

# ČIMBENICI MOTIVACIJE VODITELJA ZA RAD U ŽUPANIJSKOM STRUČNOM VIJEĆU

Draženka Skupnjak  
VII. osnovna škola Varaždin  
Varaždin, Hrvatska

dr. sc. Tea Pahić  
Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet  
Odsjek u Čakovcu  
Čakovec, Hrvatska

## Sažetak:

Učitelji su temeljni nositelji svih promjena u obrazovnim sustavima diljem svijeta. O kvaliteti učitelja, njihovoj kompetenciji, predanosti profesiji te nadasve motivaciji da svoj rad obavljaju što kvalitetnije i učinkovitije ovisi kvaliteta cjelokupnog obrazovanja. Učitelji koji su ujedno i voditelji županijskih stručnih vijeća (ŽSV), a imaju važnu ulogu u stručnom usavršavanju svih ostalih odgojno-obrazovnih radnika, dodatno moraju biti motivirani jer vođenje županijskog stručnog vijeća obavljaju uz svoj redoviti rad, često bez ikakve nagrade. Kako bismo dobili jasniju sliku o nekima od mogućih čimbenika koji ih motiviraju za ovaj dodatni rad, provedeno je istraživanje na uzorku od 221 voditelja županijskih stručnih vijeća. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su najviše rangirani čimbenici motivacije za voditelje ŽSV-a suradnja i poslovni izazov, a najniže čimbenici koji se odnose na stjecanje osobne koristi, odnosno financijska dobit i manja satnica u nastavi. To upućuje na zaključak da su voditelji ŽSV-a, usprkos nejasnoćama i poteškoćama na koje nailaze u svom radu, visoko motivirani za rad koji ih ispunjava, donoseći im subjektivnu i profesionalnu dobrobit.

**Ključne riječi:** motivacijski čimbenici, učitelji, stručno usavršavanje, županijska stručna vijeća, voditelji

## Uvod

Prema izvješćima OECD-a (2011; 2014) učitelji su temeljni nositelji svih promjena u obrazovnim sustavima diljem svijeta. Budući da te promjene u velikoj mjeri ovise o kvaliteti učitelja, modernom su društvu prijeko potrebni učitelji koji su kompetentni, predani svojoj profesiji te ustrajni u nastojanju da svoj posao obavljaju što kvalitetnije i učinkovitije. U tom smislu učitelji koji su ujedno i voditelji županijskih stručnih vijeća (ŽSV) imaju važnu ulogu u stručnom usavršavanju svih ostalih odgojno-obrazovnih radnika s obzirom na to da se njihovo iskustvo i stručnost koriste u edukaciji učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja. Smatrajući voditelje županijskih stručnih vijeća važnim dionicima hrvatskog obrazovnog sustava, naročito onog dijela koji se odnosi na provođenje stručnog usavršavanja, ovo istraživanje bavit će se utvrđivanjem čimbenika njihove motivacije za rad u ŽSV-u.

## ULOGA I RAD VODITELJA ŽUPANIJSKIH STRUČNIH VIJEĆA

Sukladno promjenama koje su se počele provoditi temeljem *Plana razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010.* (MZOS, 2005), a odnosile su se na podizanje kvalitete i unapređenje sustava odgoja i obrazovanja kroz programe stručnog usavršavanja učitelja, Zavod za školstvo Republike Hrvatske (danas Agencija za odgoj i obrazovanje RH) 2005. godine donio je odluku o imenovanjima voditelja županijskih (međužupanijskih) stručnih vijeća – vanjskih su-

radnika Zavoda. Za voditelje županijskih stručnih vijeća imenovani su učitelji razredne i predmetne nastave, stručni suradnici i ravnatelji osnovnih i srednjih škola, koji su u radnom odnosu u osnovnoj i srednjoj školi na području pojedine županije, sa zadaćom vođenja i koordiniranja poslova stručnog usavršavanja učitelja, članova stručnog vijeća. Voditelji županijskih stručnih vijeća istaknuti su učitelji. Često su to učitelji koji su napredovali u zvanje mentora ili savjetnika, a voditeljima ih, na prijedlog viših savjetnika Agencije za odgoj i obrazovanje, odlukom imenuje ravnatelj Agencije (*Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika 2009. – 2013; 2009*). Njihovo iskustvo i stručnost koriste se u edukaciji ostalih članova županijskih stručnih vijeća pojedinih stručnih područja, primjerice, iz područja razredne nastave, matematike, hrvatskog jezika, geografije i dr., koji gravitiraju području škole iz koje je imenovani voditelj. Broj voditelja županijskih stručnih vijeća varira, s obzirom na područje voditeljstva, od 30 do 50. Voditelji županijskih stručnih vijeća, na temelju dogovorenih smjernica s nadležnim višim savjetnicima iz Agencije za odgoj i obrazovanje te iskazanih potreba učitelja za stručnim usavršavanjem, planiraju teme, način i vrijeme realizacije stručnog usavršavanja u okviru svog vijeća. Ta se stručna usavršavanja realiziraju najčešće kroz tri, četiri skupa tijekom jedne školske godine. Voditelji županijskih stručnih vijeća tako, s jedne strane, surađuju s Agencijom za odgoj i obrazovanje, dok su, s druge strane, tijesno povezani s učiteljima i profesorima koji su u neposrednom radu s učenicima. Kako navode Basta i Mesić (2011), oni čine važnu poveznicu u vertikalni sustavni stručni usavršavanja između školske i državne razine. Iako je njihov zadatak organizacija skupa te angažiranje stručnjaka ili uspješnih praktičara iz područja za koja se javlja interes i/ili potreba, često i sami održavaju predavanja i radionice jer zbog ograničenih financijskih sredstava koja su im na raspolaganju za rad ŽSV-a nisu uvijek u mogućnosti uključiti stručnjake.

Iako su učitelji voditelji ŽSV-a važni dionici obrazovnog sustava, osobito u dijelu provođenja stručnog usavršavanja učitelja, čimbenici koji ih motiviraju za rad u ŽSV-u do sada nisu istraživani. Uz moguće intrinzične motivatore, kao što su zanimljivost i izazovnost posla te ugled i poštovanje, imenovanje za voditelja donosi i neke vanjske ili ekstrinzične nagrade. Naime, *Pravilnikom o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi* (2010) te *Pravilnikom o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi* (2014) voditeljstvo ŽSV-a dodatno se vrednuje s jednim satom tjedno. To znači da učitelju koji je voditelj ŽSV-a ravnatelj može za jedan sat umanjiti tjedno zaduženje neposrednog odgojno-obrazovnog rada ili ga zadužiti preko norme, odnosno, omogućiti mu plaćeni prekovremeni rad od jednog sata tjedno. Međutim, vezano uz tjednu satnicu, problem sa zaduženjima poslovima voditelja ŽSV-a javlja se u području voditeljstva za ravnatelje i stručne suradnike. Primjerice, za razliku od učitelja, stručnim suradnicima *Pravilnikom o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi* (2014) nije predviđeno smanjenje redovite tjedne radne obveze za vođenje poslova voditelja ŽSV-a, a ne može im se ni isplatiti prekovremeni rad. Osim moguće nagrade u obliku plaćenog prekovremenog rada, za vođenje stručnoga skupa u školi, općini, gradu ili županiji tijekom školske godine, *Pravilnikom o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu* (1995) predviđena je nagrada u obliku bodova koji su potrebni za napredovanje učitelja i stručnih suradnika u zvanje mentora ili savjetnika.

Budući da pregledom dostupne literature nismo naišli na istraživanja koja se bave ispitivanjem motivacije voditelja za rad u ŽSV-u kako bismo dobili jasniju sliku o mogućim čimbenicima koji voditelje županijskih stručnih vijeća motiviraju za ovaj dodatni rad, osvrnut ćemo se na nalaze dosadašnjih istraživanja radne motivacije, a posebice motivacije za rad učitelja kao posebnog vida radne motivacije.

## ČIMBENICI MOTIVACIJE ZA RAD UČITELJA

Ljudski rad predstavlja svrsishodnu i svjesno organiziranu djelatnost koja je usmjerena na postizanje nekog korisnog učinka, a kojom se može zadovoljiti određena vrsta osobnih ili zajedničkih potreba (Anić, 1991). Ono što čovjeka potiče na rad i usmjerava prema određenom cilju upravo je težnja k zadovoljavanju ovih potreba ili motiva. Izazovnost posla, odgovornost, postignuće i uspjeh, priznanje, napredovanje te mogućnost rasta (samoaktualizacija) predstavljaju intrinzične motivatore za rad, dok u ekstrinzične spadaju međuljudski odnosi, plaća, radni uvjeti, sigurnost posla, rukovođenje i rukovoditelji (njihova stručna kompetentnost i odnosi) te politika i administracija ustanove u kojoj se radi (Mihaliček i Rijavec, 2009).

Pitanjima radne motivacije u Hrvatskoj se dosad najviše bavila Bahtijarević-Šiber (1986), a rezultati njezinih istraživanja pokazuju stanovitu hijerarhijsku strukturu motivacijskih čimbenika s obzirom na stupanj njihove važnosti. U najvažnije čimbenike radne motivacije pripadaju dobri radni uvjeti i visok osobni dohodak kao čimbenici iz spektra ekstrinzičnih motivatora te mogućnost primjene vlastitih znanja i sposobnosti, samostalnost i odgovornost u radu čimbenici iz spektra intrinzičnih motivatora. U manje važne čimbenike pripadaju također neki ekstrinzični čimbenici, poput osiguranja stabilne i sigurne budućnosti, sudjelovanja u upravljanju i odlučivanju i suradnja s drugim ljudima, te intrinzični čimbenici poput zanimljivosti i raznolikosti posla. Međutim, nevažnim čimbenicima u navedenom su se istraživanju pokazali dobri odnosi s pretpostavljenima, ugled posla, mogućnost napredovanja i mogućnost usavršavanja.

Motivi koji se nalaze iza učiteljskog djelovanja oblikuju prirodu i kvalitetu njihovih djelovanja, a samim time i njihov utjecaj na djecu i mlade pa je učiteljska motivacija u središtu interesa mnogih istraživača (Ames i Ames, 1984; Serow, 1994; Sylvia i Hutchison, 1985; Tin, Hean i Leng, 1996; Woolfolk Hoy, 2008). Jedno je od pitanja na koje su istraživači nastojali dobiti odgovor - kako to da su neki učitelji tijekom mnogih godina poučavanja i dalje zadržali entuzijizam u svom radu, dok drugi nisu. Iako učiteljski poziv podrazumijeva izrazitu orijentaciju na druge, a altruistični su motivi vrlo izraženi pri odabiru ove profesije (Chong i Low, 2009; Richardson i Watt, 2006), važno je utvrditi i druge motivacijske čimbenike koji mogu utjecati na veću predanost u radu učitelja, uspjeh u učiteljskom zanimanju te ostanak u učiteljskoj profesiji tijekom duljeg vremenskog razdoblja.

Lortie (1975) navodi da su učitelji motivirani kada vide da učenici postižu željene rezultate, što potvrđuju i nalazi istraživanja Tin i suradnici (1996) koji su, osim toga, utvrdili da pored učeničkih postignuća mnoge učitelje motivira i samo izvođenje nastave. Sylvia i Hutchinson (1985) navode da se učiteljska motivacija temelji na slobodi da isprobaju nove ideje, na ostvarivanju odgovarajuće razine odgovornosti te intrinzičnim čimbenicima. Wilby (1989, prema Tin i sur., 1996) je utvrdio da su učitelji više motivirani kada su uključeni u proces upravljanja kroz formuliranje ciljeva škole, kada su autonomni u svom radu i imaju dobre radne uvjete te ako se cijeni njihova stručnost. Sukladno tome, Kindred i suradnici (1990; prema Resman, 2001) kao najvažnije čimbenike motivacije učitelja za rad navode radno zadovoljstvo i uvažavanje njihova rada, dok Jordan (1986), Thody (1992), te Williams i Forgasz, (2009) kao najsnažniji motivacijski čimbenik ističu ozračje kolegijalnosti. Međutim, unatoč tome što Ozcan (1996) izričito naglašava važnost intrinzičnih nagrada, te što je utvrđeno da postoji znatna pozitivna povezanost između intrinzične motivacije i poučavanja (Suslu, 2006), kao i pozitivna povezanost motivacije za rad i zadovoljstva poslom (Bentaea i Anghelachea, 2012; Friedman i Farber, 1992; Ololube, 2006; Rosenholtz, 1991; Thomas i Velthouse, 1990), za rad učitelja u različitim su se istraživanjima važnima pokazali i neki ekstrinzični motivatori. Važnim vanjskim čimbenicima motivacije učitelja za rad pokazali su se faktori materijalne koristi i sigurnosti radnog mjesta (Kocabas, 2009) te faktor podrške rukovodstva koji uključuje podršku i priznanja od strane ravnatelja škole (Friesen, Holdaway i Rice, 1984; George i Sabhpathy, 2010; Johnston, 1985; Kocabas, 2009). Iako su Roter i Juran (1994; prema Resman, 2001) utvrdili da dobra plaća ne predstavlja najvažniji motiv za rad u školi, novija istraživanja pokazuju da visina plaće, društveni status te različiti

poticaji i nagrade učiteljima predstavljaju snažne ekstrinzične motivatore (Alam i Farid, 2011; Ofoegbu, 2004; Ud Din, Tufail, Shereen, Nawaz i Shahbaz, 2012).

Proučavajući istraživanja koja se odnose na motivaciju učitelja za rad u razdoblju između 1992. i 2012. godine, Bjekić, Vučetić i Zlatić (2014) navode da je u Srbiji u posljednjih dvadesetak godina došlo do nekih promjena u motivaciji učitelja: važnost intrinzične motivacije i sigurnosti radnog mjesta kao motivacijskih čimbenika pokazuje tendenciju opadanja, dok važnost dodatnih mogućnosti za učenje i usavršavanje konzistentno raste.

U Hrvatskoj je malo istraživanja koja su se bavila motivacijom učitelja za rad. Baveći se istraživanjem prijeratne i poslijeratne radne motivacije učitelja u područjima zahvaćenim ratom, Rijavec i Miljević-Ričićki (2000) identificirale su četiri kategorije motivatora: samoispunjenje i postignuće, radne uvjete (uključujući i plaću), domoljublje i društveno koristan rad te mir i četiri kategorije demotivatora: socijalni status, nepodržavajuću okolinu, osobne probleme te nedostatnu podršku školskih vlasti. Istražujući kako se učitelji engleskog jezika odnose prema čimbenicima motivacije za rad Mihaliček i Rijavec (2009) utvrđuju hijerarhiju motivacijskih čimbenika za rad učitelja engleskog jezika s obzirom na stupanj njihove važnosti i zadovoljenosti. Prema nalazima njihovog istraživanja za učitelje engleskog jezika važni su sljedeći motivacijski čimbenici: mogućnost upotrebe vlastitih znanja i sposobnosti, samostalnost i odgovornost u radu, osiguranje sigurne i stabilne budućnosti, mogućnost usavršavanja, interesantan i raznolik posao, dobri radni uvjeti, dobri odnosi s pretpostavljenima, suradnja s drugim ljudima, ugled posla, visoki osobni dohodak, mogućnost napredovanja, sudjelovanje u upravljanju i odlučivanju.

Kao što je ranije navedeno, motivacija za rad voditelja županijskih vijeća do sada nije istraživana. Stoga smo provedenim istraživanjem željeli ispitati jesu li isti motivacijski čimbenici koji su prisutni kod učitelja, a odnose se na njihov redoviti posao, zastupljeni i kod voditelja županijskih stručnih vijeća kojima je to dodatni posao. Također, željeli smo ispitati razlikuju li se čimbenici motivacije za rad u ŽSV-u ovisno o području voditeljstva, statusu u zvanju i spolu voditelja. Naime, odredbe *Pravilnika o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi* (2014) za neka područja voditeljstva predviđaju ekstrinzične nagrade, a napredovanje u zvanju, jednako tako, osim ugleda voditeljima donosi i dodatnu materijalnu korist.

## CILJ I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi razlike u važnosti različitih motivacijskih čimbenika voditelja za rad u županijskom stručnom vijeću s obzirom na spol, područje voditeljstva i status u zvanju.

### PROBLEMI

1. Utvrditi važnost motivacijskih čimbenika kod voditelja županijskih stručnih vijeća.
2. Utvrditi razlike u važnosti motivacijskih čimbenika kod voditelja županijskih stručnih vijeća s obzirom na područje voditeljstva, status u zvanju i spol.

### SUDIONICI

U istraživanju je sudjelovalo ukupno N= 221 voditelja županijskih stručnih vijeća, 190 ženskih osoba i 31 muška osoba, iz cijele Hrvatske. Voditelja ŽSV-a iz osnovnih škola ukupno je N=117 od čega N=33 učitelja razredne nastave i N=84 učitelja predmetne nastave, voditelja ŽSV-a iz srednjih škola N=58, a iz područja ravnatelja, stručnih suradnika, učeničkih domova i slično N=46 voditelja. Od ukupnog broja voditelja njih N= 91 je u zvanju savjetnika, N=38 u zvanju mentora, dok N=92 voditelja nema status u ovim zvanjima.

## INSTRUMENT

Za potrebe istraživanja konstruiran je *Upitnik o motivaciji voditelja za rad u županijskom stručnom vijeću* koji se temelji na nalazima istraživanja čimbenika motivacije za rad Bahtijarević-Šiber (1986) te posebice čimbenika motivacije za rad učitelja engleskog jezika Mihaliček i Rijavec (2009). Kod izrade upitnika uzeta su u obzir i mišljenja voditelja ŽSV-a koja su dobivena na državnom stručnom skupu provedbom intervjua te osobno iskustvo jedne od autorica ovoga rada koja je i sama više godina bila voditeljica ŽSV-a. Upitnik se sastojao od ukupno 23 čestice. 20 varijabli iz upitnika činilo je skalu procjene važnosti motivacijskih čimbenika za rad voditelja u ŽSV-u za koje smo inicijalno pretpostavili da ispituju 5 različitih motivacijskih faktora: *poslovni izazov, osobni razvoj, osobnu korist, suradnju i utjecajnost*. Voditelji ŽSV-a procjenjivali su važnost određenih motivacijskih čimbenika na skali Likertova tipa od 1 do 5. Primjer procjene važnosti jednog motivacijskog čimbenika: *Veća mogućnost stručnog usavršavanja*, pri čemu 1 = uopće mi nije važno, 2 = uglavnom mi nije važno, 3 = niti mi je važno, niti mi nije važno, 4 = uglavnom mi je važno i 5 = jako mi je važno.

Također su ispitivane i neke demografske varijable kao što su spol (M/Ž), područje voditeljstva (osnovna škola - razredna nastava, osnovna škola - predmetna nastava, srednja škola, ravnatelj, stručni suradnici i slično), status u zvanju (bez zvanja, mentor, savjetnik).

Na rezultatima čestica skale motivacijskih čimbenika, a u cilju formiranja što distinktivnijih faktora, provedena je faktorska analiza po metodi glavnih komponenata s Varimax rotacijom. Nakon ispuštanja 6 tvrdnji, koje su imale visoka zasićenja na više faktora ili su narušavale faktorsku strukturu skale, izlučene su 4 glavne komponente s karakterističnim korijenima većim od 1 koje zajedno objašnjavaju 64,6% varijance motivacijskih čimbenika. Kao što je vidljivo iz prikaza u Tablici 1, prva je glavna komponenta sastavljena od 5 čestica koje sadržajno opisuju *poslovni izazov*, a njome je objašnjeno 19,8% ukupne varijance motivacije za rad u ŽSV-u. Druga glavna komponenta sadrži 4 čestice koje se odnose na važnost *suradnje* kao motivacijskog čimbenika i njome je objašnjeno 17,1% varijance. Treća glavna komponenta sastoji se od 3 čestice koje opisuju motivacijski čimbenik *ugleda i poštovanja*, a objašnjava 15,7% varijance. Četvrta glavna komponenta sastoji se od 2 čestice koje se odnose na *utjecaj* u donošenju odluka i kreiranju programa te objašnjava 12,10% varijance motivacijskih čimbenika.

Tablica 1. Faktorska zasićenja na reduciranom broju čestica skale faktora motivacije u matrici komponenata nakon Varimax rotacije

Čestice skale	Komponenta			
	1	2	3	4
Zanimljivost posla	,878			
Raznolikost poslova	,865			
Važnost posla	,610			
Veći poslovni izazovi	,547			
Samostalnost i odgovornost u radu	,462			
Potpora nadležnog savjetnika/savjetnice		,775		
Neposredan kontakt sa savjetnicima		,745		
Ozračje kolegijalnosti među voditeljima		,709		
Suradnja s drugim voditeljima		,695		
Ugled među kolegama voditeljima/voditeljicama			,831	
Poštovanje ostalih učitelja/učiteljica; nastavnika/nastavnica			,786	
Mogućnost prezentacije vlastitog znanja i sposobnosti			,681	
Mogućnost odlučivanja o organizaciji stručnih skupova (teme, predavači...)				,810
Sudjelovanje u kreiranju programa stručnog usavršavanja				,776

Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije (Cronbach alpha) svih subskala motivacijskih čimbenika je dobra i kreće se od 0,73 do 0,80. Dvije čestice koje su u preliminarnoj provedbi faktorske analize narušavale faktorsku strukturu, čestice *financijske (materijalne) dobiti* i *manje satnice u nastavi*, a za koje smo pretpostavili da bi za voditelje mogli predstavljati važne motivacijske čimbenike, odlučili smo u daljnjim analizama tretirati kao mjere s jednom česticom.

## POSTUPAK

Voditeljima županijskih stručnih vijeća čije su adrese objavljene na mrežnim stranicama Agencije za odgoj i obrazovanje elektroničkim je putem poslan anketni upitnik sa zamolbom da ga popune i vrate ispitivaču. Kako bi se osigurala anonimnost ispitanika, na Gmailu (Googleovom servisu za izmjenu elektroničke pošte) otvoren je korisnički račun s kojeg su ispitanici popunjene upitnike slali ispitivaču. Korisničko ime i zaporka zajedno s anketnim upitnikom poslani su ispitanicima. Od ukupno 1428 voditelja pozivu na sudjelovanje u istraživanju odazvalo se njih 252, a zbog nepotpune ispunjenosti pojedinih upitnika u statističku obradu uvršteno ih je 221.

## REZULTATI I RASPRAVA

Iz prikaza Tablice 2 vidljivo je da voditelji županijskih stručnih vijeća faktore suradnje i poslovnog izazova procjenjuju najvažnijim, a faktore financijske dobiti i manju satnicu u nastavi najmanje važnim motivacijskim čimbenicima za rad u ŽSV-u. Provedba analize varijance s ponovljenim mjerenjima u cilju utvrđivanja razlike u procjeni faktora motivacije, uz Greenhouse-Geisser korekciju, pokazuje statistički značajnu razliku u njihovoj procjeni ( $F=139,60$ ,  $df=3,260$ ,  $p<,01$ ). Post-hoc analizom međusobne usporedbe faktora utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u procjeni većine faktora motivacije na razini značajnosti od  $p<,01$  osim između faktora suradnje i poslovnog izazova ( $p=,065$ ), te financijske dobiti i manje satnice u nastavi ( $p=,604$ ).

Tablica 2. Deskriptivni statistički pokazatelji motivacijskih faktora za rad u ŽSV-u (N=221)

Motivacijski faktori	M	sd
Suradnja	4,29	0,618
Poslovni izazov	4,21	0,570
Utjecaj	4,02	0,727
Ugled i poštovanje	3,62	0,760
Financijska dobit	2,90	1,183
Manja satnica u nastavi	2,85	1,279

Dobiveni nalaz o važnosti faktora *suradnje* odgovara rezultatima ranijih istraživanja koja kao najsnažnije motivacijske čimbenike učitelja za rad ističu upravo ozračje kolegijalnosti (Thody, 1992). Za *poslovni izazov*, drugi motivacijski faktor po važnosti, pretpostavljamo da upućuje na činjenicu kako voditelji radom u ŽSV-u mogu pokazati kompetencije koje inače ne dolaze do izražaja u njihovom svakodnevnom radu, a odnose se na specifične organizacijske kompetencije. One posebno mogu doći do izražaja u kreiranju stručnih skupova odabirom tema predavanja i radionica te predavača. S tim se može povezati i motivacijski faktor *utjecaj* koji se odnosi upravo na mogućnost voditelja da sami ili uz pomoć nadležnog savjetnika kreiraju programe stručnog usavršavanja na stručnim skupovima koje organiziraju. Osim toga, moglo bi se zaključiti kako voditelji ŽSV-a vjeruju da poslovi koje obavljaju (organizacija stručnih skupova,

održavanje predavanja i radionica) imaju utjecaj na razvoj kvalitete rada učitelja kao što i Lortie (1975) te Tin i suradnici (1996) nalaze kako su učitelji, između ostalog, motivirani i time što vjeruju da njihov posao ima utjecaj na učenička postignuća. Uz ovaj motivacijski faktor vezano je i nezadovoljstvo koje su neki voditelji imali potrebu istaknuti u bilješci uz anketni upitnik. Tako jedna voditeljica svoje nezadovoljstvo u organizaciji stručnih skupova opisuje riječima: „Kad sam moju savjetnicu pitala kako motivirati ljude da dolaze na sastanke, ona mi je rekla da to nije moja odgovornost, da ja imam pripremiti sastanak, poslati svima program, a oni odlučuju hoće li doći ili ne. Ne znam jeste li se kada našli u situaciji da pozovete predavača, vrsnog stručnjaka koji nije član županijskog stručnog vijeća, pripremite mali kongres, a da vam od 50 članova aktiva dođe njih 9.“ S obzirom na to da je organizacija stručnih skupova ograničena financijskim sredstvima koja su predviđena za to, razumljivo je da ovakve situacije mogu dovesti do velikog nezadovoljstva.

Voditelji ŽSV-a također su često i sami predavači i voditelji radionica. Iz tog se razloga važnost ove uloge ogleda i kroz motivacijski čimbenik *ugled i poštovanje*. On je, sukladno nalazima recentnih istraživanja o važnosti ovog čimbenika za motivaciju učitelja (npr., Alam i Farid, 2011; Ofoegbu, 2004; Ud Din i sur., 2012), i u ovom istraživanju također visoko rangiran ( $M=3,62$ ,  $sd=,760$ ). Budući da se varijabla *moгуćnost prezentacije vlastitog znanja i sposobnosti* u postupku faktorske analize grupirala uz varijable koje se odnose na ugled i poštovanje, moguće je da voditelji ŽSV-a doživljavaju prezentaciju osobnih i specifičnih znanja i sposobnosti značajnim čimbenikom za stjecanje ugleda i poštovanja među kolegama, kao i od strane nadležnog savjetnika.

Iako su se faktori financijske dobiti i manje satnice u nastavi, kao određenih oblika poticaja za rad, u istraživanjima Ofoegbu (2004), Alam i Farid (2011), Ud Din i suradnici (2012), pokazali značajnim ekstrinzičnim motivatorima za rad učitelja, nalazi provedenog istraživanja pokazuju da oni nisu i podjednako važni za rad voditelja ŽSV-a, a dobiveni nalaz ima svoju racionalu. Naime, navedeni motivacijski faktori očekivano su najmanje važni motivacijski čimbenici za ŽSV-u jer su u praksi oni gotovo neznatni: *Pravilnik o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi* (2010) te *Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi* (2014) voditeljstvo ŽSV-a vrednuju tek s jednim satom tjedno. Također, novčana naknada za obavljanje ove djelatnosti nije predviđena za sva područja voditeljstva ŽSV-a, što je pobljže objašnjeno u narednom dijelu, stoga su i raspršenja rezultata oko srednjih vrijednosti najveća upravo za ove motivacijske čimbenike (Tablica 2).

U cilju utvrđivanja razlike u procjenama važnosti motivacijskih čimbenika voditelja ŽSV-a s obzirom na područje voditeljstva i njihov status u zvanju, provedena je multipla analiza varijance sa šest faktora motivacije kao zavisnim varijablama te područjem voditeljstva i statusom u zvanju kao nezavisnim varijablama. Dobiveni rezultati multiple analize varijance ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika u procjeni faktora motivacije i s obzirom na područje voditeljstva ( $W\lambda=,836$ ,  $F=2,093$ ,  $p<,01$ ) i s obzirom na status u zvanju voditelja ŽSV-a ( $W\lambda=,879$ ,  $F=2,271$ ,  $p<,01$ ), dok je Levenovim testom homogenosti varijance utvrđeno da je pretpostavka o homogenosti varijanci zadovoljena kod svih faktora ( $p>,05$ ) osim za faktor *Utjecaj* ( $p=,025$ ). Testiranje razlika između grupa u području voditeljstva pokazalo je razliku jedino u procjeni manje satnice u nastavi ( $F=6,013$ ,  $p<,01$ ), a među grupama različitog statusa u zvanju razlike su se pokazale u procjeni važnosti ugleda i poštovanja ( $F=7,917$ ,  $p<,01$ ) manje satnice u nastavi ( $F=4,026$ ,  $p<,05$ ) te financijske dobiti ( $F=4,341$ ,  $p<,05$ ). Nalazi Scheffeovog post hoc testa za testiranje razlika u procjeni važnosti manje satnice u nastavi s obzirom na područje voditeljstva pokazali su značajnu razliku u procjenama voditelja razredne nastave u odnosu na voditelje predmetne nastave i voditelje iz srednjih škola (Tablica 3). Voditelji iz razredne nastave *manju satnicu u nastavi* procjenjuju manje važnim motivacijskim čimbenikom od voditelja predmetne nastave i voditelja iz srednjih škola. Također, voditelji iz predmetne nastave i voditelji iz srednjih škola *manju satnicu u nastavi* procjenjuju važnijim motivacijskim čimbenikom od voditelja iz područja *ostali* (ravnatelji, stručni suradnici i slično).

Tablica 3. Prikaz rezultata Scheffeovog post-hoc testa s obzirom na područje voditeljstva za motivacijsku varijablu *Manja satnica u nastavi*

Motivacijski faktor	Područje voditeljstva (I)	Područje voditeljstva (J)	Razlika između aritmetičkih sredina (I-J)	Std. pogreška	Značajnost
Manja satnica u nastavi	OŠ – RN	OŠ – PN	-,79*	,250	,021
		SŠ	-,77*	,265	,040
		OST	-,08	,277	,994
	OŠ – PN	SŠ	,02	,207	1,000
		OST	,71*	,223	,020
	SŠ	OST	,69*	,240	,043

Legenda: OŠ – RN – osnovna škola razredna nastava; OŠ – PN – osnovna škola predmetna nastava; SŠ – srednja škola, OST – ostali (ravnatelji, stručni suradnici i slično)

Naša je pretpostavka da ovakav nalaz proizlazi iz prakse kojom ravnatelji u tjednim radnim obvezama zadužuju učitelje i stručne suradnike. Kod predmetnih učitelja, voditelja ŽSV-a, bez obzira rade li u osnovnoj ili srednjoj školi, u ime voditeljstva tjedna se norma umanjuje za jedan sat neposrednog odgojno-obrazovnog rada. Kod učitelja razredne nastave rad u određenom razredu njihova je tjedna norma pa je ovo teže provesti budući da bi dopunsku ili dodatnu nastavu te slobodnu aktivnost u razrednom odjelu u kojem radi učitelj voditelj ŽSV-a trebao raditi neki drugi učitelj. Iz tog razloga ravnatelji često pribjegavaju mogućnosti da voditelja ŽSV-a za taj rad zadužuju s jednim satom prekovremenoga rada što se kod voditelja ŽSV-a iz područja razredne nastave odražava kao financijska dobit. S druge strane, stručni suradnici zadužuju se poslovima koje trebaju odraditi bez obzira na satnicu te se ona u slučaju voditeljstva teško može umanjiti. Kako ravnatelji nemaju mogućnost da ih zadužuju s prekovremenim radom, voditelji ŽSV-a iz područja stručnih suradnika ili ravnatelja taj svoj rad najčešće doživljavaju kao svojevrsno volontiranje. „*Stručni suradnici nemaju nikakvu materijalnu korist od svog voditeljstva i sve što radimo vrednuje se s nula sati, ista norma, nikakve olakšice, samo dodatni posao!*“ komentar je jedne voditeljice.

Nalazi Scheffeovog post-hoc testa za procjenu važnosti motivacijskog čimbenika *ugled i poštovanje* s obzirom na status u zvanju (Tablica 4) pokazali su značajnu razliku u procjenama između voditelja koji nisu u zvanju u odnosu na mentore ili savjetnike. Oni koji nisu u zvanju važnost ugleda i poštovanja procjenjuju manjim motivacijskim faktorom od mentora i savjetnika, dok razlike u procjenama između voditelja mentora i voditelja savjetnika nisu zapažene.

Tablica 4. Prikaz rezultata Scheffeovog post-hoc testa s obzirom na status u zvanju za faktor *Ugled i poštovanje*, te mjere *Financijska dobit* i *Manja satnica u nastavi*

Faktor	Status u zvanju (I)	Status u zvanju (J)	Razlika između aritmetičkih sredina (I-J)	Std. pogreška	Značajnost
Ugled i poštovanje	Bez zvanja	Mentor	-,51*	,115	,002
		Savjetnik	-,44*	,111	,001
Financijska dobit	Bez zvanja	Mentor	,07	,145	,880
		Savjetnik	-,56*	,225	,046
Manja satnica u nastavi	Bez zvanja	Mentor	-,32	,173	,191
		Savjetnik	,25	,225	,548
	Mentor	Savjetnik	-,71*	,234	,011
Manja satnica u nastavi	Mentor	Savjetnik	-,37	,180	,124
		Savjetnik	,34	,235	,342



Također, voditelji koji nisu u zvanju faktor *financijske dobiti* procjenjuju manje važnim od voditelja koji su u zvanju mentora, ali razlika u procjenama između voditelja bez zvanja i savjetnika, te mentora i savjetnika nije statistički značajna. U procjeni važnosti *manje satnice u nastavi* voditelji bez zvanja ovaj motivacijski čimbenik smatraju manje važnim od voditelja mentora, ali ne i voditelja savjetnika.

Dobiveni bi se nalaz razlika u faktoru *ugleda i poštovanja* možda mogao objasniti pretpostavkom da voditelji ŽSV-a koji su napredovali u zvanje mentora ili savjetnika, *ugled i poštovanje* procjenjuju važnijim motivacijskim faktorom u odnosu na one koji nisu napredovali zato jer su samim stjecanjem određenog zvanja dobili javno priznanje za svoj rad, stoga je voditeljstvo ŽSV-a također mogućnost za doživljaj većeg osobnog ugleda i poštovanja. Također, voditelji koji nisu u zvanju faktor *financijske dobiti* moguće procjenjuju manje važnim od voditelja koji su u zvanju jer je njihova financijska dobit (plaćeni prekovremeni rad od jednog sata tjedno) manja od financijske dobiti voditelja u zvanju čiji je koeficijent za plaću veći pa je samim time veća i vrijednost prekovremenog rada. Ostaje nejasno zašto voditelji bez zvanja motivacijski čimbenik *manja satnica u nastavi* smatraju manje važnim od voditelja mentora. Dobiveni bi nalaz mogao odražavati moguću statističku pogrešku, međutim, ulogu financijske dobiti i manje satnice u nastavi kao motivacijskih čimbenika u narednim bi istraživanjima bilo uputno dodatno ispitati.

Zbog velike nejednakosti u veličini uzoraka prema spolu, spolne razlike u procjeni važnosti motivacijskih faktora ispitane su neparametrijskim Mann-Whitney U testom. Od šest procjenjivanih faktora motivacije voditelji i voditeljice razlikovali su se samo u procjeni faktora *poslovnog izazova* ( $M_m=3,96$ ,  $sd_m=,692$ ,  $M_z=4,25$ ,  $sd_z=,539$ ,  $p=,019$ ) pri čemu voditeljice važnost izazova kao čimbenika motivacije procjenjuju značajno višim od voditelja. Dobiveni bi se nalaz možda mogao objasniti pretpostavkom kako žene, u još uvijek većinski patrijarhalnom društvu kao što je naše, imaju manje mogućnosti isticati se u društveno važnijim poslovima pa i voditeljstvo u ŽSV-u doživljavaju svojevrsnim izazovom na koji moraju odgovoriti uza sve ostale obveze.

Nalazi provedenog istraživanja upućuju na zaključak da su voditelji ŽSV-a, usprkos nejasnoćama i poteškoćama na koje nailaze u svom radu, visoko motivirani za rad koji ih ispunjava, donoseći im subjektivnu i profesionalnu dobrobit. Međutim, smatramo da bi, s obzirom na to da se radi o dodatnom poslu, ovaj posao ipak trebao biti i odgovarajuće materijalno vrednovan.

Jedan od nedostataka provedenog istraživanja predstavlja prigodan uzorak ispitanika zbog čega je smanjena mogućnost generalizacije dobivenih nalaza. Budući da ne znamo po čemu se voditelji koji su sudjelovali u istraživanju razlikuju od onih koji nisu sudjelovali, moguće je da su se pozivu na sudjelovanje odazvali oni koji su više motivirani za rad u ŽSV-u. Također, moguće je da su se odazvali oni voditelji koji su kolegijalniji, a što se moglo odraziti na rezultat koji pokazuje visoko vrednovan faktor suradnje.

## ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da najviše rangirane čimbenike motivacije za voditelje ŽSV-a predstavljaju *suradnja* i *poslovni izazov*, a najniže čimbenici koji se odnose na stjecanje osobne koristi, odnosno *financijska dobit* i *manja satnica u nastavi*.

S obzirom na područje voditeljstva razlike su se pokazale jedino u procjeni važnosti manje satnice u nastavi. Voditelji iz razredne nastave *manju satnicu u nastavi* procjenjuju manje važnim motivacijskim čimbenikom od voditelja predmetne nastave i voditelja iz srednjih škola, dok voditelji iz predmetne nastave i oni iz srednjih škola manju satnicu u nastavi procjenjuju važnijim motivacijskim čimbenikom od voditelja iz područja *ostali* (ravnatelji, stručni suradnici

i slično). S obzirom na status u zvanju, značajne su se razlike pokazale u motivacijskim čimbenicima *ugled i poštovanje, financijska dobit i manja satnica u nastavi*. Oni koji nisu u zvanju važnost ugleda i poštovanja procjenjuju manje značajnim motivacijskim čimbenikom od mentora i savjetnika, a razlike u procjenama između voditelja mentora i voditelja savjetnika nisu zapažene. Voditelji koji nisu u zvanju faktor financijske dobiti procjenjuju manje važnim od voditelja koji su u zvanju mentora, dok se razlika u procjenama između voditelja bez zvanja i savjetnika, te mentora i savjetnika nije pokazala statistički značajnom. U procjeni važnosti manje satnice u nastavi voditelji bez zvanja ovaj motivacijski čimbenik smatraju manje važnim od voditelja mentora, ali ne i voditelja savjetnika. Od ukupno šest procjenjivanih faktora motivacije voditelji i voditeljice razlikovali su se samo u procjeni faktora *izazova* pri čemu voditeljice važnost izazova kao čimbenika motivacije procjenjuju značajno višim od voditelja.

Budući da nedostaju istraživanja koja se odnose na motivaciju voditelja za rad u ŽSV-u, usporedba rezultata nije bila moguća. Provedeno istraživanje stoga pridonosi početnom razumijevanju čimbenika koji voditelje motiviraju za rad u ŽSV-u te predstavlja doprinos stručnoj literaturi iz područja radne motivacije, kao i potencijalne smjernice za buduća istraživanja. S obzirom na dobivene faktore i njihovu važnost buduća bi istraživanja mogla ići u smjeru ispitivanja povezanosti ovih faktora s radnim orijentacijama i općim zadovoljstvom poslom te zadovoljstvom radom u ŽSV-u. Dobiveni nalaz o važnosti faktora *suradnje* također ukazuje na potrebu provođenja istraživanja koja bi ispitala povezanost motivacije i radnog ozračja. Osim toga, valjalo bi istražiti kako uvjeti rada kod vođenja ŽSV-a utječu na motivaciju budući da voditelji, zbog nedostatnih financijskih sredstava koje Agencija za odgoj i obrazovanje izdvaja za vođenje ŽSV-a, imaju dosta poteškoća u uključivanju stručnjaka za pojedina područja stručnog usavršavanja.

## LITERATURA

- Alam, M. T. & Farid, S. (2011). Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (1), 298-304.
- Ames, C. & Ames, R. (1984). Systems of Student and Teacher Motivation: Toward a Qualitative Definition. *Journal of Educational Psychology*, 76 (4), 535-556.
- Anić, V. (1991). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber.
- Bahtijarević Šiber, F. (1986). *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Informator.
- Basta, S. & Mesić, D. (2011). Uloga županijskog stručnog vijeća u stručnom usavršavanju i profesionalnom razvoju učitelja razredne nastave. *Napredak*, 152 (3-4), 541-550.
- Benteaa, C. C. & Anghelachea, V. (2012). Teachers' Motivation and Satisfaction for Professional Activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 563 – 567.
- Bjekić, D., Vučetić, M. & Zlatic, L. (2014). Teacher Work Motivation Context of In-Service Education Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 557-562.
- Chong, S. & Low, E. L. (2009). Why I Want to Teach and How I Feel about Teaching Formation of Teacher Identity from Pre-service to the Beginning Teacher Phase. *Educational Research Policy and Practice*, 8, 59-72.
- Friedman, I. A. & Farber, B. A. (1992). Professional Self-concept as a Predictor of Teacher Burnout. *Journal of Educational Research*, 86, 28-35.
- Friesen, D., Holdaway, E.A. & Rice, A.W. (1984). Factors Contributing to the Job Satisfaction of School Principals. *The Alberta Journal of Educational Research*, 30 (3), 157-170.
- George, L. & Sabhapathy, T. (2010). Work Motivation of Teachers: Relationship with Transformational and Transactional Leadership Behavior of College Principals. *Academic Leadership*, 8 (2), 1-7.
- Johnston, G. S. (1985). Relationship between Teacher Decisional Status and Loyalty. *The Journal of Educational Administration*, 23 (1), 91-105.
- Jordan, D. (1986). *A Correlational Analysis of School Leadership and Organizational Climate with Students' Classroom Achievement*. Beaumont, TX: Lamar University Press.

- Kocabas, I. (2009). The Effects of Sources of Motivation on Teachers' Motivation Levels. *Education Journal*, 129 (4), 724-733.
- Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mihaliček, S. & Rijavec, M. (2009). Motivacija učitelja engleskog jezika za rad. *Napredak*, 150 (1), 39-53.
- MZOS (2005). Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010. Preuzeto 22. Srpnja 2015 s <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/Arhiva/85-05a.pdf>
- OECD (2011). *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. Pointers for Policy Development. OECD Publishing. Preuzeto 22. srpnja 2015 s <http://www.oecd.org/edu/school/48627229.pdf>.
- OECD (2014). *Education at a Glance 2014*. OECD indicators. OECD Publishing. Preuzeto 22. srpnja 2015 s <http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>.
- Ofoegbu, F. I. (2004). Teacher Motivation: A Factor for Classroom Effectiveness and School Improvement in Nigeria. *College Student Journal*, 38 (1), 81-89.
- Ololube, P. O. (2006). *Teachers Job Satisfaction and Motivation for school effectiveness: An assessment*. Masters of Business Administration Thesis. University of Helsinki Finland.
- Ozcan, M. (1996). *Improving Teacher Performance: Toward a Theory of Teacher Motivation*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Pravilnik o napredovanju učitelja i nastavnika u osnovnom i srednjem školstvu* (Narodne novine, 89/95, dopune i izmjene NN 148/90 i NN 20/05).
- Pravilnik o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi* (Narodne novine, 94/10).
- Pravilnik o tjednim radnim obvezama učitelja i stručnih suradnika u osnovnoj školi* (Narodne novine, 34/14, 40/14 i 103/14).
- Resman, M. (2001). Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za sudjelovanje. U: M. Silov (Ur.) *Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu* (str. 51-80). Velika Gorica: Persona.
- Richardson, P. W. & Watt, H. M. G. (2006). Who Chooses Teaching and Why?: Profiling characteristics and motivations across three Australian universities. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 34 (1), 27-56.
- Rijavec, M. & Miljević-Ridički, R. (2000). Pre- and post-war work motivation of teachers in war affected areas of Croatia. *Društvena istraživanja*, 46-47, 393-406.
- Rosenholtz, S. J. (1991). *Teachers' Workplace: The Organization of Schools*. New York: Teachers College Press.
- Serow, R. C. (1994). Called to Each: A Study of Highly Motivated Preservice Teachers. *The Journal of Research and Development in Education*, 27 (2), 65-72.
- Strategija stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika 2009.-2013. (2009). Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Suslu, S. (2006). Motivation of ESL Teachers. *The Internet TESL Journal*, 12 (1).
- Sylvia, R. D., Hutchison, T. (1985). What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation. *Human Relations*, 38 (9), 841-856.
- Tin, L. G., Hean, L. L. & Leng, Y. L. (1996). What Motivates Teachers? *New Horizons in Education*. 37, 20-28.
- Thody, A. (1992). *Moving to Management (School Governors in 1990s)*. London: David Fulton Publishers.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Ud Din, M. N., Tufail, H., Shereen, S., Nawaz, A. & Shahbaz, A. (2012). Factor Affecting Teacher Motivation at Secondary School Level in Kohat City. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (10), 442-449.
- Williams, J. & Forgasz, H. (2009). The Motivations of Career Change Students in Teacher Education. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37 (1), 95 - 108.
- Woolfolk Hoy, A. (2008). What Motivates Teachers? Important Work on a Complex Question. *Learning and Instruction*, 18, 492-498.

## Factors of Motivation of Leaders of Expert County Councils

**Abstract:** The key factors of change in educational systems all around the world are teachers. The quality of the entire educational system depends on the quality of teachers, their competence, dedication to their profession and, above all, their motivation to do their job better and more efficiently. In this sense, teachers who are also the leaders of the expert county councils (ECC), and who play an important role in the professional development of all the other educational workers, also need to be additionally motivated to conduct their duty as leaders of the ECC, especially if we know that they perform these functions beside their regular work, very often without a fee. In order to get a clearer picture of some of the possible factors that motivate them for this additional work, we conducted a survey on a sample of 221 leaders of county expert councils. The research results show that the highest ranked factors of motivation for the leaders of ECC's are cooperation and business challenge, whilst the lowest ranked factors are related to personal or financial gain, as well as the fewer hours in class. This finding suggests that despite all the uncertainties and difficulties they face in their work, the leaders of the ECC are highly motivated to do the job that fulfills them and brings subjective and professional well-being.

**Keywords:** motivational factors, teachers, professional development, expert county councils, leaders

## Motivationsfaktoren der Leiter des Gespanschaftsfachrates

**Zusammenfassung:** In der ganzen Welt sind Lehrer die Hauptträger aller Veränderungen im Bildungssystem. Die Qualität des gesamten Bildungssystems hängt von der Lehrerqualität, deren Kompetenz und besonders von deren Motivation ab, ihre Arbeit so gut wie möglich zu machen. Die Lehrer, die zugleich auch Leiter des Gespanschaftsfachrates (kroatisch: ŽSV) sind, spielen eine große Rolle in der professionellen Fortbildung aller, die im Bildungssystem tätig sind. Diese Leiter müssen besonders motiviert sein, weil sie für ihre Leistungen oft nicht belohnt werden. Um ein besseres Bild von möglichen Motivationsfaktoren, die diese Leiter zu dieser zusätzlichen Arbeit motivieren, zu bekommen, wurde eine Umfrage unter 221 Leitern der Gespanschaftsfachräte durchgeführt. Die Resultate dieser Umfrage zeigen uns, welche Motivationsfaktoren den Leitern des Gespanschaftsfachrates wichtig sind. Die Zusammenarbeit und professionelle Herausforderung gehören zu den größten Motivationsfaktoren und der finanzielle Gewinn und die geminderte Arbeitszeit im Unterricht zu den niedrigsten Motivationsfaktoren. Dies alles zeigt uns, dass die Leiter des Gespanschaftsfachrates, die in ihrer Arbeit oft auf Unklarheiten und Schwierigkeiten stoßen, sehr motiviert sind. Diese Arbeit ermöglicht ihnen eine subjektive und professionelle Zufriedenheit.

**Schlüsselbegriffe:** Motivationsfaktoren, Lehrer, berufliche Fortbildung, Gespanschaftsfachrat, Leiter