

Ledaren och arbetslagets betydelse för den psykosociala miljön

- en studie ur lärarens synvinkel

Hanna Ask, Maria Carlsson

SAMMANFATTNING

Hanna Ask och Maria Karlsson

Ledaren och arbetslagets betydelse för den psykosociala miljön - en studie ur lärarens synvinkel

Engelsk titel: The importance of the leader and the working team for the psychosocial environment – a study from the teachers point of view

Antal sidor: 43

Syftet med denna studie är att se hur ledarskapet och arbetslaget påverkar lärarnas arbetsmiljö och om det även påverkar lärarens pedagogiska arbete. Studien är avgränsad till den psykosociala arbetsmiljön.

Bakgrunden till denna studie är vårt intresse för arbetsmiljöfrågor som vi bland annat har mött när vi varit ute i skolverksamheten. I dagens skola läggs det mycket krav och ansvar på läraren och det har stor betydelse för den psykiska hälsan. Därför tycker vi det är intressant att inför vårt kommande yrke göra denna studie.

Metoden vi har använt oss av är kvantitativ, då vi använt oss av strukturerade enkäter. Urvalet har varit 38 lärare på fem olika skolor.

Vår teoretiska bakgrund behandlar begreppet psykosocial miljö och områdena gruppen, pedagogiskt ledarskap samt lagar och styrdokument.

I resultatet har vi fått fram att arbetslaget och ledaren är två mycket viktiga faktorer för den psykosociala miljön. Generellt sett vill lärarna ha ett samarbete i arbetslaget, normer och regler, en tydlig ledare samt ett öppet klimat i gruppen. Dock finns det några respondenter som har en avvikande mening och hellre vill arbeta självständigt.

Resultatet av vår enkätstudie har visat att lärarna ansåg att både ledaren och arbetslaget har stor betydelse för den psykosociala miljön och att det på sikt påverkar undervisningen. Det överensstämmer med teorin vi har tagit del av.

Sökord: Gruppen, ledarskap, pedagogiskt ledarskap, psykosocial miljö, lagar

Postadress
Växjö universitet
351 95 Växjö

Gatuadress
Universitetsplatsen

Telefon
0470-70 80 00

E-post
lub@lub.vxu.se

Förord

Vi tycker det har varit intressant och inspirerande att läsa om detta ämne. Vi har lärt oss mycket under arbetets gång som vi kommer att ha nytta av i vårt framtida yrke. Vi vill rikta ett stort tack till de skolor vars lärare har tagit sig tid till att svara på enkäten och till de rektorer och assistenter som tjänstvilligt har delat ut den. Vi har fått hjälp med material från Lärarförbundet, därför tackar vi personalen på lokalkontoret i Växjö. Ett tack till alla er, vänner och bekanta som har diskuterat med oss om innehållet i arbetet och ett tack till handledare Kerstin Pong som snabbt har svarat på frågor och gett synpunkter. Till sist vill vi tacka varandra för ett gott samarbete med tålmodiga diskussioner och värdefulla synpunkter.

Innehåll

1. Inledning.....	5
2. Syfte och problemformulering	6
3. Teoretisk bakgrund.....	6
3.1 Psykosocial miljö	6
3.2 Lagar och styrdokument.....	9
3.3 Rektorns dubbla roll	10
3.4 Ledning och ledarstilar	11
3.5 Vad blir effekten av ett pedagogiskt ledarskap? Kvalitetstänkande!	13
3.6 Gruppens betydelse och sammansättning	14
3.6.1 Behov och Vi-känsla	16
3.6.2 Konflikter	16
3.6.3 Normer	16
3.6.4 Roller.....	17
3.6.5 Klimat.....	18
3.6.6 Mål	18
3.6.7 Kommunikation.....	19
4. Metod	20
4.1 Val av metod	20
4.2 Genomförande.....	20
4.3 Urval.....	21
4.4 Reliabilitet och validitet	21
5. Resultat.....	22
6. Analys.....	27
7. Diskussion	31
Referenser.....	34
Bilagor.....	36

1. Inledning

I dagens samhälle läggs mer och mer ansvar och krav på lärare. Det förs flera debatter om skolans kvalitet och arbetsmiljö. För att trivas på sin arbetsplats och för att vara en god förebild för eleverna krävs en bra arbetsmiljö. För att få till stånd en bra undervisning krävs att läraren trivs i sin yrkesroll, har bra gemenskap hos kollegerna samt känner trivsel med skolledningen. Rektorn som skolledare ska se till att ovanstående faktorer uppfylls men enligt arbetsmiljölagen 3 kap 1a §, är det allas skyldighet att samverka för en god arbetsmiljö.

SCB: s enkätundersökning ”Lärarnas arbetsmarknad 2004”, visade att fyra av tio yrkesverksamma lärare ansåg att den psykosociala miljön var viktig för att stanna i yrket. Ungefär en av fyra anger att dålig arbetsledning, brister i arbetsorganisationen samt stora elevgrupper som skäl för att byta yrke. Lärarnas undervisning påverkas mycket av den psykosociala miljön.

Som rektor och ledare har man idag ett stort ansvar och mycket tidskrävande arbetsuppgifter. Lennart Jonasson, stadsdirektör i Nacka visar i sin undersökning ”Skolans ledningsstruktur- Om styrning och ledning i skolan” (SOU 2004:116), att rektorer arbetar som administrativa tjänstemän istället för ledare. Han såg även att det otydliga ledarskapet från rektorn var ett stort problem. De anställda påverkades även av en otydlig målstyrning och att uppskattning inte visades.

Enligt docent Kjell Granström (2005) är skolans organisationsmodell antingen hierarkisk eller lagarbetsorganisatorisk. Granström menar att det vanligaste är att man försöker se de olika modellerna parallellt men att det i skolan är den hierarkiska som är basorganisationen. Personalen förväntas ta eget ansvar men beslut uppifrån har alltid sista ordet och den hierarkiska organisationen slår igenom. Arbetsmiljölagen säger att personalen ska få vara med vid beslut i verksamheten och ha inflytande över den. För att få till stånd en sådan arbetsmiljö bör lagarbetsorganisationen dominera. För att undvika en passiv hållning bör befogenheter, kompetens och ansvarsfrågor diskuteras i arbetslaget.

I dagens skola ska lärarna arbeta i grupper och med det bilda arbetslag. Dessa grupper kräver gemensamma mål och normer samt ett bra ledarskap för att fungera. Det är förutsättningen för en bra pedagogisk verksamhet.

Då vi varit ute i skolverksamheter har vi sett exempel på både bra och dålig arbetsmiljö och detta har väckt vårt eget intresse för ämnet. Vi tycker det är intressant att undersöka vad som påverkar lärarnas arbetsmiljö och det i sin tur det pedagogiska arbetet. Vi begränsar oss till den psykosociala miljön, som för oss innebär psykisk hälsa och socialt samspel mellan individer i sitt arbetslag och med skolledningen. Vi inriktar oss mot kommunikation, arbetslag, och ledarskap som viktiga faktorer i den psykosociala arbetsmiljön. Vi är medvetna om att eleverna är en faktor som spelar in i lärarnas arbetsmiljö, men för att avgränsa oss väljer vi att bortse från den aspekten i vår studie.

2. Syfte och problemformulering

Syftet med vår studie är att se hur ledarskapet och arbetslaget påverkar lärarnas arbetsmiljö och vilken betydelse det har för lärarens pedagogiska arbete.

Problemformulering:

Hur uppfattar lärarna att rektorn och arbetslaget påverkar deras psykosociala arbetsmiljö?

Anser lärarna att det har någon betydelse för undervisningen?

3. Teoretisk bakgrund

3.1 Psykosocial miljö

Begreppet psykosocialmiljö är ett mångtydigt och oklart begrepp som är svårt att få klarhet i. Författarna nedan ger sina definitioner och har en tämligen gemensam syn på begreppet. Psykosocial miljö innefattas i begreppet arbetsmiljö, som ofta syftar till de fysiska faktorerna som kan konkretiseras med bullernivå, belysning, arbetsställningar, kemiska miljöfaktorer med mera. De psykosociala arbetsmiljöfaktorerna handlar mer om organisationen, arbetsuppgifternas innehåll, samarbete, inflytande och personlig utveckling. Det är även dessa faktorer som bidrar till om det finns trygghet, tillfredsställelse och trivsel. Men de fysiska, organisatoriska och sociala miljöfaktorerna påverkar varandra och kräver ett samspel mellan sig för att en god psykosocial miljö ska uppstå (Renborg, 1995, Westlander, 1978). Westlander (1978) hänvisar till den kände psykologen Erik H Eriksons tankesätt, som menar att samspelet med omgivningen utvecklar och styr människan. För att människans ”jag” som innebär känsla och uppfattning om sig själv, förmåga och vilja ska utvecklas har den sociala omgivningen stor betydelse. Att ha en positiv bild av sitt ”jag” innebär positiv psykisk hälsa (a.a). Begreppet psykosocial menas samspelet mellan psykiska och sociala faktorer. Samspelet mellan omgivningen och individen ger en reaktion och ny erfarenhet till individen. En viktig faktor för den psykosociala miljön är att kunna kontrollera arbetssituationen. Har människan inte kontroll uppstår känslan av stress och det kan leda till sjukdom (Theorell, 2003). Även Bernler och Johnsson (2001) menar att psykosocialt synsätt är att se ett samspel mellan människa och miljö och i arbete med psykosociala problem måste man alltid se individen i sitt sammanhang och hur yttre och inre faktorer samspelar.

Psykosocial miljö har både psykisk och social inriktning. Vi lever i ett samspel mellan det sociala och psykiska. Individens personlighet formas i samspel med den sociala omgivningen. Den psykiska hälsan påverkas av sociala faktorer som meningsfullhet, kontroll över arbetet, ansvar, inflytande. På de sociala faktorerna reagerar människan psykiskt och om förhållandet är ansträngande kan stress uppstå. Att känna en god psykisk hälsa innebär att det finns en känsla av livskraft, motivation att genomföra arbetsuppgifter, umgås med vänner och njuta av sällskapsliv. Den positiva hälsan ger anpassningsförmåga, inspiration och självtillit. Social står för relationen mellan människor. Är det socialt finns det en villighet att vara solidarisk och villig att hjälpa andra. Vid psykisk ohälsa påverkar den sociala miljön individen starkt.

Personen blir mer beroende av andras omdöme, nedvärdering och en känsla av att vara onyttig och värdelös uppstår (Egidius, 2005).

Psykosocial miljö handlar om hur man behandlar varandra, att kunna påverka och känna trivsel. I skolan är den psykosociala miljön mycket viktig just för att där kan problem inom området lätt uppstå. När man inte kan påverka sin arbetssituation uppstår ofta stress. Stress kan vara bra under en kort tid men pågår det för länge kan det leda till skadlig stress som ger humörsvängningar, huvudvärk, okoncentration och värk i kroppen (arbetsmiljöverket: c 2006).

Malmsten Olsson och Staborg (2003) förklarar även de begreppet psykosocial miljö som ett samspel mellan individens sociala miljö och psyke, därför måste man se individen i dennes sociala sammanhang. I den psykosociala miljön finns människans grundläggande behov som är trygghet, gemenskap, uppmuntran och utveckling. För att få till stånd dessa behov krävs handledning i arbetet och det ger arbetstagarna tillfredställelse som krävs för att bevara sin yrkesprofession. Det är viktigt att det finns en dialog bland kollegorna om svåra situationer i arbetet. De känslomässiga aspekterna i en människas liv är viktiga och de påverkar till stor del alla beslut människan tar, därför är det viktigt att det finns tillfälle att diskutera erfarenheter, värderingar, problem och normer. Relationen mellan kollegorna påverkar i stor grad hur arbetet blir, och i skolans fall hur arbetet med eleverna blir. Signaler på när den psykosociala miljön är dålig för en individ och åtgärder behövs, är när personen isolerar sig, talar ofta om hur mycket den har att göra, arbetar övertid, har sjukfrånvaro, känner brist på stöd och gemenskap, oklara mål samt frånvaro av uppmuntran.

Rubenowitz (1991) menar att det finns fem faktorer som har betydelse för upplevelsen av den psykosociala miljön och tillfredställelse av de mänskliga behoven. Första faktorn är *egenkontroll i arbetet*, detta innebär att arbetstagaren kan påverka mycket av sitt arbete i arbetsfördelning, arbetsätt med mera. Andra faktorn är *positivt arbetsledningsklimat*. Med det innebär att ledaren har ett tillitsfullt samarbete, de anställda är nöjda med informationen som ges samt att en öppen kommunikation finns då ledaren tar vara på åsikter som framförs. Tredje faktorn är *stimulans från arbetet* som innebär att arbetstagaren känner omväxling och användning för sin kunskap samt ges möjlighet att lära sig nya saker. Fjärde faktorn är *god arbetsgemenskap* som betyder att arbetstagarna får möjlighet till kontakt med kollegor för stöd och samvaro. Ett öppet klimat då samarbetssvårigheter kan diskuteras öppet. Femte faktorn är *en arbetsbelastning som är "lagom"*. Med lagom menas att utmaningarna är hanterbara men inte kravlösa och att det finns möjlighet att koppla av vid stress. Vidare menar Rubenowitz att ju bättre dessa faktorer är uppfyllda ju bättre trygghet uppstår och prestationen och produktiviteten ökar.

Eppler och Nelander (1981) sammanfattar de psykosociala faktorerna i tre områden. Första är *arbetsinnehållet* som berör hur individen känner meningsfullhet och utveckling. Här berörs den individuella planeringen, upplägget och utförandet i arbetet. Andra området är *arbetsorganisationen* som berör övergripande planering men även medbestämmande. Tredje området är *samarbetsformer* och det berör hur samarbetet mellan individer, grupper och organisationen ser ut.

Om man ska komma till rätta med dessa arbetsmiljöproblem som är värst, nämligen belastningsskador och psykosociala problem krävs inflytande över det egna arbetet och arbetsorganisationen (Renborg, 1996).

De faktorer som leder till en negativ psykosocial arbetsmiljö är

- Högt arbetstempo
- Oklara förväntningar på arbetsinsatsen, oklara roller
- Ständiga förändringar
- Konflikter, kränkningar
- Sociala kontakter

- Ensamarbete

När arbetstagaren inte får stöd från omgivningen, möjlighet för återhämtning, kunskaperna inte räcker till eller inflytande över arbetsituationen saknas kan psykiska påfrestningar och ohälsa uppstå. Denna psykiska ohälsa utspelar sig ofta i stress hos arbetstagaren. För att minska stressen och förebygga den kan man tydliggöra mål och förväntningar på arbetstagarna, minska arbetsmängden och vidta säkerhetsåtgärder. Krav är bra och behöver inte leda till stress men det måste vara i rimlig mängd och arbetstagaren måste ha möjlighet att påverka hur arbetsuppgifterna ska utföras. För att trivas med kraven krävs att det ges utrymme till inflytande och kontroll över sin situation. Att få inflytande, ansvar och tydliga förväntningar gör att ohälsa undviks. Otydliga förväntningar kan vara orsak till konflikter och kränkande handlingar. Att ge stöd förebygger stress samt att tid till återhämtning och gränssättning är viktigt. Informativt stöd är bra då en dialog skapas och missförstånd och problem undviks. Detta ger fortlöpande information och erfarenhetsutbyte mellan arbetstagarna (Internet, arbetsmiljöverket: a, 2006). Att även få reaktioner på sitt arbete är viktigt, då man får veta om krav och förväntningar är uppfyllda eller inte (arbetsmiljöverket: b, 2006).

Theorell (2003) menar att krav och kontroll över sin arbetsituation är mycket viktigt och har därför gjort en modell tillsammans med Robert Karasek för att illustrera sitt tankesätt (se nedan). Modellen består av fyra situationer människan kan hamna i. De yttre psykiska kraven har en relation med kontroll av beslutsutrymme och stöd. Stress och kontroll har nära förbindelse och vid situationer då människan riskerar och kämpar för att hålla kvar kontroll uppstår stressen. Första situationen är den ”avspända”, kraven är inte så höga och beslutsutrymmet är stort. Arbetet sker i rimlig takt och läggs upp av individen själv. Denna situation är den ideala. Andra situationen är den ”passiva”, kraven är låga och även beslutsutrymmet. Den tredje situationen är den ”spända”, kraven är höga men beslutsutrymmet är lågt. Denna situation ger mest ökad risk för sjukdom. Den fjärde är den ”aktiva” som har både höga krav och kontroll. Den aktiva situationen har en väldigt driftig verksamhet och känslan av att bemästra uppstår, dock är denna situation ansträngande för individen. Viktigt är även om stöd finns med som komplettering till modellen. Att få stöd minskar risken bland annat för sjukdom.

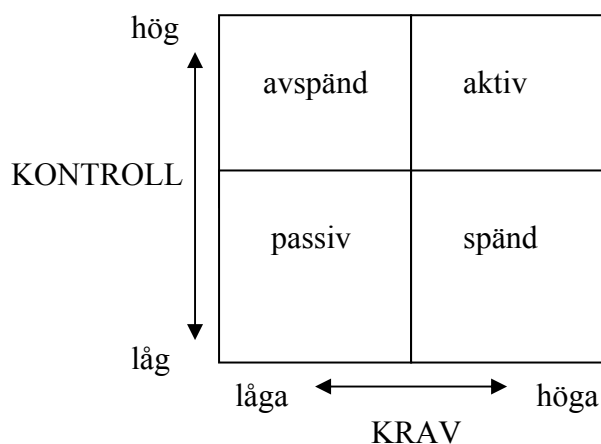


Fig. 1. Krav-kontroll modell enligt Karasek och Theorell (Theorell, 2003 s.18)

3.2 Lagar och styrdokument

Rektorn har som arbetsgivare en skyldighet att följa de lagar som har med arbetstagarnas villkor att göra. Eftersom detta examensarbete handlar om den psykosociala arbetsmiljön, vill vi med detta kapitel belysa de delar i arbetsmiljölagen som vi anser övergripande och mycket viktiga för vårt arbete.

Arbetsmiljölagen (AML)

1 kap 1§ ”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö”.

AML talar om vilka krav det finns på arbetsmiljön på alla arbetsplatser. Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS) talar om mer i detalj vilka krav och skyldigheter som ställs. Arbetsmiljön innefattar både den fysiska och psykosociala miljön. Därför strävar lagen inte bara efter att antalet olyckor ska minskas, utan att arbetets innehåll är viktigt. Man ska som arbetstagare känna tillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling i sitt arbete.

2 kap 1§ ”Arbetsmiljön ska vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället”

Eftersom AML är en så kallad ”ramlag”, är den återhållsam med detaljer. Den visar mer på att ämnesområdena och de grundläggande kraven är synliga. Det är upp till myndigheterna och arbetsmarkandsparternas bedömningar att genom lokala planer arbeta efter ramarna eftersom förutsättningarna kan variera. ”...hänsyn till arbetets natur...” ger alltså skolorganisationen möjligheten att tolka utefter sina förutsättningar.

2 kap 1§ ”Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändring och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete [...] Det skall eftersträvas att arbetet ges möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang till enskilda arbetsuppgifter”.

Det kan vara av stor betydelse för tillfredsställelsen på arbetet, att man får vara med och påverka sitt arbete. I skolan är det rektorn som ska se till att lärarna får vara med och bestämma och utforma sin verksamhet. Det är också mycket viktigt att rektorn försöker planera verksamheten så att kontakten med arbetslagen kan underlättas.

3 kap 1a§ ”Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö”.

Det är kommunen, genom Skola- Barnomsorgsnämnden, som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Rektorn har ett delegerat ansvar från Skola- barnomsorgsförvaltningens tjänstemän att ansvara för arbetsmiljöfrågorna på sin enhet. Det är av yttersta vikt att rektorn får de befogenheter och kunskaper som behövs så att arbetsmiljöarbetet kan löpa fritt. Rektor och lärarlag måste tillsammans hjälpas åt för att arbetet ska utvecklas. Det för att alla ska må bra på sin arbetsplats (Arbetsmiljöverket, d, 2005).

Skollagen

2 kap 2§ ”För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig väl förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas” (Lärarnas handbok, 2005, s. 58).

I skollagen står det inte mycket om rektorns uppdrag, varken som pedagogisk ledare eller som ansvarig för arbetsmiljön.

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet Lpo94

Under kapitel 2.8 i Lpo94, rektorns ansvar, står det att rektorn som pedagogisk ledare och chef har det övergripande ansvaret för att verksamheten når de nationella målen. Rektorn skall också ansvara för den lokala handlingsplanen samt se till att personalen får den kompetensutveckling de behöver för sitt uppdrag (Lärarnas handbok, 2005).

3.3 Rektorns dubbla roll

I skollagen, 2 kap 2§, står det följande:

”För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig väl förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas”. (Lärarnas handbok, 2005 s. 58)

Enligt Linde (1995) är rektorns uppdrag att tillgodose två uppdragsgivare, nämligen stat och kommun. Genom det är rektorn arbetstagare och ligger under kommunens nämnd och förvaltning och ska därigenom ha ett administrativt och ekonomiskt ansvar ”uppåt” för sina chefer. Staten har genom de nationella styrdokumenterna fastställt de ramar som organisationen ska vila på. Kommunen ska göra sina lokala skolplaner efter de nationella målen med de prioriteringar och ramar som kommunens politiker fastställer.

Rektorn är även arbetsgivare och skyldig att följa de lagar som handlar om arbetstagarnas villkor, som till exempel arbetsmiljölagen (AML), medbestämmandelagen (MBL) och lagen om anställningsskydd (LAS).

Som arbetsgivare har rektorn det yttersta ansvaret för att skolan uppnår de statliga, kommunala och lokala målen samt att skapa förutsättningar för en god pedagogisk miljö genom att vara en god pedagogisk ledare (Nytell, 1994). Linde (1995) refererar till Skolverkets definition på pedagogiskt ledarskap:

”Att vara pedagogisk ledare innebär att organisera och administrera verksamheten på ett sådant sätt att det skapar förutsättningar för lokal skolutveckling” (Linde, 1995 s.11)

Axiö och Palmqvist (2000) hänvisar till skolforskaren Bo Nestors definition av begreppet pedagogiskt ledarskap på följande vis:

”Pedagogiskt ledarskap är det inflytande skolledare utövar i förhållande till lärarna genom handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.” (Axiö och Palmqvist, 2000 s.34)

Theirs syn på pedagogiskt ledarskap utgår från en mer generell syn på ledarskapet än vad Bo Nestor gör. Hon anser att människosyn, kunskapssyn, värderingar och synen på ledarskapet är grunden för att leda pedagogiskt. Ledaren måste kunna se människans inre hälsa och se kompetens som något som ändras under tid, tolka och analysera klimatet i gruppen och leda gruppen mot sin grundfilosofi (Axiö, Palmqvist, 2000, Their, 1994). Axiö och Palmqvist (2000) anser att Nestor och Theirs definition av pedagogiskt ledarskap är bred men håller dock med om åsikterna. De menar att pedagogiskt ledarskap handlar om att kunna leda sin grupp mot målen men för detta krävs att man använder en vuxenpedagogik som grundar sig på en människosyn och en kunskapssyn som är medveten och genomtänkt.

Rektorns viktigaste uppgift som pedagogisk ledare är att ge medarbetarna en djupare förståelse för sitt uppdrag och hur de ska kunna förverkliga det (Scherp, 2002). Eriksson (1994) anser att kärnfrågan i det pedagogiska ledarskapet är att ”sätta igång tankeprocesser i generella frågor och stimulera ett pedagogiskt nytänkande” (s. 45). Ledaren måste inspirera sina medarbetare och använda sig av genomtänkt information, inte bara slentrianmässigt informera och tro att det ska leda till utveckling (a.a). Risken finns att personalen slutar lyssna och ledaren blir inte trovärdig. All information är inte viktig att ge ut, anser Eriksson.

Scherp (2002) säger, med hänvisning till en rapport från Skolverket 1999, att Sveriges rektorer inte fullt ut har klarat av den pedagogiska ledningsuppgiften. Detta på grund av att den administrativa delen har tagit för mycket tid. Jonasson (2004) har utrett på uppdrag av regeringen, hur styrningen och ledarskapet i skolan är och kommit fram till att de uppgifter som rektorn ser som viktigast är just den administrativa delen och ledarskapet får komma i efterhand (SOU 2004:116). Förutsättningen för att ledarskapet ska fungera är att ledaren kan sköta sitt uppdrag och hur det ska skötas är upp till rektorn. En bra rektor bygger sin egen organisationsstruktur för att en bra pedagogisk verksamhet och den administrativa delen ska kunna smälta samman (a.a). Ledarskapet måste enligt Jonasson vara så att uppgifterna fördelas så att rektorn klarar av att hantera både de dagliga löpande frågorna samt det mera långsiktiga arbetet med att uppfylla verksamhetsmålen. Uppgifterna kan fördelas till lärarlaget eller enskilda lärare men alla är beroende av varandra. Det är viktigt att arbetet fördelas så att inblandade vet vad som gäller och vem som har ansvaret. Verksamheten kan utvecklas när rektorn och övrig ledning kan skapa en arbetsmiljö där personalen känner att de utvecklas med sina uppgifter (a.a). Axiö och Palmqvist (2000) hänvisar till Nilssons bok där han menar att det pedagogiska ledarskapet måste utveckla en lärande organisation genom att ge förutsättningar för att nå målen samt att ge varje lärare stöd för att utveckla sitt arbetssätt. Nilsson menar att huvuduppgiften för den pedagogiska ledaren är att arbeta med frågor som berör förändring och utveckling. Their (1994) skriver i sin bok att ledaren måste kunna stimulera lärarna till viljan att klara av de uppgifter som åligger dem. Genom att måna om de anställdas psykosociala hälsa och utgå från människorna i gruppen ska detta vara möjligt.

Eriksson (1994) anser att en pedagogisk ledare skapar medvetenhet, delegerar och delar med sig av sina kunskaper, litar på sina medarbetares omdömen och accepterar misstag och felbedömningar. Man märker att människorna i omgivningen växer. Denna ledarstil gör i förlängningen att eleverna får ta del av detta genom sina lärare och även rektorn.

3.4 Ledning och ledarstilar

I Jonassons rapport (SOU 2004:116) beskrivs begreppet ledning som den aktivitet som visar om målen uppnås och hur man har gått tillväga för att nå målen. I skolorganisationen avser man oftast rektorn tillsammans med andra personer som har någon form av ledningsansvar. Ledarskap är de aktiviteter som görs och den påverkan som utövas för att skapa en gemensam

förståelse och för att arbeta mot samma mål. Ledarskapet kan utövas av olika personer men en chef ska alltid utöva ledarskap.

Nilsson (1993) anser att vara ledare innebär inte att man ska utöva makt, snarare att utöva inflytande på gruppen. En ledare ska ha egenskaper som självförtroende, vara social, lyhörd, lojal och ärlig, tydlig i kommunikation, kunna ta beslut och vara ansvarsfull. Som ledare behöver man ha både social kompetens och en uppgiftskompetens. Med det menar Nilsson att man har kunskaper om människorna i gruppen, gruppprocessen och det gruppen jobbar med. Ledarens uppgift är att tydligt motivera gruppen att jobba mot målen och se till att grupp- och rollfördelningen sker.

Nilsson utgår från tre ledarstilar:

- *Den eftergivne ledaren* som är otydlig i sin roll och bryr sig inte om vad som händer. Den låter gruppen själva utforma mål och beslut och tar inte hand om konflikter. Detta gör att sammanhållningen i gruppen är dålig.
- *Den auktoritära ledaren* som inte frågar efter medlemmarnas åsikter, kräver lydnad och markerar sin makt. Denna ledare är sällan omtyckt.
- *Den grupporienterade ledaren* som diskuterar mål och vill ha delaktighet och ansvarsfördelning och uppmuntrar medlemmarna till att komma med synpunkter och förslag. Ledaren jobbar för ett bra klimat och gruppen upplever tillfredsställelse.

Enligt Scherps (2002) undersökning om ledningens betydelse för skolutvecklingen finns det fyra perspektiv som är viktiga för ledarskapet i skolorganisationen:

- Ett dialogiskt ledarskap, där ledaren är intresserad av medarbetarnas förståelse och föreställningar
- Ett utmanande ledarskap, där ledaren kan komma med andra perspektiv
- Ett lärande ledarskap, där ledaren skapar goda förutsättningar och miljöer samt ta vara på de lärdomar som skapas
- Ett värdeorienterat ledarskap, där ledaren företräder och fördjupar förståelsen av uppdraget i mötet med andra

Dessa ledarperspektiv hör till viss del ihop och kan sammanfattas som ett förståelseinriktat ledarskap. Dock framgår det utifrån undersökningen att skolledarna betonar det dialogiska ledarskapet mest. Dialogen och lyhördheten ansågs mycket viktiga för samverkan mellan ledning och lärare. Det lärande och utmanande ledarskapet fokuserade skolledarna mycket mindre på. Skolledarna uppfattades av lärarna som mer lyhörda än utmanande i sitt ledarskap men ansåg att det utmanande var mycket viktigt och betydelsefullt för utvecklingen.

Enligt Jonasson (SOU 2004:116) talar olika forskare om att det är värderingar, attityder och beteenden som utmärker en skolas pedagogiska och sociala klimat. Utifrån rektors, skolledningens och lärarnas normer skapas förutsättningarna för ledarskap, organisationsstruktur och styrning. De övergripande förutsättningarna för att kunna leda skolorganisationen är de lagar, regler, riktlinjer och policyprogram som finns på riks- och lokal nivå (Axiö, Palmqvist 2000). En annan viktig förutsättning för att bedriva ett pedagogiskt ledarskap är att rektorn inte har ett för stort ansvarsområde och har stöd i arbetet med administrativa och ekonomiska frågor (a.a). Det finns både yttre och inre förutsättningar. De yttre förutsättningarna är till exempel området där skolan ligger, hur är den kulturella och socioekonomiska miljön runt omkring? Man bör skaffa sig en bild av omvärlden där man verkar. De inre förutsättningarna är personalen, barnen och föräldrarna. Tillsammans ska man skapa en grund för kunskaps- och människosynen samt synen på barns utveckling och lärande (a.a). För att skapa en skola med en bra pedagogisk miljö är det enligt forskning, ledningen och samarbetet som är de viktigaste faktorerna. Är det en svag ledning och ett dåligt samarbete, så fungerar inte verksamheten.

3.5 Vad blir effekten av ett pedagogiskt ledarskap? Kvalitetstänkande!

Enligt flera författare och forskningsstudier kan man inte bedriva pedagogisk ledning om man inte ser till den lärande organisationen. Med det menar man att det systematiska tänkandet är en avgörande roll och klargör sammanhang och tydliggör mönster. Skarin (2000) menar att man vågar se sin verksamhet med kritiska ögon och tillsammans skapar man kvalitet och utveckling genom att värdera den kunskap man får genom utvärderingar och analyser. Det viktigaste i detta sammanhang är att det finns gemensamma mål och att alla är medvetna om dem. Det handlar om att belysa kvalitetsarbetet på skolan och att det i sin tur ger en bra pedagogisk miljö för lärarna att arbeta i. Skarin (2000) och Jörbeck, Levén (1995) nämner begreppet ”kunden” och menar dem som skolan är till för, eleverna och till viss del föräldrarna. Det kan även vara myndigheter, övrig skolpersonal och lärare. Jörbeck, Levén (1995) menar att kvalitetsarbetet ska täcka alla dessa grupper och därför bör man tänka på vilken tjänst man utför och till vilka. Läroplanerna beskriver hur kvaliteten ska vara på skolan. Genom sina grundläggande värden och uppdrag lägger man grunden till kvaliteten. Läroplanen talar dock inte om hur man går till väga för att nå kvaliteten, det är skolledningens ansvar att utforma det.

SIQ, Institutet för kvalitetsutveckling, har till uppdrag att bidra med hjälp till kvalitetsutveckling av verksamheten, så som skola och övriga organisationer. För skolorganisationen har även de fackliga lärarorganisationerna medverkat vid att ta fram kriterier för kvalitetsarbetet. SIQ anser att det inte finns några principiella skillnader mellan skolan och övriga tjänsteorganisationer, det handlar om att se till helheten av verksamheten.

De sju kriterierna är följande:

- Ledarskap
- Information och analys
- Strategisk kvalitetsplanering
- Medarbetarna utveckling, engagemang och delaktighet
- Verksamhetens processer
- Verksamhetens resultat
- Kundtillfredsställelse

Dessa sju kriterier måste alla ingå i kvalitetsarbetet, för SIQ:s bedömning av kvalitetsskolan (Skarin, 2000).

Jörbeck och Levén (1995), har en figur som visar vilka faktorer som finns i, enligt författarnas begrepp, kvalitetsskolan.

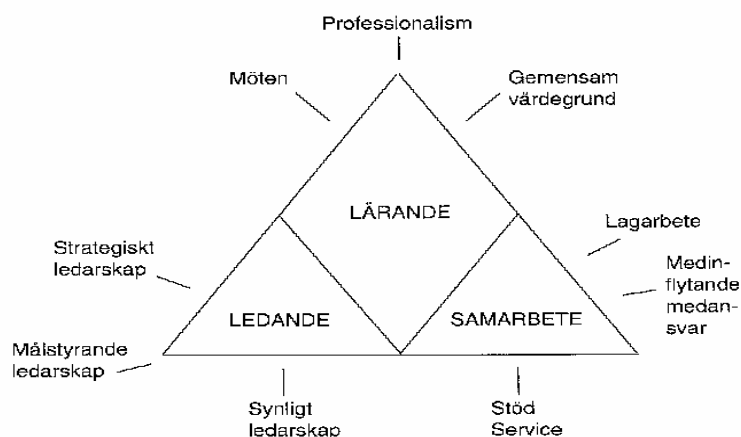


Fig. 2 Faktorer för kvalitetsarbete (Jörbeck, Levén, 1995 s. 24)

Med denna figur vill författarna belysa att det inte räcker med ett bra lärande i klassrummen för att skapa en kvalitetsskola, utan det krävs en ledning som kan samla alla kring en gemensam vision som bygger på läroplanen, sätta upp både långsiktiga och kortsiktiga mål och styra verksamheten mot de målen. Axiö, Palmqvist (2000) menar att ledarskapet är en funktion som uppstår i relationen mellan ledare och medarbetare. De anser precis som Jörbeck och Levén (1995), att samtalet om skolans gemensamma vision är mycket viktig och för att detta ska kunna uppnås måste rektorn samverka med lärarna både i och utanför klassrummet. Den direkta kontakten med alla medarbetare är viktig för att kunna skapa en relation där man får kunskap om personen och dess arbete. Utan den kunskapen får ledaren svårt att ge stöd, visa uppmuntran och fatta välgrundade beslut (Axiö, Palmqvist, 2000). Lärarna måste också kunna samarbeta sinsemellan och med elever och föräldrar. Förutsättningarna för att skapa en bra skola är allas delaktighet, samarbete och medverkan i det dagliga arbetet (Jörbeck och Levén 1995).

3.6 Gruppens betydelse och sammansättning

Grupper finns alltid och uppstår i samspel och relationer med människor. Samspelet krävs då människor ska ta itu med gemensamma problem och mål eller få utbyte av varandras sällskap (Nilsson, 1993). Individens överlevnad med psykiska och fysiska behov utvecklas i samspel med andra och därför dras människan till grupper. För att en samling människor ska kallas grupp krävs att de har gemensamma mål och träffas regelbundet (Maltén, 1992). Rubenowitz menar att trivselfaktorn som uppstår i grupper har stor påverkan på produktiviteten (1984). I skolan jobbar man för att få bort den individualistiska lärarrollen och istället ha en kollektivistisk lärarroll. Detta innebär att grupper av arbetslag bildas som ska planera och samverka i undervisningssituationer (Maltén, 1998).

En gruppkultur uppstår då medlemmarna har en kollektiv bild av gruppen, gemensamma kunskaper, erfarenheter och värderingar. Det mesta av personligt och socialt stöd människan får är från gruppen. Relationerna i gruppen gör att omvärlden kan avgränsa den gruppen från omgivningen och se att de har en gruppidentitet. Alla grupper har även en historia som ledare eller utomstående bör känna till om de ska ingripa vid till exempel konflikter eller förändringar.

En grupp med ett bra klimat har medlemmar med goda relationer och med en öppenhet minskas risken för personlig kritik. Medlemmarna ger och får stöd och ett samspel uppstår

och nästan allt vi gör påverkas eller påverkar andra. Det gemensamma och lika skapas i grupp därför att människor har liknande psykologiska och sociala behov. Grupperna gör att människan känner gemenskap och delaktighet i samhället. Det måste även finnas mål som känns viktiga, samt att medlemmarna känner ansvar och delaktighet (Nilsson, 1993). Kommunikationen ska även vara riklig och målsättningen accepterad. Oliktänkande accepteras och uppmuntras, besluten fattas med alla medlemmarnas närvaro, kritik ges men på ett konstruktivt vis och ledaren dominerar inte gruppen (Maltén, 1992). Lycken (1999) anser även att en tydlig rollfördelning och utvärdering ska finnas med i ett bra klimat. Nilsson (1993) menar att i en grupp med dåligt klimat är medlemmarna rädda för att utsättas för hån eller sarkasmer och de tvingas anpassa sig. Medlemmarna kan även ha olika mål och syften som leder till att de söker kontroll och håller igen.

I dagens samhälle har människor olika erfarenheter, kunskaper och åsikter och det gör att gruppen får störningar och hinder. Därför krävs av människan en hel del anpassning till gruppen. De som lever isolerat från andra människor känner ingen tillhörighet och lojalitet med andra, detta gör att deras sociala anpassningsförmåga är dålig.

I gruppen är påverkan, inflytande och status viktigt. Statusfördelningen i gruppen spar tid och effektivitet samtidigt som det stärker identitet då alla vet sin plats i gruppen. Om makten i gruppen är uttalad och jämnt fördelad, samtidigt som inflytandet är grundat på kunskap, skapas ett bra klimat. Makt är även kopplat med beroende, den som har makt har ofta en viktig position i gruppen. Påverkan menas med att man får människor att göra som man vill, men bästa sättet är om medlemmarna har en inre motivation att anpassa sig. Ju bättre samarbetet i gruppen är ju lättare är det att påverka varandra.

Maltén (1992) menar att för att få det optimala samarbetet, informationsbytet och variationen behövs ett mellanting av små och stora grupper som är runt fem till tio deltagare. Gruppstorleken påverkar individens prestation. I för stora grupper blir relationerna svaga och medlemmarna orkar eller bryr sig inte utan låter andra ha ordet. Däremot har gruppen större variation av kompetens och erfarenhet. Små grupper på fyra personer har begränsade erfarenheter och därmed är prestationen ganska låg men den sociala tryggheten blir stor, bekräftelse och relationer bildar tillfredsställelse och medlemmarna vågar yttra sig i större grad.

Det finns olika gruppkaraktärer som uppstår och påverkar medlemmarna på olika vis. Den slutna gruppen ger medlemmarna stark trygghet och tillhörighet med "vi-känsla". Nackdelen med denna grupp är att den inte gillar avvikelser, så förändring och utveckling i gruppen är låg. En annan gruppkaraktär är den devitaliserade gruppen. Denna grupp har dålig framåtanda och förändringar uppfattas som hot för gruppen. Stämningen är dålig och utvecklingen är minimal. En splittrad grupp karaktäriseras som dålig stämning med få normer och regler. Medlemmarna arbetar var för sig och gruppsamvaron prioriteras inte. En positiv grupp är den mogna gruppen. Det finns samhörighet och trygghet hos medlemmarna, kunskaper och erfarenhet delges. Det sker kritiska granskningar och utvärdering på sin egen grupp (Maltén, 1998). I en bra grupp gemenskap förväntar sig medlemmarna av varandra att göra sitt bästa, man stöttar varandra, känner inflytande på gruppen och ledaren, man accepterar normer och jobbar mot målen, använder en öppen kommunikation, väjer inte för konflikter och känner en glädje i att arbeta och utvecklas. Om gruppen får träffas på fasta tider under en lång tid ges de bästa förutsättningarna för att utveckla diskussion och beslut kring mål, utveckla kortsiktiga mål, göra utvärdering samt att kännedom om varandras personlighet och behov av fortbildning uppstår (Maltén, 1992).

3.6.1 Behov och Vi-känsla

Människans har behov som gör att den söker sig till samspel med andra människor (Nilsson 1993, Malmer 1992). Några av behoven är primära behov så som föda och skydd men även bekräftelse, tillhörighet, uppmuntran, samhörighet och meningsfullhet. Dessa behov kräver oftast flera människor för att kunna uppfyllas. För att alla medlemmarna i gruppen ska få sina behov tillfredställda krävs anpassning, att lära känna varandra och bilda gemensamma tankar och beteenden. Detta ger gruppen en identitet och "vi - känsla" (Nilsson, 1993). "Vi - känslan" ger gruppen samhörighet och trivsel (Maltén, 1992). När gruppen bildat en "vi - känsla" riktar medlemmarna ofta in sig på varandra, stämmer av läget innan handling eller kommentar. Motiv är det som uppstår då behoven blivit uppfyllda. De biologiska motiven är bland annat mat och värme, men även inlärda som självkänsla, trygghet och tillhörighet (Nilsson, 1993). Makt, prestationer och relationer är viktiga motiv för människan. Makten ges då man visar var man står och kan påverka andra. Prestationen ges då vilja att uppnå resultat finns, samt engagemang i arbetet. Relationsmotiv gör att man är omtänksam och hänsynsfull (Lycken, 1999). För att motivation ska uppstå krävs ansvar, bekräftelse och självförverkligande. En viss form av belöning gör också att motivation uppstår. Människorna i gruppen har ett mål som riktar in det gemensamma och detta bildar behovet motivation (Nilsson, 1993). "Vi - känslan" gör även att medlemmarna kompletterar varandra och känner ett beroende av varandra (Maltén, 1998).

3.6.2 Konflikter

Konflikter ses ofta som negativa då de skapar osäkerhet, rädsla och osämja. Konflikter är något som är naturligt och om de bara hanteras på rätt sätt behöver de inte vara negativa. Konflikterna gör att åsikter och värderingar kommer fram och det leder till stimulans, utmaningar och nya idéer. Ibland leder konflikten till en större grupptrygghet och utveckling. Konflikterna handlar ofta om olika synsätt, mål och värderingar. Felen som ofta uppstår när en konflikt uppkommer är att man flyr från problemet eller utser en syndabock som får ansvara för att konflikten uppstod eller att lägga över ansvaret på ledaren. På organisationsnivå är det ofta så att de överordnade sätter upp normer och mål som inte motsvarar verkligheten.

Signaler på att det finns en konflikt i gruppen är oro, irritation, passivitet, utmattning, panikkänslor och koncentrationssvårigheter. För att lösa en konflikt krävs att den görs synlig och hanterbar. Alla inblandades åsikter ska framföras, då är alla delaktiga och kommer med lösningar (Maltén, 1992).

3.6.3 Normer

I gruppen finns ett behov att bete sig likartat vid varje möte för att en förutsägbarhet ska finnas hos gruppens medlemmar. Dessa likartade beteendena bildar regler och normer som ger trygghet för individerna (Nilsson, 1993, Maltén, 1993). Reglerna ger regelbundenhet och det minskar osäkerheten och skapar förväntningar som deltagarna blir påverkade av. Om medlemmarna är överens om normer och regler uppstår en samhörighet i gruppen. Normerna är outtalade överenskommelser som behandlar gruppens samspel och känslor. Dessa skapar förväntningar och handlingar som sätter gränser för hur gruppen ska agera och som inte bör överträdas. För att medlemmarna ska handla på ett mer likartat vis vilket underlättar om man ska arbeta tillsammans så är normerna till hjälp. Normerna följer medlemmarna av ren vilja för att skapa trygghet och samhörighet, istället för reglerna som behöver kontrolleras. Om känslan att duga inte uppstår kan reaktioner att överträda normer och regler uppkomma för att

bli sedd och få bekräftelse (Nilsson, 1993). Normer som kan finnas i skolan kan vara både nerskrivna eller informella och de styr hur till exempel läraren tänker, värderar och betar sig. Positiva normer kan tyda på att alla är ansvariga i diskussion, makten fördelas i gruppen, solidaritet visas, beslut sker när alla gruppmedlemmar är närvarande, öppen kommunikation, rollfördelning som har accepterats och ledaren ska ha accepterats av gruppen. Dessa normer kan påverka hur lärarens undervisning blir.

Det finns ibland en dold norm på skolan som Maltén (1992) kallar en dold läroplan, som lärarna ofrivilligt lär ut till eleverna. Ofta på grund av för stora klasser. Denna bildar passivitet då läraren föreläser och eleverna inte får söka efter kunskap av egna behov och erfarenheter. Eleverna blir likgiltiga när de anser att de inte kan påverka undervisningen, mindervärdeskänsla skapas när det är mycket prov som inte ger någon uppmuntran eller att konkurrens uppstår istället för samarbete.

3.6.4 Roller

Maltén(1992) menar att de krav och förväntningar omgivningen tillskriver en befattning kallas roll. Förväntningarna som finns på en speciell roll avgör förmågan att prestera och känna självförtroende. Kraft och energi frigörs om medlemmarna känner trygghet och tillit i gruppen. Maltén menar vidare att förhållandet till kamrater påverkar prestationer än begåvning och anlag Ett gott självförtroende leder till bättre prestationsförmåga och en negativ eller positiv uppfattning och förväntning på sig själv leder ofta till att individen lever upp till de förväntningarna (Angelöw, 2002). Normerna i gruppen ger medlemmarna roller. Rollerna är ett förväntat beteendemönster som de andra medlemmarna känner till och förväntar sig därför ett visst beteende. Om rollerna inte fanns i gruppen skulle samspelet bli kaotiskt och förväntningarna skulle inte stämma och skapa förvirring. Förväntningarna och förutsägelseerna måste finnas för att ett socialt samspel ska vara smidigt (Nilsson, 1993). Däremot kan en roll endast uppstå i sociala sammanhang där rollen samspelar eller är motpart till en annan roll. Om till exempel läraren inte skulle leva upp till de förväntningar omgivningen har på dennes yrkesroll skulle det uppfattas som omoraliskt och opassande (Maltén, 1993).

Rollerna bildar makt, attraktion och behov som ger medlemmarna en relation till varandra. De sociala rollerna ger varje medlem en slags etikett och förklaring och förväntning på vad som ska hända och rollerna blir i gruppen beroende av varandra. Det sociala systemet som rollerna bildar ger en statushierarki med fördelning av makt och inflytande (Nilsson, 1993). Det finns både uppgiftsroller, samspelsroller och individuella roller i gruppen. Uppgiftsrollerna finns för att uppfylla målet och arbetet så effektivt som möjligt. Samspelsrollerna handlar om klimatet och samspelet i gruppen där uppmärksamhet, känslor, kommunikation och relationer står i centrum (Nilsson, 1993, Maltén, 1992). De individuella rollerna tjänar bara den individuelles behov och har ingen funktion för gruppen. Denna roll kan uppstå då det är dålig ledning eller en omöjlig arbetsuppgift (Maltén, 1993). Hur rollerna fördelas kan bero på ledaren eller gruppmedlemmarnas erfarenheter. Samspels- och uppgiftsrollerna kompletterar och behöver en balans mellan varandra. Ett destruktivt handlande kan uppstå i gruppen då medlemmarna trampar på varandras självkänsla och väcker behovet av försvar. Destruktivt handlande innebär att de individuella behoven tar över de kollektiva hos individen och detta stör samspelet i gruppen (Nilsson, 1993).

3.6.5 Klimat

Gruppens struktur och funktionssätt avgör klimatet (Nilsson, 1993). För att få till stånd ett positivt klimat i gruppen krävs ett välfungerande samarbete. För att få ett gott samarbete krävs tydliga och gemensamma mål, ansvarstagande, stödjande ledarskap, kommunikation, framtidsinriktning, uppgiftsfokusering, bekräftelse till individen, normer, relationer, roller, konflikt och inflytande (Nilsson, 1993, Angelöw, 2002). Arbetstillfredsställelse är en mycket viktig faktor för att utveckling ska ske i gruppen och i arbetet. Organisationen påverkar genom den fysiska miljön men även hur information ges ut och om kommunikation med arbetstagarna ges. Relationen med omgivningen är viktig då bekräftelse från gruppen påverkar hur individen utvecklas och känner arbetstillfredsställelse. Självbilden är också viktig och bygger på vad individen tror att andra tycker om den. Individen behöver känna sig värdefull, få inflytande och känna att den presterar. Genom självtillit blir det ett engagerat deltagande i gruppen och trygghet i sin roll som visar sig i mötet med människor i yrket. I läraryrket kan en lärare med bra självtillit möta och acceptera eleverna på ett bra vis. En bra självbild är förutsättning för vidareutveckling (Maltén, 1992). Alla människor vill i en grupp känna trivsel, bekräftelse, effektivitet, utmaning och utveckling. Får människorna i gruppen som de vill skapas utveckling och öppenhet och får de inte som de vill skapas slutenhet och avveckling. Det krävs ett gott ledarskap och kunskaper för att få ett bra klimat i gruppen. Som ledare behöver man ha kunskapen att kunna tolka andra människor så man inte bara ser till det yttre utan även kan se vad som ligger bakom olika beteenden och känslor. Ett samarbetande klimat ger respekt, tillfredsställelse, ömsesidighet, sammanhållning, kommunikation, självkänsla, öppenhet och ett positivt synsätt på organisationen. Relationerna i gruppen är viktiga då de skapar bekräftelse, trygghet och närhet. Den psykiska och fysiska hälsan påverkas mycket av relationer. Relationer och kommunikation ger tillfälle för sociala processer (Nilsson, 1993).

3.6.6 Mål

Ett mål visar på vad som ska bli gruppens framtida gemensamma tillstånd, och vad handlingarna ska riktas mot. Mål måste finnas i gruppen för att tala om varför den finns och vad som är dennes funktion. Med målen kan medlemmarna skapa ordning och organisation (Nilsson, 1993). Rubenowitz (1984) menar att gruppens mål måste stämma överens med ledarens för att trivsel ska uppstå. Trivsel ger sedan medlemmarna motivation och prestationen ökar. Målen gör att medlemmarna känner att deras arbete är värt något, de känner en meningsfullhet. Målen skapar en enighet i gruppen, då alla gemensamt vet vad de strävar mot och har en gemensam drivkraft. Målen skapar även ansvarsfördelning, roller och handlingar. Är målen oklara blir de istället en källa till konflikt och oenighet, medlemmarna vet inte om det de gör är bra eller om det leder till något. En viktig faktor för gruppklimatet är att målen är så tydliga att de går att utvärdera och bedöma. Tydliga mål gör även medlemmarna motiverade och självstyrande, planering och delegering blir lättare och man kan lättare lösa problem och konflikter (Nilsson, 1993). De pedagogiska målen i skolan som kommer från läroplan och kursplaner behöver oftast konkretiseras och brytas ner till lokala arbetsplaner för att göras hanterbara (Maltén, 1992). Det är viktigt att medlemmarna accepterar målen och är medvetna om dem annars uppstår situationen då ingen bryr sig. Gruppsmål bör sammanfalla med de individuella målen annars löper det stor risk att de personliga målen vinner och samarbetet avbryts. Gruppen måste jobba för att allas individuella mål ska uppfyllas samtidigt som de gemensamma och av detta krävs ett gott samarbete (Nilsson, 1993). Om en gruppmedlem inte har samma normer och mål, som resten

av gruppen blir den en outsider och fryses ofta ut. I skolan kan det synas då de lärare som vill bryta normen och traditionen och utveckla verksamheten åt något annat håll, fryses ut av de konservativa kollegorna (Maltén, 1992).

I skolan är lärarkollegiet uppdelat i grupper som kallas arbetslag. Lämpliga ämnen för arbetslaget att beröra är vad lektionerna ska ha för innehåll, vilket arbetssätt som är bäst, läromedel, ligger undervisningen på elevernas utvecklingsnivå, anpassas undervisningen efter eleverna, leder undervisningen till konkurrens hos eleverna, möts eleverna av en konsekvent personal och tillämpas normerna korrekt (Maltén, 1992).

3.6.7 Kommunikation

Grunden för allt samspel är kommunikationen, då det används som ett redskap för påverkan, utveckling och kontakt (Nilsson, 2005). Kommunikation är viktigt i grupper då det ger mänsklig kontakt och gemenskap. Kommunikationen gör informationen meningsfull, den ger emotionell uppfyllelse och även social tillfredställelse. Kommunikation kommer från latinets "communicare" som betyder "att ha något gemensamt" (Maltén, 1998). En god kommunikation i gruppen innebär att medlemmarna lyssnar på varandra och får framföra sina åsikter (Nilsson, 1993). I en grupp är det viktigt att ha en god kommunikation. Genom kommunikationen överför människor budskap mellan varandra. I kommunikationen finns det en sändare och en mottagare som kodar och avkodar budskapet (Maltén, 1992). Sändaren riktar in sig på vilket budskap som ska fram och ser oftast inte otydligheter i sin kommunikation. Mottagaren lyssnar och tolkar budskapet. Tolkningarna påverkas av förutfattade meningar och förväntningar. Sändaren och mottagaren lagrar vad som sagts och något försvinner medan det man tror sig har hört läggs i minnet (Nilsson, 2005). Missförstånd som kan uppstå i kommunikation är när det sker dubbelkommunikation. Detta betyder att man talar förbi varandra och generaliserar. Kroppsspråket kan också ge missvisande budskap i kommunikationen. Att ha en själv motsägande kommunikation innebär att det verbala inte överrensstämmer med det ickeverbala i kommunikationen. Därför är det viktigt att i kommunikation ge feedback på det sändaren försöker förmedla för att minimera missförstånd, att förklara hur man har tolkat budskapet (Maltén, 1992). Feedback är alltid viktigt för att minska osäkerhet och stärka trivsel och effektivitet. Den mest effektiva feedbacken är uppskattning (Nilsson, 2005). Det är viktigt att medlemmarna kan kommunicera öppet och lyssna aktivt. Att kommunicera sina känslor är viktigt för att få uttryck för det emotionella (Maltén, 1992). Det finns olika kommunikationsstilar och de påverkas av hur omgivningen reagerar på det som sägs. En negativ och kritisk person har den aggressiva stilen, en artig och ursäktande kommunikation kallas eftergiven stil. När en person känner sig kontrollerad och negativt bedömd uppstår ofta en defensiv inställning. Det blir svårt att tolka det som sägs och det sker feltolkningar. Förändringarna och utvecklingen stannar upp. En öppen kommunikation är alltid den bästa då nedvärderingar och kritik är otillåtna. Det sker istället en kommunikation om åsikter och fakta. För att kunna diskutera åsikter och våga ifrågasätta dem krävs en tillit i gruppen. Tillit uppstår då ledaren styr gruppen att lära känna varandra och använder en öppen kommunikation (Nilsson, 2005).

4. Metod

4.1 Val av metod

Vi har använt oss av en kvantitativ metod i vår insamling av empiri. Metoden har surveydesign eftersom vi använde en enkätstudie för att få reda på lärares åsikter på hur ledarskapet och arbetslaget påverkar deras arbetsmiljö. Vi ville genom enkäterna få veta hur lärare vill att en ledare ska vara och om det stämmer med vår teori, samt om arbetslaget är viktigt för dem i sitt arbete och psykosociala miljö. Bryman (2001) menar att inom en kvantitativ studie inriktar sig forskaren på att teorin blir inriktad på ett intresseområde som ger ett antagande som ska prövas och samla in data. Surveystudie betyder att man samlar in data från flera skolor, och får fram kvantitativ data som gör att man ska se mönster och samband. I surveystudien måste metoden vara strukturerad och standardiserad för att vara konsekvent. Nackdelen med en surveystudie är att när man ser samband är det svårt att veta vad sambanden beror på. Det går att dra slutsatser men de är inte lika trovärdiga som en kvalitativ studie (2001). Standardiserad enkät innebär att frågorna och situationen ska vara desamma för alla respondenterna (Trost, 2001). Enkäten är standardiserad då frågorna är samma för alla respondenterna, dock är standardiseringen i svarssituationen svår eftersom vi inte vet när och hur respondenterna besvarat den. Trost (2001) nämner detta som ett vanligt problem som är svårt att komma ifrån med enkäter. Strukturen i enkäterna betyder att det är fasta svarsalternativ och att hela frågeformuläret är tydligt och strukturerat (a.a.).

Vi gjorde först en pilotstudie. Detta innebär att vi provade enkäten på ett urval lärare som inte skulle vara med i undersökningen. Bryman (2001) menar att pilotstudien hjälper oss att se vilka frågor som ger ett resultat som är intressanta eller inte, om det finns frågor som är svåra att besvara eller kanske otydliga. Enligt Bryman (2001) är fördelarna med enkäter bland annat att de är anonyma, vilket är bra i denna studie eftersom det kan finnas lärare som inte vill peka ut "sin" rektor. Vi kan inte påverka respondenternas svar i enkäten och enkäternas svar blir lättare att administrera. Nackdelarna med enkäter kan vara att det blir ett stort bortfall. Det kan bero på att respondenten tycker att frågorna är oviktiga och otydliga. Man kan inte få ett fördjupat svar av respondenten, vilket gör att analysen blir mer generell. För att göra enkätundersökningen mer kvalitativ ger vi utrymme vid varje fråga för egna kommentarer.

Etiken mot respondenterna i undersökningen är viktig. Johansson och Svedner (2001) menar att respondenterna måste bli informerade om undersökningens syfte och att det görs frivilligt från dem, så de kan avbryta sitt deltagande när de vill. För att följa detta har vi vid våra besök på skolorna gett muntlig information om anonymiteten och att det är frivilligt, samt gett samma information på enkäternas försättsblad.

4.2 Genomförande

Vi började med att göra en pilotstudie för att få kommentarer på vår enkät och se om problemformuleringen besvarades. Vi gjorde ett bekvämlighetsurval och använde lärare vi kände. De var tre stycken och i olika åldrar.

Efter att ha genomfört pilotstudien formulerade vi om en del punkter och tog del av viktiga synpunkter som skulle ändras i enkätens utformning. Enkäten består av 31 stycken påståenden som respondenterna ska ta ställning till (se bilaga 1). Enkäten är uppdelad i två delar, första delen handlar om arbetslaget och andra delen om ledaren. Vi tog kontakt med fem slumpmässigt utvalda skolor. Vi besökte två av skolorna och fick träffa lärarna, berättade vad

vårt syfte med enkäten var och delade ut ca tio enkäter till vardera skola. Detta för att de skulle få träffa oss och känna det mer angeläget att besvara enkäten. På tre skolor fick vi endast träffa rektorn som förmedlade enkäterna eller delade ut dem i lärarnas postfack. Detta kan ha gjort att intresset blev mindre och därför blev det ett större bortfall på dessa skolor. På varje enkät fanns ett försättsblad med information om enkätens syfte, information om hur den fylls i och hur de kunde kontakta oss. Eftersom rektorerna vi talat med tyckte att deras lärare hade lite tid för sådana här undersökningar fick respondenterna fem dagar på sig att fylla i enkäterna.

4.3 Urval

Vårt urvalsunderlag består av lärare från fem grundskolor. På en skola delades 15 enkäter ut och på de andra 10 stycken vardera. Alltså vet vi att de 55 enkäterna som delades ut har spridningen på fem olika skolor. Enkäterna delades slumpmässigt ut av rektorn och lärarna. Bryman (2001) menar att om man slumpmässigt delar ut enkäten till lärarna får man ett representativt urval och det kallas sannolikhetsurval. Av de enkäter som delades ut besvarades 38 stycken, vilket betyder en svarsfrekvens på 69 %. Bortfallet blev 31 %.

4.4 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten är viktig eftersom den avgör hur tillförlitlig undersökningen är. Johansson och Svedner (2001) förklarar reliabilitet som noggrannheten vid mätning. Har man gjort det noggrant får man samma resultat vid senare mätningar. Oklara frågor och slarv leder till låg reliabilitet. För att göra vår undersökning så tillförlitlig som möjligt har vi gjort en frekvenstabell (se bilaga 2). Eftersom vi har ett stort urval enkäter samt flera olika skolor har vi god anledning att tro att resultatet är stabilt som Bryman (2001) menar är viktigt för att göra en reliabel undersökning. Stabiliteten står för att undersökningen ska visa liknande resultat vid en senare undersökning. Vad som kan vara svårt för oss att veta är hur noggrant respondenterna svarat på enkäten och om de förstått frågorna. Genom de svar vi fått på utrymmet för egna kommentarer till varje fråga kan vi läsa av om respondenten uppfattat frågan rätt.

Validitet, menar Johansson och Svedner (2001) betyder hur resultatet svarade på det område som ansågs undersökas. Även att resultatet ger en sann bild och att begrepp är definierade så att inte missförstånd kan uppstå. I enkäter menar Bryman (2001) att intern validitet och extern validitet mäts. Intern validitet betyder att det ska gå att se orsakerna till de resultat du får, denna är oftast låg i enkätstudier. Externa validiteten mäter hur empirin samlats in och hur urvalet av respondenter gjorts, om urvalet inte görs slumpmässigt kan resultatet bli tvivelaktigt. Den interna validiteten i vår studie är svår att uppfylla, då vi kan se samband mellan respondenternas svar men inte får svar på orsakerna till det. Men vi kan stödja vår teori mot detta resultat och anta orsaken. För att höja den interna validiteten har vi efter varje enkätfråga lämnat utrymme för egna kommentarer, då vi hoppades kunna få svar på orsaken. För att uppfylla den externa validiteten i vår studie har vi gjort slumpmässiga urval av respondenterna till att svara på enkäten.

5. Resultat

I undersökningen bestod urvalet av 55 stycken lärare. Lärarna kom från fem olika skolor i Växjö tätort och var slumpmässigt utvalda. Vi fick tillbaka 38 stycken enkäter. Bortfallet blev 17 enkäter, alltså svarade 69 % av urvalet på enkäterna. Det interna bortfallet innebär att en specifik fråga ej har besvarats. Detta redovisas nedan efter varje temaindelning.

Med utgångspunkt från vår problemformulering redovisar vi här resultatet som är intressant för studien. Vi presenterar resultatet i två teman, arbetslaget och ledaren. Syftet med indelningen är att problemformuleringen behandlar just dessa områden. Kommentarer som respondenterna gav presenteras vid varje fråga.

Arbetslaget

Respondenternas svar på frågorna om arbetslaget (nr 1-11) var i det närmaste enhälliga. De flesta instämde i påståendena.

På frågan om den psykosociala miljön påverkar lärarens arbetssätt var dock inte svaren samstämmiga (nr 1). 20 stycken svarade ”instämmer”, 13 stycken ”instämmer delvis” och tre stycken ”varken eller”.

Kommentarer: Självklart att arbetet blir roligare om miljön är bra!, idéerna kan tryta om miljön inte är god.

25 stycken respondenter instämde på att arbetslaget har stor betydelse för deras psykiska hälsa (nr 2), dock svarade 13 stycken ”instämmer delvis”.

Kommentarer: Lång och varaktig söndring, till slut påverkas jag, Skönt att ha goda vänner att berätta för när man behöver, Arbetslaget har en mycket stor betydelse – precis som i elevgruppen, att stärka och lyfta.

Alla respondenterna instämmer i att man ska ta del av varandras åsikter (nr 3).

Kommentarer: Högt i tak är viktigt!

Respondenterna anser att delaktigheten i arbetslaget är viktigt för en ”vi-känsla” (nr 4). Sex respondenter ”instämmer delvis”.

Kommentarer: ”men alla får jobba på det”, ”på ett eller annat sätt måste alla delta, mer eller mindre och olika vid olika tider”, ”det finns alltid någon pedagog som inte deltar så aktivt”.

Respondenterna tycker det är viktigt att arbetslaget utvärderar sitt arbete (nr 5). Tre respondenter ”instämmer delvis” och en respondent ”varken eller”.

Kommentarer: för att kunna ta lärdom av fel och brister, för att känna att man hela tiden vill förbättra.

Även i frågan om att ha gemensamma mål att sträva efter, instämde respondenterna (nr 6). Sex respondenter ”instämmer delvis”.

Kommentarer: underlättar naturligtvis, några mål ska vara gemensamma, alla arbetar inte lika.

Alla respondenter instämmer med att det är viktigt med gemensamma normer och regler i arbetslaget (nr 7).

Kommentarer: det här kan vi prata mycket om, gemensamma regler underlättar både för elever och personal, viktigt men svårt att uppnå, vi leder barnen lättare då.

Det är även viktigt för respondenterna att veta vad som förväntas av var och en (nr 8), dock svarade sex stycken ”instämmer delvis”.

Kommentarer: så fungerar ett väl fungerande arbetslag, då undviker man missförstånd och irritation. Det är däremot inte lätt att vara så tydlig mot varandra i alla lägen, det får inte bli så att man förväntas att man gör det man alltid gjort.

På fråga nio instämde respondenterna i att alla i arbetslaget ska vara delaktiga i beslut, fyra stycken ”instämde delvis”.

Kommentarer: Lättare att föra diskussionen framåt om alla är delaktiga, alla är inte inblandade i det man beslutar om, mindre viktiga beslut kan tas om inte alla är delaktiga,

ibland är inte alla närvarande när beslut behöver tas, ibland blir det en enorm tröghet om alla ska bestämma om allt, absolut, allas åsikter och röster är viktiga.

Respondenterna tyckte det var viktigt att kunna ge varandra konstruktiv kritik (nr 10), sju stycken svarade dock ”instämmer delvis”.

Kommentarer: Många gånger svårt, i ett väl fungerande arbetslag fungerar det och höjer nivån och utvecklar framåt, kräver ett gott klimat, viktigt att kunna ta emot kritik på rätt sätt utan att bli sur, det är inte alltid så lätt. En del tar det personligt.

Respondenterna anser det viktigt att man tar sig tid till att samtala om det gemensamma läraruppdraget (nr 11), dock svarade fem stycken ”instämmer delvis”.

Kommentarer: Hinner man tyvärr inte så ofta, tyvärr blir tillfällena så sällan, en förutsättning för ett bra samarbete, våra mål och uppdrag är bra att diskutera tillsammans, det är bara det att tid finns det aldrig tillräckligt av. När ska man hinna med lektionsplaneringen.

Det fanns två interna bortfall på vardera av frågorna 1-5.

Ledaren

I frågan om ledaren påverkar hur man mår psykiskt (nr 12), svarade 22 stycken ”instämmer”, 15 stycken ”instämmer delvis” och en svarade ”varken eller”.

På frågan om ledaren ska ge ansvar för att lärarna ska känna sig betydelsefulla (nr 13), svarade 33 stycken ”instämmer”. Fyra stycken svarade ”instämmer delvis” och en svarade ”varken eller”.

Respondenterna instämmer på frågan om att man ska veta vilka förväntningar ledaren ställer på lärarnas arbete (nr 14). En respondent svarar ”instämmer delvis”.

Kommentarer: Det är en trygghet i det.

Respondenterna tycker det är viktigt att ha förtroende för ledarens sätt att utföra arbetet (nr 15), dock svarade fem respondenter ”instämmer delvis”.

Kommentarer: Efter en längre tid utan förtroende luckras lusten och glädjen upp, mycket man ej känner till.

Även på frågan om att ledaren har rätt att ställa krav på mitt arbete instämde de flesta av respondenterna (nr 16). Fem stycken svarade ”instämmer delvis”.

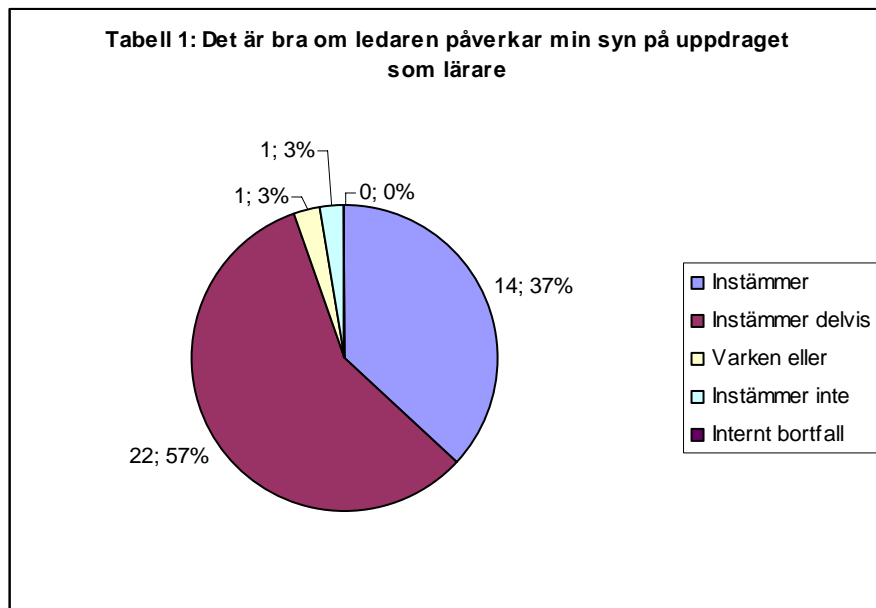
Kommentarer: absolut!, om ledaren är insatt i arbetet.

Respondenterna tycker att ledaren ska intressera sig om hur de arbetar mot skolans uppdrag (nr 17). Tre stycken svarade ”instämmer delvis”.

Kommentarer: rektorns viktigaste uppdrag.

Frågan om att ledaren ska påverka synen på uppdraget som lärare (nr 18), instämmer 15 stycken, 22 stycken ”instämmer delvis”, en på ”varken eller” och en svarade ”instämmer inte”. Se tabell 1 nedan.

Kommentarer: Han ska lyfta min blick och ge mig inspiration, men inte banka in sina egna åsikter, ja om ledaren påverkar mot rätt håll, det är lätt att bli hemmablind, ledaren står för helhetssynen, det är också viktigt att jag får använda den pedagogik som jag kan stå för/tro på.



Respondenterna svarar att de tycker att ledaren ska ha tydliga visioner och mål för verksamheten (nr19). En respondent svarade ”instämmer delvis”. Kommentar: ”Viktigt med en tydlig ledare, det stärker hela personalgruppen”.

På frågan om ledaren ska samverka med lärarna i den dagliga verksamheten (nr 20), svarade 25 stycken ”instämmer” och 13 stycken ”instämmer delvis”. Kommentarer: ”Naturligtvis bra, om bara han/hon bara hinner med”, ”hur skulle ledaren få tid till det?”, ”måste delegera och ha förtroende för oss. Kan inte vara överallt”, ”ja, när han/hon får signaler om behov”.

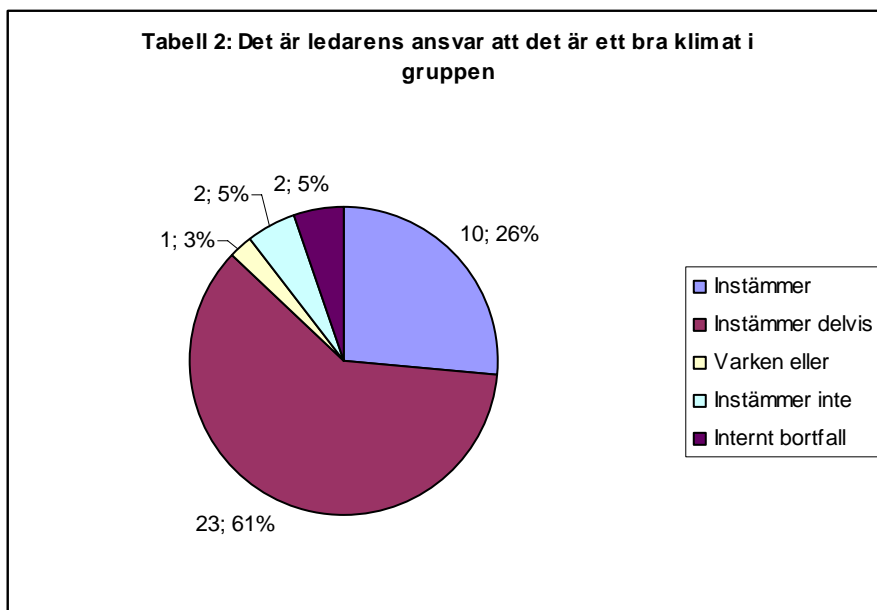
Respondenterna tycker det är viktigt att ledaren ser varje individ i arbetslaget (nr 21). En respondent ”Instämde delvis”. Kommentar: ”Rättvis är viktigt”, ”känns som om det är för många ledare en omöjlig ekvation”.

28 respondenter instämmer att all information måste delges till alla (nr 22). Sju stycken ”instämmer delvis” och två stycken ”instämmer inte”. Kommentar: ”sådant som berör”, ”ledaren avgör om vad som behövs informeras om”, ”vi orkar inte få reda på allt”, ”jag har inte alltid nytta av att få veta allt”.

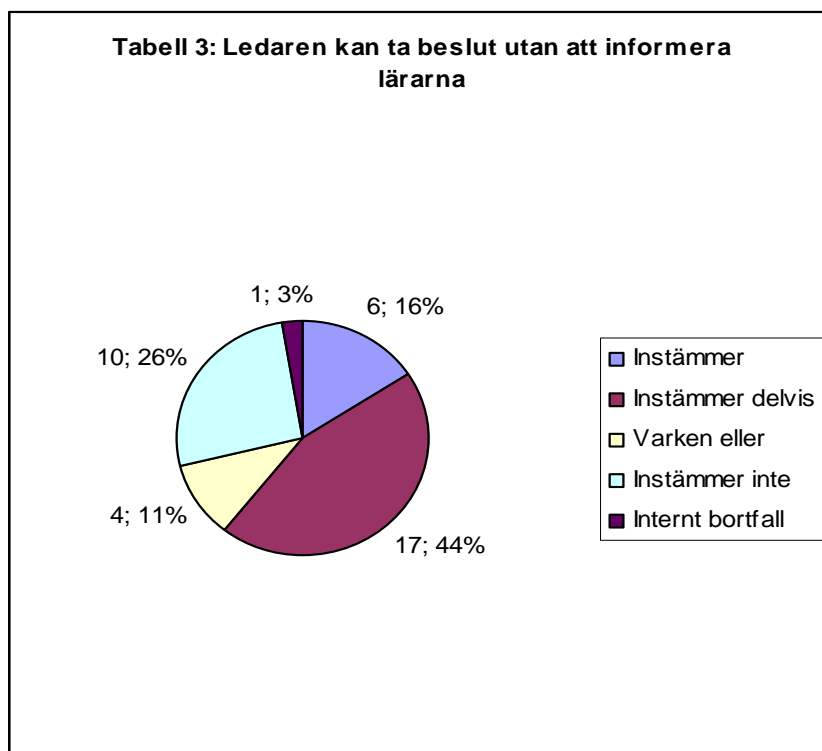
Alla respondenter utom en svarade att det är viktigt att ledaren visar uppskattning över deras arbete (nr 23). En respondent svarade ”instämmer delvis”. Kommentarer: ”Säkert svårt att hinna med”, ”bara när det är befogat, inte slentrian mässigt”, ”alltid kul”, ”betyder mycket för självkänslan och lusten till jobbet”.

Respondenterna anser att lärarna till stor del själva ska utforma mål och beslut (nr 24). Resultatet visar att 20 stycken ”instämmer delvis” och 17 stycken svarade ”instämmer” och en ”varken eller”. Kommentar: ”Vi behöver hjälpas åt”, ”bidra med riktlinjer i vissa fall”, ”samarbete är viktigt”.

I frågan om det är ledarens ansvar att det är ett bra klimat i gruppen (nr 25), var det oenighet bland respondenterna. Vi redovisar detta i tabell 2 nedan. Kommentarer: Flera av kommentarerna var att det är allas ansvar att det är ett bra klimat i gruppen, ”mycket är gruppens och den enskildes eget ansvar men rektorns förhållningssätt betyder mycket”.



På frågan om ledaren kan ta beslut utan att informera lärarna (nr 26), var svaren spridda. Det sammanställs därför i tabell 3 nedan. Kommentarer: ”Vissa beslut måste vara ledarnas”, ”om de inte påverkar vår verksamhet”, ”beror på vad det gäller”, ”kunna motivera varför”, ”inte om arbetet i arbetslaget men om övergripande frågor”, ”vi kan ju inte vara involverade i alla beslut”.



31 respondenter tyckte att ledaren skulle ge dem stöd för att de skulle göra ett bra arbete (nr 27). Sex respondenter svarade ”instämmer delvis”. Kommentarer: ”Man står ut ett tag utan stöd sedan krokmar man”, ”man måste kunna göra ett bra jobb även om man inte är helt överens”.

På frågan om att ledaren inte behöver känna till mitt arbetssätt (nr 28), svarade 26 stycken ”instämmer inte”, fyra på ”varken eller”, fem på ”instämmer delvis”, två på ”instämmer”. Kommentar: ”ledaren måste tro på att läraren gör ett bra arbete”, ”jag vill att rektorn ska bry sig och vara delaktig i hur skolans personal arbetar”.

Enligt svaren på frågan om ledaren har så höga krav på läraren att den känner sig otillräcklig (nr 29), svarade sex stycken ”instämmer delvis”, fem stycken ”varken eller” och 26 stycken ”instämmer inte”.

Kommentar: Ofta känner jag mig självständig men inte hur länge som helst.

Fråga nummer 30, ledaren ska stimulera mig till utveckling och förändring i arbetet, ansågs av 20 stycken positivt och instämde. 18 stycken ”instämde delvis”. Kommentar: ”Viktig uppgift”, ”vi måste stimulera varandra”, ”eget ansvar också”, ”ja till utveckling men förändring är kanske inte alltid av godo”.

På frågan om ledaren endast ska sköta det administrativa arbetet (nr 31), svarade fem stycken ”instämmer delvis”, sju stycken ”varken eller” och 25 stycken ”instämmer inte”. Kommentar: ”rektorn ska sköta det administrativa och lägga sig i arbetet”, ”Bryr sig om vad vi gör, vara intresserad”, ”Pedagogiken är mycket viktig”, ”Klart att ledaren ska vara med i det pedagogiska arbetet”, ”mestadels men har rätt att ha insyn”.

Det interna bortfallet på frågorna blev enligt följande: fråga 22, 1 bortfall. Fråga 25, 2 bortfall. Fråga 26-29, 1 bortfall vardera.

6. Analys

Vårt besök vid två skolor tror vi har betydelse för hur många enkäter som kom tillbaka. En annan orsak till svarsfrekvensen kan vara att rektorerna har påpekat att lärarna inte har tid eller är omotiverade till att svara på enkäter. Det interna bortfallet på de fem första frågorna kan bero på att frågorna stod på försättsbladets baksida och därför missades. De övriga bortfallen tror vi kan bero på oengagemang från respondenten eller svårtolkade frågor.

Begreppet psykosocial miljö kan vara svårtolkat och ha olika betydelse för respondenterna. Vi tror dock att de flesta respondenterna har tolkat enkätfrågorna så som det var menat. De citat som visas i texten nedan är de kommentarer som gavs av respondenterna i enkäten.

Arbetslaget

Enligt all den teori vi har behandlat, är den psykosociala miljön mycket viktig för att man ska trivas, känna trygghet och göra ett bra arbete. ”Idéerna kan tryta om inte miljön är god”. Respondenterna anser att den psykosociala miljön påverkar hur deras arbetssätt blir, samt hur arbetslaget påverkar hur man mår psykiskt. Malmsten Olsson och Stavborg (2003) menar att relationen mellan kollegerna påverkar mycket hur arbetet blir. Detta stämmer överens med bland annat Westlanders (1978) åsikter och menar att samspelet med omgivningen har stor betydelse för individen. ”Självklart att arbetet blir roligare om miljön är bra!”. Nilsson (1993) anser också att arbetssättet påverkas av individens omgivning. Omgivningen ger relationer som påverkar individen psykiskt. En god psykosocial miljö innebär att människan känner tillhörighet, uppmuntran och meningsfullhet. Dessa behov, menar Nilsson, uppstår i gruppen och skapar ”vi-känsla”. Maltén (1992) menar att relationer påverkar hur individens självkänsla och arbetstillfredsställelse utvecklas. ”Arbetslaget har en mycket stor betydelse – precis som i elevgruppen – att stärka och lyfta”. En bra självkänsla leder till vidareutveckling och bra prestation. Rubenowitz (1984) menar att prestationerna ökar då tryggheten ökar. Genom det kan vi se att respondenternas svar stämmer med författarnas åsikter om att den psykosociala miljön är viktig i gruppen.

I resultatet fick vi veta att lärarna tyckte det var viktigt att de i arbetslaget kan ta del av varandras erfarenheter och åsikter, samt att alla ska vara delaktiga för att en ”vi-känsla” ska uppstå. ”Lättare att föra diskussioner framåt om alla är delaktiga”. Det stämmer med vad Malmsten Olsson och Stavborg (2003) anser, nämligen att det är viktigt med en dialog mellan kollegorna, då erfarenheter, värderingar och problem kan diskuteras. ”Högt i tak är viktigt!”. I dialogen med kollegorna kan känslor få uttryck och påverka hur arbetet blir. Rubenowitz (1991) har flera faktorer som är viktiga i den psykosociala miljön. En är *god gemenskap* som innebär kontakt med kollegorna då stöd och samvaro uppstår. ”Absolut, allas röster och åsikter är viktiga”. De flesta respondenterna tyckte att alla i arbetslaget ska vara delaktiga i beslut som berör arbetslaget. Dock var en kommentar att ”ibland blir det enorm tröghet om alla ska bestämma om allt”. Nilsson (1993) påstår att en ”vi-känsla” uppstår då alla i gruppen får sina behov tillgodosedda. För att få det krävs någorlunda gemensamma åsikter och att individerna i gruppen kan anpassa sig till varandra. ”Vi-känslan” gör att medlemmarna kompletterar varandra och känner beroende av varandra (Maltén, 1998).

Respondenterna tycker det är viktigt att arbetslaget utvärderar sitt arbete. ”Visst är det så, annars kan man inte förbättra det som inte gick så bra”. Nilsson (1993) menar att målen i arbetslaget ska kunna utvärderas och bedömas för att ett bra gruppklimat ska uppstå. Skarins (2000) tankar om detta stämmer väl överens med respondenternas. Skarin menar att man skapar kvalitet och utveckling genom att värdera den kunskap man får när man vågar se sin verksamhet med kritiska ögon. ”För att kunna ta lärdom av fel och brister”

Respondenterna tycker det är viktigt med gemensamma mål och samtal om det gemensamma läraruppdraget ”Våra mål och uppdrag är bra att diskutera tillsammans” och det

anser även Nilsson (1993), som menar att mål är viktigt för att skapa ordning och organisation. Målen gör att medlemmarna känner att deras arbete är värt något. Det ger en gemensam drivkraft och meningsfullhet som är mycket viktigt för den psykosociala miljön. Maltén (1992) förklarar att om det finns en medlem i gruppen som inte har samma mål blir denne en outsider och fryses ofta ut av gruppen. Alla respondenterna var överens om att det ska finnas gemensamma normer och regler i arbetslaget som alla efterföljer. ”Viktigt men svårt att uppnå.” Nilsson (1993) och Maltén (1992) menar precis som respondenterna att normer är viktigt, och de skapar en trygghet hos individerna. Normerna ger samhörighet och förväntningar på gruppen (Nilsson 1993). Maltén (1992) påstår att normerna styr hur lärare tänker och värderar och därför påverkar hur lärarens undervisning framställs. ”Vi leder barnen lättare då”, ”det här kan vi prata mycket om, gemensamma regler underlättar både för elever och personal”.

Respondenterna tycker det är viktigt att veta vad som förväntas av var och en i arbetslaget, samt att kunna ge varandra konstruktiv kritik. ”Så fungerar ett väl fungerande arbetslag” Nilsson (1993) förklarar att förväntningar måste finnas för att ett socialt samspel ska fungera, finns det inte skapas förvirring och otrygghet. En kommentar var att genom förväntningar ”undviker man missförstånd och irritation”. Både Angelöw (2002) och Maltén (1992) menar att de förväntningar som ställs på en individ får ofta den individen att leva upp till förväntningarna. ”Det får inte bli så att det förväntas att man gör det man alltid gjort”. Därför kan en speciell roll avgöra hur prestationen blir. Maltén (1992) menar även att tryggheten och förhållandet till kamraterna påverkar mer på prestationen än begåvning.

Nilsson (1995) påpekar att det krävs en öppen kommunikation och tillit i gruppen för att medlemmarna ska kunna diskutera olika åsikter och ifrågasätta dem. En kommentar från en respondent var att ”det är inte alltid så lätt, en del tar det personligt”. Finns det en öppen kommunikation är kritik tillåtet. Även Maltén (1992) anser att det i gruppen bör finnas ett klimat så att oliktankande accepteras och kritik kan ges men på ett konstruktivt vis. ”Kräver ett gott klimat” och ”viktigt att kunna ta emot kritik på rätt sätt utan att bli sur”.

Ledaren

De flesta respondenter svarade att ledaren på något sätt påverkar hur man mår psykiskt. Det finns flera faktorer som kan påverka negativt, till exempel organisationen, samarbetet, inflytande och arbetsuppgifternas innehåll (Renborg, 1995, Westlander, 1978). I motsatsförhållandet kan samma faktorer vara positiva eftersom de kan bidra till trivsel, trygghet och tillfredsställelse (a.a). ”Är det en bra ledare med tydliga ramar och som ger information till personalgruppen så påverkas arbetslaget i positiv riktning”. Med den psykiska ohälsan uppkommer oftast stressrelaterade symtom. Dessa kan minskas genom att tydliggöra mål och förväntningar samt att minska på arbetsbördan. Krav är bra och behöver inte leda till stress men arbetstagaren måste känna att det är rimliga krav som ställs (Arbetsmiljöverket: a, 2006).

Det är enligt respondenterna viktigt att ledaren ger någon form av ansvar till lärarna för att de ska känna sig betydelsefulla. ”Delaktighet är alltid positivt”, ”viktigt att bli sedd” Enligt Jonasson (2004) måste ledaren fördela vissa uppgifter till lärarlaget för att själv kunna sköta den dagliga verksamheten och med ett sådant ansvarstagande kan personalen känna att de utvecklas. En viktig kommentar var, ”man känner sig utanför och räknas inte fullt ut annars”. Eriksson (1994) anser att ledaren ska skapa medvetenhet, delegera och dela med sig av sina kunskaper till personalen.

Ledarens förväntningar på individer är av stor betydelse för respondenterna, ”det finns en trygghet i det”. Maltén (1992) menar att kraft och energi frigörs om individerna känner trygghet av förväntningarna. Finns det otydliga förväntningar på individer, kan det uppstå

kränkande handlingar och konflikter (Arbetsmiljöverket: a, 2006). Förväntningar kan ge krav på till exempel arbetet, är de dock för höga kan de leda till stress.

Respondenterna anser att ledaren har rätt att ställa krav på deras arbete, ”absolut” och ”om ledaren är insatt i arbetet”. Theorell (2003) menar att den bästa situationen i hans modell är då individen hamnar i det ”avspända” tillståndet, då kraven inte är så höga men däremot är kontrollen över situationen hög (se figur 1, s 4).

Det är viktigt för respondenterna att ha förtroende för ledarens sätt att utföra sitt arbete. Rubenowitz (1991) tankar om betydelsen för psykosocial miljö är bland annat att det finns ett positivt arbetsledningsklimat. Med det menar Rubenowitz att ledaren är tillitsfull och ledaren tar vara på de åsikter som framförs. ”Efter en längre tid utan förtroende luckras lusten och glädjen upp”. De flesta respondenterna tycker att ledaren ska delge all information som berör verksamheten. Informativt stöd är bra då missförstånd och problem undviks (Arbetsmiljöverket: a, 2006). Eriksson (1994) anser att ledaren måste använda sig av genomtänkt information och inte bara slentrianmässigt informera, annars finns det en risk att personalen slutar lyssna och ledaren blir inte trovärdig. Två respondenter anser att ledaren inte behöver delge all information, vilket även Eriksson anser.

På frågan om ledaren ska vara intresserad av hur läraren arbetar mot skolans uppdrag var respondenterna överens då de instämde. ”Rektorns viktigaste uppdrag”. Scherp (2002) anser att den pedagogiska ledaren har till uppgift att ge medarbetarna en djupare förståelse för sitt uppdrag. Thier (1994) anser att det är viktigt att ledaren ska stimulera lärarna så de klarar av de uppgifter som åligger dem.

På frågan om rektor bör påverka deras syn på uppdraget som lärare, instämde de flesta respondenterna delvis. En kommentar till frågan var ”Han ska lyfta min blick och ge mig inspiration men inte banka in sina egna åsikter”. Nilsson (1993) menar att det är viktigt att ledaren kan utöva inflytande på gruppen istället för att utöva makt. För att ledaren ska kunna påverka krävs att de som ska påverkas har en inre motivation till anpassning. Scherp (2002) menar att ett viktigt perspektiv för ledarskap är att företräda och fördjupa förståelsen av uppdraget i samverkan med andra, det så kallade värdeorienterade ledarskapet.

Respondenterna instämde i påståendet att ledaren ska ha tydliga visioner och mål för verksamheten. ”Viktigt med en tydlig ledare, det stärker hela personalgruppen”. Enligt Nyttell (1994) är rektor ansvarig för att skolan uppnår statliga, kommunala och lokala mål. För att man ska kunna leda sina medarbetare mot de målen krävs ett pedagogiskt ledarskap som enligt Axiö, Palmqvist (2000) grundar sig på en medveten människo- och kunskapssyn. Nilsson (1993) menar att ledaren måste tydligt motivera gruppen att jobba mot målen. Det måste vara mål som är gemensamma och som alla är medvetna om och det skapar en bra pedagogisk miljö för lärarna att arbeta i (Skarin, 2000).

De flesta respondenterna tycker att det är viktigt att ledaren samverkar med lärarna i den dagliga verksamheten. Jörbeck, Levén (1995) anser att för att kunna styra verksamheten mot de uppsatta målen måste rektor samverka med lärarna både i och utanför klassrummet. Samverkan är en förutsättning för att skapa en bra skola. Scherp (2002) anser att en viktig faktor för ledarskap är det dialogiska ledarskapet, då ledaren intresserar sig för medarbetarnas förståelse och föreställningar. Vidare menar Scherp att dialog och lyhördhet är viktigt för samverkan mellan ledning och lärare. Flera kommentarer vi fick visade att teorin inte stämde med verkligheten hos respondenterna. Respondenterna instämde men ansåg att det i verkligheten blir svårt att leva upp till. ”Hur skulle ledaren få tid till det????”.

Respondenterna instämde på påståendet att ledaren bör se varje individ i arbetslaget och visa uppskattning över arbetet. Thier (1994) anser att ha människosyn och att kunna se människans inre hälsa är viktigt för att kunna leda pedagogiskt. Även Nilsson (1993) menar att ledaren ska inte bara tolka utifrån det yttre utan även se vad som ligger bakom olika beteenden och känslor hos individen. Det är viktigt att få reaktioner på sitt arbete då man vet

om krav och förväntningar uppfyllts (Arbetsmiljöverket: b, 2006). För att stärka trivsel och effektivitet är feedback viktigt. Den visar uppskattning på det arbete som utförts (Nilsson, 2005). ”Betyder mycket för självkänslan och lusten till jobbet”. En kommentar som gavs var ”säkert svårt att hinna med”. Enligt vår teoretiska utgångspunkt ska detta inte vara något problem, då en pedagogisk ledare ska ha stor social kompetens (Nilsson 1993).

Respondenterna var positiva till att ledaren ska låta lärarna själva utforma mål och beslut som rör verksamheten. Enligt Nilssons (1993) ledarstilar är *den eftergivne ledaren* en person som är otydlig i sin roll och låter individerna själva utforma mål och ta hand om beslut. *Den grupporienterade ledaren*, däremot, vill diskutera fram mål och beslut gemensamt i gruppen och låta individerna komma med åsikter. Detta skapar delaktighet och ett gott klimat i gruppen. Eftersom flera respondenter svarade ”instämmer delvis”, tolkar vi resultatet som om att respondenterna inte fullt ut vill utforma alla mål själva. Några kommentarer var ”vi behöver hjälpas åt”, ”rektorn ska bidra med riktlinjer i vissa fall”.

Enligt respondenternas svar var det delade meningar om ledaren har ansvar för ett bra klimat i gruppen. De flesta instämde delvis. Nyttell (1994) påpekar att det är rektorns ansvar att det är en god pedagogisk arbetsmiljö. Arbetsmiljölagen (2005) säger att det är arbetsgivarens huvudansvar men att arbetsgivare och arbetstagar ska samverka för en god arbetsmiljö. ”Alla har ett ansvar”. Nilsson (1993) menar att ledarskapet är viktigt för klimatet i gruppen och om ledaren skapar ett samarbetande klimat uppstår respekt, tillfredsställelse och positivt synsätt på organisationen. ”Mycket är gruppen och den enskildes eget ansvar, men rektorns förhållningssätt betyder mycket”. Skolans sociala klimat visar sig i värderingar, attityder och beteenden, enligt Jonasson (2004).

Respondenterna svarade samstämmigt att det ska finnas stöd från ledaren för att göra ett bra arbete. När stöd inte ges kan psykiska påfrestningar och ohälsa uppstå, att ge stöd förebygger stressen (Arbetsmiljöverket: a, 2006). ”Man står ut ett tag sedan krokmar man”. Theorells (2003) modell om krav och kontroll över sin arbetssituation kräver även att stöd ges. Eriksson (1994) menar att en pedagogisk ledare accepterar misstag och felbedömningar samt delar med sig av sina kunskaper. Detta gör att individen växer som människa och det smittar av sig på arbetet.

Respondenterna hade delade meningar på frågan om att ledaren inte behövde känna till deras arbetssätt men det var ändå en majoritet som ansåg att den bör göra det. Flera av författarna i vår teoretiska bakgrund anser att den pedagogiska ledaren ska kunna leda sina medarbetare mot de uppsatta målen, samverka med lärarna, ge medarbetarna en förståelse för sitt uppdrag och då är det en förutsättning att ledaren känner till arbetssättet (Axiö, Palmqvist 2000, Scherp, 2002, Jörbeck, Levén 1995).

Majoriteten av respondenterna anser inte att de har för höga krav på sig eller att de känner sig otillräckliga. I Theorells (2003) modell kan man se att den bästa situationen att infinna sig i, är den ”avspända” situationen. Den innebär att kraven är hanterbara och man har kontroll över sin situation. Några respondenter svarade att de kände sig otillräckliga i sitt arbete, vilket kan kopplas till Theorells ”spända” situation, då kraven känns höga och man har dålig kontroll på sitt arbete. Det är även viktigt, menar Rubenowitz (1991), att känna att man har lagom hög arbetsbelastning för att uppnå en bra psykosocial miljö.

Respondenterna var ganska eniga i frågan om att ledaren ska stimulera till utveckling och förändring hos lärarna. Detta stämmer överens med vad Their (1994) anser om ledarens uppgifter, nämligen att stimulera lärarna till att klara av de uppgifter som de ska arbeta mot. Både Jonasson (2004) och Nilsson (Axiö, Palmqvist 2000) menar att verksamheten utvecklas om ledaren berör frågor om förändring och utveckling. Enligt Eriksson (1994) är det viktigt att kunna sätta igång tankeprocesser och stimulera till ett pedagogiskt nytänkande. Detta stämmer med Scherps (2002) tankar om ett utmanande ledarskap, då ledaren lyfter nya perspektiv bland sina medarbetare.

På den kontroversiella frågan om ledaren ska sköta det administrativa arbetet och inte lägga sig i lärarnas arbete, svarade de flesta att de inte instämde. De anser att ledaren ska kunna göra bägge delar. ”Rektorn ska sköta det administrativa och lägga sig i arbetet, bry sig om vad vi gör och vara intresserad”. I både Scherps (2002) och Jonassons (2004) undersökningar visade det sig att det pedagogiska ledarskapet kom i andra hand och det administrativa ansågs som viktigare. Enligt Jonasson (2004) ska ledaren kunna arbeta med både den pedagogiska verksamheten och det administrativa arbetet.

7. Diskussion

Vi tycker att vår studie har varit lärorik och användbar för vårt yrke. Under arbetets gång har det ibland varit svårt att sälla och hitta en bra lösning på upplägg av teori, metod och genomförande men vi ser detta som en lärorik process som utvecklat oss.

Kontakten med skolorna har varit positiv. De har tjänstvilligt hjälpt oss att distribuera enkäterna. De lärare vi fått möjlighet att träffa har varit mycket tillmötesgående och har tyckt att vi gör en viktig studie. Det har inte uppstått några problem i arbetsgången som kan ha påverkat resultatet. Teorin var i början svår att få grepp om. Vi var tvungna att bryta ned och avgränsa oss inom ämnet arbetsmiljö som är väldigt stort och behandlar mycket.

Litteraturen vi har använt oss av har varit intressant och gett oss klarhet i ämnet. Vi tror att man har börjat belysa ämnet kvalitetsskola och ledarskap mer de senaste åren med tanke på att litteraturen är skriven senaste decenniet. Begreppet psykosocial miljö har däremot behandlats under längre tid och har flera olika definitioner men teorierna vi tagit del av har en likvärdig syn på vad psykosocial miljö är.

Vår hypotes var innan vi började med detta arbete, att ledaren och arbetslaget borde ha stor betydelse för arbetsmiljön. Teorin vi tagit del av stärker hypotesen men trots detta, enligt vår egen erfarenhet och de kommentarer vi fått genom datamaterialet som gavs av respondenterna, har vi sett att teori och verklighet inte alltid går ihop.

Syftet med vår undersökning var att få se hur ledaren och arbetslaget påverkar lärarens psykosociala miljö samt se hur miljön påverkar deras arbete. Människan är en social varelse och påverkas av den omgivande miljön. Rektorn är lärarnas arbetsgivare och har därför en stor roll i lärarnas arbetsmiljö. Ledaren ska se till att lärarna får de förutsättningar de behöver för att göra ett bra jobb och därför krävs att alla trivs i gruppen och har en god psykosocial miljö. Vi har tagit del av mycket bra litteratur som både har gjort oss klokare och givit oss en större förståelse för ledarens och arbetslagets betydelse.

Vårt val av metod stod mellan intervjuer eller enkäter. Det blev enkäter då vi ville ha en större och mer generell bild av lärarnas åsikter. Enkäter var för oss en ny metod som vi i tidigare studier aldrig använt oss av, detta gjorde därför att vi har fått ta del av mycket metodböcker och erfarenheter för att prova oss fram till bästa lösning. Något som för oss kändes annorlunda var analysarbetet. Tidigare har vi använt oss av intervjuer som analyseras på ett annat vis. Det var även svårt att avgöra vilken layout som passade bäst, även vilka svarsalternativ som skulle vara med för att få ut mest av svaren och framförallt om frågorna var väsentliga och hur de skulle tolkas. Nu i efterhand har vi sett att några frågor var för vida och hade behövs konkretiserats mer, samt att någon fråga var svårtolkad och kunde syfta på olika saker. Fråga 26 som handlar om att ledaren kan ta beslut utan att informera lärarna ser vi i svaren att den var otydlig. Respondenterna svarade väldigt olika och detta kan bero på vilken sorts information man tänker på. Vi hade kunnat specificera frågan mer om vilka beslut det kunde handla om. Vi inser att lärarna ej ska behöva ta del av all information, det skulle vara orimligt.

Fråga 29 handlar om ledarens höga krav. Frågan är formulerad så att respondenten måste utgå från sin nuvarande situation och inte tänka generellt så som i övriga frågor. Därför har vi fått veta vad de anser om sin nuvarande ledare och det svaret är inte väsentlig för vår undersökning. Frågans formulering och dess svar såg vi först efter analysen att det ej var relevant för syftet. Vi har även under analysarbetet upptäckt att vi inte hade behövt så många frågor, flera frågor handlar i princip om samma sak, dessa frågor har vi därför analyserat tillsammans.

Enkätmetoden kändes bra då vi såg om vår teori stämde med lärarnas åsikter. Vi fick även lärarnas egna åsikter på raderna för kommentarer som vi kunde använda att ställa mot teorin. Vid genomförandet av metoden besökte vi alla skolor men endast på två skolor fick vi träffa lärarna. Detta tror vi kan ha påverkat hur motiverade och intresserade lärarna var att svara på enkäterna. Lärarna vi träffade var väldigt intresserade och tillmötesgående. Vi tror det kan ha påverkat att dessa lärare hade ett ansikte på oss och såg då enkäten mer angelägen att svara på. Lärarna på de andra skolorna som vi inte träffat har vi själva inte kunnat påverka till att bli intresserade mer än i försättsbladet på enkäten. Deras motivation och intresse att svara på enkäten beror säkert till stor del på hur rektorerna talat för oss. Vi är väl medvetna om att lärarna oftast har dåligt med tid och blir tvungna att prioritera vad de ska använda den till, därför är vi ändå väldigt nöjda och tacksamma med de svar vi fått och bedömer att bortfallet är acceptabelt.

I resultatet fick vi veta att lärarna ansåg att den psykosociala miljön är viktig och att den påverkar deras arbete. Vi har dock inte fått svar på hur deras arbete i klassrummet blir beroende på den psykosociala miljön. I fortsatta studier skulle man kunna undersöka även detta.

Lärarna vill vara självständiga men ändå ha en ledare som leder dem och intresserar sig för deras arbete. Lärarna anser att arbetslaget påverkar hur de mår och att en öppen kommunikation är önskvärd. Genom att ta del av varandras åsikter och erfarenheter som då uppstår skapas och utvecklas ett lärande klimat som sedan visar sig i arbetet med eleverna. Trots att arbetslaget verkar ha en stor betydelse har vi i skolverksamheten sett att flera lärare hellre arbetar självständigt och stänger dörren till klassrummet. Vilken betydelse har då arbetslaget? Dagens målstyrning av skolan gör att rektorn och medarbetarna tillsammans ska forma verksamheten och för att klara det måste man formulera visioner och mål. Man får ofta höra från lärare att tiden till planering av den egna undervisningen inte räcker till och att alla riktlinjer och skyldigheter som kommer ”uppifrån” ska ha högre prioritet. Det känns därför som att rektorer och lärare bara på ytan har dessa visioner och mål, men i verkligheten arbetar man på sitt eget vis som man alltid har gjort. Det för att känna en trygghet i sitt arbete och kanske en rädsla för att tappa kontrollen.

En faktor som är viktig för att det ska uppstå en arbetstillfredsställelse och engagemang hos lärarna är att ledaren har en tydlig och strukturerad ansvarsfördelning. Detta tyckte även respondenterna och ansåg vidare att de ville känna sig betydelsefulla genom att få ansvar. Det är viktigt för alla medarbetare att veta till vem man ska vända sig vid frågor, och därför skapar en tydlig ansvarsfördelning trygghet och frihet i medarbetarnas arbete.

Flera av kommentarerna var att ledaren inte hinner med att se och vara delaktig i lärarnas arbete, men ändå ansåg de att det var en viktig del i ledarens arbete. I flera undersökningar har man sett att det administrativa arbetet tar mycket tid från ledaren som skulle kunna läggas på samverkan med lärarna. Om det var en större samverkan och det gavs tid till diskussioner om läraruppdraget, borde visionerna och målen få större betydelse och en lust att arbeta mer mot dem, inte bara på ytan, infinna sig. Det var några respondenter som ansåg att ledaren skulle sköta det administrativa och inte lägga sig i det pedagogiska arbetet. Vi tror att de lärare som

anser det hör till dem som vill vara självständiga och inte behöva samarbeta med andra. Men hur ska man arbeta mot en bättre kvalitet i skolan då?

Vi nämnde tidigare att det är svårt att få ihop teorin med verkligheten och det tror vi är en allmän synpunkt bland personalen i verksamheten. I alla grupper, i alla verksamheter finns det alltid några personer som inte vill, eller tycka sig behöva, arbeta som de andra. Därför anser vi att det är en del i grupprocessen att försöka få de personer till att arbeta tillsammans med övriga.

På frågan om ledaren har rätt att ställa krav på lärarnas arbete var det fem stycken som ansåg att ledaren till viss del har den rätten. Det är ett intressant svar som skulle vara av intresse att mer ingående få veta hur de lärarna tänkte. En kommentar var att om ledaren är insatt i arbetet kan krav ställas. Vi ställer oss frågan vid vilka tillfällen ledaren inte har rätt att ställa krav på medarbetarna? Respondenterna ansåg även att det var viktigt att veta vad ledaren hade för förväntningar på dem. Vi anser att förväntningar och krav kan höra ihop. Ledaren kan ha förväntningar som ej uppfylls och det kan leda till att man då ställer krav. Men vi anser att i styrdokumentet och i lärarens uppdrag finns det väl framförda krav som man ska följa. Därför har vi svårt att se vid vilka tillfällen ledaren ej kan ställa de krav som uppdraget medger, på sina medarbetare.

Frågan som handlade om att man vill känna stöd från ledaren för att göra ett bra arbete fick vi en kommentar som var intressant. Den handlade om att man bör kunna göra ett bra arbete även om man ej är överens. Vi tolkar det som om att respondenten menar att ledaren inte behöver vara överens med läraren om arbetet eller arbetssättet. Har man ett avvikande arbetssätt måste det finnas en acceptans hos ledaren för att man arbetar annorlunda. Om man skulle vara väldigt oense, har ledaren den möjligheten att ställa krav och delegera så läraren ändrar på sig. Ett enskilt samtal mellan ledare och lärare om meningsskillnaderna bör ske, anser vi. Eftersom ledaren ska leda medarbetarna i sitt uppdrag bör man vara överens. Vi kan inte hitta några situationer då meningsskillnader kan vara möjliga men vi tror att det finns och vi anser att det blir en moralisk fråga om man som ledare kommer i efterhand och säger att man egentligen inte stödjer läraren. Sådana scenarier kan bli väldigt komplicerade om det inte finns en tydlig ledare som visar vägen och ett bra samtalsklimat i gruppen samt en djup förståelse för sitt och andras uppdrag.

Det skulle vara intressant att ta del av fler respondenters åsikter för att kunna dra större slutsatser och se om svaren är mer generella över ett större område. För fortsatta studier skulle vi se det intressant att ta del av även rektorn och elevernas åsikter kring ämnet. I rektorns perspektiv skulle det vara intressant att se hur den ser på sitt ledarskap och hur de arbetar mot en psykosocial miljö, samt vad rektorer har för stöd från sina ledare. Elevgruppen skulle kunna ge svar på hur de upplever miljön och hur de upplever att läraren påverkar den psykosociala miljön. Även ämnet arbetsmiljö är mycket brett och går att studera ur flera olika synvinklar, inte bara den psykosociala. Forskning kring skolans uppdrag och vision skulle ge ett intressant material för att se betydelsen av varandra.

Resultatet av vår enkätstudie har visat sig stämma med våra föreställningar om hur ledaren och arbetslaget borde spela in i arbetsmiljön. Teorin har dessutom stärkt den föreställningen och samtidigt givit ett klart resultat av enkätsvaren. Några tveksamheter har dock funnits när det gäller att tolka de kommentarer som har givits. Vi kan sammanfattningsvis se att lärarna tycker att både ledaren och arbetslaget har en stor påverkan på deras psykosociala arbetsmiljö. Det är visserligen av mindre betydelse för vissa men generellt sett anser alla att det är viktigt. Den psykosociala miljön påverkar arbetet gentemot eleverna, men vi tror ändå att lärarna i en dålig miljö försöker kämpa för elevernas skull, men som en respondent kommenterade, efter lång och varaktig söndring och till slut påverkas man. Som i de flesta yrken, låter man problemen vara länge innan man kritiserar ledaren och kräver en förändring. Därför borde det vara ett mer öppet klimat mellan lärare och ledare, i alla fall för elevernas skull.

Referenser

Angelöw, B, 2002: *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.

Axiö A, Palmqvist B, 2000: *Utveckla ledarskapet i skolan*. Stockholm: Liber.

Bernler, G, Johnsson, L, 2001: *Teori för psykosocialt arbete*. 3 uppl. Borås: Natur och Kultur.

Bryman, A, 2001: *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.

Egidius, H. 2005. *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.

Eppler, M, Nelander, B, 1981: *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. 2 uppl. Lund: Utbildningshuset.

Eriksson, M, 1994: *Lärande ledningsgrupp inom skola och barnomsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, B, Svedner, P-O, 2001: *Examensarbetet i lärarutbildningen*. Uppsala: Kunskapsföretaget.

Jonasson, L, 2004: *Skolans ledningsstruktur – om styrning och ledning i skolan*, SOU 2004:116. Stockholm: Regeringskansliet.

Jörbeck A, Levén S, 1995: *Kvalitet i skolan – Ett sätt att tänka, ett sätt att handla*. Lund: Studentlitteratur.

Linde, L, 1995: *Rektor - Ledare för en professionell organisation*. Örebro: Skolledarhögskolan.

Lycken, M, 1999: *Effektiva arbetslag i skolan*. Jönköping : Brain Books.

Läraryrket, 2005: *Lärarnas handbok*. 5 uppl, Solna: Läraryrket.

Malmsten Olsson, G, Stavborg, S, 2003: *Psykosocial handledning – en introduktion*. Uppsala: Benedictum.

Maltén, A, 1992: *Grupputveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Maltén, A, 1998: *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B, 1993: *Individ och grupp*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B, 2005: *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.

Nytell, U, 1994: *Styra eller styras?* Stockholm: Almqvist och Wiksell.

Renborg, O, mfl, 1995: *Mänskligare arbetsmiljö*. 2 uppl. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.

Rubelowitz, S, 1984: *Organisations psykologi och ledarskap*. Göteborg: Esselte Studium AB.

Rubelowitz, S, 1991: *Arbetsorganisation och ledarskap*. I Lennerlöf, L, (red), *Människan i arbetslivet - beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Stockholm: Allmänna förlaget .

Scherp, H-Å, 2002: *Lärares lärmiljö - Att leda skolan som lärande organisation*. Karlstad: Karlstad Universitet.

Skarin A, 2000: *Kvalitetsarbete steg för steg*. Växjö: Gothia.

Their, S, 1994: *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.

Theorell, (red), 2003: *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Westlander, 1978: *Vad är psykosociala frågor*. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.

Internet källa:

Arbetsmiljöverket, a, 2006: Psykosociala faktorer i arbetsmiljön. (06.04.20.)
http://www.av.se/temasidor/stress/psykosociala_faktorer.htm

Arbetsmiljöverket, b, 2006: Att förebygga och mildra stress. (06.04.20)
http://www.av.se/temasidor/stress/att_forebygga.htm

Arbetsmiljöverket, c, 2006: Arbetsmiljön i skolan. (06.04.10)
http://www.av.se/webbshop/pdfroot/adi_565.pdf

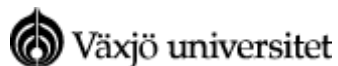
Arbetsmiljöverket, d, 2005: *Arbetsmiljölagen*.(06.04.24)
www.av.se/lagochratt/aml

Granström, Kjell, 2005.09.16: Organisationens betydelse för den psykosociala miljön i skolan. (06.04.20.) http://www.skolliv.nu/93/93_forandring_05_09.html

Statistiska centralbyrån, 2005.05.31: Lärares arbetsmarknad 2004. (06.02.29)
http://www.scb.se/templates/pressinfo___135437.asp

Bilagor

Bilaga 1



Enkät till verksamma lärare i grundskolan

Vi är två studenter på lärarutbildningen vid Växjö Universitet. Vi gör nu vårt examensarbete och studerar hur den pedagogiska ledaren (rektorn) och arbetslaget påverkar lärarens arbetsmiljö. Vi ber dig att svara på vår enkät för att hjälpa oss att få material till vår undersökning. Eftersom vi vill kunna dra generella slutsatser av vår undersökning är de som fyller i formuläret slumpmässigt utvalda och helt anonyma. Ditt svar är viktigt och vi hoppas att du tar dig tid att fylla i formuläret.

Tack på förhand!
Hälsningar Hanna och Maria

Hanna Ask, haslb03@student.vxu.se
Maria Carlsson, mallb03@student.vxu.se

Nedan följer ett antal påståenden som vi ber dig ta ställning till genom att kryssa i tillämplig ruta. Motivera gärna ditt svar på raderna under.

Arbetslaget

1. Jag anser att mitt arbetssätt påverkas av hur den psykosociala miljön är i arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

2. Jag tycker att arbetslaget påverkar hur jag mår psykiskt

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

3. Det är viktigt att ha ett klimat i arbetslaget som gör att vi kan ta del av varandras erfarenheter och åsikter

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

4. Om inte alla är delaktiga i arbetslaget, kan det inte skapas någon ”vi-känsla”

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

5. Det är viktigt att arbetslaget utvärderar sitt arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

6. Det är viktigt att alla i arbetslaget har gemensamma mål som alla strävar efter

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

7. Det är viktigt att det finns gemensamma normer och regler som efterföljs av alla i arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

8. Det är viktigt att alla vet vad som förväntas av var och en i arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

9. Jag tycker att alla i arbetslaget ska vara delaktiga i beslut som berör arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

10. Det är viktigt att kunna ge varandra konstruktiv kritik i arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

11. Det är viktigt att arbetslaget tar sig tid till att samtala om det gemensamma läraruppdraget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

Ledaren

12. Jag tycker ledaren påverkar hur jag mår psykiskt

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

13. Det är viktigt att ledaren ger ansvar till alla lärare för att de ska känna sig betydelsefulla

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

14. Jag tycker det är viktigt att veta vad ledaren förväntar sig av mig

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

15. För mig är det viktigt att ha förtroende för ledarens sätt att utföra sitt arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

16. Ledaren har rätt att ställa krav på mitt arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

17. Ledaren ska vara intresserad av hur jag arbetar mot skolans uppdrag

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

18. Det är bra om ledaren påverkar min syn på uppdraget som lärare

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

19. Ledaren ska ha tydliga visioner och mål för verksamheten

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

20. Det är viktigt att ledaren samverkar med lärarna i den dagliga verksamheten

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

21. Det är viktigt att ledaren ser varje individ i arbetslaget

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

22. Ledaren måste delge lärarna all information som berör verksamheten

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

23. Ledaren ska visa uppskattning över lärarnas arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

24. Ledaren ska låta lärarna själva utforma mål och beslut som berör verksamheten

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

25. Det är ledarens ansvar att det är ett bra klimat i gruppen

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

26. Ledaren kan ta beslut utan att informera lärarna

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

27. För att jag ska göra ett bra arbete vill jag känna att det finns stöd från ledaren

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

28. Ledaren behöver inte känna till mitt arbetsätt

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

29. Ledaren har så höga krav på mig att jag känner mig otillräcklig i mitt arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

30. Ledaren ska stimulera mig till utveckling och förändring i arbetet

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

31. Ledaren ska sköta det administrativa arbetet och inte lägga sig i lärarnas arbete

Instämmer Instämmer delvis Varken eller Instämmer inte

Egna kommentarer:

Tack för ditt bidrag till vår undersökning!

Bilaga 2
Tabell över enkätresultat

	Instämmer	Instämmer delvis	Varken eller	Instämmer inte	Ej svarat
1	20	13	3	0	2
2	23	13	0	0	2
3	36	0	0	0	2
4	30	6	0	0	2
5	32	3	1	0	2
6	32	6	0	0	0
7	38	0	0	0	0
8	32	6	0	0	0
9	34	4	0	0	0
10	31	7	0	0	0
11	33	5	0	0	0
12	22	15	1	0	0
13	33	4	1	0	0
14	37	1	0	0	0
15	33	5	0	0	0
16	33	5	0	0	0
17	35	3	0	0	0
18	14	22	1	1	0
19	37	1	0	0	0
20	25	13	0	0	0
21	37	1	0	0	0
22	28	7	0	2	1
23	37	1	0	0	0
24	17	20	1	0	0
25	10	23	1	2	2
26	6	17	4	10	1
27	31	6	0	0	1
28	2	5	4	26	1
29	0	6	5	26	1
30	20	18	0	0	0
31	0	5	7	25	0