

Baggrundsnotat: Folkeskolelærernes motivation og opfattelse af arbejdstidsreglerne

Lotte Bøgh Andersen (lotte@ps.au.dk)

Stefan Boye

Ronni Laursen

Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Introduktion.....	2
Teoretisk og forskningsmæssig baggrund for undersøgelsen.....	3
Baggrundsviden om de to spørgeskemaundersøgelser.....	6
Deskriptiv analyse af lærernes opfattelse af arbejdstidsregler.....	8
Karakteristik af forskelle mellem skoler, hvor lærerne opfatter arbejdstidsreglerne som hhv. kontrollerende og understøttende.....	16
Lærernes motivation.....	21
Referencer.....	33

Introduktion

Som led i projektet "Ledelsesadfærd og performance" (LEAP jf. www.leap-projekt.dk) har vi i perioden 25. august til 16. september 2014 undersøgt 1.992 folkeskolelæreres opfattelser af arbejdstidsaftalen, skoleledernes ledelsesform og lærerens motivation. Undersøgelsen indgår i et fleråret projekt, der først afsluttes ved udgangen af 2017. Rigtigt mange har imidlertid spurgt til, hvordan det står til med lærernes motivation og styringsopfattelse efter ikrafttrædelsen af folkeskolereformen og de nye arbejdstidsregler. For at svare bedst muligt på disse spørgsmål har vi gennemført analyser af tre spørgsmål:

- (1) Hvordan opfatter lærerne de nye arbejdstidsregler, og den måde disse regler er blevet implementeret på hhv. nationalt, kommunalt og skoleniveau?
- (2) Hvad karakteriserer de skoler, hvor lærerne i størst grad ser arbejdstidsreglernes implementering som understøttende for arbejdet?
- (3) Hvordan var lærernes motivation i sensommeren 2014?

Svarene på disse spørgsmål afrapporteres dels i et kort formidlingsnotat og dels i dette baggrundsnotat. Parterne på området har været meget imødekommende i forhold til at diskutere resultaterne, og vi vil gerne takke Danmark Lærerforening, Kommunernes Landsforening, Skolelederforeningen og Undervisningsministeriet for deres kommentarer. Ansvar for analyserne påhviler alene forfatterne, og alle analyser har været gennemført uafhængigt af interessenterne på område. Derudover skal det understreges, at arbejdstidsreglerne er undersøgt på et meget tidligt tidspunkt i implementeringsprocessen. Vi finder tre hovedresultater svarende til de tre spørgsmål:

- (1) Selvom lærerne oplever arbejdstidsreglerne på nationalt og kommunalt plan som relativt kontrollerende, opfatter de skoleledernes implementering af arbejdstidsreglerne som noget mere understøttende
- (2) To af skoleledernes strategier hænger positivt sammen med en understøttende opfattelse af arbejdstidsreglerne hos lærerne på deres skole. De to strategier er hhv. brugen af visioner og brugen af ros ved stor indsats/gode resultater.
- (3) Lærerne er stadig meget motiverede af at kunne bidrage til samfundet og andre mennesker. En sammenligning med en tilsvarende undersøgelse fra 2011 tyder på, at lærernes jobtilfredshed samt deres intrinsiske opgavemotivation er mindre i 2014 end i 2011, hvorimod deres motivation for at levere gode offentlige ydelser trods omkostningerne for dem selv ser ud til at være steget lidt.

Teoretisk og forskningsmæssig baggrund for undersøgelsen

I de seneste 5 år har forskningen beskæftiget sig meget med styring, motivation og ledelse i den danske offentlige sektor. Notatet her skal ses som en del af den tradition, der bliver opsummeret i bogen "Styring og motivation i den offentlige sektor" (Andersen & Pedersen 2014), og dette afsnit tydeliggør begrebernes teoretiske forankring.

Motivation kan overordnet forstås som drivkraften bag målrettede handlinger, og arbejdsmotivation handler om den energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit job (Jørgensen & Andersen 2010, s. 35). Det er derfor meget relevant at analysere sammenhænge mellem styring, ledelse og motivation, fordi styring og ledelse har potentiale for enten at motivere eller demotivere de ansatte.

Arbejdstidsreglerne er et eksempel på et styringstiltag, hvor styring ses som de bestræbelser, beslutningstagerne gør for at fastsætte og opnå deres målsætninger. Ved styringstiltag forstås konkrete initiativer, der retter sig mod at fremme eller forhindre en bestemt adfærd. Styring er med til at få ansatte til at handle på den måde, som beslutningstagerne ønsker ved at påvirke deres ydre motivation, som er knyttet til at få belønning eller undgå straf. Der er imidlertid mindst to former for indre motivation (forstået som motivation, der ikke knytter sig til direkte konsekvenser for individet selv). *Public service motivation* defineres ofte som individers orientering mod at levere service med henblik på at gøre godt for andre og samfundet (Andersen & Pedersen 2014; Perry & Wise 1990), mens *intrinsisk opgavemotivation* er knyttet til selve opgaveløsningen og ikke til dens konsekvenser i form af belønning, sanktioner eller nytte for andre mennesker. Det er "interesse i eller nydelse af opgaven for dens egen skyld" (Le Grand 2003, s. 53).

Forskningen i public service motivation arbejder typisk med fire dimensioner af begrebet (Perry 1996). Dimensionen *self-sacrifice* (offervilje) ses som grundlaget for public service motivation i den forstand, at den udtrykker villigheden til at yde noget for at gøre godt for samfundet og andre mennesker, selv når det er omkostningsfuldt for en selv. *Commitment to the public interest* (samfundssind) ses som værende drevet af normative motiver, mens *compassion* (medfølelse/indlevelse) tilsvarende er affektivt funderet, og *attraction to public policy* (tiltrækning til beslutningstagning i den offentlige sektor) er instrumentelt funderet i

den forstand, at dimensionen handler om motivationen for at bidrage til at forbedre beslutninger med relevans for offentlig service. Tabel 1 giver en oversigt over de fire dimensioner og deres danske oversættelser.

Tabel 1: Oversigt over de undersøgte dimensioner af public service motivation

Dimension	Dansk betegnelse	Hvad forstås ved dimensionen?
<i>Commitment to the public interest</i>	Samfundssind	Pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet
<i>Compassion</i>	Medfølelse/indlevelse	Følelsesmæssig baseret motivation for at gøre det godt for andre og samfundet
<i>Attraction to public policy making</i>	Tiltrækning til off. beslutningstagning	Motivation til at bidrage samfundsmæssigt via forbedrede politiske beslutninger
<i>Self-sacrifice</i>	Offervilje	Vilje til at tilsidesætte egne behov til fordel for at hjælpe andre og/eller samfundet via levering af offentlige ydelser

Styring kan påvirke såvel ydre motivation som de to former for indre motivation (intrinsisk opgavemotivation og public service motivation). Motivationsfortrængningsteorien (Frey & Jegen 2001) forventer, at styringstiltag, der opfattes som kontrollerende, fortrænger de indre motivationsformer, mens styring som medarbejderne opfatter som understøttende, øger de ansattes indre motivationsformer. Både danske og internationale forskningsresultater tyder i forlængelse heraf på, at det handler om at lave styring, der bliver opfattet som understøttende, hvis man gerne vil have motiverede medarbejdere.

Motivationsfortrængningsmekanismerne er således blevet belyst i flere danske undersøgelser af hhv. regulering og økonomiske incitamenter. På skoleområdet påviser Jacobsen, Hvitved og Andersen (2013), at en kontrollerende opfattelse af elevplanskravet hos folkeskolelærere hænger sammen med en lavere intrinsisk opgavemotivation og lavere public service motivation. Undersøgelsen viser, at skolelederne faktisk kunne gøre en forskel i forhold til lærernes styringsopfattelse ved at implementere elevplanerne med dialog fremfor "kæft-trit-og-retning" (Mikkelsen m.fl. 2012). Forskning på andre områder tyder på, at dette skal forstås i lyset af, at lederne derved formår at tydeliggøre meningen med styringen. Man kan skelne mellem såkaldt transformationsledelse, hvor lederne søger at udvikle, dele og bevare en vision, der tilskynder medarbejdere til at sætte deres egeninteresse til side og opfylde organisationens mål, og en række ledelsesværktøjer, hvor lederne bruger

belønninger/opfølgninger afhængig af medarbejdernes indsats og resultater. En undersøgelse af medarbejderne på beskæftigelsesområdet og i den centrale administration i fire kommuner viser eksempelvis, at transformationsledelse kan få de ansatte til at forstå meningen med regler og procedurer, så de oplever, at der er mindre unødigt bureaukrati i deres arbejde (Hjelmar et al. 2013). I forlængelse heraf viser en helt ny undersøgelse af styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne (jf. Jacobsen et al. 2014 og Wittrup et al. 2014), at ungdomsuddannelserne udviser bedre resultater i form af større faglig løfteevne fra folkeskolens afgangsprøve til studentereksamen, når lederne i højere grad anvender transformationsledelse. Undersøgelsen af ungdomsuddannelser viser imidlertid også positive effekter af en anden ledelsesstrategi, nemlig betinget belønning. Her ses sågar positive effekter på såvel faglig løfteevne som gennemførelsesprocent (kontrolleret for elevernes sociale baggrund og folkeskoleresultater). At belønningen er betinget betyder, at lederen bruger den, når, og kun når, medarbejderne har lagt en stor indsats og/eller opnået gode resultater. Undersøgelsen på ungdomsuddannelsesområdet inddrager også betinget opfølgning, som indfanger, om lederne lader det have negative konsekvenser for de medarbejdere, der ikke lever op til standard i forhold til indsats og/eller resultater. Denne ledelsesstrategi (også kaldet undtagelsesvis ledelse) har ingen effekt på resultaterne på ungdomsuddannelserne.

Internationale undersøgelser tyder på, at især transformationsledelse hænger positivt sammen med public service motivation. For de dele af den offentlige sektor, hvor de ansatte har mulighed for at bruge deres public service motivation, er dette vigtigt, fordi forskningen generelt finder en positiv sammenhæng mellem denne motivationstype og performance (Brewer 2008; Alonso & Lewis 2001; Leisink & Steijn 2009; Vandenabeele 2009, Bellé 2013). I Danmark har Andersen, Heinesen og Pedersen (2014) gennemført et studie af lærernes public service motivation i forhold til deres elevers eksamenskarakterer i folkeskolen, og de finder en positiv sammenhæng. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at ledelse og styring stadig kan være nødvendigt, selvom offentligt ansatte er motiverede for at gøre noget godt for samfundet. Public service motivation giver nye styringsmæssige udfordringer, hvis de ansatte har en anden forståelse af, hvad det at gøre godt for samfundet og andre betyder i en konkret kontekst, end de folkevalgte beslutningstagere eller brugerne har. Her kan dialog ml. parterne være meget vigtig, hvilket vi håber på, at notatet kan bidrage til.

Baggrundsviden om de to spørgeskemaundersøgelser

Hovedparten af resultaterne stammer fra en undersøgelse af lærerne på 99 skoler, hvor lederne aktivt har valgt at deltage i forskningsprojektet LEAP. Det betyder, at skolerne ikke udgør et repræsentativt udsnit af alle skoler, bl.a. fordi det ikke kan udelukkes, at lederne på disse skoler er mere initiativrige. Vores vurdering er, at problemet ikke er alvorligt i den forstand, at vi dels fokuserer på lærernes svar (frem for skoleledernes svar), og dels fokuserer på forskelle mellem statsligt, kommunalt og skoleniveau og på sammenhængene mellem skolelederens ledelse (jf. lærerne) og lærernes styringsopfattelse. Vi sammenligner med en undersøgelse af de samme begreber fra 2011. Selvom spørgsmålsformuleringerne er (stort set) de samme, varierer indsamlingsmetoden og dermed også svarprocenten (se tabel 2).

Tabel 2: Overblik over de anvendte spørgeskemaundersøgelser

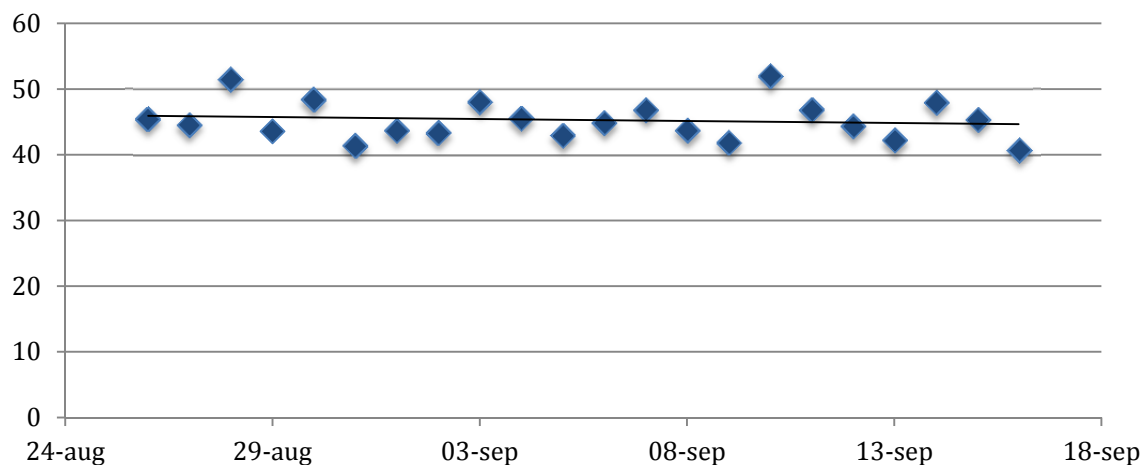
	Spørgeskemaundersøgelsen i 2011	Spørgeskemaundersøgelsen i 2014
Indsamlingsmetode	Papir ved personlig fremmøde på møder i pædagogisk råd	E-mail samt link via brevilet indsamlet som led i lederudviklingsforløb
Indsamlingsperiode	11. januar 2011 til 10. juni 2011	25. august 2014 til 16. sept. 2014
Svarprocent	99 %	32 %
Alder ¹	45,4 år	44,9 år
Procentdel kvinder ²	68,66 %	72,95 %
Antal lærerbesvarelser	3434	1992
Antal skoler	85	99
Kriterium for skolens deltagelse	De store skoler fik tilbud om deltagelse, og deltagelse var frivillig	Alle skoleledere fik tilbud om deltagelse i ledelsesudviklingsprojektet. Deltagelse var frivillig
Gennemsnitslig skolestørrelse	656	437

¹ Ifølge oplysninger fra Danmarks Statistik (www.statistikbanken.dk), KL (http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_60978/cf_202/Fakta.PDF) og Danmarks Lærerforening (<http://www.dlf.org/media/2072163/gennemsnitsalder-for-aktive-dlf-medlemmer.pdf>) er gennemsnitsalderen blandt alle lærere 45 år.

² Kvindeandelen blandt Danmarks Lærerforenings medlemmer var i 2011 70,5 % og i 2014 71,4 %. De seneste tal kan findes på denne webside: <http://www.dlf.org/media/2072162/aktive-medlemmer-af-dlf-fordelt-paa-fraktion-aldersintervaller-og-koen.pdf>.

Den lave svarprocent i 2014 svarer til andre undersøgelser af folkeskolelærere i denne periode (fx Mainz & Pedersen 2014 og DLF 2014), men det giver alligevel anledning til at stille spørgsmålstegn ved, hvordan de undersøgte lærere adskiller sig fra de lærere, der ikke har valgt at svare på spørgeskemaet på de undersøgte skoler. En måde at belyse dette spørgsmål på er at sammenligne respondenter, der svarer hhv. tidligt og sent i spørgeskemaprocessen. Erfaringsvist ligner de sene besvarelser i størst grad de lærere, der slet ikke svarer på skemaet (se fx Voigt et al. 2003). Vores bedste mulighed for at belyse betydningen af den lave svarprocent i 2014 for resultaterne er således at sammenholde respondenternes svar med det tidspunkt, de har svaret. Figur 1 viser således (opdelt på forskellige dage, hvor spørgeskemaundersøgelsen er blevet besvaret) gennemsnitsværdien for en af de vigtigste variable i dette notat nemlig lærernes opfattelse af arbejdstidsaftalens implementering på deres skole. Det ses, at der ikke kan identificeres en tendens til hverken mere eller mindre kritiske respondenter, jo længere tid, der er gået, før respondenterne har besvaret undersøgelsen, og jo flere rykkere vi har sendt ud.

Figur 1: Sammenhæng mellem besvarelestidspunkt og opfattelse af skoleledernes implementering af arbejdstidsreglerne som understøttende (høj værdi på den lodrette akse) eller kontrollerende (lav værdi)



Undersøgelsen i 2011 prioriterede af forskningsstrategiske årsager de store skoler, men sammenligningerne kontrollerer statistisk for skolestørrelse, som i øvrigt ikke lader til at have betydning i de viste analyser.

Sammenfattende er hovedudfordringerne med datagrundlaget hhv. den relativt lave svarprocent i 2014 kombineret med de forskellige indsamlings- og udvælgelsesmetoder i 2011 og 2014. Som det vil blive diskuteret løbende i resultatafsnittene, er det imidlertid vores vurdering, at resultaterne, såfremt de relevante forbehold holdes for øje, kan bidrage til at oplyse debatten om lærernes motivation og opfattelse af arbejdstidsreglerne.

Deskriptiv analyse af lærernes opfattelse af arbejdstidsregler

Vi har spurgt til lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på hhv. national, kommunalt og skoleniveau. Vi skelner imellem, om lærerne ser reglerne som understøttende eller kontrollerende, og spørgsmålsformuleringerne trækker på tilsvarende danske undersøgelser af andre styringstiltag (især Hvitved et al. 2013). Svarmønstrene viser, at lærerne kan have vanskeligt ved at skelne mellem nationalt og kommunalt niveau (korrelationen mellem de to opfattelser er fx høj jf. tabel 22), mens de helt tydeligt har dannet sig en særskilt opfattelse af arbejdstidsreglernes implementering på deres egen skole. Med forbehold for en ret stærk sammenhæng mellem opfattelsen på kommunalt og nationalt niveau behandles de tre niveauer først separat, hvorefter vi sammenligner lærernes opfattelse mellem de tre niveauer.

Tabel 3: Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på nationalt niveau. Rækkeprocent (n).

	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig	I alt
De nye arbejdstidsregler signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører	3,4%	4,1%	9,6%	25,2%	57,8%	100% (1601)
De nye arbejdstidsregler vil understøtte lærerne i at udnytte arbejdstiden bedst muligt	45,1%	27,4%	14,7%	10,1%	2,7%	100% (1601)
De nye arbejdsregler handler om at kontrollere medarbejdernes arbejdstid	2,7%	3,3%	10,2%	27,4%	56,3%	100% (1602)
De nye arbejdstidsregler vil give lærerne gode muligheder for at levere god undervisning	47,9%	31,5%	14,7%	4,9%	1,1%	100% (1600)

Resultaterne i tabel 3 viser, at lærerne gennemgående opfatter arbejdstidsreglerne på nationalt niveau som kontrollerende. I tabel 4 undersøger vi, om de fire spørgsmål med fordel kan sammenfattes til et samlet mål for den grad, hvormed lærerne opfatter arbejdstidsreglerne på nationalt niveau som hhv. kontrollerende eller understøttende. De høje faktorloadings tyder entydigt på, at der er en fælles latent faktor bag respondenternes svarafgivelse, og Cronbach's alpha viser, at reliabiliteten af det samlede mål er tilfredsstillende. Derfor kombineres de fire spørgsmål til et samlet mål for graden af understøttende opfattelse (ved at lægge scores på de fire spørgsmål sammen, således at større grad af enighed i understøttende udsagn tæller højt (fra 1 for helt uenig til 5 for helt enig) og større grad af enighed i kontrollerende udsagn tæller lavt (fra 1 for helt enig til 5 for helt uenig). Indekset skaleres derefter, så det går fra 0 til 100, hvor 100 svarer til, at man har erklæret arbejdstidsreglerne som mest muligt understøttende, mens 0 svarer til, at man har erklæret arbejdstidsreglerne som mest muligt kontrollerende for alle fire spørgsmål.

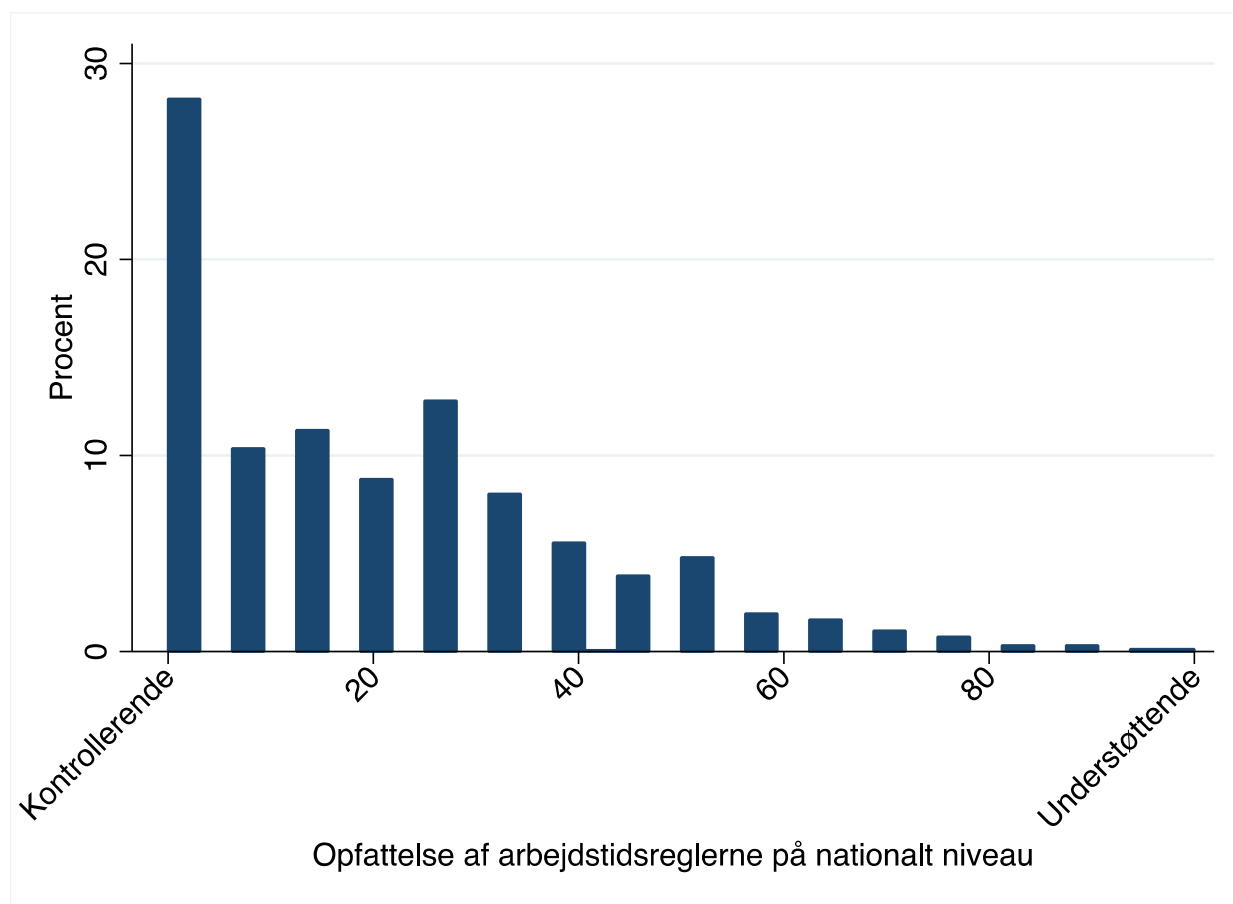
Tabel 4: Faktoranalyse af spørgsmål til arbejdstidsregler på nationalt niveau

	Loadings
De nye arbejdstidsregler signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører (v)	0,6940
De nye arbejdstidsregler vil understøtte lærerne i at udnytte arbejdstiden bedst muligt	-0,6192
De nye arbejdstidsregler handler om at kontrollere medarbejdernes arbejdstid (v)	0,6911
De nye arbejdstidsregler vil give lærerne gode muligheder for at levere god undervisning	-0,6588

Note v: Item er vendt. Principal factor. Én faktor med egen-værdi over 1 udtrukket
Cronbach's alpha: 0,7652

Figur 2 viser fordelingen af indekset. Som det også fremgår af fordelingerne i tabel 3, ser de fleste lærere arbejdstidsreglerne på nationalt niveau som relativt kontrollerende.

Figur 2: Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på nationalt niveau. Sumindeks bestående af spørgsmål vist i tabel 4.



Svarende til analysen af lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på nationalt niveau viser resultaterne i tabel 5, at lærerne gennemgående opfatter arbejdstidsreglernes implementering på kommunalt niveau som kontrollerende. I tabel 6 undersøger vi, om de fire spørgsmål med fordel kan sammenfattes til set samlet mål for den grad, hvormed lærerne opfatter arbejdstidsreglernes implementering på kommunalt niveau som hhv. kontrollerende eller understøttende, mens figur 3 viser fordelingen af denne variabel. Analyserne viser nemlig klart, at spørgsmålene med fordel kan sammenfattes til et indeks efter samme principper som for de tilsvarende spørgsmål på nationalt niveau. Her skal vi dog gøre opmærksom på, at vores tværgående analyser tyder på, at nogle lærere ikke skelner klart mellem reglerne på nationalt og kommunalt niveau.

Tabel 5. Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på kommunalt niveau. Rækkeprocent (n).

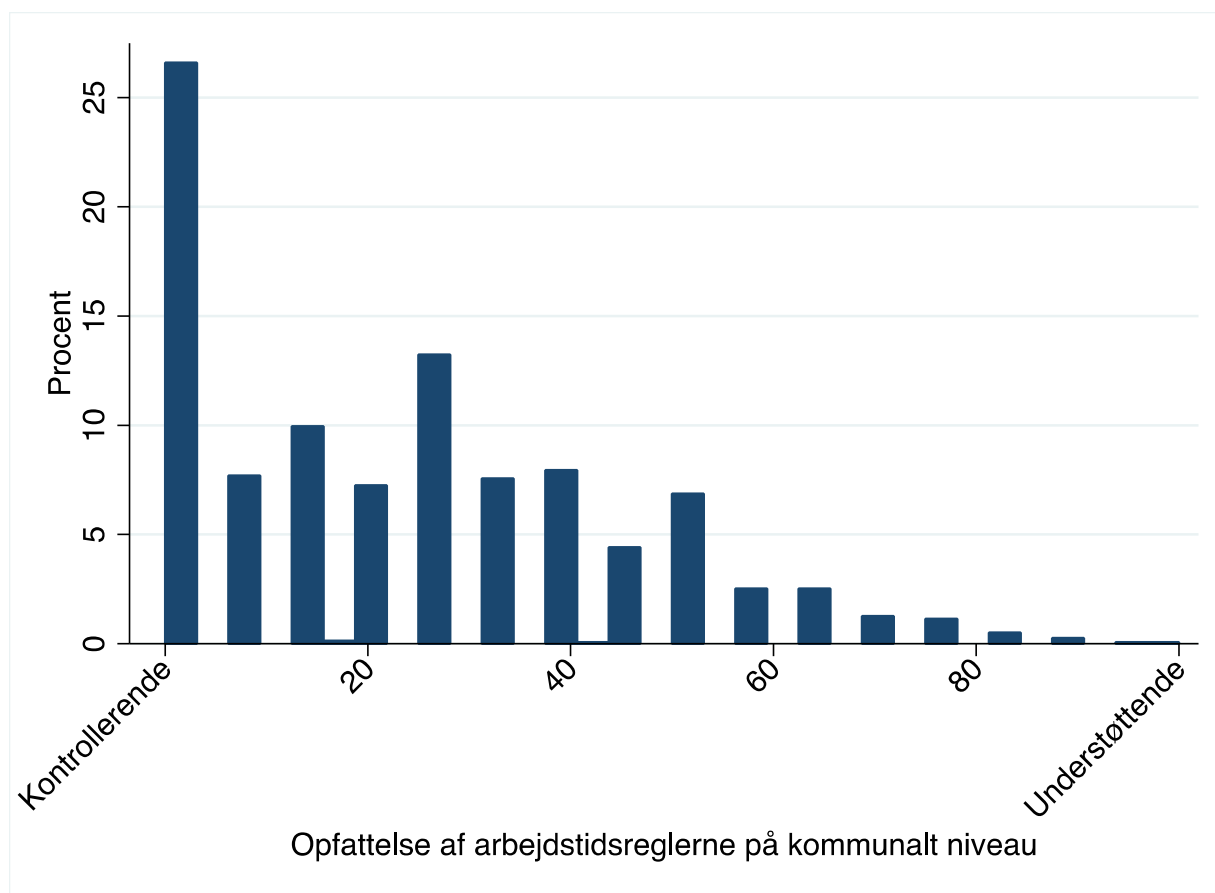
	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig	I alt
Den måde, kommunen implementerer de nye arbejdstidsregler på, signalerer mistillid til det, jeg udfører	3,6%	6,0%	16,9%	26,4%	47,1%	100 % (1588)
Kommunens brug af de nye arbejdstidsregler understøtter lærerne i at udnytte arbejdstiden bedst muligt	43,5%	30,4%	16,7%	7,8%	1,6%	100 % (1586)
Kommunen bruger de nye arbejdsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid	3,2%	5,9%	17,1%	28,2%	45,6%	100 % (1582)
Kommunens implementering af de nye arbejdstidsregler giver lærerne mulighed for at levere god undervisning	45,0%	33,2%	16,5%	4,6%	0,7%	100 % (1585)

Tabel 6: Faktoranalyse af spørgsmål til arbejdstidsregler på kommunalt niveau

	Loadings
Den måde, kommunen implementerer de nye arbejdstidsregler på, signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører (v)	0,7759
Kommunens brug af de nye arbejdstidsregler understøtter lærerne i at udnytte arbejdstid bedst muligt	-0,6755
Kommunen bruger de nye arbejdsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid (v)	0,7234
Kommunens implementering af de nye arbejdstidsregler giver lærerne mulighed for at levere god undervisning	-0,7025

Note v: Item er vendt. Principal factor. Én faktor med egen-værdi over 1 udtrukket. Cronbach's alpha: 0,8150

Figur 3: Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på kommunalt niveau. Sumindeks bestående af spørgsmål vist i tabel 6.



I modsætning til analyserne af lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på nationalt og kommunalt niveau viser resultaterne i tabel 7, at lærerne gennemsnitligt opfatter arbejdstidsreglernes implementering på skoleniveauet som værende midt mellem understøttende og kontrollerende. I tabel 8 undersøger vi, om de fire spørgsmål med fordel kan sammenfattes til et samlet mål for den grad, hvormed lærerne opfatter arbejdstidsreglernes implementering på skoleniveau som hhv. kontrollerende eller understøttende, mens figur 4 viser fordelingen af denne variabel. Analyserne viser nemlig klart, at spørgsmålene med fordel kan sammenfattes til et indeks efter samme principper som for de tilsvarende spørgsmål på nationalt og kommunalt niveau.

Tabel 7. Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau. Rækkeprocent (n).

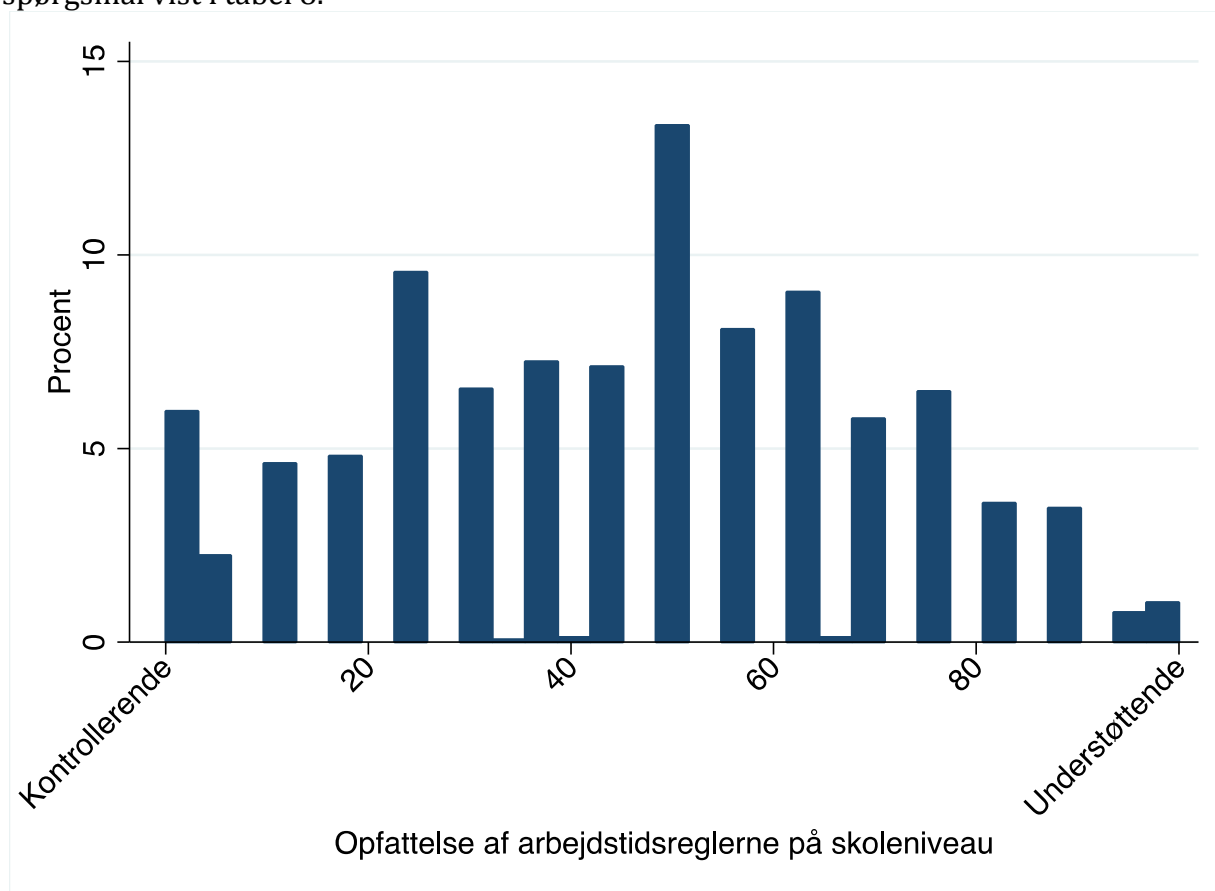
	Helt uenig	Overvejende uenig	Hverken enig eller uenig	Overvejende enig	Helt enig	I alt
Den måde, min skoleleder implementerer de nye arbejdstidsregler på, signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører	21,1%	25,2%	26,4%	15,0%	12,3%	100% (1562)
Skolelederens brug af de nye arbejdstidsregler understøtter lærerne i at udnytte arbejdstiden bedst muligt	24,3%	26,8%	30,1%	15,6%	3,3%	100% (1554)
Min skoleleder bruger de nye arbejdsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejde	18,9%	24,5%	26,8%	18,2%	11,6%	100% (1561)
Skolelederens implementering af de nye arbejdstidsregler giver lærerne mulighed for at levere god undervisning	26,9%	30,4%	28,9%	12,0%	1,8%	100 % (1560)

Tabel 8: Faktoranalyse af spørgsmål til arbejdstidsregler på skoleniveau.

	Loadings
Den måde, min skoleleder implementerer de nye arbejdstidsregler på, signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører (v)	0,7859
Skolelederens brug af de nye arbejdstidsregler understøtter lærerne i at udnytte arbejdstiden bedst muligt	-0,7417
Min skoleleder bruger de nye arbejdsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejde (v)	0,7297
Skolelederens implementering af de nye arbejdstidsregler giver lærerne mulighed for at levere god undervisning	-0,7336

Note v: Item er vendt. Principal factor. Én faktor med egen-værdi over 1 udtrukket. Cronbach's alpha: 0,8324

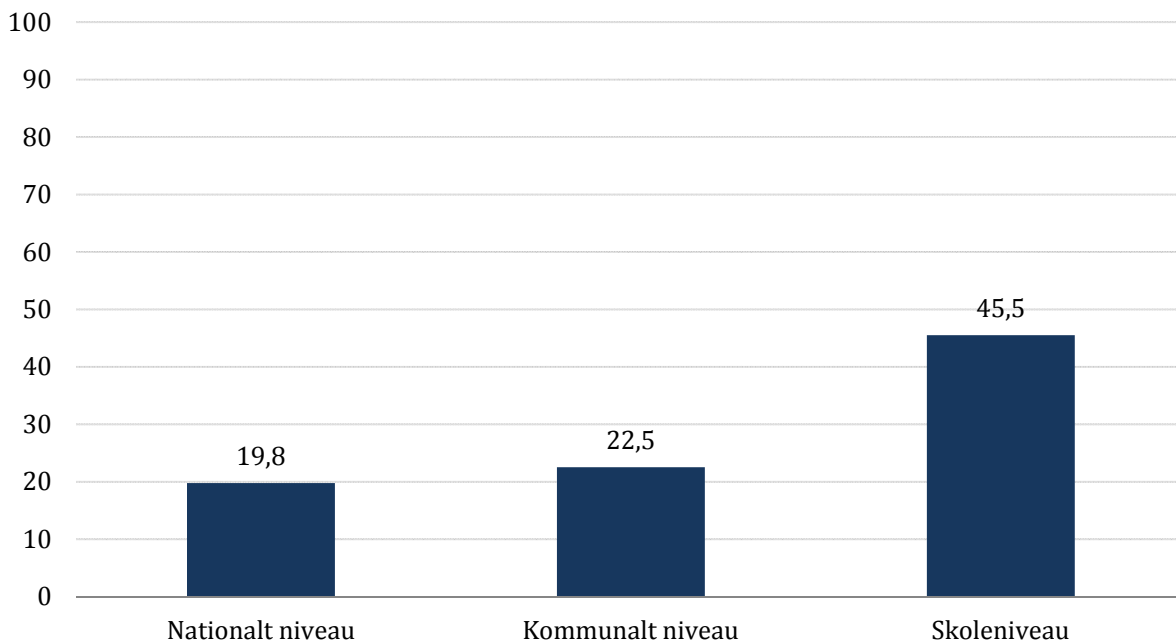
Figur 4: Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau. Sumindeks bestående af spørgsmål vist i tabel 8.



Figur 5 sammenfatter analyserne af lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på nationalt, kommunalt og skoleniveau ved at sammenligne gennemsnitsværdierne på indeksene for opfattelsen på de tre niveauer. Figuren viser, at lærerne opfatter implementeringen på skoleniveau som klart mere understøttende, end det er tilfældet på de andre to niveauer. Samtidig viser figur 5 imidlertid, at dette ikke er nogen selvfølge: Der er variation (fra maksimalt kontrollerende til maksimalt understøttende) i den måde, lærerne opfatter reglerne på skoleniveau. Næste afsnit går derfor videre med en analyse af, hvad der især karakteriserer de skoler, hvor lærerne opfatter reglerne som understøttende.

Hovedkonklusionen på analysen af lærernes opfattelse af arbejdstidsaftalerne er, at de ser implementeringen på de enkelte skoler som langt mere understøttende end reglerne på nationalt og kommunalt niveau.

Figur 5: Sammenligning af de tre gennemsnitsniveauer for samlende indeks over opfattelse af arbejdstidsreglerne



Note: Opfattelsen af arbejdstidsreglerne på de tre niveauer er skaleret, så maksimalt kontrollerende opfattelse er 0, mens maksimalt understøttende opfattelse er 100. Resultaterne er baseret på 1551 valide besvarelser, og spørgsmålsformuleringerne fremgår af tabel 4, 6 og 8.

Karakteristik af forskelle mellem skoler, hvor lærerne opfatter arbejdstidsreglerne som hhv. kontrollerende og understøttende

Eftersom vores hensigt med notatet er at understøtte en fremadrettet dialog om styring og motivation på folkeskoleområdet, har vi i disse analyser valgt at fokusere på de faktorer, som der er potentiale for at ændre. Det handler især om skoleledernes tilgang til ledelse, men vi har også inddraget skolestørrelse, dels fordi der faktisk sker markante ændringer i skolestørrelsen i disse år, og dels fordi det er en relevant kontrolvariabel i forhold til anvendelsen af de omtalte ledelsesstrategier. Tidligere forskning (Mikkelsen et al. 2012) tyder således på, at lærerne på store skoler kan tendere til at opfatte styringen som mere kontrollerende). Vi kontrollerer desuden statistisk for lærernes køn og alder, da tidligere forskning tyder på, at disse personlige karakteristika kan have en betydning for medarbejdernes styringsopfattelse (Mikkelsen et al. 2012; Jacobsen et al. 2013).

Som nævnt i det teoretiske baggrundsafsnit kan man skelne mellem såkaldt transformationsledelse, hvor lederne søger at udvikle, dele og bevare en vision, der tilskynder medarbejdere til at sætte deres egeninteresse til side og opfylde organisationens mål, og en række ledelsesværktøjer, hvor lederne bruger belønninger/opfølgninger afhængig af medarbejdernes indsats og resultater. I nærværende undersøgelse skelner vi yderligere mellem betinget nærpengemæssig belønning og betinget ros. Nærpengemæssig belønning skal forstås som penge og andre materielle belønninger i form af fx frynsegoder så som IT-udstyr og fri telefon. Eftersom der ikke er ret mange skoleledere, der har mulighed for at bruge nærpengemæssige belønninger, er det relevant at skelne mellem de to typer belønning. Alle skoleledere har nemlig mulighed for at kvittere for gode resultater med en specifik og konkret ros af de relevante medarbejdere.

I dette notat kigger vi primært på lærernes oplysninger om deres skoleleders ledelsesstrategier. Ledelse skal opfattes af medarbejderne, før det kan have en effekt, og derudover overdriver nogle ledere deres anvendelse af især transformationsledelse for at stille sig selv i et bedre lys (Jacobsen et al. 2014: 185-187). Vi undgår således en alvorlig fejlkilde ved at analysere lærernes syn på den ledelse, der bliver udøvet på skolerne. Vi rapporterer dog også resultaterne vedr. ledernes svar som robusthedstests. Tabel 9 viser de

spørgsmål, vi har anvendt til at afdække lærernes oplevelse af skolelederens brug af transformationsledelse. I de tilsvarende spørgsmål til lederne har vi blot erstattet "Min leder" med "Jeg". Faktoranalysen i tabel 9 kombineret med den høje værdi af Cronbachs alpha viser tydeligt, at vi kan kombinere de 7 spørgsmål til et samlet mål for transformationsledelse. Samtidig viser tabel 13, at spørgsmålene i fornuftig grad formår at skelne mellem de forskellige ledelsesstrategier. Dog skal det bemærkes, at der empirisk viser sig at være overlap mellem transformationsledelse og brugen af betinget ros. Det fremgår dog af tabel 13, at loadings er klart højere for de spørgsmål, der er tiltænkt den pågældende ledelsesform (skraveret i tabellen for hver af de fire faktorer).

Tabel 9: Faktoranalyse af spørgsmål til skoleleders brug af transformationsledelse (jf. lærerne).

Spørgsmål: Min leder...	Loadings
Konkretiserer en klar vision for skolens fremtid	0,8589
Kommunikerer skolens vision for fremtiden	0,8386
Har en klar forståelse for, hvor vores skole skal være om 5 år	0,7681
Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for skolens vision	0,8332
Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen	0,7383
Gør en løbende indsats for at få skolens medarbejdere til at arbejde	0,8575
Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå organisationens mål	0,8250

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 6 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,9336

Svarende til tabel 9 viser tabel 10 faktoranalysen for de spørgsmål, vi har brugt til at måle lærernes oplevelse af skolelederens brug af betinget ros. Tabel 11 viser de spørgsmål, vi har brugt til at måle lærernes oplevelse af skolelederens brug af betinget nærpengemæssig belønning, og tabel 12 viser spørgsmålene, der måler skolelederens brug af betinget opfølgning. Alle disse analyser viser, at spørgsmålene med fordel kan samles i indeks for hver ledelsesstrategi. Disse indeks skaleres fra 0 til 100 svarende til de tidligere omtalte indeks for lærernes opfattelse af arbejdstidsaftalerne. Høj værdi svarer til stor brug af den pågældende ledelsesstrategi.

Tabel 10: Faktoranalyse af spørgsmål til skoleleders brug af betinget ros (jf. lærerne).

Spørgsmål: Min leder...	Loadings
Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	0,8937
Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	0,8838
Anerkender som oftest ikke individuelle medarbejdere, selvom de præsterer som krævet (v)	-0,6453
Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt	0,9176

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 3 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,9069

Tabel 11: Faktoranalyse af spørgsmål til skoleleders brug af betinget nærpengemæssig belønning (jf. lærerne).

Spørgsmål: Min leder...	Loadings
Belønner medarbejdernes præstationer, når de lever op til lederens krav	0,8661
Belønner medarbejderne på baggrund af, hvor godt de præsterer i deres arbejde	0,8778
Gør det klart, hvad medarbejderne vil modtage, hvis de lever op til kravene	0,7486
Lader medarbejdernes indsats være afgørende for, hvilke belønninger, de modtager	0,8328

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 3 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,9070

Tabel 12: Faktoranalyse af spørgsmål til skoleleders brug af betinget opfølgning (jf. lærerne).

Spørgsmål: Min leder...	Loadings
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de præsterer dårligere end deres kollegaer	0,7651
Sørger for, at det får konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke vedvarende præsterer som krævet	0,8675
Skrider til handling over for dårligt præsterende medarbejdere, som ikke forbedrer sig	0,7598
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke lever op til lederens krav	0,8264

Note: (v): kodningen er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 3 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,8896

Tabel 13: Faktoranalyse af alle spørgsmål brugt til belysning af ledelsesstrategierne (2014)

	Transformations- ledelse	Betinget belønning	Betinget opfølgning	Betinget ros
Konkretiserer en klar vision for skolens fremtid	0,8527	0,0914	0,045	0,0826
Kommunikerer skolens vision for fremtiden	0,8328	0,0712	0,0546	0,0794
Har en klar forståelse for, hvor vores skole skal være om 5 år	0,7668	0,0649	0,0729	0,0593
Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for skolens vision	0,7898	0,1023	0,0061	0,2916
Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen	0,7192	0,0485	0,0837	0,1093
Gør en løbende indsats for at få skolens medarbejdere til at arbejde	0,8272	0,0599	0,0441	0,2102
Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå organisationens mål	0,7886	0,0757	0,0989	0,2227
Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	0,3642	0,112	0,017	0,8089
Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	0,401	0,1392	0,0217	0,778
Anerkender som oftest ikke individuelle medarbejdere, selvom de præsterer som krævet (v)	-0,309	-0,0671	0,0137	-0,5647
Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt	0,3921	0,1119	-0,004	0,8226
Belønner medarbejdernes præstationer, når de lever op til lederens krav	0,1603	0,8342	0,1053	0,122
Belønner medarbejderne på baggrund af, hvor godt de præsterer i deres arbejde	0,1404	0,8583	0,076	0,1075
Gør det klart, hvad medarbejderne vil modtage, hvis de lever op til kravene	0,1801	0,7194	0,0846	0,1204
Lader medarbejdernes indsats være afgørende for, hvilke belønninger, de modtager	0,0828	0,8284	0,1146	0,0329
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de præsterer dårligere end deres kollegaer	0,0383	0,1591	0,7636	-0,0591
Sørger for, at det får konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke vedvarende præsterer som krævet	0,0955	0,0825	0,8604	0,0085
Skrider til handling over for dårligt præsterende medarbejdere, som ikke forbedrer sig	0,2221	0,0758	0,7408	0,1134
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis de ikke lever op til lederens krav	0,0731	0,0938	0,8278	-0,0144

Note: (v): kodningen er omvendt. Principal factor, oblimin roteret. Grå områder er brugt til at konstruere dimensionerne. Minimum svar på n-1 af items i indeks. Fire faktorer med eigenverdi er over 1 udtrukket.

Tabel 14 er en regressionsanalyse af lærernes opfattelse af arbejdstidsreglernes implementering på deres skole. Analysen viser klart, at der er stærke positive sammenhænge mellem på den ene side lærernes oplevelse af skolelederens brug af betinget ros og af transformationsledelse og på den anden side lærernes opfattelse af implementeringen af arbejdsreglerne på skoleniveauet. Stjernerne viser, hvilke sammenhænge, der er statistisk signifikante. Jo flere stjerner, jo mere sikre kan vi være på sammenhængen. Der er en svag negativ sammenhæng mellem skolelederens (læreroplevede) brug af betinget opfølgning og lærernes opfattelse af implementeringen af arbejdstidsreglerne på skoleniveau, mens der ikke er nogen signifikant sammenhæng for den oplevede brug af nærpengemæssig belønning. Sidstnævnte betyder imidlertid ikke, at denne ledelsesstrategi ikke kan være effektiv på folkeskoleområdet: Kun få skoleledere har på nuværende tidspunkt optimale muligheder for at belønne medarbejderne med nærpengemæssige goder, og det betyder, at materialet ikke tillader en særlig stærk test af denne ledelsesstrategi. Lærernes køn og alder lader ikke til at hænge sammen med deres opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau.

Tabel 14: Regressionsanalyse af lærernes opfattelse til arbejdstidsregler på skoleniveau

	Opfattelse af implementering af arbejdstidsregler på skoleniveau
Konstant	26,272*** (3,690)
Lærers køn (1=kvinde)	-0,324 (1,617)
Lærers alder (år)	-0,057 (0,069)
Skolestørrelse (antal elever)	-0,008 (0,005)
Skoleleders brug af transformationsledelse (tydelig vision) jf. lærerne	0,310*** (0,042)
Skoleleders brug af betinget ros jf. lærerne	0,234*** (0,038)
Skoleleders brug af betinget nærpengemæssig belønning jf. lærerne	-0,032 (0,031)
Skoleleders brug af betinget opfølgning jf. lærerne	-0,093** (0,041)
N (antal valide lærerbesvarelser)	1287
Justeret R ²	0,246
F værdi for fuld model	29,86***

Note: ***.p<0,01, **p<0,05, *p<0,1. Klyngekorregerede standardfejl i parentes. For ledelsesstrategierne angiver 100, at skolelederen jf. den pågældende lærer i maksimal grad bruger ledelsesstrategien, mens 0 angiver minimal anvendelse. 0 og 100 angiver hhv. kontrollerende og understøttende opfattelse af arbejdstidsreglerne på skolen.

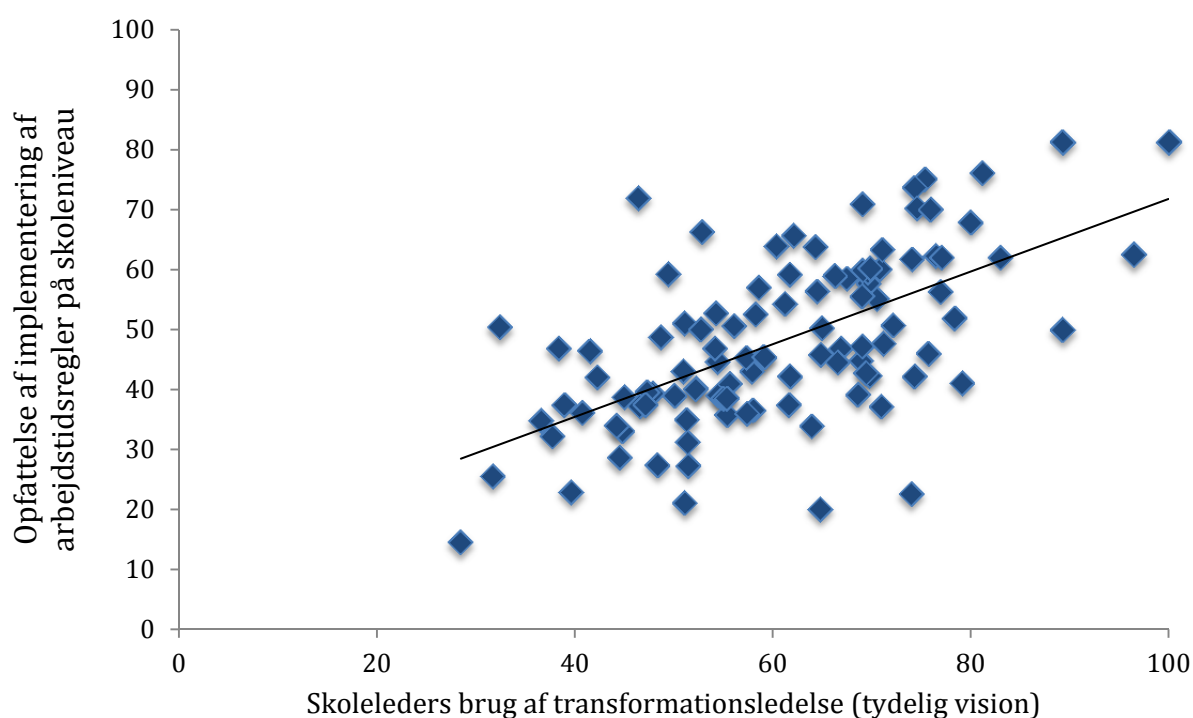
For at sikre robustheden af resultaterne har vi også set på sammenhænge på skoleniveau.

Her har vi taget gennemsnittene af hhv. lærernes oplevelse af anvendelsen af ledelsesstrategierne og af lærernes oplevelse af arbejdstidsreglerne som understøttende.

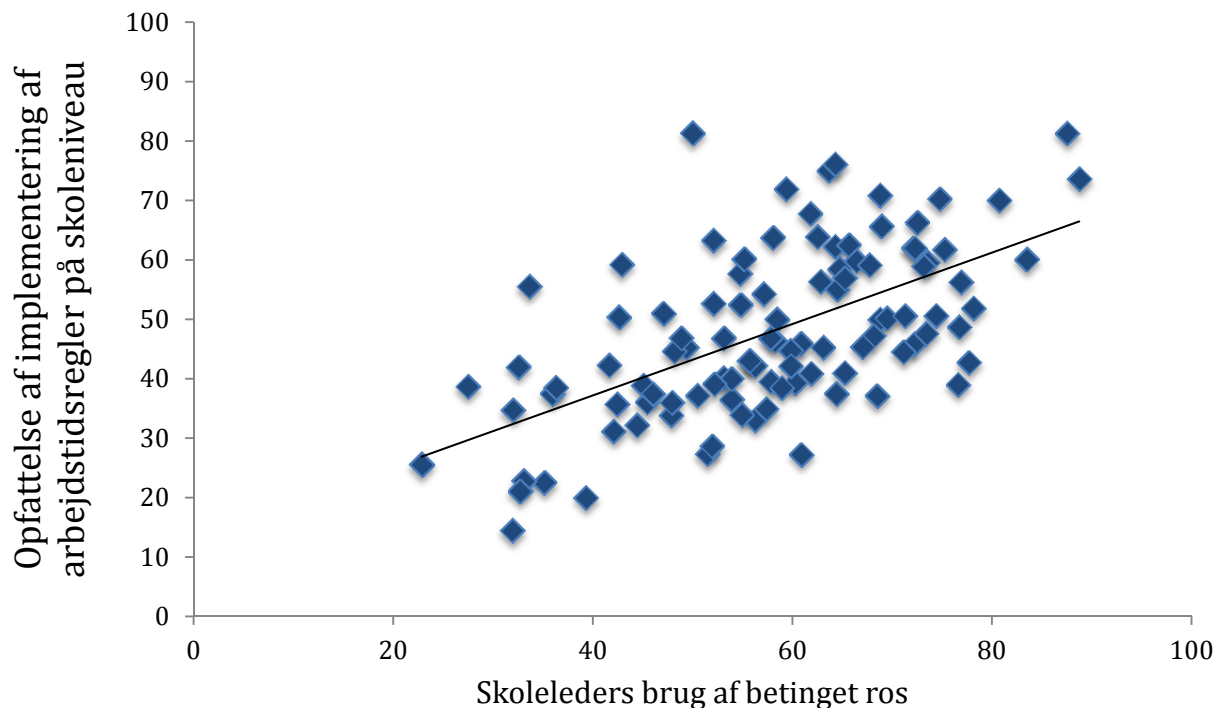
Figur 6 og 7 viser således stærke positive sammenhænge mellem hhv. transformationsledelse og brug af betinget ros og understøttende opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau.

Analyseenhederne i de to figurer er de 99 skoler i 2014 undersøgelsen.

Figur 6: Gennemsnitslig lærerrapporteret brug af transformationsledelse hos skolelederen sat i forhold til lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau



Figur 7: Gennemsnitslig lærerrapporteret brug af betinget ros hos skolelederen sat i forhold til lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau



Vi har som nævnt også spurgt lederne om deres brug af ledelsesstrategierne. Spørgsmålene svarer til dem, lærerne fik stillet (jf. tabel 9-13) bortset fra, at skolelederne skulle svare ud fra deres egne ledelsesstrategier, mens lærerne svarede på deres oplevelse af lederens adfærd. Som forventet mener stort set alle skolelederne, at de selv bruger transformationsledelse i meget høj grad. Men skoleledernes svar vedrørende denne ledelsesstrategi svarer slet ikke til deres medarbejders oplevelse heraf, og disse forhold gør, at det ikke giver mening at bruge skoleledernes svar vedrørende denne ledelsesstrategi i analyser af lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne. For de øvrige ledelsesstrategier (hvor der er både variation og overensstemmelse mellem medarbejder- og ledersvar) finder vi de samme resultater som for lærerne, nemlig en stærk positiv sammenhæng mellem ledelsesmæssig anvendelse af betinget ros og lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau som understøttende.

Hovedkonklusionen vedrørende spørgsmålet om, hvad der karakteriserer de skoler, hvor lærerne i størst grad ser arbejdstidsreglernes implementering som understøttende for arbejdet, er således, at lederne på de omtalte skoler i højere grad bruger betinget ros samt en transformationsledelse, som lærerne også oplever. Det handler om at udforme, kommunikere og fastholde en meningsfuld vision for skolen.

Lærernes motivation

I overensstemmelse med begrebsafklaringen i det teoretiske baggrundsafsnit måler vi lærernes motivation som hhv. intrinsisk opgavemotivation og public service motivation. Da vi forventer, at reformerne kan påvirke de fire dimensioner af public service motivation forskelligt, viser vi både resultaterne for samlet public service motivation og separat for de fire dimensioner. Ud over de nævnte motivationsdimensioner viser vi også lærernes jobtilfredshed. Vi sammenligner på to forskellige måder lærernes motivation i foråret 2011 (før diskussionen af folkeskolereform og arbejdstidsregler for alvor kom på dagsordenen) med lærernes motivation i sensommeren 2014. Hovedanalysen er en sammenligning af alle de lærere, vi undersøgte i 2011, med alle de lærere vi har undersøgt i 2014. Denne sammenligning lider under, at indsamlingen er sket med forskellige indsamlingsmetoder, hvorved svarprocenten er forskellig. Den gennemsnitlige skolestørrelse varierer også mellem de to undersøgelsessår, men det kan der korrigeres for statistisk. For at sikre, at resultaterne er robuste, har vi imidlertid også kigget nærmere på de 99 lærere, som optræder i begge undersøgelser. Det giver en stærk test af ændringen i deres motivation, men er selvsagt ikke så bredt dækkende pga. det lille antal respondenter. I det omfang, at de to metoder giver de samme resultater, kan de imidlertid opveje hinandens svagheder.

Tabel 15 og 16 viser faktoranalyser for public service motivation dimensionerne i hhv. 2014 og 2011. Resultaterne bekræfter i det store og hele vores viden om måleredskabet. Ligesom i mange andre undersøgelser (og helt tilbage til Perry's (1996) konstruktion af de internationalt anerkendte spørgsmål) ser vi et vist overlap mellem dimensionerne self-sacrifice (offervilje) og commitment to the public interest (samfundssind). Dette ses ved de lidt for høje krydsloadings for de spørgsmål, der er beregnet til at måle commitment to the public interest, for faktor 1 (der kan fortolkes som et mål for self-sacrifice). Dette håndteres i nogen grad ved at lave separate indeks for hver dimension, men som tabel 22 også viser, er der stadig en ret stærk korrelation mellem de to dimensioner. Spørgsmålsformuleringerne i de to år er ens bortset fra et enkelt spørgsmål. Mens lærerne i 2011 skulle tage stilling til enighed i udsagnet "Jeg bryder mig ikke om politiske studehandler", havde vi i 2014 ændret ordlyden til "Jeg bryder mig ikke om det politiske spil". Det skyldtes bl.a., at Guul og Hansen (2014) finder, at unge mennesker i 2014 ikke kender betydningen af ordet "studehandel". For at sikre det samme meningsindhold valgte vi at ændre ordlyden.

Målingen af public service motivation kan i begge årene karakteriseres som tilfredsstillende og giver de forventede dimensioner. Vi konstruerer derfor sammenfattende indeks til måling af hver af dimensionerne samt et indeks for samlet public service motivation (indeksene for dimensionerne lagt sammen og divideret med fire). Alle disse indeks er skaleret fra 0 til 100, hvor høj værdi svarer til høj motivation.

Tabel 15: Faktoranalyse af public service motivation spørgsmål i 2014

Dimension		Faktorer			
		1	2	3	4
Self-sacrifice	Jeg sætter samfundsmæssige forpligtigelser over hensynet til mig selv.	0,8183	0,0147	-0,1298	0,0665
	Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding.	0,6592	0,3332	0,0162	0,0859
	Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager	0,6711	0,0485	-0,0744	0,0984
	Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld.	0,7866	0,0934	0,0666	0,1403
	Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld.	0,7842	0,0758	-0,0063	-0,1004
Compassion	Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød.	0,055	0,5165	-0,017	0,0744
	For mig er hensyntagen til andres velfærd meget vigtig.	0,2258	0,6549	0,0865	0,1612
	Jeg bliver meget berørt, når jeg ser andre mennesker blive behandlet uretfærdigt.	0,1688	0,7092	0,1302	0,0011
	Jeg føler sympati overfor mindre privilegerede mennesker med problemer.	0,1552	0,7009	-0,0842	0,0004
Attraction to public policy	Jeg forbinder generelt politik med noget positivt.	0,2008	0,0666	-0,6307	0,1145
	Jeg bryder mig ikke om det politiske spil (v)	0,117	0,2177	0,5368	0,0273
	Jeg har ikke særligt høje tanker om politikere (v)	-0,1397	0,0551	0,7132	-0,11
Commitment to the public interest	Det er vigtigt for mig at bidrage til det fælles bedste	0,3495	0,2691	-0,1022	0,5361
	Det er min borgerpligt at gøre noget, der tjener samfundets bedste	0,3853	0,1936	-0,15	0,5842
	Det er vigtigt for mig, at offentlige ydelser gavner samfundet som helhed	0,2855	0,4554	-0,0521	0,3904
	Jeg ser helst, at offentligt ansatte gør det, der er bedst for hele samfundet, selvom det skulle gå ud over mine egne interesser	0,4193	0,0036	-0,1088	0,5441

Note: (v): kodningen er omvendt. Principal factor, oblimin roteret. Grå områder er brugt til at konstruere dimensionerne. Minimum svar på n-1 af items i dimensionen. fire faktorer med eigenverdier over 1.

Tabel 16: Faktoranalyse af public service motivation spørgsmål i 2011

Dimension		Faktorer			
		1	2	3	4
Self-sacrifice	Jeg sætter samfundsmæssige forpligtigelser over hensynet til mig selv.	0,7720	0,0105	0,0278	-0,0185
	Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding.	0,5520	0,1765	0,1606	0,0187
	Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager	0,5587	0,0615	0,1176	-0,017
	Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld.	0,8354	0,0711	0,0611	-0,0172
	Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld.	0,8276	0,0832	0,0248	-0,0185
Compassion	Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød.	0,0934	0,6815	0,0299	0,0212
	For mig er hensyntagen til andres velfærd meget vigtig.	0,1787	0,6159	0,1242	0,0156
	Jeg bliver meget berørt, når jeg ser andre mennesker blive behandlet uretfærdigt.	0,1104	0,6885	0,0475	0,0065
	Jeg føler sympati overfor mindre privilegerede mennesker med problemer.	0,1593	0,6397	0,0933	-0,0044
Attraction to public policy	Jeg forbinder generelt politik med noget positivt.	0,2008	-0,0048	0,1132	-0,5057
	Jeg bryder mig ikke om politiske studehandler (v)	0,0298	0,1746	0,0152	0,3935
	Jeg har ikke særligt høje tanker om politikere (v)	-0,0576	0,0077	-0,0155	0,6103
Commitment to the public interest	Det er vigtigt for mig at bidrage til det fælles bedste	0,3358	0,2212	0,5816	-0,0261
	Det er min borgerpligt at gøre noget, der tjener samfundets bedste	0,3542	0,1727	0,5824	-0,0457
	Det er vigtigt for mig, at offentlige ydelser gavner samfundet som helhed	0,1671	0,1367	0,3805	0,004
	Jeg ser helst, at offentligt ansatte gør det, der er bedst for hele samfundet, selvom det skulle gå ud over mine egne interesser	0,3556	0,0211	0,4511	-0,0295

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor, oblimin roteret. Grå områder er brugt til at konstruere indeks. Minimum svar på n-1 af items i dimensionen. 3faktorer med egenverdier over 1,4 udtrukket (faktor 4 =0,789).

Lærernes intrinsiske opgavemotivation er også målt med veletablerede spørgsmål, som fx tidligere er brugt i analyserne af elevplansopfattelsens betydning for lærernes motivation (Hvitved et al. 2013). Jf. tabel 17 og 18 fungerer spørgsmålene til den intrinsiske motivation fint i både 2011 og 2014, og der dannes indeks efter samme principper som for de øvrige motivationsvariable. Høj værdi er høj motivation, og indeksene går fra 0 til 100.

Tabel 17: Faktoranalyse af spørgsmål til måling af intrinsisk opgavemotivation (2014)

Spørgsmål	Loadings
Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde	0,7422
En ret stor del af mine arbejdsopgaver er kedelige (v)	-0,6044
Mit arbejde er meget spændende	0,7882
Jeg kan godt lide at udføre de fleste af mine arbejdsopgaver	0,7713

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 3 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,8251

Tabel 18: Faktoranalyse af spørgsmål til måling af intrinsisk opgavemotivation (2011)

Spørgsmål	Loadings
Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde	0,7065
En ret stor del af mine arbejdsopgaver er kedelige (v)	-0,4232
Mit arbejde er meget spændende	0,7461
Jeg kan godt lide at udføre de fleste af mine arbejdsopgaver	0,7197

Note: (v): kodning er omvendt. Principal factor. Minimum svar på 3 af items i indeks. En faktor med eigenværdi over 1. Cronbachs alpha = 0,7224

Lærernes jobtilfredshed er i begge årene målt med et enkelt spørgsmål, hvor lærerne er blevet bedt om at angive, hvor tilfredse de alt i alt er med deres nuværende job på en skala fra 0 til 10. Dette mål er også omskaleret til at gå fra 0 til 100 (med 100 som høj jobtilfredshed) for at kunne sammenligne koefficienterne på de forskellige variable. Tabel 19 viser gennemsnittene for hhv. public service motivation (og begrebets dimensioner), intrinsisk opgavemotivation samt jobtilfredshed i hhv. 2011 og 2014. I fortolkningen af forskellene mellem de to år skal forskellene i udvælgelsesmetode samt svarprocent holdes for øje. Baseret på undersøgelsen af de 99 lærere, vi har svar fra i begge år, vurderer vi imidlertid, at forskellene over tid (om noget) undervurderer den enkelte lærers ændring i motivation over tid. Det er helt forståeligt i lyset af, at de mest demotiverede lærere må forventes at forlade faget, mens nye lærere mere eksplicit vælger sig ind i et fag med de nuværende betingelser. Om det er sket, kan undersøgelsen her dog ikke belyse, da vi i 2014 kun har undersøgt lærere, der har valgt at blive i folkeskolen, ligesom selv de helt nyuddannede lærere stadig var startet på deres uddannelse, før reformerne kom på dagsordenen.

Tabel 19: Gennemsnitslige motivationsniveauer i 2011 og 2014 sammenlignet

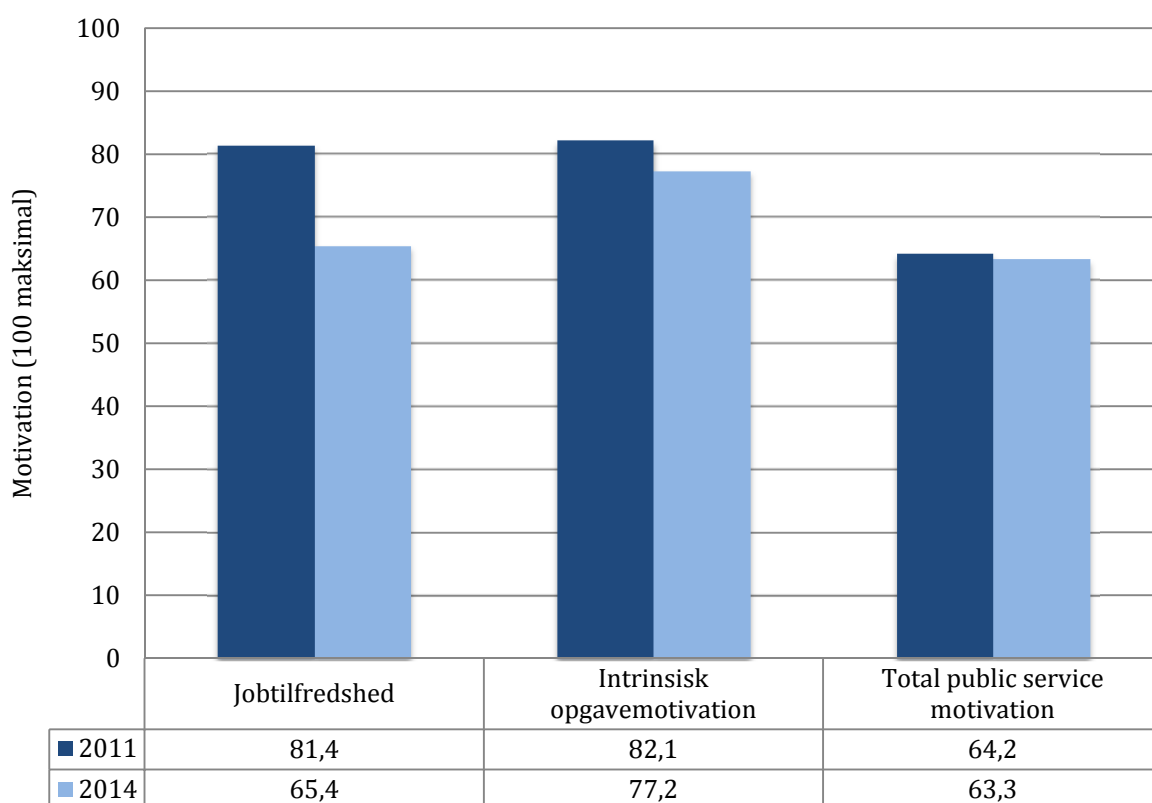
	2011	2014	Forskel [95%- konfidensintervaller]
Total public	64,18	63,32	-0,86***
service motivation (PSM)	N = 3036 Standardafvigelse=10,7	N = 1936 Standardafvigelse=10,5	[0,26 ; 1,47]
Self-sacrifice	53,96 N = 3176 Standardafvigelse=19,2	56,28 N = 1986 Standardafvigelse=17,1	+2,31*** [1,31 ; 3,32]
Compassion	84,69 N = 3380 Standardafvigelse=14,5	82,47 N = 1982 Standardafvigelse=14,6	-2,22*** [-3,03 ; -1,42]
Attraction to public policy	42,48 N = 3316 Standardafvigelse=19,5	41,22 N = 1977 Standardafvigelse=22,5	-1,27** [-2,46 ; -0,07]
Commitment to public interest	74,98 N = 3231 Standardafvigelse=15,5	73,21 N = 1955 Standardafvigelse=13,6	-1,77*** [-2,58 ; -0,97]
Intrinsisk opgavemotivation	82,11 N = 3417 Standardafvigelse=14,8	77,23 N = 1953 Standardafvigelse=15,8	-4,88*** [-5,74 ; -4,02]
Jobtilfredshed	81,36 N = 3368 Standardafvigelse=15,3	65,41 N = 1846 Standardafvigelse=23,6	-15,95*** [-17,15 ; -14,75]

Note: ***: $p < 0,01$, **: $p < 0,05$, *: $p < 0,1$. Sammenligning af to stikprøver ved t-test med ulige varians.

Med forbehold for de nævnte indvendinger tegner der sig følgende billede i sammenligningen mellem de to år i tabel 19: Såvel public service motivation som intrinsisk opgavemotivation og jobtilfredshed er mindre i 2014 end i 2011. Reduktionen i public service motivation er imidlertid minimal, og dimensionen self-sacrifice (viljen til at yde et samfundsmæssigt bidrag, selvom det har omkostninger for en selv) er faktisk større i 2014 end i 2011. Den intrinsiske opgavemotivation er noget mindre i 2014 sammenlignet med 2011, og den største negative forskel mellem årene finder vi for jobtilfredshed. En fortolkning kan være, at jo mere idealistisk en motivationsform, det handler om, jo mindre er reduktionen. Modsvarende lader der til at være sket størst reduktioner i motivationsformerne knyttet til jobbet.

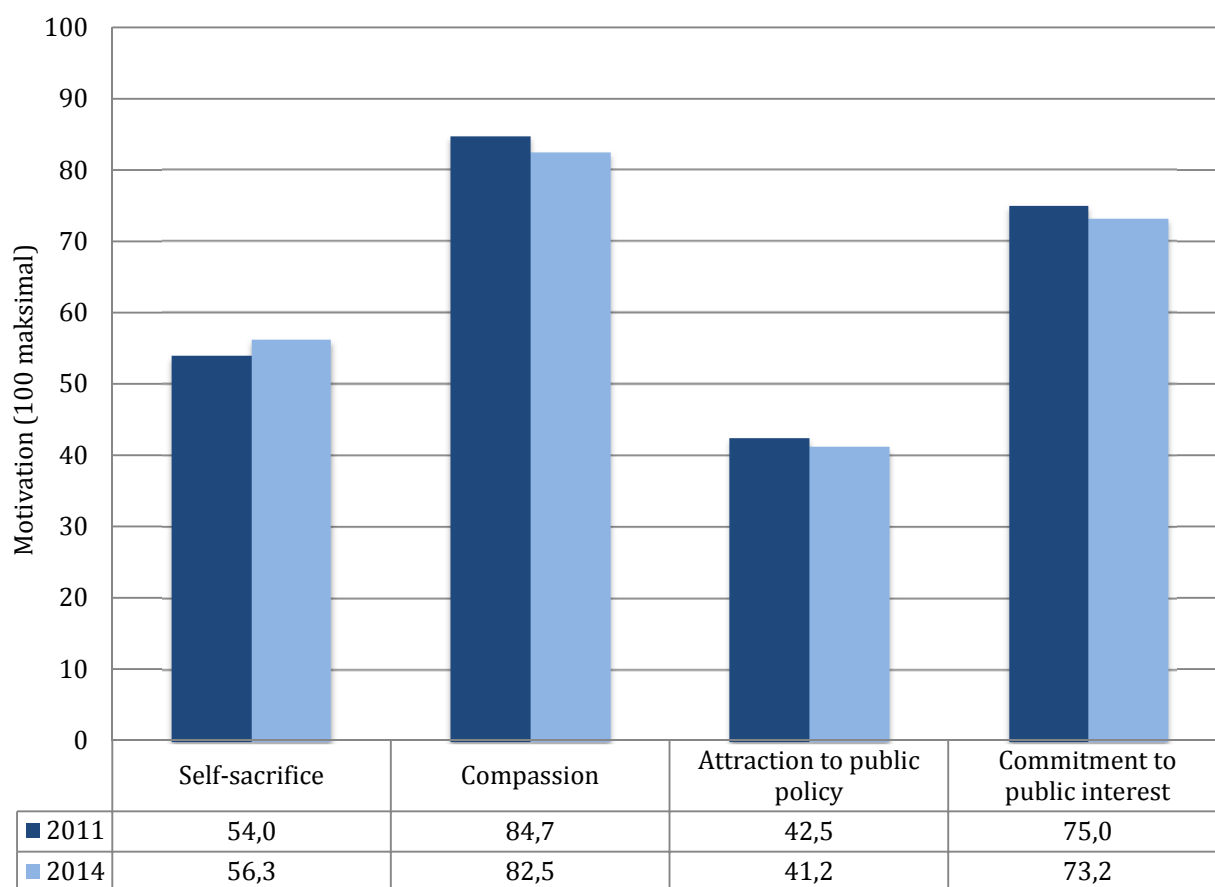
Figur 8 og 9 viser dette grafisk. Først viser figur 8, at den negative ændring er størst for jobtilfredshed fulgt af intrinsisk opgavemotivation, mens forskellen er minimal for samlet public service motivation. Figuren illustrerer også, at lærerne stadigvæk har et højt niveau af især intrinsisk opgave motivation og public service motivation. Det gælder i øvrigt også sammenlignet med andre faggrupper (Andersen et al. 2012).

Figur 8 Sammenligning af lærernes overordnede motivationsformer i hhv. 2011 og 2014.



Figur 9 illustrerer pointen om, at mens self-sacrifice er større i 2014 end i 2011, så er de øvrige dimensioner af public service motivation lidt mindre i 2014. Det er dog ret beskedne ændringer, der gennemsnitligt er sket i denne motivationsform, hvilket skal forstås i lyset af, at motivationen knytter sig til ønsket om at yde et samfundsmæssigt bidrag, herunder at understøtte børnene i at blive fagligt dygtige og velfungerende samfundsborgere. Det, at motivationen knytter sig mindre til tilrettelæggelsen af jobindholdet og mere til det motiverende i at være med til at skabe resultater for børnenes bedste, kan måske forklare, at vi ser mindre ændringer i denne motivationsform end for jobtilfredshed og intrinsisk opgavemotivation.

Figur 9. Sammenligning af lærernes gennemsnit på public service motivation dimensionerne i hhv. 2011 og 2014.



De næste analyser i dette notat skal alene ses som robusthedstest af resultaterne i tabel 19 og figur 8 og 9. Som nævnt har vi undersøgt de 99 lærere, som har besvaret begge spørgeskemaundersøgelser. Som antydte tidligere er styrken i denne undersøgelse, at vi ser på den direkte ændring hos den enkelte, samme lærer. Svaghederne er netop, at det ikke er de samme lærere, der er i folkeskolen i dag, som var der i 2011. Der er sket en systematisk selektion af lærere ud af erhvervet som følge af alder samt måske også pga. utilfredshed med vilkårene. Det sker for enhver erhvervsgruppe. Tilsvarende er der sket en selektion af nye lærere ind i faget. Analysen af de 99 lærere giver dog stadig et billede af, hvordan motivationen har udviklet sig for de lærere, der både var i folkeskolen i 2011 og 2014.

Resultaterne, som er lavet som fixed effects regressioner, bekræfter i høj grad analyserne af de gentagne tværsnitsundersøgelser. De 99 læreres jobtilfredshed er mindre i 2014 (knap 20 skalapoints på indekset gående fra 0 til 100), men mere dybdegående analyser viser faktisk, at jobtilfredsheden er faldet markant mindre for de lærere, der opfatter arbejdstidsreglerne på skoleniveau som understøttende. Lærernes intrinsiske opgavemotivation er ca. 8 skalapoints mindre i 2014 end i 2011. Ændringen i public service motivation er ikke statistisk signifikant (hvilket skal ses i lyset af de begrænsede antal undersøgte lærere), men koefficienten er negativ og større end for forskellen mellem 2011 og 2014 i de gentagne tværsnitsundersøgelser.

Tabel 20: Fixed effects regressioner af lærernes overordnede motivationsformer. 2011 og 2014.

	Model 1: Jobtilfredshed	Model 2: Intrinsisk opgavemotivation	Model 3: Total PSM
2014 (wave 2)	-19,684*** (2,822)	-8,026*** (1,386)	-1,687 (1,032)
Konstant	103,653*** (4,429)	84,674*** (0,970)	64,246*** (0,724)
sigma_e	14,530	9,554	6,844
sigma_u	19,446	12,155	10,386
rho	0,359	0,618	0,697
N	99	99	98

Note: ***: $p < 0,01$, **: $p < 0,05$, *: $p < 0,1$.

Tabel 21 viser tilsvarende analyser for de fire dimensioner af public service motivation. Som for de gentagne tværsnitsanalyser ses en positiv koefficient for self-sacrifice, og selvom den ikke er statistisk signifikant, er den ikke langt fra at være det trods det begrænsede antal analyseenheder, og koefficienten er også større end for forskellen mellem de gentagne tværsnitsundersøgelser i hhv. 2011 og 2014. Commitment to the public interest er reduceret signifikant, og det gælder også for attraction to public policy. Begge reduktioner er på knap 5 skalapoints, hvilket i begge tilfælde er større koefficienter end forskellen mellem de gentagne tværsnitsundersøgelser. Eneste undtagelse fra tendensen til ens resultater i de to typer undersøgelser er compassion. Koefficienten i undersøgelsen af de 99 lærere er godt nok negativ, men den er markant mindre end for de gentagne tværsnitsundersøgelser.

Tabel 21: Fixed effects regressioner af dimensionerne af lærernes public service motivation. 2011 og 2014.

	Model 1: Self-sacrifice	Model 2:Commitment to the public interest	Model 3: Compassion	Model 4: Attraction to public policy
2014 (wave 2)	3,000 (1,983)	-4,831*** (1,743)	-0,043 (1,399)	-4,749** (2,288)
Konstant	50,045*** (3,123)	76,392*** (1,224)	81,154*** (0,978)	50,266*** (3,611)
sigma_e	13,303	11,758	9,694	15,600
sigma_u	17,908	13,032	12,423	18,220
rho	0,644	0,551	0,622	0,577
N	99	98	99	99

Note: ***: $p < 0,01$, **: $p < 0,05$, *: $p < 0,1$.

Den sidste tabel i notatet er en korrelationsanalyse af samtlige variable i analysen (Pearson's r). Den giver et overblik over de bivariante sammenhænge mellem de enkelte variable og dokumenterer de tidligere nævnte pointer vedr. delvist empirisk overlap mellem public service motivation dimensionerne self-sacrifice og commitment to the public interest samt mellem opfattet transformationsledelse og opfattet brug af betinget ros.

Hovedresultatet er, at lærernes motivation for at bidrage samfundsmæssigt stort set er uændret, mens der er sket et fald i deres intrinsiske opgavemotivation og jobtilfredshed. Sidstnævnte fald er størst, hvis lærerne ser arbejdsreglerne som meget kontrollerende.

Tabel 22: Korrelationsmatrix for alle inkluderede variable

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Opfattelse af arb.tidsregler nationalt	1																
2 Opfattelse af arb.tidsregler kommunalt	0,70*	1															
3 Opfattelse af arb.tidsregler lokalt	0,42*	0,52*	1														
4 PSM total	0,11*	0,13*	0,09*	1													
5 Self-sacrifice	0,02	0,03	0,02	0,69*	1												
6 Compassion	-0,12*	-0,09*	-0,01	0,52*	0,22*	1											
7 Attraction to public policy	0,24*	0,24*	0,13*	0,59*	0,11*	-0,07*	1										
8 Commitment to the public interest	0,03	0,04	0,07*	0,68*	0,45*	0,36*	0,09*	1									
9 Intrinsisk opgavemotivation	0,17*	0,18*	0,29*	0,23*	0,12*	0,12*	0,13*	0,23*	1								
10 Transformationsledelse	0,19*	0,24*	0,43*	0,06*	0,00	0,03	0,07*	0,05*	0,30*	1							
11 Betinget ros	0,18*	0,18*	0,43*	0,06*	0,01	0,03	0,04	0,06*	0,25*	0,56*	1						
12 Betinget belønning	0,12*	0,11*	0,10*	0,01	-0,01	-0,03	0,07*	-0,02	0,01	0,26*	0,27*	1					
13 Betinget opfølgning	0,03	0,06*	-0,01	0,08*	0,06*	0,05*	0,05*	0,03	-0,02	0,19*	0,08*	0,23*	1				
14 Jobtilfredshed	0,32*	0,33*	0,45*	0,14*	0,06*	0,01	0,15*	0,09*	0,60*	0,40*	0,36*	0,09*	0,01	1			
15 Skolestørrelse	-0,02	-0,05*	-0,17*	-0,03	-0,01	-0,04	0,00	-0,04	-0,11*	-0,14*	-0,21*	-0,02	0,02	-0,21*	1		
16 Læreralder	-0,06*	-0,03	0,01	0,11*	0,11*	-0,03	0,11*	0,07*	0,03	0,03	0,02	-0,03	0,03	0,06*	0,00	1	
17 Kvinde	-0,01	-0,07*	-0,01	0,07*	-0,06*	0,21*	0,01	0,04	0,12*	-0,01	-0,03	-0,03	-0,01	0,01	0,03	0,00	1

Note: * p<0.05

Referencer

- Alonso, P & Lewis, GB 2001, 'Public service motivation and job performance. Evidence from the federal sector', *American Review of Public Administration*, vol. 31, no. 4, pp. 363-380.
- Andersen, LB & Pedersen, LH 2014 *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: DJØF forlaget.
- Andersen, LB, Heinesen, E & Pedersen, LH 2014, How does Public Service Motivation affect performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 651-671.
- Andersen, LB, Jørgensen, TB, Kjeldsen, AM, Pedersen, LH & Vrangbæk, K 2013, 'Public service motivation and public values: conceptual and empirical relationships', *American Review of Public Administration*, 36 (3): 126-136.
- Andersen, LB, Kristensen, N & Pedersen, LH 2012, 'Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser', *Politica*, 44 (1): 5-25.
- Bellé, N 2013, 'Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance', *Public Administration Review*, 73: 143-153.
- Brewer, GA 2008, 'Employee and organizational performance', i JL Perry & A Hondeghem (red.), *Motivation in public management. The call of public service*, Oxford: Oxford University Press.
- DLF 2014. Medlemsundersøgelse om inklusion. <http://www.dlf.org/media/2261366/notat-medlemsundersogelse-om-inklusion.pdf>. (tilgået 16. oktober 2014)
- Guul LK & Hansen SV 2014, *Public service motivation - nu også i gymnasiet*. Speciale på Aarhus Universitet www.specialer.sam.au.dk/stat/2014/20082743_og_20084408.pdf (tilgået 16/10-14)
- Frey, B & Jegen, R 2001, 'Motivation crowding theory', *Journal of Economic Surveys*, 15 (5):589-611.
- Jacobsen, CB, Hvitved, J & Andersen, LB 2013, 'Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation', publiceret online 25. marts 2013 i *Public Administration*.
- Jacobsen, CB; Wittrup, J & Andersen, LB 2014, Faglige præstationer: Hvad har betydning for gymnasieelevernes faglige resultater samt for gennemslagskraft og responsivitet i de gymnasiale uddannelser? *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. red. / LB Andersen; P Bogetoft; JG Christensen; T Tranæs. Odense: Syddansk Universitetsforlag, s. 174-197.
- Jørgensen, TB & Andersen, LB 2010, 'Værdier og motivation i den offentlige sektor', *Økonomi og Politik*, 83 (1): 34-46.
- Le Grand, J 2003, *Motivation, agency and public policy*, Oxford University Press, Oxford.
- Leisink, P & Steijn, B 2009, 'Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands', *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, pp. 35-52.
- Mainz P & Pedersen CMH 2014, Langtfra alle lærere får egen plads til forberedelse *Politiken* 11. juni 2014 jf. <http://politiken.dk/indland/uddannelse/ECE2313085/langtfra-alle-laerere-faar-egen-plads-til-forberedelse/> (tilgået 16. oktober 2014).
- Mikkelsen, MF, Jacobsen, CB & Andersen, LB 2012, *How can managers affect employees' perception of command systems? A study of school principals' implementation of obligatory student plans*, paper presented at IRSPM 2012 conference, Rome, Italy.
- Hjelmar, U, Pedersen LH & Bordacconi MJ 2013, *Det unødige bureaukrati – sammenhængen med motivation, innovation og organisatoriske forhold*. http://www.kora.dk/media/333415/det_unoedige_bureaukrati.pdf (tilgået 16/10-2014).
- Perry, JL & Wise, LR 1990, 'The motivational bases of public service', *Public Administration Review*, vol. 50, pp. 367-373.
- Vandenabeele, W 2009, 'The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM – performance relationship', *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, pp. 11-34.
- Voigt, LF, Koepsell, TD, and Daling, JR 2003, Characteristics of Telephone Survey Respondents According to Willingness to Participate, *American Journal of Epidemiology*, 157, 66-73.
- Wittrup, J; Jacobsen, CB; Andersen, LB 2014, Fastholdelse: Hvad har betydning for omfanget af frafald? *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. red. / LB Andersen; P Bogetoft; JG Christensen; T Tranæs. Odense : Syddansk Universitetsforlag. s. 157-173.