

KARRIÄRTJÄNSTERS VERKAN PÅ LÄRARYRKET

En studie som ämnar undersöka karriärreformens verkan på lärare och
förstelärare

Linnea Reinhold (22415) och Sofia Torstensson (22616)

Maj 2014

Abstract

The Government announced a new school reform which aims to support teacher appraisal and professionalism within the Swedish education system. The once well renowned profession is hurting by the decreasing quality of the Swedish education system and the declining number of applicants to the university teacher program. The school reform introduced a new career path for especially skilled teachers to an occupation earlier characterized by a homogenous work force. The Government encourages principals to promote thriving teachers to first teachers, whom will receive an increase in the salary covered by state aid. By supporting these effective teachers, the Government wishes to increase the image perceived and status of the profession and improve the competitiveness of teaching's salary. The thesis aims to explore how the teachers' motivation is affected by the new system with rewards and professional development opportunities. A qualitative approach enables the study to perform an in-depth analysis of the teaching profession from different perspectives.

The thesis identifies that non-promoted teachers' motivation for teaching is unaffected by the reform's implementation due to their strong inner motivation. Nevertheless, first teachers' motivation for school development has been enhanced by the promotion. The earlier driving force, teaching, has thus been exposed for a *crowding-out* effect. Due to the differences in motivation, the study also finds that the collaboration between colleagues is affected negatively by the introduction of the career opportunities. The clear distinction between teachers and first teachers will drive the once before homogenous profession into two groups with conflicting fundamental values on what motivates them in their chosen profession.

Key words: first teachers, motivation, career opportunities, effective teachers, Swedish education system

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION.....	3
1.1 Skolans historia.....	3
1.2 Karriärtjänster för lärare.....	4
1.2.1 Karriärreformens uppkomst.....	5
1.2.2 Karriärreformens utformning.....	5
1.2.3 Ansökningsprocessen.....	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Forskningsfråga.....	8
1.5 Studiens avgränsningar.....	8
2. METOD.....	10
2.1 Forskningsansats.....	10
2.2 Datainsamling.....	10
2.2.1 Primärdata.....	11
2.2.2 Sekundärdata.....	12
2.3 Datas validitet.....	12
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	14
3.1 Arbetsuppgifterna.....	14
3.2 Kollegiet.....	16
3.3 Monetära belöningen.....	16
3.4 Möjligheten till befordring.....	17
3.5 Styrningen.....	18
3.6 Sammanställning av det teoretiska ramverket.....	19
4. EMPIRI OCH ANALYS.....	20
4.1 Arbetsuppgifterna.....	20
4.1.1 Delanalys.....	22
4.2 Kollegiet.....	23
4.2.1 Delanalys.....	25
4.3 Monetära belöningen.....	25
4.3.1 Delanalys.....	27
4.4 Möjligheten till befordring.....	28
4.4.1 Delanalys.....	29
4.5 Styrningen.....	30
4.5.1 Delanalys.....	31
4.6 Orättvisa.....	33
4.7 Försämrade kollegial samverkan.....	34
5. SLUTSATS.....	37
6. DISKUSSIONSAVSNITT.....	40
7. REFERENSLISTA.....	42
7.1 Digitala källor.....	42
7.2 Tryckta källor.....	42

1. INTRODUKTION

Regeringen kungör en ny skolreform med avsikt att införa karriärtjänster inom skolväsendet för att skapa en tydligare professionell utvecklingsmöjlighet för lärare. En orientering i den svenska skolans historia och vad karriärreformen faktiskt innebär erfordras för att få en ökad förståelse och övergripande bild av komplexiteten bakom regeringens skolreform ur ett metaperspektiv. Utifrån detta kommer studiens syfte att presenteras där forskningsfrågan avslutningsvis preciserar den specifika avsikten med studien.

1.1 Skolans historia

Fram till år 1991 utgjorde staten en nationell styrningscentral där löner samt anställningsvillkor inom skolväsendet detaljstyrdes genom ett nationellt finansieringssystem (Läraryrket 2010). Samtliga rektorer och lärare var statligt anställda tjänstemän reglerade av tydliga styrsystem och direktiv avseende utbildningens utformning, vilket stärkte likformigheten i det svenska skolväsendet enligt Bo Nestor, docent i pedagogik, Stockholms universitet (Skolverket 2011).

En utredning från regeringen år 1974 visade att det grundläggande problemet med den regelstyrda skolan var att den misslyckats med att utnyttja statens resurser effektivt. En förändring av styrsystemet föreslogs och år 1991 kommunaliserades den svenska skolan. Med kommunaliseringen introducerades ett kommunalt driftansvar och kommunerna fick entydig kontroll och arbetsgivaransvar för skolpersonalens löne- och anställningsvillkor. En statlig målstyrning kvarstod, men den statliga regleringen över skolan avtog successivt. (Richardson 2010) Emellertid kvarstår idag statliga myndigheter, däribland Skolverket och Skolinspektionen, som bedriver verksamheter med målet att främja en utbildning som är likvärdig och av god kvalitet i en trygg miljö (Skolverket & Skolinspektionen).

Målet med regeringens kommunalisering var ett friare och mindre centralstyrt läraryrke - att möjliggöra individualiserad utbildning anpassad till lokala förhållanden. Vidare skulle likvärdighetsidealet; samma utbildningsmöjligheter oavsett socioekonomiska förutsättningar, för den svenska skolan stärkas genom ett nytt statsbidragssystem där en rättvis fördelning av resurserna garanterades. (Hermansson 2012)

Flertalet aktörer inom det svenska skolväsendet ställde sig kritiska till regeringens kommunalisering, däribland Lärarnas Riksförbund. Kritikerna oroade sig främst för att

kvaliteten på undervisningen skulle påverkas negativt då kommunernas kompetens och pedagogiska utvecklingsmöjligheter för lärare ansågs bristfälliga. Vidare fanns en rädsla för en försämrad lönesituation och en sjunkande status för yrket utbredd hos både politiker och lärare. Lärarnas Riksförbund ser idag gärna ett återförstatligande av den svenska skolan med likvärdighetsidealet som främsta bevekelsegrund då kommunerna inte levde upp till regeringens målsättning. (Hermansson 2012)

I takt med skolans utveckling har rektorens uppgifter förändrats från ett rent administrativt, förvaltande ledarskap till att även ansvara för det sociala ledarskapet som avser den psykosociala arbetsmiljön och personal- och trivsselfrågor. Utöver det administrativa och sociala ledarskapet ansvarar rektorerna för det pedagogiska ledarskapet på skolorna med pedagogisk utveckling för lärare i fokus. (Skolverket 2011)

Under de senaste åren har flertalet nya reformer, däribland krav på lärarlegitimation och nya betygssystem, implementerats vilket tyder på ett ökat behov från regeringen av en centralstyrd skola enligt kritikerna (Hermansson 2012). År 2011 och 2012 betraktas hitintills vara de två mest reformintensiva åren inom svensk utbildningshistoria (Regeringen 2011). Den nya karriärreformen med statligt finansierade karriärtjänster, förespråkad av utbildningsministern Jan Björklund i samråd med utbildningsdepartementet, visar på en fortsatt reformintensiv trend (Utbildningsdepartementet 2012). Regeringen dementerar att reformen är en ansats till statlig lönepolitik och ett genomgripande återförstatligande av skolan (Regeringen 2011).

1.2 Karriärtjänster för lärare

Pressmeddelande, 24 september 2012 (Utbildningsdepartementet 2012a)

Karriärtjänster för lärare och statsbidrag för höjda löner

Två nya karriärsteg för lärare införs – förstelärare och lektor. Staten anslår upp till 880 miljoner om året i statsbidrag till huvudmän som anställer dessa kvalificerade lärare. Ungefär 10 000 lärare ska på så vis kunna göra karriär inom sitt yrke. Reformen gäller grundskolan, gymnasiet och motsvarande skolformer.

- Självklart ska den yrkesskicklighet som förstelärare och lektorer visar synas i lönekuvertet. Att lyfta läraryrket är ett nationellt intresse, därför går staten in och bidrar till finansieringen, säger utbildningsminister Jan Björklund.

Vi har valt att undersöka karriärtjänsten förstelärare och utesluter karriärtjänsten lektor.

1.2.1 Karriärreformens uppkomst

Läraryrkets sjunkande status och den blygsamma löneutvecklingen kommer att resultera i en lärarbrist om 43,000 lärare inom sex år enligt Lärarförbundet och Statistiska Centralbyrån (Lärarförbundet 2014). Vidare är löneutvecklingen för Sveriges lärare synnerligen ringare än genomsnittet för OECD-länderna (Fjelkner 2011), *Organisation for Economic Co-operation and Development* bestående av 34 länder (OECD 2011). Den kommande lärarbristen grundas i den svenska lärarutbildningens svaga attraktionskraft då andra utbildningar prioriteras i första hand (Fjelkner 2011). Till följd av de negativa trenderna för yrket är regeringen medveten om utbildningssystemets kvalitetsbrister och således är skolväsendet en prioriterad verksamhet för regeringen. Regeringen arbetar aktivt sedan föregående mandatperiod med att långsiktigt stärka lärarnas kompetens och yrkets attraktionskraft genom diverse reformer och åtgärdsprogram för utbildningssystemet. För att stödja särskilt yrkesskickliga lärares goda insatser samt deras möjligheter till professionell utveckling, och i förlängningen stimulera yrkets sociala ställning, utvecklade Jan Björklund karriärreformen. (Regeringen 2011) Vidare vill regeringen förbättra utbildningens kvalitet och elevernas studieresultat genom ett ökat stöd för lärares kompetens och pedagogiska kunskaper (Sveriges Kommuner och Landsting).

OECD, vars uppgift är att bistå medlemsländerna med utvärderingar och analyser inom områden som påverkar den ekonomiska utvecklingen, betonar vikten av professionella utvecklingsmöjligheter för svenska lärare med avsikten att öka deras prestationsförmåga i deras rapport (OECD 2011). Utbildningsdepartementet använde denna rapport som ett argument till varför karriärreformen bedömdes vara ett positivt inslag till nuvarande utbildningspolitik (Utbildningsdepartementet 2012b).

1.2.2 Karriärreformens utformning

Den 1 juli 2013 trädde den nya skolreformen i kraft med professionella utvecklingssteg för *särskilt yrkesskickliga lärare* (Regeringskansliet 2013). Enligt regeringen motiverar karriärreformen huvudmän inom skolväsendet att tillskriva en ny titel inom skolan som organisation – att befordra lärare till *förstelärare* (Lärarnas Riksförbund 2013). Enligt *Förordning om statsbidrag till skolhuvudmän som inrättar karriärsteg för lärare* 6 § krävs att den befordrade lärarens arbetsuppgifter kommer [...] *huvudsakligen bestå av undervisning och uppgifter som hör till undervisningen*, för att statsbidrag ska lämnas. Karriärtjänsten innebär att minst 50 procent av förstelärarens arbetstid ämnas till undervisning och förordningen sätter

inte en övre gräns. (Regeringskansliet 2013) Utbildningsdepartementet förespråkar att förstelärare fortsätter att arbeta med undervisning. Emellertid föreslår de att om förstelärare får en ny arbetsbeskrivning med nedsatt undervisningstid ska denne arbeta med exempelvis kollegial samverkan, utveckling av undervisning och/eller huvudansvar för ett ämne. (Utbildningsdepartementet 2012b) Tjänstens utformning kan därmed individualiseras på respektive skola efter behov och en tilldelad karriärtjänst ändrar inte nödvändigtvis tidigare arbetsbeskrivning hos den befordrade läraren (Skolverket 2014). Däremot innebär en befordran till förstelärare ett tydligt statligt finansierat lönepåslag på den nuvarande lönen. Lönelöftet innebär en addering av ett absolut tal om 5,000 kronor per månad på den aktuella lönen för försteläraren. (Utbildningsdepartementet)

Förordning (2013:70) om statsbidrag till skolhuvudmän som inrättar karriärsteg för lärare

3 § Med förstelärare avses i denna förordning en lärare som

1. är legitimerad lärare enligt 2 kap. 16 § skollagen (2010:800), enligt föreskrifter som har meddelats med stöd av 2 kap. 16 b § andra stycket skollagen eller enligt 27 kap. 4 § skollagen,
2. genom dokumentation kan redovisa minst fyra års väl vitsordat arbete med undervisning inom ramen för en eller flera anställningar inom skolväsendet,
3. har visat särskilt god förmåga att förbättra elevernas studieresultat och ett starkt intresse för att utveckla undervisningen, och
4. även i övrigt av huvudmannen bedöms som särskilt kvalificerad för undervisning och uppgifter som hör till undervisningen.

Med legitimerad lärare enligt första stycket 1 jämföras lärare utan legitimation som bedriver undervisning med stöd av 2 kap. 17 § första stycket 1 och andra stycket skollagen. Förordning (2014:122).

1.2.3 Ansökningsprocessen

Ansökningsprocessen för karriärtjänster sker lokalt hos ansvarig huvudman. Rektorn har befattningen samt bedömningsgrunderna för att utvärdera kandidaterna till karriärtjänsten. Kandidaternas kompetenser värderas utifrån både förordningens uttryckta kravspecifikation samt rektorns informella bedömningsgrunder och sker därmed enskilt inom varje skola av dess huvudman. (Utbildningsdepartementet 2012b) Majoriteten av skolornas huvudmän tillämpande detta ansökningsförfarande första gången karriärtjänster applicerades hösten 2013, emellertid tillsatte 21 procent tjänsterna internt utan en officiell rekryteringsprocess (Skolverket 2014).

1.3 Syfte

I den här uppsatsen studerar vi introduktionen av karriärtjänster i det svenska skolsystemet. Syftet med vår uppsats är att förstå hur motivationen hos lärare påverkas i och med det nya belöningsystemet. Karriärreformen introducerar nya professionella utvecklingsmöjligheter, vilket skapar en tydligare karriärväg inom skolväsendet för lärare. En förändring vars verkan på läraryrket vi fokuserar på.

Utbildningsdepartementet framhäver vikten av att premiera särskilt yrkesskickliga lärare (Utbildningsdepartementet 2012b). OECD instämmer men konstaterar däremot att definitionsbristen på vad en *skicklig lärare* är kan försvåra utvärderingsprocessen för skolors huvudmän. Vi vill undersöka hur denna definitionsbrist påverkar relationerna på skolorna, då huvudmän premierar lärare de anser är särskilt skickliga. Ytterligare en oro är enligt OECD att det nya belöningsystemet kan tendera att gynna de engagerade lärarna som tar sig an många uppgifter framför de lärarna som faktiskt presterar inom undervisningen. (OECD 2011) Resultatet landar då i ett paradoxalt utfall för reformens syfte då målet med reformen är att premiera de lärare som är duktiga inom undervisning. Utbildningsdepartementet upplyste att reformen skulle innebära en tydligare karriärstege för lärare, emellertid utelämnades eventuella konsekvenser presenterade i OECD-rapporten från år 2011 i utbildningsdepartementets framläggning (Utbildningsdepartementet 2012b).

Kunskapen om karriärreformen är för närvarande bristfällig. Tidigare studier och undersökningar, exempelvis Skolverkets utredning *Vem är försteläraren?*, presenterar utfallet av karriärreformen i inledningsskedet och grundas till stor del på kvantitativ empiriinsamling och data. Vi är därmed bland de första att studera reformens mer affektbetonade följder inom den svenska skolan och önskar därmed utforma hypoteser samt belysa initiala tendenser för vilka i framtida syften och forskning kan bli föremål för vidare studier och utveckling. Studien kommer att vidga kunskapen kring karriärtjänsternas verkan på skolväsendet, vilket förhoppningsvis kan komma att föranleda vidare studier.

1.4 Forskningsfråga

I vår analys kommer vi att studera hur lärares motivation och relationer till varandra initialt har präglats och vilka tendenser vi kan se har tillkommit i och med den nya skolreformen. Forskningsfrågan som vi ämnar besvara i vår uppsats är följande:

Hur påverkas motivationen hos, samt relationen emellan, förstelärare och lärare i och med införandet av statligt finansierade karriärtjänster?

1.5 Studiens avgränsningar

Studien är koncentrerad till att undersöka hur motivationen hos lärarna berörs av karriärtjänster på kommunala grundskolor i Stockholms län. Mer specifikt undersöker vi hur läraryrket har påverkats initialt av karriärreformen och exkluderar därav eventuella effekter på undervisningens kvalitet samt reformens inverkan på eleverna. Studien ser både till den individuella påverkan hos vardera lärare samt hur det kollegiala samspelet influeras av införandet av en ny yrkesbeteckning och ett monetärt belöningssystem.

Att studien behandlar skolor inom Stockholms län grundas på att utbildningsförvaltningen i Stockholm var tidig med att propagera för karriärtjänster. Skolorna anses således vara i framkant och signifikativa för karriärreformen. (Skolverket 2014) Vidare representerar empiriinsamlingen en kombination av kommunala grundskolor både i tätorter och i innerstaden för att öka studiens generaliserbarhet. Studien behandlar de karriärtjänster som införts med hjälp av statsbidrag. De tjänster som tillsätts internt av huvudmän som inte uppnår, eller har för avsikt att uppnå, förordningens uttryckta kravspecifikation är därmed utanför forskningsområdet.

Samtliga studieobjekt står inför samma karriärreform och utmaningar, oberoende organisatorisk uppbyggnad och omfattning. Den organisatoriska strukturen förhåller sig likartad på kommunala grundskolor vilket stärker studieobjektens ekvivalens för karriärreformens effekter. Studien omfattar de berörda individerna av reformen i det svenska skolsystemet - lärare, förstelärare, rektorer och politiker - för att möjliggöra en djupgående analys av verkligheten.

Skolan förblir, oavsett politisk styrning, en statlig angelägenhet i fokus inte bara för politiker och lärare, men även för allmänheten. Vi utesluter därmed inte politiska dokument, förordningar och övrigt material från viktiga aktörer inom skolväsendet i studien då dessa handlingar anses vara adekvata samt relevanta i och med det kommande riksdagsvalet 2014.

2. METOD

Metoddelen är indelad i tre större områden: forskningsansats, datainsamling och datas validitet samt reliabilitet. Vi ämnar i detta avsnitt beskriva hur uppsatsen är utförd och vilka material vi har baserat våra analyser och slutsats på.

Den inledande processen karakteriserades av att finna ett ämnesområde både intresseväckande samt utforskat. Skolväsendet har ett starkt allmänintresse, i synnerhet under det aktuella riksdagsvalet år 2014, och de nya karriärtjänsternas influenser på läraryrket är ett tämligen utforskat ämne.

2.1 Forskningsansats

Vi har en explorativ ansats i studien då vi utforskar en ny politisk skolreform (Andersen 1998). Den primära intentionen med vår explorativa studie var att få en djupare inblick i reformens verkan på det svenska skolväsendet, emellertid att i förlängningen se resultatet ur ett metaperspektiv (Halvorsen 1992).

Inledningsvis styrde övergripande motivationsteorier uppsatsens riktning. I interaktionen mellan teoriinsamling och empiriska fynd skiftade denna ansats och det empiriska materialet dirigerade i uppsatsens slutskede den teoretiska insamlingen. (Andersen 1998) Följaktligen närmar sig studien en abduktiv ansats för att på bästa sätt uppnå en djupgående analys som uppfyller studiens syfte (Alvesson & Skoldberg 2008). Att förstå karriärreformens verkan hos samtliga lärare föranleder en kvalitativ forskningsansats som utgångspunkt (Bryman & Bell 2013). Studien, omfattande fem skolor, önskas ge upphov till hypoteser samt vidare forskning av en mer omfattande karaktär inom ämnesområdet. (Bryman 1997)

2.2 Datainsamling

Direkta observationer och ett aktivt deltagande under semistrukturerade intervjuer utgör studiens kvalitativa primärdata. Inom ramen för primärdata inkluderas intervjuer med en rektor, fyra lärare, fem förstelärare samt två representanter från utbildningsförvaltningen i Stockholm. För att bredda studiens perspektiv kontaktades även utbildningsdepartementet för

att få politikers synvinkel på karriärreformen. För att ytterligare vidga förståelsen för reformen använde vi oss av tillförlitliga sekundärdatakällor.

2.2.1 Primärdata

Studien stödjer sig på semistrukturerade djupintervjuer med det bestämda syftet att förstå var respondents förhållningssätt till karriärreformen (Merriam 1993). Vi valde att anonymisera studien då ett kungörande av respondenternas identiteter ej anses vara relevant för uppsatsens syfte. Anonymiteten uttalades explicit före vardera intervju för att stärka uppriktigheten samt åstadkomma en tillit mellan oss och respondenten. Nedanstående tabell visar respondenterna som utgör grunden till studiens primärdata.

	Yrkesbeteckning	Studieobjekt	Kön	Empiriinsamling
1.	Förstelärare	Skola A	Man	Intervju
2.	Förstelärare	Skola A	Kvinna	Intervju
3.	Lärare	Skola A	Kvinna	Intervju
4.	Förstelärare	Skola B	Man	Intervju
5.	Lärare	Skola B	Kvinna	Intervju
6.	Lärare	Skola B	Man	Intervju
7.	Lärare	Skola B	Man	Intervju
8.	Förstelärare	Skola C	Kvinna	Intervju
9.	Förstelärare	Skola D	Kvinna	Intervju
10.	Rektor	Skola E	Kvinna	Intervju
11.	Representant	Utbildningsförvaltningen	Kvinna	Intervju
12.	Representant	Utbildningsförvaltningen	Kvinna	Intervju
13.	Representant	Utbildningsdepartementet	Kvinna	Mail

En mall för vardera yrkesbeteckning förbereddes, emellertid var de strukturerade ensartat i större avsnitt och frågeställningar. Avsnittens innehåll varierade för att vara opportunt för var specifik respondent. Med studiens forskningsfråga ansågs det adekvat med semistrukturerade intervjuer med målsättningen att leda in objekten i ämnesområden och samtidigt ge utrymme för eget tyckande och vidareutveckling av egna ställningstaganden för att uppnå ärlighet,

känslor samt deras avsikter med att delta i studien. I takt med empiriinsamlingens fortlöpande uppdaterades samt reviderades intervjufrågorna efter intressanta infallsvinklar och vår ökade förståelse.

Valet av respondenter grundades på vilka personer inom det svenska skolväsendet som har påverkat eller påverkats av karriärtjänster. Urvalet av studieobjekt var slumpmässigt, emellertid önskade vi få en spridning av studieobjekt både inom Stockholms innerstad och tätorter. Selektionen av lärare från respektive organisation skedde även det slumpmässigt då vi kontaktade respondenterna snarare än att bli rekommenderade av huvudmän att kontakta specifika lärare. Vi fann ett gediget intresse och starka åsikter hos samtliga tillfrågade lärare, vilket således kan orsaka subjektivitet i studien. Urvalet av förstelärare var mer restriktivt då det fanns en till tre möjliga respondenter på vardera studieobjekt.

Respondenterna hävdas inte vara representativa för samtliga skolor i Sverige. Dock anser vi att skolorna samt intervjuuserierna är homogena nog för att kvalificera för komparativa analyser i studien. Vidare anser vi att studien omfattar studieobjekt med varierande socioekonomiska förutsättningar, vilket breddar studiens analys. Vi ansåg det vara viktigt att kombinera manliga och kvinnliga respondenter i studien för att minimera könsrelaterade snedvridningar. Dock är majoriteten av studiens respondenter kvinnor, vilket speglar läraryrket i Sverige där 77 procent av grundskolelärarna är kvinnor (Skolverket 2014).

2.2.2 Sekundärdata

För att få en officiell och övergripande bild av skolväsendet ansåg vi att det var nödvändigt att inkludera en mängd material från relevanta aktörer inom skolväsendet. Materialet omfattas av regeringen, riksdagen, utbildningsdepartementet, utbildningsförvaltningen i Stockholm, OECD, Skolverket samt Skolinspektionen. Samtliga källor anses vara legitima och ytterst relevanta för studiens genomförande och egentliga syfte.

2.3 Datas validitet

För att stärka studiens validitet har en stark förbindelse mellan det teoretiska ramverket och det empiriska materialet eftersträfvats. Däremot ser vi en risk för studiens validitet att studien ämnar besvara en forskningsfråga inom ett ämnesområde där både tidigare forskning och

empiriskt material är begränsat. Det nuvarande kunskapsgapet ställer krav på kreativitet, noggrannhet och insikt för att mätområdet och validiteten ska bli stark. Vidare påverkas även den interna validiteten av studiens syfte att undersöka ett nytt empiriskt underlag. (Halvorsen 1992) Att år 2011 och 2012 anses vara de två mest reformintensiva åren i det svenska skolväsendets historia kan även det påverka studiens interna validitet. Vissa åsikter och resultat i datainsamlingen kan ha färgats av andra reformers verkan snarare än från den karriärreform vi avser studera. Det är även svårt att särskilja hur respondenternas motivation har förändrats i och med den nya reformen och vilka tankar och åsikter som redan fanns innan reformens uppkomst. Studien kan därmed inte garantera renodlade svar gällande karriärreformen.

Studiens urvalsmetod kombinerar viktiga socioekonomiska faktorer, exempelvis skolors ekonomiska förutsättningar och geografiska placeringar, och anses därmed vara representant för läraryrket i Stockholms län. Utbildningsförvaltningen i Stockholm bekräftade även studiens empiriska material som representativa reaktioner av reformen, vilket stärker studiens externa validitet. Vidare påverkas studiens pålitlighet av att den avgränsas till en storstadsregion. Det kan diskuteras huruvida resultaten skulle se likadana ut om vi istället hade utfört intervjuer i en glesbygdsregion alternativt mellanstor stad. Emellertid faller det utanför studiens avgränsning och beaktas därmed inte.

Vi ser vårt urval av både tillfrågade förstelärare och lärare som tillräckligt omfattande för att besvara forskningsfrågan. Dock resulterade två inställda intervjuer i att vi endast hade möjlighet att intervjua en rektor. Däremot ansågs intervjun vara av betydande art och vi valde därmed att inkludera rektorn i studien. Forskningsfrågan samt ämnesområdet kan förete sig olika känsligt för respondenterna vilket kan skapa incitament för huvudmän att styra deltagandet i studien. Studien bygger däremot på ett slumpmässigt urval av respondenter som inte har färgats av subjektiva åsikter av exempelvis huvudmän, något som stärker reliabiliteten. Som nämnts ovan kan deltagarna i studien vara de mest engagerade personerna avseende reformen och deras subjektivitet kan därmed påverka studiens reliabilitet.

3. TEORETISK REFERENS RAM

Den teoretiska referensramen behandlar samtliga teorier som ligger till grund för analysen. Urvalet samt fördjupningen i de valda teorierna baseras på de empiriska fynd vi identifierade för att på bästa sätt besvara den ställda forskningsfrågan. Inledningsvis presenteras vår teoretiska referensram för arbetsmotivation - ett övergripande index som vi ansåg vara en legitim utgångspunkt. Vidare studerades indexets fem områden för att i växelverkan med empiriinsamlingen upptäcka intressanta kopplingar som därefter utgör vårt teoretiska ramverk.

För att besvara forskningsfrågan söks en grundlig förståelse för vad som motiverar en lärare i sitt arbete samt vilka incitament yrket stärks av. Vidare har forskning som kan förklara komplexiteten av införandet av statsbidrag till det svenska skolsystemet för att stödja karriärtjänster undersökts. Karriärtjänster kan komma att påverka läraryrket i stort, men för nuvarande saknas både teoretisk samt empirisk bevisning på hur denna skolreform kommer att influera läraryrkets arbetssituation. Enligt Smith (1969) förklaras arbetsmotivation av skillnaden mellan det förväntade och det upplevda i varje situation. Smith utformade ett index som avser mäta de emotionella effekterna av denna skillnad genom att undersöka känslor associerade med fem områden inom arbetssituationen; arbetsuppgifterna, kollegiet, monetära belöningen, möjligheten till befordring och styrningen. Indexet är väl erkänt och etablerat inom forskningsvärlden och anses därmed vara legitim att utgå från. I enlighet med studiens syfte ser vi att Smith (1969) index gestaltar de organisatoriska verksamhetsgrenar vi ämnar undersöka karriärreformens verkan på. Således blir utgångspunkten för studiens teoretiska ramverk baserad på indexets fem områden. Teorier relaterade till dessa områden har använts för att bedriva en djupgående empiriinsamling, och i förlängningen en djupgående analys. Intressanta infallsvinklar och perspektiv från respondenterna har möjliggjort en revidering av teorierna för att finna den rätta kombinationen av applicerbara och lämpliga teorier. Utifrån detta presenteras vårt teoretiska ramverk.

3.1 Arbetsuppgifterna

Vilka faktorer som styr motivation på arbetsplatser varierar dels mellan organisationer, dels mellan individer inom samma organisation. Det kan vara behovet av att prestera, känna samhörighet eller utöva makt som motiverar arbetsprestationen och beror på varje

arbetstagares enskilda förhållningssätt till incitament. Det är således individuellt hur vardera individ värderar incitament beroende på egna erfarenheter samt vad som maximerar en persons motivation och produktivitet på arbetsplatsen. (McClelland 1975) Svårigheten att precisera motivation ligger i dilemmat att definiera motivation i generella termer, emellertid bygger begreppet övergripande på två kontraster - *inre* och *yttre motivation*. Inre motivationsfaktorer berör en självuppfyllande del av motivation som en arbetsprestation frambringar. Arbetsmotivation, realisering av personliga mål samt identifiering av organisationens värderingar på ett personligt plan är de tre grundpelarna för inre motivation, och dessa motivatorer stimulerar en inre tillfredsställelse hos individen. (Herzberg 1959) Hygienfaktorer, yttre motivationsfaktorer som exempelvis lön, arbetsvillkor och status, är koncentrerade till de indirekta behoven en arbetsprestation genererar. Monetära belöningar samt förmåner, vilka inte direkt korrelerar med personliga arbetsrelaterade behov, stärker inte den inre tillfredsställelsen hos de anställda. (Frey & Osterloth 2001) Dessa hygienfaktorer ger emellertid upphov till missnöje om de anses vara bristfälliga (Herzberg 1959). Samtliga hygienfaktorer stärker inte individens tillfredsställelse (Frey & Osterloth 2001) dock anses de vara vitala faktorer för att undvika missnöje på arbetsplatsen (Herzberg 1959). *Crowding-out* teorin (Frey & Osterloth 2001) är en vidareutveckling av ovanstående motivationsteori som påvisar att det under särskilda omständigheter finns en avvägning mellan inre och yttre motivation. Enligt Pfeffer (1998) kan ett tillkommande av hygienfaktorer komma att underminera den tidigare inre motivationens betydelse vilket vidare kan reducera en anställds arbetsmotivation. Flertalet samhällsvetare, inklusive ekonomer, erkänner idag den teoretiska möjligheten att arbetsmotivation kan påverkas negativt när ett yrke, tidigare drivet av icke-monetära medel, transformeras till att explicit drivas av monetära (Frey & Jegen 2001; Fang & Gerhart 2012).

Maccoby (2012) har vidareutvecklat tidigare motivationsteorier och presenterat ett nytt ramverk, *the 4rs of Motivation*, som belyser den inre motivationens betydelse. Teorin grundas på fyra inre motivationsfaktorer; ansvarsområden, relationer, belöningar samt skäl. Att känna ett ansvarstagande på sin arbetsplats är en väsentlig del av en arbetstagares motivation, i synnerhet för personer inom yrken som ämnar hjälpa andra, såsom läraryrket. Vidare är relationer med kollegor och chefer viktiga för att stärka motivationen. Maccoby (2012) menar att det varken finns teoretiska samt empiriska bevis på att lärare skulle prestera bättre i samband med en löneökning, vilken stimulerar de yttre motivationsfaktorerna för en lärare.

3.2 Kollegiet

Det kollegiala området i Smiths (1969) index åberopar att en anställds emotionella förhållningssätt till arbetssituationen även påverkas av den kollegiala interaktionen. Enligt Schneider's (1987) *the ASA-model*, bestående av attraktion, selektion och avsked, bildas homogena arbetsgrupper av organisationers selektiva processer vid rekrytering. Anställda inom en organisation tenderar att besitta liknande personliga attribut, emellertid med varierande kompetenser, då individer attraheras av organisationer som korrelerar med egna värderingar. Vidare argumenterar Schneider (1983) att i takt med den selektiva processens fortlöpande skapas unika kompositioner av likformiga personalgrupper. När personers egna värderingar inte överensstämmer med organisationens tenderar dessa att lämna arbetsplatsen. I enlighet med *ASA-modellen* utvecklas ett tillstånd av mänsklig homogenitet, där psykologiskt homogena arbetsgrupper inom organisationer förkovras med tiden. (Schneider 1983)

Pfeffer (1983) påvisar i *the Model of Organizational Demography* att enhetliga arbetsgrupper är en av de mest väsentliga grunderna för interpersonell attraktion samt att de demografiska kompositionerna i arbetsgrupper influerar beteendemönster för kommunikation, arbetsöverföringar, befordring samt omsättning. Ett vanligt förekommande fenomen vid rekrytering samt befordring inom en organisation är en favorisering av personer identifierbara med rekryteraren. Teorin aspirerar att förklara varför vissa individer inom organisationer gör karriärer samt om det medför en risk mot den homogena gruppens dynamik (Schneider 1983; Pfeffer 1983). Argumenten förankras i att anställda med liknande attribut som rekryteraren befordras. Detta då dessa personer anses vara mer förutsägbara och förtroendeingivande, tidigare arbetsprestationer utvärderas mer positivt och att dessa personer kan uppfattas besitta de efterfrågade egenskaperna för att fortsätta implementera organisationers strategier. (Schneider 1983)

3.3 Monetära belöningen

En arbetstagare utvärderar och bedömer sitt eget bidragande i form av tid, ansträngning, engagemang och skicklighet, i relation till vilka förmåner arbetstagaren kompenseras med i förhållande till sina kollegor (Mowday 1987). *Equity theory* önskar redogöra hur uppfattningen om rättvisa påverkar dessa beteenden samt tillfredsställelsen hos anställda. Den

kritiska faktorn som fastställer en arbetstagares föreställning om rättvisa eller orättvisa på arbetsplatsen är dennes komparering med likvärdiga parter: rättvisa skapas när en arbetstagares input-output-förhållande är likställt med likvärdiga parter. Arbetstagares tillfredsställelse når apex när dessa upplever att rättvisa är skapad. (Adams 1965)

Studier utförda av Konrad och Pfeffer (Frey & Osterloth 2001) och Mowday (1987) visar att när en anställd blir utsatt för orättvis distribution av monetära medel, utifrån personens subjektiva bild av sin egen insats i relation till kollegorna, påverkar det en anställds prestationer: en upplevd underkompensering påverkar vederbörande att reducera arbetsprestationen, medan en upplevd överkompensering ökar den, emellertid ur ett kortsiktigt perspektiv. Vidare resulterar både över- och underkompensering till lägre nivåer av tillfredsställelse hos arbetstagarna. Människor värderar att bli rättvist behandlade, som i sin tur ger upphov till en vilja att behålla den rättvisan mellan kollegor samt inom organisationen. (Adams 1965) Underkompensering kan väcka känslor som ilska, ouppskattning samt värdelöshet (Adams 1965) medan överkompensering kan leda till skuldkänslor (Spector 2008). Detta tyder på att arbetstagare inte alltid söker så hög kompensation som möjligt för dennes arbete, det finns en gräns för bortom vilken överkompensering kan leda till försämring av tillfredsställelse (Spector 2008).

3.4 Möjligheten till befordring

Inom forskningen av gruppdyamik ryms teorin om tokenism, att en individ eller minoritet utmärker sig från en homogen grupp. Tokenism i organisationer medför förhöjd synlighet, assimilering samt kontrast för den anställda med token-status och ökade påtryckningar att prestera för denne. Att tillhöra en ny minoritetsgrupp på en arbetsplats är normbrytande och kan åsamka negativa konsekvenser. En kontrast mellan token och kollegorna orsakar att en uniform grupp förstärker barriären emellan den själv och minoritetsgruppen för att vidmakthålla dess interna gemenskap, samt för att isolera tokens. På arbetsplatsen skulle man se tendenser till förändrad gruppdyamik och relationer om tokenism förekommer. (Kanter 1993) I organisationer kan detta i förlängningen medföra en överdriven omfattning av differenser emellan grupper. Divergensen samt assimileringen från majoriteten förorsakar en ökad press för token att anpassa sig till sociala förväntningar av stereotyper, i regel negativa åsikter. Effekterna och kostnaderna av tokenism hos individen kan leda till ökad psykisk och

fysisk stress som infinner sig vid statusmissförhållanden av rollfördelning på arbetsplatsen. (Kanter 1977)

3.5 Styrningen

Organisatorisk rättvisa är en av de grundläggande värderingar som krävs för att driva en väl fungerande arbetsplats med motiverade anställda (Byrne & Cropanzano 2001). I arbetsrelaterade situationer är uppfattning om rättvisa ett viktigt koncept i att förstå beteenden (Mowday 1987). Det finns tre dimensioner av organisatorisk rättvisa: beslutsprocessen, resultat av besluten samt samverkan mellan ledare och anställda (Greenberg & Lind, 2000; Byrne & Cropanzano 2001). Vidare kan samverkan förklaras av två underdimensioner: *processuell* rättvisa samt *interaktionell* rättvisa, varav den förstnämnde syftar till den upplevda rättvisan av processer som leder till beslut när processer antas av en organisations ledning. Den sistnämnde syftar till den upplevda rättvisan de anställda erhåller vid beslutandet samt rättfärdigandet till de tagna besluten. (Byrne & Cropanzano 2001; Colquitt 2001) Processuell rättvisa avser de processer genom vilka förmåner tilldelas de anställda där, om distribuerade rättvisande samt opartiskt, leder till effektiva arbetsprestationer och god inställning till arbetet. När beslutande av löneökningar samt belöningar, *hygienfaktorer*, anses vara rättvisa enligt anställda stimuleras en känsla av tillhörighet och acceptans för organisationen. (Cohen-Charash & Spector 2001)

Processuell orättvisa skapar en osäkerhet hos anställda då orättvisan begränsar möjligheten att påverka viktiga beslut. Vidare kan en upplevd processuell orättvisa leda till att anställda känner sig kränkta av organisationens ledning. För att reparera skador av kränkta anställda bör organisationer ta sonande initiativ att åtgärda orättvisan på arbetsplatsen. Om organisationer vidtar åtgärder att rätta till skadorna förebygger man anställdas vedergällning och konfliktskapande. (Van den Bos 2001; Van den Bos & Lind 2002) Bevis talar för att individer tillgriper straff på arbetsplatser när de upplever ett hot mot de sociala relationerna och att någon eller något bryter mot dennes uppfattning om vad som är moraliskt lämpligt (Miller & Vidmar 1981; Tyler & Boeckmann 1997). Hämndaktioner adresseras vanligtvis till överträdaren av processen (Folger, Cropanzano & Goldman 2005).

3.6 Sammanställning av det teoretiska ramverket

Studiens teoretiska referensram skapar förutsättningar att applicera de fem områdena på karriärreformens verkan på läraryrket, men skapar även möjlighet för studien att fylla det nuvarande kunskapsgapet avseende hur reformen initialt faktiskt påverkar skolväsendet. Vi ser att det saknas konkreta teorier som direkt behandlar den arbetssituation vi avser studera. Den rätta kombinationen av tillhöriga teorier kommer emellertid visa det kunskapsgap vi står inför samt ämnar fylla med studien. För att uppnå studiens syfte avser vi analysera vardera teoretiskt område av Smiths (1969) index och belysa de tendenser samt trender vi ser påverkas inom arbetssituationen för läraryrket av karriärreformen.

4. EMPIRI OCH ANALYS

Utifrån de fem teoretiska områdena kommer vi att utreda överensstämmelsen med, samt studera intressanta kopplingar emellan, det teoretiska ramverket och det empiriska materialet. Vi kommer att presentera både primär- och sekundär data inom vardera område där samtliga lärare refererar till både förstelärare och lärare, medan benämningen förstelärare och lärare markerar en tydlig uppdelning av lärarkåren. Det empiriska materialet kombineras senare med lämpliga teorier i delanalyser. Tillvägagångssättet uppmuntrar ett kontinuerligt analyserande av det empiriska underlaget enligt de fem teoretiska områdena. Utifrån delanalyser presenteras de två grundläggande elementen för att besvara studiens forskningsfråga, och från vilka vi önskar utföra en mer djupgående analys där studiens resultat slutligen kommer att redogöras.

Studiens empiriska material visar att samtliga respondenter förespråkar en generell uppräckning för lärares arbetssituation, emellertid har det uppstått blandade känslor kring *hur* regeringen har valt att stimulera läraryrket. Utbildningsförvaltningen i Stockholm framhäver även svårigheten att förändra skolväsendet då skolan anses vara en konservativ verksamhet.

4.1 Arbetsuppgifterna

Studien visar att de främsta anledningarna till lärarrespondenternas yrkesval var intresset av att vara pedagog, utveckla undervisningen samt att vara ett stöd för eleverna. En lärare beskriver sitt yrkesval som *“Jag har nog alltid velat bli lärare [...] det är världens bästa yrke. Det är jättekul när man ser att dom [eleverna] lär sig och att dom förstår poängen”*. Citatet överensstämmer med vad OECD i deras rapport *“Teachers Matter”* deklarerar, nämligen att lärare framförallt motiveras av att arbeta med barn, hjälpa dem att utvecklas och utbildas samt att göra en betydelsefull samhällsinsats. Rapporten menar att det är vitalt att skolans struktur och miljö tillåter lärarna att fokusera på de essentiella drivkrafterna inom yrket. (OECD 2005)

Samtliga tillfrågade lärare utelämnade yrkets lönesituation som en viktig faktor till yrkesvalet. Den kritiserade löneutvecklingen för lärare har länge varit i medialt fokus och vi önskade därav få en personlig insikt av vad lärare anser om yrkets lönesituation. Samtliga respondenter uttryckte en stark efterfråga, nästintill ett krav, på en generell löneökning för yrket. En lärare belyser att *“Löneutvecklingen är verkligen jättedålig. Jag menar, lönen visar ändå en viss uppskattning”*. Vidare ansåg en förstelärare att lönen inte representerade yrkets viktiga

samhällsuppdrag. En lärare instämmer *“För 40-50 år sedan var det stort och fint att vara lärare, det är det inte idag”*. Utbildningsdepartementets representant hävdar att karriärtjänster kommer att ha en positiv verkan på läraryrket både kort- och långsiktigt genom att stimulera karriär- och löneutvecklingen för yrket.

Med reformen infördes en ny yrkesbeteckning där arbetsbeskrivningen för de utvalda förstelärarna eventuellt förändras. Respondenternas uppdrag som förstelärare, utformat av vardera huvudman, varierar på de olika skolorna och omfattar allt från utveckling i språkkunskap till att stärka det pedagogiska ledarskapet. De tillfrågade förstelärarna sökte framförallt tjänsten för att få mer tid att arbeta med utveckling av specifika ämnen, kollegialt lärande och/eller skolans profil, *“Jag vill jobba med skolans profil [...] och sen vill jag få ordning på skolans ämnesintegrering”* uttalar sig en förstelärare. Det markanta lönepåslaget var tillika uttalat enligt fyra av fem svarande förstelärare som en bidragande faktor till varför förstelärartjänsten söktes, medan en förstelärare ansåg att det inte var av avgörande karaktär, *“Vissa blir klart glada för 5000 SEK mer i månaden, men dom [förstelärarna] flesta vill faktiskt bidra med något mer till skolan”*.

De tillfrågade förstelärarnas nedsättning i undervisningstid varierar mellan 30 procent till ingen nedsättning alls. De som har erfarit nedsättning i undervisningstid i och med det nya uppdraget betonar tillfredsställelsen av att beviljas betald arbetstid att fokusera på projekt och de utbildningsdelar de brinner för, *“Rektorn såg vad jag slet och ville att jag skulle få belöning för det”* säger en förstelärare. Tre av de tillfrågade förstelärarna kände en stor drivkraft för de tillkomna arbetsuppgifterna och menar att skolreformen har öppnat upp en ny spännande karriärbana. En förstelärare medgav däremot att det framförallt är undervisning som är den drivande faktorn i dennes arbete. Vidare förklarar en annan förstelärare som ej tilldelats en nedsättning i undervisningstid att *“Vi [förstelärarna] har ingen nedsättning utan vi gör exakt samma sak som innan, men vi har ändå 5000 SEK mer i månaden, vilket är ett saftigt löneyft”*. Försteläraren hade önskat att karriärtjänsten innebar en nedsättning i undervisningstid, främst för att tydligare särskilja arbetsuppgifterna mellan de lärare som har fått tjänsten respektive de som inte har fått tjänsten på skolan. En representant från utbildningsdepartementet säger däremot att de inte ser det som ett problem att förstelärarna ägnar sin tid åt undervisning utan förklarar att det var precis det som var syftet med reformen. Jan Björklund bekräftar utlåtandet genom att i en intervju i P4 säga *“[...] Dom [förstelärarna] ska naturligtvis fortsätta att vara med eleverna, att dom ska gå in bakom ett skrivbord - det är*

fel tänk [...] Jag tycker inte ens att det är ett problem det ni redovisar här [att förstelärare arbetar 100 procent med undervisning]” (Sveriges Radio 2014).

Majoriteten av de tillfrågade förstelärarna har tidigare arbetat med förstelärare-relaterade uppgifter på fritiden, utöver den betalda undervisningstiden. En tillfrågad förstelärare poängterar att *“Jag har kämpat massor i många år och arbetat mycket övertid utöver undervisningen som jag inte har fått betalt för”*. Två förstelärare berättar att deras karriärtjänst, som tidigare inneburit en 20 procent nedsättning av undervisningstid, ska återgå till att undervisa 100 procent till hösten år 2014. Skolans ekonomiska situation förhindrar möjligheten att täcka upp för dessa förstelärares förlorade undervisningstid. En av dessa förstelärare uttryckte en motvilja att återgå till att arbeta med förstelärare-relaterade uppgifter utan ersättning på sin fritid och säger *“Jag har tidigare suttit mycket på helgerna och jobbat med skolutveckling, men det är inte något som jag skulle orka gå tillbaka till om jag undervisar 100 procent.”*

4.1.1 Delanalys

Lärares motivation drivs främst av incitament och faktorer direkt kopplade till den inre motivationen. Samtliga utlåtanden angående lärarnas yrkesval kan anses referera till Herzbergs (1959) definition av inre motivationsfaktorer, där de faktiska arbetsuppgifterna anses vara självuppfyllande. Vidare går samtliga motiv i enighet med Maccobys (2010) teori om att individer inom läraryrket tillfredsställs av inre motivation. I OECDs rapport *“Teachers Matters”* (2005) överensstämmer deras utlåtande om lärares ansvar gentemot eleverna med Maccobys hypotes om att ansvarstagande är en väsentlig del av lärares arbetsmotivation. Vi kunde tydligt identifiera att samtliga respondenter uttrycker en övergripande besvikelse av den nuvarande lönesituationen för läraryrket. Vi kan därmed se tendenser till att hygienfaktorerna för lärare anses vara bristfälliga, vilket i förlängningen har skapat ett generellt missnöje inom lärarkåren. Dock ser vi att lärares inre motivationsfaktorer och ansvarstagande avseende undervisningen och elevernas prestationer är så pass starka hos samtliga respondenter att deras motivation med hänsyn till undervisningen står intakt tillsvidare.

Vi har noterat en generell underkompensering av hygienfaktorer för läraryrket, där lönepåslaget för förstelärarna kan reparera bristfälligheten av monetära incitament. Däremot

behöver det diskuteras om lönehöjningen och utökningen av arbetsuppgifter tränger ut den tidigare grundkomponenten av arbetsuppgifter - undervisningen. Även försteläraren som endast arbetade med undervisning uttryckte sitt intresse för att få arbeta med skolutvecklande uppgifter. En förstärkt motivation för utveckling och en försvagad motivation för undervisning skulle komma att motverka regeringens syfte att de skickliga lärarna främst ska fortsätta med undervisning. Vi ser tendenser till att vissa förstelärares intresse för uppgifter relaterade till den nya tjänsten är starkare än deras intresse för undervisning.

Vi identifierade att förstelärarna upplevde att de erhöll kompensation för det arbete de tidigare lagt ner på att vidareutveckla skolan utan monetär ersättning. Ett arbete som tidigare utförts på grund av en inre drivkraft kompenseras nu av monetära medel, vilket har kommit att bli vitalt för att det arbetet ska utföras. Detta påvisar en möjlig *Crowding-out* effekt där den inre motivationen har underminerats av förstärkta hygienfaktorer. Den monetära belöningen för det utförda arbetet är numera en självklar komponent för att arbetet ska utföras. Då förstelärare får kompensation för utvecklingsarbete av skolan kan detta påverka andra lärares vilja att arbeta med dessa typer av frågor utan monetär belöning.

4.2 Kollegiet

Regeringens reglering för förstelärare berör inte det specifika uppdragets utformning och vardera skola skapar därmed sina egna individuella karriärtjänster. Hur respektive rektor tolkar regeringens uttalande om *särskilt yrkesskickliga lärare* är subjektivt och rektorn har därmed befogenhet att premiera lärare utefter egen agenda och mål. Empiriinsamlingen påvisade att vissa rektorer har satsat på förstelärare inom specifika ämnen som idrott, matte och musik, vilket naturligt begränsade andelen möjliga sökanden kontra om tjänsten hade varit ospecificerad. *“Jag blev positivt överraskad av att skolan satsade på de estetiska ämnena”* säger en förstelärare. En annan förstelärare berättade att vissa lärare på dennes skola som inte befordrats till förstelärare inom sitt ämne valde att söka sig till andra skolor för att öka sina möjligheter att få tjänsten i framtiden, då tjänsten vanligtvis inkluderar endast en lärare per specifikt ämne och skola.

På vissa skolor saknades tydliga direktiv från rektorerna angående tjänstens utformning vid ansökningsprocessen, *“Rektorns tanke är att uppdraget framförallt ska handla om ledarskap, men hur vi ska utforma tjänsten är inte riktigt klart än”*. Jan Björklund förklarar att *“Hela*

avsikten med reformen att höja lönerna och sen får varje kommun och skola själva bestämma hur man vill arbetstidsreglera detta.” (Sveriges Radio 2014). En representant från utbildningsförvaltningen har märkt att reformen skapar en osämja på vissa skolor, vilket till viss del kan bero på rektorernas otydlighet i valen av förstelärare samt tjänsternas utformning. Vissa lärare säger sig inte veta varför den utvalda läraren på skolan fick karriärtjänsten, en tillfrågad menar snarare att personen i fråga hade tur. Den tillfrågade rektorn påpekar även att det framförallt är individualisterna med spetskompetens som tar ett kliv fram i och med den nya reformen, snarare än de som arbetar med samverkan.

Till skillnad från rektorns ovanstående resonemang att det finns individualister inom skolväsendet, förklarar Lillemor Hallberg, professor inom Vårdvetenskap vid högskolan i Halmstad, emellertid att personalen inom utbildningssektorn vanligtvis är homogen, där majoriteten består av kvinnor med likartad utbildning och bakgrund (Svenska Dagbladet 2004). En lärare exemplifierar detta genom att säga *“Det är en viss typ av människor som vill bli lärare”*.

För att studera hur den kollegiala samverkan påverkats av den nya karriärreformen frågade vi bland annat förstelärare om de anser att deras roll inom lärarkåren har förändrats till följd av reformen, varav en svarande säger *“Man får en annan roll och större ansvar. Folk lyssnar på en på ett annat sätt. Innan fick man slåss för sina idéer”*. Flera förstelärare uppfattar den nya rollen som en konstig och ovanlig sits, *“Det är en lärartjänst med utökade ansvarsområden men kallas för karriärtjänst”*. Även en lärare på en skola där förstelärarna inte fick en förändrad arbetsbeskrivning uppfattar rollen som felaktigt definierad, *“Namnet karriärtjänster är helt fel, det är ju bara en löneökning. Hade det varit så att man kunde göra en karriär, så hade det behövts arbetsförhållanden som motsvarar den ökningen”*.

Tjänsten ämnar även stärka den kollegiala samverkan på skolorna enligt regeringen, ett arbete som några tillfrågade förstelärare bedriver, *“Jag arbetar med att handleda kollegor och coacha dom i undervisningen och hur de ska tänka kring språkutvecklingen”*. Däremot menar en förstelärare att kollegorna inte är tillgängliga för ökad integrering emellan lärare och säger *“Tyvärr är det några som inte är mottagliga för den kollegiala samverkan. De kör sitt eget race, det är svårt att bryta gamla mönster”*. Tre av fyra lärare har inte märkt någon förändring sedan införandet av karriärtjänster rörande det kollegiala samspelet. Enligt rektorn kan den kollegiala samverkan påverkas negativt på grund av att lärare inte ser de uppgifter

och projekt som förstelärare bedriver utöver undervisningen i de fall som förstelärare har en nedsättning i undervisningstid.

4.2.1 Delanalys

ASA-modellen fastställer att det finns en risk att individer, i det här fallet lärare, med liknande strategier och idéer som rekryteraren gynnas. Den subjektiva utformningen av karriärtjänsten kan resultera i att vissa ämnesområden och spetskompetenser värderas mer av både rektorn och skolledningen, och på så vis möjliggör en behovsanpassad rekrytering. Frånvaron av en officiell kravspecifikation från regeringen anser vi ytterligare kan förstärka den typen av favorisering. De tillfrågade lärarna är ovetandes om vilka egenskaper rektorerna värderade i rekryteringsprocessen, vilket kan föranleda en känsla av partisk rekrytering. Vissa lärare som har fått avslag på karriärtjänsten känner sig mindre värderade än de valda förstelärarna och gör därmed ett aktivt val att lämna arbetsplatsen i hopp om att finna uppskattning för deras specifika kompetens på en annan skola.

Hallbergs uttalande om att lärare är en homogen grupp överensstämmer med *ASA-modellen* som betonar att individer med likartade värderingar och bakgrund dras till samma typer av organisationer och yrken. Att utbildningssektorn kan klassificeras som en relativt homogen grupp stärker individernas tendenser till likformighet inom lärarkåren. Homogeniteten och det kollegiala samspelet förändras nu i samband med karriärtjänsternas implementering. Vi ser att rektorernas rekrytering och potentiella favorisering inom den homogena personalgruppen på respektive skola skapar en stark reaktion när den organisatoriska uppbyggnaden och maktbaserna förändras. Särskilda lärare lyfts fram vilket resulterar i en mindre homogen lärarkår där lärare numera åtskiljs till två olika grupper - lärare och förstelärare.

4.3 Monetära belöningen

I OECDs rapport klargörs att individuell lönesättning uppmuntrar skolans huvudmän att premiera skickliga lärare och skapa en närmare koppling mellan prestation och belöning för yrket (OECD 2011). Då studien bortser från varianser av lärares individuella löner fokuserar vi på hur karriärreformen allmänt har influerat det monetära belöningssystemet för lärarkåren. Det märks tydligt i det insamlade empiriska materialet att det finns meningsskiljaktigheter kring karriärreformens införande utifrån ett löneperspektiv. I linje med vad som har

konstaterats tidigare förespråkar samtliga tillfrågade förstelärare och lärare en generell lönehöjning framför en mer markant ökning för utvalda, varav en förstelärare uttryckte att det på ett effektivare sätt skulle förbättra villkoren och utvecklingen av yrket. En lärare förklarar att *“Den rådande skolpolitiken är vansinnig. Det borde vara en generell lönehöjning snarare än att rektorer premierar vad dom anser är skickliga lärare”*.

Även om samtliga respondenter förespråkar en allmän förbättrad lönesituation för läraryrket menar majoriteten av de tillfrågade förstelärarna att den monetära belöningen vid befordringen är berättigad samt rättvis. En förstelärare beskriver förhållande till kollegorna och förändringen i det monetära belöningssystemet som *“Jag anser att det är en rimlig löneökning i högsta grad. Jag är ju en av dom bästa lärarna på skolan”*. Vidare stärker en annan förstelärare resonemanget genom att förklara att *“Det är klart att det ska vara skillnad när man gör mer som förstelärare, men också för att man har kompetensen att driva en skolas utveckling framåt”*. Även om lönepåslaget anses vara rättfärdigat berättar en förstelärare om de höga kraven som personen i fråga ställer på sig själv i och med den nya tjänsten gentemot lärarkollegorna, *“Jag vet vad som förväntas av mig och jag vill göra det här bra [...] alla är medvetna om att jag har fått det här tillskottet i lön och det finns i bakhuvudet att jag måste visa att jag faktiskt förtjänar det här”*. Enligt majoriteten av de tillfrågade lärarna anses lönepåslaget som en rimlig lönehöjning för läraryrket generellt, emellertid inte för förstelärartjänsten. En lärare uttrycker att lönen är ett sätt för rektorn att visa uppskattning och ifrågasätter att förstelärarna ska få mycket mer än kollegorna. Vidare menar samma lärare att rektorn sänder ut fel signaler genom olika lönenivåer till olika lärare. En annan lärare stödjer föregående resonemang och säger att *“Det är ju bara ett lönepåslag, varför ska en [förstelärare] få så pass mycket mer?”*.

Efter karriärreformens införande har den tillfrågade rektorn uppfattat tendenser till lägre tillfredsställelsenivåer vad gäller incitamentsbaserade belöningar hos lärarkåren och förklarar att det framförallt märktes en tydlig skillnad i lönerevisionssamtalen med lärarna, *“Det spelade ingen roll om man [lärarna] fick mer i lön eller en större höjning jämfört med föregående år, ingen uppskattade det”*.

4.3.1 Delanalys

Ovanstående resonemang exemplifierar en konflikt med ursprung i *Equity theory*. Huruvida både lärare samt förstelärare bedömer att rättvisa är skipad vid reformens införande förhåller sig till deras subjektiva uppfattning av egen arbetsprestation enligt *Equity theory*. *Equity theory* menar att individers *input-output* förhållande påverkar om de upplever tillfredsställelse på arbetsplatsen eller ej. Faktumet att lärarkåren är en psykologiskt homogen grupp påverkar utfallet av *Equity theory*. Lärarkåren har numera splittrats i två grupperingar där reformen har skapat en tydlig divergens, både monetärt samt ansvarsmässigt, inom organisationen.

Reformen har frambringat en medvetenhet kring förhållandet av *input-output* hos både lärare och förstelärare samt deras förhållningssätt till rättvisa. Konflikten grundar sig i huruvida lärare och förstelärare är likvärdiga parter att komparera efter reformens införande. Lärare uttrycker en ilska av orättvis distribution av monetära medel i deras jämförelse mellan egen lön och förstelärarnas lönepåslag. Utöver att läraryrket tidigare har bedömts underkompenserat syns nu tendenser till att lärare ser förstelärare som överkompenserade, samt att de anser sig vara mer underkompenserade än tidigare vilket karriärreformen intensifierade. Att lärare upplever en ytterligare underkompensering till följd av reformen har resulterat i lägre tillfredsställelsenivåer, vilket vi i förlängningen har sett utmynnat i att vissa begåvade lärare lämnar arbetsplatsen som diskuterades i det kollegiala avsnittet.

Att samtliga tillfrågade förstelärare anser lönepåslaget vara rimligt och förtjänat stödjer resonemanget att förstelärarna själva inte längre komparerar sig med lärare. Samtidigt uttrycker en del av förstelärarna en känsla samt behov av att bevisa sig för sina kollegor, vilket ger ett sken av skuld känslor för lönepåslaget. Det kan diskuteras huruvida dessa samvetskval är starka nog för att påvisa att dessa förstelärare anser sig vara överkompenserade. Vi ser tendenser till att en del förstelärare numera inte ser lärarkollegor som likvärdiga parter att jämföra sig med, utan väljer att vända sig externt och kompareras med andra förstelärare. Om så inte hade varit fallet, och lärare fortfarande hade bedömts vara likvärdiga parter, hade en känsla av överkompensering kunnat tydas hos dessa respondenter. Å andra sidan visar en del förstelärare samvetskval över lönepåslaget och förtydligar att alla lärare förtjänar en lönehöjning. Att samtliga respondenter förespråkar en generell löneökning visar att lärarkåren, som homogen grupp, upplever sig vara underkompenserade i relation till det samhällsansvar som yrket har. Konflikten av över- och underkompensering bottnar i att

lärare och förstelärare i dagsläget befinner sig på olika nivåer. Lärare väljer att jämföra sig med förstelärare samtidigt som en del av förstelärarna ser sig vara på en annan nivå.

4.4 Möjligheten till befördring

Den tillfrågade rektorn beskriver det tidigare politiska systemet för läraryrket som ett system som styrker ett *“lika för lika”* perspektiv där spetskompetenser inte får sticka ut och att skolor sitter fast i ett statligt tänk med reglerade lönestegar. En representant från utbildningsförvaltningen förklarar att skolans tidigare laterala uppbyggnad - rektor, biträdande rektor, arbetslagsledare samt lärare i princip på linje - plötsligt förändras av reformen; att vissa lärare får ett annat uppdrag ändrar rollfördelningen och den tidigare organisatoriska uppbyggnaden.

Att avancera till förstelärare medför, utöver ett lönepåslag, en ny yrkesbeteckning. Antalet förstelärare på studieobjekten i dagsläget varierar mellan en till tre förstelärare. Samtliga studieobjekt bekräftar att de har ansökt om ett utökat antal karriärtjänster till höstterminen, emellertid kvarstår att antalet förstelärare i paritet till lärare på studieobjekten är en minoritet idag. Hallberg konstaterar att det kan vara förödande för en person att avvika från arbetsgruppen inom utbildningssektorn genom att vara mer ambitiös eller mer företagsam än andra (Svenska Dagbladet 2004).

Att reformen innebär att det finns en särskilt yrkesskicklig lärare utvald inom kollegiet påverkar, som nämnts tidigare i studien, den homogena gruppens dynamik. En lärare poängterar att den rätte personen fick karriärtjänsten och att kollegorna stöttar personen i dennes arbete med att utveckla skolan samt kollegiet. En lärare säger att *“Det är godtyckligt vem som blir förstelärare på vår skola. Det beror på vem rektorn vill ska bli”*, där en annan lärare på samma skola förklarar att *“Hur mäter rektorn vem som är en skicklig lärare om den [rektorn] är på en lektion om året? Man [rektorn] går inte ut med vad man tittar efter och motiverar inte valet efteråt heller”*.

Utbildningsförvaltningen har uppmärksammat flertalet situationer där lärare lämnar över arbetsuppgifter till förstelärare och anser att dessa förstelärare ska arbeta mer på grund av lönepåslaget. Den tillfrågade rektorn beskriver den kollegiala situationen som att *“Vissa lärare vill inte vara i samma arbetslag som skolans förstelärare för dom [lärarna] tror att*

dom ska behöva göra mer jobb". Samtidigt står en del lärare bakom reformen och uppmuntrar förstelärarna, emellertid är intresset för förstelärarnas arbete begränsat. En lärare uttrycker en önskan om att alla lärare ska bli förstelärare i framtiden, däremot avsaknas förväntningar på skolans nuvarande förstelärare och läraren ser dem inte heller som en vidare tillgång för skolan.

Vissa förstelärare har även uppmärksammat negativa påföljder av deras befordring, så som avundsjuka och illasinnade kommentarer bakom deras ryggar från övriga lärare på skolan. Enligt en representant från utbildningsförvaltningen har det till och med förekommit fall där förstelärare upplevt aktiv mobbning på arbetsplatsen. Detta har resulterat i en psykisk stress för de berörda förstelärarna att prestera, vilket i sig ökar benägenheten framförallt för kvinnor, att ställa höga krav på sig själva för att de ska känna sig berättigade till lönepåslaget enligt en representant från utbildningsförvaltningen. Fil Dr Victoria Blom förstärker förgående resonemang och förtydligar att brist på prestationsbaserad självkänsla är vanligt förekommande bland kvinnor och resulterar i högt ställda krav och psykisk stress (Blom 2011). En kvinnlig förstelärare beskriver att kraven på sig själv har förändrats i och med befordringen och förklarar att hon är medveten om att alla kollegor vill se varför hon förtjänar tjänsten samt känner ett behov av att bevisa att hon faktiskt förtjänar den. Samma förstelärare uttrycker en svårighet med att vara ensam förstelärare på en skola, *"Jag har ju känt mig ensam i min roll, som den personen som ska vara den här drivande. Vi behöver bli fler, ett team med styrka, för att kunna driva skolan framåt med krafter"*. Känslan av ensamhet resulterar i att de söker sig till andra förstelärare inom skolan och i Stockholms län. En förstelärare förklarar att det nätverk för förstelärare som finns inom Stockholm stad är ett bra stöd i arbetet som ensam förstelärare på skolan. Där finns det utrymme att utbyta erfarenheter, samarbeta och dela med sig av sina upplevelser.

4.4.1 Delanalys

Att bli befordrad till förstelärare kan likställas med att avvika från kollektivet för att personen bedöms vara särskilt yrkesskicklig av rektorn och tilldelas därav en försteläraretitel. Den empiriska insamlingen visar på en tydlig assimilering och kontrast mellan förstelärare kontra lärare, vilket vi ser går i enighet med tokenism. Yrkesbeteckningen, lönepåslaget och det nya uppdraget medför en ökad kontrast gentemot det homogena kollegiet.

Att vara förstelärare innebär att avvika från gruppen och vi ser tydligt att förstelärare behandlas som en minoritetsgrupp på studieobjekten. Vi kan urskilja tydliga tendenser till att vissa lärare distanserar sig från förstelärarna. Att lärare inte vill vara i samma arbetslag som försteläraren samt etablerad och synlig avundsjuka är konsekvenser av reformen som förstärker barriärerna mellan lärare och förstelärare. Det föreligger symtom av tokenism på skolorna där vissa förstelärare tenderar att behandlas som tokens. Att vara en token inom utbildningssektorns homogena grupp kan ytterligare förstärka stressen och viljan att prestera för förstelärarna.

Samtliga tillfrågade förstelärare önskar en tillökning av karriärtjänster för att öka möjligheten att förändra skolan samt det kollegiala lärandet. Vidare formulerar majoriteten av förstelärarna svårigheten att driva en utveckling på skolorna på egen hand, främst för förstelärare som arbetar på skolor där stöttandet från kollegorna har upplevts marginellt. Att förstelärare aktivt söker externt stöd från andra förstelärare samt uttrycker ett behov av att känna en samhörighet med andra förstelärare antyder att de söker en känsla av tillhörighet som inte längre tillfredsställs internt. Det går i linje med tidigare reflektioner att tokenism har uppstått inom skolväsendet.

4.5 Styrningen

Inflytandet över reformens implementering på skolorna regleras av rektorerna i Stockholms län. Emellertid förklarar en representant från utbildningsförvaltningen att det var en självklarhet att Stockholm läns skolor skulle verkställa karriärtjänster och söka stöd för fullt statsbidrag. Vidare uttrycker representanten att reformen har emottagits med både öppna armar och som ett obligatorium av rektorer i länet, *“Vissa rektorer ser det som en utmärkt idé där regeringen möjliggör en utveckling av skolan, medan vissa rektorer känner sig tvingade att införa karriärtjänster [...] en del rektorer känner sig hotade av att släppa fram duktiga lärare”*. Oberoende personliga åsikter till reformen har Stockholms skolor infört 2463 karriärtjänster i dagsläget (Skolverket 2013).

Det är var rektor tillsammans med skolledningen som beslutar om vem som bli förstelärare samt tjänstens utformning. Beslutsprocessen faller utanför lärarnas befogenhet och de kan därmed inte påverka utfallet. Samtliga tillfrågade lärare uttrycker en ovisshet om resultatet av deras förstelärares arbete. En lärare förklarar *“Personligen har jag inte märkt någon skillnad*

alls sedan vi fick förstelärare". En annan lärare bekräftar föregående åsikt *"Vi [lärarna på skolan] har inte fått tillbaka någonting av våra förstelärare"*. Som tidigare nämnts finns en stark osäkerhet till rektorns bevekelsegrunder i befordringen hos lärarna. En lärare frågar sig *"Vem har egentligen rätt att bestämma vem som är en skicklig lärare? Rektorn? Dom (rektorerna) är inte ute och ser vad som händer i klassrummen"*. En lärare anser att *"Rektorer sänker bara sin egen arbetsbörda genom förstelärarna. Rektorerna utnyttjar dom här tjänsterna"*. Vidare tydliggör den tillfrågade rektorn att när rektorer personligen utser vem som ska befordras till förstelärare blir det *"Kaos och katastrof [...] Lärare blir sura på mig, vilket inte är en bra utgångspunkt för försteläraren"*.

Vissa av de tillfrågade förstelärarna önskar mer styrning av rektorn än vad de hittills har erfarit. Flera förstelärare upplever det obekvämt att hantera konflikter med lärare rörande deras karriärtjänst på egen hand utan stöd från rektorerna, *"Det fanns mycket avundsjuka i början på grund av min nedsättning i tid som kollegorna fick fylla upp, och detta hanterades inte uppifrån utan det fick jag diskutera för själv förklarar en förstelärare*. En annan förstelärare säger *"Att jag ska ta steget och kontakten med lärarna själv, det känns sådär. Jag vill att rektorn styr detta mer, för att om jag kommer kan det uppfattas som att jag granskar dom [lärarkollegorna]. Det kan vara känsligt"*.

4.5.1 Delanalys

Att rektorerna kontrollerar samt beslutar om karriärtjänsterna påverkar den organisatoriska rättvisan på vardera skola för både lärare och förstelärare. Genom osäkerheten kring rektorernas bevekelsegrunder i befordringen ser vi tendenser till både skepsis och misstrohet från lärare mot skolans ledning, främst avseende rektorn, på studieobjekten. Vi ser att flertalet lärare uppvisar en brist på förtroende gentemot rektorerna som ett resultat av reformens införande. Att samverkan mellan rektorer, lärare och förstelärare har påverkats av reformen råder det inget tvivel om. För att förstå både hur och varför denna samverkan har förändrats studerar vi samverkan i två teoretiska underdimensioner: *processuell rättvisa* och *interaktionell rättvisa*.

Som tidigare beskrivits upplever förstelärare att lönepåslaget är berättigat; att distribuerandet av hygienfaktorer varken är missledande eller partiska. Majoriteten av lärarna, å andra sidan, upplever rekryteringsprocessen som godtycklig och subjektiv. Rektorernas inflytande samt

agerande av reformens implementering på respektive skola påverkar den interaktionella rättvisan. Som tidigare nämnts finns en generell ovisshet hos de tillfrågade lärarna till varför just vissa personer blev befordrade till förstelärare. Samtliga lärare har inte delgivits en officiell förklaring till beslutet från rektorerna, vilket tyder på att det saknas ett rättfärdigande. Vi ser idag inga tendenser till att rektorerna tar initiativ till att upplysa personalkåren, inte heller i ett sonande avseende för de skador som uppkommit till följd av karriärtjänsterna.

Frånvarandet av motiverande samt synliga resultat av rektorns beslut har i förlängningen påverkat samverkan mellan rektor och lärare på flertalet av studieobjekten. Förstelärares och lärares konflikterande åsikter om rättvisan angående valet av utvalda lärare påverkar lärarkårens känsla av tillhörighet. Som tidigare konstaterats är lärare en relativt homogen arbetsgrupp där man arbetar nära varandra i arbetslag. Samhörigheten inom lärarkåren kan därmed antas vara stark. Vi ser inga tendenser till att denna samhörighet emellan lärare har påverkats av reformens införande, även om den processuella och interaktionella rättvisan upplevs vara ur balans. Vi finner att den starka kollegiala samverkan bidrar till den oförändrade samhörigheten.

Vi ser att reformen skaver lärarkårens uppfattning om organisatorisk rättvisa. Även om lärarna står utanför beslutsprocessen och i dagsläget inte ser frukter av karriärreformen tyder den insamlade empirin på en generell acceptans för att reformen implementeras. Att införa en reform som ställer krav på den organisatoriska rättvisan är dock inte konfliktfritt. Att rektorer inte har varit tillräckligt tydliga, från lärarnas synvinkel, på att poängtera grunderna bakom deras beslut om karriärtjänsten kan medföra att den organisatoriska rättvisan förblir i obalans. Denna brist av den interaktionella rättviseaspekten ser vi även förstärka resultaten i *Equity theory*. En av anledningarna till att det finns en tendens för lärare att distansera sig från förstelärare kan förklaras av att rektorer inte har åtgärdat de ovan nämnda skadorna av reformen. Emellertid ser vi att den nuvarande turbulensen kan förklaras till viss del av att reformen är aktuell och att förändringsarbete inom skolväsendet är svårt.

En del av de arbetsuppgifter som förstelärare har tilldelats av rektorer är egentligen rektorernas ansvarsområden. Vi ser att frågor som berör bland annat den kollegiala utvecklingen, fortbildning av personal och driva skolans utveckling bör vara rektorns ansvar. Misstrogheten vi fann i det empiriska materialet mot rektorerna från lärarna; att vissa lärare anser att rektorerna utnyttjar karriärtjänster för att reducera sin egen arbetsbörda, stärker detta resonemang.

Sammanställningen av teorierna samt delanalyserna föranleder oss till de två grundläggande elementen vi ämnar fördjupa oss i. Studien framhäver effekterna av den nyligen implementerade karriärreformen, vilka vi ser kan kategoriseras i två centrala element; orättvisa och försämrad kollegial samverkan. Orättvisans verkan för arbetssituationen ser vi resulterar i en försämrad kollegial samverkan. Vi ser att en djupgående analys inom dessa två områden kan visa tendenser till hur motivationen hos, samt relationen emellan, förstelärare och lärare har påverkats i och med införandet av statligt finansierade karriärtjänster.

4.6 Orättvisa

Vi har konstaterat att lärare i allmänhet upplever sig vara underkompenserade samt att den känslan har intensifierats efter införandet av karriärtjänster. Underkompenseringen kan resultera i att lärare reducerar sina arbetsprestationer, emellertid ser vi att arbetsprestationen i nuläget står intakt på grund av starka inre motivationsfaktorer. Ser vi till förstelärare anser de sig ha rätt till lönepåslaget efter rekryteringsprocessen där deras specifika kompetenser värderades främst av alla sökande, och majoriteten ser sig därför ej vara överkompenserade i förhållande till kollegorna. Konflikten enligt *Equity theory*, att lärare och förstelärare numera inte befinner sig på samma nivå inom organisationerna, bör diskuteras avseende huruvida lärare och förstelärare efter reformens införande är relevanta parter att jämföra.

Vi anser att de två grupperna inte bör kompareras efter karriärreformens införande. Att bli förstelärare innebär en tydlig befördring, att vara ett slags "expert-råd" inom organisationen, vilket försätter personen i en annan position än tidigare. En av farhågorna kring *Equity theory* är att den är högst subjektiv, vilket komplicerar reformens verkan samt de interna konflikterna på skolorna. Vi ser att rektorn, genom regeringens beskrivning, premierar en särskilt yrkesskicklig lärare som besitter någon specifik kompetens eller förmåga utöver kollegorna som rektorn önskar framhäva för skolans utveckling. Ett offentligt klargörande om varför en person blir förstelärare skulle öka förståelsen för dels reformen, men även för lönepåslaget och yrkesbeteckningen, och minska konflikterna inom organisationerna.

Att rektorerna har anförtrotts ansvaret för rekryteringen har resulterat i att skolorna kan utvecklas efter lokala behov. Som nämnts ovan har interna konflikter utvecklats till följd av otydlig kravspecifikation från regeringen. Vi ser emellertid att reformen hade mött ett större

motstånd om den detaljstyrdes centralt på en nationell nivå. Nu möjliggörs tydligare inriktningar på skolorna där olika ämnen prioriteras och skolornas profiler förstärks.

Rektorens ansvar har även ställt krav på både den processuella samt interaktionella rättvisan. Att rektorer genom befordringen uppmuntrar särskilt yrkesskickliga lärare kan tyckas bestrida likvärdighetsidealet samt den tidigare homogena lärarkåren. Lärarnas reaktioner på befordringen kan påvisa tendenser till dels en upplevd orättvis fördelning av hygienfaktorer, dels orättvis behandling av rektorerna på arbetsplatsen. Vi ser att obalansen i den organisatoriska rättvisan till viss del beror på att rektorerna i dagsläget saknar tillräcklig auktoritet för att lärare ska acceptera förändringen samt deras beslut om förstelärartjänsten. Rekryteringsprocessen, vilken inom näringslivet hade ansetts fullt legitim, har blivit hårt ifrågasatt av lärarna som favoriserande. Inom skolväsendet är karriärtjänster ett nytt sätt för rektorn att visa uppskattning till specifika lärare, vilken tillsammans med den snabba implementeringen och skolans konservatism, försvårar acceptansen bland lärare för reformen.

4.7 Försämrad kollegial samverkan

Regeringens definition på yrkesskickliga lärare kan enligt OECDs rapport tolkas vara dels de *engagerade* eller dels de *presterande* lärarna beroende på vilket kriterium man utgår ifrån. Generellt tenderar monetära belöningssystem att främst gynna de mer engagerade lärarna som anstränger sig och tar sig an nya uppgifter och projekt. Med det sagt kan lärarens faktiska prestationer i avseende på undervisning gå obemärkt förbi då synligt engagemang lättare uppmärksammas och uppskattas av rektorer. (OECD 2011)

Inom lärarkåren har ett likhetstänkande med tydliga normer florerat över decennierna. Homogeniteten inom skolans organisation och lärarkåren är markant och kan vara en av anledningarna till varför personer väljer att söka sig till läraryrket. Karriärreformen försätter dessa normer i obalans och tydliga tendenser till tokenism har utkristalliserats på skolorna. En anledning till detta anser vi är att de grundläggande värderingar som driver en lärare har skiftat, där vissa förstelärare bryter mot normen av inre motivationsfaktorer och väljer karriär samt hygienfaktorer före undervisning. Som tidigare har nämnts ser vi inga initiala tendenser till att lärares inre motivation för undervisning har påverkats av reformens införande. Det kan diskuteras om detta beror på att de *presterande* lärarna faktiskt prioriterar sina elever framför en ny karriärtjänst. Att tilldelas förstelärare-relaterade uppgifter skulle medföra att mindre tid

finns till att hjälpa och stödja sina elever. En del förstelärare har däremot andra prioriteringar och drivs framförallt av sitt engagemang för att utveckla skolan, uppgifter som av karriärreformen i vissa fall, har blivit erkända som en del av arbetsbeskrivningen. Skiftet av vad som driver dessa förstelärare strider mot regeringens och Jan Björklunds syfte att förstelärare bör, och endast ska, arbeta med undervisning. Att vissa lärare väljer att söka karriärtjänster externt på andra skolor ser vi beror på att de nya prioriteringarna för dessa lärare inte längre kan tillfredsställas på den nuvarande skolan. Dessa lärare söker hellre nya utmaningar, en förstelärareposition, än att stanna kvar i den homogena lärargruppen på den skolan de i dagsläget arbetar på. Resultatet ser vi är förankrat i ASA-modellen, där denna konsekvens förklaras som en konflikt av värderingar mellan personerna och dess organisation.

Vårt resonemang landar i att det framförallt är högpresterande individer med andra motivationsfaktorer än undervisning som söker samt får karriärtjänsten. Skiftet av motivationsfaktorer betyder att förstelärare utmärker sig ytterligare från den homogena gruppen, vilken vidare distanserar sig som ett bevis på att värderingarna inte överensstämmer. Detta betyder att förstelärare nu drivs av en kombination av inre och yttre motivationsfaktorer, vilket fungerar för läraryrket så länge monetära krafter inte tränger ut de självuppfyllande faktorerna.

Reformens uppkomst har, som nämnts tidigare, resulterat i en skiftning av prioriteringar för vissa förstelärare - utveckling före undervisning. Detta förstärker förekommandet av tokenism inom skolväsendet. Vi ser en tydlig korrelation mellan de förstelärare vars drivkrafter har förändrats och de som söker externt stöd regelbundet. Att vissa förstelärare bryter mot "läraryrkets" värderingar och normer resulterar i en minskad känsla av samhörighet, vilken de nu istället söker från andra förstelärare. Vissa förstelärare drivs inte längre homogent av inre motivationsfaktorer utan reformen frambringar andra värden, exempelvis monetär belöning, som dessa värderar. Detta är i enlighet med *Crowding-out* resultaten som tidigare nämnts i studien.

Den nya reformen förespråkar en löneökning för läraryrket, vilket samtliga respondenter understödjer. Lärare uppskattar regeringens strävan att höja både lönerna och yrkets status, även om det statliga ingripandet endast berör ett fåtal premierade lärare. Att lärare generellt reagerar så starkt mot karriärtjänsterna kan bero på att dessa individer gjorde ett aktivt yrkesval inom en sektor utan en tydlig karriärstege, där arbetssituationen förespråkar ett likvärdighetsideal. En tydligare karriärstege stör likvärdighetsidealet och påverkar därmed

lärarnas förhållningssätt till dels varandra, dels yrket. Vi ser även att majoriteten har svårt att acceptera den oreglerade arbetsbeskrivningen och rekryteringsprocessen. Den uniforma lärarkåren i kombination med rektorernas omotiverade val av förstelärare förstärker känslan av orättvisa och favorisering. Även om karriärvägar är en självklar komponent inom näringslivet är det relativt främmande för, och har hitintills inte genomsyrat, offentlig sektor och därmed inte skolväsendet.

5. SLUTSATS

Nedan följer en summering av vårt analysarbete och komponerade slutsatser för att på bästa sätt kunna besvara vår ställda forskningsfråga.

Hur påverkas motivationen hos, samt relationen emellan, förstelärare och lärare i och med införandet av statligt finansierade karriärtjänster?

Regeringens nya initiativ belyser den låga löneutvecklingen för lärare, emellertid misslyckas karriärreformen med att uppfylla samtliga lärares önskan om en generell löneökning. Karriärtjänster kombinerar ett lönepåslag och en professionell utvecklingsmöjlighet för lärare, vilka har till uppgift att öka yrkets sociala status, lönesituation samt attraktionskraft. Att prestationer ska speglas i lönekuvertet är ett koncept som används frekvent inom näringslivet. Emellertid karakteriseras skolväsendet av, i kontrast till näringslivet, en starkare homogenitet och lägre löneutveckling. Karriärreformen skapar kraftiga reaktioner när utvalda lärare premieras med en markant löneökning och försteläraretitel. Införandet av karriärreformen resulterar i en tydligare karriärstege bland lärarna, vilken tenderar att efterlikna näringslivets utvecklingsmöjligheter. Vi ser att skillnaden mellan näringslivet och skolväsendet är en viktig faktor att ta hänsyn till för att besvara den ställda forskningsfrågan.

Vi anser att karriärreformen belyser väsentliga skillnader i vad som driver lärare inom skolväsendet. Tidigare kunde alla lärare anses stimuleras av inre motivationsfaktorer. Reformen tydliggör en distinktion mellan de *engagerade* och de *presterande* lärarna. Förstelärare kan klassificeras som engagerade lärare som söker nya utmaningar inom yrket medan lärare kan klassificeras som presterade lärare som prioriterar passionen för undervisning framför karriären.

Efter befordringen ser vi att förstelärare tenderar att drivas av en kombination av inre och yttre motivationsfaktorer. För de förstelärare som fick nedsättning i undervisningstid för att arbeta med skolutveckling ser vi ett skifte av motivationsfaktorer. Från att tidigare enbart drivits av sitt intresse för undervisning stimuleras nu även ett engagemang för skolutveckling. Vidare ser vi att dessa individer anser att karriärreformen har öppnat för en ny spännande karriärbana inte enbart relaterad till undervisning. Majoriteten av förstelärarna motiveras idag mer av att utveckla skolan snarare än av att undervisa. Den försteläraren som inte fick en förändrad arbetsbeskrivning önskar att denne fick arbeta med förstelärare-relaterade uppgifter. För denne har karriärtjänsten medfört ett intresse för att utveckla skolan som inte blir

tillfredsställt, då undervisning inte enskilt är den drivande motivationsfaktorn längre. Representativt för alla förstelärare är ökningen av monetära incitament. Denna kompensation anses för samtliga i dagsläget vara en självklar komponent för att arbetet ska utföras, med eller utan förändrad arbetsbeskrivning. En risk vi ser med karriärreformen är att det monetära belöningssystemet skapar en *Crowding-out* effekt av inre motivationsfaktorer gällande undervisning för förstelärare. Eftersom förstelärare enligt beskrivningen är särskilt yrkesskickliga lärare bör dessa, för skolans bästa, fortsätta att undervisa.

Analysen påvisar däremot att arbetsmotivationen för lärare gällande undervisningen inte har förändrats i och med införandet av karriärtjänster. Detta beror främst på att de inre motivationsfaktorerna är så pass starka. Emellertid kan vi dra slutsatsen att lärares motivation för att arbeta med projekt utöver undervisningstiden utan monetär ersättning kommer att reduceras i och med införandet av karriärreformen. Även om löneökningen för förstelärarna ej har påverkat lärares arbetsmotivation för undervisning kan vi se en tydlig negativ verkan på det kollegiala samspelet.

Individualisterna får i samband med karriärreformen en möjlighet att visa framfötterna och sitt engagemang, medan resterande individer som främst verkar för homogenitet och kollegial samverkan blir upprörda och irriterade eftersom reformen stör den homogena balansen för samtliga lärare. Individualisterna inom lärarkåren kan ses som ett nytillkommet "expert-råd" inom läraryrket, en särskiljning vi anser vara ytterst betydelsefull för att reducera likvärdighetstänket bland lärare. Emellertid har karriärreformens verkan på likvärdighetsidealet resulterat i tokenism på studieobjekten.

Genom att använda ett "expert-råd" får rektorerna möjligheten att inrikta sina skolor till olika ämnesområden och bygga upp en tydligare skolprofil med hjälp av förstelärarna. På grund av de få restriktioner som regeringen har presenterat kan vardera rektor välja att premiera en person alternativt ämne på sin skola. De interna konflikterna som har uppkommit vid rekryteringsprocessen ser vi kunna minskas av att rektorer särskiljer sig mer från samtliga lärare och skapar en starkare auktoritet på arbetsplatsen. Detta för att på bästa sätt kunna uppnå en allmän acceptans för tagna beslut och befordring av lärare. Studien visar prov på en bristande processuell samt interaktionell rättvisa, vilket i framtiden bör undvikas genom en rakare och tydligare dialog från rektorerna och/eller skollidningen.

Vi ser att motivationen hos, samt relationen emellan, förstelärare och lärare i och med införandet av statligt finansierade karriärtjänster kan förklaras av skillnaden mellan det förväntade och det upplevda av karriärtjänsterna. Att regeringen väljer att presentera tjänsten som en karriärmöjlighet sänder ut missledande signaler och påverkar vad samtliga lärare förväntar sig av reformen. Vid implementeringen av karriärtjänsterna överensstämmer inte det förväntade med det upplevda då befordringen till förstelärare i många fall inte påverkar arbetsbeskrivningen utan egentligen endast innebär en löneökning. Vi ser att reformens namn och vad den egentligen innebär inte korrelerar och skapar starka känslor och motstånd inom skolväsendet.

Karriärreformen har resulterat i flertalet biverkningar som vi har presenterat i denna studie. Vi instämmer därmed inte med utbildningsdepartementets påstående om att karriärreformen har en positiv verkan på läraryrket på kort sikt. Vi anser att biverkningarna av reformen inte utreddes tillräckligt grundligt i utbildningsdepartementets promemorian om karriärsteg för lärare. Även om vi ser att det finns en generell acceptans för karriärreformen inom skolväsendet kan vi konstatera att regeringens beslut hade krävt en mer detaljrik planeringsprocess och gediget förarbete för att reducera alternativt undvika de svårigheter och motstånd som reformen har konfronterats med. Reformens framfart och utvecklingsprocess anser vi till stor del beror på Jan Björklunds och regeringens önskan att driva igenom sitt förändringsarbete samt få utdelning av reformen inför riksdagsvalet september 2014.

6. DISKUSSIONSAVSNITT

Studiens syfte att se hur läraryrket initialt svarar på tydliga professionella utvecklingsmöjligheter har begränsat oss till att fokusera på tendenser i karriärreformens inledande skede. I diskussionsavsnittet önskar vi blicka framåt; att tillföra reflektioner kring hur reformen verkar för yrket i ett framtida skede. Därtill har vi en ambition att föranleda vidare studier av karriärtjänsternas inverkan på skolväsendet på längre sikt.

De senaste reformintensiva åren har varit en turbulent period inom skolväsendet och vi har observerat att den nya reformen även sätter sin prägel på läraryrket. Vi ser att karriärreformen är en del av en större pågående samhällsförändring i Sverige. En förändring som Sverige genomgår mot ett alltmer individualistiskt samhälle som nu når skolväsendet. Reformen överensstämmer med hur samhället fungerar idag och kan inte ses som en enskild och isolerad modernitet. Vi ser att det bör sättas i kontext med den pågående utvecklingen i det svenska samhället.

Att denna reform möter ett förhållandevis starkt motstånd kan bero på en konflikt mellan samhällets utveckling och skolväsendets konservatism. Den utmanar värderingar inom skolan som byggts upp under en lång period. Vi ser att majoriteten av de berörda parterna kommer att acceptera förändringen och adoptera reformen tids nog, emellertid kommer det att ta tid.

Något vi ser påverkar acceptansen för karriärreformen är en rädsla inom verksamheterna för en framtida situation där karriärtjänsterna upphör att vara statligt finansierade. Trots att reformen har ett brett politiskt stöd finns det ingen garanti för statsfinansierade karriärtjänster i framtiden. Det kan diskuteras huruvida skolorna skulle klara av att behålla förstelärare från ett finansiellt perspektiv om statsbidraget upphörde då karriärtjänsterna skulle innebära en direkt kostnadsökning för skolorna. Vi ser därmed att det inte finns en ekonomisk kontinuitet i reformens utformning.

Karriärreformen är ett sätt att höja läraryrkets löner. Om förstelärare fortsätter att enbart undervisa skapar reformen däremot ingen skolutveckling. Då förblir karriärtjänsten en retroaktiv ersättning för de lärare som rektorerna anser är duktiga. Vi ser att karriärreformens utfall på lång sikt blir en förbättrad lönesituation för läraryrket om förstelärares lönepåslag stimulerar samtliga lärares lönenivåer i framtiden.

I dagsläget är många tveksamma till karriärtjänster och om reformen är den rätta vägen för att stimulera läraryrket och skolans utveckling. Reformen ses som en möjlighet att stimulera yrkets lönenivå snarare än ett sätt att driva på skolutveckling. Det kan diskuteras huruvida den tveksamhet som finns i verksamheterna idag kommer att avta med tiden och om reformen kommer att nå en generell acceptans i framtiden.

Vi ser att på längre sikt kommer karriärtjänster att förbättra yrkets lönesituation, därmed i förlängningen även öka yrkets sociala status och attraktionskraft. Som tidigare nämnts tydliggjorde karriärreformen en distinktion mellan *engagerade* och *presterande* lärare inom skolväsendet idag. Det kan debatteras om denna uppdelning är ett initialt resultat av förändringen snarare än en divergens som kommer att förstärkas med tiden. Att motivationsfaktorerna har påverkats, och/eller förändrats, av reformen pekar på att uppdelningen kommer att kvarstå även i framtiden. Emellertid är det inte genast en negativ utveckling. På längre sikt ser vi att läraryrket gynnas av en tydligare karriärstege med utvecklingsmöjligheter. Vad som oroar oss är dock att förstelärarna i studien explicit visar på en förändrad motivationsstruktur. Vi ser det vitalt att lärare framförallt drivs av inre motivationsfaktorer och att deras motivation därmed inte påverkas av förstelärarnas utveckling.

Det kan även diskuteras om den upplevda orättvisan som studien ådagalägger även det är ett initialt utfall av denna förändringsprocess. Att det förväntade och det upplevda inte överensstämmer påverkar emottagandet av reformen negativt. Emellertid implementeras karriärtjänster på majoriteten av Sveriges skolor idag. Med tiden kan det antas att reformen blir erkänd, vilket påverkar de berörda parternas förväntningar av den. Tidigare subjektiva förväntningar influeras av karriärtjänsternas fortskridande och anpassas till regeringens arbetsbeskrivning, vilket i framtiden kan ses överensstämma och korrelera med det upplevda.

Det är svårt att idag spekulera om reformen i framtiden kommer att få det utfall den hade för avsikt att skapa. På kort sikt har karriärtjänsterna skapat en orättvisa samt försämrad kollegial samverkan. Även då vi ser att detta uppkom till följd av reformen förstår vi att det kan vara initiala reaktioner av förändringsprocessen och inte nödvändigtvis reaktioner som kommer att förstärkas på längre sikt. På lång sikt kan karriärtjänster få den önskade effekten – frågan kvarstår emellertid i dagsläget hur karriärmöjligheter inom läraryrket kommer att påverka yrket, och i förlängningen även det svenska skolväsendet.

7. REFERENSLISTA

7.1 Digitala källor

Fjelkner, M. (2011), *Vem vill betala för en duktig lärare*. Lärarförbundet. Tillgänglig online: <http://www.lr.se/opinionpaverkan/debattartiklar/arkiv/vemvillbetalaforenduktiglarare.5.57d117212f7685e57a80001032.html> [2014-02-04]

Hermansson, R. (2012), *Nytt liv för drömmen om en statlig skola*. Riksdag & Departement. Tillgänglig online: <http://rod.se/nytt-liv-för-drömmen-om-en-statlig-skola/> [2014-02-07]

Lärarförbundet. (2014), *Vårpropositionen: Regeringen glömde lärarlönerna*. Tillgänglig online: <http://www.lararforbundet.se/web/ws.nsf/documents/0028A200?OpenDocument&menuid=00326A1C> [2014-04-24]

Regeringskansliet/Lagrummet. (2013:70), *Förordning om statsbidrag till skolhuvudmän som inrättat karriärsteg för lärare*, Tillgänglig online: http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Forordning-201370-om-statsb_sfs-2013-70/ [2014-02-05]

Skolinspektionens hemsida. <http://www.skolinspektionen.se> [2014-03-05]

Skolverkets hemsida. <http://www.skolverket.se> [2014-03-05]

Skolverket. (2011), *Tema Rektor*. Tillgänglig online: <http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790> [2014-02-25]

Skolverkets tabell. (2013), *Antalet beviljade förstelärare i Sverige*. Tillgänglig online: http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.217478!/Menu/article/attachment/Geografisk%20spridning%20förstelärare.pdf [2014-04-01]

Svenska Dagbladet. (2004), *Förödande att avvika i homogen grupp*. Tillgänglig online: http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/psykologi/forodande-att-avvika-i-homogen-grupp_135273.svd [2014-04-20]

Sveriges Radio. (2014), *Björklund (FP) får försvara satsningen på förstelärare*. Tillgänglig online: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=95&artikel=5850058> [2014-05-07]

Utbildningsdepartementets pressmeddelande. (2012a), *Karriärtjänster för lärare och statsbidrag för höjda lärarlöner*. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/sb/d/15615/a/200035> [2014-02-22]

7.2 Tryckta källor

Adams, J. (1965), *Inequity in social exchange*, I L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008), *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Blom, V. (2011), *Striving for self-esteem: Conceptualizations and role in burnout*. Stockholm: Stockholms Universitet.

Bryman, A. (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2 uppl. Stockholm: Liber.

Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001), *The History of Organizational Justice: The Founders*, I Speak, R. Cropanzano, Eds., *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, pp. 3-26. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001), *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86, 278–321.

Colquitt, J. A. (2001), *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.

Fanga, M. & Gerhartb, B. (2012), *Does Pay for Performance Dimish Intrinsic Interest?*, I *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, 1176-1196. Taylor & Francis.

Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005), *Justice, accountability, and moral sentiment: The deontic response to "foul play" at work*. I Greenberg J, Colquitt J (Eds.), *Handbook of organizational justice*, pp. 215–245, Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001), *Motivation Crowding Theory*. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, No. 5. Blackwell Publishers Ltd.

Frey, B. S. & Osterloh, M. (2001), *Successful Management by Motivation - Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Springer.

Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000), *The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application*, I C. L. Cooper and E. A. Locke, Eds., *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, pp. 72-108. Malden, Massachusetts: Blackwell.

Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work*. New York: Wiley.

Kanter, R. (1977), *"Men and Women of the Corporation"*. New York: BasicBooks, Ch. 8.

Kanter, R. (1993), *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed., New York: Basic books, Ch. 8, pp. 206-242.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988), *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Lärarförbundets rapport. (2010), *Perspektiv på skolan - Om skolan, pengarna och likvärdigheten*.

Lärarnas Riksförbund. (2013), *Fakta om de statligt finansierade karriärtjänsterna*.

Maccoby, M. (2010), *The 4rs of Motivation*, Industrial Research Institute, Inc. The Human Side.

McClelland, D.C. (1975), *The Inner Experience* Irvington, New York.

Merriam, S.B. (1993), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miller, D. T. & Vidmar, N. (1981), *The social psychology of punishment reactions*. I Lerner MJ, Lerner SC Eds., *The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change*. New York: Plenum.

Mowday, R. T. (1987), *Equity theory predictions of behaviour in organizations*, I R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behaviour*. McGraw-Hill.

OECD rapport (2005), *Teachers matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*.

OECD rapport. (2011), *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education*.

Pfeffer, J. (1983), *Organizational demography*, I L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 5, pp. 299-357, Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Pfeffer, J. (1998), *Six Dangerous Myths About Pay*. Harvard Business Review, 67, 3, 109–119.

Regeringens proposition. (2011/12:1). *Budget propositionen för 2012*.

Richardson, G. (2010), *Svensk utbildningshistoria: skola och samhälle förr och nu*. Lund: Studentlitteratur.

Schneider, B. (1983), *An interactionist perspective on organizational effectiveness*, I L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 5, pp. 1-31, Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Schneider, B. (1987), *The people make the place*. Personnel Psychology. 40. 437-453.

Skolverkets rapport. (2014), *Vem är försteläraren?*.

Smith, P. C., Kendall, M., & Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P.E. (2008), *Industrial and Organizational Behavior*, 5th ed., Hoboken, New Jersey: Wiley.

Sveriges Kommuner och Landsting rapport. (2013), *Ett samlat karriärsystem för lärare*.

Tyler, T. R. & Boeckmann, J. (1997), *Three strikes and you are out, but why?* The psychology of public support for punishing rule breakers. *Law & Society Review*, 31, 237–265.

Utbildningsdepartementets promemoria. (2012b), *Karriärvägar m.m. i fråga om lärare i skolväsendet*.

Van den Bos, K. (2001), *Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931–941.

Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002), *Uncertainty management by means of fairness judgments*. Zanna MP (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34, pp. 1–60,. San Diego, California: Academic Press.