



Företagsekonomiska institutionen  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 10 poäng  
HT 2003

# Lärares kriterier vid val av skola

*Hur ska den kommunala gymnasieskolan locka till sig lärare i  
framtiden?*

Författare: Erik Lindholm  
Patrik Nordqvist

Handledare: Olle Högberg

# Förord

Vi vill tacka alla på Norra Real och Lärarhögskolan i Stockholm som ställt upp på intervjuer eller på annat sätt bidragit till att intervjuerna blivit möjliga. Utan Er hade inte uppsatsen gått att genomföra. Det har varit intressant att under några dagar ha tagit del ut av gymnasieskolans värld och fått en inblick i hur organisationen fungerar.

# Sammanfattning

Gymnasieskolorna får i framtiden svårare att rekrytera lärare. Antalet elever som ska börja gymnasiet bli fler och många lärare går i pension. De kommunägda skolorna har inte längre ensamrätt på lärarna, friskolorna är numera ett alternativ som blir allt vanligare och gör anspråk på samma lärare.

Uppsatsens syfte är att klargöra de kriterier som är viktiga för gymnasielärare när de väljer skola och med detta som grund föreslå olika tillvägagångssätt en kommunal gymnasieskola kan ha för att lyckas rekrytera och behålla lärare vid en framtida lärarbrist.

Vi har besökt gymnasieskolan Norra Real i Stockholm och intervjuat ledning och lärare. Utifrån intervjuerna gör vi en analys och beskriver hur en kommunal gymnasieskolas organisation kan se ut, vilka positiva och negativa sidor den har. Vi har också gjort intervjuer med lärarstuderande på Lärarhögskolan i Stockholm. Utifrån dessa intervjuer tillsammans med lärarintervjuerna har vi tagit fram vilka kriterier lärare och blivande lärare anser en gymnasieskola bör uppfylla för att vara en eftertraktad arbetsplats.

Slutsatserna vi kommit fram till är bland annat att de gymnasieskolor som kommit längst i att erbjuda sina anställda goda arbetsförhållanden med en bra ledning i en modern organisation, är de som kommer att ha lättast att rekrytera till sig lärare. För läraren är det viktigare att kunna gå till en arbetsplats med god stämning, motiverade elever och en ledning som lyssnar och tydligt framför sina budskap, än en arbetsplats som ger hög lön. För att nå ut och visa vad man har att erbjuda, måste skolan känna till sin identitet innan den kan förmedla en fördelaktig image mot lärarna på arbetsmarknaden. Profileringsarbetet är således en viktig del i skolans strävan att locka till sig kompetent personal.

# Innehållsförteckning

## 1 Inledning

1.1 Bakgrund.....	s1
1.2 Problemdiskussion.....	s1
1.3 Syfte.....	s2
1.4 Avgränsningar.....	s2

## 2 Metod

2.1 Kvalitativ metod.....	s4
2.1.1 Vår kvalitativa metod.....	s4
2.1.2 Hermeneutik.....	s5
2.2 Undersökningens upplägg.....	s5
2.2.1 Sekundärdata.....	s5
2.2.2 Primärdata.....	s5
2.2.2.1 Lärarintervjuerna.....	s6
2.2.2.2 Intervjun med skolledningen.....	s6
2.2.2.3 Intervjuerna med lärarstudenterna.....	s6
2.2.3 Redovisningen av materialet.....	s6
2.2.4 Analys av materialet.....	s6
2.3 Kritisk granskning av tillvägagångssättet.....	s7

## 3 Teori

3.1 Organisationsteorier inom skolan.....	s8
3.1.1 Hierarki och byråkrati.....	s9
3.2 Organisationskultur.....	s10
3.2.1 Subkulturer och silos.....	s10
3.3 Mentorskap.....	s11
3.4 Marknadsföring.....	s12
3.4.1 Identitet och image.....	s12
3.4.1.1 Identifiera identiteten.....	s13
3.4.2 Profilerings.....	s14
3.4.3 Intern marknadsföring.....	s14
3.5 Rekrytering.....	s15

## 4 Empiri

4.1 Norra Real.....	s16
4.2 Intervjuerna med lärarna på Norra Real.....	s16
4.2.1 Anledningen till att man valde Norra Real som sin arbetsplats.....	s16
4.2.2 Skolmiljön och skolan som arbetsgivare.....	s17
4.2.3 Vad skolan kan göra för att locka till sig lärare.....	s18
4.2.4 Tankar på att byta skola eller arbete.....	s18

4.2.5 Viktiga kriterier när lärare väljer arbetsplats .....	s19
4.3 Ledningen på Norra Real .....	s19
4.3.1 Rekrytering av lärare .....	s19
4.3.2 Organisation .....	s20
4.3.3 Konkurrens om personalen .....	s21
4.4 Intervjuerna med lärarstudenterna .....	s21
4.4.1 Studenternas syn på skolan som arbetsgivare .....	s21
4.4.2 Studenternas syn på friskolor och om man vill någon gång jobba inom näringslivet .....	s22
4.4.3 Hur väljer studenterna i framtiden sin arbetsplats? .....	s22

## 5 Analys

5.1 Organisation och skolmiljö .....	s23
5.1.1 Norra Reals identitet .....	s23
5.1.1.1 Profilerings .....	s24
5.1.2 Är skolan byråkratisk? .....	s25
5.1.2.2 Access till skolan .....	s26
5.2 Rekrytering av lärare .....	s27
5.2.2 Rangordning av rekryteringskriterier .....	s28
5.2.3 Rekrytering och Norra Real .....	s29
5.3 Stockholms gymnasieundersökning .....	s30

## 6 Förslag på åtgärder

6.1 Rekrytering .....	s31
6.1.1 Vårt eget mentorsprogram .....	s31
6.1.2 Profilerings och image .....	s33
6.2 Organisation .....	s34
6.2.1 Förhindra grupperingar inom organisationen .....	s34
6.2.2 Motivationsprogram för lärare .....	s35

7 Slutord .....	s36
-----------------	-----

8 Litteraturlista .....	s37
-------------------------	-----

## Bilagor

Lärointervjuerna på Norra Real .....	s39
Intervjun med skolledningen på Norra Real .....	s45
Intervjuerna med lärarstudenterna på Lärarhögskolan i Stockholm .....	s48

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Varje år publicerar Skolverket en rapport om tillgången och behovet av personal i barnomsorg, skola och vuxenutbildning. I rapporten presenterar verket gjorda prognoser för tidsperioden 2000 till 2020. I rapporten Pedagogisk personal i barnomsorg, skola och vuxenutbildning - bedömning av behov och tillgång från 2002 konstaterar de att en blivande brist på lärare de närmsta tio åren är att räkna med. En stor kull barn väntas börja skolan i mitten på detta årtionde samtidigt som många äldre lärare pensioneras. Dessa utgör tillsammans den främsta orsaken till den annalkande lärarbristen eller "lärarkrisen" om man så vill kalla den. I 2003 års rapport justeras siffrorna upp. Lärarbehovet ser ut att bli ännu större till följd av att befolkningen växer snabbare än vad man på Skolverket tidigare trott (Skolverket, 2003).

Enligt Skolverkets prognoser från 2003 kommer cirka 16 500 lärare behöva rekryteras årligen under perioden 2003 - 2010 (Skolverket, 2003). Samtidigt beräknas antalet nyexaminerade lärare årligen ligga långt under behovet. Av dem som påbörjade lärarutbildning läsåret 2001/02, beräknas cirka 10 000 examineras i framtiden - alltså 6 500 färre än vad beräknat behov kräver (ibid.). Behovet av personal kommer att vara störst inom förskola och fritidshem på grund av växande befolkning och allt fler barn beräknas utnyttja ovan nämnda (ibid.). Dock kommer behovet av nya lärare finnas inom skolans alla områden. För gymnasieskolan väntas lärarbehovet växa de kommande sex åren för att sedan minska något (ibid.).

Samtidigt som behovet av lärare växer har skolan under de senaste åren förändrats. Plötsligt finns det alternativ till den kommunala skolan, nämligen de privata friskolorna som vuxit i antal. 1991/92 fanns det cirka 90 fristående skolor i Sverige, idag har den siffran vuxit till 545 stycken varav över 200 är gymnasieskolor (Skolverket). För den arbetssökande läraren finns valet kommunal eller privat arbetsgivare. De kommunala skolorna konkurrerar således idag om samma lärare på samma marknad som de privata skolorna. I framtiden med en lärarbrist kommer konkurrensen om pedagogisk personal troligtvis vara märkbar för många av skolorna. Det här fenomenet kommer troligtvis framför allt märkas i storstäder med många kommunala och privata gymnasieskolor.

## 1.2 Problemdiskussion

I och med den förändrade situationen för skolan, ökningen av antalet elever samtidigt som behovet av lärare inte uppfylls och friskolornas allt mer tydliga närvaro, är en ny situation på väg att uppstå. Det är inte bara eleverna som märker skillnaden med möjligheten att välja vilken skola man vill, för skolorna förändras rekryteringsprocessen vid anställning av personal och för lärarna uppstår nya valmöjligheter vid sökandet av tjänster.

Skolan har blivit ett avreglerat område och lärarnas attraktivitet har ökat. Under de senaste åren har lönerna ökat för lärare. Med bland annat hotet om lärarbrist som ett av argumenten, slöt kommunerna och lärarförbuden ett femårigt avtal med löneökningar på 20 procent fram till 2005 (Lärarbristen höjer, 2002). Tilltalande löner är således ett sätt att locka lärare till sig, precis som det är ett verktyg inom exempelvis näringslivet.

Är det bra att höga löner är det enda lockbetet vid rekrytering av lärare? En sund lönesättning är bra, men en skenande löneutveckling med följderna att ingångslönerna för nyanställda är högre än lönen för redan anställda som arbetet på arbetsplatsen en längre tid är mindre bra. Och för många kommuners redan usla ekonomi leder kraftig löneutveckling till ännu större hål i budgeten. De privata skolorna borde sannolikt också ha begränsade resurser där höga löner tär på deras kassa.

Vidare kan man ställa frågan om lönen är det enda viktiga för en person som söker en lärartjänst. Rimligtvis torde svaret på den frågan vara att det inte är så. Det finns såklart andra faktorer som spelar roll och som är lika viktiga eller viktigare än lönen. Rekryterarna på en gymnasieskola behöver alltså troligtvis komma med andra lockbeten än bara hög lön. Som nämnt ovan är det förmodligen i kommuners och privata aktörers intresse att kunna erbjuda något lika slagkraftigt som en hög lön men samtidigt inte är lika kostsamt. Hur lärare ser på sitt arbete och vilka faktorer som spelar roll för att denne skall trivas är frågor vi ska belysa i vårt arbete.

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa de kriterier som är viktiga för gymnasielärare när de väljer arbetsplats och med detta som grund föreslå tillvägagångssätt en kommunal gymnasieskola kan ha för att kunna lyckas rekrytera och behålla lärare vid en framtida lärarbrist.

## 1.4 Avgränsningar

I den här uppsatsen har vi valt att avgränsa oss till att studera gymnasieskolan och utelämnat förskola och grundskolan. Vi valde att avgränsa oss till gymnasieskolan därför det enligt oss är där den största valmöjligheten finns för lärare och elever. Huvudfrågeställningen som vi har valt att undersöka är hur skolan ska jobba i framtiden för att kunna rekrytera och behålla kompetenta lärare.

Vår definition på en kompetent lärare är att han eller hon har någon form av lärarutbildning. Därför finns inte obehöriga lärare med i vår undersökning. Undantaget görs för de lärarstudenter vi intervjuade på Lärarhögskolan i Stockholm. De skall så småningom bli behöriga. Vad vår undersökning inte tar med är en lärares sociala kompetens i samband med undervisningen. Vi har inte intervjuat vad eleverna på Norra Real tycker om sina lärare.

I vårt empiriska arbete valde vi att begränsa oss till en skola i innerstan. Detta har gjort att vi inte har fått med de problem som kan finnas i förortsskolor men som kanske inte finns i innerstadsskolor. Anledningen till att det blivit en skola i Stockholms innerstad är främst en tillfällighet och av praktiska skäl samt att skolor av denna typ är populära ur både ett elev- och lärarperspektiv.

Vad det gäller de intervjuade lärarna och lärarkandidaterna har det inte funnits någon jämn fördelning mellan olika åldersgrupper och mellan kön i vår undersökning av den anledningen att det helt enkelt inte varit möjligt. Vid intervjutillfällena har de personer som varit tillgängliga och villiga att ställa upp blivit intervjuade och därför har fördelningen blivit därefter.

# 2 Metod

## 2.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda en kvalitativ inriktning i vår uppsats. Anledningen var framförallt för att kunna göra ett mindre antal intervjuer, därmed gavs också möjligheten att föra djupare samtal med intervjupersonerna. När vi började med uppsatsen var vår kunskap om ämnet lågt, då passar också kvalitativa studier. Kvalitativa studier är teorigerande och kvantitativa studier är teoritestande (Gustavsson, 2003). Vårt arbete är dock mer begränsat jämfört med ett större kvantitativt arbete.

### 2.1.1 Vår kvalitativa metod

Uppsatsen grundas framförallt på empiriskt material från lärare och skolläda-  
ning verksamma på gymnasieskolan Norra Real samt lärarstudenter från Lärarhögskolan i Stockholm. Tillvägagångssättet för skrivandet av uppsatsen kan läsas i ett förenklat schema:



Läraryntervjuerna bestämde riktningen på uppsatsen. Materialet låg till grund för frågorna till ledningen på Norra Real samt läraryntervjuerna på Läraryntervjuerna i Stockholm. När alla intervjuer hade gjorts var det dags för fjärde steget, att hitta litteratur som ger förklaring åt fenomen som framkom i intervjuerna. Det sista och femte steget var att knyta ihop teorierna med empirin för att kunna göra en analys och ge förslag och lösningar på det som framkommit i undersökningen.

### **2.1.2 Hermeneutik**

Att tolka det empiriska materialet var en stor del av arbetet i uppsatsen. Hermeneutik kan kallas tolkningslära, det handlar om att förstå meningen i det man studerar (Thurén, 2000). Ödman tar i boken Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen (2003) upp de steg som ska gås igenom när man hanterar texter, det vill säga nedskrivna intervjuer och andra källor. Första steget är att producera relevanta texter som ger ett bidrag till sitt forskningsmaterial. Det andra steget är att bearbeta texten, så att den visar hur intervjun har upplevs. Det tredje steget är att ge den rätta kontexten, sammanhanget till intervjuerna. Det fjärde och sista steget är att tolkningen av texterna. Tolkning av texter ska gå genom *inomtextlig* och *kontextuell* tolkning. *Inomtextlig tolkning* är när de olika delarna i primärtexten knyts an till varandra. *Kontextuell tolkning* är nästa steg när primärdata kopplas ihop med sekundärdata.

## **2.2 Undersökningens upplägg**

I det här avsnittet kommer det att visas vad arbetet har haft för sekundär- och primärdata, samt hur det kommer att presenteras i uppsatsen.

### **2.2.1 Sekundärdata**

Till att börja med har vi gått igenom olika uppsatser för att få idéer och förslag på ämnen att skriva om. Vi fastnade för att skriva om personal- och rekryteringsfrågor i skolan. Sekundärdata är till största delen hämtat från böcker om organisationsteori och marknadsföring. Men vi har också använt oss av rapporter från Skolverket och Stockholms stad för att få en inblick i hur gymnasieskolan fungerar i Stockholm. Dessutom har vi studerat befintliga uppsatser som finns på IKE:s hemsida och använt dem som mall för formalia.

### **2.2.2 Primärdata**

Primärdata är de intervjuer som vi genomfört med lärare och skolledning på gymnasieskolan Norra Real samt intervjuerna med studenter på Läraryntervjuerna i Stockholm. Vi har inte bandat intervjuer eftersom det hade kunnat hämma respondenterna att lämna ut känsligt material. Vi var hela tiden två som antecknade under intervjuerna - vad den ena missade fick den andra förhoppningsvis med. Inget

frågeformulär med fasta svarsalternativ användes eftersom det kan göra att intervjuaren pressar på sin förförståelse på respondenten (Gustavsson, 2003).

### **2.2.2.1 Lärarintervjuerna**

Intervjuerna med lärarna skedde på skolan under två dagar. Vi fick en väldigt bra respons, det var bara en lärare av de tillfrågade som inte hade möjlighet att ställa upp. Under dessa två dagar hann vi med att intervjua totalt 13 personer, inklusive en lärarkandidat. Intervjutiden varade mellan cirka 15 till 35 minuter, där vi ställde frågor om deras bakgrund, om trivsel och rekrytering (se bilagor).

### **2.2.2.2 Intervjun med skolledningen**

Vi intervjuade den biträdande rektorn som var ansvarig för rekrytering på skolan. I samband med det ställdes organisations- och rekryteringsfrågor som var baserade på intervjuerna med lärarna. Vi ställde även frågor om framtiden, till exempel hur man ska få ungdomar att utbilda sig till lärare och så vidare. Den här intervjun gjordes på biträdande rektors kontor och pågick i cirka 50 minuter.

### **2.2.2.3 Intervjuerna med lärarstudenterna**

Intervjuerna med lärarstudenterna tog plats på Lärarhögskolan i Stockholm under en dag i november. Vi tog kontakt med skolan och hörde om det gick bra att göra intervjuer med studenterna först. I början var det meningen att endast lärarstudenter med inriktning mot gymnasiet skulle ingå i våra intervjuer. Dock insåg vi tidigt att det skulle bli för omständligt och tidskrävande att genomföra. I och med det fick alla typer av lärarstudenter som var villiga att ställa upp ingå i undersökningen. Totalt intervjuades nio lärarstudenter från Lärarhögskolan.

## **2.2.3 Redovisningen av materialet**

Det empiriska materialet återges i kapitel 4 Empiri. Där presenteras utförligt vad respondenterna har berättat i intervjuerna. Om man önskar att läsa intervjuerna mer utförligt, hänvisas läsaren till bilagorna. För att inte utlämna de intervjuade lärarna utgår svaren på frågorna 1-9. I bilagorna finns också intervjumallarna och lärarnas och studenternas demografi.

## **2.2.4 Analys av materialet**

Analysen av det empiriska materialet ligger under kapitel 5 Analys. Där kan läsas vilka problem och fenomen som vi har upptäckt i intervjumaterialet. I kapitel 6 Förslag på åtgärder har vi gett alternativa lösningar med hjälp av litteraturen på problemen som kom fram i empirin.

## 2.3 Kritisk granskning av tillvägagångssättet

På grund ut av tidsbrist och svårigheter i att komma i kontakt med skolor, har vi bara genomfört intervjuer med lärare från en gymnasieskola. Hade vi haft mer tid och det varit enklare att komma i kontakt med skolorna hade det varit en fördel att gå till fler skolor för intervjuer. Det finns en risk vi missar problem som kan finnas inom andra skolor men som inte finns på en skola som Norra Real.

Miljön vid lärar- och studentintervjuerna var i somliga fall inte alltid gynnsamma. I många fall var det en rörig miljö med mycket folk runt omkring som kunde störa oss intervjuare och dem som intervjuades.

Vi valde att inte banda intervjuerna. Detta gjordes framförallt för att inte hämma respondenterna att prata ut under samtalen. Dock innebär detta att vi inte kan återge alla intervjuer ordagrant. Under alla intervjuer var vi två och ansåg på grund ut av det att det inte var behövt med bandning. Dessutom är det tidskrävande att i efterhand sammanställa empirin. Bandning är dock troligtvis det mest pålitliga sättet att dokumentera intervjumaterial.

# 3 Teori

I den här uppsatsen kommer framför allt teorier kring organisation, marknadsföring och rekrytering att användas för att förstå den rådande situationen. Valet av teori bygger dels på uppsatsens syfte, dels på det empiriska materialet, i vårt fall intervjuerna med lärare, ledning och studenter.

## 3.1 Organisationsteorier inom skolan

Organisationen av skolan kan till stor del betecknas som omodern och hierarkisk. I boken *En friare skola* av Lindkvist, Löwstedt & Torper (1999) skriver Löwstedt i ett kapitel om förändringen av skolans organisation. Författaren skriver att trots försök från politiskt håll att reformera skolan har studier som gjorts efteråt visat att resultatet varit begränsat. Betydande förändringar av skolans organisation är dock på väg att ske. Löwstedt skriver att nya förutsättningar öppnar för förnyelse av skolan. Utgångspunkterna för förändringen är den nya läroplanen, kommunaliseringen av skolan samt det nya arbetstidsavtalet för personalen. Han skriver vidare att dessa förändrade förutsättningar är i mångt och mycket ett uttryck för den allmänna trenden just nu i samhället att statlig styrning av offentliga verksamheter ska avregleras och minskas. Sammanfattningsvis kan det sägas att de nya utgångspunkterna innebär såväl decentralisering som centralisering inom skolan. Det direkta statliga inflytandet över skolan minskas till förmån för kommunen samtidigt som lärarnas handlingsfrihet riskerar att minska när kommun och skolledning bestämmer mer över deras arbete (ibid).

Skolans organisation har skiljt sig från andra typer av organisationer. Löwstedt (1999) skriver att få verksamheter är så standardiserade som skolan. Ett tecken på det är den låga andel av personalen som har arbetsledande uppgifter. Oftast har rektorn styrt direkt över en stor grupp lärare och annan personal och hierarkin har således haft strukturen att vara relativt platt med ett brett kontrollspann. Att detta varit möjligt, skriver Löwstedt, beror på att lärares och elevers agerande varit i hög grad reglerade i läroplanen och i avtal.

Skolan var förr i tiden mer centralstyrd. Direktiven som kom från överordnande myndighet gällde alla skolor i landet och verksamheten utgjordes av en relativt homogen yrkeskår med likartad utbildning, likartade ideal, normer och kunskaper (Löwstedt, 1999). Vidare skriver författaren att det stora avståndet mellan beslut och fullföljandet av beslut har lett till att verksamhetens innehåll formats av den lokala praxis som rådde på skolan. Myndigheten lade fram en samlad och översiktlig strategi, läroplanen, som sedan de anställda på skolorna fick tolka på sitt sätt. På samma gång som skolans verksamhet är standardiserad är innehållet inte det. Eftersom det har varit fritt för lärare att tolka läroplanen har undervisningen fått en individuell utformning (ibid).

Löwstedt (1999) menar att skolan sett ur föregående beskrivningar är långt ifrån den rationella byråkratins ideal. När traditioner och invanda mönster styr och påverkar

verksamheten kan man istället tala om skolan som en institution. Hatch (2002) beskriver en typisk institution som en organisation med krav från omgivningen att spela en bestämd roll i samhället. En omgivning som domineras av sociala krav belönar organisationer vid anpassning till samhällets värderingar, normer, regler och åsikter.

Idag liknar dock skolan alltmer mönsterbilden av hur en organisation ska vara, fortsätter Löwstedt. Författaren skriver att den nu mer har uppsatta mål, att den tydligare klargör sin verksamhet och profilerar sig, att den redovisar och följer upp tillsatta resurser, med mera. Den tidigare bilden av landets skolor som mer eller mindre likadana har bytts ut mot olika skolor med olika organisationer och olika sätt att profilera sig (ibid). Den lokala ledningen på skolan blir starkare och en tydligare hierarki träder fram. Det blir aktuellt att konkurrera med andra skolor. Skolan försöker finna en unikhet gentemot andra skolor, skriver Löwstedt.

### 3.1.1 Hierarki och byråkrati

I många fall anklagas skolan för att vara auktoritär och hierarkisk. Hatch (2002) skriver att begreppet hierarki kan uppfattas som ett försök att legitimera orättvis maktfördelning. I en hierarki fördelas makten på olika positioner i en organisation (ibid). En person på en viss position åtnjuter auktoritet, det vill säga rätten att utöva makt över andra. Inflytande utövas genom kommunikation nedåt i hierarkin och underordnade är skyldiga att rapportera uppåt (ibid). Den som sitter högt upp i hierarkin får således tillgång till information om och kan styra och kontrollera alla under sig.

Om skolan tidigare inte var en byråkrati, kanske den allt mer påminner om det idag. Hatch (2002) tar upp Max Webers syn på den byråkratiska organisationen. Hon skriver att det är viktigt att göra skillnaden mellan Webers ideala byråkrati och hur den idag ser ut i verkligheten. Han såg den som ett alternativ till den organisatoriska praxis som var dominerande på den tiden. För honom stod byråkratin för rationalitet och moral till skillnad från den nepotism och maktmissbruk som i mångt och mycket var rådande. Webers byråkratiska organisation skulle bland annat ha en tydlig hierarki av befattningar, befattningarna skulle innehas av den som bäst uppfyllde de tekniska kvalifikationerna, tjänstemännen skulle ha månadslön, befordran skulle ske efter ålder eller prestation och verksamheten skulle vara styrd efter strikta regler (ibid).

Sedan Webers tid har vi blivit allt mer varse om byråkratin negativa sidor. Man associerar byråkratin som en stel, otymplig och överrationaliserande organisation som ser på människor som okänsliga robotar (Hatch, 2002). Byråkraten som ledare känns igen genom den vikt han eller hon fäster vid *hur* en sak genomförs istället för *vad* som genomförs eller *varför* den genomförs (Adizes, 1990). De fel byråkrater vanligen gör i ledande positioner är bland annat att de följer fastställda planer utan att ta hänsyn till hur klok eller ens etiskt hållbara de är, fortsätter Adizes. De undviker också konflikter, genom att de kan "få båten att kantra" och skada systemet. Ledaren undviker därför att försöka lösa konflikterna och håller sig borta från dem. Byråkraten monopoliserar all information av administrativ natur, utan att dela med sig den till resten av de personer som verkar i organisationen (ibid).

Trots att de kritiseras fortsätter vi att bygga upp byråkratier. Stora organisationer som bygger på rutinmässig teknologi och har en stabil omgivning har många fördelar med att vara byråkrati (Hatch, 2002). Myndigheter, universitet och stora bolag är idag i flesta fall byråkratier (ibid). För små organisationer är dock byråkratin olämplig. Deras storlek gör en platt organisation med direkt överblick och centraliserat styre enkelt och naturligt, fortsätter Hatch. För organisationer som måste vara flexibla och där verksamheten inte går på rutin eller omgivningen är instabil, är heller inte byråkratin lämplig (ibid).

Lika så fungerar organisationer med många professionellt utbildade mindre bra med en byråkratisk struktur. Professionella personer har lång utbildning, är socialiserade att prestera bra och vana att arbeta självständigt utan formella regler och riktlinjer som annars bara ses som överflödiga (Hatch, 2002). Det fungerar inte för en organisation att professionella endast gör vad de blir tillsagda att göra. Mycket av deras arbetskapacitet går om intet och eftersom de har anställts för sina kunskaper måste de få användning för dem eller så kommer deras värde att hastigt minska, enligt Hatch.

## 3.2 Organisationskultur

I skolan finns som i andra organisationer en kultur som genomsyrar dess medlemmar. Begreppet organisationskultur är svårt att definiera, men för det mesta brukar begreppet beteckna livsstilen i organisation (Hatch, 2002).

I artikeln *Coming to an New Awareness of Organizational Culture* av Schein (1984) baseras organisationens kultur på gruppens grundläggande antaganden. Antagandena är så självklara att när en person avviker från den allmänna åsikten blir denne betraktad som konstig och avvikande. Organisationens värderingar utmynnar från dessa grundläggande antaganden. Värderingarna kommer till uttryck i synliga artefakter som exempelvis *fysiska*, *beteendemässiga* och *verbala* manifestationer (Hatch, 2002). Hatch beskriver artefakt som ”*de synliga, påtagliga och hörbara resterna av ett beteende som bottnar i kulturens normer, värderingar och antaganden*”.

### 3.2.1 Subkulturer och silos

Subkulturer är grupperingar inom en organisation (Hatch, 2002). Dessa kan uppstå genom bland annat yrke, arbetsgrupp, hierarkisk nivå eller kontorslayout med mera. Chansen är stor att subkulturer bildas när personal jobbar i små arbetsgrupper utan att komma i kontakt med resten av medlemmarna. Dessa kulturer kan antingen hjälpa till för att stärka organisationen eller motarbeta den. Självständiga subkulturer bryr sig inte om organisationens dominerade värderingar utan håller fast vid sina egna.

Det finns två hypoteser enligt Hatch till att subkulturer skapas. Den första grundas på *interpersonell attraktion*. Människor dras ofta till individer som de anser liknar dem själva. Dessa likheter bidrar till att liknande människor börjar studera till och jobba med snarlika yrken. Den andra orsaken till differentiering är *samspelet mellan medlemmar* i organisationen, fortsätter Hatch. Undersökningar visar att när individer

samspekar med varandra ökar sannolikheten att olika grupper bildas och får en stark sammanhållning. Att personalen får ett ömsesidigt beroende av varandra och utformningen av arbetsrum gör att vissa människor får mer kontakt med varandra än andra. I fallet med skolan sitter lärare inom samma ämnen tillsammans i lärarrum utan att ha större kontakt med sina övriga kollegor från andra ämnen.

Organisationen bör se till att dess medlemmar upplever den som en helhet, på det sättet kan man undvika att subkulturer skapas (Hatch, 2002). Detta kallas *organisatsonsidentitet*. Begreppet beskrivs mer ingående lite längre fram i uppsatsen.

En annan slags gruppering kan man läsa om i Apérias bok *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001) som kallas siloeffekt. Med detta menas när avdelningar verkar isolerat från varandra utan att utbyta information med varandra. De existerar sida vid sida som isolerade silos.

### 3.3 Mentorskap

Vi tror att de skolor som kan erbjuda nya lärare, speciellt de som är nyexaminerade, ett bra mentorsprogram har mycket att vinna i rekrytering. Första tiden som lärare är en tid när man ska lära sig skolans miljö och sina nya elever. Den nya läraren bör då ha en mentor som under tiden följer med i klassrummet och ger infallsvinklar och verkar som ett bollplank. Det handlar inte bara om att lära ut, utan att en mentor framför allt ska fungera som ett stöd för sin adept under dennes första tid i en organisation. Vi har haft Ahlströms bok *Mentorskap erfarenheter för personlig och professionell utveckling* (2002) som hjälp för att förstå vad ett mentorskap innebär.

Ahlström (2002) tar upp tre slags mentorsprogram: *interna*, *externa* och *blandade program*. Ett *internt program* är när det är personer från den egna organisationen. I *externa program* kommer adepterna från den egna organisationen medan mentorerna kommer utifrån. I *blandade program* kan både adepter och mentorer komma från andra organisationer. I mentorskapet är det adepten som är huvudpersonen medan mentorn är en viktig bifigur som ska hjälpa adepten att uppnå sin vision, fortsätter hon. För att uppnå detta krävs en dialog mellan mentorn och adepten. Det är viktigt att skilja mellan dialog och diskussion. En diskussion är när ett ämne debatteras, för och emot bollas mellan deltagarna. Det finns oftast en vinnare och förlorare i en diskussion. En dialog är däremot när man utforskar svåra frågor. *Dia* betyder genom, och *logos* betyder ord. Det ska vara ett fritt meningsutbyte under dialogen och processen ska inte forceras. Dialogen bör gå långsamt fram för att adepterna ska få tid att reflektera över sin nya kunskap och vad det kan innebära för dennes arbetssituation. Det finns inga vinnare och förlorare i en dialog, alla är vinnare.

Innan starten på mentorsprogrammet bör organisationen utse en person som har huvudansvaret för programmet. Lämplig titel för denna post enligt Ahlström (2002) kan vara samordnare. Samordnaren ska utse lämpliga mentorer och adepter samt planera och utföra uppföljningen av mentorsprogrammet.

Vid val av mentorer finns det flera sätt att gå till väga, det bästa är dock är att se om det finns några i personalen som anmäler sig frivilligt. Ahlström (2002) nämner att det

är en fördel att mentorn och adepten har olika utbildningsbakgrunder. Detta gör att mentor och adept får ta del av olika världar och förhållningssätt. Ledningen bör inte använda en mentor som har en negativ inställning till sitt jobb och sin ledning. Används en sådan mentor kan denna överföra sin inställning till adepten. Mentorn ska vara säker, trygg och ha en god självkänedom. Mentorn bör ha kommit så långt i arbetslivet att denne har ett större intresse för andras utveckling än sin egen.

Att ingå i ett mentorsprogram bör vara frivilligt från adeptens synvinkel, menar Ahlström (2002). Adepten ska inte känna något tvång att behöva ingå i ett mentorsprogram utan att det ska ske på dennes eget initiativ. Ledningen bör erbjuda den nya läraren olika tidpunkter till att starta sitt mentorsprogram. Innan mentorsprogrammet börjar är det lämpligt att adepten sätter upp personliga mål att jobba efter. Målen gör det möjligt att både avgränsa och att fokusera på adeptens utveckling. Att sätta personliga mål är personligt och ska göras av adepten själv, utan påverkan från samordnaren eller mentorn. Exempel på personliga mål kan vara att få ökad självinsikt och att inte bli utbränd med mera.

Längden på ett mentorsprogram bör vara cirka ett år. Om programmet är kortare än ett år är risken stor att adepten inte hinner ägna någon tid till eftertanke (Ahlström, 2002).

Ibland kan det hända att adept och mentors förhållande inte fungerar. Mentorn kanske tycker att adepten inte är mottaglig till konstruktiv kritik. Adepten i sin tur kanske har den uppfattning att relationen med mentorn inte känns speciellt meningsfull, och förstår inte meningen med mentorsprogrammet. Det är samordnarens roll att samtala med adepten och mentorn och reda ut problemen och komma överens med alla parter hur relationen kan förbättras. Om problemen inte kan lösas bör en ny mentor utses till adepten (Ahlström, 2002).

## **3.4 Marknadsföring**

Det är viktigt att skolan profilerar sig som en intressant organisation att verka inom. När vi samtalade med studenterna gav en del en bild av skolan som en byråkratisk och stel organisation att jobba inom. I detta avsnitt kommer det bland annat att tas upp teorier för hur man skapar en stark organisationsidentitet som ger en fördelaktig image till intressenter och allmänheten.

### **3.4.1 Identitet och image**

Enligt Kapferer (2001) är identitet hur vi upplever oss själva medan image är hur vi upplevs av andra. Innan vi kan förmedla en image måste det skapas en identitet. Organisationer försöker alltid påverka allmänhetens image av dem genom olika slags meddelanden som reklam och sponsring med mera. En image uppstår när allmänheten kodar av dessa meddelanden så att de kan få en klar bild av organisationen samt dess värderingar. För att organisationer ska få en image de önskar sig måste de förstå sin identitet och hur den ska förmedlas.

Till skillnad från exempelvis gruppidentitet som skapas i relation till ett visst område eller en viss plats i organisationen, är organisationen själv förknippad med en mer generell rumslig uppfattning skriver Hatch (2002). Man talar om att medlemmar i en organisation har en referenspunkt att orientera sig efter, till exempel en byggnad, vilket är en viktig faktor vid skapandet och bevarandet av en organisationsidentitet (ibid).

Kapferer (2001) påpekar att det finns tre fällor för organisationer i skapandet av en identitet. Den första fällan är att *imitera* en annan framgångsrik organisations identitet. Detta brukar sällan fungera i verkligheten eftersom man måste anpassa identiteten efter sina egna förutsättningar. Ett annat fel är att vissa organisationer vill bygga en image som alla uppfattar som fördelaktig, detta är den andra fällan, *opportunism*. Detta leder till att organisationer försöker följa trender som finns hos allmänheten. Trender kommer och går, att bygga en identitet kring dessa innebär att organisationen behöver byta identitet beroende på vilka trender som finns vid olika tidpunkter. Genom detta får inte intressenter och allmänheten en klar bild av organisationen och dess värderingar, utan ser den istället som opportunistisk. Den tredje och sista fällan är *idealism*, som innebär att man försöker vara någonting utan att ta hänsyn till den man egentligen är. De intressenter som organisationen vill förmedla sin identitet till inser detta och stöter bort den. Alla tre fällor är viktiga att ha i åtanke när en organisationsidentitet skapas. Att hamna i någon av dessa tre fällor innebär att allmänheten och intressenter inte får en bild av organisationen som är fördelaktig.

Idag ifrågasätter eller famlar många skolor efter sin identitet skriver Tillberg (1999). Intresset för just identiteten har mycket att göra med den osäkerhet som präglar många verksamheter fortsätter hon. För skolan är frågan vad verksamhetens huvudsyfte är och vad den tillför. Identiteten formas efter hur det rådande samhället ser ut. Förändringarna inom skolan och andra offentliga verksamheter har lett till ökat marknadsmässigt tänkande vilket i sin tur påverkat identiteten hos dessa organisationer. Reformen betraktas som en identitetsskapande process tillägger Tillberg.

### 3.4.1.1 Identifiera identiteten

Tillberg (1999) tar upp tre faktorer att gå efter vid definiering av en organisationsidentitet. Den första är *essens*, vad som är organisationens karaktär och särart. Essens kan sägas vara känslan att vara enhetlig, att vara tydlig och unik. Den andra är *urskiljbarhet*, det vill säga vad som skiljer organisationen från omgivningen eller andra organisationer. Den tredje är *kontinuitet*, vilket innebär likhet över tiden. Här är stabilitet över tiden viktigt och i organisationens historia har identiteten bit för bit byggts på och formats.

I en analys av en högstadieskolas identitet, skriver Tillberg (1999) hur hon urskiljer essens, urskiljbarhet och kontinuitet i organisationen. I hennes fall är den skolans grundläggande karaktär relationen mellan barn och vuxna, att eleverna har fostrats att respektera och lyda lärarna. Skolan skiljer sig från övriga genom att den är en elitiska skola med duktiga elever. Kontinuiteten illustreras till exempel med att skolan alltid har satt undervisningen i främsta rummet. Vidare i sin analys tar hon upp strukturer och processer som förstärker identiteten på skolan. I det här fallet är det fysiska och

formella strukturer, handlingsstrukturer, tankestrukturer och dialogstrukturer som hon studerar.

Liknande tillvägagångssätt är aktuellt att göra för att analysera Norra Reals organisationsidentitet. Genom att finna gymnasieskolans identitet skulle en profilering av Norra Real på bästa sätt kunna göras. Denna identifiering tas vidare upp i analysdelen i arbetet.

### **3.4.2 Profilering**

De offentliga skolornas monopolsituation har sedan avregleringen försvunnit. Idag verkar alla skolor i fri konkurrens eller åtminstone i något som liknar fri konkurrens. Friskolor och kommunalägda skolor delar på marknaden och varje skola skaffar sig marknadsandelar. Stensson (2002) skriver att när flera aktörer är verksamma inom samma område uppstår *segmentering* av marknaden, det vill säga en delning sker utifrån olika kundgruppers skilda egenskaper. I anknytning till vård, skola och bostäder kan denna segmentering i stället vara frågan om *segregering* fortsätter hon. Olika befolkningsgrupper hålls åtskilda vilket oftast ses som negativt för samhället. I fallet med skolan skulle segregering kunna uppstå om exempelvis en friskola satsar mer på marknadsföring än en kommunal skola i samma område. Genom att den syns mer kan den uppfattas som bättre. Om båda skolorna satsar lika mycket på marknadsföring är det troligt att segregeringen skulle motverkas avslutar Stensson.

I och med avregleringen av skolan och förändringar i dess verksamheter, har det blivit allt viktigare att profilera sig och möta konkurrenterna ungefär som hur det fungerar inom näringslivet. Löwstedt tar upp att avregleringen och ökat lokalt handlingsutrymme, kombinerat med införandet av skolpeng samt den konkurrens om elever och resurser som det har medfört, är faktorer som gett upphov till behovet av profilering. Holm (2002) skriver att en profil är bilden så som en organisation önskar vill bli sedd och uppfattad.

### **3.4.3 Intern marknadsföring**

Marknadsföring handlar inte bara om att ge varumärket en mening hos konsumenter, lika viktigt är att ge varumärket mening i den egna organisationen. Marknadsföring är alltså inte bara organisationers kommunikation utåt, utan också dess kommunikation inåt (Keller, 2003). Anställda bör veta om sin arbetsgivares kärnvärderingar, så att organisationen kan ha en gemensam värdegrund att stå på. För att uppnå detta bör organisationen ha en dialog med sin personal. Ett exempel på en sådan dialog kan vara ett nyhetsbrev via e-post från chefen en gång i månaden där det berättas om vad som händer och kommer att hända i organisationen.

## 3.5 Rekrytering

Med en bra rekryteringsprocess ökar organisationen chansen att locka till sig kompetent personal. Ledningen på en skola behöver veta vad som viktigt ur lärarens synvinkel när denne söker en tjänst. Till hjälp för att förstå vad som gör en rekryteringsprocess bra och effektiv har vi använt oss av boken *Human resource management in public service* av Berman, Bowman, West och Wart (2001). Den tar upp fem faktorer att tänka på som påverkar rekryteringsprocessen.

Den första är *storleken och kvaliteten på processen*. Det här är den viktigaste faktorn vid rekrytering. Ledningen ska ställa sig ett antal frågor till exempel: Är rekryteringen tillräckligt aggressiv för att få de bästa kandidaterna att söka jobbet? Är kampanjen tillräckligt konkret för allmänheten? Är kampanjen kostnadseffektiv eller kan man använda pengarna på något bättre sätt? Dessa frågor måste besvaras för att få rätt taktik för rekryteringsprocessen som leder till att organisationens tjänster blir mer intressanta hos allmänheten.

Den andra faktorn är *hur många som kan tänka söka tjänsten samt var den är lokaliserad*. Ett exempel kan tas från gymnasieskolan i Stockholm där innerstadsskolor har det lättare att få tag i lärare på grund av sitt elevunderlag. Tredje faktorn är *förmånerna och lönen*. Företag som kan erbjuda höga ingångslöner och förmånliga förmåner brukar också ha det lättare att rekrytera kompetent personal. Men lönen är ändå sekundärt för de flesta människor, det viktigaste brukar ändå vara arbetsmiljön. *Jobb- och organisationskvalitet* är fjärde faktorn. Många som söker jobb undersöker vad organisationer har för slags ledningsuppbyggnad, och vilka möjligheter man har till vidareutveckling. Den sista och femte faktorn är *vad organisationen har för slags image*. Företag som har fått skamfilad image brukar ha svårt att locka till sig sökande till deras tjänster. Ett företag som Skandia är ett exempel på en organisation som troligen kan komma att få det svårt i framtida rekryteringsprocesser.

# 4 Empiri

## 4.1 Norra Real

På Norra Real kan man antingen läsa samhällsvetenskapliga eller naturvetenskapliga linjen. Skolan har bara studieförberedande program och den är en av Stockholms absolut populäraste för elever att söka till, vilket gör att betygsnivån är hög för att komma in. Norra Real var förut både en gymnasieskola och komvux, men 2000 flyttade vuxenutbildning ut från lokalen och idag är skolan ett renodlat gymnasium. Skolan har idag ungefär 800 elever och ett 80-tal anställda (Norra Real, 2003). Norra Real ligger på Roslagsgatan i centrala Stockholm och är lokaliserad i en byggnad från sekelskiftet.

## 4.2 Intervjuerna med lärarna på Norra Real

I den här delen kommer det empiriska materialet från lärarna att presenteras. Vi hade kanske önskat en liten större spridning på åldern och erfarenhet bland de tillfrågade. Men så här såg verkligheten ut på den här skolan. Vi är ändå nöjda med det urval vi fick, de representerade olika värderingar och hade olika infallsvinklar på vilka problem och fördelar det finns med att jobba inom den kommunala skolan.

### 4.2.1 Anledningen till att man valde Norra Real som sin arbetsplats

Eftersom Norra Real har ett bra rykte både hos elever och också lärare är det inget problem för skolan att hitta folk till sina lediga tjänster. Lärarna som söker till skolan vet om att där finns många duktiga och studiemotiverade elever. De lärare som vi pratade med tyckte mer om att jobba med studiemotiverade elever än med elever som inte är det. En lärare sa att det blir en mycket lugnare studiemiljö med ambitiösa och duktiga elever. En annan lärare sa att det inte spelade någon roll om han fick femtusen kronor mer i lön i månaden, han skulle ändå inte vilja byta skola. För många av de intervjuade lärarna uppgavs elevunderlaget vara den viktigaste anledningen till att de börjat på Norra Real.

Närheten till hemmet är en annan orsak till att man har valt Norra Real. Förklaringarna kan bland flera vara att boende i innerstaden inte har bil eller helt enkelt att man vill ha kort resväg.

Några lärare hade blivit förflyttade till Norra Real när det komvux de undervisade på lades ner. När komvuxverksamheten på Norra Real lades ner år 2000 blev några kvar och började istället undervisa gymnasieelever. Resonemanget var att det var säkrare att arbeta kvar på Norra Real än att fortsätta på komvux, vilkens framtid var mer osäker än gymnasieskolans.

Det var bara en av de intervjuade som hade valt skolan på grund av ledningen. Hon och rektorn på Norra Real arbetade på samma skola tidigare och hon ville följa med honom när han bytte till Norra Real.

Slumpen var orsaken till att en lärare hade hamnade på Norra Real. Skolan var placerad först på listan som hon hade fått av arbetsförmedlingen när hon skulle söka jobb.

#### **4.2.2 Skolmiljön och skolan som arbetsgivare**

Av intervjuerna framgick det tydligt att alla trivdes bra på skolan. Alla påpekade att eleverna var toppen. De är ambitiösa, studiemotiverade och har hög närvaro. Arbetskamraterna nämndes också i flera fall. Tillsammans skapar dessa faktorer en kreativ och pedagogisk miljö att arbeta i. Samtidigt som lärarna tyckte att skolans lokaler var trivsamma och vackra, var de trånga och opraktiska för undervisning. Skolan är omodern och inte dimensionerad för den verksamhet som bedrivs idag. Det gör att det blir för trångt i salarna när klasserna består av många elever.

I intervjun framkom en hel del negativa omdömen utöver skolans fysiska miljö. Gemensamt för många kommunala skolor i innerstan är att klasserna är för stora, vilket flera lärare nämnde i intervjuerna. Vanlig storlek på klasserna är runt 30 elever.

Eftersom eleverna, som kommer till Norra Real, har höga betyg med sig från grundskolan, skapas det ofta en press på dem att prestera. Trycket kan leda till prestationsångest när eleven upptäcker att det finns andra som är bättre. Den här typen av psykisk press hos eleverna framgick i intervjuerna. Vidare var detta ett problem vid betygssättningen, enligt en lärare, eftersom konflikt kunde skapas mellan lärare och elever när inte förväntningar och betyg stämde överens.

Vad det gäller skolan som arbetsgivare fanns det många åsikter. Intrycket vi fick av våra intervjupersoner är att de är mycket måna om sina arbetsvillkor och är mindre intresserade att ägna sig åt saker som inte har direkt med undervisning att göra. Många av lärarna vi talade med tog upp de konferenser som hålls på skolan som något negativt. Lärarna förstod inte syftet och funktionen av dem, och tyckte att de tog av deras övriga tid. Dessa konferenser var ett genomgående tema i många intervjuer.

Många tog upp att organisationen är byråkratisk och trög. Flera lärare upplevde att besluten går uppifrån och ned och att det saknas insikt i vad de gör. Vissa lärare upplevde att ledningen inte kände till vad som pågick i klassrummen. En lärare undrade hur rektorn kunde ge rätt lön och feedback när inte han knappt har sett henne i klassrummet. Flera upplevde också att arbetsbelastningen har ökat de senaste åren och att ledningen gör lite för att åtgärda problemet.

Som vi har nämnt tidigare var en av dem intervjuade på Norra Real lärarkandidat. Han tyckte inte att det var hög klass på ledningen. Enligt honom var det mer en konflikt mellan ledning och lärare, där ledningen har svårt att få ut reformer till lärarna eftersom de ej ser nyttan med dem. Lärarna är sin tur är väldigt måna om sina arbetsvillkor och ovilliga till förändring. Det gäller framförallt de äldre lärarna med

lång yrkeserfarenhet. Lärarkandidaten skulle ändå kunna tänka sig att jobba på Norra Real eftersom det i dagsläget är svårt att få en lärartjänst inom gymnasieskolan i Stockholm.

### **4.2.3 Vad skolan kan göra för att locka till sig lärare**

Synpunkterna som redovisas här är vad Norra Real och gymnasieskolor generellt kan göra för att locka till sig lärare. I intervjuerna framgick det klart att Norra Real inte behöver anstränga sig för att locka till sig lärare. Skolans och dess arbetsmiljö har ett så pass bra rykte att den så att säga kan leva på det vid rekrytering av lärare. Framför allt är det skolans ambitiösa och duktiga elever som bidragit till detta rykte.

Det fanns många synpunkter på vad skolan generellt kunde göra för att locka till sig lärare. Det är förstas viktigt för skolan att kunna erbjuda en bra och harmonisk arbetsmiljö med färre elever i klasser och så vidare. Att skolan kan erbjuda ett bra mentorssystem för nyanställda ansåg flera av de intervjuade vara viktigt för att kunna locka till nya lärare. Ny personal ska inte behöva slängas in i sitt nya jobb eftersom detta kan både vara skadligt för läraren och eleverna. Då är det i stället bättre att den nyrekryterade har en mentor att luta sig mot under den första tiden på sin nya arbetsplats. Lärarna tyckte att skolan ska kunna erbjuda den som är intresserad att bli mentor minskad undervisningstid så att han eller hon hinner vara mentor till sin adept. Majoriteten intervjuade lärare var överens om att det är viktigare att kunna erbjuda en bra arbetsmiljö än en hög lön. Men lönen är ändå ett viktigt kriterium när man väljer skola, dock inte den viktigaste.

### **4.2.4 Tankar på att byta skola eller arbete**

Det var tre lärare som övervägde att byta till annan kommunal skola. Den ena brukade byta skola efter 4-5 år för omväxlingens skull. Den andre ville börja undervisa äldre elever, hon övervägde att byta till komvux. Den tredje var så pass missnöjd med den nya ledningen att hon var tveksam till att vara kvar på skolan. Hon tyckte att skolledningen försökte bestämma och lägga sig i hennes jobb för mycket. Hon var till och med tveksam om hon ville fortsätta att vara lärare. Övriga lärare såg inget alternativ inom den kommunala skolan som skulle var bättre än Norra Real.

Det var inte många av de intervjuade lärarna som hade övervägt att börja jobba inom friskolan. Lärarna tyckte att den här typen av skolor fortfarande är osäkra och att det är mer tryggt att jobba inom den kommunala skolan eftersom man har staden bakom sig. Det var några som sa att de inte vill jobba inom friskolan på grund ut av ideologiska skäl. En lärare kunde tänka sig att börja arbeta inom den fria skolan. Han sa att det dock är det mycket svårt att få anställning eftersom det är många sökande på få tjänster.

Det var en del lärare som hade funderat på att byta yrke helt och hållet, men de flesta trodde att de inte var tillräckligt attraktiva på arbetsmarknaden. De visste heller inte riktigt vilka slags jobb som de skulle kunna tänka sig söka.

## 4.2.5 Viktiga kriterier när lärare väljer arbetsplats

Lärarna fick frågan vad de trodde var viktiga kriterier vid val av arbetsplats. Den viktigaste anledningen är att eleverna är motiverade och engagerade. Att få jobba med motiverade elever som deltar i undervisningen, vilket skapar arbetsro i klassrummen, sades vara ett privilegium. Det är svårt att uppnå arbetsro med mindre ambitiösa elever enligt många av lärarna på Norra Real. En lärare som hade jobbat på en förortsskola sa att *"man måste få göra det man är bra på"*. Vad hon menade med det var att motiverade elever ger mer tid till undervisningen istället för att läraren ska verka som en "extra förälder" till vissa av eleverna.

Andra anledningar till val av arbetsplats var ledningens rykte och närheten till arbetsplatsen. Men dessa kriterier var inte alls lika viktigt som eleverna enligt lärarna. Det var inte många som tyckte att lönen kom först vid val av arbetsplats.

## 4.3 Ledningen på Norra Real

För att få en bild av hur skolan fungerar som arbetsgivare var det angeläget att göra en intervju med någon i ledande befattning på skolan. Med en sådan intervju får man också den andra sidans uppfattning, ledningen får möjlighet att ge sin syn på ett problem och besvara eventuell kritik från lärare.

Efter lite mödosamt arbete, som kommer att beskrivas senare i uppsatsen, fick vi till slut en intervju gjord med en av de två biträdande rektorerna på Norra Real. Intervjun ägde rum den 6 november 2003. I intervjun ingick frågor om rekryteringen av lärare och hur behovet av lärare ser ut just nu, frågor kring organisationen så som personalomsättning, hur man tar till vara och behåller sin personal, hur man baserar lönen. Frågor om framtiden ställdes också, hur konkurrensen från friskolorna kommer att påverka, hur högskolorna kan göra för att få fler att utbilda sig till lärare. Av personerna som sitter i ledningen på Norra Real har de flesta en bakgrund inom utbildningsväsendet som pedagog eller forskare.

### 4.3.1 Rekrytering av lärare

För Norra Real är det inget problem att hitta personal till sina lediga tjänster. Skolan är mycket populär och ständigt hör lärare av sig efter lediga jobb. Norra Real använder sig annars av Stockholms stads interna förmedling vid lediga tjänster på skolan och övertaliga lärare i kommunen har förtur. Skulle det inte finnas arbetslösa lärare i kommunen, går man ut på den öppna arbetsmarknaden och annonserar. De lärare Norra Real söker ska vara behöriga (alla fast anställda lärare på skolan är behöriga), såklart ha goda kunskaper i sitt ämne och kunna variera undervisningen. Vidare ska läraren vara projektinriktad och öppen för samarbete med lärare i andra ämnen. Aldern har ingen betydelse.

I samband med att skolan genomgick en förändring 2000 och komvux försvann skedde en ganska stor rekrytering av lärare. Många som undervisade på komvux fick

erbjudande om förtidspension och runt 10 antog erbjudandet och lämnade skolan. Det är i dagsläget inte aktuellt med någon omfattande rekrytering av lärare på Norra Real. I framtiden dock, kring 2008 då många går i pension, kommer behovet att rekrytera nya lärare att vara stort.

Att Norra Real är en omtyckt skola visar sig också på personalomsättningen. Den är låg eftersom den som kommer hit gärna stannar kvar. Vår intervjuperson trodde bland annat att elevernas intresse för studierna samt den vänliga och vackra miljön på skolan bidrog till att man gärna stannar kvar.

### **4.3.2 Organisation**

Skolan försöker också tillgodose, i samband med tjänstutdelning, lärarens önskemål om vilka klasser denne vill ha. I våra intervjuer med lärarna fanns det kritiska åsikter om på vilka grunder lönesättningen baserades. Den biträdande rektorn berättade att man på skolan hade flera kriterier vid lönesättningen. Tillsammans med facket på skolan har man bland annat satt upp bedömningspunkter som ligger till grund för lönesättningen och som bygger på i vilken mån man deltar i olika projekt, pedagogiskt utvecklingsarbete med mera. Hon kunde hålla med vissa lärares kritik om att skolledningen syntes för lite bland lärarna. Samtidigt menade den biträdande rektorn på att deras syfte var just att sköta det administrativa på skolan, var på det blir svårt att vistas i klassrum och bland lärare eftersom tiden inte räcker till. Hon tyckte ändå att rektorn på skolan träffade lärarna ganska ofta och han deltog aktivt i lönesättningen.

Mot bakgrund av att många lärare i intervjuerna ifrågasatte skolans ofta förekommande lärarkonferenser, tog vi upp ämnet i intervjun med den biträdande rektorn. Hon kunde inte riktigt förstå kritiken eftersom hon ansåg att konferenserna var nödvändiga med tanke på hur läroplanen såg ut, att den säger mindre hur läraren ska gå till väga i sitt arbete mot tidigare. Konferenserna bygger på MBL - Lag om medbestämmanderätt i arbetslivet och består av arbetsträffar, ämnesträffar, pedagogiska konferenser där elever och lärare möts, mentorsmöten som innebär att biträdande rektorn träffar lärare för att följa upp hur det går för eleverna. "Växtkraft Mål 3" är en annan serie konferenser som handlar om kompetensutveckling, relationskompetens med mera.

Ett annat problem många lärare sa sig uppleva var ökad stress och arbetsbelastning. På senare år har fler av besluten, som tidigare fattades högre upp i organisationen, flyttats ner på skolnivå. Detta har lett till större arbetsbelastning för lärare och annan personal på skolan. Beslutsfattandet har decentraliserats och läraren måste själv fatta fler beslut. Arbetstiden har också ökat jämfört med hur det var förr. Den biträdande rektorn trodde att det faktum att läraren idag möter fler elever i sin undervisning gentemot tidigare kan upplevas som jobbigt – tidigare var det en klass som man följde under hela gymnasietiden mot dagens flera elevkonstellationer.

### **4.3.3 Konkurrens om personalen**

I och med att privatskolorna blir fler torde konkurrensen märkas på ett eller annat vis för de kommunala skolorna. Hon håller med om att friskolorna påverkar övriga skolan. Kommunala skolor i Stockholm har tvingat läggas ner tack vare att det funnits för många lediga skolplatser. Hon tror dock att friskolorna behövs eftersom det i framtiden antagligen kommer uppstå kapacitetsbrist med anledning av det ökade antalet elever. Kommunens skolor kommer då inte kunna ta emot alla elever och då behövs det andra alternativ. För framtiden ser man heller inga problem vad det gäller rekryteringen av nya lärare. Skolan tror att deras konkurrenskraft ligger bland annat i att man kan locka med studiemotiverade elever, att det finns goda möjligheter för en lärare att använda sina ämneskunskaper och att skolans miljöer är lugna och har bra kommunikationsytor.

## **4.4 Intervjuerna med lärarstudenterna**

Eftersom den här uppsatsen handlar om rekrytering av lärare i framtiden, bör såklart lärarstudenter komma till tals i frågan. Vi for ut till Lärarhögskolan på Kungsholmen för att intervjua studenterna. En aning undrande såg de ut när man frågade om en intervju, men i flesta fall ställde de upp. Av dem intervjuade varierade utbildningarna allt från inriktning på förskolan till gymnasieskolan och olika ämnen. De flesta var i åldern mellan 20 och 25. Några av de intervjuade hade tidigare arbetat inom skolan och höll nu på att vidareutbilda sig på Lärarhögskolan.

### **4.4.1 Studenternas syn på skolan som arbetsgivare**

Av de studenter som vi intervjuade hade alla varit ute på praktik och flera hade tidigare jobbat inom skolan. Under praktiktiden hade kontakten med skolledningen varit begränsad för många av studenterna. Istället hade de haft mest kontakt med lärarna som de jobbade tillsammans med. De flesta hade ändå fått intrycket av att lärarna på skolorna var relativt positiva till skolledningen. De positiva omdömena från praktik och tidigare yrkeserfarenhet bestod av att skolledningen lyssnade på lärarna, att man som lärare kunnat prata med dem och påverka sin arbetssituation, att rektorn varit tydlig, att det funnits en omtanke och att man varit mån om lärarna och så vidare.

Såklart fanns det negativa åsikter om skolledningen. Flera uttryckte sig kritiskt om praktikplatsens eller tidigare arbetsplatsens ledning. Negativa saker som togs upp var inget stöd till lärarna, bristfällig kommunikation mellan ledning och lärare och en student upplevde från tidigare erfarenhet att det förekommer många oerfarna rektorer som saknar tillräcklig kompetens. En student tyckte att det var en trist stämning och lärarna verkade sakna motivation på den praktikplats som hon var på. Ledningen verkade inte förmögen att åtgärda problemet och verkade heller inte intresserade av att ha en praktikant hos sig.

#### **4.4.2 Studenternas syn på friskolor och om man vill någon gång jobba inom näringslivet**

Studenterna var positivt inställda till friskolor, och alla förutom en kunde tänka sig att jobba på en sådan skola. Studenterna tyckte att privata skolor verkar vara mer flexibla som arbetsgivare, och att man som lärare kan sätta sina egna regler. Många trodde också att privatskolor kan erbjuda bättre lön än kommunala skolor.

De flesta kunde tänka sig att jobba inom näringslivet någon gång efter sin lärarutbildning. De som kunde tänka sig göra annat hade svårt att se sig jobba inom skolan fram till pensionsåldern, utan ville prova på andra saker som omväxling.

#### **4.4.3 Hur väljer studenterna i framtiden sin arbetsplats?**

Generellt sett kan man säga att det som studenterna kommer vara mest uppmärksamma på när de väljer skola är hur arbetsmiljön ser ut. Med arbetsmiljön menas hur arbetskamraterna är och vad ledningen har för rykte. Lönen är viktig, men precis som för lärarna på Norra Real, kommer den i andra hand för de flesta av studenterna som vi intervjuade. Elevunderlaget är också viktigt vid val av skola. Det var bara en student som inte hade kravet på att jobba med studiemotiverade elever.

Skolan som studenterna väljer ska också kunna erbjuda ett bra mentorssystem. Skolan är visserligen förpliktad att erbjuda ett mentorssystem, men enligt studenterna har många skolor trots detta inte ett väl fungerande sådant system.

# 5 Analys

I denna del analyseras intervjumaterialet. I början tas skolans organisation och miljö upp – hur vi har uppfattat hur förhållandena på skolan ser ut, samt hur Norra Real kan skapa en profil ur en, av oss, framtagen identitet av skolan. Dessutom beskrivs hur vår kontakt med gymnasieskolan har varit i samband med att få tillstånd till att intervjua lärarna. Vidare tar avsnittet upp rekrytering och i den sammanställs de intervjuade lärarnas kriterier när de väljer arbetsplats. Sist i avsnittet ges elevernas betyg på Norra Real jämfört med övriga gymnasieskolor i Stockholm kommun.

## 5.1 Organisation och skolmiljö

Av de lärare som vi intervjuade trivdes alla på skolan och den främsta orsaken till det var de studiemotiverade eleverna. Men många av lärarna tyckte att skolan inte var en bra arbetsgivare och var kritisk till ledningen. Det verkar som en del lärare har en konflikt i relation med ledningen. Skolledningen verkar ha problem med att få ut reformer bland lärarna. Reformerna upplevs av en del lärarna, främst av de äldre, att de kommer uppifrån och ner och utan lärarförankring. Vissa lärare har också den uppfattningen att ledningen saknar kompetens, trots att de flesta i skolledningen har en lärarbakgrund.

En lärare påpekade att hon inte kan förstå hur rektorn kan ge rätt feedback och lön när han knappt har besökt henne i undervisningen. Men samtidigt är det en knepig situation för rektorn, för lärarna verkar inte vilja ha bedömning på sina pedagogiska kunskaper. Speciellt på en skola som Norra Real, som har en lärarkår som är relativt gammal och har en lång yrkesbakgrund. Om rektorn skulle komma och ge kritik mot deras arbete i klassrummen, skulle han troligtvis möta stort motstånd. Att jobba som lärare innebär att man har en fri roll och att man kan lägga upp och styra sin arbetssituation mycket själv. Kanske kan det bli ensamt och då kan det nog vara skönt att se rektorn besöka sin undervisning och få en uppskattning för sin arbetsinsats.

Konferenserna var inte populära bland lärarna. De tyckte att dessa tog för mycket tid och de inte fick någonting ut av dem. Ledningen verkar ha svårt med att förankra nyttan med konferenserna hos lärarna. När biträdande rektorn förklarade anledningen till konferenserna verkade de fylla en funktion eftersom läroplanen är diffus och konferenserna ger någonting konkret. Vi kan samtidigt förstå kritiken från lärarna eftersom de tar utrymme från deras övriga arbetstid. Men som vi har nämnt förut verkar det vara svårt att få ut nya reformer hos personalen. Det här kanske beror på att ledningen är mindre bra på att förklara konferensernas funktion samtidigt som lärarna kanske inte är intresserade att ta till sig de nya arbetsrutinerna.

Lärarna nämnde stressen och arbetsbelastningen som ett problem. Dels beror problemet på att lärarnas totala arbetstid har ökat, dels att tid utöver undervisningen

har utökats. Faktum är också att lärarna idag möter mer elever än förut, dessutom ökar belastningen från period till period. Det här tillsammans skapar en känsla av påfrestning i arbetet. En frustration kan uppstå hos läraren när denne upplever att ledningen inte gör någonting åt problemet. I fallet med Norra Real fanns det intervjuade lärare som hade uppfattningen att ledningen faktiskt inte gjorde någonting åt stressproblemet. Självklart är detta ett allvarligt problem som kan skapa en dålig stämning på arbetsplatsen.

Norra Real har många lärarrum där lärarna sitter tillsammans med deras ämneskollegor. Vi märkte att åsikterna var homogena i dessa arbetsrum. Man tyckte framförallt väldigt lika om ledningen på skolan. Det arbetsrum man märkte det mest var där lärarna var kritisk mot ledningen. De tyckte att den i många fall var okunnig och la sig i för mycket i deras arbete. En lärare funderade på att byta jobb eftersom hon var missnöjd med den nya rektorn. Ledningen bör vara uppmärksam på att subkulturer och silos lätt skapas i lärarrum. Om det finns en missnöjd lärare kan denne lätt få med sig andra som också är osäkra på sin arbetssituation nu när man har fått en ny chef.

### **5.1.1 Norra Reals identitet**

Ett fastställande av en identitet behövs för en skola för att kunna skapa en image och profilera sig mot bland annat arbetsmarknaden. Olika skolor har olika identiteter, för att exemplifiera görs här ett försök att identifiera Norra Reals identitet.

Norra Real är en kommunal gymnasieskola och har troligtvis fler likheter med andra gymnasieskolor i Stockholm än skillnader. Läroplanen ligger till grund för deras undervisning och kommunen driver och äger skolan. Norra Real delar troligtvis essens med många andra kommunala gymnasieskolor. Stockholms stads gymnasieskolor har i syfte att ge eleverna en bred basutbildning och grundläggande behörighet att studera på universitet eller högskola. Norra Real satsar på att erbjuda en traditionell gymnasieutbildning med endast två program: samhällsvetenskaplig och naturvetenskaplig. Eleverna ska skolas att prestera väl för att fortsätta vidare till högre utbildning och därför finns inga yrkesförberedande utbildningar på Norra Real. Norra Reals essens har en prägel att vara en klassisk gymnasieskola.

Norra Real är en av de populäraste gymnasieskolorna i Stockholm för elever att söka till. För att komma in på någon av deras program krävs höga betyg från grundskolan. Omgivningen känner också till att Norra Real är en bra skola. Skolans rykte om att vara "en av de bästa skolorna" skiljer den från andra gymnasieskolor. Det är urskiljbarheten i Norra Reals identitet. Lärarna är medvetna om skolans position och framhåller gärna det. Skolans geografiska läge gör att den delar något tillsammans med andra skolor i innerstaden, men också skiljer sig från skolor i förorten. För många elever, men också lärare, är just skolans centrala placering en viktig faktor till att man valt Norra Real. Det är populärt att läsa eller arbeta inne i stan.

Norra Reals verksamhet vilar på en historisk grund. Skolan har funnits sedan 1800-talet och byggnaden ger intrycket av en akademisk miljö. Skolan har haft en låg personalomsättning och många lärare har funnits på skolan länge. Mycket är sig likt

och oförändrat. Visserligen har skolan under en period endast haft vuxenutbildning, då man på 1980-talet lade ner gymnasieverksamheten för att i början av 1990-talet återupptagit gymnasieskolan. Ändå är vår uppfattning att organisationen på skolan förblivit i stort intakt, bara det att verksamheten har förändrats. Känslan av stabilitet är stor och under skolans existens har identiteten successivt vuxit fram och förankrats.

Norra Reals identitet har kunna förstärkas och vidmakthållits genom olika strukturer. Den tydligaste är den fysiska strukturen. Skolan är inrymd i en gammal lokal från 1890 och invändigt är det marmortrappor, högt i tak och gamla målningar på väggarna. Skolans utseende påminner hela tiden om skolans förflutna och ger en anrik prägel vilket självklart hjälper till att bevara identiteten. Exempel på formella strukturer på skolan är indelningen i olika institutioner för svenska, språk, SO-ämnen, fysik, matematik/data med mera. Indelningen är inte unik utan liknar troligtvis den som gäller för de flesta andra gymnasieskolor. Norra Real har också en hierarkisk struktur, en uppfattning som bekräftades av flera av de intervjuade lärarna. Indelningen i ämnen och hierarkin visar åter igen att Norra Real har prägel att vara en traditionell gymnasieskola. Eftersom lärarkåren på Norra Real är av relativt hög ålder och har sedan länge en vana att arbeta självständigt, är tankestrukturen den att ledningen inte ska blanda sig i allt för mycket i vad lärarna gör.

### **5.1.1.1 Profiler**

Norra Real skulle kunna profilera sig som en anrik innekstadsskola med en historisk prägel. Den erbjuder en kreativ miljö för studiemotiverade elever som inte ser gymnasieskolan som en slutstation, utan som ett steg på vägen mot högre utbildning. Profilen är lämplig för en skola som är centralt lokaliserad och som endast erbjuder studieförberedande utbildningar.

### **5.1.2 Är skolan byråkratisk?**

Som vi har nämnt tidigare gav lärarna en bild av skolan som byråkratisk och stel. Uppfattningen att skolan är byråkratisk stämmer till en viss grad, men vi tror att organisationen i det här fallet är en hybrid. Som Löwstedt (1999) skriver har skolan mer gått mot att bli en modernare organisation, bort från den typiska institutionella prägel till inslag av byråkrati. Ett bra exempel i vårt fall är de konferenser som Norra Reals lärare deltar i men inte uppskattar. Många uppfattar att ledningen försöker bestämma för mycket och lägger sig i den tid lärarna tidigare bestämde själva över. Detta kan vara ett tecken på att skolan är på väg att gå ifrån att vara en institution där medlemmarna har stor frihet till att vara en mer modern organisation där ledningen mer aktivt styr sin personal. Konferenserna i vårt fall får helt enkelt symbolisera förändringarna i gymnasieskolan. Vi kan självklart inte dra slutsatsen utifrån ett fall att alla gymnasieskolors organisationer är på väg att bli moderna organisationer. Dock kan vi bekräfta det Löwstedt skriver, med vårt fall Norra Real. I vår intervju med ledningen på Norra Real fick vi också bekräftat att mycket av ansvaret har flyttats från de styrande i kommunen till den lokala ledningen på skolan. Styrningen av skolan decentraliseras på global nivå, men centraliseras mer lokalt på skolan.

Eftersom skolan är en organisation med en hög grad professionella individer fungerar inte den med för många regler och bestämmelser. Lärare har ett arbete med mycket självbestämmande och stor frihet. Deras arbetstid blir dock allt mer reglerad av ledningen på skolan. Mer av lärarnas tid vid sidan av undervisningen går till konferenser och liknande aktiviteter. Skolan bör inte sätta alltför många regler eftersom det brukar utmynna i ett missnöje bland de anställda. Samtidigt får inte processen av moderniseringen av skolan upphöra.

När vi försökte komma i kontakt med olika skolor för förfrågningar om att göra våra intervjuer, blev vi varse den byråkrati som kan förekomma i skolans värld. I organisationen finns det många chefer och det blir väldigt lätt att delegera vidare ett beslut. Det är svårt att få chefer att ta ett beslut utan det är lättare för dem att delegera beslutet vidare till en kollega. Nästa avsnitt kommer att visa hur svårt det var för oss att hitta en skola för att göra våra intervjuer med lärare och skolledning. Avsnittet ska inte läsas som kritik mot Norra Real, utan den beskriver mer svårigheterna att etablera en kontakt med en organisation med många beslutstagare.

### **5.1.2.2 Access till skolan**

När vi första gången skulle välja en skola, föll valet på en gymnasieskola på Kungsholmen i Stockholm. Vi kom först i kontakt med en biträdande rektor som lovade oss att ta upp frågan med resten av skolledningen och sedan återkomma till oss. Vi fick senare ett svar via e-post från en annan biträdande rektor på skolan. Genom det fick vi uppfattningen att skolan var positiva till att vi kom och gjorde våra intervjuer. Efter en tid utan att vi hör något mer från skolan tog kontakt med dem för att slutligen komma överens om när vi kunde få komma och göra våra intervjuer. Vi fick då reda på att hon, den första biträdande rektorn, hade blivit osäker om vi skulle få komma eftersom hon inte visste om alla rektorer för respektive program hade givit sin tillåtelse för intervjuerna. För att skynda på ett besked, föreslog vi att hon skulle skicka ett så kallat gruppmail till resten av sina kollegor i ledningen, men fick svaret ”jag vet inte hur man gör”. Hon lovade dock höra av sig till oss om en vecka när ledningen hade haft sitt veckomöte. När veckan sedan gått hade vi ännu inte fått något svar av henne, och det har vi idag fortfarande inte fått. Vi har försökt att e-posta och ringa, men det har inte gett något resultat. När vi inte fick något som helst respons beslutade vi att gå vidare och hitta en annan skola.

Eftersom en av oss bor nära gymnasieskolan Norra Real på Roslagsgatan beslöt vi oss att pröva där. Vi tog kontakt med skolan och fick prata med en av två biträdande rektor och förklarade för henne vårt syfte med vår uppsats och frågade om vi kunde få komma till skolan och intervjua några lärare. Hon sa att det var ett beslut som hon inte kunde ta, istället fick vi telefonnummer till lärarrummen för att fråga lärarna direkt om någon var intresserad och hade tid. Ingen av lärarna var beredd att ge svar på om det gick bra för oss göra våra intervjuer med dem (förutom en lärare som var beredd att ge en telefonintervju) förrän vi fått tillstånd av ledningen. Vi ringde tillbaka till den biträdande rektorn som vi först hade haft kontakt med och framförde vad lärarna hade sagt. Trots det var hon inte heller beredd att svara på om vi kunde komma till skolan. Vi blev anvisad att ringa till en annan biträdande rektor som var ansvarig för undersökningar på skolan. När vi fick tag i biträdande rektor nummer två var hon

relativt positiv till att vi kunde få komma dit och göra intervjuerna. Men hon ville ha ett kort e-postmeddelande som förklarade vårt syfte och tillvägagångssätt med intervjuerna. Vi kom överens om att vi skulle höra av oss på fredagen samma vecka, eftersom det var enda dagen som hon var kontaktbar. Vi fick också reda på att den enda tiden som skulle vara möjligt för att komma dit var tisdag och onsdag nästkommande vecka. Efter det gick lärarna på lov och när de kom tillbaka skulle de ha för mycket att göra för att få tid till intervjuer.

När så fredagen kom ringde vi som avtalat till vår kontaktperson, dock utan att nå henne. Hela dagen försökte vi ringa, men det var helt omöjligt att få tag i henne. Det var bara att ge upp och försöka på måndag istället. På måndagen ringde vi och fick meddelandet att hela skolledningen var på utbildning fram till torsdagen. Vi hade då inte fått svar vare sig på telefon eller via e-post om det gick bra att komma. Fruktlösa försök gjordes också att nå biträdande rektorn på mobiltelefon. Pressade av tiden, bestämde vi till slut att ändå gå till skolan för att göra våra intervjuer, trots saknaden av ledningens godkännande. Vi ringde och gav ett meddelande på biträdande rektorns mobilsvär, där vi framförde våra planer. Vilde inte skolans ledning att materialet skulle användas var vi beredda att respektera det.

Efter att vi hade gjort intervjuerna med lärarna försökte vi komma i kontakt med den biträdande rektorn för att se om det var okej att vi hade varit på skolan. Dessutom ville vi höra om vi kunde få komma och intervjuva någon ur skolledningen. Efter en hel del telefonsamtal fick vi tillslut kontakt med henne en vecka efter gjorda intervjuer. Hon bad om att få frågorna överskickade för att kunna dela med sig dem på det ledningsgruppsmöte som de snart skulle ha.

Vi pratade åter med den biträdande rektorn veckan efter och fick beskedet att vi kunde få använda det empiriska materialet i vår rapport. Hon tyckte dock att det var konstigt att vi hade kommit till skolan oanmälda. Vi önskade också en intervju med henne som skulle handla om rekryterings- och organisationsfrågor, men fick beskedet att hon inte var rätt person. Men hon lovade att ta kontakt med den andra biträdande rektorn som var rätt person att intervjuva, och ge oss en tid för en intervju. Hon skulle återkomma samma dag om tid och plats. När dagen gick mot sitt slut hade vi fortfarande inte fått något svar och vi skickade då e-post direkt till den andra biträdande rektorn för att få ett svar. Vi fick svaret att hon inte visste om någon intervju. Dagen efter träffade vi vår handledare för uppsatsen som tipsade oss att det var lika bra att åka till skolan och sätta sig där tills man får intervjun gjord. Vi följde rådet och dagen efter, klockan 09.00, gick vi upp till rektorskontoret och knackade på för att få en intervju. Vi hade tur för hon hade just avbokat en annan intervju på morgonen så vi fick ta den tiden. Slutligen var vi färdiga med intervjuerna.

## 5.2 Rekrytering av lärare

Den kommunala skolan måste vara beredd på att många av de studenter som går ut lärarhögskolor runt om i landet lika väl kan tänka sig att jobba privat som inom kommunal skola. Lärarna som vi pratade med på Norra Real var inte speciellt intresserade av att arbeta inom friskolan. De tyckte att friskolor verkade vara mer osäkra och att en kommunal skola kunde erbjuda en säkrare anställning. Studenterna

tyckte nästan tvärtom, de tyckte att friskolor verkar vara en mer spännande miljö att arbeta i. Enligt dem är ledningarna inte lika byråkratiska som i kommunala skolor, dessutom kan man påverka sin egen arbetsituation mer. Om det är på det sättet går ifrågasätta, men det är inte det viktiga. Det viktiga är att studenterna uppfattat att det är på det sättet och det bör man vara orolig för inom den kommunala gymnasieskolan.

När studenterna börjar jobba kommer de enligt dem själva att söka skolor som har bra arbetsmiljö. Det är viktigt för dem att skolan kan erbjuda en bra ledning och duktiga arbetskamrater samt att det finns studiemotiverade elever. Lärarna hade rätt i att de skolor som erbjuder ett bra mentorssystem kan locka till sig kompetent arbetskraft. Det här bekräftades när vi gjorde intervjuerna med studenterna. Lönen kommer i andra hand både för studenterna och lärarna vid val av skola. Men det som skiljer studenterna och lärarna är att studenterna gör ingen större skillnad på att jobba på friskola eller inom det kommunala.

## 5.2.2 Rangordning av rekryteringskriterier

I avsnittet 3.7 Rekrytering nämns fem faktorer som bör tas hänsyn till för att en organisation ska vara lyckosam i sin rekrytering. Med hjälp av det empiriska materialet har vi gjort följande rangordning av dessa fem punkter.

Första punkten är ur ledningens synvinkel och det är att storleken och kvaliteten på processen måste vara tillräcklig stor och kostnadseffektiv för att vara lyckosam. Punkten kommer framförallt att bli viktig för den kommunala skolan i framtiden när det behövs en mer aggressiv rekryteringsprocess av lärare än idag. Idag är det svårt för gymnasielärare att få fast anställning, detta gör att gymnasieskolan inte har behövt marknadsföra sina tjänster. Men i framtidens lärarbrist och med ökning av antalet friskolorna kommer det inte finnas lika många lärare att välja mellan. Då behöver den kommunala skolan etablera rekryteringskampanjer för att locka till sig lärare. Eftersom den kommunala skolan redan idag har ansträngd budget kommer det troligtvis inte finnas mycket pengar över för den att marknadsföra sina tjänster. Därför är det viktigt att hålla en så pass hög kvalitet på rekryteringsprocessen som möjligt, att man får ut allt för varje spenderad krona. Ledningen på de kommunala gymnasieskolorna måste hela tiden ställa sig frågan om processen är tillräckligt kostnadseffektiv eller om man kan använda de pengarna på ett annat sätt.

Den första punkten utgår alltså från ledningens perspektiv, resten av punkterna utgår istället från de arbetssökandes perspektiv. Den andra punkten, hur många som kan tänkas söka tjänsten samt var den är lokaliserad, gäller verkligen för den kommunala gymnasieskolan i Stockholm. Gymnasieskolor som är lokaliserade i innerstan är mer populära bland lärare på grund ut av att de har mer motiverade elever än förortsskolor. Tredje punkten, med förmåner och lön kommer den kommunala skolan ha svårt att konkurrera mot näringslivet och friskolor. Den kommunala skolans arbetsmiljö måste vara i den grad så mycket bättre än sina konkurrenter att det inte spelar någon roll att konkurrerande skolor kan erbjuda högre lön och bättre förmåner åt sin personal. Jobb- och organisationskvalitet är den fjärde faktorn, detta spelar en stor roll för lärare när de söker tjänster. Ledningens och skolans kvalitet är av betydelse och om skolan har ett dåligt rykte kommer den att få väldigt svårt att locka till sig kompetent personal. Den

sista och femte punkten är organisationens image, detta är inget problem för den kommunala skolan som inte har haft några nutida stora skandaler. Att skolan sedan har en liten tråkig stämpel på sig är en annan sak, det förefaller inte avskräcka unga lärare från att söka sig till den kommunala skolan.

Vad lärare och blivande lärare i våra intervjuer anser viktigt vid val av skola att arbeta på, är följande enligt vår tolkning:

1. Jobb- och organisationskvalitet: Den här punkten är den absolut viktigaste för lärare. Vad har man för möjlighet att utöva sitt yrke, vad har ledningen och lärarna på skolan för rykte och inte minst hur ser elevunderlaget ut?
2. Tjänstens lokalisering och hur många som kan tänkas söka den: Elever med höga betyg från grundskolan söker sig till Stockholms innerstads skolor. Detta gör att lokaliseringen av skolorna är viktigt också för lärarna, de flesta lärare och lärarstudenter vi pratade med vill jobba med duktiga och motiverade elever.
3. Image: Här ser vi image utifrån den kommunala skolan kontra friskolor. Idag har den kommunala skolan kanske en bättre image tack vare att många lärare drar sig för att söka till friskolor eftersom de anses vara mer osäkra. Dock håller detta på att försvinna tack vare att unga lärare har en annan uppfattning än sina äldre kolleger och är mer positiva till friskolor.
4. Förmåner och lönen: Detta har visat sig vara mindre viktigt för lärare. Lärare tycker att arbetsförhållanden är viktigare än lörens storlek. Därför behöver inte den kommunala skolan oroas över att vissa friskolor i framtiden kanske kan erbjuda en högre lön.

Den här rangordningen är viktig för ledningen att uppmärksamma när den ska utforma rekryteringsprocessen. Rangordningen kan ändras beroende på rådande samhällsklimat. Men idag ser rangordningen, enligt vår studie, ut så här.

### **5.2.3 Rekrytering och Norra Real**

En fara är att Norra Real tar för givet att man alltid kommer att ha ett bra elevunderlag. I avsnittet Empiri framgår det att elevunderlaget är av stor betydelse när en lärare väljer skola. Norra Real har ett av de bästa elevunderlagen i Stockholm och har på grund ut av det inga problem att locka till sig duktiga och behöriga lärare. Men vi tycker att det behövs andra starka verktyg än elevunderlaget vid rekrytering av kompetent personal.

Vad skulle hända om det blev en ökning av antalet friskolor i Stockholm som lockar till sig de allra bästa eleverna från grundskolan? Då behöver skolor som Norra Real kunna erbjuda en stark organisation som förhindrar att de bästa lärarna försvinner. Studenterna som blir våra framtida lärare kommer inte ha och har ej samma motvilja till att jobba inom friskolor som de nuvarande lärarna har idag.

## 5.3 Stockholms gymnasieundersökning

Eftersom inga intervjuer har gjorts med elever på Norra Real använder vi oss av rapporten Stockholms gymnasieundersökning för läsåret 2002/03 från Utrednings- och statistik kontoret. Alla elever i årskurs 2 i 23 kommunala gymnasieskolor i Stockholms stads har ingått i en undersökning om sin skola och sin utbildning. 71 procent svarade att de var nöjda med sin skola, medan 13 procent svarade att de var missnöjda. Skillnaden mellan skolor ökar och är större än tidigare. Att läraren tar hänsyn till eleverna och håller dem informerade är viktigt ur ett elevperspektiv enligt undersökningen. Vi väljer här att presentera de för oss mest intressanta resultaten i rapporten.

70 procent av eleverna på Norra Real är nöjda eller mycket nöja med hur lärarna behandlar dem, 10 procent av eleverna var missnöjda. Siffrorna motsvarar genomsnittet för alla skolor i undersökningen. På Norra Real är 38 procent nöjda eller mycket nöjda med gruppernas storlek vid undervisningarna, nästan lika många, 36 procent, är missnöjda. Som jämförelse är genomsnittet bland skolorna i rapporten 57 procent respektive 22 procent. Troligtvis beror resultatet på att Norra Real har stora klasser, runt 30 stycken i varje, samtidigt som undervisningssalarna är små och inte anpassade till dagens undervisning.

I undersökningen fick eleverna ge ett helhetsomdöme om sin skola. Intressant att notera är att Norra Real hamnar under det genomsnittliga medelvärdet för kommunens 23 tillfrågade gymnasieskolor. Trots sin popularitet bland sökande får skolan medelvärdet 0,72 jämfört med 0,77 för alla skolor. Bäst värde hade Blackebergs gymnasium med 1,35. 56 procent av eleverna på Norra Real svarade också att de kunde tänka sig att rekommendera sin skola för andra elever och 23 procent kunde inte tänka sig det. Genomsnittet för alla skolor var 55 procent och 22 procent, det vill säga nästan identiska med hur eleverna på Norra Real svarat.

Det är märkligt att Norra Real, som är en populär skola att söka till, inte hamnar högre upp i statistiken över elevernas helhetsomdöme. Uppenbarligen är det andra kriterier än hur bra skolan är som avgör viken gymnasieskola man väljer. Statusen spelar stor roll, att gå i en skola i innerstan är eftertraktat och prestigefyllt. Det låga helhetsomdömet kan bland annat bero på höga prestationskrav från eleven. Att komma från grundskolan med höga betyg och sedan mötas av högre krav och andra elever som är duktigare kan skapa en pressande situation för vissa elever. Andra faktorer kan vara att eleverna har höga förväntningar på undervisning med mera som sedan inte uppfylls. Omkring 41 procent av eleverna på Norra Real svarade att de var mycket nöjda eller nöjda med hur lärarna förmår stimulera och väcka intresse, 35 procent är var missnöjda och 23 procent svarade varken eller. Genomsnittet för alla skolor i undersökningen är 51, 21 respektive 26 procent. Norra Real har alltså sämre siffror än genomsnittet och detta kan i framtiden innebära problem för skolan. Fortsätter elevernas betyg på skolans undervisning vara låg, finns det en risk att eleverna med höga betyg från grundskolan slutar söka sig till Norra Real. Det är en hotbild ledningen på Norra Real måste ta hänsyn till och försöka åtgärda.

# 6 Förslag på åtgärder

## 6.1 Rekrytering

Gymnasieskolorna i Stockholm upplever idag ingen kris i att få tag på lärare. Tvärt om, det är snarare svårt för en lärare att få en tjänst på någon gymnasieskola. Men om sju till tio år kommer många av de lärare som arbetar idag att gå i pension, och då kommer skolorna behöva använda konkurrenskraftiga medel för att ”slåss” om de behöriga lärare som finns på arbetsmarknaderna. En enskild skola måste jobba aktivt för att positionera sig mot den framtida arbetskraften. I fallet med studenterna var problemet att många under sin praktiktid inte hade någon kontakt med ledningen på skolan. Praktikanterna hade istället enbart kontakt med lärarna. Redan här borde praktikanterna få träffa ledningen så att den kan ge en bild av skolan och organisationen. Studenterna som kommer ut till skolorna är den framtida arbetskraften och då måste skolledningen på alla skolor engagera sig för att ge en positiv bild av skolan som arbetsgivare

Ett medel för att kunna ta upp kampen om dessa lärare är, som vi har nämnt i avsnitt 3.4 Mentorskap, att skapa ett välfungerande mentorsprogram. Vi ska ge ett förslag på hur ett mentorsprogram kan se ut och som underlag till det har vi använt oss av Ahlströms bok ”Mentorskap erfarenheter för personlig och professionell utveckling” (2002).

### 6.1.1 Vårt eget mentorsprogram

Vårt mentorsprogram är ett internt program med både lärare och adepter från den egna skolan. Viktigt att påpeka är att om det ska bli ett mentorsprogram och inte ett lärlingsprogram är det adepten som ska leda undervisningen och inte mentorn. Ett lärlingsprogram kan även det fungera, men vi tror att det är bättre att adepten istället får lära sig av sina egna misstag och därför är mentorprogrammet att föredra än ett lärlingsprogram. Men vi kommer ändå ha med ett lärlingsmoment i vårt mentorsprogram. I mentorskapet är det adepten som är huvudpersonen medan mentorn är en viktig bifigur.

Samordningsrollen för mentorsprogrammet bör vara den personen i skolan som har ansvaret för rekryteringen av lärare. Samordnaren har då både ansvaret att rätt lärare kommer in i skolan och att deras kompetens tas till vara på bästa möjliga sätt.

Vår uppfattning är att adepten och mentorn inte behöver undervisa samma ämnen. Lärarna samarbetar inte tillräckligt mycket över gränserna, och de skulle behöva bli bättre på att ta lärdom av varandra. Det är också bra för adepten att få träffa och samarbeta med lärare från andra ämnen förutom sina ämneskollegor. Framförallt kan

detta förhindra att framtida subkulturer och silos bildas inom skolan. Ledningen bör inte välja en lärare som har en negativ inställning till dem eftersom adepten kan ta till sig en liknande inställning.

Lärare som är villig att bli mentorer borde bli erbjuden möjligheten till minskning av antalet undervisningstimmar. Detta borde passa äldre lärare som kanske inte orkar med lika stor arbetsbelastning som förut, men ändå vill ha kvar sin heltidslön. Dessa lärare har också en lång yrkeserfarenhet och har mycket kunskap att förmedla till en ung adept. När läraren kommer till arbetsplatsen ska mentorn redan vara utsedd av skolledningen. Adepten och mentorn träffas innan första arbetsveckan för att lära känna varandra lite bättre.

Den allra första tiden i en organisation är den mest turbulenta med många nya intryck för den nyanställde. Det är därför lämpligt att utforma ett schema under den första turbulenta månaden. Ett enkelt förslag på ett sådant schema utformat av oss kan se ut enligt följande:

- *Första dagen:* Mentorn presenterar adepten till sina kollegor och visar runt i lokalerna som adepten ska undervisa i.
- *Första veckan:* Mentor sitter med i klassrummet och följer sin adept och fungerar samtidigt som ett bollplank. Det är dock inte mentors uppgift att komma med pedagogisk kritik. Under denna första vecka är det tiden som är mest intensiv under mentorsprogrammet. För att adepten ska få fler infallsvinklar till sin undervisning, kan han eller hon följa med mentorn när denne har undervisning. Adepten och mentorn träffas åtminstone en gång varje dag för informella möten där man pratar om hur arbetet går.
- *Andra till tredje veckan:* Man börjar fasa ut mentorsrollen för adepten. Mentorn börjar allt mindre följa adeptens i sitt arbete. Man har dock kvar åtminstone ett informellt möte per vecka för att höra hur det går.
- *Efter fjärde veckan:* Nu träffas adepten, mentorn och samordnaren för att prata om hur det har gått. Har adepten känt att han eller hon lärt sig något av sin mentor och känner mentorn att adepten varit mottaglig förslagen. Här beslutas också om mentorsprogrammet ska fortsätta eller om det ska avslutas. Vill adepten fortsätta i ett mentorsprogram? Vill adepten byta mentor? Sådana frågor ska besvaras under detta samtal.

Resterande tid av mentorsprogrammet är det lämpligt att mentorn och adepten träffas en gång per månad för samtal. Adepten får följa med mentorn på dennes undervisning hur mycket han eller hon vill. Mentorn har uppföljning med samordnaren för att ge information hur det går för adepten. Samordnaren träffar också adepten får enskilda samtal om dennes arbetssituation. Med informationen från samtalen tar samordnaren beslut om mentorn ska följa med i adepten under dennes undervisning. När den formella tiden för mentorsprogrammet är slut träffas samordnaren, adepten och mentorn för ett avslutningsmöte för att prata om hur tiden under mentorsprogrammet har varit.

Längden på mentorsprogrammet varierar beroende på adeptens tidigare erfarenhet från läraryrket. En nyutbildad lärare borde få ha sin mentor under en längre tid än en kollega med längre yrkeserfarenhet. En erfaren lärare kommer troligtvis inte vilja ingå i ett mentorsprogram, för denne räcker det att bli presenterad för sina kollegor och bli visad runt på sin nya arbetsplats. Men det skulle även bra för denne att få nya infallsvinklar till sitt yrke, men troligtvis kommer inte att en erfaren lärare att se det som nya infallsvinklar på lärandet utan mer som pedagogisk kritik.

Om man kan införa ett sådant här enkelt mentorsprogram ökar möjligheten att kunna knyta till sig många duktiga nyexaminerade lärare. Det behövs inte mycket för att en nyanställd ska känna att han eller hon får uppbackning både från ledningen samt sina lärarkollegor. Enligt oss kommer adepten att bli en bättre och mer självsäker lärare av mentorsprogrammet. Denne kommer att lära sig att ta intryck från andra kollegor och vara mer lyhörd mot sina egna brister. Förhoppningsvis kan mentorskap också skapa en relation mellan mentorn och adepten så att de fortsätta och träffas och prata om sina eventuella problem på ett mer socialt plan.

### **6.1.2 Profilering och image**

För att vara lyckosamma i framtida rekrytering bör den kommunala skolan ha en fördelaktig image hos sina intressenter. De lärarstudenter som vi pratade med på Lärarhögskolan i Stockholm gav en bild av den kommunala skolan som en byråkratisk och stel organisation att jobba inom. Problemet blir allvarligare genom att friskolor upplevdes som mer spännande. Dessutom har den kommunala skolan de senaste åren förlorat sin monopolsituation, och har och kommer få en hård konkurrens från friskolor. På det sättet eleverna väljer gymnasieskola, med betygen från grundskolan som underlag, är risken stor att vissa skolor segregeras och enbart får en viss typ av elever. Allt detta gör att den kommunala skolan bör fundera över hur den ska profilera sig som en bättre organisation att jobba inom jämfört med alternativa friskolor.

I avsnittet 3.5.1 Identitet och image finns det tre stycken fällor: imitation, opportunistisk och idealism som organisationer ska akta sig för när en organisationsidentitet skapas. Den kommunala skolan ska se till sina egenskaper och bygga på dem för att skapa en mer fördelaktig identitet som i sin tur ger en bättre image till skolans intressenter. Det man absolut inte ska göra är att gå in i dessa tre fällor. Att försöka imitera en annan organisation eller att försöka rida på trender inom samhället eller framställa sig som någonting man inte kan leva upp till i verkligheten leder till att organisationen inte får en identitet som passar de egna villkoren.

Den kommunala skolan ska istället inrikta sig på att förmedla sin absolut bästa egenskap som arbetsgivare, anställningstryggheten. Friskolor kanske ses som mer spännande att jobba inom för lärarstudenterna, men de kan inte ännu erbjuda samma trygghet till sina anställda. Visserligen finns det en risk att ge en tråkig stämpel på den kommunala skolan när anställningstryggheten förmedlas som den bästa egenskapen för framtida arbetssökande. Men den kommunala gymnasieskolan kommer nog alltid ses som mer mindre "rolig" än friskolor eftersom den är offentlig. Den kommunala skolan kan alltid positionera sig mot de lärare som väljer typ av skola av ideologiska skäl, för dem blir aldrig friskolor ett alternativ. Men bara för att den kommunala skolan idag

ses som auktoritär betyder det inte att den alltid kommer att upplevas på det viset. Genom att göra en del mindre ändringar i organisationen kan den kommunala gymnasieskolan få bort den auktoritära stämpeln som den nu har. Då kan också en annan identitet skapas som gör att skolan kan få en mer levande image av organisationen hos studenter och unga lärare.

## 6.2 Organisation

Den kommunala gymnasieskolan har idag enligt oss en del organisationsproblem som redan nu bör ses över och minimeras så att den även i framtiden kan vara framgångsrik i rekrytering av lärare.

### 6.2.1 Förhindra grupperingar inom organisationen

Som vi har nämnt i Empirin och Analysen upptäckte vi att lärarrummen på Norra Real inbjöd till att skapa grupperingar bland lärarna. I dessa grupperingar skapades det homogena synpunkter hur ledningen skötte sitt jobb. Under avsnittet Teori togs begreppen subkulturer och silos upp för att förklara fenomenet med grupperingar. Det bästa sättet att förhindra syndromet är att skapa en stark organisationsidentitet hos dess medlemmar. Enligt oss kan en stark organisationsidentitet bara uppnås om de anställda vet om organisationens värderingar.

Det första steget att förhindra grupperingar är att ha en bra kommunikation i organisationen. Skolledningar bör ha en levande dialog med sina lärare, vi fick uppfattningen av att lärare idag har en ansträngd relation till deras chefer. Därför vore det lämpligt att bygga upp kommunikationsbroar mellan skolledningar och lärare, en enkel bro kan vara att rektorn skriver en gång i månaden ett informationsbrev som skickas med e-post till lärarna på skolan. I det här brevet kan det nämnas det som händer i skolan samt händelser i omvärlden som påverkar den kommunala skolan. Om inte lärarna håller med ledningen spelar ingen större roll, det viktiga är att lärarna får veta om vad ledningen tycker och tänker. Sådan här envägskommunikation från ledningen räcker så klart inte med det kan vara ett viktigt medel för lärare att få reda på vad ledningen på deras skola har för värderingar och synpunkter. Det är ett bra komplement till de enskilda utvecklingssamtal som ledningen har med lärarna.

Att bättra på kommunikationen mellan ledningen och de anställda kan också förhindra att de anställd uppfattar att det läggs på reformer utan någon lärarförankring. Ledningen kan via e-post informera lärarna om kommande reformer. Dess syfte kan också förklaras i förtid så att lärarna kan ge sina synpunkter på dem. Den här typen av kommunikation från ledningen till personalen är en slags intern marknadsföring som hjälper till att skapa en gemensam värdegrund i organisationen. Kommunikationen hjälper till att både stärka ledningens och organisationens styrka.

Andra steg som kan tas för att förhindra grupperingar är bland annat mentorssystem, som gör det möjligt för lärare som vanligtvis inte har någon kontakt med varandra att mötas och knyta arbets- och vänskapsband.

## 6.2.2 Motivationsprogram för lärare

Att bygga bra motivationsprogram i skolan är svårt eftersom det idag inte finns några pengar över i skolbudgeten till det. För oss är det också svårt att ge något universellt bra svar på vad skolor ska skapa för motivationsprogram för lärarna, olika skolor har olika personalproblem. Vi kommer därför inte ta ge några förslag till belöningar till skolans personal. Varje skola måste titta till sina egna resurser och sedan besluta om vad personalen ska få för belöning. För en organisation med knappa resurser, som exempelvis den kommunala skolan, är sociala belöningar ett viktigt medel att lägga tonvikt på. Sådana belöningar kan exempelvis vara att ge de anställda uppmuntran och erbjuda olika former av kompetensutveckling.

## 7 Slutord

Gymnasieskolan är en sluten värld, dess organisation genomgår dock i dagsläget en förändring till att bli mer modern. Det har länge varit svårt att genomföra reformer i skolan och det finns en ovilja inom lärarkåren till förändring. Orsakerna till detta är bland annat en bristande kommunikation mellan lärare och ledning där budskapen inte verkar gå fram. Konferenserna får i vår fallstudie symbolisera denna problematik med bristande förståelse från lärarna om behovet av dessa. Kommunikation har också en betydelse i skapandet av en identitet och en gemensam värdegrund. Vårt förslag på hur kommunikationen kan förbättras kanske ses som aningen naivt och enkelt men det är ett första steg till en öppnare organisation och en bättre relation mellan de olika parterna.

I vår studie har vi kommit fram till att lärarna sätter arbetsförhållandena före hög lön. Med arbetsförhållande menas en kompetent ledning som finns närvarande, bra kollegor, elever som är närvarande och har en vilja att lära sig samt att läraren får utöva det den är bra på. Ett fungerande mentorsprogram är också av betydelse för att nya lärare ska trivas i organisationen. Redan under studentens praktiktid är det viktigt att ledningen har en kontakt med denne. Syftet är att bygga en relation med studenten för att denne sedan ska komma tillbaka. Uppfyller den kommunala skolan dessa kriterier kommer det inte vara något problem för den att rekrytera och behålla lärare. Sedan finns det andra kriterier som exempelvis skolans geografiska placering som inte skolan kan göra någonting åt. Som det är just nu drar skolor i innerstan fördel av det och har lättare att locka till sig lärare och elever.

I undersökningen är lärarstudenternas inställning till friskolor mer positiv än lärarna. Friskolor ses hos studenterna som mer nytänkande och mer spännande än den kommunala gymnasieskolan. Lärarna ser istället friskolan som mer osäker i anställningstryggheten samt att det finns hos vissa ideologiska skäl mot privatägda skolor. I framtiden kommer det att göras mindre skillnad mellan kommunägda och privatägda skolor. Det här innebär en tydligare konkurrens mellan de båda skolformerna om de lärare som finns på marknaden. En profilering av den kommunala skolan är därför viktig för att kunna konkurrera på lika villkor mot elever och lärare.

Förhoppningsvis har uppsatsen gett en insikt hur den kommunala skolan fungerar och vad som lockar till anställning inom den. Uppsatsen kommer inte med några radikala idéer eller förslag till den kommunala skolan. Det handlar mer om att ta tillvara och bli bättre på det man är bra på och att minimera det man mindre bra på.

# 8 Litteraturförteckning

## Litteratur

- Adizes, I. (1990). *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber
- Ahlström, G. (2002). *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Apéria, T. (2001). *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P. & Van Wart, M. (2001). *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gustavsson, B. (2003). *Kunskapande metoder; inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Holm, O. (2002). *Strategisk marknadskommunikation – teorier och metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Kapferer, N. (2003). *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (Second edition). London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey, NJ: Pearson Education
- Löwstedt, J. (1999). Håller skolan på att bli en organisation som alla andra? I L. Lindqvist, J. Löwstedt & U. Torper (Red.), *En friare skola; Om styrning och ledning av den lokala skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (2003) Coming to an New Awareness of Organizational Culture. I T. Apéria, *Brand Relations Management – giving a promise and keeping it* (kurskompendium). Stockholm: Stockholms universitet.
- Stensson, S. (2002). *Möte med konkurrens – hur du marknadsför offentlig verksamhet*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Thurén, T. (2000). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.
- Tillberg, U. (1999). *Organisationsidentitet och handling – på väg mot en helhetssyn på förändring i skolan*. I L. Lindqvist, J. Löwstedt & U. Torper (Red.), *En friare skola; Om styrning och ledning av den lokala skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Ödman, P.-J. (2003). Hermeneutik och forskningspraktik. I B. Gustavsson (2003). *Kunskapande metoder; inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

## Referenser från Internet

- Norra Real. (No date). *En kort historik*. [On-line]. Available: <http://hem.bredband.net/patlon/nr/historik.html> [2004, January 6].
- Skolverket. (2002). *Pedagogisk personal i barnomsorg, skola och vuxenutbildning – bedömning av behov och tillgång* [On-line]. Available: <http://www.skolverket.se/pdf/regeringsuppdrag/Lararrapport0606.pdf> [2004, January 6].
- Skolverket. (2003). *Behov av och tillgång på pedagogisk personal – Skolverkets bedömning 2003*. [On-line]. Available: [http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2003/filer03/Yrkeslarare\\_030602.pdf](http://www.skolverket.se/publicerat/press/press2003/filer03/Yrkeslarare_030602.pdf) [2004, January 6].

- Skolverket. (No date). *Vad är fristående skolor?* [On-line]. Available: [http://www.skolverket.se/friskolor/information/fristaende\\_skolor.shtml](http://www.skolverket.se/friskolor/information/fristaende_skolor.shtml) [2004, January 6].
- Utrednings- och statistikkontoret. (2003). Stockholms gymnasieundersökning – läsår 2002/2003. [On-line]. Available: [http://www.usk.stockholm.se/internet/publ/utr\\_rapp/gymnasie2003.pdf](http://www.usk.stockholm.se/internet/publ/utr_rapp/gymnasie2003.pdf) [2004, January 6].
- Örberg, T. (2002, 26 september). Lärarbristen höjer lönerna. *Svenska dagbladet*. [On-line]. Available: [http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did\\_2724411.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did_2724411.asp) [2003, November 20].

## Intervjuer med lärarna på Norra Real i Stockholm den 21-22 oktober 2003.

### Frågorna som ställdes:

#### Bakgrund

1. Ålder, kön, civilstånd, boendeplats
2. Hur länge har du jobbat som lärare?
3. Är du examinerad lärare,
4. Varför valde du att bli lärare?
5. Är du nöjd med ditt yrkesval? Varför?
6. Har du arbetat tidigare på andra skolor?
7. Har du arbetat med något annat än som lärare?

#### Lärarens valkriterier

8. Vad fick dig att börja på den här skolan?
  - Vilka var de avgörande faktorerna till du valde just denna skola?
  - Fanns det andra alternativ i val av skola?
  - Om ja, vad saknade de andra alternativen?
9. Och hur länge har du jobbat här?

#### Skolmiljön

10. Hur trivs du på skolan?
  - Vad är bra?
  - Vad är mindre bra?
11. Hur tycker du skolan är som arbetsgivare?
12. Vill du se förändringar på skolan, i så fall vad?
  - Vad tror du din skola kan göra för att locka till sig lärare?
13. Funderat på att byta arbetsplats?
  - Byta till en annan skola?
  - Byta yrke helt och hållet?
  - I så fall varför?
14. Vilka kriterier tror du, om du bortser från dig själv, är de viktigaste för en lärare när denne väljer arbetsplats?

### Lärarnas bakgrund

- Av de intervjuade var 8 kvinnor och 4 män.
- Genomsnittsålder totalt: 49,8 år. Kvinnornas genomsnittsålder: 49,9 år. Männens genomsnittsålder: 49,5 år.
- Den äldsta kvinnan vi var intervjuade var 62 år den yngsta var 30år. Den äldsta mannen vi intervjuade var 61 år och den yngsta 33 år.
- Civilstånd: 5 gifta, 3 sambos, 4 ogifta.
- 7 bodde i utkanten av Stockholm. 5 bodde i innerstan.
- Alla var behöriga lärare.
- Genomsnittstiden som de har jobbat som lärare är totalt: 17,9 år. Kvinnornas genomsnittstid: 18,6 år. Männens genomsnittstid: 16,5 år.
- Genomsnittstiden lärarna hade jobbat på Norra Real är totalt: 6,3 år. Kvinnornas genomsnittstid: 6,9 år. Männens genomsnittstid: 5,3 år.
- Den som hade jobbat längst på Norra Real av de lärare som vi intervjuade hade varit på skolan 15 år. Den som hade jobbat kortast tid hade bara varit på skolan i 3 månader.

- Alla hade jobbat tidigare på andra skolor.
- 7 har inte jobbat med någonting annat än som lärare. Jobb som de andra 5 hade jobbat med var bland annat forskare, utredare, tolk, ingenjör och värdinna med mera.

Svaren på frågorna 1-9 redovisas inte med hänsyn till lärarnas anonymitet.

### Läraryntervju 1

10. Bra, kollegorna och kontakten med eleverna är bra. Eleverna är dessutom trevliga och ambitiösa. Det som är mindre bra är de stora klasserna och att man måste ibland vara en "extra mamma" till eleverna.
11. I mitten på en skala. Det finns en oförståelse från politiker och ledning hur det är att vara i ett klassrum. Det är också för stora grupper, över 25 elever i varje grupp är för mycket. Det är svårt att uppfylla alla krav från ledningen.
12. De flesta lärare attraheras av duktiga elever, kul att Norra Real är en av de populäraste skolorna.
13. Ja det hade hon, "man tröttnar". För mycket fokus försvinner från själva kärnuppgiften. Känner dock att hon är för gammal för att vara attraktiv på arbetsmarknaden. Vill inte flytta till privat skola på grund ut av för stor arbetsbelastning.
14. Arbetsro, att man åstadkommer nytta. Inte för oroliga elever och att de har ett intresse av skolan. Lärare går mycket på ryktet om skolan.

### Läraryntervju 2

10. Eleverna är bra. Skolförvaltningen är mindre "vet inte vad de gör".
11. Skolförvaltningen vet inte vad de gör och saknar kompetens. På en skala av 10 ligger skolan kring 6-7.
12. Norra Real behöver inte göra så mycket, de saknar inte lärare. Skolan generellt är lönefrågan viktig. Skolan vill inte ha akademiker idag, utan mer yrkesinriktade lärare.
13. Ja, för ombytes skull. Brukar vara 4-5 år på varje arbetsplats. Trivs bra på skolan.
14. Eleverna är viktiga. Om skolans ledning har ett dåligt rykte söker färre lärare.

### Läraryntervju 3

10. Jättebra, eleverna är superbra och motiverade. Det som är negativt är konferenserna som tar för mycket tid från undervisningen. Lärarna får inte bestämma själva vad de vill göra med sin egen tid.
11. Konstig situation där lärarna jobbar självständigt och behöver inte skolleningen. Ledningen sätter inte upp mål. Har ingen kontakt med rektorn och skulle vilja se mer av honom, och att han ges mer tid till att se vad lärarna gör. Varför behövs en rektor?
12. Idag har Norra Real inga problem att rekrytera lärare, skolans rykte är bra. Lönen behöver bli högre. Man ska inte behöva "skämmas" över att vara lärare. Yrket saknar respekten den förtjänar.
13. Ja, ledningen är inte så bra. Den byttes nyligen och rektorn försöker bestämma för mycket. Inte intresserad av att byta till en skola varken i det kommunala eller inom det privata.
14. Individuellt för varje lärare. Alltid viktigt med motiverade elever.

#### Lärointervju 4

10. Trivs bra överlag. Det är ett inspirerande och kreativt yrke dessutom finns bra kollegor på skolan. Det är dock ett enormt prestationskrav på eleverna. De har höga betyg från grundskolan och höga förväntningar hemifrån som gör att kraven på dem blir höga. Eleverna känner att de måste uppfylla dessa höga förväntningar.
11. Läger på lärarna för mycket uppgifter som inte har med undervisningen att göra. Arbetsbördan har ökat med åren, fel i systemet. Nämner konferenser som negativt. Att sammanställa information hur det går för eleverna är mödosamt. "Mycket runt omkring"
12. Lärarkårens kompetens. Lugn, fin och vacker skola med trygg arbetsmiljö.
13. Nej inte till en annan skola, funderar att byta till att undervisa äldre elever. Funderar också på att byta yrke helt hållet. Jobbar idag halvtid och trivs med det.
14. Ambitiösa elever och arbetsmiljön.

#### Lärointervju 5

10. Trivs jättebra, trevliga elever och kollegor. Det som är negativt är att lokalerna är trånga och att det är många elever. Skolan är fin utanpå men trång.
11. Hittills ett gott intryck. Tycker dock att skolan är en byråkratisk och stel organisation. Rektorn vet inte vad hon gör, men det är inget krav. Trots det har ledningen en bra kontakt med lärarna. Kan inte kräva av en rektor att vara på plats hela tiden.
12. Norra Real är innerstadsskola så det finns inget med problem med rekrytering. Lärarna trivs bra på skolan.
13. Ja, om hon inte hade kommit bort från förra gymnasieskolan hade hon bytt jobb.
14. Individuellt beroende på skola. Men att få göra det man är bra på som lärare. Duktiga elever är inte det viktigaste men det är viktigt att de är närvarande på lektionerna. Det är högre status att jobba som lärare på en innerstads skola än en förortsskola anser hon.

#### Lärointervju 6

10. Bra, trevliga kollegor och elever. Det negativa är stressen ("allt ska gå så fort"), den var inte lika stor för fem år sedan. Alldeles för mycket toppstyrt med nya rutiner utan lärarförankring, dessutom är organisationen byråkratisk. Konferenserna är inte bra. Nyligen bytt rektor.
11. Bra, bestämmer mycket själv vad man gör. Stor frihet kan dock vara ensamt. Det negativa är att ledningen inte inför åtgärder för att minska stressen. Hon tror att ledningen dock vet om att det är stressigt för lärarna, men lägger ändå på mer arbete på lärarna.
12. Lova bra mentorssystem för nyexaminerade lärare eftersom det skapar en bra ingång för en orutinerad lärare. Skolan ska uppmärksamma den nye läraren med att förklara hur skolan fungerar. Dessutom ska den nyanställda visas runt på arbetsplatsen och få hjälp i arbetet, "hålla i handen". För att hinna med adepterna borde handledarna inte jobba heltid med undervisning.
13. Ja, när hon blir lite äldre kan hon tänka sig att byta jobb helt och hållet. Vill inte byta till vare sig kommunal eller privat skola.
14. Tror att skolans rykte är viktigt, att skolan har ambitiösa lärare. Vill ha stor möjlighet att utöva det man tycker om.

### Lärointervju 7

10. Trivs bra. Väldigt trevliga elever, betygssystemet gör att studiemotiverade elever kommer till Norra Real. Det negativa är den prestationsångest som finns hos många av eleverna. Eleven kommer hit och upptäcker att det finns bättre elever än en själv. Krav på sig själv och hemifrån. Alla elever klarar inte att ta eget ansvar, vilket krävs i gymnasiet. Negativt är också att mycket tid för lärarna läggs på andra saker än själva undervisningen.
11. Tycker att lärarna får jobba självständigt, om det skulle regleras mer skulle mycket av skaparglädjen försvinna. Viktigt med samordning, den finns men kan bli bättre. Tycker att ledningen har blivit bättre med att ge information till lärarna. Bra att det förekommer utvecklingssamtal med eleverna.
12. Skolan måste ha ett bra rykte och att eleverna trivs. Det ska vara meningsfullt att jobba på skolan.
13. Inte tänkt på privatskola, känner att hon inte behövt fundera över det. En privat skola hade varit intressant om hon hade jobbat på en skola med mycket problem. Gillar Norra Reals mångfald bland eleverna. Alla i Stockholm kan söka hit, anser inte att skolan är en "snobbskola". Har en gång varit intresserad av att börja på ett museum, men lönen var för låg.
14. Arbetskamraterna i ämnesgrupperna är viktiga, dessutom är det väldigt viktigt med ledarskapet.

### Lärointervju 8

10. Trivs bra, det är dock en utsatt tjänst. Arbetsplatserna för lärarna har inte fungerat det är dessutom trångt. Skolledningen måste lyssna på lärarna. Idag kommer det för mycket uppifrån och ner, det skulle istället vara mer nerifrån och upp. Lärarna skulle behöva få mer gehör.
11. Förvaltningen bör förhandla fram en nedsättning i tid för svensklärare, personen själv har flera grupper. Bara träffat rektorn en gång men har dock en bra relation med honom, tror att han är väldigt upptagen. Biträdande rektorerna bör synas mer, mer jobb ska ut på dem. Vet inte vad rektorn och ledningen grundar lönen på.
12. Svensklärare måste ha en drägligare arbetssituation, med färre grupper. Svenska är krävande, mycket skriva och ge respons. Läraren måste orka med sitt ämne, ingen ska behöva sjukskriva sig. Det är ledningens uppgift att se till att läraren klarar av sin arbetsuppgift.
13. Nej. Vill inte byta till privat skola på grund ut av ideologiska skäl.
14. Ryktet var viktigt. Kände inte till så många skolor när personen sökte tjänster i Stockholm.

### Lärointervju 9

10. Trivs bra, vakna och pigga elever. Bra pedagogiskt klimat och en vacker byggnad att verka i. Negativt med stora klasser och att lokalerna är trånga. Eleverna är väldigt betygsmotiverade.
11. Stor ledning, "många kockar". Bryr sig inte tillräckligt om yngre lärare, tar inte hänsyn till nyexaminerade lärare. Si och så med mentorskap för nya och oerfarna lärare. Tycker inte att ledningen är insatt i vad lärarna gör och vad som händer. Det skulle behövas mer utvecklingssamtal. Ledningen skulle behöva synas mer i klasserna. Norra Real söker främst lärare som vill disputeras.
12. Norra Real är attraktivt för lärare och har inga problem med att locka till sig nya för tillfället. Norra Real kan i dagsläget leva på sitt rykte.
13. Inte att byta yrke. Skulle kunna tänka sig att byta skola för omväxling, skulle vilja ha färre elever och en mer intim skola. Har övervägt att börja på friskola, men det är svårt att få tjänst.
14. För tillfället tar man vad man får. Kriterier som dock är viktiga är resvägen, vilka program skolan erbjuder, lönen och eleverna. Det ska vara stimulerande att jobba på skolan.

### Lärointervju 10

10. Bra, intresserade elever och trevliga kollegor. Dock är skolledningen för ambitiös och lägger på lärarna för mycket som inte har med själva undervisningen att göra. Detta gäller nog generellt alla skolor, men det var bättre med förra skolledningen.
11. Ny ambitiös rektor som är fartblind. Om man läser mellan raderna menar rektorn att lärarna inte jobbar heltid. Rektor vet hur det går till i klassrummet men inte på sidan av.
12. Lönen spelar så klart roll. Arbetsvillkoren är också viktiga, som det idag är det för mycket "onödig tid". Eftersom det är ett kreativt yrke är det viktigt att värna om kreativiteten samt att man får ha frihet och jobba självständigt. Det blir mycket konferenser med litet innehåll.
13. Jo det hade han, men inte sedan han började på Norra Real. Var inte intresserad av att börja på privat skola eftersom det verkar osäkert. Menar att de lätt uppstår och försvinner.
14. Intresserade elever är det viktigaste.

### Lärointervju 11

10. Jättebra, tycker om eleverna och kollegorna känner dessutom uppskattning. Mindre bra är ledning som är byråkratisk samt arbetsvillkoren och lönen. Det var svårt att få en tillsvidare anställning som timlärare.
11. Tycker inte att ledningen har varit "juste" i vissa ärenden. Tror att lärare som undervisar i kärnämnen får mer uppmärksamhet av ledningen. Ledningen skulle kunna göra mer, exempelvis har de inte besökt denne i klassrummet.
12. En skola ska inte ha för många inriktningar, och det har inte Norra Real. Lönen är viktig och lärarkårens kompetens. Det är viktigt att skolan har ett mentorskap för lärare.
13. Vill inte byta skola. Har jobbat inom privat skola, de hade högre lön men det är bättre att jobba inom det kommunala. Det är säkrare att jobba i kommunal skola eftersom man har kommunen bakom sig.
14. Om det är en liten eller stor skola, mångfald på program val, elevmaterialet, kollegorna och ledningens rykte.

### Lärointervju 12

10. Eleverna är trevliga och det är trevligt att undervisa dem. Dessutom är det bra kollegor och en fin miljö på skolan. Dock är skolledningen dålig.
11. Dåligt ledarskap och en stor arbetsbelastning och en oförmåga av ledningen att förstå situationen för lärarna. Det är mycket annat än själva huvuduppgiften exempelvis konferenserna. Lärarna har ingen reglerad arbetstid som näringslivet. Detta gör att ledningen kan öka arbetsbelastningen för lärarna.
12. Vid högkonjunktur är det lätt för en lärare, som har en bred utbildning, att lämna skolan för ett annat jobb. Ansåg utbildningen behövdes göras mer specialiserad och inriktad för att hindra läraren att "fly" skolan. Annars har Norra Real inga problem att få hit lärare. Arbetstiden och eleverna är viktiga faktorer. Skolan har genom åren gjorts sig av med stödpersonalen och istället har lärarna fått ta på sig den uppgiften, vilket inte är bra. Det skulle behöva ändras.
13. Byta skola är inget alternativ, varken privat eller kommunal. Han trivs bra och förstår inte varför han skulle vilja byta skola. Lönen spelar ingen som helst roll.
14. Tror inte att nyexaminerade lärare vet hur det är och fungerar i skolan. Lärarens bakgrund spelar stor roll vid val av skola. Vissa vill arbeta på en skola med mindre motiverade elever, medan andra vill undervisa på elitiskolor.

### Lärarintervju 13 (lärarkandidat, vissa frågor utgick)

10. Socialt är det bra, både eleverna och kollegorna är bra. Mindre bra är lärarnas rädsla för förändring. Inrutad tillvaro.
11. Ingen hög klass på ledningen, det finns en konflikt mellan lärarna och ledningen. Reformen är svår att få ut till lärarna, eftersom de ej ser nyttan med dem. Lärarna slåss för sina arbetsvillkor, arbetsmiljön och arbetstiden är det man är mest mån om, lönen kommer i andra hand. Kandidatens uppfattning är att lönen är viktigare i näringslivet än vad det är inom skolan.
12. Lönen är viktigt men också att man inte ser skolan som en återvändsgränd. Mer samarbete mellan skolan och näringslivet skulle vara bra. Näringslivet missar lärarnas pedagogiska kunskaper.
13. Frågan utgick.
14. Vad det är för elever på skolan är viktigt. Tror att motiverade elever lockar mer än mindre motiverade, fast det är individuellt så klart. Synen på läraryrket behöver förändras. Läraryrket glorifieras - "att göra underverk med eleverna". I verkligheten är det en arbetsplats man går till varje dag.

## Intervjuer med skolledningen på Norra Real i Stockholm den 6 november 2003.

### Frågorna som ställdes:

1. Hur rekryterar ni lärare idag?
  - Tillvägagångssätt (annonser mm.)
2. Vilka egenskaper ska en lärare ni rekryterar till er skola ha?
3. Hur ser behovet ut av att rekrytera nya lärare?
  - Åldersfördelningen på skolan
  - Pensionering av lärare
  - Konkurrensbilden (lärare som går över till andra skolor)
4. Vad tror ni krävs av er för vara konkurrenskraftig i rekryteringen av lärare i framtiden?
5. Hur behåller ni era lärare?
  - Har ni någon form av motivationsprogram?
  - Trivsel
  - Vidare utbildning
  - Löner
6. Hur ser andelen behöriga lärare ut på er skola?
7. Hur ser personalomsättningen ut på skolan?
8. Hur ser skolledningens bakgrund ut?
  - Tidigare varit lärare?
9. Hur baserar ni lönesättningen på personalen?
  - Följer lärarnas arbete på nära håll?
  - Besöker klassrummen?
10. I våra intervjuer med lärarna nämnde flera konferenserna som ni har här på skolan. Vad är det för konferenser?
11. Vissa lärare nämnde ökad arbetsbelastning och stress i sitt arbete. Anser ni det också och i så fall försöker ni göra något åt det?
12. Hur tror ni konkurrensen från den privata skolan påverkar er i dagsläget och i framtiden?
13. Hur tror ni man kan få fler att utbilda sig till lärare?
14. Tror ni att lärarna är nöjda med ledningen?

### Svaren

1. Flera som erbjuder sina tjänster varje dag. Norra Real rekryterar genom Stockholms stads interna förmedling - "Jobb i stan". Övertaliga lärare i kommunen har förtur. Om inga övertaliga lärare finns, vänder man sig till den öppna arbetsmarknaden. T.ex. har man sökt vikarier på arbetsförmedlingen. Övertaliga lärare finns det mest av inom svenska och språk.
2. Norra Real rekryterar behöriga lärare med goda kunskaper i sitt ämne som kan variera sin undervisning. Läraren ska vara projektinriktade och öppen för samarbete mellan olika ämneslärare. Åldern har ingen betydelse.

3. Aktuellt att rekrytera kring 2008 då många av lärarna går i pension. Uppskattningsvis 15 stycken som är i pensionsmässig ålder då. Deltidsanställda är ganska många på skolan. När skolan genomgick en stor förändring 2000 rekryterades ganska många nya lärare. Flera av lärarna från komvux blev erbjudna förtidspensionering när den delen av skolan lades ner. Själven kunde vara att det kunde vara svårt att ställa om sig till att undervisa gymnasieelever osv. Cirka 10 lämnade skolan då.
4. Norra Real kan erbjuda studiemotiverade elever, god möjlighet för lärare att använda sina ämneskunskaper, lugna miljöer. Goda kommunikationsytor.
5. Elevernans intresse för studierna, vänlig miljö och kollegierummet är ett starkt plus. Vid tjänstutdelningen inför skolstarten får lärarna önska sig vilka klasser de vill ha och det försöker ledningen tillgodose.
6. 100 procent behöriga lärare på Norra Real, bortsett från vissa vikarier.
7. Liten personalomsättning, fast anställda är kvar på skolan. Tjänstledigheten hos en del lärare leder till en viss omsättning. Har man kommit hit en gång, stannar man gärna kvar. Flera av lärarna har kommit från andra nedlagda skolor i Stockholm. Egentligen är alla lärare anställda i kommunen i Stockholm fast placerade på någon av stadens skolor.
8. Hon har själv varit lärare en gång i tiden. Varit lärare i ADB, undervisat i programmering och andra praktiska ämnen. Har ingen akademisk lärarutbildning. Bland övriga i ledningen har de flesta en tidigare yrkesbakgrund från skolor. De har varit språklärare, lärare i humanistiska ämnen, ägnas sig åt forskning på KTH. En är utbildad ekonom.

Hon flikar in med att det är svårt för skolorna att ta till sig och använda sig av personalprogram efter modeller från näringslivet. Fungerar inte med kick-off:er etc. i skolans miljöer.

9. Lönen sätts efter ett antal lönekriterierpunkter. Har kommit överens med facket angående lönesättningen. Några punkter är i vilken grad man deltar i pedagogiskt utvecklingsarbete och i vilken grad man deltar i att leda projekt. Hon håller med om att ledningen inte träffar lärarna särskilt mycket för att ha det som utgångspunkt vid lönesättningen. Det finns inte tid till det helt enkelt eftersom ledningen har det administrativa att sköta. Dock träffar rektorn lärarna ganska mycket och han inblandad i lönesättningen.
10. Konferenserna bygger på MBL. Man har arbetsplatsträffar, ämnesträffar etc. Pedagogisk konferens innebär att lärare och elever träffas och kommer överens om prov etc. På mentorsmöten träffar hon lärare för att följa upp hur det går för eleverna. "Växtkraft Mål 3" är ett EU-projekt som bland annat innebär konferenser i kompetensutveckling, relationskompetens osv. Hon trodde att lärarna känner en bundenhet i och med aktiviteterna utöver undervisningen. Hon försvarar dock konferenserna med att de behövs eftersom läroplanen säger mindre idag mot förut.
11. Fler beslut idag måste fattas lokalt på skolan, vilket leder till ökad arbetsbelastning hos all personal på skolan. Beslutsfattandet har decentraliserats och lärarna behöver ta fler beslut själva. Arbetstiden har ändrats, fler arbetstimmar idag mot förr. Dessutom möter man fler elever mot tidigare, då hade läraren en klass under årskurs 1 till 3. Gymnasieskolan har förändrats och det är idag fler elevkonstellationer. Hon påpekar dock att arbetsbelastningen för lärare varierar under året.
12. Kommunala skolor har ju lagts ned, så privatskolorna har påverkat. Konsulter på kommunen har anlitas för att gå igenom hur man kan spara. Friskolorna behövs nog eftersom det kommer bli kapacitetsbrist i framtiden. Många elever börjar gymnasiet kring 2008. Kommunen kommer inte att kunna ta hand om alla eftersom man gjort sig av med skolor för att anpassa kostymen. Friskolorna behövs för att tillgodose behovet, tycker hon.
13. Norra Real har haft rätt många lärarkandidater som praktiserat under året. Hon upplever inte att gymnasieskolan för tillfälligt lider av någon lärarbrist.
14. Varierar, tror hon. "Vem är nöjd med sin chef? Nöjdheten kan bero på om lärarna är samhälls- eller naturvetare och vilken åldersgrupp de tillhör. Ledningens roll är att stötta lärarna i deras arbete. Anser

inte att det finns en konflikt mellan ledningen och lärarna, utan att det är en god relationen mellan partnerna.

# Intervjuer med lärarstuderande på Lärarhögskolan i Stockholm den 18 november 2003.

## Frågorna som ställdes:

1. *Ålder, kön (frågades såklart inte!), hur länge läst på utbildningen.*
2. *Varför började du läsa på lärarutbildningen?*
3. *Vilka ämnen har du valt i din inriktning?*
4. *Har du praktiserat på någon skola? Om ja, vilken skola (typ av skola, namnet på skolan)?*
5. *Hur tycker du att skolledningen har varit på där du har praktiserat?*
6. *Hur tycker du en bra skolledning ska vara?*
7. *Vilka slags elever vill du jobba med?*
8. *Kan du tänka när du blir klar med utbildningen att börja jobba på en privatskola? I så fall varför?*
9. *Kan du tänka dig att jobba i näringslivet en viss period?*
10. *Vad kommer att vara viktigt för dig när du väljer arbetsplats? Från och med intervju 5 ingick i fråga 10 också frågan om hur man såg på mentorskap för nytillträdde lärare.*

## Sammanfattning av det kvantitativa materialet

- Av de intervjuade var 7 kvinnor och 2 män.
- Genomsnittsålder totalt: 28,9 år. Kvinnornas genomsnittsålder: 25,7 år. Männens genomsnittsålder: 40 år.
- Den äldsta kvinnan som intervjuades var 30 år den yngsta var 21 år. Den äldsta mannen som intervjuades var 48 år och den yngsta var 32 år.
- De som intervjuades var det 3 som läste till att bli gymnasielärare. 4 läste till grundskollärare och 2 läste till att bli förskollärare.
- Studenterna hade i genomsnitt studerat 2,6 år till att bli lärare.
- Alla hade praktiserat på någon skola under sin utbildning.

## Studentintervju 1

1. Man, 32 år, första året på utbildningen.
2. Han har arbetet tidigare som obehörig lärare i två år. Blev intresserad att vidareutbilda sig.
3. Inriktning på matematik och musik för gymnasiet respektive lågstadiet.
4. Har praktiserat tidigare på Bromma gymnasium.
5. Har ingen åsikt om ledningen på skolan eftersom han inte hade någon kontakt med dem under praktikperioden. Istället hade han kontakt med en handledare.
6. Ledning på skolan ska visa engagemang, hålla en ”öppen dörr”, inte vara hierarkisk eller byråkratisk. Man ska kunna ha en direkt kontakt med ledningen. Ledningen ska vidare vara bra på att ge information och känna till lärarna och vad de gör.
7. Har tidigare varit engagerad i folkrörelser och arbetat med ungdomar och barn. För honom spelar det ingen roll vilken typ av elever han undervisar. Tycker om utmaningar.
8. Skulle kunna tänka sig att arbeta på en friskola. Har tidigare erfarenheter från privat skola och tycker det är mer spännande att jobba på en sådan. Det finns mer inslag av improvisation och de är snabbare att ta till sig nya idéer. Mer fritt och mindre byråkratiskt.
9. Nej, han brinner för folkrörelsen och det är i skolan han vill arbeta.
10. Det ska finnas en viss mån av frihet i arbetet, en möjlighet till utveckling. Lönen är såklart viktig, men kommer inte i första hand.

## Studentintervju 2

1. Kvinna, 21 år, tredje året på utbildningen.
2. Hon tyckte det verkade intressant att bli lärare. Har alltid gillat att jobba med barn. Ville ha en utbildning eftersom det känns viktigt.
3. Specialpedagog 1-6 år, barn- och ungdomspedagog.
4. Har tidigare praktiserat på flera skolor och förskolor.
5. Har inte haft så stor kontakt med skolledningen, men fått intrycket att det fungerat bra i stora drag. Undervisningen i klassrummen fungerade bra.
6. Skolledningen (i det här fallet verksamhetschefen) måste veta hur saker och ting fungerar i verkligheten. Kan inte komma med direktiv som inte är förankrade.
7. Frågan utgick.
8. Ja, hon skulle kunna tänka sig att arbeta på en privat förskola. Fått intrycket att verksamhetscheferna är bättre och mer insatta. Det verkar mer fritt, lättare att arbeta och ekonomin är bättre.
9. Det är möjligt att hon gör något annat i framtiden. Skulle kunna tänka sig det. Det är svårt att veta vid 21 års ålder.
10. I följande ordning: lönen, ledningen och arbetskamraterna.

## Studentintervju 3

1. Kvinna, 23 år, sjunde terminen.
2. Vill bli lärare helt enkelt och jobba med barn.
3. Naturkunskap och samhällskunskap, grundskolan 1-7.
4. Tre praktikperioder: en i Stockholm och två i Eskilstuna.
5. Erfarenheterna från Stockholm var "så där". Det är svårt med organisationen i skolor. Hon upplevde inget stöd till lärarna, kommunikationen fungerade inte, dock upplevde hon inte att det var frågan om någon konflikt mellan lärare och skollledning.
6. Det ska finnas ett stöd till lärare och ett samarbete mellan lärare och ledning. Ledningen på skolan ska ha insikt i lärarens arbete.
7. Vet inte. Har inte tänkt på.
8. Ja, det kan hon tänka sig. Tror man får jobba mer med det man vill. Läger mer energi på sin inriktning. Friskolor är mer specialiserade.
9. Ja. Tror inte att hon kommer arbeta som lärare hela livet.
10. Hur man jobbar på skolan och hur organisationen ser ut. Lönen är viktig, kommer dock inte i första hand.

## Studentintervju 4

1. Man, 48 år, började hösten 2000 och har läst i egen takt.

2. Lärare är ett yrke som intresserat honom. I samband med yrkesbyte tar han chansen att skola om sig till lärare.
3. Inriktning SO-ämnena. Gymnasiet och Komvux.
4. Har praktiserat vid tre tillfällen i grundskolan.
5. Han tyckte ledningen på skolan var helt ok.
6. Svårt att säga tycker han. Det beror på. Skolledningen ska ha förståelse, ge konstruktiva samtal, inte spontana samtal som inte ger något, ha mentorträffar. Prata igenom problem.
7. Vill undervisa elever som är studiemotiverade.
8. Ja, varför inte.
9. Nej, tänker inte göra något annat. Vill jobba med skolan nu när han tar chansen.
10. Har han inte tänkt på så mycket. För honom ska det vara nära till arbetet och lönen betyder en del. Där han bor är det rätt bra lön för lärare.

### **Studentintervju 5**

1. Kvinna, 30 år, läser en vidareutbildning för att bli grundskollärare, tredje terminen.
2. Vill undervisa äldre barn eftersom hon tidigare har jobbat med yngre i förskolan.
3. Läser ämnena matematik och svenska.
4. Har praktiserat i Norrtälje på en grundskola.
5. Tyckte ledningen var helt ok. Generellt sett tycker hon att det är stora skillnader på ledningens arbete mellan olika skolor. Det finns skillnader på kompetens och utbildning hos rektorer. Vissa är inkompetenta och de rektorer som är nya på jobbet saknar många gånger tillräcklig utbildning.
6. En skolledning ska vara klar och tydlig, ha tydliga mål. En rektor ska vara ledare och våga leda, klara av och hantera konflikter. Erfarna rektorer är bättre tror hon, de klarar av att hålla en dialog.
7. Hon vill undervisa studiemotiverade elever.
8. Hon skulle mycket väl kunna tänka sig att arbeta på en friskola om det innebär juste arbetsgivare med bra lön och bra arbetsvillkor. Tror friskolor har bättre arbetsvillkor, bättre förmåner och så vidare.
9. Skulle kunna tänka sig att lämna läraryrket för nya utmaningar. Skulle rätt tillfälle dyka upp är det möjligt.
10. Hennes kriterier är att organisationen på skolan fungerar, juste elevunderlag och bra lön. Mentorskap är bra och fungerar som ett stöd för unga, nyexaminerade lärare. För hennes del spelar det mindre roll eftersom hon inte är ny i jobbet.

### **Studentintervju 6**

1. Kvinna, 25 år, fjärde året på sin utbildning och blir klar i december.
2. Är intresserad av idrott och att bli lärare verkade intressant.
3. Har inriktningen SO årskurs 1-7 och idrott 1-9.

4. Hon har haft totalt 17 veckors praktik på skola i Snösätra, Björngårdsskolan och Franska skolan.
5. Tycker att skolledningen varit relativt bra där hon praktiserat. Man har kunnat prata med dem och ställt frågor etc.
6. Ledningen ska vara samarbetsinriktad och man ska kunna få hjälp och stöd när behov finns. De ska vara närvarande.
7. Eleverna ska vara studiemotiverade och gilla vad de gör.
8. Hon skulle vilja pröva på och se hur det fungerar på en friskola. Får känslan att det finns mer resurser och tid till lärare.
9. Hon kan tänka sig att göra något annat också.
10. Det ska vara rätt ställe – rimliga förhållanden. Lönen är ganska viktig.

### Studentintervju 7

1. Kvinna, 29 år, läser på sitt andra år.
2. Har arbetat tidigare 10 år inom särskolan. Skolan har en så pass betydelsefull position i samhället att det känns viktigt att ha en bra utbildning när man ska jobba inom den.
3. Speciallärare i grundskolan.
4. Tidigare praktiserat på en förskola på Södermalm.
5. Hon tycker att ledningen på skolan varit bra. De har varit måna om lärarna och sett lärare som ett yrke och inte som ett kall. Bra styrning. Låter pedagoger göra vad de ska göra och vad de är bra på.
6. Hon tycker att man ska kunna be skolledningen om hjälp när behovet finns, de ska finnas för en. Ska inte vara för petiga med att följa läroplanen.
7. Frågan utgick.
8. Skulle kunna tänka sig friskola om värderingarna överensstämmer med hennes egna. De ska se till elevernas bästa.
9. Kan tänka sig att pröva på näringslivet någon gång. Pedagogiska kunskaper behövs överallt, tror hon. Läser också projektledarkurs 20 poäng.
10. Framförallt ska skolan vara så bra att hennes egna barn kan gå där. Lönen är också viktig. Mentorskap är viktigt för att den som är ny ska kunna komma in i jobbet.

### Studentintervju 8

1. Kvinna, 22 år, andra året.
2. Hon vill bli förskollärare därför att barn fascinerar henne.
3. Inriktning förskollärare, barn- och ungdomspedagogik.
4. Har praktiserat på flera skolor.
5. Hennes intryck av ledningen på de olika skolorna har varit blandad. Den nuvarande skolan är inte bra. Verkar som att de inte är intresserad av att ha praktikanter där. Finns en brist på motivation, kanske p.g.a. att många är nära pension?

6. De ska vara lyhörda, våga ta beslut, kunna se om man mår bra eller dåligt och vara aktiva.
7. Utgick.
8. Har inte funderat på det så mycket, men det är inte omöjligt.
9. För henne är det skolan som gäller framöver. Kanske senare vid något tillfälle att man byter yrke.
10. Arbetsförhållandena rakar hon högst – vilka kolleger man har, hur många barn man har hand om. Lönen är såklart också viktig (får man tycka det?) och närheten till jobbet. Mentorskap är såklart viktigt.

### **Studentintervju 9**

1. Kvinna, 30 år, är inne på sitt tredje år.
2. Har jobbat tidigare med barn som barnskötare, därav ett naturligt val.
3. Naturvetenskap i grundskolan, specialpedagogik bl.a.
4. Praktiserat på skola i Bromma och Ekerö.
5. Hon har endast haft kontakt med arbetsledaren på sin praktik. Har tyckt att ledningen där hon tidigare har arbetat varit bra. Har varit bra och tydlig rektor, funnits möjlighet att påverka arbetssituationen.
6. Rektor/arbetsledare ska lyssna och gå att tala med. De ska ha koll på ekonomin också.
7. En blandning av elever – en ”vanlig” klass.
8. Ja, det kan hon tänka sig, beror på vilken friskola. Viktigt hur organisationen ser ut. Hon har hört en del negativa uttalanden om privatskolor, att de inte följer läroplanen osv.
9. Nej.
10. Skolans ekonomi är viktig och hur hon kan påverka sin arbetssituation. Lönen ansåg inte fanns så mycket att göra åt – inte om kommunen är arbetsgivaren. Mentorskap verkar bra, men för hennes del spelar det inte någon roll. Viktigare med ett bra arbetslag.

Studentintervju med bekant lärarstudent den 23 november 2003. Samma frågor ställde som vid de tidigare Studentintervjuerna på Lärarhögskolan.

### **Studentintervju 10**

1. Man, 22 år, läser femte terminen.
2. Tyckte lärareyrket verkade intressant och spännande
3. Läser inriktning matematik och religion. Religion har han alltid varit intresserad av, dessutom tycker han att religionsundervisningen inte varit den bästa. Vill ändra på det.
4. Praktiserat tidigare på Turebergsskolan i fem veckor.
5. Har inte direkt haft någon kontakt med ledningen där han praktiserade. Dock verkade som att de gjorde ett bra jobb eftersom skolan blivit bättre med mindre problem. Tidigare har den varit en problemskola, men i och med en omstrukturering 2001 har det blivit bättre anser han.
6. Han tycker att ledningen på en skola ska ta reda på hur det är i klassrummen och hur lärare arbetar och utgå från detta när de fattar beslut. De ska se till att arbetsmiljön är god, beakta elevernas intresse och

åsikter samt låta lärarna ha en stor frihet i jobbet. Ledningen ska inte lägga sig i själva arbetet utan rikta in sig på ”de stora frågorna”.

7. Vill undervisa en blandning av elever. Allt från elever som behöver extra hjälp till studiemotiverade elever som vill ha höga betyg. Får en variation i yrket samtidigt som man, som han tror, utvecklas som lärare.
8. Rätt lön och arbetsmiljö och han skulle kunna tänka sig att arbeta på en friskola. Dock strävar han inte efter jobb på friskola, utan arbetsförhållandena är det som avgör.
9. Det skulle han kunna tänka sig. Är osäker på om han vill jobba enbart inom skolan i 20 -25 år.
10. Viktigaste är arbetsmiljön – trevliga skola, bra kollegor, hyfsad ekonomi, fungerande organisation. Lönen är också viktig. Får inte vara anställningsintervju där elever sitter med och bedömer sökande lärare! Får inte vara en radikal skola och det pedagogiska synsättet på skolan är viktigt. Skolan måste också ha vidareutbildning inom pedagogik och olika ämnen.