



Rektorer och mobbning – diskussion är inte nog

Hur elevenkäter bidrar till
organisationsförändring

Göran Englund



Innehåll

Förord	3
Sammanfattning och syfte med studien.....	3
Om organisatoriskt lärande.....	4
Från NPM till kartläggningar i skolan.....	5
Organisatoriskt lärande eller lärande organisation	6
Instagramupploppet- upphov till organisationsförändringar?	6
Organisationsförändringar via nyckelpersoner.....	7
Rektorer och organisationsförändringar	9
Survey feedback- kartläggningar för organisationsförändringar.....	9
Kartläggningar och panopticon	11
Statistik som bidrag till organisationsförändringar	11
Studiens genomförande	13
Studiens resultat.....	13
Sammanfattning av resultaten	17
Diskussion	18
Konklusion	21
Referenser:.....	23

Förord

Denna text bygger på en undersökning för ett examensarbete i utbildningsledarskap från våren 2016 vid Göteborgs universitet. Texten är nedbantat, du kan hitta hela masteruppsatsen på Center för skolutvecklings hemsida (<http://centerforskolutveckling.goteborg.se/sv/vara-uppdrag/utvarderingar--rapporter>) eller på GUPEA.

Sammanfattning och syfte med studien

Syftet med denna studie är att undersöka i vilken grad rektorer använder elevenkäter om mobbning för att stödja organisatoriska förändringar.

Följande fyra frågor har legat till grund för studien:

- På vilka sätt har skolornas rektorer använt resultaten från elevundersökningen om mobbning som ett informationsunderlag för att implementera förändringar?
- Finns det rektorer som oftare än andra rektorer genomför förändringar?
- Finns det skillnader på rektorernas sätt att implementera förändringar i organisationen?
- Går det att hitta spår av dubbelkretslärande i skolororganisationen?

Studien baseras på teorier om lärande i organisationer (Argyris, 1999) med ett specifikt fokus på enkel- och dubbelkretslärande. Teorier om lärande i organisationer utgör designen för den enkät som sändes till rektorer och för analysen av empirin. I denna kvantitativa studie konstruerades en enkät med avsikt att få ökad förståelse för hur rektorer använder elevenkätresultat för att genomföra förändringar i skolororganisationen. Resultaten visar att användandet av elevenkätresultaten om mobbning varierade bland de 59 rektorerna. Exempelvis menade 12 rektorer att de *sällan* använde elevenkätresultaten om mobbning som bas för beslut om förändringar i organisationen medan 30 rektorer menade att de gjorde det *ibland*. 17 rektorer svarade att de *ofta* använde elevenkätresultaten om mobbning för att få ett brett underlag för beslut om förändringar i organisationen. Elevenkätresultat om mobbning i skolan är värdefullt och kan vara en bidragande faktor som ge rektorer möjlighet till positiva förändringar. Rektorn kan i sin roll som ledare för organisationen använda dessa undersökningar och låta olika grupper i skolan analysera och återkoppla till dessa analyser för att kunna fatta välgrundade beslut.

Följande rekommendationer bör beaktas av rektorer, skolhuvudmän och forskare som önskar kunna genomföra positiva mobbningsförebyggande åtgärder;

- Elevenkätresultat om mobbning bör kunna redovisas så skolans olika grupper får ett eget ansvarsförhållande inför resultaten.
- Elevenkätresultaten bör vara tillgängliga för diskussioner på personalmöten och analyseras för att uppmuntra positiva mobbningsförebyggande åtgärder i skolan.
- Resultaten från elevenkäterna om mobbning bör vara en startpunkt för vidare diskussioner och utveckla nya idéer om hur mobbning ska förebyggas.

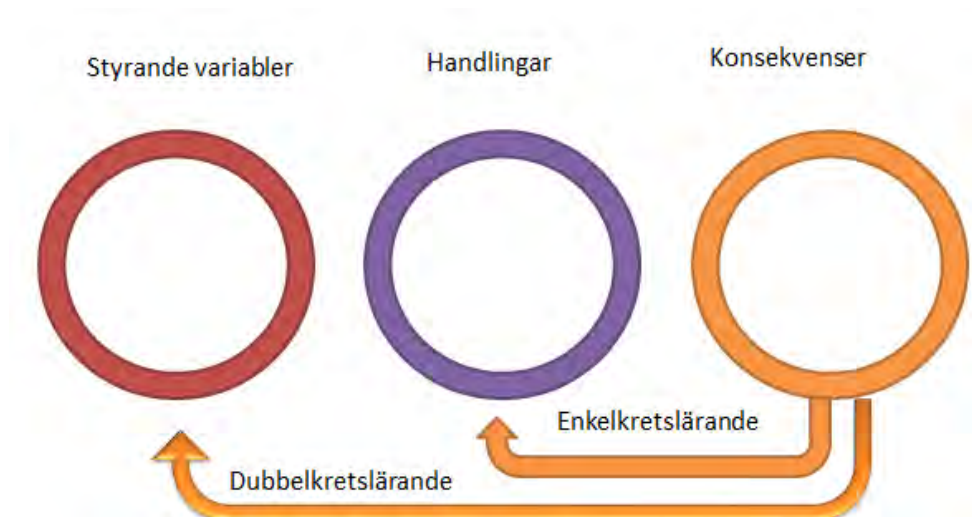
Om organisatoriskt lärande

Den teoretiska bakgrunden i denna undersökning utgörs av Argyris (1999) beskrivning av organisatoriskt lärande och mer specifikt det han kallar enkelkretslärande och dubbelkretslärande. Dessa former av lärande i organisationer kan uppstå när individer i en organisation upptäcker brister som sedan bör rättas till. För att ett lärande ska ske måste organisationen förstå att handlingar som utförs får konsekvenser. Sedan kan ett lärande ske, antingen ett enkelkretslärande eller ett dubbelkretslärande. Båda formerna försöker komma tillrätta med bristerna men på lite olika sätt.

Enkelkretslärande är en form av lärande i organisationer vilket fokuserar på att uppkomna enklare problem rättas till. Detta kan liknas vid brandkårsutryckningar eller vad som ibland kallas quick fix, snabba lösningar. Detta lärande går inte på djupet utan organisationen rättar enbart till fel och avvikelser så fort som möjligt och fortsätter sedan som vanligt.

Enkelkretslärande i organisationer är det vanligaste enligt Argyris. Dubbelkretslärandet däremot löser inte enbart det aktuella problemet utan analyserar vad som kan ha orsakat problemen, vilka variabler som har påverkat att problemen uppkommit. Problemen som upptäckts korrigeras så att de inte uppstår igen, dvs. organisationen har tänkt om.

Dubbelkretslärandet representerar en djupare form av lärande än enkelkretslärandet. Denna typ av lärande uppnår oftast inte organisationer, menar Argyris.



Från NPM till kartläggningar i skolan

1990-talets decentraliseringsreformer inom det svenska skolsystemet skapade en ökad lokal handlingsfrihet och med det ett större behov för staten att få kontroll om vad som faktiskt görs inom skolan (Jarl & Pierre, 2007). Men det ökade kravet på olika former av kontroll och dokumentation i skolan påverkar undervisningens kvalitet negativt menar många lärare. Detta har bland annat lett fram till Utbildningsutskottets betänkande *Minskade krav på dokumentation i skolan* (2013/14:UbU5). Samtidigt har pressen på rektorer ökat och trender inom verksamhetsledning med flera mätbara mål har tillkommit och blivit en vardag i skolan. Ökade förväntningar på anpassning och transparens inom offentlig förvaltning gentemot omvärlden har kallats New Public Management (NPM) (Björk, 2013). NPM kan beskrivas som en strömning bestående av ett antal idéer som bildar ett paraplybegrepp. Begreppet har definierats av forskare men inte av praktiker menar Almqvist (2004), vilket kan bidra till att praktiker inte uppfattar hur detta begrepp tar sig uttryck. Almqvist har studerat tre aspekter av NPM, nämligen konkurrens, kontrakt och kontroll i offentlig förvaltning. Ett framträdande argument för kravet på transparens är att skattebetalare har rätt att se hur deras pengar spenderas i en kultur där professionell självreglering (skolans styrdokument) skulle vara nog. Björk (2013) undrar om nya krav på ekonomisk rationalitet och genomlysning av offentlig förvaltning (NPM) egentligen bidrar till en förbättring eller ökad förståelse i organisationen. Bringelius (2015, 20 juni) skriver att ett problem med sådan kritik är att det inte finns en part som säger sig stå på NPM sida, bara en sida som säger sig vara emot. Egentligen är NPM inget annat än en ökad ambitionsgrad hos offentlig förvaltning menar Bringelius. Krav på flera granskningar kommer från ett behov av att upptäcka brister i offentligförvaltning. Som

ett exempel nämner Bringelius de fosterhemsplaceringar som gjordes under 1950-1970 talet. Många fosterhemsplacerade barn för illa och samtidigt var granskningen av dessa placeringar minimal, eftersom det inte ansågs behövas. Skolverkets Allmänna Råd (Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling, 2012) beskriver krav på kartläggningar av kränkande behandling i skolan. "Huvudmannen bör se till att varje verksamhet regelbundet kartlägger och analyserar sin organisation och sina arbetssätt" (s.14).

Organisatoriskt lärande eller lärande organisation

I dagligt tal används uttrycken den lärande organisationen eller organisatoriskt lärande som om det vore samma sak. Men enligt Argyris (1999) är det två något olika inriktningar. Den inriktningen som benämns med uttrycket *lärande organisation* företräds mer ofta av praktiker och konsulter. Den andra huvudinriktningen som lyfts fram av de akademiska institutionerna är *organisatoriskt lärande*. Svårigheten med att utveckla ett organisatoriskt lärande är att individer i organisationen undviker att ställa vissa frågor, vilket blir till ett "organisatoriskt försvar". Det här blir ett hinder för utveckling mot organisatoriskt lärande och dubbelkretslärande. Organisationer hamnar ofta i en enklare form av lärande (enkelkretslärande) än i den djupare formen (dubbelkretslärande) där organisationen analyserar vilka konsekvenser dess handlingar får. Gemensamt för båda begreppen *lärande organisationen* och *organisatoriska lärandet* är att det i organisationen upptäcks problem och produceras lösningar på uppkomna problem. Båda begreppen ses som efter strävans värda mål, ingen organisation vill troligtvis vara en icke-lärande organisation.

Instagramupploppet- upphov till organisationsförändringar?

I en värld som präglas av komplexitet och snabba förändringar finns det ett behov av att lära sig. Att skapa organisationer som lär sig kan sägas var ett mode som syftar på att forma organisationer som främjar lärande. Kritiker menar att man kan se lärande organisationer som en själv motsägelse då lärande samtidigt innebär ordning och kontinuitet som organisationen eftersträvar men också oordning och förändring som kanske inte är organisationens mål (Huzzard & Wenglén, 2012).

Med syftet att undersöka om skolan har lärt sig av ett tidigare medialt uppmärksammat fall "Instagramupploppet 2012" i Göteborg, genomförde Jacks och Rönnlund (2014) en intervjustudie med fyra göteborgsrektorer vars skolor inte hade varit inblandade. Instagramupploppet handlade om ett Internetkonto på det sociala nätverket Instagram där

bilder av personer kommenterades med text för att beskriva dessa personer som lösaktiga. Uppgifterna om kontot spreds fort på nätet och orsakade ett upplopp utanför flera skola/or i Göteborg och polis tillkallades. Jacks och Rönnlunds studie visar att de intervjuade rektorerna var väl medvetna om vad som hänt men att de inte trodde något liknande inte skulle kunna hända på deras egna skolor. Rektorerna litade på att skolans handlingsplaner (likabehandlingsplaner) var bra nog för att förebygga liknande fall. Rektorerna menade att det som hänt i Instagramupploppet bara gällde äldre elever och att det inte skulle kunna hända bland deras något yngre elever. Jacks och Rönnlunds undersökning visade att skolorna inte hade lärt sig av vad som hänt i andra skolor, de hävdade att det fanns en stor brist på dubbelkretslärande i de undersökta skolorna.

Organisationsförändringar via nyckelpersoner

I Sverige är distribuerat ledarskap och lärarlag sedan länge en institutionaliserad praktik och led i decentraliseringsreformerna (Jarl & Pierre, 2007). Men trots en länge hållen intention av samarbete, kollektivt lärande och distribuerat ledarskap för att utveckla ett lärande i organisationen är det inte alltid så, menar Liljenberg (2015). Att utse nyckelpersoner i skolan som pådrivare för förändring är ett mycket använt koncept. Dessa nyckelpersoner benämns med olika namn (teacher leaders, förändringsagenter, lär-utvecklare, lärledare m.m). Detta sätt kan beskrivas som att fler personer än rektorn leder en förändring i skolan, ledarskapet blir distribuerat till flera.

Liljenberg (2015) beskriver att det under de senaste åren har etablerats ett nytt begrepp i utbildningssammanhang som bygger på både lärande organisation och organisatoriskt lärande. ”Professional learning communities” (PLC) står för delad vision, kollektivt ansvar, respekt och trovärdighet bland kollegor, kollektiv orienterad arbetet och fokus på utbildningsfrågor som utmanar existerande förhållanden. Hon menar att i begreppet PLC finns stora likheter både med ”organisational learning” och ”learning organisation”. I sin studie som bygger på både intervjuer och observationer i tre skolor under ett och ett halvt år konstateras att för att få till ett lärande i organisationen är rektorns stöd väsentligt. Men inom områden som hur organisationen ska struktureras och administreras, hur visioner och mål etableras, om hur ansvar och beslutstagande uppstår så växer det fram spänningar mellan rektorns ledarskap och det distribuerade ledarskapet (teacher leaders). Är då rektorns eget ledarskap orienterat mot ett mer administrativt ledarskap kommer även teacher leaders att fokusera på det administrativa.

Men finns ett utvecklande och lärande orienterande ledarskap så är chansen större att teacher leaders anammar denna form av ledarskap. Teacher leaders bör alltså fokusera på utvecklande frågor istället för administrerande för att bidra till skolutveckling konkluderar Liljenberg. Att enbart satsa på att omorganisera och administrera för få till lärande i organisationer tycks inte vara nog. Skolan behöver för att utvecklas bli en mer ifrågasättande kultur istället för att enbart bekräfta det som har gjorts. En ifrågasättande kultur skulle enligt Liljenberg (2015) kunna vara en framgångsväg för organisatoriskt lärande och betonar att en sådan ansats måste spridas på djupet i organisationen. Liljenbergs rekommendationer för lärande i organisationer kan liknas vid den normkritiska ansatsen som Skolverket (2012) ger som råd till skolan. Kalonaityté (2014) menar att normkritik vill synliggöra rådande normer och bör kopplas till både insikter om omstrukturering och vad det kan leda till i skolan. ”Annars riskerar normkritiken att förbli en information om normer, utan förankring eller handgripliga konsekvenser” (s.115). Den normkritiska ansatsen syfte är att påverka de styrande variablerna på liknade sätt som Argyris teorier om dubbelkretslärande försöker ändra de styrande variablerna.

Blossing (2015) har undersökt hur förändring kan genomföras i en organisation genom distribuerat ledarskap, med förändringsagenter. Blossing menar att det i organisationsutvecklingslitteratur har beskrivits att förändringar kan drivas av externa eller interna förändringsagenter, genom att följa ett antal råd. I en undersökning som baseras på analys av 26 förändringsagenters dagböcker under tre år ser Blossing att det kan uppstå problem när nya förändringsagenter använder listor från forskningslitteratur. En sådan lista kan visa på vad en förändringsagent behöver ha insikter om. Här nämns att kunna diagnostisera skolan, att planera, att hantera utvecklingsprocessen, att inför lärare i skolan konkretisera rektorns skolutvecklande tankar, att lärare utvecklar ledarskap för eget ägarskap, att som expert tillhandahålla information och råd och att stödja relationer mellan lärare för att formera en lärande gemenskap. Råden i listorna är ofta mycket meningsfulla men problem uppstår när förändringsagenterna försöker utveckla sin organisation utan att ta hänsyn till sin egen rollutveckling. Blossing ser i sin undersökning olika teman kristalliseras ur förändringsagenternas dagböcker, teman som 1) daglig verksamhetsadministration, 2) emotionellt handledning, 3) utveckla egen roll och 4) organisationsutveckling. Dessa teman utmanar förändringsagentens egna emotionella reaktioner. Att vara i förändringsagentens position utmanar kollegor och då behöver förändringsagentens egna reaktioner handledas (Blossing, 2015).

Rektorer och organisationsförändringar

Nehez (2015) undersöker hur rektorers praktiker (ett sätt att genomföra saker) bidrar till planerade förändringar för att skapa organisatoriska förutsättningar för ett entreprenöriellt lärande. Genom en intervjustudie med 10 rektorer kommer Nehez fram till att vad som blir meningsfullt för en ledare att engagera sig i inte enbart är format av syftet med förändringen. Det är också format av de redan pågående arrangemangen i skolan som tävlar med den planerade förändringen om utrymmet. En förändring genomförs inte i ett vakuum utan hänsyn måste tas till den pågående verksamheten. Det som tog mycket av rektorernas tid i undersökningen kategoriserar Nehez som att ”ge sken av att lyckas”, ”organisera den dagliga driften” och att ”undvika konflikt med lärarna”. Nehez visar att iden om att förändra skolans organisation äts upp av vardagliga meningsfulla sysslor som kanske inte togs med i beräkningen när förändring planerades.

Olika funktioner av nyckelpersoner (förändringsagenter, teacher leaders) som kan bidra till ett organisatoriskt lärande och skolutveckling har beskrivits men framförallt pekar de på svårigheter med en utveckling mot organisatoriskt lärande. Det har alltså fokuserats på inre förändring där rektorer, nyckelpersoner eller förändrings agenter får svårigheter i organisationen. Jacks och Rönnlund(2014) beskrev att händelser från andra skolor inte påverkade den egna skolan. Liljenberg (2015) och Blossing (2015) ser visserligen svårigheter med ett distribuerat ledarskap men de visar att det ofta saknas tankar om hur det distribuerade ledarskapet ska kopplas ihop med det formella ledarskapet. Nästa stycke kommer att exemplifiera vad som har beskrivits som surveyåterkoppling och dess möjliga bidrag till att utveckla organisationen.

Survey feedback- kartläggningar för organisationsförändringar

Ett forskningsområde som har undersökt hur interna kartläggningar kan förbättra organisationer, kallas survey feedback. Bolman och Deal (2012) beskriver att surveyforskningen som var inriktad på motivation, kommunikation, ledarstilar och organisationsklimat startade på 1940-talet. Denna forskning banade väg för kartläggning och återkopplingsmodeller för att nå organisationsförbättringar. Kartläggningar genomförs i organisationen och personalen får sedan via en konsult samtala om resultaten för att komma fram till förbättringar av enhetens effektivitet. Den vanligaste metoden för dessa kartläggnings och återkopplingsmodeller är baserade på enkäter. I en studie av Björklund,

Grahn, Jensen och Bergström (2007) erhöill en grupp enkätåterkoppling där det också ingick att skriva handlingsplaner. För den andra gruppen gjordes enbart återkoppling av resultaten. Studien var longitudinell och baserad på drygt 1000 individer. Gruppen med enkätåterkoppling och framtagandet av handlingsplaner rapporterade större förbättringar, främst med avseende på ledarskaps faktorer och engagemang i organisationen i jämförelse med gruppen som enbart fick enkätåterkoppling. Studien pekar på att det inte räcker med att diskutera ex. enkätresultat utan att det också bör ges utrymme att skapa handlingsplaner baserade på enkätåterkoppling. Tidigare forskning visar att enkätåterkoppling (kartläggning och återkopplingsmodeller) kan ändra attityder och beteenden (Björklund, Grahn, Jensen & Bergström, 2007). Men de betonar att det är viktigt att enkätresultaten är förståeliga och känns relevanta för de inblandade.

Skogstad & Bang (1993) varnar för oprofessionell återkoppling som i vissa tillfällen kan vara skadlig och nedbrytande för organisationen. De menar även att återkopplarens (den person som leder återkopplingen) trovärdighet kan bero på professionell status, ämnesmässiga kunskaper, position/ställning i organisationen, pedagogisk kvalité eller kontaktskapande förmåga. Kartläggning och återkopplingsmodeller bör alltså fokusera på integrerande grupper i organisationen, grupper som delar mål och är beroende av varandra. Det här kan utmärka olika grupper i skolan, som arbetslag, elevhälsoteam eller trygghetsgrupper (som alla arbetar för trygghet i skolan). Skogstad och Bang (1993) listar åtta kännetecken på vad en bra enkätåterkopplings modell bör innehålla. Dessa kännetecken är: 1) relevans på så sätt att medarbetarna uppfattar att frågorna som tas upp i enkäten och återkopplingen har betydelse för deras arbetssituation, 2) begriplighet så att det som återkopplas också ger vissa ramar för tolkning, 3) beskrivning så data som presenteras är förankrade i medarbetarnas dagliga arbetssituation och innehåller både konkret information och engagerande innehåll, 4) förutsättning att de data som presenteras ska kunna bekräftas eller motsägas genom värdering av egna upplevelser, 5) avgränsning på så vis att enkäten inte har spänt över ett för stort område, 6) möjlighet för påverkan så att mottagarna kan få resultat som gäller för den egna arbetsgruppen, 7) utgör ett underlag för jämförelser med tidigare mätningar, 8) resultaten ska vara en startpunkt och inte en avslutning som ger en utgångspunkt för identifiering av frågeställningar. Författarna menar att det finns en symbolfunktion med en surveyåterkoppling då frågor som fokuseras på ger en signal om att organisationen tar det på största allvar.

Kartläggningar och panopticon

Men det finns forskare som skriver att det kan finnas negativa bieffekter av krav på kontroll i organisationen. Om inte en kartläggning, som kan ses som en form av kontroll, kopplas till handling kan det medföra "perverse bieffekter" enligt Lindgren (2013). Lindgren pekar på att det kan bli kontraproduktiva effekter av en utvärdering. Att genomföra en enkät är inte alltid en god aktivitet. När en utvärdering görs finns också en inbyggd kraft som kan utlösas och negativt påverka organisationen. Exempelvis så skulle externt påtvingade enkäter kunna medföra en avprofessionalisering av lärarkåren (en pervers bieffekt). Lindgren menar att detta nya framväxande utvärderingsmonster (NPM) kan liknas vid "panopticon" (Foucault, 1977), ett begrepp som används för att beskriva ett idealt fängelse. En yttre ring av celler och med ett inre torn varifrån alla celler skulle kunna övervakas. Poängen var att fångarna i cellerna skulle kunna känna sig övervakade av varandra, alla fångar såg övervakaren utan att veta om de var övervakade eller inte vilket skapade en allmän känsla av övervakning. På samma sätt skulle alltså lärarkåren övervaka sig själva genom att utföra ständiga mätningar. Det finns enligt Lindgren en rädsla för att yrkeskunskaper kan lösas upp när mätningar ligger till grund för vad läraryrket utgör. Lärarkåren bedöms inte som kompetent att avgöra vad som pågår i organisationen. Lindgren nämner också begreppet "performativitet" där individer agerar utifrån föreskrifter istället för att se till den faktiska situationen. Om mätningar ovanifrån läggs på skolan och det sedan förväntas att dessa mätningar ska resultera i förändringar så hoppar man över vad lärarkåren menar bör göras. Czarniawska (2005) ser också kritiskt på utvärderingar då hon menar "resultaten används inte alls, utan det är själva det faktum att en utvärdering har gjorts som räknas" (s.102). Resultaten används inte som ett instrument för förbättring av verksamheten utan mer som en utbildning att legitimera sig själv.

Som vi sett finns forskning som beskriver kartläggning och återkopplingsmodeller som en möjlig framgångsväg för förbättringar i en organisation. Men forskningen innehåller också en kritisk del som pekar på riskerna kartläggningar och utvärderingar.

Statistik som bidrag till organisationsförändringar

Enkätstudier i allmänhet är mycket vanliga i skolan för att exempelvis kartlägga attityder och kunskaper i olika ämnen (t.ex. PISA, TIMSS och PIRLS), men de kan också vara avgörande för att upptäcka, förhindra och förebygga mobbning. Om organisationen bestämmer att mobbnings ska kartläggas så kan det vara en ögonöppnare som bidrar till förändring i de

vuxnas ansvar, som också kan bidra till att skolan får mer systematik för hur de främjar, förebygger och åtgärdar kränkande behandling (Skolverket, 2014). Kartläggningar och samtal kring statistiken är då tänkt att ses som en information som ska leda till förbättringar för eleverna.

Ett medialt och mycket tragisk fall har fått stor påverkan på skollagstiftningen och kan delvis förklara varför skolan numera av Skolverket (Skolverket, 2012) rekommenderas att kartlägga elevers utsatthet. Måns Jenninger från Lerum tog sitt liv 2005 tretton år gammal. Måns hade när han tog sitt liv varit utsatt för långvarig mobbning i skolan (jenninger.se). Den mediala uppmärksamhet som kom efter Måns självmord påverkade starkt den nya skollagen som kom 2006 enligt Barn- och elevombudsmannen (Arrenhius & Engström, 2013). Under många år har som huvudregel gällt att staten eller kommunen inte ansvarat för skador som uppkommit på grund av felaktig myndighetsutövning (Boström & Lundmark, 2011). Med den nya lagstiftningen inrättade Sverige som första land i världen 2006 ett Barn- och elevombud (BEO) (som bl.a. kostnadsfritt driver elevers rätt till skadestånd vid mobbning). Elever eller deras vårdnadshavare kan numera anmäla kränkningar direkt på nätet vilket kan ha påverkat den ökande anmälningsfrekvensen (P4 Göteborg, 26 augusti 2014). Anmälan av mobbning och kränkningar som har ett samband med diskrimineringsgrunderna ska anmälas till Diskrimineringsombudsmannen (D.O). Finns inte detta samband ska det anmälas till BEO. Kritik har riktats mot denna uppdelning då en och samma elev kan bli mobbad för rödtopp (ingen diskrimineringsgrund) på förmiddagen och bög (diskrimineringsgrund) på eftermiddagen. Det är kanske meningslöst att göra en jämförelse, sett ur ett skolperspektiv, då alla former av kränkningar ska motverkas. Statistik över antalet anmälningar som inkommit till BEO finns på sidan www.skolinspektionen.se/statistik/. Där kan man läsa att anmälningarna har ökat med åren. Den vanligaste orsaken bakom anmälningarna var kränkande behandling (mobbning, kränkningar). Kort kan kränkande behandling beskrivas vara alla händelser som den utsatte definierar som sårande, medan när det är mobbning ska den utsatte upprepade gånger ha utsatts sårande handlingar (Skolverket, 2012).

Under 2015 inkom 1 544 anmälningar om kränkande behandling till BEO (69 % av dessa var enligt anmälaren kränkande behandling elever emellan). Det är en ökning med 17 procent jämfört med 2014. I 46 fall har BEO krävt skadestånd för elevs räkning, 38 av fallen har förlikat (parterna kommit överens) eller så har huvudmannen betalt angivet skadeståndet. I fall där huvudmännen motsatt sig kravet på skadestånd har BEO gått vidare med stämningsansökan till domstol i två fall under 2014 och tre fall under 2015. Ersättningar 2014 till elever har varierat, det lägsta utbetalade beloppet var på 3 000 kronor och det högsta var

på 150 000 kronor (Skolinspektionen, 2015). Om skolan har utrett och försökt åtgärda kränkandebehandling och samtidigt kan visa att skolan har ett aktivt förebyggande arbete (baserat på kartläggningar) så blir skolan inte skadeståndsskyldig. Under hösten 2015 har Skolinspektionen (2015) lagt ett vite på en skola i Göteborg ”Skolinspektionen förelägger med stöd av 26 kap. 10 och 27 g skollagen (2010:800) Göteborgs kommun att vid vite av 1 000 000 kr senast den 1 april 2016 vidta åtgärder för att avhjälpa påtalade brister”. Ett av områdena som kritiserats är trygghet, studiero och åtgärder mot kränkande behandling. I början av 2016 har ytterligare skolor med vite kring trygghet och studiero tillkommit i Göteborg.

Studiens genomförande

En enkätstudie valdes för att få en övergripande bild av hur rektorer använder elevenkätresultaten i sin organisation. En länk till undersökningen sändes ut via ett e-postmeddelande. Svaren från enkäten i Google drive överfördes sedan till programmet SPSS för statistisk analys. Undersökningsperioden (13 juli – 13 augusti, 2015) valdes för den utmärktes av att inga elever fanns på skolan och att det under denna period möjligtvis fanns tid för rektor att svara på enkäten

Urvalsgruppen är rektorer för skolor som använder sig antingen Olweus- eller Friendsselev enkäter för att mäta elevers utsatthet (mobbing, kränkningar). Både friskolor och kommunala skolor ingick i e-postlistorna. Den 13 augusti då svarsperioden slutade, hade 59 rektorer svarat (36 Olweusenkätskolor och 23 Friendsenkätskolor) en svarsprocent på 27. Trots att svarsprocenten kan tyckas vara låg så representerar de 59 svaren ett stort antal skolor. Antalet skolor kan jämföras med Skolverkets undersökning (2011) som i sin utvärdering av metoder mot mobbing i Sverige undersökte 39 skolor.

Studiens resultat

Även om mobbing får stor plats i skoldebatten är det oklart om och hur rektorer använder enkätresultat för att få syn på och förebygga mobbing. En hypotes är att uppgifter om mobbing är känsliga och därför inte beaktas på grund av detta.

De 59 rektorerna i undersökningen tillfrågades om i viken grad elevenkätresultaten diskuterades i olika grupper i skolan. Varje rektor har på en 5-gradig skala värderat hur detta har genomförts (från ”inte alls” (1) till ”i mycket stor utsträckning” (5)). Frågorna kan ses i sin helhet i Bilaga 1. För att få en helhetsbild av *graden av diskussion* om elevenkätresultaten

skapades en skalvariabel. Detta innebär att flera olika variabler sätts samman till en enda. Förfarandet gick till på det sätt att rektorernas svar på fråga 7, a-f, summerades. Medelvärde för den summerade skalvariabeln ligger nära 23 vilket innebär att de flesta rektorer svarat 4 (i stor utsträckning) i snitt (6 frågor *4=24). Dessa resultat tyder på att rektorerna överlag angett att enkätresultaten har diskuterats i hög grad. Således menar de att mobbningsenkäterna används flitigt i skolans organisation. En förutsättning för att skapa sammanslagna mått är att svaren är internkonsistenta. Detta innebär att respondenten inte svarat på ett avvikande sätt på liknande frågor. Detta handlar om tillförlitligheten i svaren och kan mätas genom måttet Cronbach's alpha. Detta mått varierar mellan 0-1, där värden över 0,7 indikerar ett tillförlitligt mått (DeVellis, 2003; Fields, 2013). För variabeln ovan ligger alpha-värdet på 0.78.

En hypotes är att diskussionerna inte leder till förändringar i organisationen utan mer ses som en belastning som tar tid från annat i organisationen. Därför har jag frågat om elevenkätresultaten lett till att rektor har gjort förändringar i organisationen då denne fått kännedom om enkätresultaten. För att närmare precisera vad som menas med förändringar beskrivs i frågan (som undertext) att förändringarna kan göras "tidsmässigt, organisatoriskt, kompetensmässigt eller liknande". Rektorerna i undersökningen har svarat på i vilken utsträckning förändringar genomförts för grupperna a-f (skolpersonal, elevhälsoteam, trygghetsteam, arbetslagsledare, elevråd, klasser) på en graderad skala från 1-5 (instämmer inte alls – instämmer helt). I ett första steg beräknades ett medelvärde utifrån svaret på fråga 14 a-f. De rektorerna som oftare gör organisatoriska förändringar kan då teoretiskt hamna på medelvärdet 5 (6 svar "instämmer helt") medan de som sällan gör förändringar kan hamna på 1. Medelvärdet för detta sammanslagna mått "*organisatorisk lärande*" var 3,2 och standardavvikelsen var 0,8. Cronbach's alpha låg på 0.85.

Tabell 2. Tabellen visar antalet rektorer i de tre grupper av variabeln *organisatorisk lärande* som skapades och vilket indexvärde som avgränsade grupperna

Organisatoriskt lärande antal rektorer (totalt n=59)	Förändrar sällan (n=12)	Förändrar ibland (n=30)	Förändrar ofta (n=17)
värde för grupperna	1- 2,50	2,67 - 3,50	3,67 - 4,83

medelvärde 3,2

Med dessa tre grupper av rektorer i variabeln "*organisatoriskt lärande*" som utgångspunkt ska jag undersöka hur dessa grupper svarar på andra formulerade frågor i enkäten.

Man kan anta att rektorn inte har möjlighet att närvara vid alla gruppers diskussioner om enkätresultaten. Det är dock rimligt att tro att rektor är mer förändringsbenägen om denne fått

återkoppling från olika grupper på skolan. Därför är det viktigt att fråga om rektorn har fått återkoppling från gruppernas diskussioner. Genom att undersöka i vilken utsträckning rektorer fått återkoppling går det att öka förståelsen för variationen i variabeln ”organisatoriskt lärande”.

Grad av återkoppling. För påståendet ”i vilken utsträckning anser du att diskussionerna från enkätresultaten har återkopplats till dig från grupperna” (skolpersonal, elevhälsoteam, trygghetsteam, arbetslagsledare, elevråd, klasser) beräknades en kategorivariabel som kallas ”grad av återkoppling”. Denna variabel konstruerades på samma sätt som föregående (organisatoriskt lärande). Medelvärde för ”grad av återkoppling” var 3,4, standard avvikelse 0,99 (Cronbach’s alpha=0.90). Svaren om återkoppling har sedan fördelats i tre grupper (i liten grad, varken liten eller hög, i hög grad) grupperade kring medelvärdet som tidigare.

Tabell 3. Tabellen visar andelen av variabeln organisatoriskt lärande (sällan, ibland, ofta) och graden av återkoppling i procent och antal. En korstabulering av variablerna organisatoriskt lärande och grad av återkoppling

Grad av återkoppling	Organisatoriskt lärande		
	Förändrar sällan	Förändrar ibland	Förändrar ofta
I hög grad	16,7 % (2)	23,3 % (7)	58,8% (10)
I varken liten eller hög grad	58,3 % (7)	56,7% (17)	29,4% (5)
I liten grad	25 % (3)	20,6% (6)	11,8% (2)
Totalt	100 % (12)	100 % (30)	100 % (17)

Belyser enkäten viktiga problem? Det visar sig alltså att hög återkoppling kännetecknar de rektorer som är mycket förändringsbenägna. Men även om rektorer får återkoppling på enkätresultat behöver det inte betyda att det är resultaten från enkäten som leder till rektorer förändringsbenägenhet. Enkätresultaten kan i sig själva vara svårtolkade och återkopplingen bidrar till förvirring. Istället kan förändringsbenägenheten handla om personliga karakteristika, erfarenhet och utbildning, hur väl man känner organisationen, och så vidare. Men det kan naturligt också vara så att enkäten är ett led i skolans organisatoriska lärande. För att belysa om rektorer anser att enkäten hjälper dem att upptäcka och lösa problem konstruerades en variabel för att mäta om rektorer tycker att enkätresultaten bidrar till att problem upptäcks och att problem löses.

Tabell 4. Tabellen visar andelen av variabeln organisatorisk lärande (sällan, ibland, ofta) och hur mycket de upptäcker och löser problem i organisationen. En korstabulering av variablerna organisatorisk lärande och upptäcker och löser

	Organisatorisk lärande		
	Förändrar sällan	Förändrar ibland	Förändrar ofta
Upptäcker och löser			
Mycket	25,0% (3)	26,7% (8)	70,6% (12)
Någon gång ibland	33,3% (4)	46,7% (14)	23,5% (4)
Nej, knappast aldrig	41,7% (5)	26,7% (8)	5,9% (1)
Totalt	100 % (12)	100 % (30)	100 % (17)

Rektorers beslut om enkät. Generellt kan sägas att det krävs tid och planering av verksamheten när elevenkäter ska besvaras av eleverna i klasserna. Ett större antal elever och klasser kräver troligtvis mer organisering än i skolor med färre klasser.

Ett antagande är att om rektorn själv har beslutat om att skolans ska genomföra enkäten kan det vara en anledning till rektorn också använder enkätresultaten som en del för sin analys av organisationen. De rektorer som inte varit med om att ta detta beslut kan antas vara mindre motiverade för ett organisatorisk lärande. Därför ställdes frågan ”har du som rektor beslutat att skolan ska använda sig av enkäten?” Frågan kunde besvaras med Ja eller Nej. Av de 59 rektorerna i undersökningen är det flest rektorer som svarar att de själva har beslutat om att använda enkäten (39), men 20 rektorer har inte själva tagit detta beslut.

Tabell 5. Tabellen visar andelen av grupperna i variabeln för organisatorisk lärande (sällan, ibland, ofta) som har tagit beslut eller inte eget beslut om att använda enkäten. En korstabulering av variabeln organisatorisk lärande och frågan om rektorn tagit beslut om att använda enkäten

	Organisatorisk lärande		
	Förändrar sällan	Förändrar ibland	Förändrar ofta
Beslut om enkät			
Ja	41,7% (5)	73,3% (22)	70,6% (12)
Nej	58,3% (7)	26,7% (8)	29,4% (5)
Totalt	100 % (12)	100 % (30)	100 % (17)

Erfarenhet. Ytterligare en faktor som kan påverka ”organisatoriskt lärande” är hur länge rektorn arbetat på skolan. En hypotes är att nya rektorer först väntar med förändringar innan de fått klarhet i organisationen eller lärt känna skolpersonalen. De första åren som rektor skulle då kännetecknas att få förändringar genomförs och organisatoriskt lärande då uteblir. Vidare kan mer erfarenhet leda till att rektorn blir skickligare på att genomföra välgrundade förändringar för att komma tillrätta med problem i organisationen. Anställningstiden i den här studiens urval varierade från 0,5 till 23 år (obs rektorerna kan tidigare ha varit rektor för någon annan skola). Medelvärde för denna variabel var nästan 4 år. Också här skapades tre grupper för variabeln som benämns ”erfarenhet”. Den grupp rektorer som hade varit anställda 0,5 till 2 år kategoriserades ”nya” på skolan, (n= 15). De andra grupperna hade varit anställda 3 – 5 år och kallades ”erfarna” (n=29) den tredje gruppen ”mycket erfarna” (n=15) hade varit anställda 6-23 år. Dessa grupper korstabulerades med variabeln ”organisatoriskt lärande”. Denna jämförelse visar dock inga större skillnader på variabeln ”organisatoriskt lärande”. Erfarenhet tycks inte vara en tydlig faktor för graden av organisatoriskt lärande.

Antal rektorer på skolan. En hypotes är att det kan vara svårare att komma fram till beslut om man är flera rektorer än en rektor. Likväl kan det vara så att en organisation med flera rektorer lättare kan motivera (flera säger samma sak) att det genomförs organisatoriska förändringar. På frågan om hur många rektorer det fanns på skolan var svarsalternativen en rektor, två rektorer och tre eller flera rektorer. Av rektorerna var det 17 som svarade att det fanns en rektor på skolan, 28 svarade att de var två och 14 svarade att de var tre eller flera. Antalet rektorer på skolan kan ses som ett mått på hur många som är anställda på skolan och kan även påverkas av hur många elever det finns på skolan. Vid korstabuleringen som genomfördes på samma sätt som för erfarenhet, visades dock inga större skillnader. De rektorer som var ensamma var inte mer förändringsbenägna än de som var flera.

Sammanfattning av resultaten

Den här studien gjordes för att undersöka rektorer möjlighet att skapa ett organisatoriskt lärande där elevenkätresultat kan utgöra en faktor som kan bidra till beslut om förändringar. En förutsättning för att skapa en organisatoriskt lärande som baseras på elevenkätresultat är att undersöka i vilken grad de används och diskuteras i skolans organisation. Resultaten visar att elevenkäter om mobbning i hög grad används för diskussioner i skolans organisation. För att reda ut om det finns rektorer som oftare än andra genomför förändringar i organisationen baserade på enkätresultaten (organisatoriskt lärande) delades undersökningens rektorer in i tre

grupper: 1) de som *sällan* använder elevenkätresultaten för organisatoriskt lärande, 2) de som *ibland* använder elevenkätresultaten för organisatoriskt lärande och 3) de som *ofta* använder elevenkätresultaten för organisatoriskt lärande.

Dessa tre grupper följer ett mönster där:

1. Rektorer som i hög grad får återkoppling från de olika grupperna i organisationen har oftare ett organisatoriskt lärande. Det är rektorer som har lyssnat på sin personals analyser av elevenkätresultaten och då fått ett underlag som tycks vara viktigt för ett organisatoriskt lärande.
2. Rektorer som svarar att enkätresultaten i hög grad bidrar till att organisation både upptäcker och löser problem har oftare ett organisatoriskt lärande. Dessa rektorer ser elevenkätresultaten som ett bidrag till att organisatoriska problem både upptäcks och kan lösas.
3. Att rektorn själv bestämt att elevenkäterna ska genomföras påverkar i hög grad det organisatoriska lärandet. Rektorer som tagit detta beslut har troligtvis en motivation som leder till ett ledare vilket oftare leder till organisatoriskt lärande.

Diskussion

Det övergripande syftet med undersökningen var att undersöka om elevenkäter om mobbning används för ett organisatoriskt lärande och då en möjlighet till förbättring. Förbättring genom att rektorn med elevenkätresultaten som underlag, kan genomföra organisatoriska förändringar för att reducera mobbning. En slutsats av undersökningen är att elevenkätresultaten kan utgöra ett värdefullt bidrag till det organisatoriska lärandet. I undersökningen framträder en grupp rektorer som ofta baserar sina förändringar på en analys av både elevenkätresultat och diskussioner bland skolpersonal. Skolorna de leder har i arbetet mot kränkningar och mobbning troligtvis ett organisatoriskt lärande. Med återkommande mätningar har rektorerna en möjlighet att se tillbaka på om genomförda förändringar lett till en förbättring. Elevenkätresultaten blir ett led i ett systematiskt kvalitetsarbete.

Undersökningen delar in de 59 svarande rektorer i tre grupper av organisatoriskt lärande: de som sällan (12 rektorer), ibland (30 rektorer) eller ofta (17 rektorer) genomför förändringar med elevenkätresultat som underlag. Det finns alltså en grupp rektorer som sällan använder elevenkätresultaten som ett underlag för förändring. Man kan spekulera i varför de inte ser att

elevenkätresultaten kan vara ett underlag för förändringar. Möjligtvis har denna grupp rektorer fastnat i enkelkretslärande där de snabbt försöker rättar upp fel (quick fix) i motsats till den grupp som ofta baserar sin organisatoriska förändring på elevenkätresultat (dubbelkretslärande). Enkelkretslärandet kan vara snabba brandkårsuttryckningar där samtal med elever tillfälligt lugnar situationen men inte löser problematiken i längden. Kanske är enkelkretslärandet ett normalt sätt att hantera en pressad vardag med krav på snabba lösningar. Men det skulle även kunna vara möjligt att denna grupp som sällan använder elevenkätresultaten för sitt lärande ändå uppnår ett dubbelkretslärande genom andra analyser. Men varför genomför de då elevenkäten kan man fråga sig? Det troliga svaret från undersökningen är att de inte själva varit med och bestämt att genomföra elevenkäten, de ser inte att elevenkätresultaten bidrar till att upptäcka problem i organisationen och de får eller ser inte till att få relevant återkoppling från personalens diskussioner om resultaten. Kanske låter de sin organisation genomföra elevenkäter för att som Nehez (2015) beskriver ”ge sken av att lyckas” genom att visa sig bra på att ”organisera den vanliga driften”. Dessa skolor kanske inte har det som Liljenberg (2015) betecknar som en ifrågasättande kultur. Men det kan också vara så att dessa skolors rektorer är så överhopade med uppgifter att genomföra att det är enbart det som de anser sig hinna med.

Graden av återkoppling som rektorn får från diskussioner i olika grupper visar att detta rent statistiskt hör ihop med det som här benämns som organisatoriska lärandet. Vad kan detta beror på? Att rektorn bara låter personalen samtala om enkätresultaten räcker troligtvis inte för att få till ett organisatoriskt lärande. Rektorn bör alltså vara intresserad och se till att få en återkoppling av hur grupperna resonerat. Kalonaitytes (2014) resonemang kring normkritik beskriver att information om sakernas tillstånd inte är nog för att en förändring av anbefallande normer ska genomföras. Enbart diskussioner om elevenkätresultat är troligtvis inte tillräckligt för att reducera mobbning. Kanske är det så att rektorerna som svarar att de i hög grad får återkoppling helt enkelt gör ett strategiskt val när de lyssnar på sin organisation tänkande. Det är då troligt att personalen förstår att de inte enbart har en administrerande rektor utan en rektor som har möjlighet att ställa utmanade frågor, en rektor som söker förbättringar. Liljenberg (2015) betonar att ett utmanande ledarskap behövs för att skolutveckling ska ske. Elevenkäten bör genomföras med ett motiverande syfte för skolan (möjlighet till organisatoriskt lärande), inte bara som en uppgift som måste bockas. Eftersom graden av återkoppling är rektorns värdering av återkopplingen (på en skala 1-5) från sex olika grupper i skolan är det inte enstaka individers röster, utan troligtvis en återkoppling från

en bred bas i organisationen. Det kan vara tankar från eleverna (klasserna) och det mera formella elevrådet men även från de olika personalgrupperna med representanter med från olika yrkeskategorier. Med ett sådant underlag har rektorn en möjlighet att genomföra olika former av organisatoriska förändringar som sedan nästa år återigen kan utvärderas. Men i en stressad vardag med många olika former av mätningar (betyg, personalenkäter, trivselenkäter) är det säkert för en del rektorer svårt att få tid till att både genomföra och lyssna på återkopplingen. Det är kanske därför denna undersökning hittar skillnader i hur rektorerna kan nå ett organisatoriskt lärande.

Varför finns det en tydlig relation i undersökningen mellan rektorer som själva beslutat om enkäten eller inte och graden av organisatoriskt lärande? Rektorerna som själva har beslutat om att enkäten ska genomföras kan ha en större motivation och kanske ett större personligt engagemang än rektorer som inte varit med att ta detta beslut. Man skulle för denna grupp (som inte beslutat om enkäten) kunna anta att det är huvudmannen tagit beslutet. Dessa rektorer kan i linje med kritiken mot NPM se enkäten som ett onödigt mätande. Men en ny rektor kan också ha ställts inför ett val om skolan ska fortsätta använda enkäten eller inte och kan då välja att låta organisationen göra som vanligt eller tänka att enkäten är nödvändig för systematiken i organisationen. Om en huvudman tillsätter en ny rektor och vill att skolan/orna ska fortsätta använda elevenkäten bör den då också motivera och beskriva fördelar med detta mätande.

Jack och Rönnlunds (2014) studie om fyra göteborgsrektorer lärt sig något av "Instagramupploppet" visar att rektorer troligtvis inte tar lärdom av händelser i andra skolor i staden. Ett liknande situation bland elever skulle inte kunna hända i min organisation, menade de. Kanske resonerade dessa skolor att de helt enkelt var så bra och det som hänt bara hänt i dåligt rustade skolor. Som Nehez (2015) beskriver så vill kanske rektorer "ge sken av att lyckas" i allmänhet vilket skulle kunna leda till att en kartläggning om kränkande behandling skulle kunna grumla en påstått harmonisk bild. Resultaten i föreliggande undersökning pekar på att elevenkätresultat i den egna organisationen kan vara svårare att resonera bort. Eftersom elevenkätresultaten i hög grad diskuteras i skolorna bör finnas stor medvetenhet om nivån av kränkande behandling och mobbning elever emellan, enkätresultaten har inte dolts för medlemmarna i organisationen.

I Argyris (1999) teorier om ett organisatoriskt lärande beskrivs att en lösning på ett problem måste produceras för att ett lärande ska kunna ske "Learning occurs when the invented solution is actually produced" (s. 68). Uttrycket "mycket prat och lite verkstad" beskriver att det kan diskuteras mycket i organisationer men lite görs av diskussionerna.

Elevenkätresultaten diskuterades i hög grad i de 59 skolorna men det enbart för 17 skolor det också ledde till beslutade förändringar av rektorn. Kanske hade en observerande studie kunnat undersöka vad detta prat (diskussionerna) bestod utav och varför det blev så lite verkstad (beslutade förändringar) för en del rektorer och skolor.

Konklusion

Vad kan vi då lära av denna undersökning?

Med tanke på svårigheterna med att få till en förbättring i skolor med hjälp av förändringsagenter (Blossing, 2015) eller med teachers leaders (Liljenberg, 2015) skulle man kunna tänka sig att dessa former av "distribuerat ledarskap" kan ha nytta av att genomföra adekvata kartläggnings- och återkopplingsmodeller i skolan. Ett distribuerat ledarskap skulle då kunna utgöra en möjlighet för rektorn att nå ett organisatoriskt lärande. Men rektorn måste också beakta och stödja dessa förändringsagenter eller teacher leaders egen rollutveckling i organisationen. Dessa lyckas bättre enligt Liljenberg (2015) om de får en utmanande roll som sedan rektorn måste förstå och stödja enligt Blossing (2015). Bara hårda enkätresultat är inte nog, utan en förståelse för hur grupper i organisationen hanterar och tolkar eller avfärdar resultaten måste till för att ett organisatoriskt lärande. Att i enkätresultaten ger underlag för tankar som kan utmana förståelse av de konsekvenser som organisationens handlingar leder till kan vara fruktbart.

En rekommendation kan vara att använda kartläggningar inte bara för att tillfredsställa en allmän trend (i NPM andan). Men vem ska bestämma om kartläggningar är adekvata eller inte? Vem har nytta av data som genereras? En enskild lärare kan vilja ha snabba lösningar för undervisning i sitt ämne med de elever som just då finns i klassrummet. En forskare vill ställa frågor för att långt senare komma med data som sedan kan vara till nytta för en större lärar- och elevgrupp. Syftet men en kartläggning behöver nog förtydligas för enskild lärare som är ansvarig för att elever genomför en kartläggning. Ska en enkätundersökning främst ge underlag till snabba lösningar (enkelkrets lärande) eller ska den försöka komma åt de styrande variablerna (dubbelkretslärande) för långsiktigt hållbara lösningar? Detta bör rektorn och

skolpersonalen fundera över. Skolan och huvudmannen behöver diskutera och kanske sortera bort kartläggningar där syftet inte är tydligt. Forskare som genomför undersökningar bör formulera sin forskningsfråga så att deras forskningsresultat sedan kan överföras (återkopplas) till pedagoger, skolledares och huvudmäns vardag.

Kanske är det bra att använda elevenkäter för att mäta mobbning med dessa behöver ha en tydlig återkopplingsmodell. Följ de goda råd som forskning kring kartläggning och återkopplingsmodeller som Skogstad och Bang (1993) presenterar och som kan sammanfattas i följande punkter:

1. använd enkäter där svaren kan brytas ned så de olika grupperna i organisationen får ett eget ansvarsförhållande inför resultaten.
2. enkätresultaten bör kunna bekräftas eller motsägas av individer och grupper så att det leder till fruktbara analyser.
3. enkäten bör hålla sig till ett tema område.
4. resultatet ska ge möjlighet till jämförelser.
5. resultaten bör vara starten för nya frågeställningar.

Då det enligt Almquist (2004) inte är definierat av praktiker vad som är NPM, bör skolans praktiker (huvudmän, rektorer, lärare) se över om mätningar i allmänhet lever sitt eget liv. En sådan översikt kan vara en start för nya relevanta frågeställningar nyttan av mätande i organisationer.

Huvudmän som ansvarar för att skolor använder elevenkäter om mobbning eller kränkningar kan låta dessa rektorer mötas för att diskutera hur de strategiskt kan använda elevenkätresultaten i sin organisation. Genom att uppmuntra rektorer att gå ifrån enkelkretslärande och söka dubbelkretslärande kan detta bidra till att identifiera och hitta underliggande orsaker.

Referenser:

Almqvist, R. (2004). *Icons of New Public management – Four studies on completion, contracts and control*. Doctoral dissertation. School of Business Research Reports No. 2004. Tillgänglig: <http://www.sbs.su.se>

Argyris, A. (1999). *On organizational learning*. Second edition. Blackwell Publishing.

Arrhenius, L. ,& Engström, C. (2013). *Preventative Work Against Bullying. Prevention/Intervention Strategies*. Paper presented at the 10th annual conference, The International Bullying Prevention Association, Nashville, Tennessee. November 10-12, 2013.

Björk, L. (2013). Contextualizing managerial work in local government organizations: Doctoral thesis. Tillgänglig: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/34265>

Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I., & Bergström, G. (2007) Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* , 2007, 16 (1), 76 – 93.

Blossing, U. (2015). Practice among novice change agents in schools. *Improving Schools*, pp. 1-1. DOI:10.1177/136548021561095. imp.sagepub.com.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (4., utvidgade och uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Boström, V.& Lundmark, K. (Red.). (2011). *Skoljuridik*. Malmö: Liber AB.

Bringelius, L. (2015, 20 juni). Sverige behöver en mer nyanserad debatt om NPM. *Dagens Nyheter, Debatt*. Hämtad 2015-12-29 från <http://www.dn.se/debatt/sverige-behoover-en-mer-nyanserad-debatt-om-npm/>

Czraniawska, B.(2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur AB.

DeVellis, R.F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Field A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS statistics*. London: Sage.

Foucault, M. (1977). *Discipline and Punishment*. London: Tavistock.

Huzzard, T. & Wenglén, R. (2012) Lärande i organisationer. I M. Alvesson & S. Svenningsson (Red.) *Organisationer, ledning och processer*. s 273-296. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacks, P. och Rönnlund, J. (2014) *Den nya generationens mobbning – En kvalitativ studie om förekomsten av organisatoriskt lärande i fyra grundskolors arbete mot cybermobbning*. Kandidat-uppsats från Göteborgs universitet/Institutionen för journalistik, medier och kommunikation. Tillgänglig: <http://www.uppsatser.se/uppsats/66478ea636/>

Jarl, M. & Pierre, J. (Red.). (2007). *Skolan som politisk organisation*. Decentralisering, styrning och värdekonflikter i skolan. M. Jarl och J. Pierre. S.11-24. Malmö: Gleerups.

Kalonaitytė, V. (2014) Normkritisk pedagogik –för den högre utbildningen. Lund: Studentlitteratur AB.

Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organizations in Swedish context. *Educational Management Administration & Leadership* 2015, Vol. 43(1) 152–170.

Lindgren, L. (2013). *Nya utvärderingsmonstret. Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Nehez, J. (2015). *Rektorers praktiker i möte med utvecklingsarbete. Möjligheter och hinder för planerad förändring*. (Doktorsavhandlingar Institutionen för pedagogik och specialpedagogik). Göteborg:Acta Universitatis. Tillgänglig: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/40535>

P 4 Göteborg (2015, augusti). Anmälningar om mobbning ökar. Forskare. Behövs bättre kartläggningar. hämtad på länk 2016-01-04 från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=5947043>

Skogsstad, A. & Bang, A. (1993). Survey feedback. Arbetsmiljöutveckling genom bruk av en karteleggings- og tilbakemeldingsmodell. *Norsk Tidsskrift for arbeidsmedisin* 1993, 14, 217-231.

Skolinspektionen. (2015) .Tillgänglig: <http://www.skolinspektionen.se/sv/beslut-och-rapporter/>

Skolverket (2011). Rapport 353. *Utvärdering av metoder mot mobbning*. Stockholm: Fritzes. Tillgänglig: <http://www.skolverket.se>

Skolverket. (2012). Allmänna råd. *Arbetet mot diskriminering och kränkande behandling*. Stockholm: Erlanders. Tillgänglig: <http://www.skolverket.se>

Skolverket. (2014). Stödmaterial. *Främja, förebygga, upptäcka och åtgärda. Hur skolan kan arbeta mot kränkningar*. Tillgänglig: <http://www.skolverket.se>

Utbildningsutskottet betänkande (2013/14:UbU5. *Minskade krav på dokumentation i skolan*. Tillgänglig: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utskottens-dokument/Betankanden/Minskade-krav-pa-dokumentation_H101UbU5/

