till skolans huvudmän, områdeschefer samt *rektorer* (Skolverket, 2012).

I Skollagens andra kapitel 10§ framgår det att ”Det är rektorn samt förskolechefen som beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar” (Skollagen, 2012). I 12§ framgår det även att ”rektorer skall gå en särskild befattningsutbildning eller en utbildning som kan jämföras med denna”. Det är regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer som får meddela föreskrifter om denna utbildning (Skollagen, 2012).

Enligt skolverket (2012) finns det ett antal ansvarsområden som rektorn står för. Rektorns ansvar inför skolan enligt skolverket är framför allt:

”Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar.”

Rektorer har dessutom ett ansvar att förmedla till pedagoger på skolan, riktlinjer och regler från skolverket som till exempel att ”– personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt skall kunna utföra sina uppgifter”¹

¹http://www.skolverket.se/2.3894/publicerat/2.5006?_xurl=http%3A%2F%2Fwww4.skolve1rket.se%3A8080%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FRecord%3Fk%3D1069

4.4 Skolinspektionen

Skolinspektionen granskar skolor och bedömer ansökningar om att driva fristående skola. Enligt deras kvalitetsgranskning (2010) framgår det att det finns brister i rektorers arbete. På tre av fem skolor från undersökningen, tog inte rektor tillräckligt stort ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet. Granskningen visade att många av rektorerna inte var aktiva pedagogiska ledare. De hade knappt några utvecklingssamtal med personalen om skolans utveckling, lärarnas undervisning och elevernas lärande. Rektorerna hade även brister i sin utveckling med att leda och samordna det långsiktiga kvalitetsarbetet, stärka ledningsfunktioner och skapa ett klimat på skolan som inspirerar och stimulerar till ett utvecklingsarbete som alla känner sig delaktiga i (Skolinspektionen, 2010).

I kvalitetsgranskningen år 2010 baserad kring skolors arbete av trakasserier och kränkande behandling så framgår det även att allt fler elever blir utsatta, utsätter andra eller bevittnar utsatthet. Många av skolorna har svårt att få stopp på dessa kränkningar och trakasserier. Vid flera av skolorna så valde elever helt enkelt att hantera situationer med trakasserier själva utan att blanda in personalen. Eleverna påpekade även vid denna undersökning att de anser att konflikthanteringen tar för lång tid om de tillfrågar personal (Skolinspektionen, 2010). Oberoende av anledningen till att det blivit såhär, anser skolinspektionen att: ”Det innebär att skolan kan förlora ett viktigt tillfälle att sammanföra den värdegrund samhället vilar på och att konflikter riskerar att lösas utanför ramarna för värdegrunden ” (Skolinspektionen, 2010).

På det flesta av det granskade skolorna så fanns det rutiner för hur arbetet ska åtgärdas. Men granskningen påvisar även att personalen inte följer dessa, och där elever påpekat att de vuxna vänt bort blicken när något inträffat, med anledningen till att de inte ”orkar” reagera. Flera av det granskade skolorna saknade dessutom ett ömsesidigt synsätt i detta arbete kring konflikthantering (Skolinspektionen, 2010).

5 Resultat av den empiriska undersökningen

Här redovisar vi resultatet från skolverkets talesman samt de två besökta rektorerna. På grund av önskad anonymitet har vi valt att döpa dessa till skola X, skola Y samt rektorerna på respektive skola till rektor X samt rektor Y.

5.1 Skolverket

I en telefon intervju med skolverket talade vi med skolverkets upplysnings central kring skolverkets arbete och hur de finns till för grundskolor runt om i landet. Skolverket är en myndighet som finns till som det främsta skolväsendet. Enligt skolverket finns de till för skolor och rektorer i form av ”stöd” för att fullfölja den redan förutbestämda lagordning som finns till för konflikthantering i skolorna. Intervjupersonen i fråga besvarade väldigt kort på alla frågor som blev ställda, och varje fråga som blev ställd hänvisar intervjupersonen till skollagen och regleringar. Enligt intervjupersonen på skolverket kan hon inte yttra sig om hur man löser konflikter på varje individuell skola, men kan däremot vända sig till lagstiftningen och söka stöd därifrån i form av hur det går till i ”vanliga” fall då en konflikt uppstår i skolor dvs. vilka personer utöver lärare och rektorer man ska vända sig till. Huvudman och därefter klagomålshanteringen kommer direkt efter lärare, rektorer samt områdeschefen. Alla lagar och regleringar skapas av regering och riksdag och efter dessa ska varje skola förhålla sig till de på sitt genuina sätt.

Intervjupersonen på skolverket säger att skolväsendet inte är till för att på något sätt styra varje individuell skolas hantering av konflikter, utan att skolverket enbart finns till som stöd och hänvisar med jämna mellanrum under intervjutillfället tillbaka till skollagen och olika paragrafer som vår fråga rör sig om.

Angående skolinspektionens granskning år 2010 som hade gjorts om ökade konflikter på skolor valde intervjupersonen att inte uttala sig om detta då hon säger att hon inte är insatt på området. Däremot säger intervjupersonen att om konflikter pågår allt för länge och går vidare i processen utan att kunna lösas under en lång period, säger hon att skolverket påbörjar åtgärder för att hjälpa till med konflikthanteringen. Dock vill hon inte uttala sig om ”vilka” åtgärder det rör sig om och inte heller om vilken tid rent generellt det kan röra sig om. Intervjupersonen i frågan betonade starkt att skolverket *inte* är en konfliktlösande myndighet utan enbart har informationsskyldighet.

5.2 Rektorerna

De besökta kommunala skolorna ligger i distrikten östra, samt västra Göteborg. Likt alla kommunala skolor i Sverige, är det obligatoriskt för skolorna att följa en konflikthanteringsmall, framtagen av Diskrimineringsombudsmannen. Denna mall, ska användas som en utgångspunkt när respektive skola framtar sina *Likabehandlingsplaner*, en plan framtagen kring hur respektive skola skall gå tillväga kring konflikthantering. Skolorna måste alltså följa denna mall, men kan utforma den efter *bäst tillämpning* på deras skola. Nytt för i år framgår det i skollagen att grundskolerektorer har rätt att stänga av en elev som är stökig. Avstängningen varar som högst i en vecka. Avstängning har tidigare inte existerat på grundskolenivå utan endast på Gymnasie- samt Högskolenivå. Gemensamt för dem båda kommunala skolorna är att det varje år framtas en trivselenkät som utförs av samtliga elever på skolan.

Trivselenkäten utförs för att bilda sig en uppfattning kring vad eleverna själva anser om sin skolmiljö. Varje rektor har i sin tur en områdeschef, som ansvarar för samtliga rektorer inom dess område. Rektorerna blir alltså *mellanchefer*, med krav på sig uppifrån, dvs. från kommunen samt från skolverket och skall samtidigt utbilda sina elever på skolan i en välfungerande skolmiljö. Gemensamt för de båda skolorna är dessutom att de infört kameraövervakning på skolområdet för att minska skadegörelser samt konflikter. Dessa kan dock enbart ses av rektorerna samt vaktmästaren på skolan, och enbart då en större händelse inträffat som t.ex. trakasseri, klottring osv.

5.2.1 Skola X

Skola X:s rektor informerade kring skolans konflikthantering och synpunkter. Enligt individen själv är det viktigt att varje elev i skolan känner sig trygg i sin skolmiljö, som det nu finns ett eget kapitel om i den nya skollagen.

5.2.1.1 Ansvar och konflikt

Som rektor har denne det huvudsakliga ansvaret kring skolan samt allt som försiggår inom dess område. Det är endast rektorn som kan t.ex. stänga av, samt polisanmäla stökiga elever för polisen samt socialstyrelsen.

- *Det vanligaste bråket som försiggår i vår skola är dem så kallade "skojbråken" som jag av erfarenhet vet, alltid kommer leda till allvar, säger Rektor X*

Rektorn skiljer dessutom på konflikter samt mobbning i skolan. Mobbning enligt rektorn själv inträffar under en längre period, samt kommenterar snabbt att dessa för det mesta uppmärksammas av lärare som dagligen möter dessa elever. Rektor X beskriver sig själv som elevernas ambassadör och gör sitt yttersta för att föregå med ett gott exempel kring konflikthantering till lärarna på skolan. Utifall en incident inträffar och en lärare ser något, är det dennes skyldighet till att skriva en incidentrapport, kring vad som hänt och vilka parter som är inblandade samt informerar rektorn själv om det. Rektor X tillägger även att mindre incidenter är lärarna kapabla till att hantera själva och att rektorn inte behöver informeras om varje incident som inträffar på skolan. Varje vecka har rektor X

beslutat att hålla möte med elevhälsan dvs. psykolog, kurator, skolsköterska och lärare. Elevhälsan finns till som stöd och hjälp för rektorn. På mötena diskuteras incidenter som förekommit på skolan och hur dessa kan åtgärdas. Detta är ett arbetslag säger rektor X. Den nya lagen som har kommit har visat sig vara mycket bättre än tidigare, men vilket också har inneburit att rektorn själv har varit tvungen att organisera om i sitt arbete i enlighet med den nya lagen. Rektor X refererar till den nya lagen samt tillägger att det inte egentligen är en ”ny” lag utan att den har utformats på ett mer specifikt sätt än tidigare, vilket är betydligt bättre bl.a. i och med att det nu finns med ett nytt och tydligare avsnitt för ”trygghetskänsla. Det säger rektor X utgör ett helt nytt kapitel i lagordningen. I skolan har det under en längre period funnits så kallade elevstödjare, som finns som hjälp på skolan för eleverna. Elevstödjare är de äldsta eleverna på skolan som i detta fall är nionde klassare, och syftet är att förhindra konflikter som uppstår, eller i största mån lösa dem som uppstår. Andra tillvägagångssätt kring stökiga elever är också att anställa en elevassistent som följer den stökiga eleven dagligen i skolan, samt enskild undervisning där eleven i frågan isoleras och undervisas på annat område dvs. om händelserna har varit allvarliga och pågått för länge att ingen annan utväg ses för tillfället. Dessutom har hemundervisning förekommit, men är dock ytterst sällsynt enligt rektor X.

Mycket diskuteras kring frågan om att *flytta* mobbare samt stökiga elever till andra skolor. Enligt rektor X är detta något vanligt som själv påpekar att förflyttning av en stökig elev, samt tagit emot en stökig elev från en annan skola, har förekommit på skolan. Förflyttning av elever är dock svårt enligt rektor X. Det är inte många skolor som vill ta emot stökiga elever. Dock ses detta som ett tillvägagångssätt då rektor X berättar om en tidigare liknande incident där eleven i fråga flyttades samt lugnades. Beskrivningen utgick ifrån tillvägagångssättet om att flytta den stökiga eleven till ett främmande område (skola) samt i och med detta avlägsna dennes ”makt” som eleven innehåft på skolan innan flytten. I en okänd skolmiljö, där ingen vet något om dennes tidigare skolbeteende, ges eleven i fråga en andra chans. På så sätt kan eleven dra sig tillbaka med sitt ”stökiga” beteende samt utveckla ett helt annat förhoppningsvis lugnare beteende i skolan. De stökiga eleverna möjliggörs en andra chans samtidigt som de trakasserade eleverna får andas ut och känslan av trygghet är närvarande återigen. Rektor X medger dock att mycket skall ligga till grund för att kunna utföra ett agerande av detta slag. För varje incident som inträffar på skolan anser rektor X är en trygghet för lärarna att kunna dela med sig av, och i och med kontinuerliga möten två gånger i veckan kan denna nära baserade relation behållas.

5.2.2 Skola Y

Skola Y:s rektor har starka åsikter kring hur man ska hantera konflikter på skolan. Enligt Rektor Y löser man inte problemet, utan flyttar istället på det. Med detta påpekar rektor Y att skola Y är en multikulturell miljö och ”alla känner alla” vilket innebär att om man flyttar på eleven till en annan närliggande skola följer ryktet med likaså. Det åstadkoms ingenting i och med flyttningen enligt rektor Y.

5.2.2.1 Ansvar och konflikt

Man ska enligt rektor Y ta till med andra åtgärder för att lösa problemet på plats. Skola Y, har veckovisa möten för att diskutera händelser på skolan. Dock har skola Y en mindre under veckans gång.

Slagsmål samt kränkningar säger rektor Y är ytterst vanligt på skolan och tillägger med att alla skolor har konflikter av något slag ”den som påstår något annat, ljuger”. Rektor Y anser att grunden till många konflikter, är ”kommunikationsmissar” samt belyser att det är det ultimata att bygga relationer med eleverna, för att kunna erhålla en ömsesidig respekt. Även om rektor Y är emot flyttning så anser rektorn att avstängning är ett bra tillvägagångssätt att erhålla tid till att tänka ut hur man ska lösa konflikten som har uppkommit.

Elevassistans är ett alternativ till att minska konflikter i skolan med stökiga elever. Rektor Y ser dock sig själv som en stor del av det hela. Det har förekommit incidenter då rektor Y själv undervisat en stökig elev på skolan på ett avlägset område från skolan för att skapa lugn i skolmiljön för dagen.

I frågan kring lärare och dagens problem att lärare väljer att blunda, eller inte vågar rycka in vid konflikter påpekar Rektor Y att detta har förekommit på skolan i den grad att dem istället för att rycka in har bett rektorn om råd.

– Jag finns här som ett stöd för både elever och lärare, förekommer det en incident då lärare inte vågar rycka in på grund av någon orsak, så gör jag det då jag har det huvudsakliga ansvaret. Det viktigaste är inte vem som rycker in, utan att någon gör det, säger rektor Y.

Enligt rektor Y är det viktigt att ständigt utveckla sina idéer på skolan. Skojbråk mellan rasterna bidrog t.ex. till införandet av kortare raster. Detta för att eleverna endast skall ha tid till att hämta böcker till ett nytt ämne och sedan gå tillbaka till klassrummet. Även införandet av hemklassrum ha visat sig effektivt, då eleverna har samma klassrum och pedagogerna roterar mellan klassrummen istället för att eleverna skall göra det.

– Med hjälp av detta, så blir det inte så mycket spring i korridorerna, eleverna har endast tid till att gå till sitt skåp och tillbaka. Under denna tid så flyttar pedagoger på sig och det finns ständigt en utav lärare i korridorerna, säger rektor Y.

I frågan om utbildning kring konflikthantering så tycker rektor Y att visserligen ingår detta i lärarutbildningen men erkänner att det utgör alldeles för lite med tanke på i vilken mån det behövs i praktiken. Rektorer går ständigt på kurser för att lära sig hantera konflikter och skall i sin tur under handledningstillfällena förmedla till lärare hur dessa skall hanteras. Dock anser rektor Y att detta tillvägagångssätt är lite fel, för att detta sker endast då det redan har uppstått en konflikt. Enligt rektor Y, blir det mer konkret när man måste handla direkt i praktiken.

Rektor Y beskriver sig själv som en mellanchefer och påpekar ständigt rektorers krav från kommunen och skolverket. Samtidigt som rektor Y fullföljer alla punkter från skolverket samt påpekar att man kan vända sig till dem för råd, påpekar denne dessutom att de aldrig säger *hur-* samt *vad* man skall göra, utan hänvisar till lagen som finns utformad för det specifika problemet frågan utgör. Allting handlar om att tolka det som skolverket säger

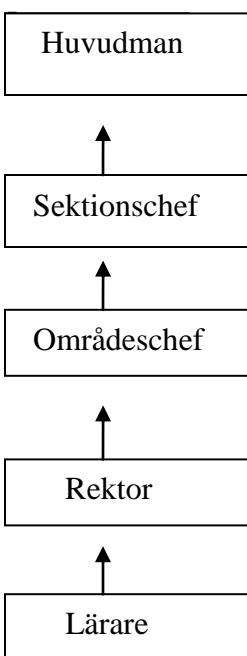
samt det som står i skollagen, framför Rektor Y. Dessutom beskriver rektor Y det viktiga samarbetet mellan områdeschefen och skolan, då jobbiga situationer uppkommer måste man kunna vända sig till områdeschefen för hjälp. Enligt Rektor Y är områdeschefen ett utomordentligt stöd dit man kan vända sig till, vid urartade konflikter.

5.3 Områdeschef

5.3.1 Områdeschef inom området västa Göteborg

Antalet områdeschefer som finns i hela Göteborg beror helt på storleken på de olika stadsdelarna. Områdeschefen som vi träffade har sammanlagt ansvar för 17 stycken skolor inom en av Göteborgs större stadsdelar. Stadsdelen är en utav de största stadsdelarna i Göteborgs kommun och därmed finns det fler områdeschefer i den utvalda stadsdelen dvs. 3 områdeschefer, var av de områdeschefer har fått ansvarsområden som är geografiskt bemärkta. Områdeschefer som chefer över rektorerna i sina områden, rapporterar till respektive sektionschef. I hierarki trappan inrapporterar sektionschefen till stadsdirektören som meddelar politikerna. Se modellen nedan:

Hierarki trappan i organisationen:



Figur 9: Områdeschefens beskrivning på hierarkitrappan i organisationen

Utifall en stor incident inträffar på skolan beskriver områdeschefen att det första som görs är att vända sig till rektorn. Är det allvarligare händelser rapporteras dessa till områdeschefen själv. Dessutom har rutiner utformats om att informera sin sektionschef om vad det är som pågår, när det är allvarligare incidenter det rör sig om. Informationsupplysningen anses vara ett bra tillvägagångssätt. När incidenter inträffar ska man enligt områdeschefen alltid rapportera vidare till huvudman dvs. kommunen, detta är vad som kan kallas för en "händelserapport". Händelserna rapporteras vidare då det handlar om bl.a. kränkningar. Kränkningar har blivit olagligt i samband med den nya skollagen dvs. att bete sig på ett olämpligt sätt mot andra kamrater eller lärare och vice versa. En lista skrivs på händelser som inträffar på skolan, detta är en ny variant som

skolorna i Göteborg provar på. Områdeschefen säger själv att det är ingen som beslutar när samt hur många listor som skall lämnas in med händelser, men vill gärna skapa sig en vana och i och med detta skrivs listorna lite oftare nu till en början. Listan som skrivs ned, rapporteras vidare upp i organisationen.

Områdeschefen påpekar även att huvudansvaret ligger på rektorn. Det är rektorn som är spindeln i nätet här som skall åtgärda fel och brister samt påpeka utveckling och framgång. Vidare säger områdeschefen att om en konflikt inträffar på skolan försöker rektorn först och främst reda ut det med elev och lärare, därefter går det vidare om det skulle vara av allvarligare karaktär. Områdeschefen påpekar dessutom att oavsett hur mycket denne vill hjälpa till, så kan man inte lägga sig i rektorernas beslut.

Det stöd som rektorer har till hjälp är främst från sina områdeschefer samt sina kollegor på skolan. Skulle det dock visa sig att en skola skulle få kritik om brist på bl.a. resurser, skulle detta inte vara rektorns ”fel” utan huvudmannens. Det är skolinspektionen som gör en utredning årligen på var skola och enligt områdeschefen redovisar skolinspektionen aldrig något som är bra utan enbart det som skall åtgärdas, dvs. fel och brister. Där av så hård kritik gentemot skolor i allmänhet från utredningarna gjorda år 2010 om ökning av mobbning på skolor samt att rektorer inte fullföljer sina ansvarsområden säger Områdeschefen.

Möten inträffar mellan områdeschefen och de 17 skolrektorer som områdeschefen är chef till varannan onsdag, där det diskuteras bl.a. skolinspektionens beslut och vilka åtgärder som skall införas för att rätta till brister på skolorna. Det har även införts på skolornas samt områdeschefens begäran, en överenskommelse sinsemellan om en ”mini skolinspektion”, som de själva står för. Detta innebär att rektorerna själva granskar sin skola för att se om de åtgärder som har gjorts har fungerat innan den riktiga skolinspektionen kommer och granskar. Enligt områdeschefen är rektorers arbete viktigare än dennes eget, och påpekar att det är rektorerna som får *allt ansvar* på sig samt att det är de som är mest utsatta för alla typer av konflikter direkt och dagligen. Trygghet på skolan är det som är det ultimata målet för varje områdeschef och för varje rektor.

Vidare påpekar områdeschefen att om en elev skulle anse att skolan har gjort fel i sina undersökningar kring t.ex. mobbning, kan eleven anmäla detta vidare till BEO, som står för Barn och Elev Ombudet. Detta kan jämföras med JO, dvs. klagomålsdepartementet. Eleven anmäler incidenten till BEO som i sin tur följer upp utredningen som har gjorts på skolan angående ”mobbningen”. Visar det sig att skolan och rektorn inte har följt anvisningarna som de skulle ha gjort, kan de få böta för detta och betala skadestånd till eleven i fråga.

6 Analys samt tolkning av empirin

Här kopplar vi det samlade materialet till teorin för att bilda oss en uppfattning kring arbetet utifrån den valda teorin.

6.1 Rektorererna

Efter att ha studerat de två olika rektorerna kan vi utifrån resultaten koppla dessa till de två valda teorierna. Detta för att bilda oss en uppfattning kring hur rektoreernas arbetsätt urskiljer.

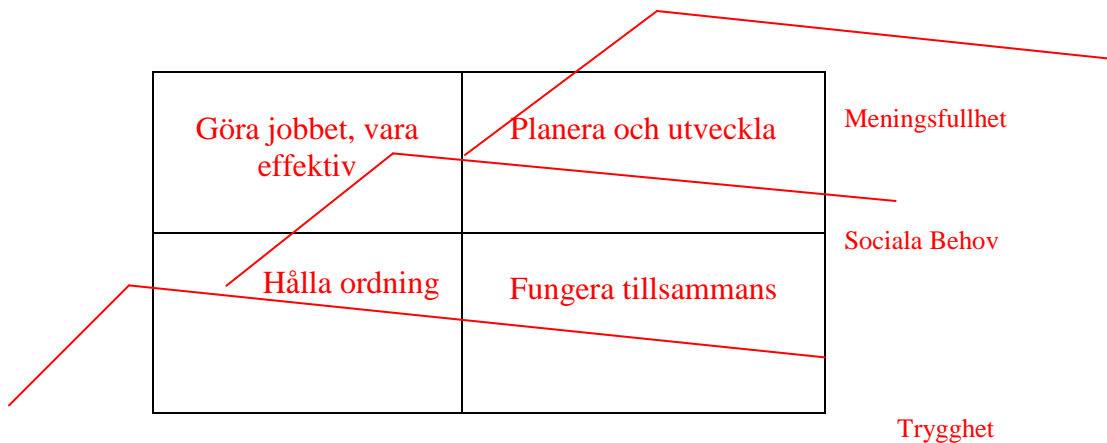
6.1.1 Rektor X

Under intervjun med rektor X erhöi vi ständiga hänvisningar till regelverk samt hur arbetet ständigt utgår ifrån dessa ramar. Ett arbetsätt som utgår ifrån en tydlig struktur och tillit till den angivna lagen. Detta tankesätt präglas enligt Sköldbergs bok, (1990) *Administrationens poetiska logik* av ett tragiskt management drama. Det tragiska management dramat syftar till strikta linjer på hur saker o ting ska verkställas. Följer man denna struktur, uppnås effektivitet, detta är något som det tragiska dramat förespråkar. Det här kan vi se i rektor X uttalande; ”följer vi de fastställda ramarna - gör vi rätt”. Rektor X menar på att samtliga riktlinjer samt regler har framtagits med hänsyn till skolans bästa. Arbetsättet påvisar därför återigen ett tragiskt tankesätt då rektorn återigen representerar en organiserad samt strikt ledarskapsstil för att uppnå det slutgiltiga gynnsamma målet för skolan, vilket i detta fall är en trygg skolmiljö för alla.

I rektorns svar finns det likheter med Ingela Kolfjords studie (Kolfjord, 2010). Rektor X säger sig hantera konflikter med bra hjälpmedel dvs. Sveriges lagar och regler, och genom användning av dem blir konflikter för rektor X effektivare att hantera i praktiken. Rektor X är medveten om att vissa konflikter inte går att lösa såsom mobbning, däremot går det att hantera med bra hjälpmedel

Vi kan dessutom klarlägga likheter i Brännlunds (1991) fyra hörnstenar, samt Maslows-behovspyramid.

Inom *ordningshörnet* arbetar man mycket med kontrollfrågor, och sådana frågor rör vårt fundamentala behov av frihet och trygghet mer än andra, vilket bidrar till att det ganska naturligt framgår att konflikterna ständigt kretsar kring frågeställningen: ”Vem ska bestämma vad”. Rektor X:s ständiga hänvisning till de högre cheferna samt dess riktlinjer, kan vi se ett starkt samband med ordningshörnet. Man känner en *trygghet*, till att det inte är personen själv som sätter reglerna, utan endast följer dem. Detta ser vi dessutom i Maslows- behovspyramid, kopplat till de fyra hörnstenarna. Rektor X beskriver en trygghet, men samtidigt en arbetsprocess till att hålla ordning samt följa reglerna. Se figur nedan:



Figur 10: Brännlund, 1991

6.1.2 Rektor Y

Rektor Y beskriver arbetssättet i skolan på ett personligt sätt och som en pågående utveckling hos eleverna. Denna process som genomfås är enligt rektor Y otroligt viktigt för att eleverna i slutändan skall kunna erhålla goda resultat samt en trevlig skolgång. Detta tankesätt präglas av det komiska management dramat, där man vill åstadkomma det lyckliga slutet trots svårigheter samt motstånd. Rektor Y är utmärkande i sitt sätt att leda samt hur hennes tolkningar och ageringar inom skolan genomsyrar hela skolverksamheten. Rektor Y har beslutat att hålla möte med elevhälsan som utgör psykolog, kurator, skolsköterska, samt lärare för att diskutera incidenter som förekommit. Det diskuteras även vad det är som har hänt på skolan sedan senaste mötet, och hur de nya incidenterna kan lösas eller hanteras på bästa sätt.

Detta är ett "arbetslag" säger hon. Även här ser vi drag ur det komiska management dramat. Genom att integrera alla delar i skolan, med helheten genom gemensamma mål och processer för att i slutändan nå det lyckliga slutet (Sköldberg, 1990).

Rektor Y: s starka vilja för att hjälpa samt se en utveckling hos sina elever som har det jobbigt, kan dessutom kopplas till det romantiska management dramat.

Inom det romantiska management dramat är individen ständigt i fokus samt har det starka inslaget av att vara expressiv och våga uttala sig. Rektor Y beskriver i intervjun att denne är helt emot att flytta stökiga elever, och ser hellre att man tar tag i problemet på plats. Detta för att kunna ta hand om eleven i fråga samt lära eleven att hantera situationer på ett bättre sätt. Även här ser vi tydliga drag från det romantiska management dramat där rektor Y ger sig in i en process utan att riktigt veta vart denne till slut kommer att hamna dock ger denne sig in i processen ändå. Detta är ett beteende som det romantiska dramat förespråkar. Det romantiska dramat sätter ständigt relationer i fokus, vilket vi ser i rektor Y:s uttalande om att komma tillräckligt nära sina elever för att kunna skapa en starkare relation. Detta för att ett förtroende skall finnas närvarande. Här kan det dessutom ses en koppling till rollen som "Den listige tjänaren" som hjälper till att främja balans och ett lyckligt slut enligt ett romantiskt- komiskt managementdrama (Sköldberg, 1990). Den listige tjänaren/rektorn drar nytta av den nära relationen för att främja eleven.

Kopplingar av rektor Y: s uttalande ser vi även i Brännlunds fyra hörnstenar (1991) samt Maslows- behovspyramid. I det *sociala hörnet* enligt Brännlund står relationerna i fokus, relationer såsom de externa till omvärldens målgrupper och samarbetspartners samt de interna. Vi ser även kopplingar till utvecklingshörnet då rektor Y ständigt hänvisar till utvecklingen av eleverna samt anser att motivationen är en central del i arbetet som rektor. Vi kan i modellen se en koppling till de sociala behoven i Maslows behovspyramid som enligt rektor Y är en viktig del i arbetsprocessen med eleverna.

Alternativa metoder för konflikthantering inom grundskolor är enligt Kolfjord (2010) ”kamratmedling”. Kamratmedling är något som rektor Y har en stark inställning till, rektor Y påpekar hur viktigt det är med relation och försöker tala till eleverna samt uppmana de att tala tillbaka och även tala med sina kamrater, allt detta för att generera till helheten och en välfungerande skolgång med trygghetskänsla.

Rektor Y nämner skolans nya strategi för reducering av konflikter vilka är bl.a. övervakningskameror, reducerade raster, samma klassrum med huvudsyftet att eleverna stannar kvar i klassrummen medan lärarna förflyttar sig. Vilken är en utomordentlig teknik i sig och som vi även kopplar till Musheno`s studie om hur samhället har försämrats med ökad kriminalitet sedan 90-talet. Den ökade kriminaliteten har påverkat skolorna i allmänhet, eftersom allt som sker i samhället speglar sig även inom skolor. Det bästa redskapet som Musheno nämner i hans studie från 2011, är övervakningskameror på skolområdet, vilket är något som skola Y använder sig utav (Musheno, 2011). Detta säger rektor Y är för att man som rektor blir mer medveten om vilka konflikter som sker samt att man har bevis och visa upp om det skulle behövas, vilket det också gör. De sociala interaktioner är det huvudsakliga som rektorn måste kontrollera som mest för det är som rektor Y säger att det börjar med skojbråk men leder i de flesta fall till något allvarligare.

7 Slutsats

I följande kapitel presenteras de slutsatser vi har dragit utifrån den analys som genomförts. Vi svarar dessutom på vår problemställning.

7.1 Ansvaret

Rapportens problemdiskussion ledde till två huvudsakliga frågeställningar: *Hur hanterar dagens rektorer konflikter på skolan? Samt skiljer sig konflikthanteringen från skolverkets förutsättningar till rektorernas förmedling på skolan?*

Slutsatsen är att rektorer på grundskolor runt om i Sverige är de som enligt Skollagen har det huvudsakliga ansvaret för respektive skola. Dock återfinns det i granskningar från skolinspektionen (2010) att konflikter i skolor har ökat, samtidigt som rektorer har svårt för att fullfölja sina arbetsuppgifter. Enligt Brännlund (1991) krävs det att chefer och ledare ska vara steget före i sin tankegång. Detta för att alltid vara förberedda för nya eller förändrade behov inom personal eller hos sin målgrupp.

Efter de utförda undersökningarna på de två utvalda grundskolor i Göteborgs kommun, kan vi konstatera att det är huvudsakligen rektorernas arbetssätt, samt tolkningar som ligger till grund för hur skolorna skall fungera i praktiken.

Diskrimineringsombudsmannen lägger fram en *mall* för vad en likabehandlingsplan skall innehålla, dock är det fria tyglar för rektorerna att utforma likabehandlingsplanen som rektorerna anser är adekvat för deras skola. Rektorerna tillsammans med respektive personal på skolan, skall utforma hanteringen av likabehandlingsplanen som anses bäst lämpad till respektive skola. Det är trots allt rektorerna i huvudsak som bär ansvaret för den.

Hur dagens rektorer hanterar konflikter i skolorna skiljer sig på grund av olikheter i tolkningarna från skola till skola. Mycket ligger till grund för hur respektive rektor förhåller sig i sitt sätt att leda och vilken ledarskapstyp samt stil rektorn har. Dessutom är det rektorernas känsla för vad som anses bäst för situationen samt tolkningar som kan avgöra konflikthanteringen på skolorna.

Enligt den nya skollagen erhåller rektorerna makt till att stänga av en elev från skolan under en veckas tid som högst. Rektorerna skiljer sig åt i sina handlingar även på detta plan och återigen för det oss tillbaka till att allting handlar om rektorers egna tolkningar.

Detta knyts till de olika dramerna som Sköldberg förespråkar om och de dominerande management dramerna är de som genomsyrar skolan utifrån rektorn själv. Ur de två rektorernas tolkningar, dominerar det tragiska dramat hos den ena rektorn, rektor X, och det komiska dramat hos rektor Y, där av de olika metoderna att åtgärda en konflikt som uppstår. Oavsett beslutet som rektorn tar, måste rektorn ta ansvaret antingen för förflyttningen eller också ansvaret för att hålla kvar en stökig elev i skolan. Det tyngsta ansvaret vilar på rektorernas axlar.

Enligt Hesslefors & Håkansson (2003) orsakar konflikter stress men att konflikter kan hanterad med kunskap och klokhet bidra till ny energi samt medverka till en kreativ miljö. Den hjälp samt stöd rektorn kan erhålla är framför allt i första hand från kompetent personal på skolan. Det är tillsammans med den kompetenta personalen som likabehandlingsplanen arbetas fram med. Ytterligare samarbeten utöver skolpersonalen och områdeschefen finns till en ytterst begränsad mån ifrån skolverkets sida.

7.1.1 Skolverket

Enligt Lindmark & Önnevik (2006) krävs det att vara en attraktiv ledare som sätter sina medarbetares kompetens och samarbetsförmåga i fokus.

Efter djupare undersökningar med skolverket, konstaterade myndigheten att de inte är en ”konfliktlösande myndighet”, utan enbart har som skyldighet till att ge ut information kring skollagen samt regelverk. Detta är stödet som finns tillgängligt för rektorer landet om från myndighetens sida.

Det kan understrykas att stödet enbart är i form av hänvisningar till skollagen utefter paragrafer som stämmer överens med den vädjande rektorns problemfråga. Skolverkets stöd till rektorerna blir alltså i form av en dialog där myndigheten berättar, vad rektorer ”kan” göra, men aldrig ”hur” hanteringen skall gå tillväga. Rektorerers tolkningar samt uppfattningar blir i och med detta centrala i utformningen kring konflikthantering utefter vad respektive rektor ”anser” vara det bästa tillvägagångssättet.

Detta leder oss tillbaka till rektorernas tolkningar, som beror på rektorns ledarskapsstil där ett management drama dominerar starkare än andra dramer och finns närvarande. Utifrån de dominerande dramerna genomsyrar det hela skolans verksamhet. Det beror mycket på vad varje rektor har för personliga egenskaper och karaktär. Naturligtvis ligger svenska lagordningar närvarande, men klubban faller på att varje individuell rektor tolkar regler och riktlinjer på sitt unika sätt samt tillämpar lagarna i praktiken som kommer att gälla just för respektive skola. Detta är anledningen till att skolorna skiljer sig åt i hanteringen av konflikter på skolan. Detta visar också på olikheterna från rektor till rektor och skola till skola samt hur rektorn är ensam med att bära huvudansvaret för skolan som han/hon har ansvar för. Detta ställer ett stort krav på dagens ledare för att kunna utföra det dagliga arbetet (Hesslefors & Håkansson (2003)

8 Diskussion

I följande kapitel kommer vi att presentera våra egna reflektioner kring hur arbetet med studien har fortskridit.

Under studiens gång har vi erhållit en mycket stor, samt skrämmande kännedom kring rektorernas ansvarsområden i Sveriges grundskolor.

Som svar till vår rapports problemfrågeställningar: Hur hanterar dagens rektorer konflikter på skolan? Kan vi konstatera att rektorerna gör det absolut ultimata för det dem tror är bäst för sin skola. Rektorerna har skollagen till hjälp, som vi kan tillägga är utformad i dagsläget med ytterligare kapitel som bl.a. trygghetskänsla på skolan, detta har tidigare inte existerat i samma detaljerade form som nu. Rektorer har till sin hjälp utöver lagar och regler sina medkollegor på skolan såsom biträdande rektorer samt elevhälsan som vi har nämnt ovan, vilka utgör ett team tillsammans med rektorn och områdeschefen. Dock måste vi tillägga att rektorn trots all hjälp och stöd är ensam i processen och beslutsfattandet samt av konsekvenserna. Eftersom varje rektor är genuin till sin karaktär, ledarskapsstil, tankesätt mm. är det dem olika management dramerna som spelar in här. Det tragiska management dramat med dess strikta uppbyggnad, det romantiska med dess expressivitet och kreativitet, komiska management drama som har en början från mitten av processen till det lyckliga slutet och sist men inte minst det satiriska management dramat som motsäger alla de ovanstående dramerna på så vis att den är just motsägelsefull och spelar ut dramerna mot varandra. Alla dessa utgör en viktig grund till vad som utgör en ledares utgångspunkt samt som vi knyter i detta samband med konflikthantering i grundskolor.

Konflikthanteringen skiljer sig eller inte ifrån kommunens förutsättningar till rektorernas förmedling på skolan beroende på ifrån vilket perspektiv man ser det på. Konflikthanteringen skiljer sig inte från kommunens förutsättningar på ett rent generellt plan, då rektorerna följer svenska lag- ordningar och håller sig inom ramarna av vilka regler som gäller för grundskolor. Då ansvaret hamnar på varje individuell rektor och dess tolkningar av lagarna kan däremot efterföljderna av rektorers tolkningar ha konsekvenser och dessa kan visa sig vara mot kommunens förutsättningar för skolor i Göteborgs kommun. Till exempel om konsekvenserna skulle visa sig vara av negativ karaktär. Rör det sig om brist på resurser på skolan t.ex. blir det huvudmannen som står för ansvaret och felet, och huvudmannen här är kommunen. Detta kan ses som en avlastning från ansvar på rektorerna men oavsett att ”felet” kan ses som huvudmannens är det ändå rektorn som står för åtgärderna och cirkeln här sluts återigen med att rektorn har det huvudsakliga ansvaret för sin skolverksamhet och är ensam i processen.

Efter att ha observerat rektorerna i sitt beteende och ansvarsobligationer framstår de vara nöjda samt bekväma i sina ledarepositioner oberoende hur stort deras ansvar egentligen utgör. Att detta skiljer sig från rektor till rektor är ingen tvekan om saken målet är detsamma men medlen skiljer sig. Med detta sagt har vi skribenter erhållit en mycket större respekt gentemot rektorer och deras arbete.

Referenser

- Ahrenfelt, B, Berner R. (1992). *Konflikt hanterings boken*. Malmö: Ekonomiförlagen.
- Bell, E. Bryman, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl: 1:1. Malmö: Liber AB
- Brännlund, L. (1991). *Konflikthantering – handbok för realister*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekstrand, G, Lelinge, B. (007) *Klassen som Gud glömde*. Malmö: Gleerups Utbildning
- Werlid, L. (2011). Elev hotade att skjuta lärare. *Göteborgsposten*, 16 mars.
- Göteborgsstad (2011-11-22). *Stadsdelsförvaltningar*. <http://www.goteborg.se/> Politik och organisation/ Om Göteborg / Organisation / Stadsdelsförvaltningar [2012-04-04]
- Göteborgsstad (2012-03-23). *Stadsledningskontoret*. <http://www.goteborg.se/> Politik och Organisation / Om Göteborg / Organisation / Stadsledningskontoret [2012-04-04]
- Göteborgsstad (2012-04-20). *Kommunfullmäktige*. <http://www.goteborg.se/> Politik och Organisation / Om Göteborg / Politik / Kommunfullmäktige [2012-04-04]
- Göteborgsstad (2012) *Kommunstyrelsen*. <http://www.goteborg.se/> Politik och Organisation / Om Göteborg / Politik / Kommunstyrelsen [2012-04-04]
- Göteborgsstad (2011-11-22). *Stadsdelsnämnden*. <http://www.goteborg.se/> Politik och Organisation / Om Göteborg / Politik / Stadsdelsnämnden [2012-04-04]
- Hesslefors, K, Håkansson, R. (2003). *Samarbete – om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm : Verbum
- Kolfjord, I. (2010). *Alternativ Konflikthantering Hur kamratmedling kan påverka elevers relationsskapande*. Tillgänglig: http://dspace.mah.se/bitstream/handle/2043/9083/Educare_2009_2_3_Kolfjord.pdf?sequence=2
- Lindmark, A., Önnevik, T. (2011) Uppl: 2:1, *Human resource management – organisationens hjärta*. Lund: studentlitteratur
- Merriam, S. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: studentlitteratur
-

- Musheno, M. (2011). *Homeroom Security: School Discipline in an Age of Fear*. Tillgänglig: <http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/10.1111/j.1540-5893.2011.00465.x/pdf> [2012-05-15]
- Skolinspektionen. (2010) *Kvalitetsgranskning – Rektorsledarskap*. Rapport: Tillgänglig: <http://www.skolinspektionen.se/Documents/Kvalitetsgranskning/rektor/kvalgr-rektor-slutrapport.pdf> [2012-03-15]
- Skolinspektionen. (2010). *Kvalitetsgranskning – Kring skolors arbete vid trakasserier och kränkande behandling*. Rapport: Tillgänglig: <http://www.skolinspektionen.se/Documents/Kvalitetsgranskning/Trakasserier/slutrapport-trakasserier-och-krankningar.pdf> [2012-03-15]
- Skolverket (2011-07-05). *Om skolverket*. <http://www.skolverket.se/> Om skolverket / Vad gör skolverket / Om skolverket [2012-03-15]
- Skolverket. (2006). *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet*. <http://www.skolverket.se/> Om skolverket / Publicerat / Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet [2012-03-15]
- Sköldberg, K. (1990), *Administrationns poetiska logik - stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur AB
- Thomas, K. Jamieson, D. Moore, R. K (1978) *Conflict and collaboration: Some concluding observations*. Tillgänglig: <http://web.ebscohost.com.lib.costello.pub.hb.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fbaad908-273f-4daf-b266-3e4c607fb6e1%40sessionmgr10&vid=2&hid=11> [2012-05-14]
- Thornberg, R. (2006). *Det sociala livet i skolan. Socialpsykologi för lärare*. Stockholm: Liber AB
- Hoy, W. Sweetland, S. (2001). *Designing Better Schools: The Meaning and Measure of Enabling School Structures*. Tillgänglig: <http://eq.sagepub.com.lib.costello.pub.hb.se/content/37/3/296.full.pdf> [2012-05-16]
-

Bilaga 1 - Skolverkets intervjufrågor

- Skolverket ansvarar för att rektorer får rätt information på vilka lagar och riktlinjer som gäller i vår kommuns grundskolor gällande konflikthantering. Hur går processen till då ni fastställer sådana villkor och beslut?
- Har ni något system som ni arbetar efter? (i sådana fall, vilket?)
- Några riktlinjer att följa? Från vem?
- Kommunen har en del inflytande på vad som ska gälla för kommunala skolor, hur pass stort är deras inflytande?
- Enligt skolinspektionen från år 2010 har det påvisats brister på vissa punkter, som till exempel mobbning och att elever anser att det är lättare att ignorera än att föra vidare till lärare då dessa inte har visat något större intresse för att lösa sådana typer av konflikter.
 - Har det gjorts åtgärder inom detta område? Vilka?
 - Med vilka hjälpmedel och med vilka parter inblandade?
 - Får rektorer hjälp från skolverket eller andra parter informella som formella för att åtgärda liknande typer av konflikter?
- Hur kommer det sig enligt er att det är samma riktlinjer inom en kommuns skolor dock så skiljer sig skolorna från varandra kringkonflikthantering?

Bilaga 2 – Intervjufrågor till rektorerna

Vi skriver vår C uppsats inom management och har valt att inrikta oss på konflikthantering inom utvalda grundskolor i Göteborgs kommun samt hur förmedling av information sköts emellan kommun, skolverk och rektorer.

- Hur ser du som rektor på ditt ledarskap?
- Är det något som du har fått ändra på i ditt ledarskap som du hade önskat stå kvar vid men inte kunnat på grund av kommunens och skolverkets riktlinjer?
- Om JA: I sådana fall vad? Ett exempel?

- Hur känner du som rektor inför konflikter på din skola och hur de hanteras?
- Hur ofta inträffar det sammanträden då du som rektor informerar dina anställda om konflikthantering?
- Hur går det till på ett sådant sammanträde? (beskriva i ord)
- Hur väl tror du att dina anställda tar till sig informationen?
- Vilken sorts relation har du som rektor till dina anställda?
- Hur ser relationen, kommunikationen lärare emellan ut?

- Inträffar det mycket konflikter på skolan?
- Vilka typer av konflikter framträder mest?
- Hur löses dessa?
- Vilka är inblandade i konflikthanteringen, utöver personer konflikten berör?
- Hur går konflikthanteringsprocessen till?

- Hur tycker du att du hanterar rollen av att vara huvudansvarig för din skola?
 - Vad är det som ingår i dina ansvarsuppgifter?
 - Är det något som har förändrats med årens gång när det handlar om ansvarsförpliktelse?
 - Vi skulle vilja att du iscensätter en situation hypotetiskt sätt som har inträffat och hur du hanterade situationen i fråga med allt vad det innebär, om det går bra för dig?

- Är det något system som Göteborgs kommuns skolor använder sig utav som du vet om? I sådana fall, vilket?
 - Har detta systemet ändrats under åren, förnyats?
 - Har konflikter ökat under de senaste 10 åren?
 - Om ja: Varför tror du att de har gjort det?

- Vad tycker du om att skolinspektionen har år 2010 hittat en del brister i skolorna och dess sätt att hantera konflikter på?
 - Tycker du att detta stämmer överens med din skola?
 - Om JA: Varför tycker du så? Något exempel? (mobbing, kommunikation, stöd för elever)

- Tycker du personligen att det har skett en förbättring eller försämring i din skola under de senaste åren då det handlar om konflikter och hantering av dessa?

Bilaga 3 - Intervjufrågor till Områdescheferna

- Vad är dina arbetsuppgifter som Områdeschef?
- Hur arbetar du med rektorerna som du ansvarar för?
- Hur många skolor har du som områdeschef ansvar för i den här stadsdelen?
- Hur ser er relation ut gentemot rektorer som ni har ansvar för?
- Hur ser processen ut från rektorerna och upp i processkedjan till huvudmannen/kommunen?
- Vem har ansvaret för skolan, samt vem ansvarar för rektorn?
- Vad händer när konflikter uppstår i en av skolorna, vad är din funktion?
- Hur går processen till vid en inträffad incident på skolan? Vilka parter är involverade i processen?
- Vilken hjälp respektive stöd finns till för rektorer från er sida som områdeschefer?

8.1 Bilaga 4 Incidentrapport vid trakasserier och kränkande behandling.



Göteborgs Stad
Västra Hisingen

Förskola

Incidentrapport vid trakasserier och kränkande behandling

Enhet	Ansvarig rektor	Telefon
Barnets namn	Avdelning	Ansvarig personal

Händelse (Vad har hänt? Vilka är inblandade? Vem har uppmärksammat händelsen?)
När hände det? <input type="checkbox"/> I verksamheten <input type="checkbox"/> Utevistelse <input type="checkbox"/> Innevistelse
På vilken plats?

Datum	Kommunikation/åtgärd (Vem/vilka har kontaktats? Vilka har deltagit i eventuella möten? Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av incidenten? Vilken uppföljning har skett med anledning av vidtagna åtgärder? Ange datum när ärendet avslutas)

Samband med diskrimineringsgrund:

- Kön
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionshinder
- Sexuell läggning

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT