



## MOTIVASJON AV LÆRERE

-skoleleders rolle

Skolelederkonferansen  
Fredag 9. februar 2018  
Cecilie Skaalvik



---

---

---

---

---

---

---

---

## Plan for presentasjonen



- Hva er motivasjon
- Hvorfor bør skoleledere ha kunnskap om motivasjon – skoleleders rolle
- Hva vet vi om hvordan lærere opplever sin arbeidssituasjon?
- Job demands-resources modellen
  - Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001
- Hva kan skoleleder gjøre for å motivere ansatte?

2

---

---

---

---

---

---

---

---

## Hva er motivasjon?



Motivasjon er en **drivkraft** som utløser **aktivitet**, gir aktiviteten **retning** og **holder aktiviteten ved like**

Det store spørsmålet i motivasjonsforskningen: Hvor kommer drivkraften fra?



3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Motivasjon påvirker

- Innsats
- Utholdenhet
- Valg av aktivitet
- Grad av hjelpesøkende atferd



4

---

---

---

---

---

---

---

---

## Hvorfor trenger skoleledere kunnskap om motivasjon? -Skoleleders rolle

1. Skolens samfunnsmandat og skoleleder som pedagogisk leder
2. Forventninger til skoleleder
3. Behov for å motivere elevene
4. Frafall fra læreryrket og lærernes arbeidssituasjon



5

---

---

---

---

---

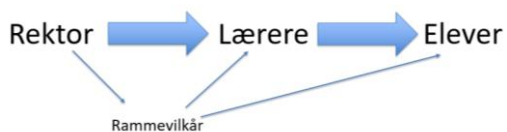
---

---

---

## 1. Skolens samfunnsmandat og skoleleders ansvar

Skolens kjernevirksomhet: elevens læring og trivsel



6

---

---

---

---

---

---

---

---

«Ledelse er å påvirke andre til å handle slik at institusjonen når målene for sin kjerneaktivitet».



Vivian Robinson

«Lead in front but leave no-one behind»

-Innebærer å motivere ansatte

Nelson Mandela




---

---

---

---

---

---

---

---

## 2a. Kompetanse for en rektor - forventninger og krav (Udir)

Samarbeid og organisasjonsbygging

Motivasjon

- utløse engasjement hos medarbeidere
- skape motivasjon, begeistring, energi og inspirasjon
- skape stolthet hos lærerne



8

---

---

---

---

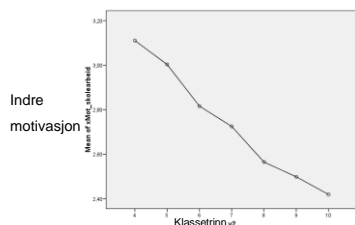
---

---

---

---

## 3a. Elevenes motivasjon for skolefaglige aktiviteter



9

Opplandsundersøkelsen: Skaalvik og Skaalvik 2011

---

---

---

---

---

---

---

---

## Eksemplifisering av utvikling



Andelen elever som svarer at de ikke liker skolearbeid (indremotivasjon)

Barnetrinnet: 29%

Ungdomstrinnet: 68%

10

## 3b. Elevenes motivasjon for skolefaglige aktiviteter



- En av tre elever fullfører ikke videregående skole (IRIS rapport 2017)
- Når lærere blir intervjuet om stressfaktorer i arbeidet, peker mange på at elevene viser liten innsats i arbeidet.

11

## 4. Frafall av lærere



Skremmende mange lærere velger å forlate yrket.

-40 % av lærerne i USA forlater yrket i løpet av de første fem årene (Chang, 2009)

-Bare omkring 60 % av utdannede lærere under 67 år i Norge arbeidet i utdanningssektoren. (Køber, Risberg og Texmon, 2005)

12

## Hva vet vi om:

- hvorfør velger de unge å bli lærere?
- hvorfør blir lærere i jobben?



13

---

---

---

---

---

---

---

---

## Hva vet vi om hvordan lærerne opplever sin arbeidssituasjon?

- Høy trivsel og motivasjon og meningsfullt arbeid
- Mye stress



14

---

---

---

---

---

---

---

---

## Motivasjonsfaktorer og trivselsfaktorer

- Arbeid med elevene
  - Se at elevene lærer og utvikler seg
  - Kontakten med elevene
- Autonomi / pedagogisk frihet
- Støttende og anerkjennende miljø
  - Positive kollegiale forhold
  - Støttende ledelse (instrumentell og emosjonell støtte)
- Mestring (Mestringsforventning)
- Variasjon i aktiviteter
- Verdisamsvar (arbeid i tråd med egne verdier)



(Hakanen m.fl., 2006; Klassen m.fl., 2013; Skaalvik og Skaalvik 2014, 2015, 2016, 2017; Watt og Richardson, 2006).

15

---

---

---

---

---

---

---

---

## Belastings og stressfaktorer



- Tidspress/arbeidsmengde
- Disiplinproblemer
- Lav motivasjon blant elevene (på topp i Videregående skole)
- Verdikonflikter
- Personkonflikter (med foresatte, kollega, ledelse)
- Lave mestringsforventninger
- Manglende instrumentell og emosjonell støtte (blir stående alene med problemene)

(Betoret, 2009; Fernet m.fl., 2012; Klassen m.fl., 2013, Skaalvik og Skaalvik 2014, 2015, 2016, 2017)

16

---

---

---

---

---

---

---

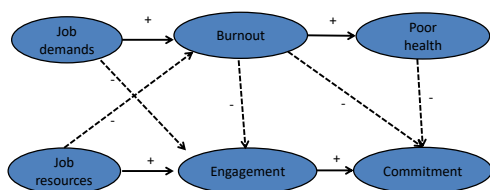
---

---

---

17

Job demands – resources modellen (Bakker og Demerouti 2006)




---

---

---

---

---

---

---

---

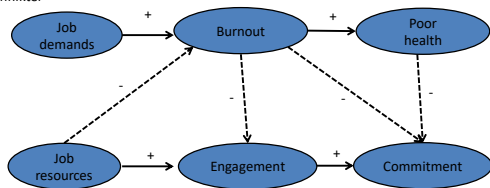
---

---

18

Job demands – resources modellen (Bakker og Demerouti 2006)

Tidspress  
Disiplinproblemer  
Lav elevinnsats  
Personkonflikter  
Verdikonflikter



Mestring  
Autonomi  
Verdi  
Sosiale relasjoner  
Anerkjennelse  
Tilhørighet

---

---

---

---

---

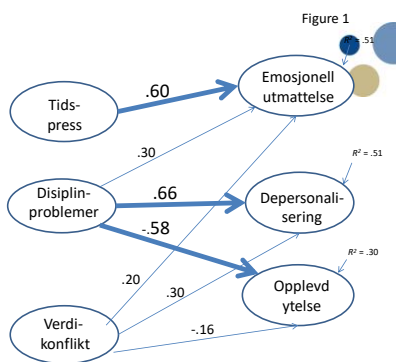
---

---

---

---

---



Skaalvik og Skaalvik 2017

---

---

---

---

---

---

---

---



### Hvordan kan skoleledelsen motivere/engasjere ansatte?

Med utgangspunkt i motivasjonsteori

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Mestringsferfaringer                       | 2. Anerkjennelse og Tilhørighet         | 3. Verdi                                 |
| 4. Autonomi/medbestemmelse for lærerkollegiet | 5. Unngå behov for å beskytte selverdet | 6. Skap et sosialt og inkluderende miljø |

20

---

---

---

---

---

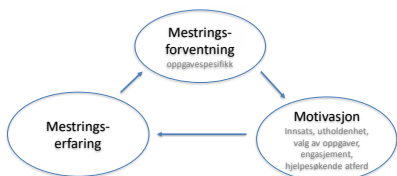
---

---

---

### Teori om mestringsforventning

Bandura's Self-efficacy



21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teori om mestringsforventning



- Konsekvenser for skoleleder
  - Sett lærere til oppgaver de tror de vil mestre
  - Men det er ikke alltid praktisk mulig.
- Hvordan da øke lærernes mestringsforventninger?
  - Kompetanseheving
  - Kurs
  - Veiledning
  - Instrumentell og emosjonell støtte
  - Tilstedeværelse / skolevandring
  - Mentorordning for nye nærere
  - Modellering
  - Kollegalæring

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Hvordan kan skoleledelsen motivere/engasjere ansatte?

Med utgangspunkt i motivasjonsteori



<b>1. Mestringsferfaringer</b>    	<b>2. Anerkjennelse og Tilhørighet</b>    	<b>3. Verdi</b>    
<b>4. Autonomi/medbestemmelse for lærerkollegiet</b>    	<b>5. Unngå behov for å beskytte selverdet</b>    	<b>6. Skap et sosialt og inkluderende miljø</b>    

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anerkjennelse og tilhørighet



- Prinsipp  
 Anerkjennelse, tilhørighet og opplevelse av å bli sett og å høre til et fellesskap fremmer motivasjon (Deci and Ryan 2000, Herzberg 1968)




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Anerkjennelse og tilhørighet



- Hva kan rektor gjøre?
  - Ros og anerkjennelse
    - Hva er det rektor anerkjenner / roser / framhever
    - Målstruktur
  - Tilstedeværelse
  - Utvikle og modellere en kollektiv kultur
    - hvor lærerne samarbeider
    - støtter hverandre
    - framsnakker hverandre
    - skoleleder modellerer kulturen
  - Tillit og autonomi
    - Lærerkollegiet tas med på råd og gis medinnflytelse

25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Hvordan kan skoleledelsen motivere/engasjere ansatte?

Med utgangspunkt i motivasjonsteori



1. Mestringsferaringer

2. Anerkjennelse og Tilhørighet

3. Verdi

4. Autonomi/medbestemmelse for lærerkollegiet

5. Unngå behov for å beskytte selverdet

6. Skap et sosialt og inkluderende miljø

26

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verdi



- Prinsipp
  - Motivasjonen øker når en ser verdien av aktiviteten
- 4 typer av verdier (Eccles og Wigfield)
  - Interesseverdi
  - Nytteverdi
  - Personlig verdi
  - Kostnad



27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verdier



- Hvilken konsekvenser kan skoleleder trekke?
  - Forsøk å skap interesseverdi
  - Vis nytteverdi - særlig viktig ved endringer/utviklingsprosjekter
  - Drøfte verdier
    - Mandela: Quitting is leading too, lead in front but leave no-one behind
  - Redusere opplevelse av kostnader
    - Møtekultur
    - Delingskultur
    - Veiledning og Instrumentell støtte

28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verdi



- Norsk skole er opptatt av skoleutvikling, det skjer utviklingsarbeid kontinuerlig i skolen
- Noen lærere hiver seg på endringer med liv og lyst, andre vegrer seg. Det kan være mange grunner til vegring
  - ser ikke verdien
    - Interesseverdi og personlig verdi (EGEN-VERDI)  
Passer ikke for meg
    - Verdi for elevens læring og utvikling  
(hovedmotivet for at de er lærere)
- Leder kan bruke styringsretten, men det er ikke sikkert at lærerne engasjerer seg i endringer med liv og lyst
  - Store kostnader

29

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## HVA TRIGGER MOTSTAND?



1. Manglende tro på at endringer er nødvendig
2. Manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre
3. Frykt for å mislykkes (lave mestringsforventninger)
4. Tap av makt /kontroll
5. Trussel mot verdier og idealer
6. Uvilje mot innblanding
7. Manglende tillit til de som foreslår endringene
8. Med flere  
(Gary A. Yukl hentet fra Sandsen 2011)
9. Felles for flere av Yukl sin punkter er at motstand trigges når endring oppleves som kostnadskrevede.  
(jmfør teori om verdier av Eccles og Wigfield ).

30

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Former for selvbeskyttelse

- Devaluering av verdien av endring eller utviklingsarbeid
  - Endringer er ikke så viktig
- Usynliggjøring
  - Ikke vise andre hva en gjør
- Motstand / aggresjon

34

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Beskyttelse av selverd

- Hvilke konsekvenser kan skoleleder trekke?
  - Skape trygghet
    - Emosjonell støtte
    - Langsom progresjon - quitting is leading too
    - Utvikle et støttende miljø
  - Kompetanseutvikling
    - Modellering
    - Veiledning
    - Autonomistøtte.

35

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Skap et inkluderende og støttende kollegialt miljø

- Oppgaveorientert
  - Lav grad av sosial sammenligning
- Kollektiv kultur
  - Felles mål og verdier
- Vi-skole
  - Våre elever, felles ansvar
- Rektor modellerer
  - Hva som framheves

36

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---