
Motivation, ledelse og opfattelse af arbejdstidsregulering – udviklinger over tid fra 2010-2023

Baggrundsrapport

August 2023

Ane-Kathrine Lundberg Hansen &
Lotte Bøgh Andersen



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Kolofon

Titel	Motivation, ledelse og opfattelse af arbejdstidsregulering – udviklinger over tid fra 2010-2023 <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet i samarbejde med Danmarks Lærerforening</i>
Forfatter(e)	Ane-Kathrine Lundberg Hansen & Lotte Bøgh Andersen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Danmarks Lærerforening
URL	https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/motivation-ledelse-arbejdstid_over_tid.pdf
Udgivelsesår	2023
Redaktion afsluttet	August 2023
Emneord	Motivation, ledelse, arbejdstidsregulering
Sideantal	31 sider ekskl. bilag og referencer

Indhold

Kolofon	2
1.0 Hovedpointer.....	4
2.0 Datagrundlag	5
2.1/ Formål og undersøgelsesdesign	5
2.2/ Dataindsamling	5
3.0 Indre opgavemotivation.....	7
4.0 Public service motivation.....	9
4.1/ Commitment to public interest	9
4.2/ Self-sacrifice	11
4.3/ Compassion.....	12
4.4/ Attraction to public policy making.....	14
4.5/ Samlet mål for public service motivation.....	15
5.0 Behovsrealisering	17
5.1/ Behovsrealisering ift. autonomi.....	17
5.2/ Behovsrealisering ift. tilknytning.....	18
5.3/ Behovsrealisering ift. kompetence	19
6.0 Work engagement	21
7.0 Professionsforståelse	22
8.0 Professionel selvtillid	23
9.0 Opfattet ledelse	24
9.1/ Læropfattet visionsledelse	24
9.2/ Læropfattet verbal anerkendelse.....	25
10.0 Opfattelsen af A20	27
Referencer	32
Bilag 1. Oversigt over spørgsmål på tværs af undersøgelserne	34

1.0 Hovedpointer

Rapporten er første tværgående afrapportering af de analyser, som Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse udarbejder på baggrund af spørgeskemaundersøgelser gennemført blandt folkeskolelærere i 2010, 2014, 2015 og 2023. Rapporten beskriver udviklingen over tid i, hvor motiverede lærerne er, i hvor høj grad de oplever at få realiseret deres behov for tilknytning, autonomi og kompetence, hvor meget aktiv skoleledelse de oplever, og hvordan de oplever den gældende arbejdstidsregulering.

- Indre opgavemotivation er den motivation, der knytter sig til at nyde selve udførelsen af arbejdet. Den faldt signifikant fra 2010 til 2023 (for de samme skoler) og er også mindre i 2023 end i 2014 og 2015. Det højeste målte niveau af indre opgavemotivation er i 2010.
- Public service motivation er orienteringen mod at gøre godt for andre mennesker og samfundet via offentlig service. Lærernes samlede niveau af denne motivationsform har ikke ændret sig over tid. Sættningen af deres public service motivation har dog ændret sig, således at de har fået mere generelt samfundssind (commitment to public interest) siden 2015, mens villigheden til at ofre sig selv for at hjælpe andre (self-sacrifice) var højest i 2014 og 2015. Endelig er den følelsesmæssige del af public service motivation (compassion) lavere i 2023 end i 2010, mens der ikke er sket substantielle ændringer i den dimension, der knytter sig til det politiske element af public service (attraction to public policy making).
- Lærernes oplevelse af at få realiseret de grundlæggende behov er kun målt i 2014 og 2023, og mens behovsrealiseringen ift. kompetence og tilknytning er stort set uændret, var behovsrealiseringen for autonomi højere i 2014 end i 2023.
- Lærerne er medlemmer af lærerprofessionen, og selvom de stadig i 2023 føler sig individuelt ansvarlige for den kollektive opgaveløsning, havde lærerne i 2010 i lidt højere grad en forståelse af, at man som individuel professionel skulle gribe ind, hvis der var problemer med andre læreres opgavevaretagelse. I forlængelse heraf var den gennemsnitlige professionelle selvtillid højere blandt lærerne i 2010 sammenlignet med 2023.
- Lærerne oplevede mere aktiv visionsledelse og verbal anerkendelse fra deres skoleleder/skoleledelse i 2014 og særligt i 2015 sammenlignet med 2023. Det høje niveau i 2015 kan dog skyldes, at de undersøgte skoler mellem 2014 og 2015 havde haft fokus på disse former for ledelse.
- I 2023 havde lærerne en markant mere positiv oplevelse af A20 sammenlignet med lærernes oplevelse af Lov 409 i 2014 på de samme skoler. Lærerne oplever i 2023 i langt højere grad, at A20 understøtter en optimal anvendelse af arbejdstiden og giver dem mulighed for at levere god undervisning, end det var tilfældet med Lov 409 i 2014. Dertil oplever lærerne i mindre grad, at A20 signalerer mistillid til det arbejde, de udfører, sammenlignet med Lov 409. De oplever også, at skoleledelsernes brug af A20 i større grad end for Lov 409 understøtter god anvendelse af arbejdstiden og skaber mulighed for at levere god undervisning.

2.0 Datagrundlag

2.1/ Formål og undersøgelsesdesign

Det overordnede formål med denne rapport er at undersøge udviklingen i opfattelser af arbejdstidsregulering, ledelse og motivation over tid.

Dette undersøges ved at kombinere resultater fra en række spørgeskemaundersøgelser, som er udført af forskere på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse i 2010, 2014, 2015 og 2023. Vi sammenligner svarene på de spørgsmål, der er stillet til lærerne på tværs af undersøgelserne.

For at styrke sammenligningspotentialiet over tid blev spørgeskemaet fra 2023 sendt til alle lærere, der i 2023 var ansat på de skoler, som også deltog i motivationsundersøgelsen i 2010 (se fx Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014, 2016) og i LEAP-projektet fra 2014 til 2016 (Andersen m.fl., 2017; Andersen, Boye og Laursen, 2018). I denne rapport inddrager vi bevidst ikke resultater fra 2016, fordi det naturlige panelfrafald i LEAP-projektet (pga. fx lederskifte) reducerer sammenligneligheden for dette år.

I rapporten sammenligner vi resultaterne blandt de skoler, der deltog i undersøgelsen i 2010 med resultaterne fra ansatte på de selvsamme skoler i 2023. Dette drejer sig om 104 skoler. Derudover sammenligner vi tilsvarende de skoler, der deltog i LEAP-projektet i 2014 og 2015, med ansatte på de selvsamme skoler i 2023. Dette drejer sig om 85 skoler.

Undersøgelsen giver svar på spørgsmål som:

- Er der sket en udvikling over tid i lærernes motivation over tid?
- Er der sket en udvikling over tid i, hvorvidt lærerne oplever, at deres psykologiske grundbehov er opfyldt?
- Er der sket en udvikling over tid i, hvorvidt lærerne oplever, at deres ledelse udøver visionsledelse og anerkendende ledelse?
- Hvordan har lærerne opfattet arbejdstidsrammerne over tid?

Bilag 1 viser, hvilke spørgsmål der har været inkluderet i de forskellige spørgeskemaundersøgelser. Alle de spørgsmål, der bliver præsenteret i kapitel 3, 4, 5, 6, 8 og 9, er valideret i danske og internationale undersøgelser. Selvom resultaterne i kapitel 7 og 10 dermed er mere nyskabende, hviler de ikke på helt samme målingsmæssige grundlag.

2.2/ Dataindsamling

Tabel 1 viser et overblik over antallet af skoler (antal unikke institutionsnumre), vi har hele eller delvise besvarelser fra i de respektive undersøgelser. For 2023-undersøgelsen er der kun medtaget skoler og besvarelser fra skoler, der også deltog i enten motivationsundersøgelsen, LEAP-projektet eller begge projekter. For at sikre repræsentativitet for hele lærerpopulationen blev der i 2023 indsamlet besvarelser fra yderligere 1.245 personer, der var ansat på skoler, der ikke tidligere har været med i et af projekterne. Resultaterne fra den fulde 2023-undersøgelse fremgår af baggrundsrapporten vedrørende denne undersøgelse (Hansen og Andersen, 2023).

Tabel 1. Antal skoler, antal inviterede, besvarelser og svarprocent

	2010	2014	2015	2023
Antal skoler	85	104	78	187
Antal inviterede	3.424*	7.319	5.194	7.199
Antal besvarelser	3.422	2.872	2.051	2.314
Svarprocent	99,9 %	39,2 %	39,5 %	32,1 %

Note: * Besvarelser blev indsamlet fysisk på pædagogiske rådsmøder, og kun to lærere afstod fra at svare. Beregningen er baseret på, at netop deltagerne i de pædagogiske rådsmøder (alle lærere, der ikke var syge den pågældende dag) blev inviteret til at deltage i undersøgelsen.

3.0 Indre opgavemotivation

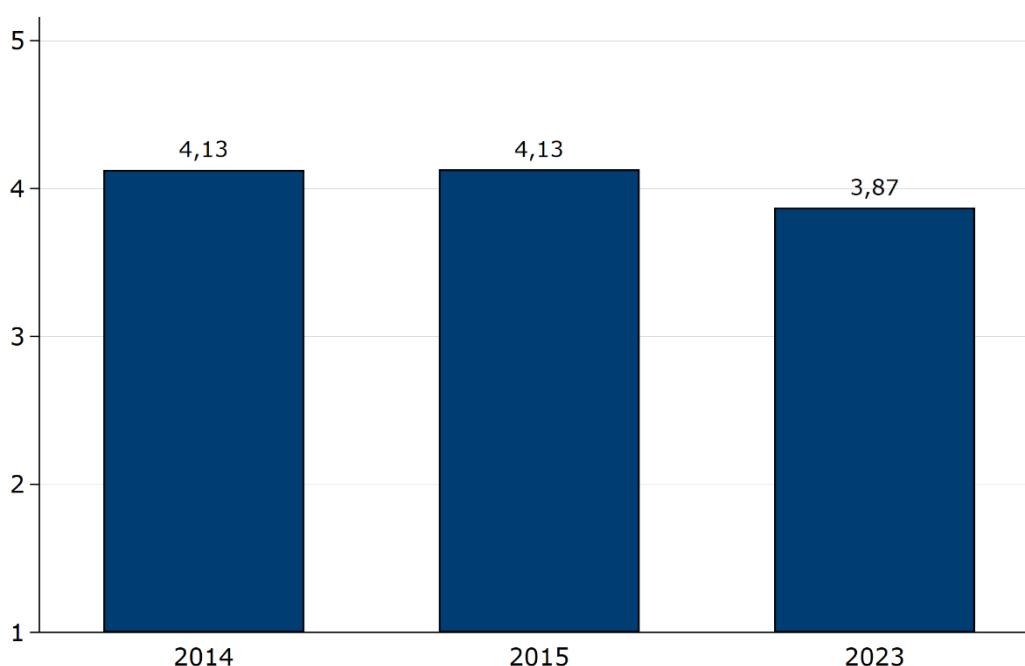
I denne rapport undersøger vi, hvordan to aspekter af lærernes motivation har udviklet sig over tid: indre opgavemotivation og public service motivation. Dette kapitel belyser udviklingen i førstnævnte. Indre opgavemotivation handler om at være motiveret for at udføre sit arbejde, fordi arbejdsopgaverne i sig selv er spændende (Andersen og Pedersen, 2014; Ryan og Deci, 2000; Tønnesvang m.fl., 2023). For at måle lærernes indre opgavemotivation har vi på tværs af alle undersøgelserne bedt lærerne om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn lyder som følger:

- Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde
- Mit arbejde er meget spændende
- Jeg kan godt lide at udføre de fleste af mine arbejdsopgaver

De tre udsagn er i rapporten her kombineret til et samlet mål for indre opgavemotivation. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af indre opgavemotivation over tid.

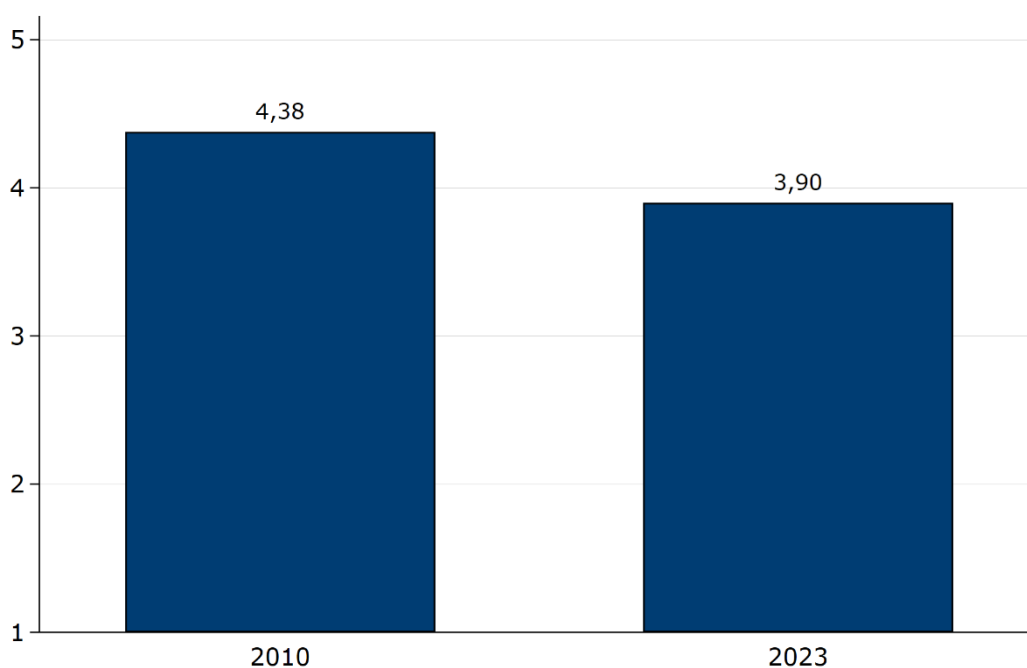
Resultaterne viser, at der blandt lærerne på de skoler, der deltog i LEAP-projektet, gennemsnitligt er sket et fald i den indre opgavemotivation fra et gennemsnit på 4,1 i 2014 og 2015 til et gennemsnit på 3,9 i 2023. På de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010, er der sket et fald i den indre opgavemotivation fra 4,4 i 2010 til 3,9 i 2023 på skalaen fra 1-5. Med forbehold for at de samme skoler ikke deltog i 2010 og 2014, tyder niveauerne af indre opgavemotivation på, at der er sket et fald både fra 2010 til 2014 og fra 2015 til 2023.

Figur 1. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig indre opgavemotivation



Antal observationer: 2014 = 2.550 lærere, 2015 = 1.693 lærere, 2023 = 1.167 lærere fra de skoler, der også blev undersøgt i 2014 og 2015 (sammenligning er foretaget for skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016).

Figur 2. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig indre opgavemotivation



Antal observationer: 2010 = 3.409 lærere, 2023 = 1.255 lærere. Sammenligning over tid er gennemført for de skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

4.0 Public service motivation

Hvor kapitel 3 beskæftigede sig med indre opgavemotivation, beskæftiger dette kapitel sig med public service motivation. Mennesker med høj public service orientering er meget orienterede mod at levere offentlige ydelser med det formål at gøre noget godt for andre og for samfundet (Andersen og Pedersen, 2014:14).

Såvel internationalt som i Danmark måles public service motivation via en række dimensioner. I denne rapport skelner vi mellem "commitment to public interest", "self-sacrifice", "compassion" og "attraction to policy making". Vi præsenterer resultater for hver enkelt dimension i det følgende. Tidligere forskning har især fundet, at lærerne især har høj grad af "commitment to public interest" (Andersen, Kristensen og Pedersen, 2012). Det er en pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet som helhed (Andersen og Pedersen, 2014: 52).

Public service motivation er bl.a. vigtig, fordi elever, der har haft en lærer med høj grad af denne motivationstype, får systematisk højere afgangsprøvekarakterer i det fag, hvor de har haft denne lærer (Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014). De anvendte spørgsmål til at belyse public service motivation er valideret både internationalt og i Danmark (Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014; Perry, 1996).

Hovedresultatet er, at det samlede niveau af public service motivation er stabilt blandt lærerne over tid. Dog ser vi mindre udsving i tid i niveauer af de tre af de dimensioner, begrebet består af (jf. de næste afsnit).

4.1/ Commitment to public interest

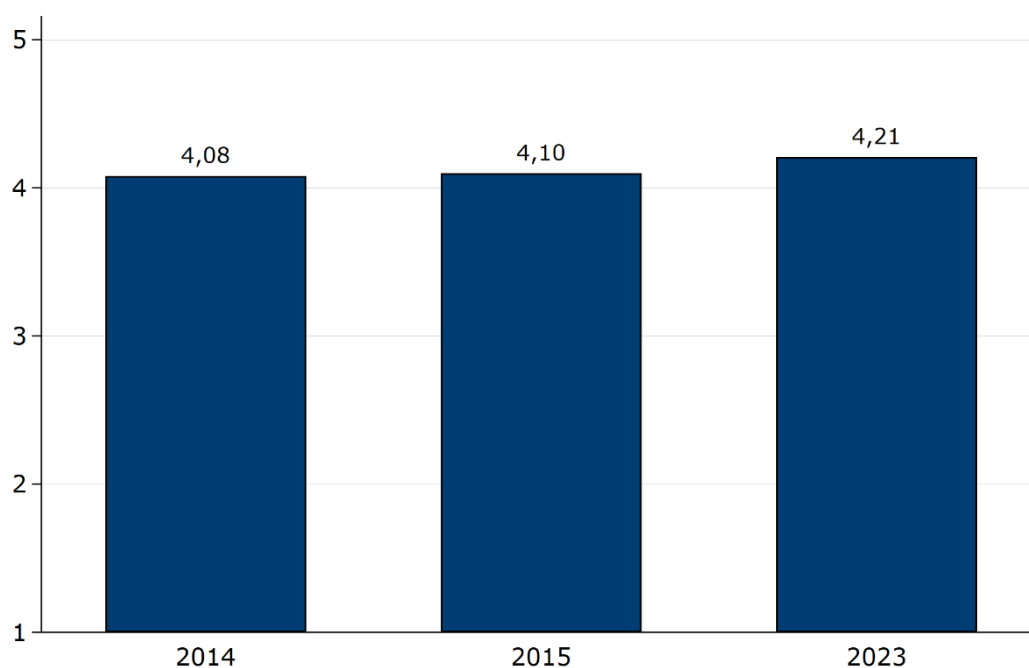
Commitment to public interest handler som nævnt om, i hvilken grad man er drevet af at gøre en forskel for samfundet som helhed. For at belyse dette for lærerne har vi på tværs af alle undersøgelserne bedt dem om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn er:

- Det er vigtigt for mig, at offentlige ydelser gavner samfundet som helhed
- Det er vigtigt for mig at bidrage til det fælles bedste
- Det er min borgerpligt at gøre noget, der tjener samfundets bedste

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for commitment to public interest. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau på de forskellige tidspunkter.

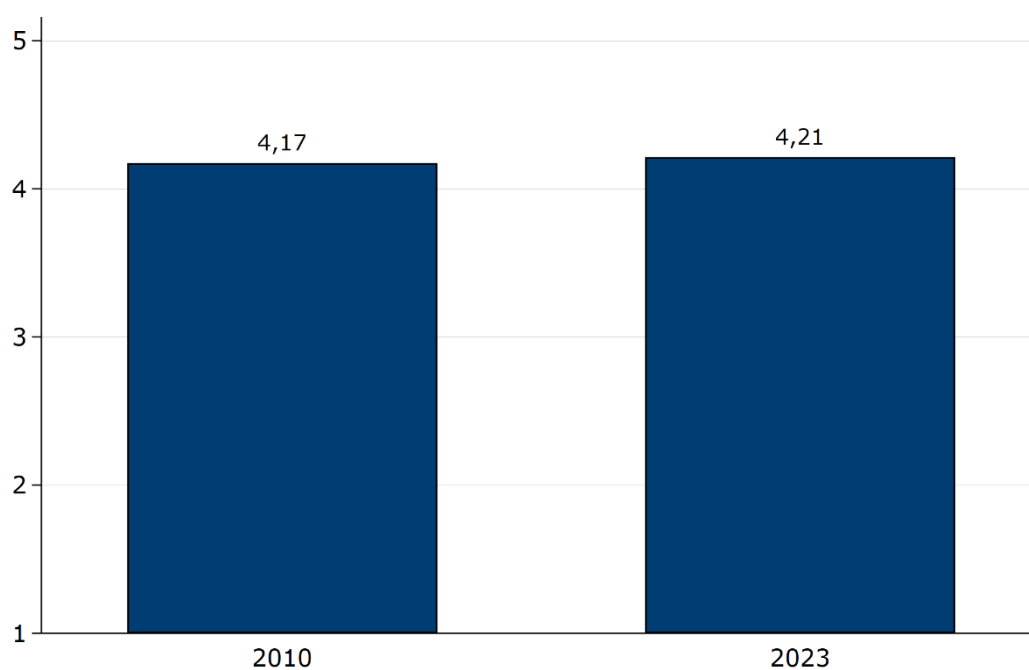
Resultaterne viser, at der er sket en lille stigning i niveauet af commitment to public interest fra 2014 og 2015 til 2023 på de skoler, der deltog i LEAP-projektet. Der er derimod ikke signifikant forskel på niveauet i 2010 og 2023 for de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010.

Figur 3. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig commitment to public interest



Antal observationer: 2014 = 2.553, 2015 = 1.700, 2023 = 1.155. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 4. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig commitment to public interest



Antal observationer: 2010 = 3.284, 2023 = 1.222. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

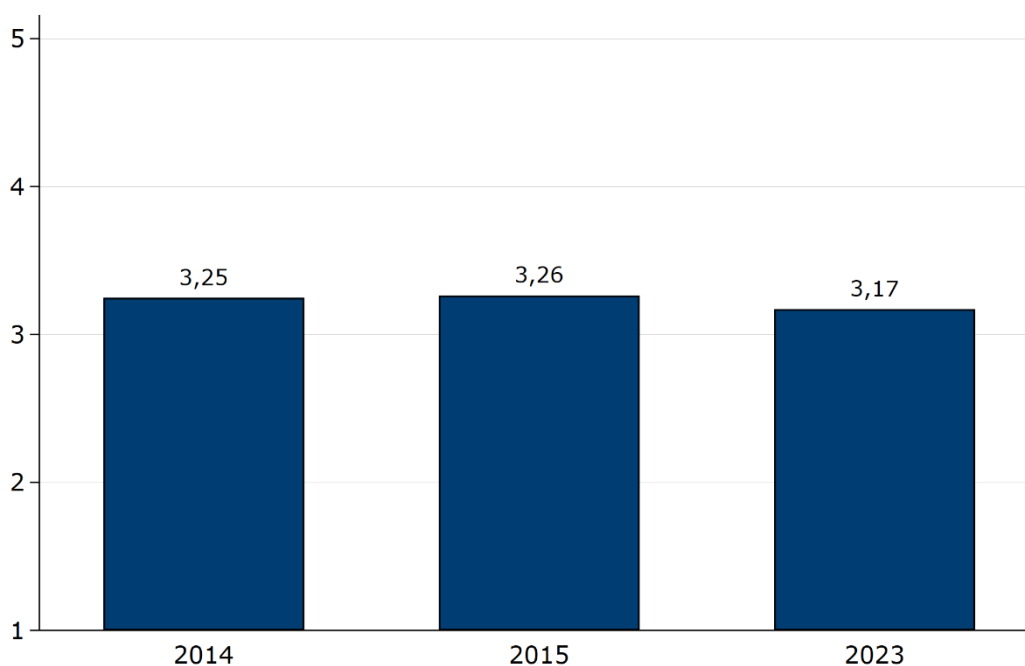
4.2/ Self-sacrifice

Self-sacrifice måler viljen til at tilsidesætte egne behov for at hjælpe andre eller samfundet. For at belyse lærernes self-sacrifice har vi bedt dem om at forholde sig til fem udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De fem udsagn er som følger og bliver kombineret til et samlet mål for self-sacrifice:

- Det er vigtigere for mig at gøre en forskel ift. samfundet end at opnå personlig vinding
- Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet end man modtager
- Jeg er villig til at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld
- Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld
- Jeg sætter samfundsmæssige forpligtelser over hensynet til mig selv

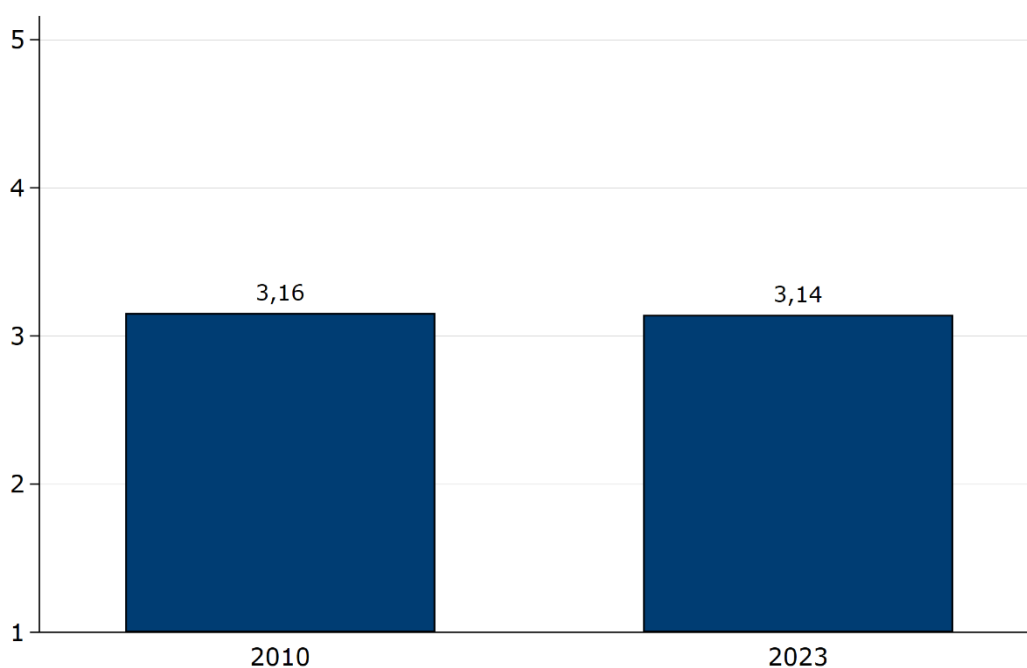
Figur 5 viser, at der er sket et fald i niveauet af self-sacrifice fra 2014 og 2015 til 2023 på de skoler, der deltog i LEAP-projektet. Der er ikke signifikant forskel på niveauet af self-sacrifice i 2010 og 2023 for de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010.

Figur 5. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig self-sacrifice



Antal observationer: 2014 = 2.587, 2015 = 1.734, 2023 = 1.118. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 6. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig self-sacrifice



Antal observationer: 2010 = 3.232, 2023 = 1.187. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

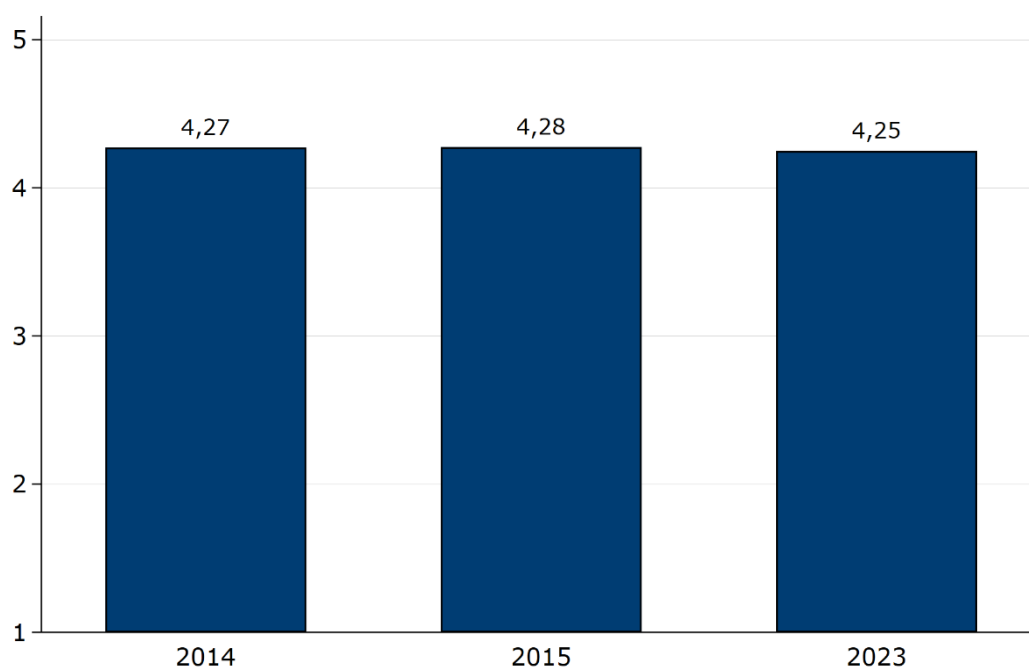
4.3/ Compassion

Compassion handler om, hvorvidt man er drevet af at bidrage til samfundet med det formål at beskytte og hjælpe andre med særligt henblik på mindre privilegerede individer eller samfundsgrupper. Vi har bedt lærerne om at forholde sig til fire udsagn, der måler graden af compassion. De er alle målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig":

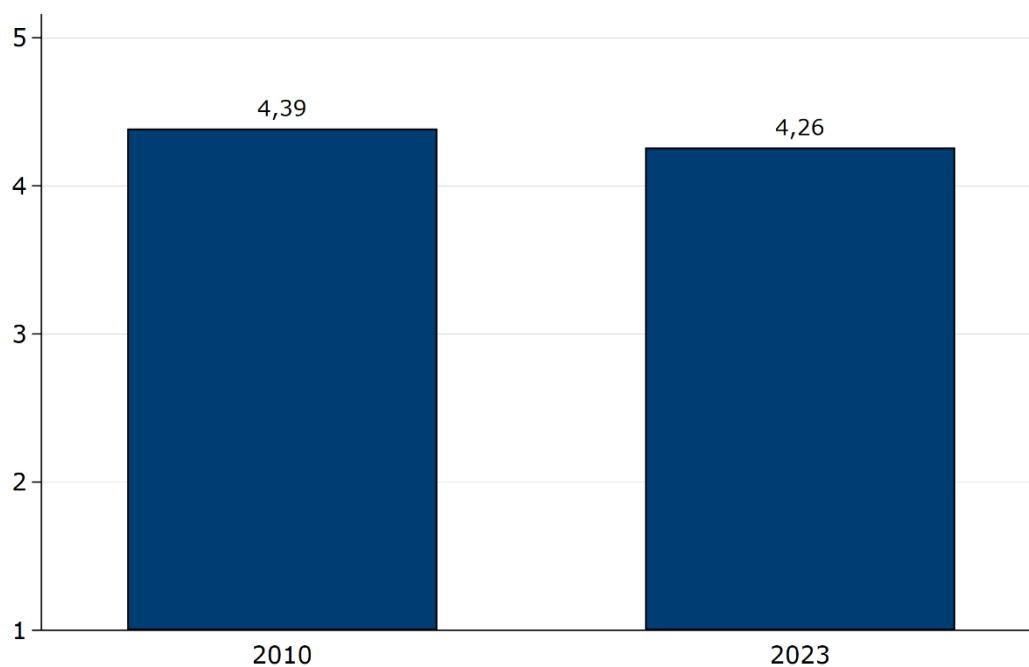
- Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød
- For mig er hensyntagen til andres velfærd meget vigtig
- Jeg bliver meget berørt, når jeg ser andre mennesker blive behandlet uretfærdigt
- Jeg føler sympati overfor mindre privilegerede mennesker med problemer

De fire udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for compassion. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af compassion over tid.

Figureerne viser, at der på de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010, er et lavere gennemsnitligt niveau af compassion i 2023 sammenlignet med niveauet i 2010. Der er ikke signifikant forskel over tid på de skoler, der deltog i LEAP-projektet.

Figur 7. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig compassion

Antal observationer: 2014 = 2.581, 2015 = 1.729, 2023 = 1.094. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 8. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig compassion

Antal observationer: 2010 = 3.387, 2023 = 1.174. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

4.4/ Attraction to public policy making

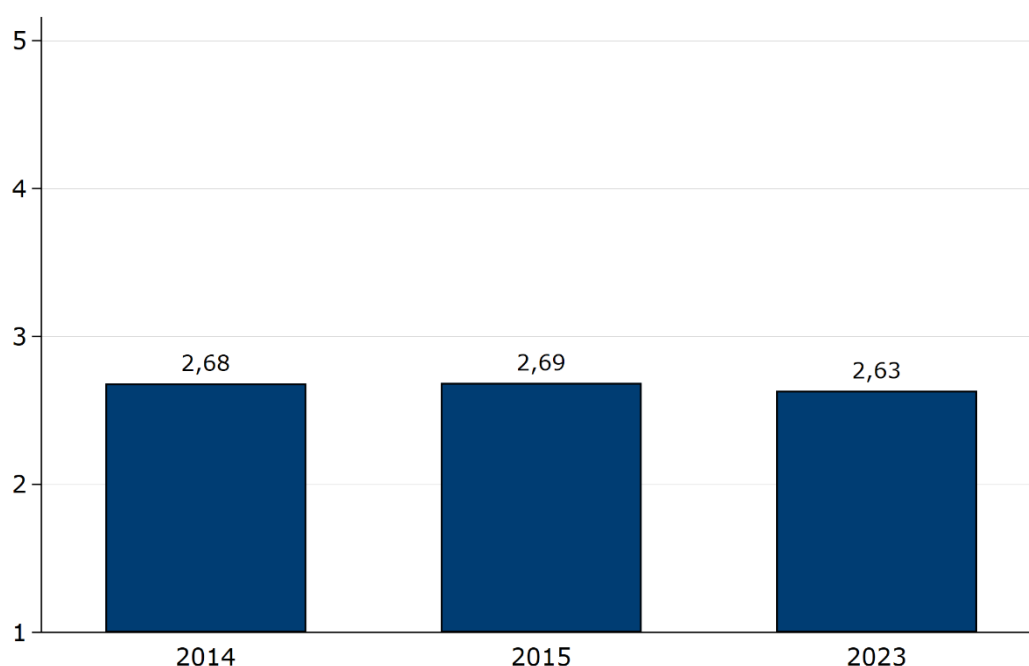
Den dimension af public service motivation, der kaldes "Attraction to public policy making", knytter sig til ønsket om at forbedre kvaliteten af den offentlige sektor via de politiske beslutninger. For at belyse lærernes attraction to policy making har vi bedt lærerne om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn er som følger:

- Jeg forbinder generelt politik med noget positivt
- Jeg bryder mig ikke om det politiske spil
- Jeg har ikke særligt høje tanker om politikere

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for attraction to public policy making. Resultaterne afreporteres som det gennemsnitlige niveau over tid.

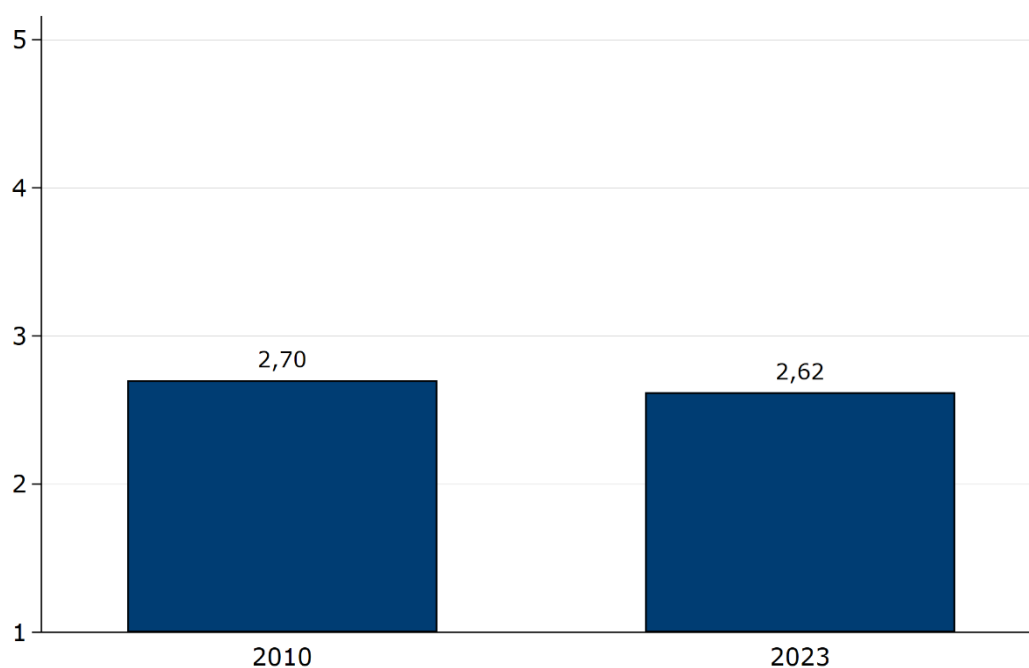
Resultaterne viser, at der ikke er signifikant forskel på niveauet af attraction to public policy making fra 2014 til 2023 på de skoler, der deltog i LEAP-projektet. Vi finder dog, at der på de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010, er et signifikant lavere niveau af attraction to public policy making i 2023 sammenlignet med niveauet i 2010.

Figur 9. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig attraction to public policy making



Antal observationer: 2014 = 2.568, 2015 = 1.719, 2023 = 1.084. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 10. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig attraction to public policy making

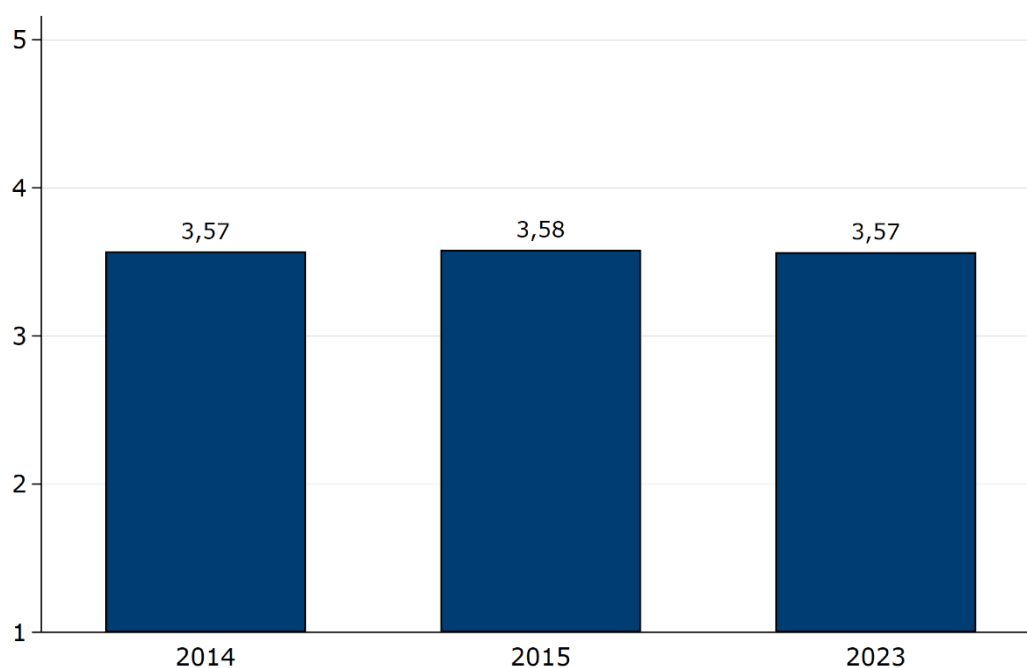


Antal observationer: 2010 = 3.387, 2023 = 1.174. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

4.5/ Samlet mål for public service motivation

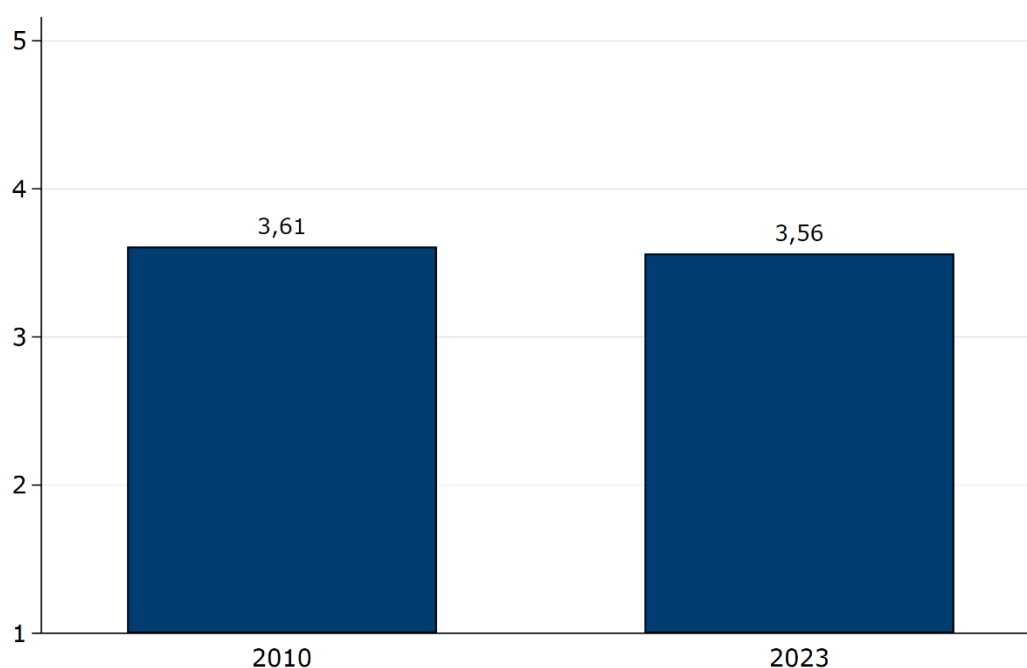
Figur 11 og 12 viser den samlede udvikling i public service motivation, der består af et ikke-vægtet gennemsnit af de fire dimensioner. Hverken mellem 2014 og 2023 (for LEAP-skolerne) eller mellem 2010 og 2023 (for skolerne i motivationsundersøgelsen) er der signifikante ændringer i lærernes grad af public service motivation. Det skal ses i lyset af, at niveauet af commitment to public interest tenderer til at være steget, mens niveauet af de øvrige dimensioner af public service motivation tenderer til at være faldet.

Figur 11. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig public service motivation



Antal observationer: 2014 = 2.524, 2015 = 1.693, 2023 = 1.079. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 12. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig public service motivation



Antal observationer: 2010 = 3.119, 2023 = 1.153. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

5.0 Behovsrealisering

Selvdeterminationsteorien tilsiger, at alle mennesker har tre behov med væsentlig betydning for deres motivation og trivsel (Tønnesvang m.fl., 2023). I de følgende kigger vi på, hvordan disse behov for autonomi, kompetence og tilknytning har udviklet sig fra 2014 til 2023. Spørgsmålene var ikke med i undersøgelserne i 2010 og 2015.

Resultaterne viser et fald fra 2014 til 2023 i den gennemsnitlige behovsrealisering ift. autonomi på de skoler, der deltog i LEAP-projektet. Der er ikke nogen nævneværdige forskelle, når vi ser på behovsrealiseringen ift. tilknytning og kompetence.

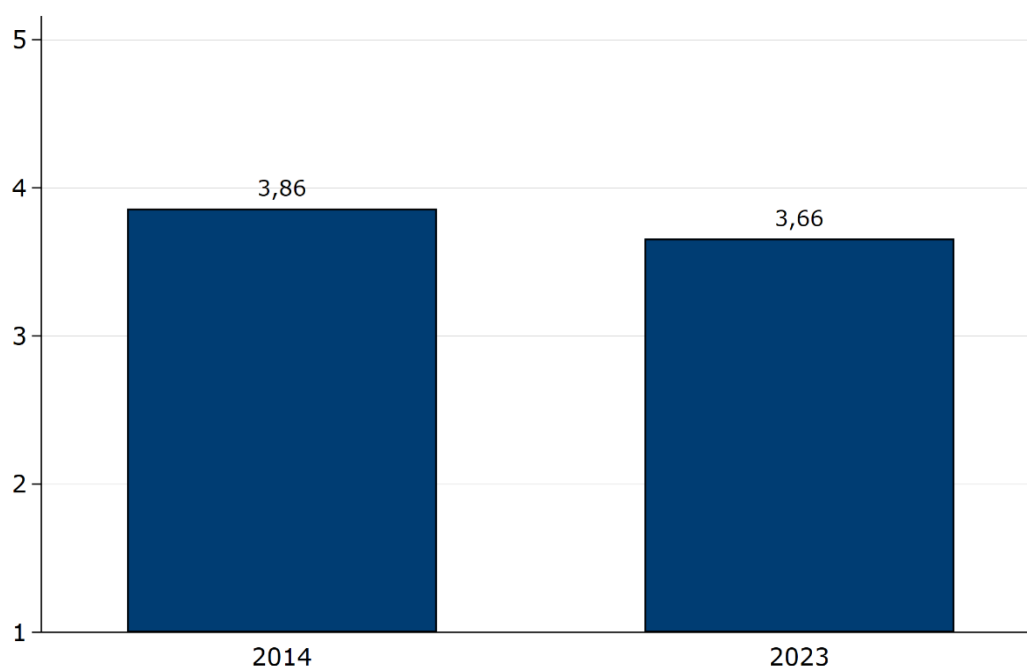
5.1/ Behovsrealisering ift. autonomi

Behovet for autonomi handler om at have råderum og opleve at være herre over egne handlinger. Når dette behov er realiseret, oplever man personlig sammenhæng, og at ens aktiviteter er et resultat af ens egen vilje. Til at belyse lærernes oplevede behovsrealisering ift. autonomi har vi i 2014 og 2023 bedt lærerne om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn er:

- Jeg føler, at jeg har stor indflydelse på, hvordan mit arbejde udføres
- Jeg har frihed til at udtrykke mine idéer og holdninger på arbejdet
- Jeg har gode muligheder for selv at bestemme, hvordan jeg udfører mit arbejde

Svarene på de tre spørgsmål er i det følgende kombineret til et samlet mål for behovsrealisering ift. autonomi. Resultaterne afreporteres som det gennemsnitlige niveau over tid. Behovsrealiseringen i forhold til autonomi var signifikant højere i 2014 sammenlignet med 2023.

Figur 13. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig behovsrealisering ift. autonomi



Antal observationer: 2014 = 2.112, 2023 = 1.080. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

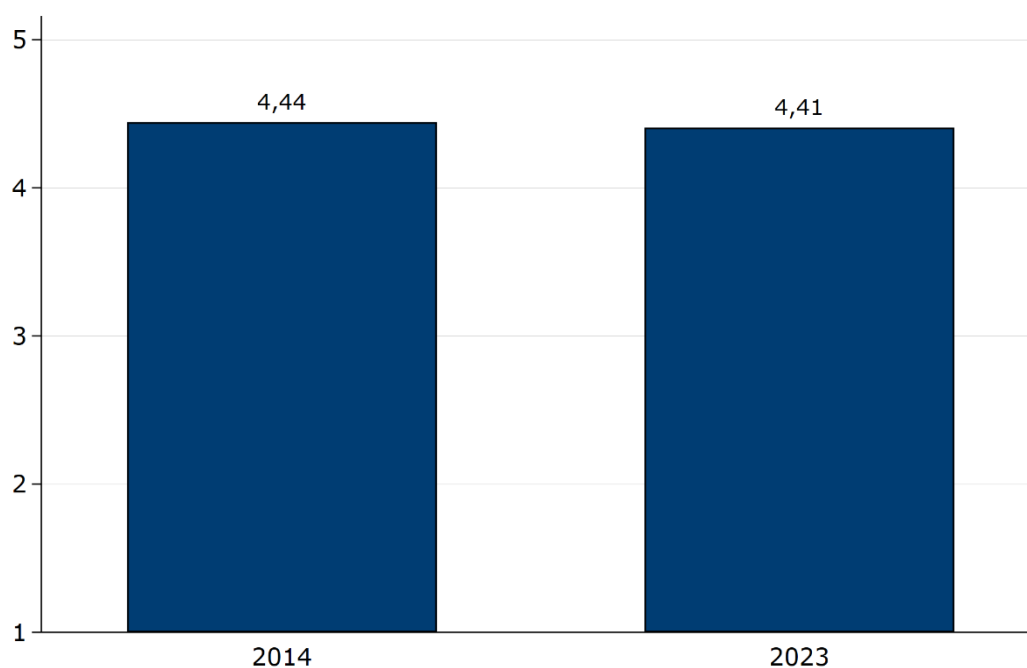
5.2/ Behovsrealisering ift. tilknytning

Behovet for tilknytning handler om at føle sig tæt på andre mennesker og institutioner, herunder at give omsorg til andre samt modtage omsorg fra andre. Hvis ens behov for tilknytning er realiseret, oplever man at have tillidsfulde relationer til andre mennesker og en fornemmelse af at høre til (Tønnesvang m.fl., 2023). På tværs af undersøgelserne i 2014 og 2023 har vi spurgt ind til lærernes tilknytning til eleverne. Specifikt har vi bedt dem om at forholde sig til tre udsagn. Disse udsagn vurderes på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn er som følger:

- Jeg kan rigtig godt lide de elever, som jeg underviser
- De elever, som jeg underviser, virker til at kunne lide mig
- Jeg følger mig knyttet til de elever, som jeg underviser

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for behovsrealisering ift. tilknytning. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau over tid. Der er ikke signifikant forskel i behovsrealiseringen ift. tilknytning mellem 2014 og 2023.

Figur 14. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig behovsrealisering ift. tilknytning



Antal observationer: 2014 = 2.110, 2023 = 1.075. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

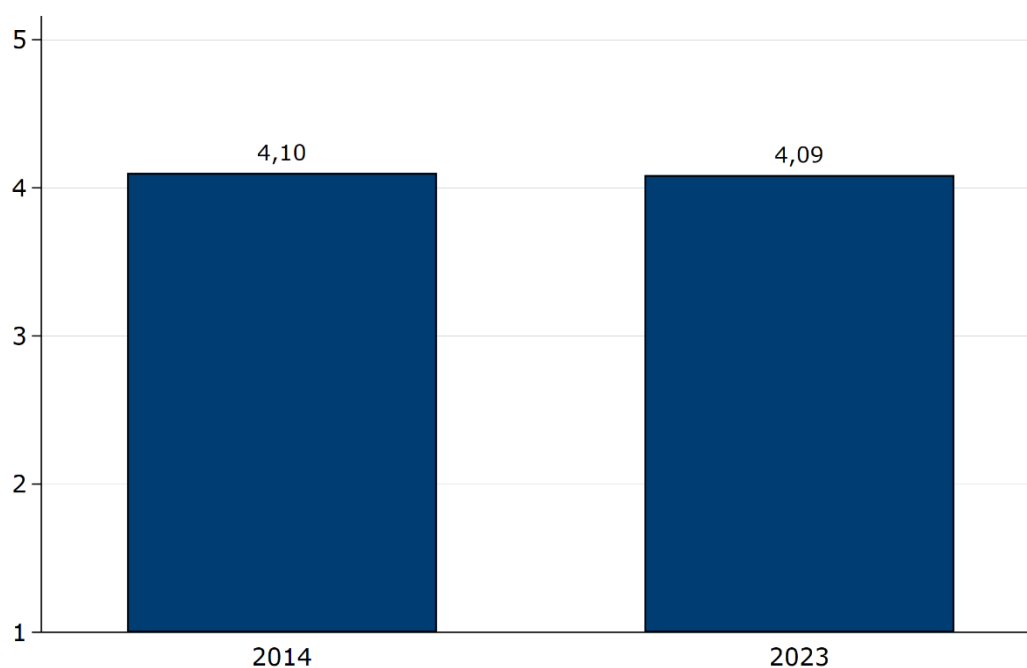
5.3/ Behovsrealisering ift. kompetence

Behovet for kompetence dækker behovet for at opleve, at man kan mestre aktiviteterne i sit liv. Hvis behovet for kompetence er realiseret, oplever man, at man har de rette kompetencer, eller tror på, at man kan tilegne sig de rette kompetencer til at opnå ønskede mål. For at belyse lærernes oplevede behovsrealisering ift. kompetence har vi i undersøgelsen bedt dem om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn lyder som følger:

- Jeg føler mig meget kompetent, når jeg er på arbejde
- Folk på mit arbejde fortæller mig, at jeg er god til det, jeg laver
- De fleste dage har jeg en følelse af at have præsteret noget på mit arbejde

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for behovsrealisering ift. kompetence. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau over tid, og der er ikke signifikant forskel mellem 2014 og 2023.

Figur 15. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig behovsrealisering ift. kompetence



Antal observationer: 2014 = 2.534, 2023 = 1.064. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

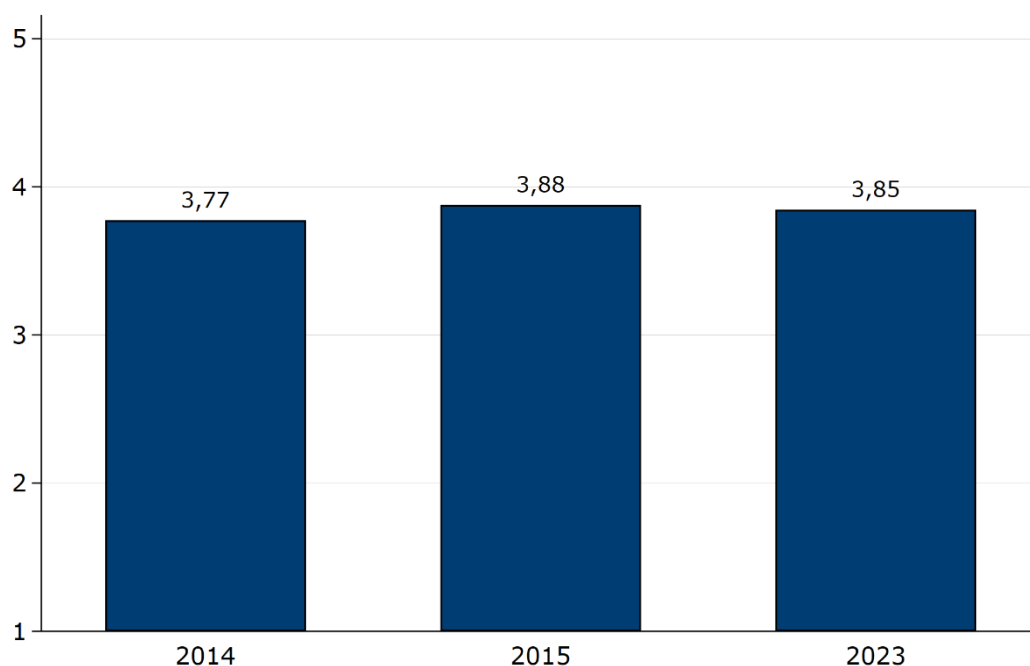
6.0 Work engagement

Work engagement måler, hvorvidt medarbejdere oplever at have en energisk tilgang til deres arbejde, føler sig forbundet med arbejdsopgaverne og oplever, at de er i stand til at håndtere kravene i jobbet (Nielsen m.fl., 2019; Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Tidligere forskning arbejder med op til tre dimensioner af work engagement: vigør, dedikation og det at være opslugt af sit arbejde. I denne undersøgelse fokuserer vi på lærernes dedikation, fordi det i størst omfang supplerer de motivationsformer, vi i øvrigt diskuterer. Dedikation er oplevelsen af, at ens job er vigtigt, samt at man føler sig entusiastisk, inspireret af og stolt over sit arbejde. Dedikation og indre opgavemotivation hænger positivt sammen, uden at det er det samme eller har samme årsager og effekter (Nielsen m.fl., 2019). Lærernes dedikation måles i både LEAP-projektet og lærerundersøgelsen i 2023 via de samme udsagn, men det er vigtigt at notere sig, at svarskalaen (i 2014 og 2015) bestod af syv kategorier, mens den i 2023 gik fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". Som det fremgår af Boye m.fl. (2015: 25), blev spørgsmålene i 2014 og 2015 kun stillet til et udsnit af de adspurgte lærere (for at undgå et for langt spørgeskema). Nedenstående tre udsagn er kombineret til et samlet mål for work engagement, hvor tallene fra 2014 til 2015 er reskaleret til at gå fra 1 til 5:

- Jeg er begejstret for mit arbejde
- Mit arbejde inspirerer mig
- Jeg er stolt af det arbejde, jeg udfører

Pga. de forskellige svarskalaer kan udviklingen ikke fastlægges med samme præcision som for de øvrige begreber, men tallene tyder på stigende work engagement fra 2014 til 2015 og derefter et stabilt niveau.

Figur 16. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig work engagement



Antal observationer: 2014 = 492, 2015 = 379, 2023 = 1.053. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

7.0 Professionsforståelse

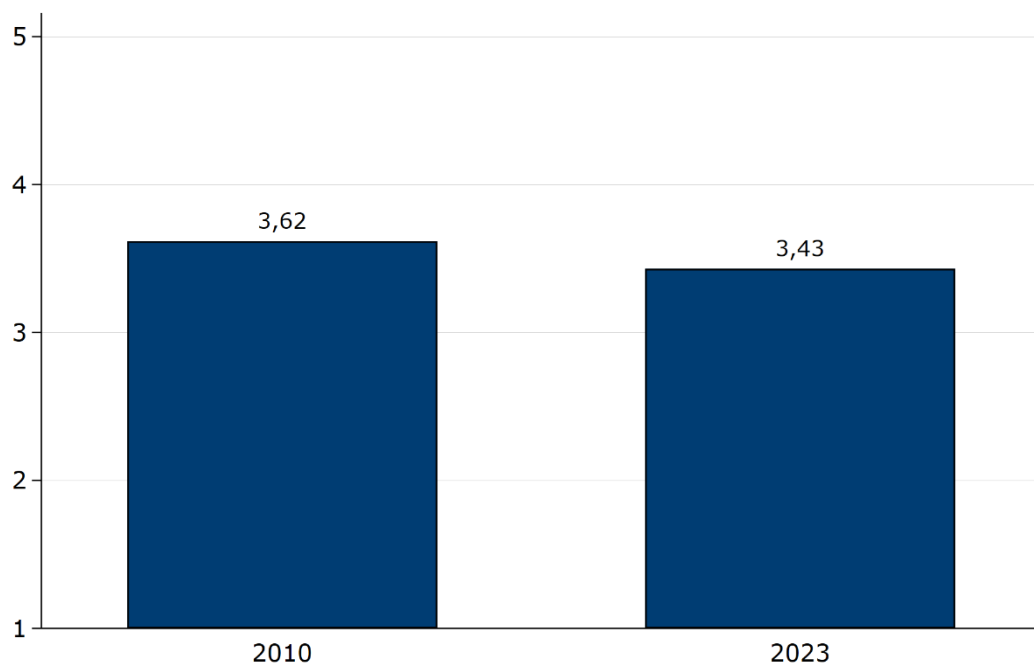
Dette kapitel handler om lærernes professionsforståelse. Forstår lærerne sig selv som en samlet faggruppe, der baseret på fælles normer og teoretisk specialiseret viden garanterer høj faglig kvalitet? Til at belyse lærernes professionsforståelse har vi i 2010 og 2023 bedt lærerne om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn afdækker lærernes individuelle professionsforpligtelse. De tre udsagn lyder som følger:

- Jeg føler mig ansvarlig for den undervisning, mine kolleger gennemfører
- Som kolleger bør man spørge ind til hinandens undervisning, hvis man fornemmer, at der er problemer
- Det er ikke min opgave at gøre opmærksom på, at der er problemer med en af mine kollegers undervisning

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for den individuelle professionsforpligtelse. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af individuel professionsforpligtelse over tid.

Den gennemsnitlige individuelle professionsforpligtelse er ifølge resultaterne lavere i 2023 sammenlignet med i 2010 på de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010.

Figur 17. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig professionsforpligtelse



Antal observationer: 2010 = 3.354, 2023 = 1.129. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

8.0 Professionel selvtillid

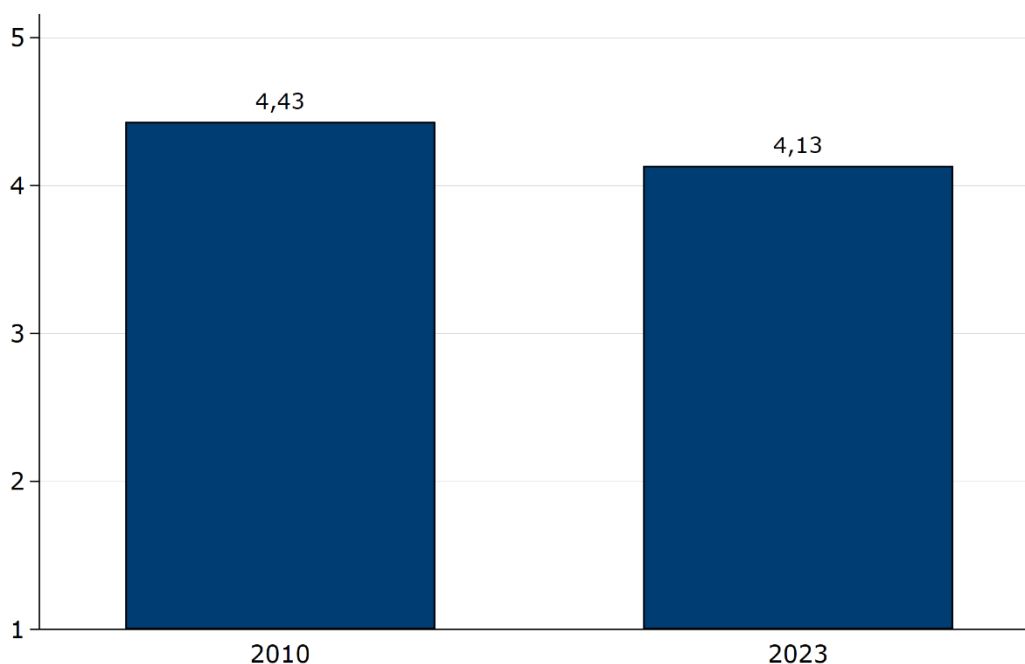
Professionel selvtillid er et lærerspecifikt begreb inden for den generelle litteratur om *self-efficacy*. Sidstnævnte kan defineres som individers tro på deres egne evner til at yde indflydelse og kontrollere vigtige begivenheder i ens liv (Bandura, 1997). Litteraturen peger på, at individers self-efficacy er knyttet til konkrete aktiviteter, og at self-efficacy derfor ikke er et globalt karaktertræk. I undersøgelsen har vi derfor konkret spurgt ind til lærernes oplevelse af at lykkes i forbindelse med den undervisning, de leverer i deres arbejde. Vi har således bedt lærerne om at forholde sig til fire udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". Lærerne blev spurgt til samme fire udsagn i 2010 (se fx Andersen m.fl., 2016). De fire udsagn lyder som følger:

- Jeg føler, at jeg gør en betydelig uddannelsesmæssig forskel i mine elevers liv
- Jeg ved normalt, hvordan jeg får elevernes opmærksomhed
- Jeg har succes med eleverne i min klasse
- Jeg evner i høj grad at skabe ro i klassen, når det er nødvendigt

De fire udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for professionel selvtillid. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af selvtillid over tid.

Resultaterne viser, at lærerne på de skoler, der deltog i motivationsundersøgelsen i 2010, har et markant lavere niveau af professionel selvtillid, end det var tilfældet i 2023. Der er tale om et fald fra 4,4 til 4,1 på en skala fra 1-5.

Figur 18. Udviklingen fra 2010 til 2023 i gennemsnitlig professionel selvtillid



Antal observationer: 2010 = 3.406, 2023 = 1.118. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i motivationsundersøgelsen i 2010.

9.0 Opfattet ledelse

Der er ledelse på mange niveauer i folkeskolen, og denne rapport handler alene om ledelse på den enkelte skole. Det er også den form for ledelse, lærerne selv nævner oftest, når de beskriver deres vigtigste rammevilkår (Hansen og Andersen, 2023: kapitel 11). Siden 2014 er der dog sket en udvikling i, hvem der bedriver ledelse på skolerne. Da LEAP-projektet startede i 2014, var det stadig primært skolelederen som person. Nu er det i højere grad skoleledelsen som team. Derfor undersøger vi i 2023 skoleledelsen for at ækvivalere undersøgelsen af skolelederen i 2014 og 2015. Konkret skriver vi "min skoleleder/skoleledelse". Det er bl.a. baseret på pilottesten forud for 2023-undersøgelsen (Hansen og Andersen, 2023) samt anbefalinger fra interessenterne på området.

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre (Ledelseskommissionen, 2018). På tværs af LEAP-projektet og lærerundersøgelsen i 2023 har vi spurgt ind til to former for ledelse: visionsledelse og verbal anerkendelse.

Resultaterne viser, at der siden 2015 er sket et fald i, hvor meget lærerne oplever, at skolelederen/skoleledelsen udøver visionsledelse og verbal anerkendelse. Det kan være udtryk for, at lærerne generelt oplever mindre aktiv ledelse, eller at skoleledelserne har ændret prioritering ift., hvilke former for ledelse de anvender. Endelig er det vigtigt at understrege, at der er stor forskel på henholdsvis lederoplevet ledelse, den faktiske ledelsesadfærd og medarbejderoplevet ledelse, om end det især er den medarbejderoplevede ledelse, der er vigtig for motivation og resultater (Andersen, Boye og Laursen, 2018; Jacobsen og Andersen, 2015).

9.1/ Læreropfattet visionsledelse

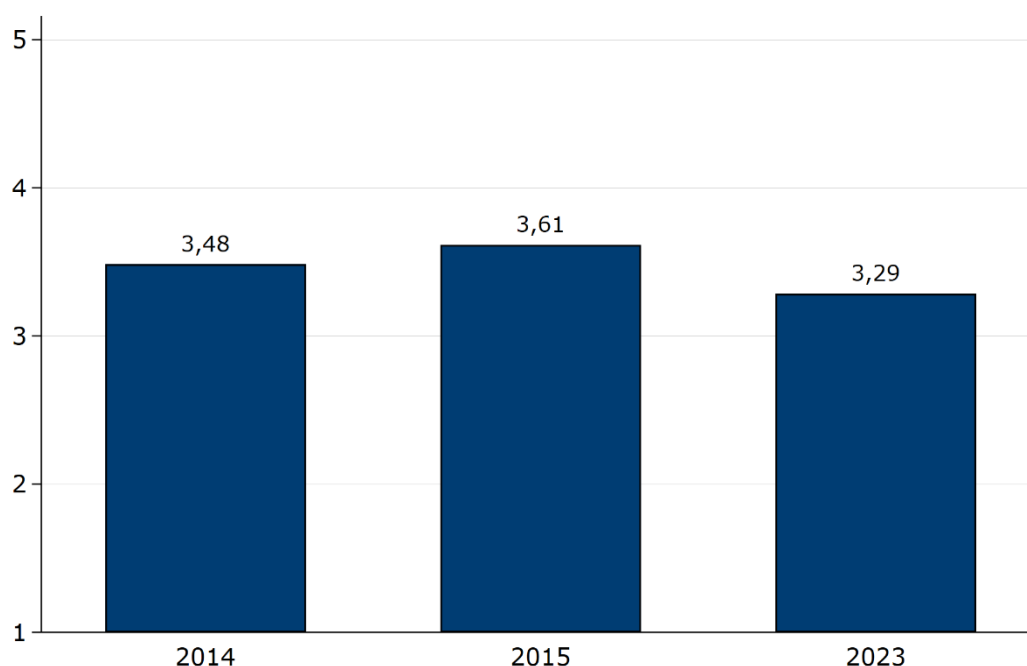
Visionsledelse omfatter udvikling, deling og fastholdelse af en vision, hvor en vision er et billede af den ønskværdige fremtid, som organisationen vil bidrage til (Andersen m.fl., 2017). For at belyse lærernes opfattelse af, hvor meget visionsledelse skoleledelsen udøver, har vi bedt lærerne om at forholde sig til fire udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De fire udsagn lyder som følger: "Min skoleleder..." eller "Min skoleleder/skoleledelse..."

- ... konkretiserer en klar vision for skolens fremtid
- ... gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for skolens vision
- ... forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen
- ... bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå skolens mål

De fire udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for visionsledelse. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af oplevet visionsledelse over tid.

Figur 19 viser, at niveauet af visionsledelse steg fra 2014 til 2015 svarende til, at halvdelen af skolelederne modtog træning i netop visionsledelse i perioden mellem disse to målinger (Jacobsen m.fl., 2022). Selv skolerne i kontrolgruppen kan have haft mere fokus på visionsledelse end andre skoler i landet, fordi såvel ledere som lærere har svaret på spørgsmål herom. Derfor kan den signifikante stigning fra 2014 til 2015 ikke generaliseres til andre skoler. Det signifikante fald i lærernes oplevelse af visionsledelse, der sker fra 2014 til 2023, kan derimod snarere ses som en generel tendens. Det kan sågar tænkes, at lærere på andre skoler har oplevet et større fald siden 2014, fordi der ikke har været træning og fokus på ledelsesformen (om end der har været lederskift på mange skoler).

Figur 19. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig visionsledelse



Antal observationer: 2014 = 2.822, 2015 = 2.029, 2023 = 1.014. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

9.2/ Læreropfattet verbal anerkendelse

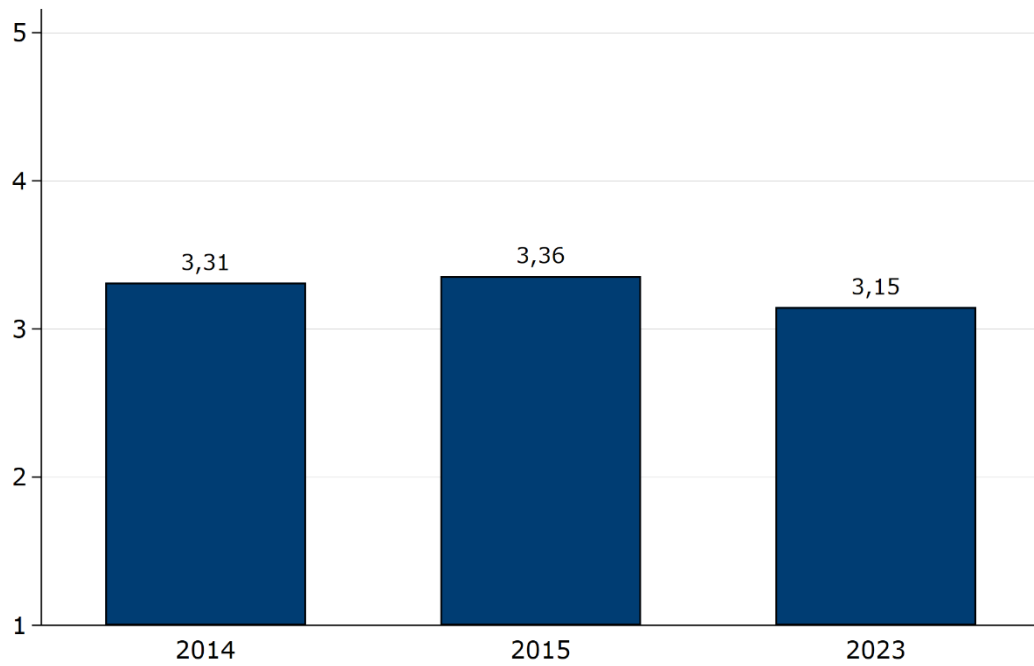
Foruden visionsledelse har vi spurgt ind til betinget mundtlig (verbal) anerkendelse. Det handler om at give konkret, positiv feedback, der er knyttet til bestemte indsatser eller resultater. For at belyse lærernes opfattelse af hvor meget verbal anerkendelse skoleledelsen udøver, har vi i undersøgelserne i 2014, 2015 og 2023 bedt lærerne om at forholde sig til tre udsagn på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". De tre udsagn lyder som følger: "Min skoleleder..." eller "Min skoleleder/skoleledelse..."

- ... giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt
- ... viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet
- ... roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt

De tre udsagn er i det følgende kombineret til et samlet mål for læreroplevet verbal anerkendelse. Resultaterne afrapporteres som det gennemsnitlige niveau af læreroplevet verbal anerkendelse over tid for de skoler, der deltog i LEAP-projektet.

Svarende til resultaterne vedrørende visionsledelse sker der en mindre stigning fra 2014 til 2015 (som kan ses som et resultat af ledelsestræningen), mens niveauet af læreroplevet verbal anerkendelse var signifikant mindre i 2023 sammenlignet med både 2014 og 2015.

Figur 20. Udviklingen fra 2014 til 2023 i gennemsnitlig verbal anerkendelse



Antal observationer: 2014 = 2.822, 2015 = 2.029, 2023 = 1.014. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

10.0 Opfattelsen af A20

Den nuværende nationale arbejdstidsaftale trådte i kraft i august 202 (KL og Lærernes Centralorganisation, 2020) og erstattede dermed de hidtidige nationale arbejdstidsregler (Lov 409).

Vi har præsenteret lærerne for syv parallelle udsagn i 2014 og 2023 om de gældende arbejdstidsrammer på det tidspunkt, hvor de besvarede spørgeskemaet. To udsagn handler om, hvordan lærerne opfatter den gældende arbejdstidsregulering. To spørgsmål handler om lærernes generelle oplevelse. Et enkelt spørgsmål handler om, hvordan arbejdstidsaftalen fungerer personligt for den enkelte lærer, og de sidste fire spørgsmål handler om skolelederens/skoleledelsens tilgang til arbejdet med arbejdstid.

Lærerne har forholdt sig til udsagnene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". Nedenfor ses de syv spørgsmål. Indholdet i de firkantede parenteser er variationer mellem 2014 og 2023. Eftersom 2014-undersøgelsen fandt sted lige efter ikrafttrædelse, var verbernes form i futurum for de to øverste spørgsmål, ligesom der spørges til henholdsvis "nye arbejdstidsregler" og "nuværende arbejdstidsaftale".

- [De nye arbejdstidsregler vil understøtte] / [Den nuværende arbejdstidsaftale understøtter] lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt
- [De nye arbejdstidsregler vil give] / [Den nuværende arbejdstidsaftale giver] lærerne gode muligheder for at levere god undervisning
- [De nye arbejdstidsregler] / [Den nuværende arbejdstidsaftale] signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører
- [Skolelederens brug af de nye arbejdstidsregler] / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] understøtter lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt
- [Skolelederens implementering af de nye arbejdstidsregler] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning
- Den måde min [skoleleder implementerer de nye arbejdstidsregler på] / [skoleleder/skoleledelse bruger den nuværende arbejdstidsaftale på] signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører
- [Min skoleleder bruger de nye arbejdstidsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid] / [Min skoleleder/skoleledelse bruger den nuværende arbejdstidsaftale til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid]

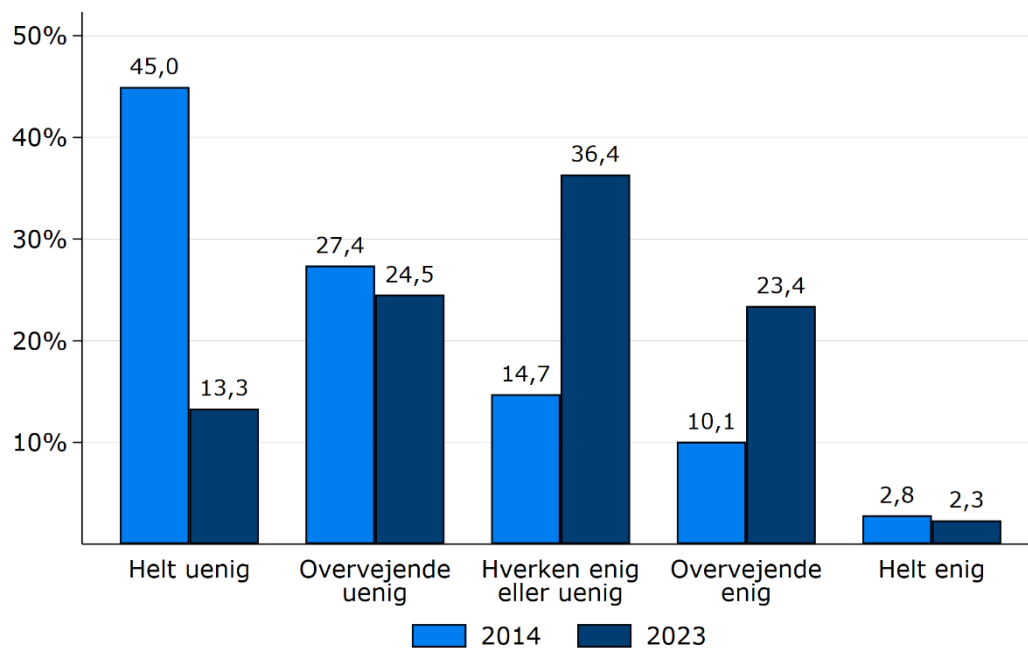
Dette kapitel ser på hvert af de syv udsagn ved at præsentere svarfordelingerne for spørgsmålene i både 2014 og 2023.

Resultaterne viser på tværs af alle syv spørgsmål, at lærerne i 2023 oplever A20 som værende markant bedre, end lærerne oplevede Lov 409 i 2014.

Lærerne oplever i langt højere grad, at A20 understøtter en optimal anvendelse af arbejdstiden og giver dem mulighed for at levere god undervisning, end det var tilfældet med Lov 409. Dertil oplever lærerne i langt mindre grad, at A20 signalerer mistillid til det arbejde de udfører, end det var tilfældet med Lov 409.

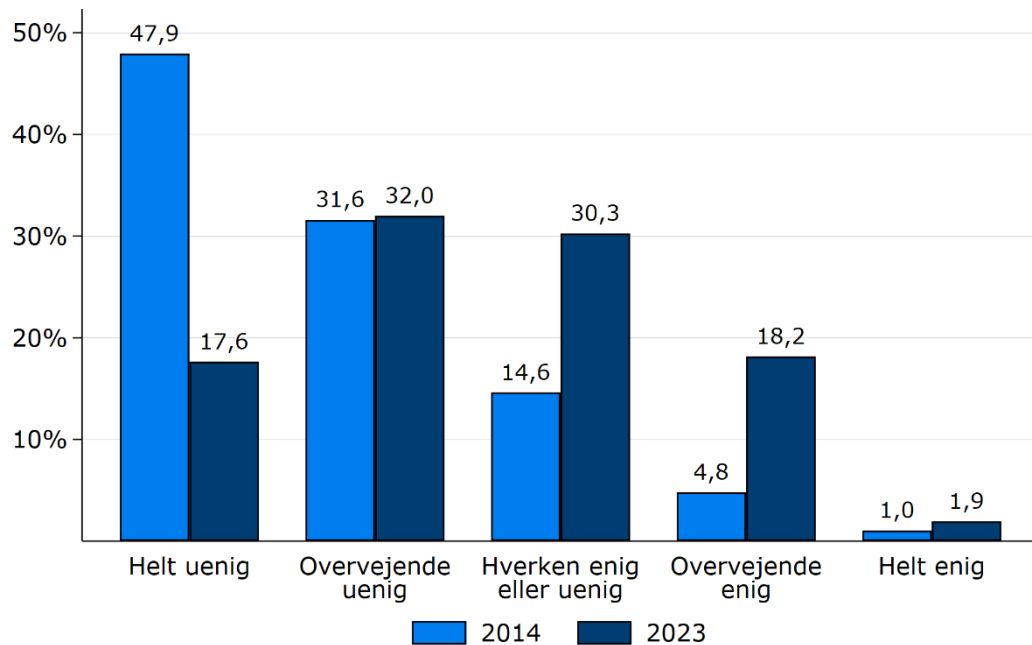
Der er mindre variation over tid i, hvordan lærerne oplever, at skoleledelsen gør brug af de gældende arbejdstidsrammer. Dog er tendensen til, at A20 fungerer bedre end Lov 409, også at finde her. Skoleledelsens brug af Lov 409 understøttede derved i mindre grad god anvendelse af arbejdstiden og skabte i mindre grad mulighed for at levere god undervisning, end lærerne oplever, at A20 gør det nu. De mindste forskelle findes, når man ser på, i hvilken grad skoleledelsen har brugt A20 og Lov 409 til at signalere mistillid til lærernes arbejde og til at kontrollere lærernes arbejdstid.

Figur 21. [De nye arbejdstidsregler vil understøtte] / [Den nuværende arbejdstidsaftale understøtter] lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt



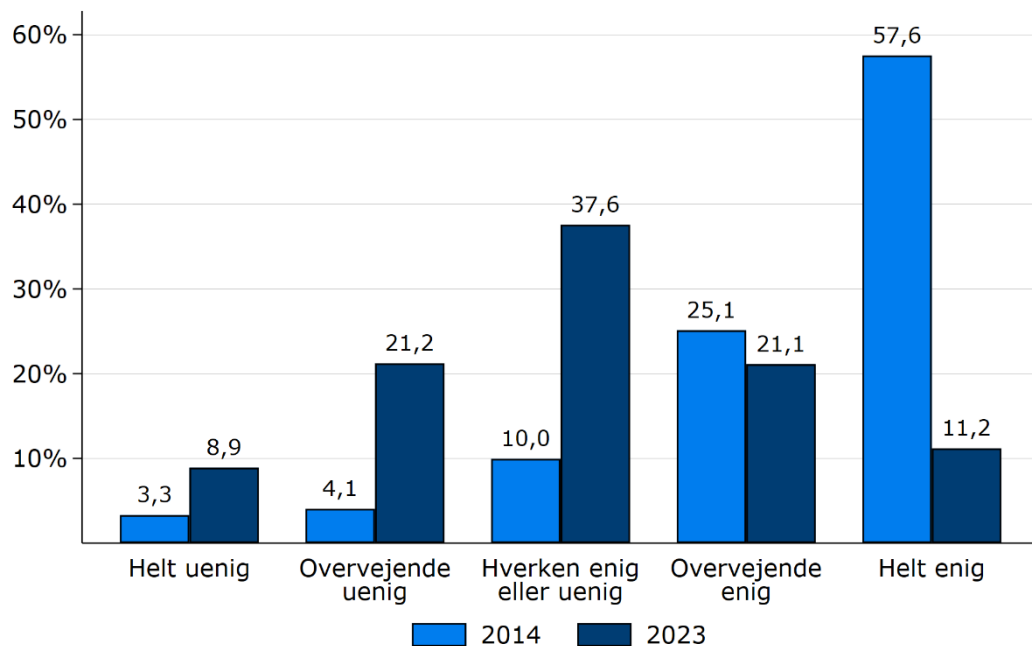
Antal observationer: 2014 = 1.628, 2023 = 982. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 22. [De nye arbejdstidsregler vil give] / [Den nuværende arbejdstidsaftale giver] lærerne gode muligheder for at levere god undervisning



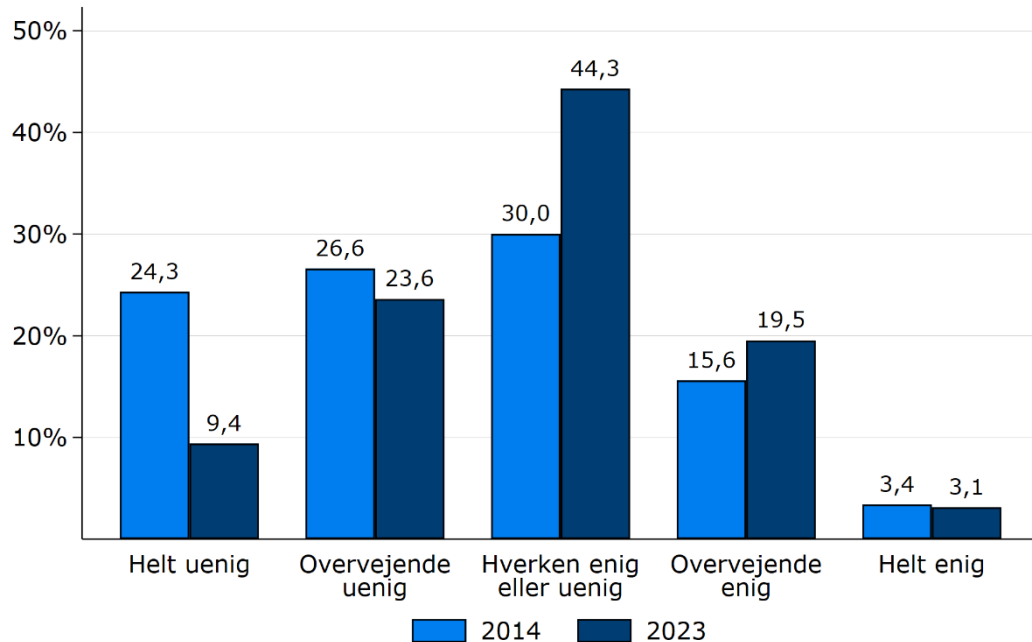
Antal observationer: 2014 = 1.627, 2023 = 975. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 23. [De nye arbejdstidsregler] / [Den nuværende arbejdstidsaftale] signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører



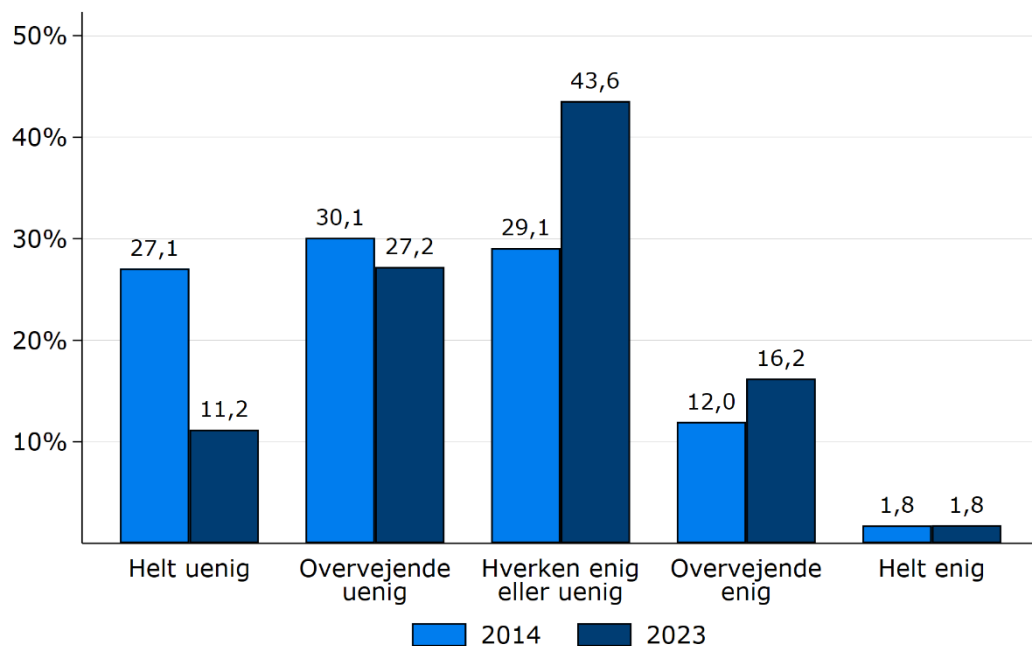
Antal observationer: 2014 = 1.628, 2023 = 966. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 24. [Skolelederens brug af de nye arbejdstidsregler] / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] understøtter lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt



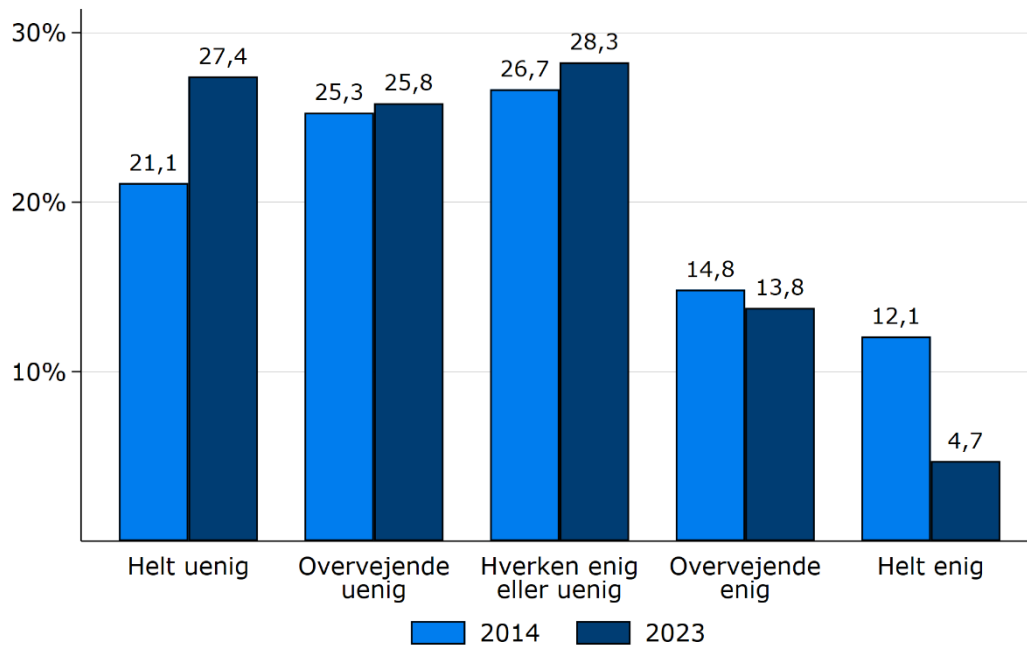
Antal observationer: 2014 = 1.682, 2023 = 957. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 25. [Skolelederens implementering af de nye arbejdstidsregler] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning



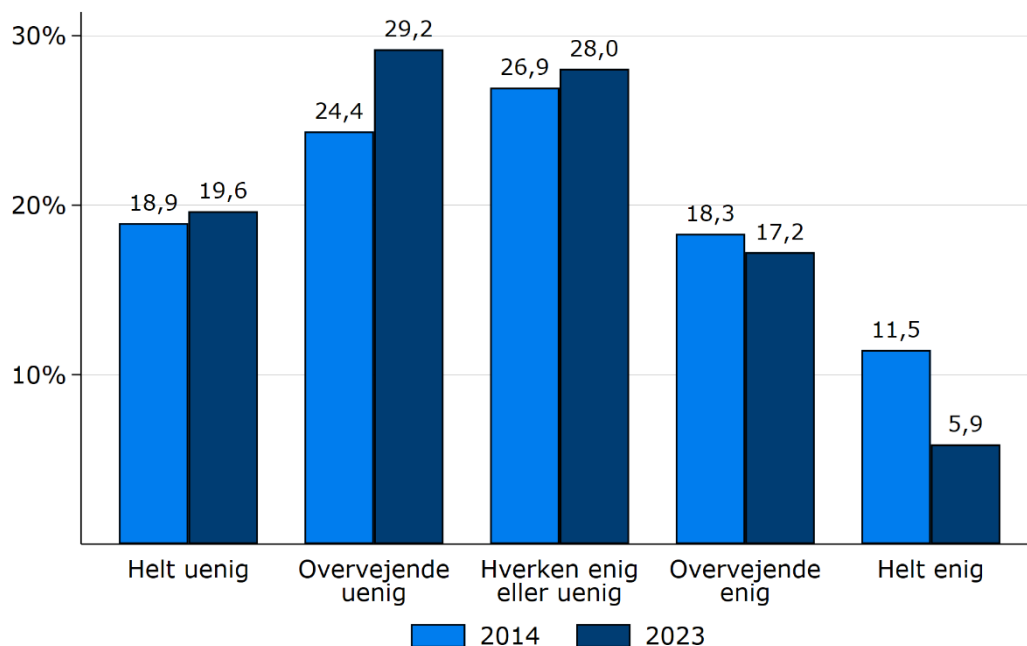
Antal observationer: 2014 = 1.588, 2023 = 955. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 26. Den måde, min [skoleleder implementerer de nye arbejdstidsregler på] / [skoleleder/skoleledelse bruger den nye arbejdstidsaftale på], signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører



Antal observationer: 2014 = 1.589, 2023 = 952. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Figur 27. [Min skoleleder bruger de nye arbejdstidsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid] / [Min skoleleder/skoleledelse bruger den nuværende arbejdstidsaftale til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid]



Antal observationer: 2014 = 1.590, 2023 = 952. Sammenligning over tid af skoler, der indgik i LEAP-projektet fra 2014-2016.

Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye og Ronni Laursen. 2018. "Building support? The importance of verbal rewards for employee perceptions of governance initiatives". *International Public Management Journal* 21(1):1–32.
- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz. 2017. *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Esil Heinesen og Lene Holm Pedersen. 2014. "How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(3):651–71. doi: 10.1093/jopart/mut082.
- Andersen, Lotte Bøgh, Esil Heinesen og Lene Holm Pedersen. 2016. "Individual Performance: From Common Source Bias to Institutionalized Assessment". *Journal of Public Administration Research & Theory* 26(1):63–78. doi: 10.1093/jopart/muv010.
- Andersen, Lotte Bøgh, Nicolai Kristensen og Lene Holm Pedersen. 2012. "Motivation og handlingskapacitet. Relationen mellem producenter og brugere af offentlige ydelser". *Politica* 44(1):5–25.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen. 2014. *Styring og motivation i den offentlige sektor*. 1. udgave. København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Boye, Stefan, Johannes Christensen, Ulrich T. Jensen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergaard-Nielsen og Lotte Bøgh Andersen. 2015. "LEAP – Leadership behavior and performance. Technical report Survey of leaders and employees, pre-treatment".
- Hansen, Ane-Kathrine Lundberg og Lotte Bøgh Andersen. 2023. *Motivation, ledelse og opfattelse af arbejdstidsregulering. En undersøgelse blandt danske folkeskolelærere*.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen. 2015. "Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance". *Public Administration Review* 75(6):829–41. doi: 10.1111/puar.12380.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft og Tine Louise Mundbjerg Eriksen. 2022. "Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership". *Public Administration Review* 82(1):117–31. doi: 10.1111/puar.13356.
- KL og Lærernes Centralorganisation. 2020. "Aftale om arbejdstid for undervisere i kommunerne".
- Ledelseskommissionen. 2018. *Sæt borgerne først*.

- Nationalt partnerskab om ledelse og kompetencer. 2022. *Offentligt ansattes motivation*.
- Nielsen, Poul Aaes, Stefan Boye, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen. 2019. "Are Transformational and Transactional Types of Leadership Compatible? A Two-Wave Study of Employee Motivation". *Public Administration* 97(2):413-28. doi: 10.1111/padm.12574.
- Perry, James L. 1996. "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity". *Journal of public administration research and theory* 6(1):5-22.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25(1):54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker og Marisa Salanova. 2006. "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study". *Educational and Psychological Measurement* 66(4):701-16. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Tønnesvang, Jan, Lotte Bøgh Andersen, Cecilie L. Petersen og Sanne Schou. 2023. *Mening & motivation i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bilag 1. Oversigt over spørgsmål på tværs af undersøgelserne

Begreb	Formuleringer	2010	2014	2015	2023
Indre opgavemotivation	Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde				
	Mit arbejde er meget spændende	X	X	X	X
	Jeg kan godt lide at udføre de fleste af mine opgaver				
Public service motivation – commitment to public interest	Det er vigtigt for mig, at offentlige ydelser gavner samfundet som helhed				
	Det er vigtigt for mig at bidrage til det fælles bedste	X	X	X	X
	Det er min borgerpligt at gøre noget, der tjener samfundets bedste				
Public service motivation – self-sacrifice	Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding				
	Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager				
	Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld	X	X	X	X
	Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld				
	Jeg sætter samfundsmæssige forpligtigelser over hensynet til mig selv				
Public service motivation – compassion	Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød				
	For mig er hensyntagen til andres velfærd meget vigtig	X	X	X	X
	Jeg bliver meget berørt, når jeg ser andre mennesker blive behandlet uretfærdigt				
	Jeg føler sympati overfor mindre privilegerede mennesker med problemer				
Public service motivation – attraction to policy making	Jeg forbinder generelt politik med noget positivt				
	Jeg bryder mig ikke om det [politiske spil] / [politiske studehandler]	X	X	X	X
	Jeg har ikke særligt høje tanker om politikere				
Behovsrealisering ift. autonomi	Jeg føler, at jeg har stor indflydelse på, hvordan mit arbejde udføres				
	Jeg har frihed til at udtrykke mine idéer og holdninger på arbejdet		X		X
	Jeg har gode muligheder for selv at bestemme, hvordan jeg udfører mit arbejde				
Behovsrealisering ift. kompetence	Jeg føler mig meget kompetent, når jeg er på arbejde				
	Folk på mit arbejde fortæller mig, at jeg er god til det, jeg laver		X		X
	De fleste dage har jeg en følelse af at have præsteret noget på mit arbejde				

Begreb	Formuleringer	2010	2014	2015	2023
Behovsrealisering ift. tilknytning	Jeg kan rigtig godt lide de elever, som jeg underviser				
	De elever, som jeg underviser, virker til at kunne lide mig		X		X
	Jeg følger mig knyttet til de elever, som jeg underviser				
Professionsforståelse	Jeg føler et ansvar for den undervisning mine kolleger gennemfører				
	Som kolleger bør man spørge ind til hinandens undervisning, hvis man fornemmer, at der er problemer	X			X
	Det er ikke min opgave at gøre opmærksom på, at der er problemer med en af mine kollegers undervisning				
Work engagement	Jeg er begejstret for mit arbejde				
	Mit arbejde inspirerer mig		X	X	X
	Jeg er stolt af det arbejde jeg udfører				
Self-efficacy	Jeg føler, at jeg gør en betydelig uddannelsesmæssig forskel i mine elevers liv				
	Jeg ved normalt, hvordan jeg får elevernes opmærksomhed	X			X
	Jeg har succes med eleverne i min klasse				
	Jeg evner i høj grad at skabe ro i klassen, når det er nødvendigt				
Læreroplevet visionsledelse fra skoleledere/skoleledelse	Konkretiserer en klar vision for skolens fremtid				
	Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for skolens vision		X	X	X
	Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for skolen				
	Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå skolens mål				
Læreroplevet verbal anerkendelse fra skoleleder/skoleledelse	Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt				
	Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet		X	X	X
	Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt				
Arbejdstid – generel opfattelse	[De nye arbejdstidsregler vil understøtte] / [Den nuværende arbejdstidsaftale understøtter] lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt				
	[De nye arbejdstidsregler vil give] / [Den nuværende arbejdstidsaftale giver] lærerne gode muligheder for at levere god undervisning		X		X
	[De nye arbejdstidsregler] / [Den nuværende arbejdstidsaftale] signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører				

Begreb	Formuleringer	2010	2014	2015	2023
Arbejdstid – skoleledelsens brug	[Skolelederens brug af de nye arbejdstidsregler] / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] understøtter lærerne i at [udnytte] / [anvende] arbejdstiden bedst muligt				
	[Skolelederens implementering af de nye arbejdstidsregler] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning / [Skolelederens/skoleledelsens brug af den nuværende arbejdstidsaftale] giver lærerne mulighed for at levere god undervisning				
	Den måde min [skoleleder implementerer de nye arbejdstidsregler på] / [skoleleder/skoleledelse bruger den nye arbejdstidsaftale på] signalerer mistillid til det arbejde, jeg udfører		X		X
	[Min skoleleder bruger de nye arbejdstidsregler til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid] / [Min skoleleder/skoleledelse bruger den nuværende arbejdstidsaftale til at kontrollere medarbejdernes arbejdstid]				