



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Handelshøgskolen

Hvordan kan læreres tilfredshet økes med intern markedsføring som verktøy?

Marlin Antonsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - juni 2017

30 studiepoeng



Forord

Denne masteroppgaven om læreres tilfredshet med intern markedsføring som verktøy, er en avslutning på min erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi. Studiet har vært kombinert med 100% jobb hvor jeg midtveis startet i ny jobb med lederansvar. Prosessen har uten tvil vært krevende, men jeg har lært utrolig mye faglig sett med bredden UiT – Norges Arktiske Universitet har lagt i studiet. Jeg har lært mye om egen kapasitet og verdien av å jobbe strukturert. Jeg ser nå fram til å avslutte dette kapittelet med å nå en ny milepæl i livet.

Jeg ønsker å takke arbeidsgiver Dyrøy kommune som ansatte meg midt i studieløpet og har bidratt med tilrettelegging. Videre vil jeg takke veileder Kåre Skallerud for god hjelp med avgrensning av oppgaven, tilbakemeldinger og faglig kunnskap. Ikke minst, tusen takk til testpersonell og respondenter som har bidratt i forskningen. Uten dere hadde jeg ikke hatt datamateriale å analysere.

Til sist vil jeg takke familien min, spesielt samboer Hans-Terje for gode faglige diskusjoner. For god hjelp med korrekturlesing og tålmodighet, støtte og forståelse for mine prioriteringer. Jeg ville ikke kommet i mål uten deg.

Sørreisa, mai 2017.

Marlin Antonsen

Sammendrag

Det snakkes om en rekrutteringskrise i skolesektoren hvor det er mangelvare på kvalifiserte lærere. Regjeringen iverksetter tiltak, de reduserer studielånet til de som velger lærerutdanningen fra høsten 2017. Det er viktig å fokusere på rekruttering, men når 3 av 10 lærere slutter i yrket, er det vel så viktig å vurdere hva som gjør lærere tilfreds til yrket i dag, for å beholde de.

Denne studien har til hensikt å besvare oppgavens problemstilling:

«Hvordan kan læreres tilfredshet økes med intern markedsføring som verktøy?»

Teoretisk rammeverk og tidligere forskning støtter syv hypoteser om at finansielle, sosiale og strukturelle bånd, samt oppfattet kvalitet på undervisningen påvirker læreres jobbtfredshet positivt. Disse forsøker jeg å teste empirisk med en spørreundersøkelse som måleinstrument. I løpet av ti dager besvarte 270 lærere representert av 75% kvinner og 25% menn undersøkelsen. Basert på kjønn er utvalget tilnærmet likt populasjonen. Utvalget representerer lærere fra 1-13.trinn hvor rundt 40% har mer enn 12 års erfaring.

For å vurdere validiteten og reliabiliteten på innhentet data, har jeg gjennomført faktoranalyse og reliabilitetsanalyse. Hypotesene er videre analysert gjennom korrelasjonsanalyse og multipl regressjonsanalyse, med SPSS som verktøy. Funnene bekrefter sammenheng mellom fem av hypotesene som positivt påvirker læreres tilfredshet. Dette er lærer til lærer relasjon, lærer til elev relasjon, lærer til leder relasjon, kontroll over undervisningen og jobbfleksibilitet. Lærer til leder relasjon påvirker mest av de fem. Det eksisterer andre potensielle variabler som påvirker læreres jobbtfredshet som ikke forklares av den valgte forskningsmodellen. Det er dermed behov for mer forskning for å indentifisere disse.

Den interne markedsføringsprosessen består av tre faser. Dette studiet er den første fasen, hvor intern markedsrelatert informasjon samles inn. Utvalget sier noe om deres behov. I den andre fasen etableres intern kommunikasjon mellom ledere og underordnede og den tredje er å respondere på ansattes behov og forventede verdi.

Nøkkelord: *Intern markedsføring, tilfredshet, lærer, læreryrket, skolesektoren*

Innholdsfortegnelse

Forord.....	III
Sammendrag.....	V
1 Aktualisering av tema og problemstilling.....	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Tema og problemstilling	3
1.3 Nytteverdi.....	4
1.4 Masteravhandlingens struktur	4
2 Teori	7
2.1 Tilfredshet	7
2.1.1 Motivasjons- og hygienefaktorer.....	7
2.1.2 Tilfredshet innen markedsføring	8
2.1.3 Tilfredshet blant lærere.....	9
2.1.4 Sammenlignbart med sykepleiere.....	10
2.2 Intern markedsføring – IM	10
2.3 Teoretisk rammeverk.....	12
2.3.1 Finansielle bånd.....	14
2.3.2 Sosiale bånd.....	16
2.3.3 Strukturelle bånd	18
2.3.4 Kvalitet og jobbtildfredshet.....	20
2.4 Oppsummering	21
3 Metodiske tilnærminger.....	23
3.1 Valg av forskningsdesign	23
3.2 Kvantitativ metode	24
3.3 Spørreundersøkelse	24
3.4 Utvalg og prosedyre	25
3.5 Operasjonalisering og utforming av spørsmål.....	27
3.5.1 Finansielle bånd.....	28
3.5.2 Sosiale bånd.....	28
3.5.3 Strukturelle bånd	29
3.5.4 Oppfattet kvalitet på undervisningen.....	30
3.5.5 Generell jobbtildfredshet	31
3.6 Oppgavens troverdighet	31

3.6.1	Reliabilitet	31
3.6.2	Validitet.....	32
3.7	Faktoranalyse.....	33
3.8	Korrelasjonsanalyse.....	33
3.9	Regresjonsanalyse	34
3.10	Oppsummering	34
4	Analyse og resultater	35
4.1	Deskriptiv statistikk.....	35
4.2	Faktoranalyse.....	38
4.2.1	Faktor 1: Lærer – leder relasjoner	40
4.2.2	Faktor 2: Jobbfleksibilitet.....	40
4.2.3	Faktor 3: Lærer-elev relasjon	40
4.2.4	Faktor 4: Økonomiske belønninger	40
4.2.5	Faktor 5: Lærer-lærer relasjon.....	41
4.2.6	Faktor 6 – Kontroll over undervisningen	41
4.2.7	Datareduksjon.....	41
4.3	Korrelasjonsanalyse.....	42
4.4	Regresjonsanalyse	44
5	Oppsummering og drøfting av funn	47
5.1	Finansielle bånd.....	47
5.2	Sosiale bånd.....	48
5.3	Strukturelle bånd	50
5.4	Tilfredshet	51
5.5	Praktiske implikasjoner	52
5.6	Begrensninger og fremtidig forskning.....	53
	Referanseliste	55
	Vedlegg 1 – Informasjon til utvalg.....	59
	Vedlegg 2 – Personvernombudet	60
	Vedlegg 3 – Spørreundersøkelsen.....	62
	Vedlegg 4 – Deskriptiv statistikk	64

Tabelliste

Tabell 1 - Oppsummert gjennomsnitt.....	38
---	----

Tabell 2 - Faktoranalyse - Rotated Component Matrix.....	39
Tabell 3 - Deskriptiv statistikk etter datareduksjon	42
Tabell 4 - Redigert korrelasjonsmatrise	42
Tabell 5 - Helhetlig modell sammendrag	44
Tabell 6 - Regresjonsresultater.....	45
Tabell 7 - Regresjonsresultater 2.....	46

Figurliste

Figur 1 - Forløpere til læreres tilfredshet	14
Figur 2 - Forskningsmodell med tilhørende hypoteser	22
Figur 3 - Måling finansielle bånd	28
Figur 4 - Måling sosiale bånd.....	29
Figur 5 - Måling strukturelle bånd	30
Figur 6 - Måling kvalitet	30
Figur 7 - Måling generell jobbtfredshet	31
Figur 8 - Utvalg fordelt etter kjønn	35
Figur 9 - års erfaring og hovedsakelig undervisningstrinn i %	36

1 Aktualisering av tema og problemstilling

1.1 Introduksjon

Et kritisk problem skolene møter, er mangelen på kvalifiserte lærere, samtidig som kompetansekravene for å bli lærer økes. I Nordlys 13.01.17 skrev professor ved Universitetet i Oslo, Karl Øyvind Jordell en kronikk om lærerdekning: *«Hvis denne utviklingen fortsetter, og det er vanskelig å se hva som skulle motvirke den, rakner lærerdekingen i Nord-Norge. Snarere vil vedtatte endringer forverre situasjonen»*. Ole Ragnar Leistad og Thomas Nordgård fra Utdanningsforbundet Troms besvarte innlegget samtykkende og poengterte at altfor mange nyutdannede lærere forlater yrket, samtidig som vi står foran et generasjonsskifte i skolen. *«Systemet lekker altså i flere retninger. Tidligere har dette vært et problem i distriktet, men nå merkes dette også i mer sentrale strøk av fylket, som i Harstad, Lenvik og Tromsø»* (Leistad og Nordgård, 2017).

Utdanningsforbundet kaller det en rekrutteringskrise og viser til tall fra statistisk sentralbyrå, som tidligere hevdet at det i 2020 ville mangle 23 000 grunnskolelærere. Nyere statistikk viser dog til en mangel på rundt 3500 grunnskolelærere. Mangelen og utfordringen her handler om at kvalifiserte lærere, erstattes med assistenter og ukvalifiserte lærere.

Utdanningsforbundet definerer det som: *«Med «ukvalifiserte» mener vi personer som er i lærerstilling eller utfører undervisningsoppgaver uten å ha lærerkompetanse i henhold til lov og forskrift»* (Utdanningsforbundet.no 17.08.2016). Ifølge Utdanningsforbundet var det i skoleåret 2015/2016 snakk om 1,45 millioner skoletimer i grunnskolen, som ble gjennomført av ukvalifisert personell. I videregående skole vises det til en mangel på godkjent utdanning for lærerne på over 20%, hvor hoveddelen er at faglærere mangler pedagogikk.

Høsten 2016 økte regjeringen karakterkravene for opptak til studiene «grunnskolelærer» og «lektor». Kravet ble satt i faget matematikk, men regjeringen vurderer å heve karakterkravet også i norsk og engelsk. Kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen hevder: *«Læreren er den viktigste faktoren for elevenes læring. Lærere med solid faglig tyngde er derfor den beste investeringen i fremtidens kunnskapsskole»* (Regjeringen.no 26.09.14). Kunnskapsministeren mener det er grunn til å anta at skjerping av opptakskravene vil føre til færre kvalifiserte søkere til lærerutdanningene i en overgangsfase. Utdanningsforbundet mener lærerutdanning for 1-7.trinn rammes hardest. Studentene som startet høsten 2016 utgjorde under 1/3 av kapasiteten (Leistad og Nordgård, 2017).

Regjeringens fire hovedtiltak i 2014 bestod blant annet av endre lærerutdanningen til en femårig mastergrad. I tillegg ble det satt en frist på 10 år for videreutdanning for å øke kompetansen til lærere i skolen med fokus på ekstra kompetanse i matte, engelsk og norsk. Utdanningsforbundet mener tiltakene ikke er tilstrekkelig for å rekruttere og beholde dyktige lærere. Forbundsleder Ragnhild Lied er positiv til økte kompetansekrav, men skeptisk til om det løser rekrutteringskrisen. *«Det er nødvendig å få til en bedre lønnsutvikling og ikke minst la lærere være lærere. I forbindelse med streiken så vi en tillitskrise og at lærerne krever å få profesjonelt handlingsrom... Det skapes forventninger nasjonalt, når statsministeren og kunnskapsministeren snakker i lovende vendinger. Men så er det kommunene som skal følge opp, og det er ofte der det svikter»* (Schjetne, 2014). I mars 2017 ble det vedtatt å stryke deler av studielånet til de som fullfører den nye lærerutdanninga. Kanskje øker det rekrutteringa mot yrket, men det sier lite om hvordan skolene kan holde på lærerne.

Utdanningsforbundet mener barn sviktes ved mangel på kvalifiserte lærere og problematikken må tas på alvor. De hevder lærere med høy kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for å gi elevene en god opplæring. Forbundet viser til at nesten tre av ti lærerutdannede jobber i yrker utenfor skoleverket. Dette innebærer omlag 37 000 personer. Hva er årsakene? Hvor attraktivt er egentlig læreryrket i 2017? En kvalitativ casestudie av Hollup og Holm (2015), trekker fram tre viktige årsaker: fraværende ledelse, manglende veiledning og en utdanning som ikke forbereder godt nok til lærerrollen.

I USA har det pågått en liknende situasjon for sykepleiere. Situasjonen ble beskrevet som en ekstrem krise, hvor det var ventet en mangel på 800 000 sykepleiere i 2020 (Peltier, Pointer og Schibrowsky, 2006). Situasjonen kan på mange måter sammenlignes med lærerproblematikken Norge står ovenfor. Utdanningsforbundet sa til Nordlys: *«Det er vanskelig å heve statusen, og dermed øke rekruttering, til en yrkesgruppe som hver dag erstattes av personer uten utdanning. Det er en situasjon vi aldri ville ha akseptert i sykehus eller bilverksteder – men i skolen er det tydeligvis greit»* (Leistad og Nordgård, 2017).

Interessen min for skolesektoren er basert på lang arbeidserfaring som kunde- og personalkoordinator i et pedagogisk bemanningsbyrå. I tillegg har jeg jobbet et år som kontaktlærer, under kategorien «ukvalifisert lærer». Jeg har jobbet tett med mennesker som aldri kunne tenkt seg å gjøre annet enn å undervise, men også de som trekker mot andre yrker. Forskning (Meyer & Allen, 1997; Cohen, 1992; Riketta, 2002; Thoresen et al. 2003) har

konkludert med at den sterkeste faktoren for å forklare hvorfor folk ikke ønsker å slutte, er tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd (Peltier et al., 2006).

Jeg ønsker å se nærmere på læreryrket knyttet mot læreres tilfredshet. Tilfredshet påvirkes av flere faktorer. I forhold til sykepleiesituasjonen i USA mente flere at for å beholde sykepleierne i yrket, ville et alternativ være å adoptere relasjonsmarkedsføring for å tilnærme seg lojalitet og bevaringen av de ansatte. MacStravic (2002) mente relasjonsmarkedsføringsteori hevder at ansattes lojalitet kan vurderes opp mot prinsipper som benyttes innenfor kundetilfredshet. Peltier (et al., 2006) mente helseinstitusjoners innsats i forhold til relasjonsbygging burde følge de veiledende prinsippene i det som kalles intern markedsføring. Intern markedsføring integrerer ifølge Joseph (1996) markedsføring, menneskelige ressurser og allierte teorier, teknikker og prinsipper for å motivere, mobilisere og administrere medarbeidere på alle nivå i organisasjonen, til kontinuerlig å forbedre måten de tjener eksterne kunder og hverandre på (Peltier et al., 2006). Organisasjoner med en høy grad av intern markedsførings orientering (IMO) har pågående prosesser for å produsere verdi for sine ansatte, veiledere og ledelse (Gounaris, 2008).

1.2 Tema og problemstilling

Ved å studere de veiledende prinsippene i intern markedsføring kobles de ofte til ansattes tilfredshet. Begrepet er forsket mye på og det er godt dokumentert at flere faktorer påvirker ansattes tilfredshet. For å bedre forstå ansattes relasjon og påvirkning til de ulike faktorene, hevder Peltier (et al., 2006) at en må skille mellom finansielle, sosiale og strukturelle forhold. Ansatte har ulike behov i jobbsammenheng, men uavhengig om det er en nyutdannet lærer eller en med full ansiennitet, handler det i intern markedsføring om at skoler tilegner seg kunnskap om læreres behov. Skoler kan legge til rette for å oppnå dette gjennom å utvikle og motivere sine ansatte, med et mål om å beholde og tilfredsstill kvalifisert personell. Skolene må framstå som et attraktivt jobbprodukt som vil tilfredsstill læreres behov.

Tema for avhandlingen blir å se på skoler fra et internt markedsføringsperspektiv og hvilke faktorer som kan påvirke læreres tilfredshet. Jeg har valgt og ikke avgrense avhandlingen til en bestemt skole, men se på grunnskoler og videregående skoler (1-13.trinn) som en enhet.

Følgende problemstilling er valgt for denne studien:

«Hvordan kan læreres tilfredshet økes med intern markedsføring som verktøy?»

Denne avhandlingen vil kartlegge faktorer under finansielle, sosiale og strukturelle forhold som kan påvirke læreres tilfredshet. Faktorer her er økonomiske belønninger, jobbstøtte, lærer til lærer og lærer til elev relasjoner, kontroll over undervisning og jobbfleksibilitet. For bedre forståelse vil tilfredshet og intern markedsføring beskrives i kapittel 2. I oppgaven vil jeg benytte teoretisk rammeverk av Peltier (et al., 2006) for å sette begrepene i sammenheng til hverandre. Skaalvik og Skaalvik (2009) har forsket på trivsel blant lærere som vil bli trukket inn i oppgaven. Problemstillingen skildrer et konkret spørsmål for skoler som organisasjonsenhet med fokus på lærere.

1.3 Nytteverdi

Funnene i denne undersøkelsen vil gi en beskrivelse av læreres tilfredshet på nåværende tidspunkt. Den vil kunne fortelle om det er hensiktsmessig å vurdere læreres tilfredshet basert på finansielle, sosiale og strukturelle forhold, med elementer knyttet til jobbaktiviteter og sosiale relasjonelle områder. Knyttet til rekrutteringskrisen vurderer oppgaven problematikken fra en annen side, hvordan man kan øke tilfredsheten til de som er i yrket. Langsiktig vil det være med et ønske om å beholde kvalifisert personell i yrket. Oppgaven har en samfunnsmessig verdi ved å gi skolene en forståelse av å vurdere intern markedsføring som verktøy og hvilken betydning det kan gi organisasjonen som helhet.

1.4 Masteravhandlingens struktur

Masteravhandlingen består av totalt fem hovedkapittel. Kapitlene starter med å gi leseren en beskrivelse av hensikten og oppsummeres til sist.

I kapittel 1 har jeg redegjort for bakgrunn og aktualisert temaet. Hensikten er å gi forståelse for det som har dannet den overordnede problemstillingen og det som har avgrenset studiet mot jobbtildfredshet og intern markedsføring i skoler.

Kapittel 2 har til hensikt å belyse oppgavens teoretiske forankring som vil danne grunnlaget for videre arbeid med metode, analyse og drøfting. Jeg vil gå i dybden på begrepene jobbtildfredshet og intern markedsføring. Det teoretiske rammeverket under 2.4 tar for seg

finansielle, sosiale og strukturelle forhold, samt opplevd kvalitet på tjenesten i figur 1. Figuren presenterer syv hypoteser i en forskningsmodell.

Kapittel 3 er metode, her er hensikten å redegjøre for de valgene jeg har gjort og hvorfor jeg vurderer de som mest hensiktsmessig vurdert mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket. Kapitlet vil redegjøre for forskningsdesign og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Undersøkelsen lages i Google Forms og kapitlet gjør rede for utvalget som skal besvare undersøkelsen, samt en kort beskrivelse av analysene som skal gjennomføres i kapittel 4.

SPSS benyttes som verktøy i kapittel 4 for å analysere dataene. Det gjennomføres primært en faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Dataenes validitet og reliabilitet skal vurderes. Det avgjøres hvilke hypoteser som forkastes eller beholdes baserte på de ulike kriteriene.

I kapittel 5 vil jeg drøfte eventuelle funn og resultater. Jeg vil gjøre rede for oppgavens begrensninger og hva som vil være hensiktsmessig for videre forskning.

2 Teori

Hensikten med teorikapitlet er å presentere relevante teorier for begrepene fra problemstillingen: tilfredshet og intern markedsføring (IM). Tilfredshet omtales ofte i sammenheng med lojalitet og bevaringen av ansatte. Peltier (2013) mener bevaring av ansatte er avgjørende for alle organisasjoners langsiktige suksess og beskriver situasjonen som svært relevant når det oppstår situasjoner hvor det er mangel på en type arbeidskraft. Hensikten er å presentere teoretisk rammeverk med empirisk grunnlag for hva som påvirker tilfredsheten til lærere. I mine litteratursøk finnes det ingen studier i Norge hvor intern markedsføring sees i sammenheng med læreres tilfredshet. Teori fra litteratur, vitenskapelige artikler og forskningsstudier på sykepleiere vil danne grunnlag for dette kapitlet. For å tilegne meg mer kunnskap om skole og lærere, har jeg benyttet Bedre skole, som er et populærvitenskapelig tidsskrift for lærere og skoleledere.

2.1 Tilfredshet

Trivsel omtales ofte som årsaken til tilfredshet og dette er to begreper som henger sammen og brukes om hverandre. Jobbtilfredshet er et bredt studert konsept innen mange forskjellige yrkesområder. Christen mener at mye av den pågående interessen for jobbtilfredshet er knyttet til troen om at jobbtilfredshet er svært relatert til ansattes lojalitet, arbeidsinnsats og det å bevare eller holde på de ansatte (Peltier et al., 2006). Jobbtilfredshet har av Spector blitt definert som holdninger og refleksjoner av hvordan mennesker liker eller misliker deres jobber (Peltier et al., 2006). Jobbtilfredshet er nært beslektet med well-being, som blant annet Diener, Suh, Lucas og Smith (1999) hevder er en kategori av fenomener som inkluderer menneskers emosjonelle responser, tilfredshet på bestemte områder og global bedømmelse av tilfredshet med livet (Peltier et al., 2006).

2.1.1 Motivasjons- og hygiene faktorer

Fredrick Herzberg (1960) forsket på faktorer som motiverer ansatte og hevder disse er grunnlaget for at mennesker er tilfredse på jobb. Hans forskning har vist at tilfredshet og mistilfredshet er relatert til ulike sett av forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013 7:260). Herzberg mener motivasjonsfaktorene fremmer tilfredshet i arbeidet og motiverer til bedre ytelse. Disse er sterkt relatert til arbeidsoppgavenes karakter, det en faktisk gjør på jobb. Han

mener arbeidsoppgavene må være utfordrende, interessante og varierte og at en har ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. Samtidig mener Herzberg prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en jobb er motivasjonsfaktorer, sammen med annerkjennelse, forfremmelse og vekst (Jacobsen og Thorsvik, 2013 7:261).

Hans teori er kalt tofaktorteori med motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Han ser på det som to uavhengige forhold, endres faktorer som gir mistriivsel, øker ikke nødvendigvis tilfredsheten. Herzberg mener mistilfredshet eller mistriivsel i arbeidet er knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan ansatte blir behandlet. Mistilfredshet kan oppstå som et resultat av bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledernes kompetanse og måte å lede på, samt mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede. Andre hygiene faktorer mener Herzberg kan være arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses, lønn, status, sikkerhet i jobben og forhold ved arbeidet som påvirker fritid og privatliv (Jacobsen og Thorsvik, 2013 7:261).

Teorien gir ikke fullstendig svar på hva som gjør ansatte tilfreds eller mistilfreds, ettersom mennesker er forskjellige og har ulike motiver, ønsker og mål for sitt arbeid. Herzbergs teori er omdiskutert og nyere forskning hevder blant annet at de sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet.

2.1.2 Tilfredshet innen markedsføring

Et overordnet mål med markedsføring er å dekke og tilfredsstillende behov og ønsker ulike målgrupper har. Bedrifter som overvinne vanskeligheter for å nå sine mål om kunde verdi og kundetilfredshet, anses som en suksessbedrift (Kotler, 2005). Fra kundens perspektiv er tilfredshet definert som en persons følelse av glede eller skuffelse over hvordan han synes firmaets produkt fungerer i forhold til forventningene (Kotler, 2005). Gustafsson et al. (2005) mener tilfredshet ligner på den globale evalueringen av service, som består av kundenes oppfatning av hvor god tjenesten er eller hvorvidt tjenesten oppfyller forventningene (Peltier et al., 2006). MacStravic (2002) er en av de som hevder ansatte kan vurderes som kunder i IM og vurderes etter de kundebaserte prinsippene for tilfredshet (Peltier et al., 2006).

En skole vil på lik linje som andre bedrifter ha flere interesser. Eksempler på interesser kan være ansatte, lærere, foreldre, fylkeskommunen og kunnskapsdepartementet. Kotler (2005) påpeker at det vil være risiko ved å velge å gjøre kun en interessant tilfreds, da det kan

medføre at andre interessenter blir mistilfredse. Organisasjonen må arbeide ut fra tankegangen at den vil forsøke å skape kundetilfredshet på et høyt nivå forutsatt at den oppnår en akseptabel grad av tilfredshet blant andre deltakere ut fra sine samlede ressurser (Kotler, 2005). Mange studier har funnet at bedrifter som har produkter eller tjenester av førsteklasses kvalitet nyter flere fordeler som økt kundetilfredshet og lojalitet, lavere markedsføringskostnader og større markedsandeler (Peltier et al., 2006).

2.1.3 Tilfredshet blant lærere

Internasjonal forskning (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Strober & Rennert, 2008) viser at lærere tilhører en av de yrkesgruppene som opplever sterkest jobbrelatert stress og utbrenthet. I Norge er det gjort forskning av Skaalvik og Skaalvik på trivsel blant 2249 lærere i fem regioner. De beskriver trivsel som en subjektiv følelse som er vanskelig å fange opp og beskrive. Ifølge deres forskning svarer hver tredje lærer at de ikke ville valgt yrket om igjen, og at de ofte tenker på å slutte i yrket. *«Forskere har prøvd å måle trivsel som tilfredshet med ulike forhold knyttet til arbeidet, for eksempel tilfredshet med fysiske forhold eller med det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Problemet med et slikt mål på trivsel er at det kan variere fra lærer til lærer hvilke forhold som skaper eller reduserer trivsel. I vår undersøkelse stilte vi derfor mer generelle spørsmål om trivsel, uten referanse til konkrete forhold ved skolen»* (Skaalvik og Skaalvik, 2009 s.32).

De konkluderer med at de fleste lærerne trives godt, men at mange trives på tross av forhold ved arbeidet som gjør at de ikke ville valgt yrket om igjen og at mange vurderer å slutte. De hevder trivselen svekkes for lærere som føler utmattelse og som utvikler lave mestringsforventninger. Økende tidspress i skolen er godt dokumentert i internasjonal forskning (Hargreaves, 2003; Lindqvist & Nordänger, 2006) som viser at tempoet er stort og at lærerne har liten tid til å roe ned og til å puste ut i løpet av skoledagen. Skaalvik og Skaalvik henviser til Ballet, Kelchtermans og Loughran (2006) som hevder gjennom internasjonal forskning at lærernes autonomi gradvis snevres inn som følge av at skoleeiere, byråkrater og skoleledere i stadig større grad detaljstyrer og kontrollerer skolene og lærerne.

«Dette er en bekymringsfull utvikling, fordi lærerne daglig står i situasjoner hvor de må ta mange valg og hvor valgene ikke kan utsettes. Lærerne trenger derfor autonomi innenfor klare rammer. Klare rammer gir både handlefrihet og trygghet til å gjøre valg som lærerne

tror på. En lærer som mangler handlingsrom eller som ikke kjenner grensene for sitt eget handlingsrom, blir ingen trygg og god lærer» (Skaalvik og Skaalvik, 2009 s.36).

2.1.4 Sammenlignbart med sykepleiere

I innledningen ble sykepleiesituasjonen i USA beskrevet. Her beskrives jobbstress av Hays (et al. 2006) som noe som oppstår når ansatte må bære byrden av en økt arbeidsbelastning på grunn av manglende bemanning og en arbeidsplan som er lite fleksibel (Peltier et al., 2006). Cohen (2006) mener dette fører til økt mistilfredshet, assosiert med en dårlig planlagt arbeidsplan, urealistisk arbeidsmengde, obligatorisk overtid og ledelsens manglende respons på ansattes bekymring (Peltier et al., 2006). Mistilfredse ansatte er en medvirkende årsak til de negative oppfatninger pasienter får, knyttet til kvaliteten av tjenesten. Beskrivelsen av sykepleiesituasjonen er lik hvordan Skaalvik og Skaalvik (2009) beskriver hvordan de samme tingene sliter på lærere og skaper mistilfredshet. I forskningen av Skaalvik og Skaalvik (2009) har de ikke valgt å knytte tilfredshet mot ulike forhold på arbeidsplassen som fysiske forhold, eller det sosiale miljøet. Forskningen som er gjort på sykepleiere er basert på IM og tar hensyn til ulike forhold på arbeidsplassen. Det vil være hensiktsmessig for meg å se på lærernes tilfredshet i sammenheng med ulike forhold på arbeidsplassen. Dette kommer fram under 2.3.

2.2 Intern markedsføring – IM

En helhetlig markedsføringsprosess deles gjerne inn i tre deler: ekstern markedsføring, intern markedsføring og interaktiv markedsføring. Jeg vil se nærmere på intern markedsføring (IM). Med en bachelor i markedsføring er mitt inntrykk at IM i mange bedrifter får mindre oppmerksomhet enn den eksterne markedsføringen. Sett i sammenheng med rekrutteringskrisen i skolen er det økt fokus på rekruttering av studenter til lærerstudiet. Jeg mener det er svært viktig å sette av ressurser og prioritere IM i like stor grad. Det er her organisasjonen blir i stand til å gjennomføre den interaktive markedsføringen best mulig. Kotler (2005) mener intern markedsføring burde komme før den eksterne, da det har ingen hensikt å love kunder god service, før medarbeidere vet hvordan de yter det.

I litteraturen indikeres det en mangel på enighet rundt definisjonen av IM (Gronroos, 1994; Papolomou-Doukakis & Kitchen, 2004). Berry og Parasuraman (1991) foreslo:

«IM entails the company's effort to improve its attractiveness as potential employer so that the company can attract, select and retain the best employees in delivering excellent quality of service to external customers» (Gounaris, 2008 s.404).

I markedsføringslitteratur hevdes IM å behandle ansatte i et kundeperspektiv. IM ble introdusert av Berry rundt 1976. Bakgrunnen var å løse et problem knyttet til servicekvalitet. Flere (Berry & Parasuraman, 1991; Gounaris, 2006, Lings & Grenley, 2005) mener IM handler om å tilfredsstille ansatte gjennom organisatorisk forpliktelse, ved å tilføre verdi til de ansatte (Peltier et al., 2006). De mener ansatte må behandles som kunder eller klienter og vurderes som et internt produkt som kan øke kvaliteten på servicen. Tanken bak IM er at om dette blir gjort, kan det inspirere ansatte til å vise positive holdninger til organisasjonen og utgjøre en forskjell i forbedret service til organisasjonen eller deres kunder og klienter. Berry mener den implisitte antakelsen som driver IM, er at tilfredse ansatte vil utføre jobbene deres bedre og ha innvirkning på kundenes tilfredshet. Basert på Berry's tolkning vil en tilfreds lærer kunne utføre jobben bedre, noe som vil påvirke skolens og elevenes tilfredshet.

Det har vært mange diskusjoner rundt hva IM innebærer og hvilke aktiviteter IM består av. Kotler (2005) mener IM fungerer på to plan, hvor første plan er å få forskjellige funksjoner til å samarbeide. Funksjonene må samordnes ut fra en kundeorientering (Kotler, 2005 1:23) På andre plan må andre avdelinger slutte opp om markedsføringen, også de må bli kundeorienterte. Skal skolen ha verdier om nulltoleranse for mobbing, må lærere, vikarer, assistenter, SFO-personell osv. være omforent om tiltak eller handlinger for unngå mobbing. Noen ganger er det ikke mangel på kompetanse som gjør at bedrifter går dårlig, men det at de forskjellige avdelingene ikke samarbeider (Kotler, 2005 3:77). Kotler anbefaler SWOT-analyse hvor svake og sterke sider belyses, som et ledd i intern analyse.

Til tross for forskjellige definisjoner, virker det å være enighet rundt fem hovedkomponenter som IM består av:

«...IM has evolved around five major components; treating employees as internal customers, enabling employees to become customer oriented, human resource management-oriented view point, internal exchange and strategic tools (Gronroos, 1981; Papasolomou, 2006; Kelemen & Papasolomou-Doukakis, 2004; George, 1990; Dennis, 1995)»
(Altarifi, 2014 s.127).

På bakgrunn av dette, la Rafiq og Ahmed (2000) fram deres definisjon som er sitert i litteraturen og anses som den mest omfattende definisjon av de ulike aspektene av IM. Deres definisjon av konseptet er som følger:

«The planned effort, using marketing as an approach to the worker, that permits organizational resistance to change to be overcome, and is able to align, motivate, interfunctionally coordinate and integrate employees towards the effective implementation of functional and corporate strategies, so as to achieve the satisfaction of the external customer through a process that will make possible satisfied, motivated and customer-oriented employees» (Altarifi, 2014 s.127).

Elementene skal hjelpe å gi konsekvent høy kvalitet i enhver organisasjon. Gounaris, Vassilikopoulou og Chatzipanagiotou (2010) spesifiserte tre måter for å måle kvaliteten på IM. Den første er å samle intern markedsrelatert informasjon som hjelper å spesifisere ansattes behov og forventet verdi, den andre er å etablere intern kommunikasjon mellom ledere og underordnede og den tredje er å respondere på ansattes behov og forventede verdi.

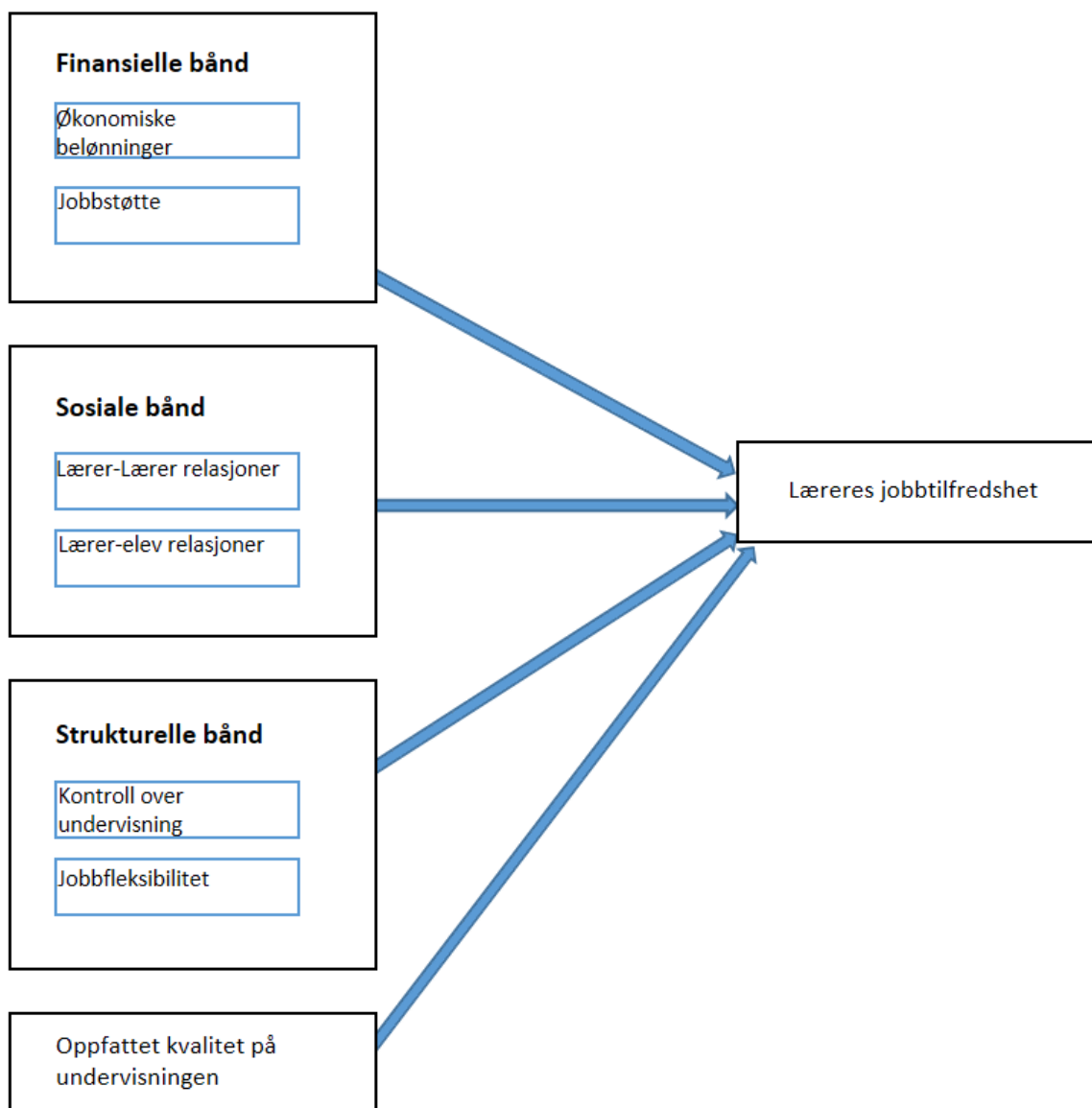
2.3 Teoretisk rammeverk

Jeg vil benytte en modell utviklet av Peltier, Pointer og Schibrowsky (2006) som er akseptert og i stor grad benyttet i flere studier mot blant annet sykepleiere. Modellen har fokus på IM og hvordan ansatte påvirkes av finansielle, sosiale og strukturelle bånd på arbeidsplassen. Modellen vurderer ansattes oppfatning av kvaliteten på tjenesten og hvordan det påvirker tilfredsheten.

Ifølge Ballantyne (2003) og Rafiq og Ahmed (2000) kan IM brukes for å utnytte arbeidsgiver-arbeidstaker og ansatt-arbeidstakerforhold for å øke trivsel, gi lavere frafall, generere bemanning, og som relasjonsmarkedsføring – positivt påvirke tjenestekvaliteten (Peltier et al., 2006). Peltier (et al., 2006) henviser til flere (Cooper og Cronin, 2000; Murrow og Nowak, 2005; Peltier et al. 1997, 2003, 2004) når de mener at med kundebasert orientering tilbys en klar retning for utvikling av konseptuelle og empiriske modeller for effektiv IM og hvordan de påvirker tilfredshet. Fordi tjenestene ofte er produsert og konsumeres samtidig, er det høye nivåer av kundekontakt og interaksjoner i de fleste servicesettinger. Som en forlengelse til relasjonsmarkedsføring, ble IM foreslått som en måte å sikre at de ansatte er villige deltakere i

levering av kundeservice. Modellen av Peltier (et al., 2006) er en hypotetisk modell og vil forklares nærmere under hver hypotese. Hypotesene blir en avgrensning av overordnet problemstilling, hvor problemstillingen blir omgjort til en forskningsmodell.

Som modellen i figur 1 indikerer, er lærernes jobbtilfredshet påvirket av finansielle, sosiale og strukturelle bånd og oppfattet kvalitet på tjenesten. Jeg har definert tjenesten som deres undervisning. Ifølge modellen er finansielle bånd begrepsfestet med finansielle belønninger og jobbstøtte, mens sosiale bånd inkluderer relasjoner med andre lærere og relasjonen mellom lærer og elev. De strukturelle båndene sees i sammenheng med kontroll over oppgaver og jobbfleksibilitet. Båndene inkluderer flere av Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer.



Figur 1 - Forløpere til læreres tilfredshet

2.3.1 Finansielle bånd

Murrels (et al.) mener finansielle insentiver er en enkel måte å bygge relasjoner med ansatte og at slike insentiver er typisk designet for å gi riktige monetære insentiver for å få ansattes tilfredshet og lojalitet (Peltier et al., 2006). Det innebærer ifølge Miceli og Mulvey (2000) vanligvis lønn, frynsegoder i form av helseforsikring og pensjonsytelser, og muligheten til å gjøre ekstra inntekt gjennom overtidsbetaling (Peltier et al., 2006). Ved å legge de sammen, kan den totale pengeverdien eller kompensasjonspakken beregnes. Når verdien arbeideren

mottar eskalærer, øker det graden hvor arbeidstakere mener organisasjonen er forpliktet til dem, verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres trivsel (Peltier et al., 2006).

En systematisk kunnskapsoversikt fra Kunnskapssenter for utdanning konkluderer med at det ikke er mulig å finne noen effekt av prestasjonslønn til lærere på elevenes læringsutbytte. Det er derfor nødvendig å finne andre tiltak for å motivere lærere til å bli i jobben (Lillejord, 2015 s.78).

Mari Lande With har brukt tall fra Statistisk Sentralbyrå i perioden 1975-2010 knyttet mot lærerrekuttering og hevder lærere tjener dårligere, sammenlignet med andre yrker. Hun mener en årsak er lite lønsspenn fra en er ferdig utdannet, og at det er vanskelig for en ambisiøs lærer å oppnå høyere lønnsnivå enn andre. Innsatsen påvirker ikke lønnen, slik det gjør for eksempel ingeniører (Lassen, 2015). Peltier (et al. 1997) mener at for sykepleiere tyder mye på at lojalitet bygget utelukkende på økonomiske insentiver, ikke gir et bærekraftig konkurransefortrinn, da ansatte kan lokkes av andre firmaer som tilbyr tilsvarende eller høyere økonomisk belønning (Peltier et al., 2006). Jeg vurderer det tilnærmet likt for lærere, som reguleres etter tariff. Flere (Reineck og Furino, 2005; Sparks et al. 2005) hevder økonomiske belønninger kan fungere som en motivasjon til å forlate, hvis andre typer som personlige og psykologiske belønninger ikke er tilstede i jobbmiljøet. Hypotese forkortes til H.

H1a: Læreres oppfatning av økonomiske belønninger er positivt relatert til deres jobbtillfredshet.

Kanter (1993) hevdet at å ha tilgang til organisatoriske ressurser som er nødvendige for å utføre sitt arbeid, fører til mer forpliktende, fornøyde og lojale medarbeidere som er i stand til å utøve høyere nivåer av selvstendighet og mestringsevne (Peltier et al., 2006). I prosjektet ARK&APP av 20 forskere har de studert valg og bruk av ressurser i skolen.

«Både lærere og elever har til alle tider brukt ressurser for læring i tillegg til læremidler som er utviklet av forlag. Det radikalt nye er hvordan digitaliseringen og Internett har gjort tilgangen umiddelbar og ubegrenset i sin store variasjon av tekster og medieformer. Dette skaper utfordringer både for elevenes læring og ikke minst for lærerens rolle som veileder og tilrettelegger av læring» (Gilje, 2016 s.19).

Knyttet til jobbstøtte er «lærertetthet» en pågående diskusjon. Utdanningsforbundet ber om økning.

«Det Utdanningsforbundet ønsker, er en forsterket minstenorm for lærertetthet som sikrer at hver skole har et forsvarlig minimum av lærerressurser tilgjengelig. Da bidrar vi til at skolene har forutsetning for å gi barn og unge et likeverdig opplæringstilbud, uavhengig av hvilken skole elevene går på. Minstenormen vil ikke frata skolene fleksibiliteten til å organisere opplæringen og fordele lærerressursene mellom klasser og grupper slik de ønsker. Snarere er poenget å gi skoleledere og lærere økt fleksibilitet i det pedagogiske arbeidet ved å sikre at det faktisk finnes tilstrekkelige lærerressurser å fordele» (Lied, 2015 avsnitt 9).

Flere (Gould & Fontenla, 2006; van der Wiele et al. 2002) mener ansatte som er godt støttet vil bli mer fornøyd og flinkere til å utføre jobben sin og skape høyere nivåer av kundetilfredshet (Peltier et al., 2006).

H1b: Læreres oppfatning av jobbstøtte er positivt relatert til deres jobbtillfredshet.

2.3.2 Sosiale bånd

En tilnærming for å forklare ansatte-til-arbeidsgiverforholdet er gjennom sosial utvekslingsteori (social exchange theory) som refererer til hvor godt to parter samhandler og danner avhengighetsforhold. Gouldner (1960) beskriver sosial utveksling som en betingende utveksling mellom parter med forventninger om gjensidighet (Peltier et al., 2006). Peltier (et al., 2006) mener at gjennom disse utvekslingene utvikler partene følelsesmessige bånd over tid gjennom kommunikasjonsprosessen. De mener kommunikasjon anses som en tilretteleggende dimensjon mellom medlemmer i en organisasjon, hvor positiv kommunikasjon kjennetegnes av empati, reflekterende lytting og støttende kommentarer. Melten et al. (2005) understreker et behov for ledere til å kommunisere med kontaktpersoner som en måte å legge til rette for bedre kundetilfredshet (Peltier et al., 2006).

I skolen har en lærer flere sosiale relasjoner: relasjonen mellom lærer og elev, lærer til lærer i form av teammøter og faglig utveksling, lærer til foresatte og lærer til fagledere og skoleledelse. Når god kommunikasjon eksisterer mellom medlemmer, er det sannsynlige resultatet høyere jobbprestasjoner, økt trivsel og bedre kvalitet (Peltier et al., 2006). Et besøk

på godskole.no forteller meg under «voksnes psykososiale arbeidsmiljø» at det er to områder som utfordrer ansatte i skolen sitt psykososiale arbeidsmiljø. Det er krenkende, truende, ødeleggende, voldelig og negativ elevatferd, også er det samarbeidsutfordringer og negative relasjoner mellom voksne i skolen og mellom foreldre og ansatte i skolen.

Jeg har valgt å skille forholdet læreren har til andre lærere, fagpersonell (f.eks fagleder, veileder) og skoleledelsen fra forholdet læreren har til elever og foresatte. Fagleder anses i dag som et kontaktledd mellom øverste ledelse og lærere og har ansvar for den faglige oppfølgingen og veiledningen av lærere.

Sosiale bånd dekker ifølge Peltier (et al. 2003) og Barney (2002) et mye bredere utvalg av aktiviteter enn finansielle bånd og kan omfatte alle mellommenneskelig samhandlinger som eksisterer i en organisasjon (Peltier et al., 2006). I læreplanverket kunnskapsløftet (LK06) er samarbeid med hjemmet et tema.

«Foreldre/de foresatte har hovedansvaret for egne barn og de har stor betydning for barnas motivasjon og læringsutbytte. Samarbeidet mellom skole og hjem er sentralt både i forhold til å skape gode læringsvilkår for den enkelte og et godt læringsmiljø i gruppen og på skolen. En forutsetning for godt samarbeid er god kommunikasjon. I samarbeidet vil gjensidig kommunikasjon om elevenes faglige og sosiale utvikling og trivsel stå sentral»
(Utdanningsdirektoratet, 2006 s.5).

Utdanningsdirektoratet mener lærerens og ledelsens relasjonskompetanse er avgjørende for både elevenes læring, god vurderingspraksis og utvikling av læringsmiljøet (Utdanningsdirektoratet, 2016). Derfor er følgende hypotese formulert:

H2a: Læreres positive oppfatning av forholdet de har med andre lærere og støttepersonell er positivt relatert til deres jobbtilfredshet.

Et av de mest sentrale elementene i det sosiale systemet i skolen er samspillet mellom lærer og elev. På udir.no under «Lærer-elev-relasjonen» ligger følgende informasjon, sist oppdatert 24.06.16: *Relasjonen mellom lærer og elev har betydning for elevenes læringsresultater og atferd. Læreren vilje til å bry seg om alle elevene, vise interesse for den enkelte, være støttende og ha forventninger om utvikling, er viktig for å bygge en positiv relasjon.*

Roness (2011), Smith, Ulvik og Helleve (2013) hevder motivasjonen til lærere ligger i det å formidle fag og bidra positivt i barn og unges utvikling (Ulvik, 2014). Pianta og Stuhlman (2004) hevder kommunikasjonen mellom lærer og elev kan fremme eller hemme relasjonsutviklingen (Ulvik, 2014). «Foreldrene er viktige for elevenes læring og lærere med relasjonell kompetanse bygger allianser med foreldrene og møter dem på en profesjonell måte» (udir.no 24.06.16). Hypotesen nedenfor sammenfatter diskusjonen, men jeg i denne studien valgt å fokusere på relasjonen mellom lærer og elev og vil ikke videre analysere relasjonen mellom lærer og foresatte.

H2b: Læreres positive oppfatning av forholdet de har med elever vil bli positivt relatert til deres jobbtilfredshet.

2.3.3 Strukturelle bånd

Strukturelle bånd er ifølge Stichler (1995) en form for samarbeid mellom medlemmer i et nettverk, hvor forskjellige interessenter erkjenner og ser verdien av input fra andre for å oppnå ønskede mål (Peltier et al., 2006). Samarbeid mellom medlemmene kan gi en følelse av myndighet, og har i helsebransjen blant annet vært assosiert med bedre pasientutfall (Baggs et al. 1999) og en forsterket følelse av støtte og gjennomføring på jobb (Peltier et al., 2006). Myndighet eller fullmakt handler om organisatorisk kultur hvor flere mener det kan gi positive signaler ved å involvere ansatte på ulike nivåer i beslutningsprosesser (Peltier et al., 2006). Kanter (1977) hevder at egenskapene til en jobb kan enten begrense eller oppmuntre til jobbutførelse og jobbtilfredshet (Peltier et al., 2006). Hennes teori hevder at når ansatte har tilgang til informasjon, støtte, ressurser og mulighet til å lære og vokse, føler de seg bemyndiget. Linjene er kilder til strukturell myndighet og påvirker blant annet jobbtilfredshet.

Mange lærere uttrykker mangel på tid, hvor rapporter og annet papirarbeid tar tid. I en kronikk i Aftenposten (27.06.05) uttrykker Kjerschow dette:

«Mange lærere opplever i dag at krav til meningsløs rapportering og utfylling av skjemaer går på bekostning av faglig virksomhet... Et ord som er kommet på mote i de senere år er kvalitetssikring. Det lyder så harmløst fornuftig. Kvalitetssansen virker ansvarliggjørende, og ansvaret virker myndiggjørende. Ordet kvalitetssikring signaliserer imidlertid en organisert sikring fra oven, et utvendig byråkratisk kontrollsystem med krav til skjematisk dokumentasjon og rapportering til høyere instans. Slikt virker umyndiggjørende på dem som

er de faktisk ansvarlige i situasjonen. Dette er særlig foruroligende når det gjelder undervisning - hvor man fremfor noe må ha myndiggjøring for øye. Det første symptomet på at noe er galt, er at lærernes motivasjon og begeistring forsvinner. Når lærernes egne perspektiver, interesser og vurderinger ikke får virke skapende inn i konkrete avgjørelser i skolehverdagen, henvises deres anliggender til et subjektivt rom for privat synsing - og syting. Opplevelsen av å være underkjent som selvstendig, ansvarlig aktør i verden kan gjøre at ansvarsfølelsen og omsorgen for saken gradvis svinner».

Kontroll over oppgaver og jobbfleksibilitet tilhører strukturelle bånd. Cohen (2006) hevder at et vesentlig element for å styrke tilfredsheten er å ha en kultur som verdsetter kunnskap, erfaringer og perspektiver som ansatte tilbyr organisasjonen (Peltier et al., 2006). Laschinger og Finegan (2005) hevder ansattes oppfatning av hvor mye kontroll de har og følelsen av myndiggjøring viser seg å forbedre respekt og organisatorisk tillit (Peltier et al., 2006). Innen relasjonsmarkedsføring utvikles strukturelle bånd når kunden i en kjøper-selger relasjon føler seg involvert i beslutninger angående utvekslingsprosessen og resultatet. Forskning (Peltier, Boyt, Westfall, 1999 og Peltier et al. 2003, 2004) har funnet sammenheng mellom at ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet og sannsynligheten for å anbefale organisasjonen til andre ble påvirket av graden av strukturelle bånd (Peltier et al., 2006). Derfor følgende hypotese:

H3a: Læreres kontroll over oppgaver er positivt relatert til deres jobbtilfredshet.

Kelliher og Riley (2003) indikerer at fleksibilitet i administrering av arbeidskraft utgjør en bedre match mellom tilbud og etterspørsel av ansatte og forbedrer effektivitet og produktivitet (Peltier et al., 2006). De skiller mellom tre typer fleksibilitet: numerisk, finansiell og funksjonell. Den funksjonelle refererer til tildeling av ansatte som trengs i et firma i motsetning til spesialisering av arbeidskraft. Den numeriske handler om antall ansatte og summen av tiden de jobber. Den finansielle handler om evnen til justere lønnsstruktur i tråd med endringer knyttet til økonomiske forhold og konkurranseforhold. Peltier (et al., 2006) mener hver form har blitt funnet positivt assosiert med jobbtilfredshet og viser til Rosing og Korabik (1991) Kelliher og Riley (2003) Scholarios og Marks (2004).

Arbeidsdagen for lærere er ifølge Utdanningsforbundet fordelt slik at lærere i grunnskole og videregående jobber 8,6 timer hver dag. Det blir 43,25 timer i uka i 39 uker, mens det normale ellers i arbeidslivet er 37,5 timer i 45 uker. På utdanningsforbundet.no i deres

artikkel «La lærerne være lærere: vis tillit til profesjonen» (16.04.15) er de opptatt av at skolelærere og skoleledere må bruke sitt profesjonelle handlingsrom til å skape en best mulig utdanning ved bruk av klokt skjønn og fleksibilitet. Videre i artikkelen hevder de:

«I mange kommuner driver politikere og byråkrater med en mål- og resultatstyring som virker mot sin hensikt. Lokalpolitikernes intensjon er som regel bedre utdanning, men når detaljstyring fortrenger fleksibilitet og kontroll erstatter faglig og profesjonelt skjønn, blir utdanningen dårligere».

Peltier (et al., 2006) nevner flere forskere som styrker den neste hypotesen. Holtom og O'Neill (2004) mener økt fleksibilitet i arbeidstimer gir bedre muligheter for å balansere jobb og familieliv. O'Brien-Pallas, Duffield og Alksnis (2004) mener det gir mer handlefrihet til å bestemme hvordan de vil imøtekomme deres livsstil med de følelsesmessige og fysiske krav i jobben, og er forventet å forsterke jobbtilfredsheten (Halfer & Graf, 2006). Diskusjonen sammenfattes i følgende hypotese:

H3b: Læreres oppfatning om jobbfleksibilitet er positivt relatert til deres jobbtilfredshet.

2.3.4 Kvalitet og jobbtilfredshet

Linken mellom kvalitet på en tjeneste og kundens tilfredshet er godt dokumentert ifølge Peltier (et al., 2006). Men parallellen om at ansattes forventning om oppfattet kvalitet er relatert til personlig tilfredshet, hevdes å være underanalysert. Reeves og Hoy (1993) fant følgende:

«...employees who believe that management is committed to service quality enjoyed higher quality ratings by customers as well. They went on to say that this situation may motivate the employees to, in fact, provide higher service quality» (Peltier, Pointer og Schibrowsky, 2006 s.93).

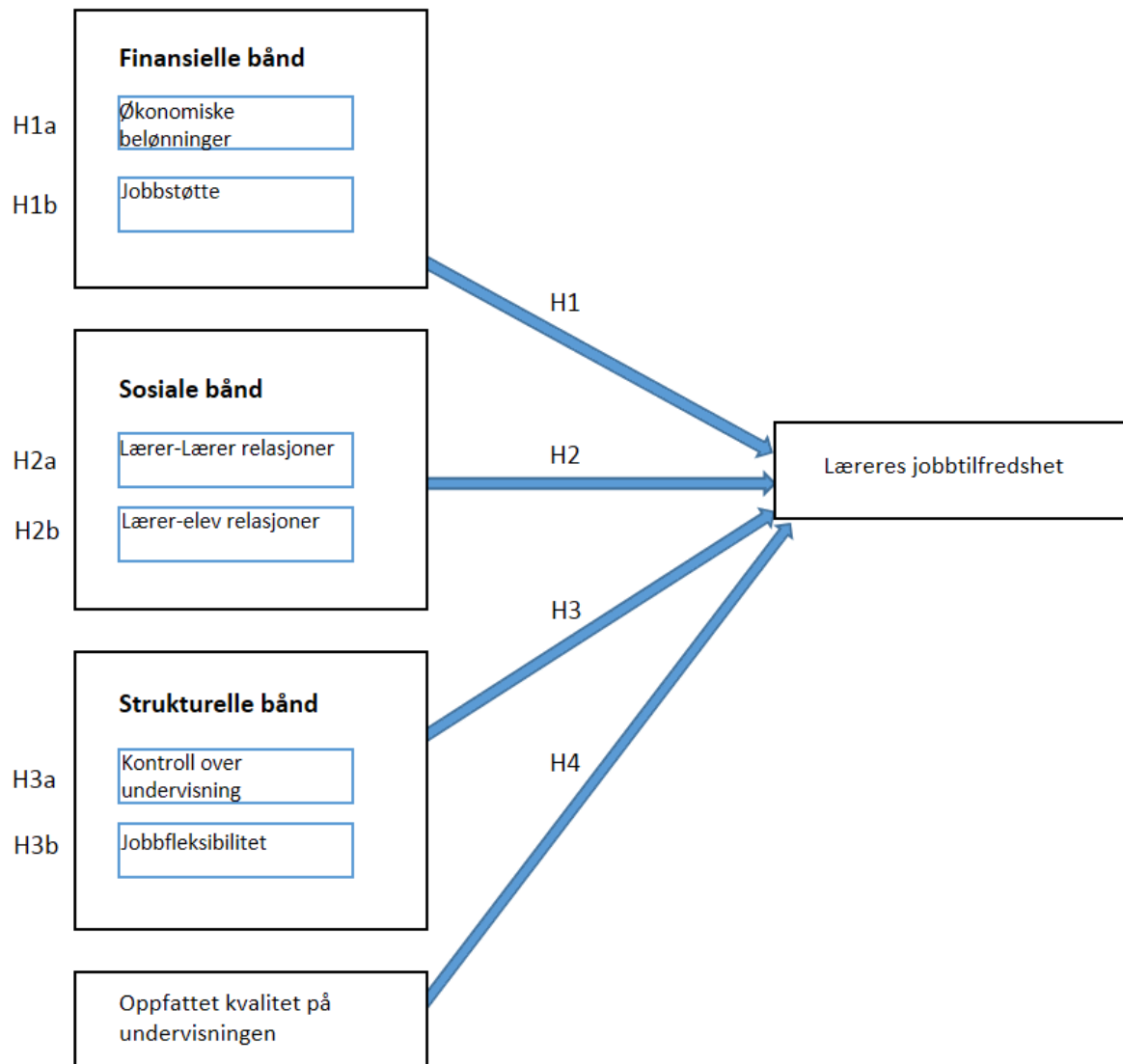
Gjennom interaksjon mellom veiledere, fagledere, andre lærere og ledelsen, burde lærere kunne vurdere kvaliteten på tjenesten. Tjenesten vurderer jeg som deres undervisning. Dette er en forenklet tolkning ettersom lærerrollen er mer kompleks enn kun undervisning. Jeg

mener det gir grunnlag for å påstå at læreres oppfatning av kvalitet på tjenesten er forventet å påvirke jobbtilfredsheten. Innen sykepleieforskning støtter Armstrong og Laschinger (2006), Mrayyan (2005) og Wagner (2006) seg mot dette ifølge Peltier (et al., 2006).

H4: Læreres oppfatning av kvalitet på undervisningen er positivt relatert til deres jobbtilfredshet.

2.4 Oppsummering

Teorikapitlet har gitt innsikt i begrepene jobbtilfredshet og intern markedsføring. Jeg har konkretisert problemstillingen i en forskningsmodellen hvor begrepene kan sees i sammenheng. Figur 2 oppsummerer syv hypoteser fordelt på finansielle, sosiale og strukturelle bånd, samt oppfattet kvalitet på undervisningen. I kapittel 3 vil jeg se nærmere på ulike faktorer under hvert av båndene, som kan påvirke læreres tilfredshet og hvordan dette kan måles.



Figur 2 - Forskningsmodell med tilhørende hypoteser

3 Metodiske tilnærminger

Hensikten med dette kapitlet er å gjøre rede for, og begrunne de valg jeg har gjort, herunder metode, forskningsdesign, utvalg og analyse. Metoden er redskapet til det jeg vil undersøke. Metoden hjelper å samle inn data, det vil si informasjonen jeg trenger til undersøkelsen (Dalland, 2012). Hensikten med dette kapitlet er å vise til et logisk forhold mellom problemstillingen og metoden i et helhetlig forskningsdesign (Everett og Furseth, 2014). Jeg vil redegjøre for valg av forskningsdesign som innebærer en survey via sosiale medier (forkortet til SoMe), hvordan jeg har gjort et utvalg av lærere og hvordan prosedyren for spørreundersøkelsen har vært. Jeg vil drøfte operasjonalisering av spørsmål, samt reliabilitet og validitet. Jeg vil redegjøre for hvilke analyser som blir gjort i kapittel 4.

3.1 Valg av forskningsdesign

Formålet er å finne ut hvorvidt hypotesene i forskningsmodellen (figur 2) stemmer overens med det lærere faktisk mener. Metoden anses som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2005 2:24). Å kartlegge virkeligheten har to hovedretninger, hvor jeg har en deduktiv tilnærming. Bakgrunnen er at jeg har definert hva jeg ønsker å undersøke og hypotesene gir forventninger om det jeg skal finne ut. Videre skal jeg samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten eller ikke. Empiri betyr kunnskap som er bygd på erfaring (Dalland, 2012 7:115). Kritikken mot deduktiv tilnærming er ifølge Jacobsen (2005) når forsker danner konkrete forventninger og begrenser informasjonstilgangen, slik at forskeren kan risikere å overse viktig informasjon. Jeg er kjent med risikoen og forsøker unngå å overse informasjon som kan virke motstridende.

Min undersøkelse har fått navnet «Hva gjør deg som lærer tilfreds?». Tittelen er i seg selv forklarende og handler om hvordan lærere beskriver deres situasjon på et gitt tidspunkt og jeg følger et deskriptivt design. For å finne designet som er best egnet for problemstillingen har jeg vurdert hvorvidt studien skal gå i bredden (ekstensiv) eller dybden (intensiv). Tidsaspektet for masteroppgaven gjør det vanskelig å benytte begge deler. Problemstillingen ser på skoler som et fellesbegrep, det er ikke én bestemt skole. Jeg vurderer det som hensiktsmessig å se på bredden. Ved å benytte modellen av Peltier (et al., 2006) legger den vekt på å kunne generalisere innhentet data. Med dette menes at det som finnes blant mange enheter, kan overføres med større sikkerhet til andre (Jacobsen, 2005 6:89). Bredden forteller hvor mange

undersøkelsesenheter vi ønsker å studere. Jacobsen beskriver det å gå i bredden som et forsøk på å få en presis beskrivelse av omfanget. Jobbtilfredshet anses som et avgrenset fenomen, ved å tilnærme seg fenomenet ekstensivt kan en undersøke hvordan fenomenet opptrer i forskjellige kontekster: omfanget av selve fenomenet og sammenhengen mellom fenomenet og andre variabler. Ved å gå i bredden er det vesentlig å holde seg til ett, eller noen få avgrensede fenomener (Jacobsen, 2005 6:94). På bakgrunn av dette følger jeg ekstensivt design. Ved valg av ekstensivt opplegg som undersøker få fenomener, men rekker over mange enheter, er det vanlig at en slik problemstilling ofte velger kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2005 4:62).

3.2 Kvantitativ metode

Valg av metode tar stilling til hvilken form for informasjon som samles inn, hvor den kvantitative metoden vurderer virkeligheten ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi informasjon i form av tall (Jacobsen, 2005). Utarbeiding og utforming av spørreskjemaer med faste svaralternativer er det vanligste måleapparatet for kvantitativ metode (Jacobsen, 2005 4:63). Metoden anses som hensiktsmessig når en har god kunnskap om fenomenet som skal teste teorier og hypoteser og ikke utvikle nye, samt har et ønske om å generalisere (Jacobsen, 2005). Dette samsvarer med hypotesene jeg skal bruke, samt ønske om å generalisere. Denne metoden for å samle inn empiri har både styrker og svakheter. Fordelene er å nå ut til mange enheter og ha oversikt, samt lave kostnader knyttet til gjennomføringen. Ulempene kan være overfladisk informasjon, mennesker blir påtvunget meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer og den analytiske avstanden kan gi lav forståelse. Jacobsen (2005) mener hovedpoenget med denne metoden er å kategorisere og presisere sentrale begreper før den empiriske undersøkelsen gjennomføres.

3.3 Spørreundersøkelse

Jacobsen (2005 12:236) mener grundig forarbeid er nøkkelen for å lage et godt spørreskjema. Han beskriver tre elementer som står sentralt, jeg vil redegjøre for disse i mine beskrivelser:

- a) Konkretisere (operasjonalisere) de begrepene vi ønsker å måle.
- b) Utforme spørsmålene så korrekt som mulig, forsøke å unngå at selve spørsmålene skaper uønskede resultater.

c) Bestemme om spørreskjemaundersøkelsen gjennomføres via personlig intervju, telefonintervju eller gjennom å sende skjemaene i posten eller via internett.

Jeg skal ta i bruk elektronisk spørreskjema og har valgt Google Forms som plattform for å utforme denne. Vurderingen er at det er en kostnadsfri tjeneste jeg opplever som brukervennlig og dermed ikke så tidkrevende. Den gir mulighet for anonymisering og kan distribueres via e-post eller som en link som kan deles til Google+, Facebook og Twitter. Jeg har valgt å distribuere undersøkelsen via sosiale medier (SoMe) med Facebook som primærkanal. Jeg vil gå nærmere inn på dette under utvalg i neste delkapittel. Spørreskjema krever ekstraarbeid i planleggingsfasen, men det gir muligheter for å analysere raskere (Jacobsen 2005 12:236). Respondentene kan svare når det passer de og det krever ingen planlegging for å sette opp møter. Spørsmålene er ofte kategoriserte med svaralternativer, slik at tidsbruken for respondentene er overkommelig.

3.4 Utvalg og prosedyre

Ved kvantitativ tilnærming er det av rent praktiske grunner ofte umulig å spørre samtlige enheter, det må dermed gjøres et utvalg (Jacobsen, 2005 13:276). Utvalgsproblematikken ligger i å gjøre et utvalg hvor ingen grupper systematisk faller fra slik at utvalget blir skjevt, eller ikke representativt (Jacobsen, 2005). Enhetene jeg ønsker å uttale meg om er skoler, derunder lærere som målgruppen. Teoridelen tar stilling til at lærere bruker mye tid på skjemaer og rapportering, jeg vurderer at målgruppen har evne til å besvare undersøkelsen elektronisk.

Jacobsen (2005) mener undersøkelsens relevans går på hvor stor interesse vi kan regne med at respondenten har for problemstillinga. Intern markedsføring er nok ikke det lærere fra 1-13 trinn har mest kunnskap om, men kun lærere kan si noe om deres tilfredshet. Læreryrket omtales ofte i media og rekrutteringsdebatten er aktuell nå. Jeg ønsker at lærerne ser nytte av å bistå med sin erfaring og kunnskap knyttet til tilfredshet og at de ser viktigheten av forskning framfor påstander. Jacobsen (2005) hevder en kan anta at interessen for å svare er ganske høy når en har direkte og personlig opparbeidet kunnskap om problemstillingen. Jeg tror tilfredshet på arbeidsplassen kan være enklere å uttale seg om via anonyme spørreskjema, framfor et personlig intervju hos en skole. Jacobsen (2005) hevder den personlige avstanden til undersøkeren kan øke anonymitetsfølelsen og medvirke til at flere svarer og produserer mer sanne svar.

Ifølge registerbasert personellrapportering til SSB var det i 2008 registrert 66 522 sysselsatte lærere i undervisningsstillinger i kommunale og fylkeskommunale grunnskoler og 24 995 i videregående skole (Raabe, 2009). Jeg har gjort et ikke-sannsynlighetsutvalg. Faren er et systematisk skjevt utvalg hvor relevante grupper ikke kommer med (Jacobsen, 2005). Som nevnt innledningsvis til kapittel 3 valgte jeg sosiale medier (SoMe) som kanal, dette har utelukket lærere som ikke er en del av SoMe fra undersøkelsen. Likevel vurderte jeg kanalen som hensiktsmessig da jeg hadde mulighet til å fordele undersøkelsen til respondenter jeg vet representerer alle trinn, slik at både barneskole, ungdomsskole og VGS blir representert. Holterman og Johnsen (2015) viser til statistikk når de hevder 25% av lærere i grunnskolen er menn. Det vil dermed være en skjev fordeling ved å kun undersøke tilfredshet blant menn, da kvinner utgjør 75% av lærere. En fordel med SoMe er spredningseffekten det kan ha. Det er dermed ikke gitt at den vil bli delt.

Jeg har gjort et skjønnsmessig utvalg ved å distribuere undersøkelsen til lærere jeg har personlige relasjoner til i mitt nettverk. Jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen i tidsrommet hvor lærerne har påskeferie fra 10-18.april. Jeg startet med å distribuere undersøkelsen til 40 stykker. De 40 ble oppfordret til å dele med en eller flere kolleger. Samtidig ble jeg medlem av en gruppe på Facebook med navn «Status lærer», hvor jeg postet undersøkelsen. Jeg mener dette tilhører en kategori av utvalg Jacobsen (2005) kaller selvutvelgelse. De som ønsker å svare, kan svare. Innlegget skapte reaksjoner, samtidig ga det respondentene mulighet til å stille meg spørsmål, noe denne type undersøkelse vanligvis utelukker. En del viste interesse og ønsket at resultatene deles med gruppen når avhandlingen er ferdig. Andre ga gode tilbakemeldinger som å inkludere voksenopplæringa. Noen ga en utfyllende tekst om deres syn på tilfredshet i skolen, andre var kun negativ. Dette er noe av det spennende med sosiale medier og åpent forum. Jeg hadde et mål om 150 besvarelser, men endte opp med besvarelser fra 270 respondenter.

Jeg vil ikke få en garanti for at utvalget er representativt for populasjonen. Jeg har likevel valgt å nå respondenter på denne måten, da e-post ofte kan havne under spam, bli slettet før undersøkelsen er besvart, ikke åpnet osv. Samtidig kan relasjonen jeg har til respondentene ha bidratt til økt interesse for å svare. Jeg må ved et ikke-sannsynlighetsutvalg være forsiktig med å generalisere fra utvalg til populasjon, da man aldri kan være sikker på at utvalget er representativt (Jacobsen, 2005). *Vedlegg 1* viser hvordan utvalget ble introdusert for undersøkelsen. Mine etiske vurderinger til utvalget er at hver enkelt respondent ikke kan gjenkjennes. Respondenten vil ikke bli spurt om alder, arbeidssted eller geografisk tilhørighet.

Vedlegg 2 viser at studien er meldt inn til Personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og deres retningslinjer vil bli fulgt.

3.5 Operasjonalisering og utforming av spørsmål

Tilfredshet anses som et abstrakt fenomen og må konkretiseres i spesifikke spørsmål for å være målbare. En kunne spurt direkte: hvor tilfreds er du med din skole? Problemet vil være ulik tolkning av begrepet og det er her operasjonalisering kommer inn. Dette innebærer gjerne flere spørsmål og vi kan måle gjennom konkrete indikasjoner (Jacobsen, 2005 12:237). For undersøkelsen har jeg valgt spørsmål kategorisert under finansielle, sosiale og strukturelle bånd, opplevd kvalitet på undervisningen og generell tilfredshet. Kategoriseringen er knyttet til den teoretiske forankringen, med tilpasninger og justeringer for relevans til studiet og forskningsmodellen. Innen jobbtilfredshet har det vært mange diskusjoner om hvilke spørsmål som skal anvendes. Peltier et al. (2006) gjorde en kvalitativ undersøkelse bestående av 20 intervju som har pekt ut områder og aktiviteter for spørreskjemaet. Jeg har ikke hatt mulighet til en slik forstudie selv og benytter meg av deres kunnskap.

Lik som Peltier (et al., 2006) og Peltier, Schibrowsky og Nill (2013) har jeg valgt en Likert-skala, med fem punkter, hvor respondenten svarer hvor tilfreds eller mistilfreds den er til gitte påstander. Jeg har valgt å bruke ordet fornøyd framfor tilfreds på skalaen. Spørsmålene på skjemaet er lukket, respondenten gis ikke mulighet til å besvare spørsmål med fri tekst. For at det skal være enkelt for respondenten er den samme skalaen brukt som alternativ fra spørsmål fra 4-33. Det vil også gjøre prosessen med å omkode svar til tall enklere i analysen. Jeg har valgt å ha med en midtkategori for å gi balanse på skalaen med oddetall. Samtidig mener jeg midtkategorien er viktig for hva lærerne faktisk mener. I følge Jacobsen (2005) er dette et forsøk på å måle intensiteten i enkelte forhold og kalles rangordnede svar, med ordinalt målenivå. Jeg har valgt å gi respondenten muligheten til og ikke besvare et spørsmål eller en påstand.

De første spørsmålene handler om respondentens bakgrunn. Skaalvik og Skaalvik fant ingen forskjeller knyttet til geografisk tilhørighet i deres forskning (2009), jeg har dermed utelukket dette. Jeg har stilt tre spørsmål for å kunne skille respondentene i analysedelen: kjønn, antall års erfaring som lærer og hvilket trinn læreren i hovedsak underviser på. Her kartlegges utvalget.

I de følgende underkapitler vil jeg gå igjennom operasjonalisering av spørsmål under finansielle, sosiale og strukturelle forhold, samt opplevd kvalitet på undervisning og generell jobbtilfredshet. Undersøkelsen ligger i sin helhet i *vedlegg 3*.

3.5.1 Finansielle bånd

Finansielle bånd tilhører H1 i forskningsmodellen. Respondentene skal vurdere påstander til to ulike kategorier. Under økonomiske belønninger er timelønn/månedslønn, pensjonsordning og helseforsikring brukt for måling. Under jobbstøtte er opplæring, mulighet for videreutdanning, antall pauser og anerkjennelse brukt som måling. Totalt 7 elementer. Disse er tilnærmet lik det Peltier (et al., 2006, 2013) og andre (Spector, 1985;) har anvendt i deres forskning. Påstandene er oversatt og tilpasset denne undersøkelsen. Som figur 3 viser, er H1 formet som en ettvalgs matrise hvor respondenten merker av sitt svar rangert fra 1-5.

	Svært misfornøyd	2	3	4	Svært fornøyd
Timelønnen/månedslønnen du tjener (timebasert eller fast engasjement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensjonsordningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helseforsikringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplæring i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for videreutdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall pauser du kan ta og når	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkjennelse for jobben du gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 3 - Måling finansielle bånd

3.5.2 Sosiale bånd

Sosiale bånd tilhører H2 i forskningsmodellen. Her er det totalt 8 påstander knyttet til kommunikasjon og relasjon en lærer har til lærere og elever. Spørsmålene støttes av Sectors

36 elementer (1985) med flere (Peltier et al., 2006, 2013). Spørsmålene er oversatt og tilpasset min forskningsmodell, hvor jeg har fokus på kommunikasjon/relasjon med elever og ikke foresatte i denne undersøkelsen. Som figur 4 viser, er H2 formet som en ettvalgs matrise hvor respondenten merker av sitt svar rangert fra 1-5. Figur 4 viser hvilke påstander H2 tar for seg.

Kommunikasjonen mellom lærerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samholdet til lærerpersonalet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relasjonen til veileder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon mellom deg og skoleledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon med støttepersonell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon mellom deg og elevene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ditt forhold til elevene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan elevene hører på deg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4 - Måling sosiale bånd

3.5.3 Strukturelle bånd

Strukturelle forhold tilhører H3 i forskningsmodellen og er kategorisert i kontroll over undervisning og jobbfleksibilitet. For måling her viser figur 5 hvilke påstander respondenten skal ta stilling til. De er tilnærmet lik anvendelsen til Peltier (et al., 2006, 2013) men oversatt og tilpasset. Totalt 7 påstander.

Frihet til å gjøre jobben slik du vurderer den best	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dine spesifikke undervisningsansvar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Din evne til å gjøre undervisningen best for elevene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevbelastningen i løpet av en arbeidsdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Påvirkning av overtiden du jobber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall timer du jobber hver dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsplanens fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 5 - Måling strukturelle bånd

3.5.4 Oppfattet kvalitet på undervisningen

Under opplevd kvalitet har jeg valgt å vurdere undervisningskvalitet hos andre lærere, fagleders fokus på kvalitet i undervisningen og skoleledelsens fokus på kvalitet i undervisningen. Totalt 3 elementer.

Undervisningskvalitet hos andre lærere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fagleder/veileders fokus på kvalitet i undervisningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skoleledelsens fokus på kvalitet i undervisningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 6 - Måling kvalitet

3.5.5 Generell jobbtilfredshet

Som figur 7 viser måles til sist generell jobbtilfredshet til personalet, arbeidsplassen, elevene, nivå av jobbstress og tilfredshet til jobben. Totalt 5 elementer. Spørsmålene har empirisk grunnlag og er benyttet innen forskning på jobbtilfredshet av flere (Gounaris, 2008; Peltier (et al., 2006, 2013).

Tilfredshet med lærerpersonalet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfredshet med skolen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfredshet med elevene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfredshet med mengden jobbstress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilfredshet med jobben din	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 7 - Måling generell jobbtilfredshet

3.6 Oppgavens troverdighet

For å si noe om undersøkelses troverdighet, handler det om reliabilitet og validitet.

Reliabilitet har betydning fra det engelske ordet reliable og betyr hvorvidt undersøkelsen er pålitelig, at vi kan stole på den. I praksis betyr dette om målingene er utført nøyaktig.

Validitet handler om undersøkelses begrepsmessige gyldighet, om undersøkelsen har målt det den ønsker (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) henviser til Silverman (1993) som mener at gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data (Jacobsen, 2005 11:213). I 3.6.1 og 3.6.2 vil jeg forklare begrepene relatert til min avhandling.

3.6.1 Reliabilitet

Reliable data anses som pålitelige data (Everett og Furseth, 2012). Det er vanlig å vurdere datas reliabilitet ved å vurdere hvorvidt uavhengige observasjoner og målinger av ett og samme fenomen gir samme eller tilnærmet likt resultat (Everett og Furseth, 2012). Jeg vil benytte statistikkprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), hvor jeg kan gjennomføre reliabilitetsanalyse ved hjelp av Cronbach's alpha. Cronbach's alpha er en

koefisient for pålitelighet og forteller oss om de data vi har samlet inn og konklusjonene vi har trukket, er riktige (Jacobsen, 2005). Reliabilitet kan ikke kalkuleres helt presist. Alpha-verdier varierer fra 0 til 1, der verdier over 0,70 har tilfredsstillende reliabilitet.

Reliabilitet etableres gjennom dokumentasjon av framgangsmåter, datagenerering og analyse. Jeg har benyttet Google Forms og SPSS for å redusere feil med selve databehandlingen. Undersøkelsen fra Google Forms hentes ut i ferdige statistikker eller i et Excel dokument som importeres direkte til SPSS etter koding hvor svaralternativer gis tallverdier. Gjønnes og Tangenes (2012) mener det er en utfordring å vurdere reliabiliteten til tilfredshet når det blir gjort målinger med eksempelvis Likert-skala. De mener reliabilitetsproblemet ligger i at en ikke kjenner til hva de ulike respondentene legger i de ulike svaralternativene, som svært misfornøyd, misfornøyd eller svært fornøyd.

3.6.2 Validitet

Datas validitet har å gjøre med utvalg og innsamling av data (Everett og Furseth, 2012 8:135). At en undersøkelse er valid betyr at den er gyldig og relevant (Jacobsen, 2005). Det er i undersøkelsesprosessen viktig å tenke om det en samler inn er relevant for studiet. Validitet dreier seg om i hvilken grad måleparameteren faktisk måler det konseptet som den aktuelle suksessfaktoren refererer til (Gjønnes og Tangenes, 2012 3:96). Å vurdere tilfredshet er utfordrende ettersom det kjennetegnes ved en rekke karakteriserende egenskaper, og oppfattelsen av disse egenskapene hviler på skjønn hos den som observerer (Gjønnes og Tangenes, 2012).

Jacobsen (2005) skiller mellom *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ekstern validitet*.

Begrepsvaliditet knyttet til spørreskjema, handler om spørsmålene som stilles måler det teoretiske fenomenet vi ønsker svar på. Teorikapitlet har dannet grunnlag for det som utgjør spørreskjemaet og operasjonaliseringen viser til at spørsmålene er aksepterte gjennom annen forskning. Den interne validiteten dreier seg ifølge Andersen (2013) om kvalitet og troverdighet, der fortrolighet med mange ulike typer data gir detaljert innsikt om de enkelte tilfellene. Det handler om å ha dekning i empirien fra undersøkelsen i forhold til konklusjoner som trekkes (Jacobsen, 2005). Den eksterne validiteten handler om hvorvidt en kan generalisere et funn til å gjelde i andre sammenhenger. Andersen (2013) mener ytre eller ekstern validitet, bygger på analytisk generalisering. Det må vurderes hvorvidt det er

systematiske skjevheter. «God pålitelighet (reliabilitet), begrepsmessig gyldighet og god intern gyldighet er forutsetninger for ekstern gyldighet» (Jacobsen, 2005 15:371).

3.7 Faktoranalyse

Ifølge Friborg (2011) har faktoranalyse to hensikter, finne ut hvor mange bakenforliggende faktorer variablene kan reduseres til og hvordan variablene kan kombineres i ulike faktorscorer. Jeg vil gjennomføre en utforskende (exploratory) faktoranalyse for å fastslå hvordan de forutsette finansielle, sosiale og strukturelle båndene, samt opplevd kvalitet på tjenesten presenteres i dataene. Faktoranalysen skal forenkle datamaterialet ved å redusere antall variabler til et sett mindre antall faktorer. For å bedre intern pålitelighet vil jeg følge Kaiser's (1960) eigenvalue-kriterier. Eigenvalue er et redskap jeg vil bruke for å bestemme hvilke faktorer jeg vil trekke ut i faktoranalysen. Eigenvalue er et tall som uttrykker hvor sterk forklaring en faktor har, grensen er vanlig å sette ved 1 og høyere. En faktor som har lavere eigenvalue enn 1 fjernes som oftest fra videre analyser da den anses som mindre signifikant. Peltier (et al., 2006) valgte blant annet å fjerne elementer som hadde for lave faktorladninger eller kryssladet. Dette vil jeg vurdere i analysen i kapittel 4.

Faktoranalysen benyttes til å teste konvergent validitet, om respondentene har svart systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel. Analysen tester også i hvilken grad våre variabler måler ulike ting. Dette kalles diskriminant validitet. En forutsetning er at variablene er på kontinuerlig målenivå, dette analyseres via deskriptiv statistikk.

For å beslutte hvilke spørsmål som hører til hvilke faktorer, vil jeg følge det Sannes (2004) kaller en tommelfingerregel. Faktorladningen (factorloading) skal være høyere enn 0,5 og nest høyeste faktorladning skal være 0,3 eller lavere. Regelen tilsier at et spørsmål kan kun tilhøre en faktor. En liberal regel anbefales kun for nødstilfeller og innebærer at differansen mellom høyeste faktorladning og den neste skal være minst 0,2.

3.8 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsanalyse gjennomføres for å måle korrelasjonen mellom variablene i undersøkelsen og i hvilken grad ulike variabler er relatert til hverandre (Holme og Solvang, 1996). Et av de vanligste korrelasjonsmålene er Pearsons R. Relasjonen mellom variablene

uttrykkes som R og varierer mellom -1 og $+1$. R er 0 dersom det ikke er noe mønster i det hele tatt i forholdet mellom variablene (Holme og Solvang, 1996). En må være varsom i tolkningen da R kan overvurdere styrken til sammenhengen i de tilfeller hvor tallverdien av R er i området $0,5$ (Holme og Solvang, 1996), Jacobsen (2005) mener at R under $0,3$ indikerer en svak sammenheng og R over $0,5$ indikerer en sterk. Sannes (2004) mener en faktorladning kan sammenlignes med en korrelasjonskoeffisient, den sier noe om lineær sammenheng mellom et spørsmål og en faktor.

3.9 Regresjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen vurderer ikke kausale sammenhenger, mens regresjonsanalysen skal analysere den kausale modell jeg har valgt. For å kvalitetssikre hypoteser hevder Gjønnnes og Tangenes (2012) at det kun er én ting å gjøre, å teste sammenhengen statistisk gjennom en regresjonsanalyse. Jeg skal gjennomføre en regresjonsanalyse hvor hensikten er å forutse hvordan uavhengige variabler gjør det mulig å forutse utfall på en avhengig variabel (Holme og Solvang, 1996). I denne analysen vil den avhengige variabelen være læreres jobbtilfredshet. Regresjon uttrykkes som R^2 . Det er en forutsetning at data har forholdstallsnivå og at det predikeres gjennomsnittsverdier på den avhengige variabelen (Holme og Solvang, 1996). Regresjonsanalysen gir mulighet til å vurdere hvor god forskningsmodellen er, hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige variablene.

3.10 Oppsummering

Dette kapitlet har redegjort for hvorfor jeg gjennomfører spørreundersøkelse. Det gir mulighet til å nå ut til mange og har lave eller ingen kostnader. Utvalget som skal besvare undersøkelsen er lærere fra eget nettverk og «Status lærer», samt de undersøkelsen eventuelt er delt med. Operasjonaliseringen har gitt påstander som skal måle læreres tilfredshet på en skala fra 1-5. Kapitlet har gitt en forklaring av de ulike analysene (faktor, korrelasjon og regresjon) som skal gjennomføres i neste kapittel for å vurdere reliabiliteten og validiteten. I neste kapittel presenteres resultatene fra undersøkelsen.

4 Analyse og resultater

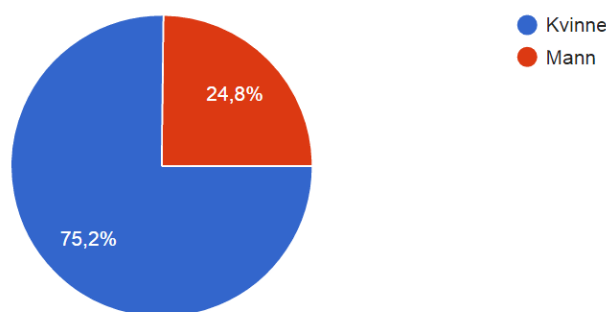
I dette kapitlet vil jeg analysere innhentet data fra spørreundersøkelsen, data analyseres i SPSS. Jeg vil presentere funnene fra spørreundersøkelsen og analysene som er gjort for å belyse problemstillingen. Dataene skal vurderes mot kriterier for reliabilitet og validitet. Jeg vil analysere hvor godt spørreskjemaet var til sitt formål og hvorvidt forskningsmodellen måler det den skal måle. Dette skal gjøres med faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Kapitlet starter med deskriptiv statistikk for å vurdere utvalget og for å få oversikt over dataene.

4.1 Deskriptiv statistikk

Sannes (2004) mener deskriptiv statistikk er viktig for å ha oversikt over dataene og at det gir bedre kjennskap til respondentene med en oversikt over det de har svart. Det kan bidra til dypere forståelse av resultatene og fortolkningen av hva de betyr. De tre første spørsmålene jeg stilte var faktuelle spørsmål om kjønn, antall års erfaring og hvilket trinn læreren i hovedsak underviser på. Det var totalt 270 besvarte undersøkelser. Av de som besvarte undersøkelsen var fordelingen mellom kvinner og menn som figur 8 viser. Dette er svært likt statistikk presentert under 3.4, hvor ca. 25% av lærere i skolen i dag er menn. Det viser at utvalget er representativt basert på kjønn, slik kjønnsfordelingen til populasjonen er.

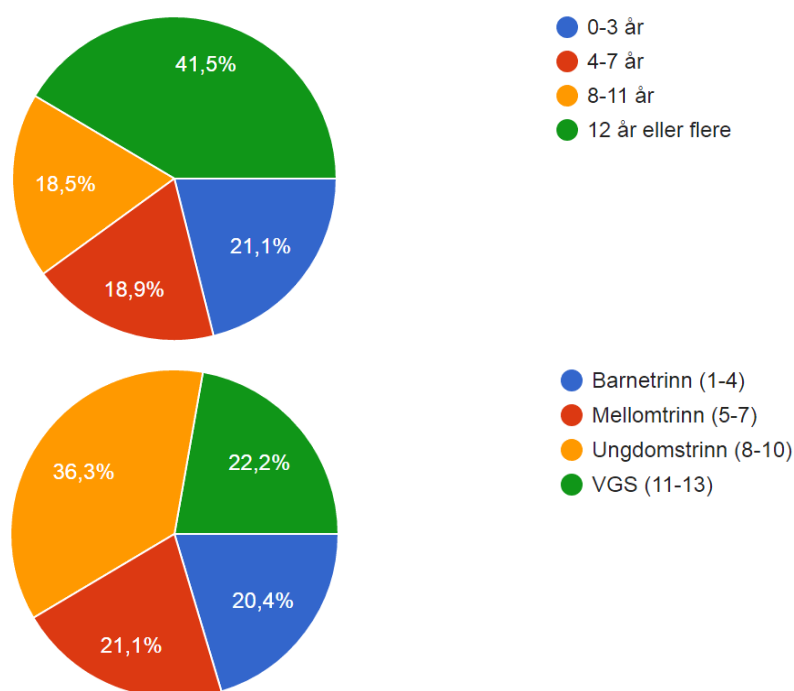
Kjønn

270 svar



Figur 8 - Utvalg fordelt etter kjønn

Som figur 9 viser har 41,5% av lærerne som besvarte undersøkelsen mer enn 12 års erfaring, 18,5% har mellom 8 og 11 års erfaring, 18,9% har mellom 4 og 7 års erfaring, og 21,1% har mellom 0-3 års erfaring. Figuren viser i det nederste kakediagrammet at respondentene er godt representert fra alle trinn, med en liten overvekt på lærere fra ungdomstrinn hvor 98 stykker eller 36,3% jobber. 20,4% jobber på barnetrinn, 21,1% på mellomtrinn og 22,2% på VGS. Dette er trinnet lærerne i hovedsak jobber på, en lærer kan likevel undervise på flere. Det viktigste jeg leser fra denne statistikken er at alle trinnene er representert.



Figur 9 – års erfaring og hovedsakelig undervisningstrinn i %

Vedlegg 4 viser oversikt over deskriptiv statistikk fra spørsmål 4-34. Tabellen viser N - antall som har besvart spørsmålet, minimum og maximum (om ytterpunktene på skalaen fra 1 til 5 er brukt), gjennomsnitt, standardavvik (std.deviation), skjevhet (skewness) og kurtose (kurtosis). For spørsmål H1a 1,2 og 3 som tilhører økonomiske belønninger varierer gjennomsnittet fra 3,19 til 3,46, noe som betyr at de fleste er hverken fornøyd eller misfornøyd, men det er en svak helling mot 4 på skalaen som er fornøyd. For H1b 1,2,3 og 4 som tilhører jobbstøtte er gjennomsnittet noe lavere og varierer fra 3,12 til 2,86, det gir en verdi under 3 på skalaen som gir en svak helling mot misfornøyd. For alle spørsmål under H1 er det ikke problemer med at fordelingen er skjev og verdiene under kurtose er lavere enn

2,52. Sannes (2004) mener verdiene burde være under 2,52 for å benytte statistiske teknikker som er basert på normalfordeling.

For spørsmål H2a 1,2,3,4 og 5 som tilhører relasjonen mellom lærer og lærer, varierer gjennomsnittet fra 3,08 til 3,96, som gir en helling mot fornøyd. H2a 2 som har gjennomsnitt på 3,96 måler samholdet til lærerpersonalet. Ut fra statistikken er gjennomsnittet fornøyd med samholdet. For H2b 1,2 og 3 som tilhører relasjonen mellom lærer og elev, varierer gjennomsnittet fra 4,29 til 4,53 og er hypotesen med høyest score og nærmest svært fornøyd. På H2b 1 finner jeg undersøkelsens høyeste kurtoseverdi på 4.36 som betyr at kurven er spiss (kurtosis) og betyr at mange respondenter har svart fornøyd og svært fornøyd her. På H2b 2 og 3 viser den deskriptive statistikken at ingen har benyttet seg av laveste verdi på skalaen, svært misfornøyd.

For spørsmål H3a 1,2,3 og 4 som tilhører lærerens kontroll over undervisninga varierer gjennomsnittet fra 3,08 til 4,04 som gir en helling mot fornøyd skalaen. På H3a 3 er det også en kurtoseverdi som gir spiss kurve, verdien er på 2,59. Som nevnt betyr det at mange respondenter har svart det samme, i dette tilfellet fornøyd på skalaen. Spørsmålet måler evnen til å gjøre undervisningen best for elevene. For spørsmål H3b 1,2,3 som tilhører jobbfleksibilitet varierer gjennomsnittet fra 2,66 til 3,23. 2,66 er den laveste scoren i undersøkelsen og måler lærerens påvirkning av overtid.

For H4 som måler opplevd kvalitet på tjenesten varierer gjennomsnittet fra 3,23 til 3,77. For de siste spørsmålene som måler generell tilfredshet varierer gjennomsnittet fra 2,74 til 4,29. Spørsmålet med 4,29 i gjennomsnitt måler tilfredshet med elevene og har en spiss kurve med kurtoseverdi på 3,6. Gjennomsnittsverdiene er oppsummert i tabell 1.

Alle spørsmålene viser lavt standardavvik som indikerer lav spredning, dette betyr at respondentene i stor grad svarer det samme og er rimelig samstemt i besvarelsene. Tabellen viser at det ikke er problemer med skjevhet (skewness) i fordelingen. I videre arbeid med faktoranalysen forutsettes det at variablene er på kontinuerlig målenivå, er egnet for spørsmål med skalaalternativ og at respondentene har benyttet hele skalaen i besvarelsene. Ved analyse av deskriptiv statistikk mener jeg at resultatene innfrir de gitte forutsetningene og jeg kan utføre analysen.

Tabell 1 - Oppsummert gjennomsnitt

Kategori	Gj.snitt
Finansielle bånd	
Økonomiske belønninger	3,3
Jobbstøtte	2,9
Sosiale bånd	
Lærer-lærer relasjoner	3,5
Lærer-elev relasjoner	4,4
Strukturelle bånd	
Kontroll over undervisningen	3,8
Jobbfleksibilitet	3
Oppfattet kvalitet på undervisningen	3,4
Generell tilfredshet	3,7
Skala fra 1-5, 1 er svært misfornøyd, 5 er svært fornøyd	

4.2 Faktoranalyse

Spørsmålene må verifiseres etter at data er innkommet. Dette betegnes ofte som instrumentvalidering (Sannes, 2004). Målene skal også vurderes, om de er stabile og robuste slik at de tåler små justeringer. For å sikre dette er det vanlig med minimum tre spørsmål for hver faktor som tilfredsstillere kravene. Dette betegnes som reliabilitet. Formålet er dokumentert i forskningsmodellen og jeg må undersøke om måleinstrumentet fungerer etter intensjonen og at spørsmålene gjenspeiler de begrepene og variablene modellen inneholder. Til det brukes faktoranalyse som jeg gjennomfører på syv faktorer som forventes å måle tilfredshet: økonomiske belønninger, jobbstøtte, lærer-lærer relasjoner, lærer-elev relasjoner, kontroll over undervisningen, jobbfleksibilitet og opplevd kvalitet på tjenesten. Reliabiliteten vurderes for hver faktor med Cronbach's alpha.

Jeg gjennomfører en faktoranalyse av alle spørsmål (item) fra 4-28 med rotasjonsteknikken Varimax. Ifølge Sannes (2004) benyttes denne når variablene ligger langt fra hverandre og det antas å være liten mulighet for sammenheng mellom de. Peltier (et al., 2006) valgte denne rotasjonsteknikken. Jeg beholder kravet om eigenvalue på 1 eller mer og analysen presenterer 6 faktorer. Når jeg studerer eigenvaluene er det en faktor som fjernes med 0,98 i eigenvalue og faktoren bidrar til å øke den totale forklarte variansen med 4%. Det skiller dermed lite for å beholde den. Jeg velger å gå videre med 6 faktorer, da videre analyser ville vært mindre

robust med 7 faktorer. Flere av faktorene ville ikke innfridd krav om tre spørsmål for hver faktor. Faktoranalysen som fordeler spørsmålene på 6 faktorer vises i tabell 2 under.

Tabell 2 - Faktoranalyse - Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
H4_3	0,828	0,139				0,122
H4_2	0,791	0,246		0,150	0,191	-0,125
H2a_4	0,732			0,111	0,163	0,293
H2a_3	0,633	0,254	0,109	0,169	0,186	
H2a_5	0,564		0,129	0,204	0,169	0,293
H1b_1	0,477			0,453	0,142	0,159
H3b_2	0,168	0,767				0,184
H3b_3	0,248	0,738				0,101
H3b_1	0,248	0,663		0,112	-0,154	0,206
H1b_3	-0,127	0,655		0,289	0,308	
H3a_4		0,615	0,229			0,392
H1b_4	0,255	0,329		0,284	0,314	0,326
H2b_2			0,908		0,111	
H2b_1			0,896		0,121	
H2b_3			0,824			0,190
H1a_3		0,121		0,797		
H1a_2	0,118			0,728		
H1a_1	0,113	0,195	-0,148	0,602		0,215
H1b_2	0,267			0,495	0,179	0,101
H2a_1	0,185		0,166	0,112	0,815	0,196
H2a_2	0,268		0,112		0,803	
H4_1	0,143				0,658	
H3a_2		0,222	0,128	0,202		0,770
H3a_1	0,168	0,381		0,106		0,729
H3a_3	0,202		0,274			0,564

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Faktorladningene merket med fet skrift er vurdert etter den strenge regelen med faktorladning over 0,5 og nest høyeste ladning 0,3 eller lavere. Fet skrift med understrek er vurdert etter den liberale regelen med en differanse på 0,2 mellom høyeste og nest høyeste ladning.

4.2.1 Faktor 1: Lærer – leder relasjoner

Denne faktoren blir ifølge faktorladningene en blanding mellom opplevd kvalitet på undervisningen og lærer til lærer relasjonen. Den har dog skilt ut spørsmål om skoleledelse og støttepersonell, slik at sammensetningen er ikke helt unaturlig. Den består av seks variabler hvor jeg beholder de fem med faktorladninger mellom 0,56 og 0,83. Reliabilitetstesten for variabelen viser at alle fem har en verdi over 0,7 med samlet Cronbach's alpha på 0,84. Det gir et tilfredsstillende resultat og jeg beholder variablene slik de er vist i tabell 1. Relasjon til veileder og kommunikasjon med støttepersonell har høyest reliabilitet, jeg kaller faktoren for lærer-leder relasjoner. Hadde jeg kun beholdt H4_3 og H4_2 som ladet sterkest, ville ikke kravet om tre variabler blitt oppfylt. Faktoren forklarer 17,1 % av den totale variansen.

4.2.2 Faktor 2: Jobbfleksibilitet

Denne faktoren lader seks variabler, men kun tre fyller kravene fra den strenge regelen. Det er variablene fra måleinstrumentet under jobbfleksibilitet som lader sterkest. Jeg vurderer likevel en variabel etter den liberale regelen ettersom det har en naturlig tilknytning. Variabelen som tilføres er antall pauser du kan ta og når. Variabelen har en faktorladning på 0,65.

Reliabilitetstesten for faktoren med fire variabler gir en Cronbach's alpha på 0,76, verdien hadde ikke økt ved å fjerne en av variablene. Faktoren forklarer 9,71 av den totale variansen.

4.2.3 Faktor 3: Lærer-elev relasjon

Tre variabler er fordelt på denne faktoren med ladninger mellom 0,82 og 0,91. Det er sterke ladninger, som inneholder kun de forventede variablene fra måleinstrumentet.

Reliabilitetstesten viser Cronbach's alpha på 0,87 som er tilfredsstillende, den ville økt til 0,89 ved å fjerne hvordan elevene lytter, men da ville ikke kravet om tre variabler innfridd. Faktoren forklarer 2,8% av den totale variansen.

4.2.4 Faktor 4: Økonomiske belønninger

Slik tabellen viser lader fire variabler her, hvor tre innfrir den strenge regelen. Muligheten for videreutdanning strykes fra videre analyser her. De tre variablene som lader mellom 0,60 og 0,80 er variabler fra måleinstrumentet. Reliabilitetstesten viser 0,69 som ikke er

tilfredsstillende. Det er likevel såpass nærme at jeg velger å beholde faktoren. Å fjerne en variabel ville ikke økt reliabiliteten, det ville derimot gjort at kravet om tre variabler ikke ville innfridd. Faktoren forklarer 4,15% av variansen.

4.2.5 Faktor 5: Lærer-lærer relasjon

Denne faktoren lader tre variabler mellom 0,66 og 0,82. De to dominerende fra måleinstrumentet er kommunikasjon med lærere og samholdet til lærerpersonalet. H4_1 som er undervisningskvalitets hos andre lærere lader her, noe som er delvis naturlig. Jeg beholder denne for å opprettholde kravet om tre variabler. Reliabiliteten innfrir med Cronbach's alpha på 0,74. Faktoren forklarer 3,89% av den totale variansen.

4.2.6 Faktor 6 – Kontroll over undervisningen

Den siste faktoren lader tre variabler etter den strenge regelen med faktorladninger mellom 0,56 og 0,77. I måleinstrumentet tilhører disse kontroll over undervisningen.

Reliabilitetsanalysen gir en Cronbach's alpha på 0,71 hvor ingen av variablene kan bidra til økning om de fjernes. Faktoren forklarer 3,81% av den totale variansen.

4.2.7 Datareduksjon

Jeg har sikret at hver faktor er entydig og definert ulikt fra de andre faktorene. Denne prosessen indikerer diskriminant validitet. Hver faktor tilfredsstillende kravene om minimum tre variabler. Oppsummert har reduksjonen ført til at jobbstøtte (H1b) under finansielle forhold er tatt ut grunnet kryssladninger. Jeg vurderer det også som at H4 er tatt ut, variablene fra H4 og H2a heter nå «lærer – leder relasjon». I forskningsmodellen ville det vært naturlig å plassere denne under sosiale forhold.

Jeg velger å gjøre en datareduksjon i SPSS hvor de nye faktorene konstrueres til seks variabler. Dette skjer gjennom transformering i SPSS hvor gjennomsnittsverdiene fra spørsmålene knyttet til variabelen ligger til grunn. De nye variablene presenteres i tabell 3 i ny deskriptiv statistikk. Denne gangen på variabelnivå. Statistikken vurderes ved å se gjennom fordelingssegenskapene, samt sammenhengen mellom de uavhengige variablene.

Statistikken ser grei ut, den gir utslag på kurtose under lærer til elev relasjon, denne er allerede vurdert. Lærer til leder relasjon som er ny variabel har en gjennomsnittsscore på 3,2, altså en svak helling mot fornøyd.

Tabell 3 - Deskriptiv statistikk etter datareduksjon

		Deskriptiv statistikk etter datareduksjon					
		Økonomiske belønninger score	Lærer til lærer relasjon score	Lærer til elev relasjon score	Lærer til leder relasjon score	Kontroll over undervisningen score	Jobbfleksibilitet score
N	Valid	260	260	264	265	266	265
	Missing	10	10	6	5	4	5
Mean		3,2853	3,8282	4,3775	3,2025	3,9173	2,9748
Std. Deviation		0,76435	0,69916	0,70796	0,88399	0,79546	0,82703
Skewness		-0,424	-0,885	-1,795	-0,201	-1,452	-0,267
Std. Error of Skewness		0,151	0,151	0,150	0,150	0,149	0,150
Kurtosis		0,869	1,592	5,353	-0,208	3,443	-0,121
Std. Error of Kurtosis		0,301	0,301	0,299	0,298	0,298	0,298
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

4.3 Korrelasjonsanalyse

Den neste analysen jeg gjennomfører er en bivariat korrelasjonsanalyse for å måle samvariasjonen mellom variablene. Her er læreres jobbtilfredshet lagt til analysen. Analysen presenteres i tabell 4. De fleste variablene er signifikant korrelert på 0,01 nivå (**) med to unntak. Det er ingen signifikant samvariasjon mellom økonomiske belønninger og lærer til elev relasjoner eller mellom økonomiske belønninger og lærer til lærer relasjoner. Det er dermed noe overraskende at det er en korrelasjon mellom økonomiske belønninger og lærer til leder relasjonen. Samvariasjonen mellom lærer til elev relasjoner er signifikant på 0,05 nivå.

Uten om dette er alle korrelasjonene positive og har en korrelasjon mellom ,172 og ,685. Det er flere med korrelasjon over 0,5 som viser sterk samvariasjon. Korrelasjonsanalysen viser en lineær funksjon med positiv hellingsvinkel (Holme og Solvang, 1996). Analysen viser at det ikke har oppstått multikolaritet (korrelasjon på 0,7 eller høyere) noe som er bra, da det

ville vist høy korrelasjon mellom de uavhengige variablene (Sannes, 2004). Det har betydning for regresjonsanalysen i neste delkapittel at det ikke har oppstått multikolinearitet.

Tabellen viser at den sterkeste samvariasjonen (Pearson=,685) er mellom læreres jobbtilfredshet og kontroll over undervisningen. Det er også sterk samvariasjon mellom læreres jobbtilfredshet og lærer til leder relasjoner. Det er noen svake samvariasjoner også, det er de som har verdi under 0,3. Det er blant annet lærer til lærer relasjoner og jobbfleksibilitet og lærer til lærer relasjoner og kontroll over undervisningen, noe som er naturlig.

Tabell 4 – Redigert korrelasjonsmatrise

		Correlations						
		Læreres jobbtilfredshet	Økonomisk belønninger	lærer til lærer relasjoner	Lærer til elev relasjoner	Lærer til leder relasjoner	Kontroll over undervisningen	Jobbfleksibilitet
Læreres jobbtilfredshet	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
Økonomisk belønninger	Pearson Correlation	,387**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000						
lærer til lærer relasjoner	Pearson Correlation	,513**	,122*	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,049					
Lærer til elev relasjoner	Pearson Correlation	,482**	0,063	,277**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,311	0,000				
Lærer til leder relasjoner	Pearson Correlation	,621**	,329**	,474**	,333**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000			
Kontroll over undervisningen	Pearson Correlation	,685**	,328**	,276**	,556**	,486**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Jobbfleksibilitet	Pearson Correlation	,609**	,401**	,254**	,172**	,475**	,534**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	
		** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
		* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

4.4 Regresjonsanalyse

I dette delkapittelet bruker jeg multippel regresjonsanalyse for å teste hvilke av de uavhengige variablene som bidrar til å forklare den avhengige variabelen best. Multippel gjør det mulig å bruke flere enn en uavhengig variabel i den samme ligningen (Aarnes, 2011). Som nevnt under 3.9 (se s.34) er jobbtildfredshet den avhengige variabelen, de uavhengige er variablene som har oppfylt kriteriene i de tidligere analysene: økonomiske belønninger, lærer til lærer relasjon, lærer til elev relasjon, lærer til leder relasjon, kontroll over undervisningen og jobbfleksibilitet. Jeg vil vurdere modellens forklaringssevne.

Jeg gjennomfører en regresjon av alle de uavhengige variablene og vurderer først sammendraget som er presentert i tabell 5. Jeg legger til de faktuelle spørsmålene om kjønn, antall års erfaring og undervisningstrinn. Det utgjør to ulike modeller. Jeg går videre med modell 1 på bakgrunn av forklaringsvariansen. Det som er relevant fra tabellen er *adjusted R Square* som viser 62% av variansen i den avhengige variabelen. I følge Sannes (2004) er det akseptabelt da det i samfunnsvitenskapelige studier sies å være et godt resultat om R² er rundt 0,3 eller høyere. Det er også relevant i hvilken grad modellen er statistisk signifikant, tabellen her viser ,000. Det betyr at modellen er signifikant på 1% nivået. I følge Sannes (2004) er det vanlig å bruke 10% nivået som kriterium i slike analyser. Det betyr at sammenhengen som er funnet i modellen er statistisk signifikant og har god forklaringskraft. De seks uavhengige variablene forklarer 62% av jobbtildfredsheten til lærere med modellen. De resterende 38% kan forklares av variabler og tilfeldigheter utenfor modellen.

Tabell 5 - Helhetlig modell sammendrag

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,625	,616	,37908

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,555	6	9,926	69,073	,000 ^b
	Residual	35,781	249	,144		
	Total	95,337	255			

Videre analyseres variablene som er oppsummert i tabell 6. Slik tabellen viser, har alle hypotesene positiv innvirkning på den generelle jobbtildfredsheten, utenom økonomiske

belønninger. Hypotesene H2a til H3b er signifikante på 1% nivået, som er solid. Økonomiske belønninger har ifølge analysen ingen effekt på jobbtfredshet for lærere. Betaverdiene er positive og varierer fra lavest 0,15 på H2B til sterkest 0,29 på H3a. Det betyr at H3a som er kontroll over undervisningen bidrar sterkest til å forklare læreres tilfredshet. Det er en positiv sammenheng mellom hypotesene og jobbtfredshet slik det var forventet i hypotesene, at de skulle påvirke tilfredsheten positivt.

Tabell 6 - Regresjonsresultater

Model	Hypotese	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
Økonomisk belønninger	H1a	0,068	1,588	0,114
Lærer til lærer relasjoner	H2a	0,260	5,892	0,000
Lærer til elev relasjoner	H2b	0,155	3,658	0,000
Lærer til leder relasjoner	H2c	0,166	3,414	0,001
Kontroll over undervisningen	H3a	0,294	5,965	0,000
Jobbfleksibilitet	H3b	0,248	5,120	0,000

a. Dependent Variable: Læreres jobbtfredshet
F= 69 p < .000, R2 = 61,6

Til sist gjennomfører jeg en regresjonsanalyse uten økonomiske belønninger, da er all støy som har kommet fram i analysene fjernet. Den siste regresjon består av H2a, H2b, H2c, H3a og H3b. Oversikten er vist i tabell 7. Som tabellen viser har ikke R2 endret seg noe særlig og de resterende fem variablene utgjør fremdeles 62% av jobbtfredsheten til lærere. Det som har endret seg er at alle er statistisk signifikant på .000, altså 1% nivå som er veldig solid. F har økt fra 69 til 83. Store F verdier angir lineær sammenheng (Aarnes, 2011). Hypotesene om at det er en sammenheng beholdes og null hypotesene om at det ikke er en sammenheng forkastes ($F < .000$). Betaverdiene er også veldig like forrige tabell, men H3a har økt påvirkningsgraden fra 0,29 til 0,31. Alle de resterende variablene har en positiv effekt på jobbtfredshet hos lærere.

Tabell 7- Regresjonsresultater 2

Model	Hypotese	Standardized Coefficients		t	Sig.
		Beta			
Lærer til lærer relasjoner	H2a	0,259		5,901	0,000
Lærer til elev relasjoner	H2b	0,151		3,587	0,000
Lærer til leder relasjoner	H2c	0,175		3,639	0,000
Kontroll over undervisningen	H3a	0,307		6,312	0,000
Jobbfleksibilitet	H3b	0,263		5,552	0,000

a. Dependent Variable: Læreres jobbtfredshet
F= 83 p < .000, R2 = 61,5

5 Oppsummering og drøfting av funn

Dette kapittelet har til hensikt å forsøke og besvare oppgavens problemstilling med spørsmål om hvordan læreres tilfredshet kan økes med intern markedsføring som verktøy. Teoretisk rammeverk danner hypoteser om at finansielle, sosiale og strukturelle bånd, samt oppfattet kvalitet på undervisningen, påvirker jobbtfredshet positivt. Disse testes empirisk med en spørreundersøkelse som måleinstrument. I løpet av ti dager besvarte 270 lærere representert av 75% kvinner og 25% menn undersøkelsen jeg utformet i Google Forms (vedlegg 3). Jeg har gjennomført faktoranalyse og reliabilitetsanalyse for å vurdere dataene i forhold til validitet og reliabilitet. Data som ikke har oppfylt kravene er tatt ut av videre undersøkelser for å redusere støy. Resultatene er tilfredsstillende. Hypotesene er testet gjennom korrelasjonsanalyse og multippel regresjonsanalyse, med SPSS som verktøy. Jeg vil drøfte resultatene fordelt på finansielle, sosiale og strukturelle bånd. Avslutningsvis vil jeg oppsummere oppgavens begrensninger, samt gi mine anbefalinger til videre forskning.

5.1 Finansielle bånd

Slik hypotesene ble presentert var det forventet at læreres tilfredshet ble påvirket positivt av finansielle bånd, herunder økonomiske belønninger og jobbstøtte. Ved gjennomføring av analysene ble resultatene noe annerledes. Økonomiske belønninger innfridde krav om faktorladninger over 0,5 og beholdt de tre variablene fra måleinstrumentet. Reliabiliteten var 0,69, men faktoren ble likevel tatt med videre. I regresjonsanalysen ble hypotesen forkastet, da den ikke var signifikant, det betyr at null hypotesen beholdes om at det ikke er sammenheng. Dette støtter opp om Lillejords (2015) forskning, hvor det ikke fantes noen effekt mellom prestasjonslønn til lærere og elevers læringsutbytte. Økonomiske belønninger vurderes ikke som et verktøy for å øke jobbtfredshet blant lærere i denne studien.

Under jobbstøtte ble kun spørsmålet om pauser tatt med videre i analysene. Resterende hadde for lave faktorladninger eller ladet på flere faktorer og innfridde dermed ikke kravene. Ved å studere den deskriptive statistikken var det jobbstøtte som oppnådde lavest samlet score med 2,9 i gjennomsnitt på skalaen fra 1-5. Selv om jobbstøtte ikke innfridde krav i denne undersøkelsen, kan en ikke ta for gitt at det ikke påvirker læreres tilfredshet positivt. En kvalitativ forstudie kunne gitt andre svar om hva som burde måles under jobbstøtte for lærere. Jeg mener jobbstøtte har en verdi for intern markedsføring, spesielt med tanke på opplæring. I

denne undersøkelsen har 41,5% av utvalget mer enn 12 års erfaring. Ville det vært annerledes om utvalget kun hadde ett års erfaring? Opplæring er definert som en påstand, men det er ikke definert opplæring til hva. For en fersk lærer er det mulig den vurderer opplæringen generelt, en annen kan tenke at det er opplæring i interaktiv tavle, eller at respondenten ikke husker opplæringen fra en del år tilbake. Dette kunne jeg definert annerledes i måleinstrumentet. Forskning fra Hollup og Holm (2014) forsterker dette, da det for mange er et praksissjokk med overgangen fra lærerstudiet til lærerrollen og at bedre veiledning/opplæring kunne styrket opplevelsen. Deres respondenter hadde sluttet i yrket og mente lærerrollen i stor grad var mer administrativ enn de var veiledet om. I denne studien er det ikke empirisk grunnlag for å konkludere med at finansielle bånd påvirker jobbtilfredshet for lærere.

5.2 Sosiale bånd

I analysene av sosiale bånd framkom det funn som har ført til noen endringer. Det var på forhånd forventet at lærer til lærer relasjonen og relasjonen mellom lærer og elev ville påvirke tilfredsheten til lærerne positivt. Analysene har tilført et ekstra punkt som er lærer til leder relasjonen, H2c. Relasjonen til støttepersonell lå tidligere under lærer til lærer relasjonen, disse ble skilt fra hverandre i faktoranalysen. Lærer til lærer relasjonen hadde faktorladninger på over 0,8 på spørsmål om samhold og kommunikasjon med andre lærere. Gjennomsnittet har svart 4, altså at de er fornøyd med samholdet til andre lærere. Kvaliteten på undervisningen hos andre lærere ladet også under denne faktoren, krav om validitet og reliabilitet opprettholdes. Lærer til lærer relasjonen korrelerte sterkest til den nye faktoren, lærer til leder relasjonen. Lærer til lærer relasjonen har i denne studien gitt empirisk grunnlag for å beholde hypotesen og man kan anta basert på sosial utvekslingsteori at lærerne samhandler godt seg imellom.

Lærer til elev relasjonen oppfylte kriteriene for validitet og reliabilitet med god margin slik faktoren var formet på måleinstrumentet. Høyeste faktorladning på 0,9 var knyttet til påstanden om forholdet læreren har til elevene. Påstanden hadde også høyeste gjennomsnittsscore på 4,53 som er nærme svært fornøyd på skalaen. Faktoren korrelerte sterkest med kontroll over undervisningen. Dette kan være en naturlig sammenheng, om en har god relasjon med elevene påvirker det lærerens evne til å ha kontroll over undervisningen. Dette stemmer med påstanden fra Utdanningsdirektoratet (2016) om at relasjonen mellom lærer og elev har betydning for elevenes læringsresultater og atferd, samt Peltiers (et al.,

2006) påstand om at positiv kommunikasjon kjennetegnes av reflekterende lytting. Jeg var nær å vurdere relasjonen til foresatte under denne hypotesen. Jeg tenkte likevel at en lærer som tilbringer tid med elevene i skolehverdagen kan oppnå en god relasjon til elevene uavhengig om relasjonen til foresatte er vanskelig. Jeg var for usikker på relasjonen til foresatte i denne studien, som er årsaken til at den ikke er inkludert. Lærer til elev relasjonen vurderes derimot som et verdifullt verktøy for å øke læreres tilfredshet.

Lærer til leder relasjonen oppstod som følge av faktoranalysen og jeg var usikker på hvorvidt jeg kunne plassere det under sosiale forhold. Det som ladet sterkest på faktoren tilhørte fra den opprinnelige forskningsmodellen H4 – oppfattet kvalitet på undervisningen. Ved å kalle den for H2c stryker jeg automatisk H4 fra modellen. Jeg valgte likevel å plassere den under sosiale bånd da tre variabler fra det opprinnelige måleinstrument tilhørte sosiale bånd. Faktoren utgjør totalt 17% av den totale forklaringsvariansen og er pålitelig med Cronbach's alpha på 0,84. Denne relasjonen korrelerte sterkest til læreres jobbtfredshet på ,621 som er en sterk sammenheng. Som nevnt i teoridelen er en lærer i relasjon med flere og sosiale bånd kan inneholde alle mellommenneskelige samhandlinger. En av relasjonene som vurderes her er den mellom lærer og veileder. Veileder i skolen har historikk fra 2003. Det er i dag over 40% av nyutdannede lærere som ikke får veileder. Hos lærere som får veileder er både tid og innhold varierende (Pedagogstudentene, 2017). Av utvalget i denne studien kan det være mange som ikke har eller har hatt veileder. Over 100 respondenter har valgt 3 på skalaen. Jeg burde gitt respondentene mulighet til å velge om de har/har hatt veileder eller ikke. Det ble 23.02.17 bestemt på stortinget at det skal utformes nasjonale rammer for en veiledningsordning, ordningen skal ivareta nytilsatte. Pedagogstudentene viser til forskning av Rambøll (2016) når de hevder en veileder reduserer praksissjokket og skaper trygghet. De mener i tillegg internasjonale studier bekrefter at veiledning bidrar til å minske frafallet av nyutdannede lærere. Med fokus på intern markedsføring i skolen og den funksjonen veilederrollen skal ha, vil det være svært viktig å få på plass. Vellykket veiledning kan slik pedagogstudentene fremhever det, gjøre lærerne mer dedikerte til læreryrket og bidra til god utvikling.

Som et funn av dette studiet kan lærer til leder relasjonen vurderes som et verktøy for å øke tilfredsheten blant lærere. Gjennomsnittsscoren til utvalget er i dag 3,2 på skalaen, det er rom til å tolke at det er forbedringspotensiale her. Sosiale bånd er positivt relatert til læreres tilfredshet.

5.3 Strukturelle bånd

I forskningsmodellen lå det en forventning om at strukturelle forhold målt i kontroll over undervisningen og jobbfleksibilitet ville påvirke læreres jobbtilfredshet positivt. Kontroll over undervisningen beholder tre variabler fra måleinstrumentet med tydelige faktorladninger.

Påstanden om elevbelastninger ladet under jobbfleksibilitet. Kontroll over undervisningen har en samlet gjennomsnittsscore på 3,9 på skalaen, mest fornøyd er utvalget med sin evne til å gjøre undervisningen best for elevene. Sterkest korrelerer kontroll over undervisningen med læreres jobbtilfredshet på ,685 og oppnår de høyeste betaverdiene i regresjonsanalysen.

Kontroll over undervisningen kan benyttes som et verktøy for å øke læreres jobbtilfredshet. I følge Cohens teori (2006) vil dette være med på å forbedre lærerens respekt og organisatoriske tillit.

Jobbfleksibilitet kunne i utgangpunktet endt med seks variabler etter faktoranalysen, men jeg vurderte ikke alle som naturlig til faktoren. Antall pauser ble lagt til, da det sier noe om fleksibiliteten. Utvalget har i gjennomsnitt vurdert påvirkning av overtiden lavest, med 2,6 i score. Selv om målet er å teste hvorvidt denne måten å måle jobbfleksibilitet på kan anbefales videre, gir statistikken et bilde av hva lærerne i dag er fornøyd med og ikke, ut i fra de påstander de har vurdert. Ulvik (2014) etterspør hvorfor norske lærere ikke gis større ansvar og handlingsrom, slik lærere i Finland som nyter stor autonomi og anseelse gjør. Effektene kan være mange og som jeg tidligere har vært inne på hevder O'Brien-Pallas, Duffield og Alksnis (2004) at mer handlefrihet til å bestemme selv hvordan en imøtekommer krav i jobben, forventes å forsterke jobbtilfredsheten. Også Skaalvik og Skaalvik (2009) mener lærere daglig står i situasjoner hvor de må ta valg som ikke kan utsettes, samtidig som deres autonomi snevres inn på bakgrunn av at politikere i stadig større grad ønsker å detaljstyre og kontrollere skolene og lærerne. Å gi svar på mange av problemstillingene som trekkes inn har ikke denne oppgaven grunnlag til å gjøre, men ved å benytte intern markedsføring som verktøy får skolene mulighet til å synliggjøre problematikken de står ovenfor. Jobbfleksibilitet kan benyttes som verktøy for å øke læreres tilfredshet, dog med noen justeringer. Strukturelle bånd er positivt relatert til læreres tilfredshet og beholdes tilnærmet lik som forventningene.

5.4 Tilfredshet

Som et resultat av faktoranalysen ble hypotesen (H4) om oppfattet kvalitet på undervisningen ikke tatt med i videre analyser og kan dermed ikke støttes i denne studien. Slik teorien beskriver hevdes det å være et underanalysert område. Det krever mer tid og forståelse for å velge ut variabler til måleinstrumentet og om det i det hele tatt er riktig å vurdere oppfattet kvalitet på selve undervisningen. I andre undersøkelser (Peltier et al., 2006, 2013) vurderes den oppfattede kvaliteten på tjenesten, det er dermed noen begrepsmessige definisjoner som må vurderes grundigere her. En tjeneste i skolesektoren innebærer mer enn selve undervisningen.

Deskriptiv statistikk viser at utvalgets gjennomsnittsscore er på 3,8 på de generelle tilfredshet spørsmålene samlet. Ytterpunktene er tilfredshet til elevene som scorer 4,3 mens mengden jobbstress er 2,7. Skaalvik og Skaalvik (2009) tydeliggjorde dette med stress og utbrenthet i deres forskning. Fremdeles gir denne studien en bekreftelse på at lærerne ikke er fornøyd med mengden stress de står i og det er fristende å trekke inn diskusjonen rundt lærertetthet. Skaalvik og Skaalvik mente tidspress og utmattelse med sammenheng til trivsel måtte tas på alvor, hvor de konkluderte med at trivselen svekkes for lærere som føler utmattelse og utvikler lave mestringsforventninger. De mente at utmattelsen øker og mestringsforventningene synker når tidspresset øker, når autonomien og selvstendigheten svekkes og når det oppstår problemer i samarbeidet med foreldre.

Generell jobbtildfredshet var den avhengige variabelen med påvirkning fra syv uavhengige variabler. Etter datareduksjon ble det fem variabler, men det endret ikke forklaringsvariansen, som totalt endte på 62%. De fem er lærer til lærer relasjon, lærer til elev relasjon, lærer til leder relasjon, kontroll over undervisningen og jobbfleksibilitet. Vurderes hver enkelt variabel utgjør de ikke så mye av den totale forklaringsvariansen, men sammen forklarer de 62% av læreres jobbtildfredshet. Jeg tolker forskningsmodellen og funnene som en kombinasjon hvor det totale resultatet avhenger av alle. I praksis vil ikke en lærer slik jeg tolker det, være tilfreds om en skole velger strategi basert på kun finansielle bånd som ekskluderer sosiale og strukturelle bånd. Jeg mener den mest tilfredse læreren er fornøyd med den økonomiske totalpakken, de sosiale relasjonene også til ledelsen, og strukturelle bånd hvor læreren har den myndigheten han eller hun trenger.

5.5 Praktiske implikasjoner

I teoridelen beskrev jeg den første fasen av IM, hvor intern markedsrelatert informasjon samles inn. Dette har jeg gjort ved å samle inn data fra utvalget som sier noe om deres behov. I den andre fasen etableres intern kommunikasjon mellom ledere og underordnede og den tredje er å respondere på ansattes behov og forventede verdi. Resultatene viser at lærer til leder relasjonen påvirker den totale forklaringsvariansen mest med 17,1%. Det vil være hensiktsmessig for skolesektoren å fokusere på denne. Måleindikatorne er blant annet kvalitet på undervisningen. Velger organisasjonen en strategi om å øke kvaliteten på undervisningen for å fremme tilfredshet, vil den interne markedsføringa kreve samhandling.

Først må skolen gjøre en innsats for å etablere et kvalitetsteam av ansatte, noe som også inkluderer ansettelse av de mest kvalifiserte lærerne, faglederne og veilederne, samt tiltrekke seg gode medarbeidere. Det bør implementeres program for kvalitetsforbedring hvor ansatte forstår og gjenkjenner forbedringer. Videre må organisasjonen engasjere seg i den interne markedsføring. Organisasjonens engasjement for kvalitet på undervisningen må kommuniseres til ansatte og det må gis eksempler og signaler om økt kvalitet på undervisningen fra skolen. Peltier (et al., 2006) mener mange organisasjoner leverer tjenester med høy kvalitet, men mangler de interne markedsføringsmekanismene som kommuniserer suksessen til sine ansatte.

Er organisasjonen interessert i å forbedre jobbtilfredsheten blant sine ansatte, er det en svakhet ifølge Peltier (et al., 2006) om en stoler på at informasjonen spres gjennom de vanlige kommunikasjonskanalene. Studier de henviser til viser at uformelle kommunikasjonsnettverk i organisasjoner i stor grad formidler de negative nyhetene framfor de positive. Skolene må oppfordres til å være proaktive interne markedsførere og som drøftet i teoridelen kan dette være mange aktiviteter. Interne markedsføringsverktøy kan være målrettede nyhetsbrev, belønninger og anerkjennelse, interne publiseringer og merkevarebygging, spesielle eventer, e-post varsler osv. For noen vil det være nødvendig å søke ekstern bistand for å lage slike programmer.

På samme måte må skolene spre engasjementet rundt økt kvalitet på undervisningen til eksterne aktører, for eksempel foreldre. Det er ifølge Peltier (et al., 2006) mer sannsynlig å øke egne oppfatninger om kvalitet på undervisningen i skolesektoren når de eksterne er positive. Det er enklere å skape tillit internt når elever, foreldre, bekjente, venner og lokal

media snakker positivt om skolen.

5.6 Begrensninger og fremtidig forskning

Om organisasjoner i skolesektoren velger å ta i bruk intern markedsføring som verktøy, viser denne studien en måte å gjøre det på. Forskningsmodellen som ligger til grunn behøver dog noen justeringer og på andre områder behøves det mer kompetanse og økt forståelse. Ettersom det er gjort få tilsvarende studier i skolen før, må modellen tilpasses. En måte å øke kompetansen på kan være gjennom kvalitativ metode, i form av individuelle- og eller gruppeintervju. Dette vil gi en bedre forutsetning for å lage et spørreskjema som er mer tilpasset skolesektoren. Et annet alternativ kan være å gjennomføre studiet for én bestemt skole, hvor skolen stiller med tilgjengelige ressurser.

Det er 38% som forklares av utenforliggende variabler fra den valgte modellen, det er dermed behov for mer arbeid med å identifisere andre potensielle variabler som kan påvirke jobbtilfredshet. I denne studien fokuserte jeg på å gjøre spørreskjemaet enkelt, jeg kunne likevel valgt noen flere måleindikatorer, kanskje ville det endret resultatet. Det er behov for å vurdere finansielle bånd og oppfattet kvalitet på undervisningen grundigere, samtidig ville jeg tatt med relasjonen til foresatte ved neste studie. Det må generelt mer arbeid til for å forbedre målingene knyttet til læreres tilfredshet

Som nevnt kunne jeg informert eller gitt respondentene et alternativ de ikke hadde på spørreskjemaet, ved påstand om veileder kunne de valgt «har ikke veileder». Det samme gjelder helseforsikring etc. Det burde også vært opplyst om at 3 på skalaen fra 1-5 betyr nøytral, hverken fornøyd eller misfornøyd.

I forhold til videre forskning ser jeg mange muligheter, men viktigst er det å fortsette å studere intern markedsføring i skolesektoren. Videre ville det vært givende med forskning om eventuelle sammenhenger om intern markedsføring kan gi konkurransefortrinn, påvirke omdømmet eller læreres lojalitet. Framover møter skolene en tid med mangel på kvalifiserte lærere. Om en nyutdannet lærer tilbys samme stilling ved flere skoler innenfor samme geografiske området, hva vil være den avgjørende faktoren til skolen som blir valgt?

Referanseliste

- Aarnes, H. (2011), *Litt statistikk*, UiO: Institutt for Biovitenskap, tilgjengelig fra <http://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/stat.html>.
- Altarifi, S. (2014), *Internal Marketing Activities in Higher Education*, International Journal of Business and Management; Vol.9, NO. 6.
- Andersen, S.S. (2013), *Casestudier – Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*, Fagbokforlaget, 2.utgave, Oslo.
- Dalland, O. (2012), *Metode og oppgaveskriving*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 5.utgave, Oslo.
- Everett, E.L. og Furseth, I. (2012), *Masteroppgaven – Hvordan begynne – og fullføre*, Universitetsforlaget, 2.utgave, Oslo.
- Friborg, O. (2011), Faktoranalyse (Factor analysis), Gyldendal Norsk Forlag AS, pp. 297-300, tilgjengelig fra https://www.researchgate.net/publication/235437791_Faktoranalyse_Factor_analysis.
- Gilje, Ø. (2016), *Digitale læremidler: «Den papirbaserte læreboka er fremdeles et svært sentralt læremiddel»*, utdanningsnytt.no, 09.07.2016, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsnytt.no/debatt/2016/juli/laremidler-og-ressurser-for-laring---betydningen-av-struktur-og-progresjon/>.
- Gilje, Ø. (2016), *Læremidler og ressurser for læring – betydningen av struktur og progresjon*, Bedre Skole nr.2, 2016. s.17-21, tilgjengelig fra https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20Skole/BS_2_2016/UTD-BedreSkole-0216-WEB_Gilje.pdf.
- Gjønnnes, S.H. og Tangenes, T. (2014), *Økonomi og virksomhetsstyring*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2.utgave, Bergen.
- God skole, *Voksnes psykososiale arbeidsmiljø* (2017), tilgjengelig fra <http://www.godskole.no/utfordringer-i-skolen/voksnes-psykososiale-arbeidsmiljo>.
- Gounaris, S. (2008), *Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence*, International Journal of Service Industry Management, Vol.19 Iss pp. 400-434, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09564230810875039>.
- Gounaris, S. og Vassilikopoulou, A. og Chatzipanagiotou, K.C. (2010) *"Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory"*, European Journal of Marketing, Vol. 44 Issue: 11/12, pp.1667-1699, doi: 10.1108/03090561011079837
- Hollup, K. og Holm, M.S. (2014), *Hvorfor slutter nyutdannede lærere? Fortellinger fra fem nyutdannede*, Universitetet i Oslo, tilgjengelig fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/42095/Masteroppgave--Hollup-og-Holm.pdf?sequence=1>.
- Holme, I.M. og Solvang, B.K. (1996), *Metodevalg og Metodebruk*, Tano Aschehoug, 3.utgave, Kristiansand.

- Holterman, S. og Johnsen, S. (2015), *Stadig færre menn i skolen*, utdanningsnytt.no, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsnytt.no/nyheter/2015/januar/stadig-farre-menn-i-skolen/>.
- Jacobsen, D.I. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, HøyskoleForlaget Norwegian Academic Press, 2.utgave, Kristiansand.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, 4.utgave, Bergen.
- Jordell, K.Ø. (2017) *Lærerdekingen rakner i Nord-Norge*, Nordlys 13.01.17, papirutgave, Tromsø
- Kjerschow, P.C. (2011) *Lærere med myndighet og ansvar*, Aftenposten 19.10.11, tilgjengelig fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/Larere-med-myndighet-og-ansvar-589203b.html>.
- Kotler, P. (2005), *Markedsføringsledelse*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 3.utgave, Oslo.
- Lassen, K. (2015), *Strengere karakterkrav gir ikke bedre søkere til lærerstudiet*, Høgskolen i Oslo og Akershus, tilgjengelig fra <http://forskning.no/skole-og-utdanning/2015/04/karakterkrav-gir-ikke-bedre-sokere-til-laererutdanningen>.
- Leistad, O.R og Nordgård, T. (2017), *Økende lærermangel og manglende rekruttering*, Nordlys papirutgave, trykt 06.02.17.
- Lied, R. (2015), *Den store klassebløffen*, Utdanningsnytt.no og Stavanger Aftenblad, publisert 10.09.2015, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsnytt.no/debatt/2015/september/den-store-klassebløffen/>.
- Lillejord, S. (2015), *Læreres motivasjon til å bli i jobben*, Bedre skole nr.2 2015. s.78-80, tilgjengelig fra https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20Skole/BS_2-1015/UTD-BS0215-WEB_Lillejord.pdf.
- Miceli, M.P og Mulvey, P.W. (2000), *Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Fiels Studies*, Industrial Relations, Vol.39 (1) 62-87, DOI: 10.1111/0019-8676.00153
- Pedagogstudentene, (2017), *Veiledning av nyutdannede lærere – hva har skjedd og hva skjer videre?* Pedblogg 04.04,17, tilgjengelig fra <http://www.pedstud.no/2017/04/veiledning-av-nyutdannede-laerere-hva-har-skjedd-og-hva-skjer-videre/>.
- Peltier, J.W. Pointer, L. Schibrowsky, J.A. (2006), *Internal Marketing and the Antecedents of Nurse Satisfaction and Loyalty*, Health Marketing Quarterly, Vol 23(4), pp.75-108, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/07359680802131582>.
- Peltier, J.W. Schibrowsky J.A. Nill, A. (2013), *A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty*, European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss 5/6 pp. 899-916, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311306967>.

- Raade, M. (2009), *Hovedtall for utdanning*, Utdanning 2009, s. 13-35, tilgjengelig fra http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa111/1_hovedtall.pdf.
- Regjeringen.no (26.09.14), *Skjerper opptakskravene til lærerutdanningene*, tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Skjerper-opptakskravene-til-larerutdanningene/id2001847/>.
- Sannes, R. (2004), *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*, Institutt for ledelse og organisasjoner Handelshøgskolen BI, Versjon 3, tilgjengelig fra http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf.
- Schjetne, S. (2014), *Kompetansekraft til alle lærere*, Dagsavisen, tilgjengelig fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/kompetansekraft-til-alle-lerere-1.289202>.
- Skaalvik, E.M. og Skaalvik, S. (2009), *Trivsel, stress og utmattelse blant lærere*, Bedre skole nr. 1, s.30-37, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsnytt.no/globalassets/filer/pdf-av-bedre-skole/2009/bedreskole-1-2009.pdf>.
- Spector, P.E. (1985), *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, American Journal of Community Psychology, Vol.13, No. 6, 1985. P. 693-713.
- Ulvik, M. (2014), *Den gode lærer har noe på hjertet*, Bedre skole nr.3, tilgjengelig fra <https://utdanningsforskning.no/artikler/den-gode-larer-har-noe-pa-hjertet/>.
- Utdanningsdirektoratet.no (2006) *Læreplanverket for Kunnskapsløftet, Prinsipper for opplæringen*, tilgjengelig fra https://www.udir.no/upload/larerplaner/Fastsatte_lareplaner_for_Kunnskapsloftet/prinsipper_lk06.pdf
- Utdanningsdirektoratet.no (24.06.2016), *Lærer-elev-relasjonen*, tilgjengelig fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/laringsmiljo/psykososialt-miljo/larer-elev-relasjonen/>.
- Utdanningsdirektoratet.no (10.01.2017), *Relasjoner mellom elever – Lærer-elev-relasjonen og elev-elev-relasjoner*, tilgjengelig fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/laringsmiljo/psykososialt-miljo/Relasjoner-mellom-elever/Larerelev-relasjonen-og-elevelev-relasjoner/>.
- Utdanningsforbundet.no (16.04.2015), *La lærerne være lærere: vis tillit til profesjon*, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Valg-2015/La-larerne-vaere-larere/>.
- Utdanningsforbundet.no (17.08.2016), *Bruken av ukvalifiserte lærere øker*, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2016/bruken-av-ukvalifiserte-larere-oker/>.
- Utdanningsforbundet.no (10.01.2017), *Lærerne jobber MER enn 45 timer hver dag*, tilgjengelig fra <https://www.utdanningsforbundet.no/mob/Artikkel/?FetchID=141940>.

Vedlegg 1 – Informasjon til utvalg



Hei. I forbindelse med min masteroppgave, trenger jeg hjelp fra deg som er lærer.

Linken vil forklare hva jeg forsker på. Jeg bruker sosiale medier for å samle inn data, og ville satt pris på om du delte undersøkelsen med kolleger og andre lærere for å få bredde i utvalget.

Undersøkelsen er anonym og rask å besvare. Om du svarer fra smarttelefonen, må du mest sannsynlig snu denne for optimal visning. Undersøkelsen kan besvares ut tirsdag 18.april.

På forhånd, takk for hjelpen!

Hva gjør deg som lærer tilfreds?

Hei!

Det snakkes mye om en rekrutteringskrise av lærere for tiden, regjeringas ferskeste tiltak er å slette deler av studielånet til de som fullfører lærerutdanninga. Et kritisk problem skolene møter, er mangelen på kvalifiserte lærere, samtidig som kompetansekravene for å bli lærer økes. Statistikk viser at 3/10 ferdigutdannede lærere velger yrker utenfor skoleverket.

Utdanningsforbundet mener barn sviktes ved mangel på kvalifiserte lærere. De hevder lærere med høy kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for å gi elevene en god opplæring. Det snakkes mye om rekruttering, men lite om det som gjør deg som lærer tilfreds.

Jeg skriver en masteroppgave om dette i BED-3904, og trenger din hjelp for datainnsamling. Min problemstilling er:

- Hvordan kan læreres tilfredshet økes med intern markedsføring som verktøy?

Undersøkelsen går raskt å besvare, du vil være anonym og datainnsamlingen er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Det er frivillig å delta i studien, men jeg vil sette stor pris på om du bidrar til min forskning. Om du velger å besvare undersøkelsen anses det som samtykke. Masteroppgaven ferdigstilles 01.06.17 og innhentet data vil ikke bli brukt i andre sammenhenger.

Med vennlig hilsen
Marlin Antonsen
Student ved UiT- Norges arktiske universitet



Vedlegg 2 – Personvernombudet

53879 *Tilfredshet og lojalitet i skolen - med intermarkedsføring som verktøy*
Behandlingsansvarlig *UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig *Kåre Skallerud*
Student *Marlin Antonsen*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse.

Ifølge meldeskjema vil utvalget få skriftlig informasjon sammen med elektronisk spørreskjemaundersøkelse. Vi vurderer at informasjonsskrivet som vi har fått tilsendt er noe mangelfullt utformet. Vi gjør oppmerksom på at informasjon til deltakere minst må omfatte:

- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da; sletting, anonymisering eller videre lagring

Vi ber om at utsagnene om at undersøkelsen er anonym, presiseres til at "ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publikasjoner". Vi ber om at du/dere sender revidert informasjonsskriv til personvernombudet@nsd.no

Når informasjonsskrivet er revidert og sendt til oss, kan dere gå i gang med prosjektet. På nettsidene våre finner du/dere mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det er vanlig at det benyttes en databehandler for innsamling av personopplysninger i forbindelse med elektroniske spørreundersøkelser, så personvernombudet tar høyde for det. UiT Norges arktiske universitet skal inngå skriftlig avtale med databehandler om hvordan personopplysninger skal behandles, jf.

personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder:

<http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelsen

Litt om din bakgrunn

Kjønn

Kvinne

Mann

Hvor mange års erfaring har du som lærer?

0-3 år

4-7 år

8-11 år

12 år eller flere

Hvilket trinn underviser du (hovedsakelig?) på?

Barnetrinn (1-4)

Mellomtrinn (5-7)

Ungdomstrinn (8-10)

VGS (11-13)

Din arbeidssituasjon

Nedenfor er det en del påstander om forhold ved din arbeidssituasjon som jeg ønsker at du tar stilling til.

Timelønnen/månedslønnen du tjener (timebasert eller fast engasjement)

Pensjonsordningen

Helseforsikringen

Opplæring i jobben

Muligheten for videreutdanning

Antall pauser du kan ta og når

Anerkjennelse for jobben du gjør

Kommunikasjonen mellom lærerne

Samholdet til lærerpersonalet

Relasjonen til veileder

Noen flere påstander om din arbeidssituasjon

Kommunikasjon mellom deg og skoleledelsen

Kommunikasjon med støttepersonell

Kommunikasjon mellom deg og elevene

Ditt forhold til elevene

Hvordan elevene hører på deg

Frihet til å gjøre jobben slik du vurderer den best

Dine spesifikke undervisningsansvar

Din evne til å gjøre undervisningen best for elevene

Elevbelastningen i løpet av en arbeidsdag

Påvirkning av overtiden du jobber

Siste påstander om din jobbsituasjon

Antall timer du jobber hver dag

Arbeidsplanens fleksibilitet

Undervisningskvalitet hos andre lærere

Fagleder/veileders fokus på kvalitet i undervisningen

Skoleledelsens fokus på kvalitet i undervisningen

Tilfredshet med lærerpersonalet

Tilfredshet med skolen

Tilfredshet med elevene

Tilfredshet med mengden jobbstress

Tilfredshet med jobben din

Helt til slutt...

Sannsynligheten for å anbefale arbeidsplassen til andre:

1= svært lite sannsynlig

2= lite sannsynlig

3= Ikke sikker

4= sannsynlig

5= svært sannsynlig

Du er nå ferdig. Takk for at du tok deg tiden til å besvare undersøkelsen :)

Vedlegg 4 – Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk – spm 4-34									
Valid n - 210	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
H1a_1	257	1	5	3,19	0,936	-0,253	0,152	0,069	0,303
H1a_2	254	1	5	3,46	0,860	-0,190	0,153	0,219	0,304
H1a_3	252	1	5	3,31	0,896	-0,440	0,153	0,551	0,306
H1b_1	256	1	5	2,80	0,949	0,111	0,152	-0,307	0,303
H1b_2	261	1	5	3,12	1,129	-0,058	0,151	-0,725	0,300
H1b_3	259	1	5	2,86	1,086	0,034	0,151	-0,692	0,302
H1b_4	266	1	5	2,86	1,233	0,005	0,149	-1,045	0,298
H2a_1	255	1	5	3,80	0,864	-0,554	0,153	0,146	0,304
H2a_2	254	1	5	3,96	0,852	-0,775	0,153	0,802	0,304
H2a_3	236	1	5	3,08	1,120	-0,151	0,158	-0,537	0,316
H2a_4	261	1	5	3,36	1,089	-0,277	0,151	-0,552	0,300
H2a_5	254	1	5	3,22	1,017	-0,226	0,153	-0,274	0,304
H2b_1	264	1	5	4,42	0,745	-1,681	0,150	4,356	0,299
H2b_2	260	2	5	4,53	0,592	-1,093	0,151	1,369	0,301
H2b_3	257	2	5	4,29	0,710	-0,686	0,152	-0,017	0,303
H3a_1	263	1	5	3,85	1,002	-0,844	0,150	0,521	0,299
H3a_2	256	1	5	4,03	0,719	-0,493	0,152	0,650	0,303
H3a_3	261	1	5	4,04	0,779	-1,101	0,151	2,590	0,300
H3a_4	257	1	5	3,08	1,016	-0,269	0,152	-0,507	0,303
H3b_1	257	1	5	2,66	0,995	0,026	0,152	-0,369	0,303
H3b_2	262	1	5	3,22	1,038	-0,123	0,150	-0,433	0,300
H3b_3	261	1	5	3,23	1,027	-0,130	0,151	-0,509	0,300
H4_1	256	2	5	3,77	0,729	-0,289	0,152	-0,030	0,303
H4_2	249	1	5	3,24	1,014	-0,302	0,154	-0,256	0,307
H4_3	263	1	5	3,23	1,096	-0,313	0,150	-0,498	0,299
[Tilfredshet med lærerpersonalet]	259	1	5	3,94	0,798	-0,496	0,151	0,168	0,302
[Tilfredshet med skolen]	257	1	5	3,81	0,902	-0,443	0,152	-0,220	0,303
[Tilfredshet med elevene]	261	1	5	4,29	0,783	-1,474	0,151	3,602	0,300
[Tilfredshet med mengden jobbstress]	261	1	5	2,74	1,082	0,038	0,151	-0,673	0,300
[Tilfredshet med jobben din]	263	1	5	3,86	0,899	-0,798	0,150	0,616	0,299