

MOTIVACIJSKI ČIMBENICI UČITELJSKOGA RADA U OSNOVNIM ŠKOLAMA

Ana Vuksanović

Osnovna škola Popovac, Popovac
ana.susic@gmail.com

Željko Požega

Ekonomski fakultet u Osijeku
zeljkopozega@gmail.com

Sažetak

Na kvalitetu ljudskoga rada i uloženi trud utječu različiti motivacijskih čimbenici. Ovim se radom želi provjeriti kako odnos s ravnateljem utječe na rad učitelja u osnovnim školama. U teorijskom su dijelu prikazane sadržajne i procesne teorije motivacije, suvremene strategije i proces motiviranja u praksi te organizacija i motivacija rukovoditelja u školskom sustavu. Nakon teorijske analize teme u siječnju 2023. počelo je empirijsko istraživanje. Istraživanju je bio cilj utvrditi kakav utjecaj na motivaciju učitelja imaju međusobni odnosi s ravnateljem u školi, opremljenost radnoga mjesta te mogućnost stručnoga napredovanja. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku (N = 215) učitelja razredne i predmetne nastave iz pet županija Republike Hrvatske. Istraživanjem se pretpostavilo da godine radnoga staža u školstvu i vrsta posla (učitelji razredne ili predmetne nastave) utječu na međuljudske odnose učitelja i ravnatelja u vidu motivacije za rad, opremljenost radnoga mjesta te mogućnost stručnoga napredovanja. Rezultati istraživanja pokazuju da su učitelji motiviraniji za rad ako su zadovoljni ravnateljevim vođenjem škole te kada im je komunikacija kvalitetna. S obzirom na godine radnoga staža, može se zaključiti da su učitelji s više od 20 godina radnoga staža najmotiviraniji. Pretpostavlja se da je razlog tomu dugogodišnje iskustvo u radu s djecom, komunikaciji unutar i izvan školske ustanove te stabilan privatni život. S obzirom na vrstu posla, rezultati su podjednaki kod većine postavljenih pitanja, odnosno ravnatelji ne prave razliku u odnosu prema učiteljima razredne i predmetne nastave.

Ključne riječi: motivacija, osnovne škole, radni staž, ravnatelji, učitelji

UVOD

Današnjim se školama postavljaju sve veći zahtjevi kako bi se udovoljilo uvjetima snažnih globalizacijskih procesa, sve većoj informatizaciji i potrebama modernoga društva. Svaka bi škola trebala biti prepoznatljiva i konkurentna u svojem okruženju na što najveći utjecaj ima rad njezinih zaposlenika (učitelja). U teorijskom dijelu shvaćanje motivacijskih čimbenika obrađuje se općenito. Pozornost će biti usmjerena na definiranje pojma motivacije, vrste motivacije, teorije motivacije, upravljanje ljudskim resursima, stavove i zadovoljstvo poslom, motiviranje zaposlenika (učitelja) za rad, ulogu ravnatelja u motiviranju zaposlenika (učitelja). U istraživačkom se dijelu pretpostavlja da ravnatelji svojim načinom djelovanja motiviraju svoje zaposlenike (učitelje) na kvalitetan rad i suradničke odnose unutar kolektiva. Motivacija može biti intrinzična i ekstrinzična te kao takva ima izravne i neizravne utjecaje. Oni bitno utječu na poboljšanje radnoga učinka učitelja, uspješnost obavljanja radnih zadataka, njihovu efikasnost i produktivnost. Sve je to potrebno kako bi učitelji bili zadovoljniji poslom jer se povećava broj učitelja koji napuštaju odgojno-obrazovni sustav. Svrha je istraživanja utvrditi koliko i kako ravnatelj motivira učitelje. S pomoću anonimnoga anketnog upitnika ispituje se stav učitelja osnovnih škola u pet županija o ravnateljskom utjecaju i načinima ostvarivanja pozitivnoga školskog ozračja. Ovim se istraživanjem pretpostavlja da godine radnoga staža u školstvu i vrsta posla (učitelji razredne ili predmetne nastave) utječu na međuljudske odnose učitelja i ravnatelja u vidu motivacije za rad. Temeljni cilj istraživanja jest proučavanjem teorijskih postavki o motivaciji zaposlenika utvrditi utjecaj motivacijskih čimbenika na rad učitelja u osnovnim školama. U skladu s postavljenim ciljem, utvrdit će se kakav utjecaj na motivaciju učitelja/ica imaju odnosi s ravnateljem u školi, opremljenost radnoga mjesta te mogućnost stručnoga napredovanja.

Motivacija

Motivacija je povezivanje menadžera i motiviranih zaposlenika u pojedinim situacijama da bi djelovali prema ostvarenju zajedničkoga cilja. Za razliku od toga, manipulacija je navođenje nekoga da učini nešto zato što „mi” to želimo, a ne zato što „on” želi (Varga, 2011). „Manipulacija je svjesna ili nesvjesna obmana kojom potičemo pojedinca ili skupinu ljudi da djeluju u našu korist na način da to djelovanje ugrožava integritet i boljitak tog pojedinca ili skupinu” (Russo, 2021, str. 106).

Motivacija je kolektivni pojam za unutarnje čimbenike koji stabiliziraju duhovnu i fizičku energiju, pokreću i organiziraju individualna djelovanja, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, jakost i trajanje. To je stanje u kojem je osoba „iznutra” pobuđena nekim nagonima, potrebama, željama, a usmjerena je na postizanje nekoga cilja koji izvana ostavlja dojam poticanja na ponašanje. S gledišta zaposlenika, to je unutarnje stanje koje vodi k ostvarenju cilja, a s gledišta menadžera, to je aktivnost koja jamči težnju zaposlenika k postavljenim ciljevima i ostvarenju istih. Za ostvarivanje organizacijskih ciljeva nisu više toliko važna znanja i mogućnosti zaposlenika, jer su nesumnjivo golema, nego je u središtu pitanje ljudskih interesa i motivacije

za rad. Potrebno je praktično razumijevanje mehanizama ponašanja kao temelja za izgradnju specifičnih sustava motiviranja i organizacije menadžmenta s ciljem ostvarivanja veće aktivnosti i kreativnih doprinosa zaposlenika (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

Abraham Maslow (1954) 40-ih godina 20. st. razvio je teoriju koja postaje temelj suvremenih teorija motivacije. Koncept o ljudskim potencijalima usko je povezan s radnom motivacijom te zajedno razvijaju nebrojene politike za podizanje motivacije zaposlenih unutar poduzeća. Danas nisu više toliko u pitanju ljudske sposobnosti, vještine i znanja, jer su nesumnjivo golemi, nego glavni problem postaje pitanje njihovih interesa i motivacije za rad. Naglasak se stavlja na poticanje konkretne primjene tih mogućnosti za potrebe ostvarenja kadrovskih i logističkih ciljeva i razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Fiziološke su potrebe na najnižem stupnju i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća. One uključuju ono što je potrebno za održavanje života: hranu, vodu, odjeću, utočište. Uz fiziološke se potrebe obično povezuje i novac jer on osigurava navedene potrebe. Novac može pribaviti i ostale potrebe na hijerarhijskim razinama, ali što je razina viša, mogućnost kupovine novcem te potrebe manja je. Zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja predstavljaju potrebe za sigurnošću. One se zadovoljavaju nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe. Primjerice način na koji rukovodstvo u nekom industrijskom poduzeću pokazuje zadovoljavanje ove potrebe svojih zaposlenika jest postavljanje znaka „Zabranjeno pušenje” ili „Iza ove crte obvezno je nositi zaštitne naočale”. Socijalne potrebe uključuju prihvaćanje drugih, prijateljstvo, osjećaje te ih pojedinac nastoji zadovoljiti nakon što su zadovoljene prve dvije potrebe. Čovjek je društveno biće i mogućnost druženja je esencijalna u njegovu životu (Marušić, 2006).

Preostale dvije kategorije ponekad se različito tumače. Potrebe poštovanja i socijalnoga statusa uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, priznanja sposobnosti i stručnosti, poštovanja i uvažavanja socijalne sredine, autonomije, odgovornost i postignuća te ostale potrebe koje su usmjerene na osiguravanje određenoga poštovanja i socijalnoga statusa u kojoj čovjek djeluje. Potrebe samoaktualizacije Maslow (1954) objašnjava izjavom da „čovjek mora biti ono što može biti”. Te su potrebe vrlo individualne u manifestiranju i zadovoljavanju jer se odnose na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja. Mogu se odnositi na realizacije i potvrđivanje svih sposobnosti i potencijala koje neki čovjek ima (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ova se teorija često tumači da je potrebno zadovoljiti jednu potrebu da bi se prešlo na drugu. Promatranjem ponašanja ljudi u stvarnosti može se reći da su potrebe zadovoljene u određenom stupnju, npr. osoba je zadovoljila 90 % svojih fizioloških potreba, 75 % potreba za sigurnošću, 50 % društvenih potreba, 30 % potreba za poštovanjem i ugledom te 10 % potreba za samoaktualizacijom. Mogu se primijetiti i slučajevi kada osobe imaju u većem stupnju zadovoljene više potrebe nego one niže (mnoge osobe koje se mogu smatrati uspješnima u svojem poslu u velikoj mjeri imaju zadovoljene potrebe samoaktualizacije i samopoštovanja, ali ne i one niže, npr. Vincent van Gogh) što dovodi do neravnoteže i poremećaja, a često i do svjesnoga ili nesvjesnoga samouništavanja (Russo, 2021).

Bahtijarević-Šiber (1999) napominje da su brojni teoretičari modificirali Maslowljevu teoriju motivacije na način prevladavanja stroge hijerarhijske klasifikacije pet razina, ali ostajući u kontekstu teorije hijerarhijskoga djelovanja ljudskih potreba. Alternativnu Maslowljevoj teoriji daje Clayton Alderfer (1972) kompleksnijim i razrađenijim pogledom te razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba. Alderferova teorija potreba/motivacija naziva se još i nadograđena Maslowljeva teorija potreba koja potrebe dijeli na egzistencijalne, potrebe za odnosima (povezanost) te potrebe za rastom i razvojem. On ih ne vidi kao hijerarhiju nego kao kontinuum. Objašnjava da se čovjek može naći u određenim situacijama kada će biti motiviran nekonvencionalnim pokretačima pa čak kada mu niže potrebe nisu zadovoljene (npr. volonterski rad, vojnici u ratu...) (Russo, 2021).

Dvofaktorska teorija motivacije nije usmjerena na potrebe kao motivaciju nego na radno okruženje i klasifikaciju čimbenika za rad. Teorija Fredericka Herzberga (1993) označava se i kao motivacijsko-higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije. Uz spomenutu Maslowljevu teoriju, i ova je teorija nedvojbeno najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije. Sastoji se od ova dva pogleda: teorije radnoga ponašanja i bihevioralne konsekvence oplemenjivanja posla.

Temeljne su ove dvije pretpostavke osnova teorije:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednoga kontinuum, nego dva odvojena kontinuum povezana različitim faktorima. Odnosno, suprotan kraj kontinuum zadovoljstva nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva. Isto vrijedi i za kontinuum nezadovoljstva.
2. Dvije su različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični motivatori. Ekstrinzični su faktori nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji potječu iz organizacijskoga konteksta i nemaju neposrednoga utjecaja na motivaciju osobe. Intrinzični su faktori izvedeni iz osobnoga odnosa prema radu, odnosno to su elementi posla ili motivatori (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Herzberg razlikuje „higijenske“ čimbenike (plaća, uvjeti rada, politika organizacije, odnosi) koji uglavnom sprječavaju nezadovoljstvo, od „motivatora“ (postignuće, priznanje, odgovornost, napredovanje) koji potiču visoku angažiranost. Najbolji se učinak postiže kada je higijena stabilna, a posao obogaćen izazovima i prilikama za rast. Iako empirijska istraživanja ne potvrđuju uvijek strogu dihotomiju, poruka za praksu ostaje sljedeća: povećanje plaće bez redizajna posla ima ograničen doseg, dok autonomija, smisao i priznanje daju trajniji učinak. U školi „obogaćivanje posla“ znači voditi timove, razvijati izborne programe, provoditi akcijska istraživanja i surađivati s lokalnom zajednicom; pritom higijenski minimum (oprema, raspored, procedure) mora biti stabilan (Bahtijarević-Šiber, 1999).

John B. Miner (1993) ističe da različite uloge nose različite motivacijske obrasce. Menadžerska uloga traži pozitivan odnos prema autoritetu, natjecateljski duh, potrebu za moći, istaknu-

tost i visoku odgovornost; profesionalna uloga naglašava težnju za učenjem, autonomiju, status i pomoć drugima; poduzetnička uloga uključuje visoko postignuće, kontrolirani rizik, jaku potrebu za povratnom informacijom i inovativnost; grupna uloga traži socijalnu povezanost, suradnju i sudjelovanje u demokratskim procesima. U školama se te logike isprepliću: učitelji (profesionalci) cijene autonomiju i status struke, ravnatelji (menadžeri) koordinaciju i utjecaj, a vijeća / stručni aktivni (timovi) odnose povjerenja i kooperaciju. Dizajn organizacije koji to uvažava smanjuje konflikte i povećava motivaciju.

Kognitivni model Victora Vrooma (1964) ima najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije. Razvijen je u funkciji teorijskoga osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, odnosno radnoga ponašanja i faktora koji ga određuju. Primarna je pretpostavka da osoba u svakoj situaciji obavlja racionalni izbor među različitim mogućnostima ponašanja, procjenjujući učinke i značenje koje imaju za njega, preferiraju jedne, a izbjegavajući druge (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Victor Vroom je prvi iznio teoriju očekivanja s pomoću hijerarhije razina – ulaganje u rad, prva razina ishoda (recimo visoka proizvodnost), i druga razina (pohvala, visoka plaća, napredovanje, naklonost kolega) (Marušić, 2006).

Zaposlenici uspoređuju omjer uloženoga truda i primljenih nagrada s omjerom drugih. Doživljena nepravda potiče prilagodbe (smanjenje truda, traženje objašnjenja, ulazak u pregovor, napuštanje organizacije). Vodstvo treba transparentno obavijestiti o kriterijima nagrađivanja, osigurati konzistentnost i uključiti zaposlenike u raspravu o pravičnosti. U školama to znači uskladiti napredovanja i raspodjelu zaduženja s jasnim, javno dostupnim kriterijima i prepoznati različite oblike doprinosa (nastava, mentorstva, projekti, izvannastavne aktivnosti).

Model povezuje očekivanja i pravičnost te razlikuje intrinzične (iz sadržaja posla) i ekstrinzične nagrade, uz uvažavanje sposobnosti i jasnoće uloge. Učinkovitost proizlazi iz odgovarajuće kombinacije kompetencija, uloženoga napora i razumijevanja zahtjeva posla; učinak zatim generira nagrade, a zadovoljstvo ovisi i o tome koliko su nagrade pravedne. U školskom kontekstu to znači pažljivo usklađivati uloge, osigurati doseg nagrada (primjerice napredovanje, mentorstva) i brinuti o percepciji pravednosti. Porter-Lawler (1968) upozorava da je zadovoljstvo uglavnom posljedica, a ne uzrok uspješnosti – politike koje „traže zadovoljstvo” bez jasne veze s učincima rijetko povećavaju motivaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema McGregoru (1960), Teorija X pretpostavlja da ljudi izbjegavaju rad i traže nadzor, a Teorija Y da žele odgovornost i samousmjerenje. Menadžerske pretpostavke djeluju kao samoispunjujuća proročanstva: autoritarno upravljanje rađa pasivnost, participativno potiče angažman i inovativnost. Školsko vodstvo usmjereno na Teoriju Y razvija autonomiju učitelja, zajedničko donošenje odluka i kulturu povjerenja, uz jasne granice i standarde (Marušić, 2006).

Prema Buhaču (2017), razlikuju se sljedeća tri stila vođenja: autokratski, demokratski i laissez-faire. U autokratskom je stilu sva moć u rukama jednoga vođe koji sam donosi odluke, ne surađuje sa zaposlenicima i vodi zapovjednim tonom. Takav pristup stvara napetu atmosferu,

guši kreativnost te negativno utječe na učitelje i učenike. Demokratski se stil temelji na suradnji i dvosmjernoj komunikaciji između ravnatelja i zaposlenika. Ovaj pristup potiče sudjelovanje u odlučivanju, razvija dobre međuljudske odnose i stvara pozitivno ozračje u školi. Kod laissez-faire stila ravnatelj se minimalno uključuje u rad škole. Zaposlenici samostalno donose odluke, dok se ravnatelj bavi uglavnom materijalnim pitanjima. Posljedica je osjećaj zaposlenika da nemaju vođu i da su prepušteni sami sebi.

Pristupi potkrepljenja temelje se na pretpostavci da se nagrađeno ponašanje ponavlja, a da nenagrađeno slabi. Potrebni su jasni ciljevi, pravodobna povratna informacija i dosljedni poticaji. U školama treba nagrađivati profesionalnost i inovativnost, a ne samo poslušnost. Ključne su motivacija i usklađenost osobnih i organizacijskih ciljeva, uz naglasak na dizajn posla, razvoj karijere, pravedno nagrađivanje i dobru povratnu informaciju. Nerazrađene motivacijske strategije stvaraju lošu klimu i osjećaj nepravde, dok uravnotežen sustav potiče produktivnost i suradnju.

Motivaciju učitelja može se sažeti u sljedećih šest područja:

1. Higijena rada – sigurni uvjeti i primjerena opremljenost.
2. Obogaćivanje posla – autonomija, odgovornost i prostor za inovacije.
3. Pravednost i transparentnost – jasni kriteriji zaduženja i napredovanja.
4. Povezanost i pripadanje – kolegijalnost i profesionalne zajednice.
5. Profesionalni razvoj – relevantna usavršavanja i mentorstva.
6. Pametni poticaji – kombinacija materijalnih i nematerijalnih priznanja (Marušić, 2006).

Upravljanje ljudskim potencijalima odvija se unutar centraliziranih ili decentraliziranih sustava. Centralizirani olakšavaju kontrolu, ali ograničavaju autonomiju; decentralizirani potiču inovativnost, ali traže jasnu koordinaciju. U školama je važno uravnotežiti obrazovne politike i autonomiju učitelja. Kvalitetno vodstvo, transparentna podjela uloga i ulaganje u profesionalne zajednice ključ su za pretvaranje ljudskih resursa u stvarni ljudski kapital (Marušić, 2006).

Blažević (2014) se u svojem istraživanju bavi rukovodećom ulogom ravnatelja škole te ga promatra na temelju sljedećih odrednica: motivacije, komunikacije, međuljudskih odnosa, razvoja škole, uvođenja inovacija i promjena, stručnoga usavršavanja djelatnika škole te ugleda škole u društvu. Istraživanjem se htjelo doći do novih ključnih elemenata za izgradnju kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge ravnatelja škole. Blažević zaključuje da su ispitanici – učitelji uglavnom zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja – brinu o razvoju i ugledu škole u široj društvenoj zajednici, vode računa o stručnom usavršavanju djelatnika. Ispitanici su najnezadovoljniji uvođenjem inovacija i promjena u školi te načinima motiviranja djelatnika. Istraživanje je poka-

zalo da su ravnatelji zadovoljniji realizacijom svoje uloge nego sami učitelji. U odnosu na godine staža ispitanici s manje godina ravnatelje smatraju manje fleksibilnima nego njihovi kolege s više godina radnoga staža.

Brust Nemet i Velki (2016) istražile su čimbenike koji doprinose uspješnosti škole i pozitivnoj školskoj kulturi. Rezultati su pokazali da su emocionalne i pedagoške kompetencije ključne za razvoj školske kulture, dok socijalne imaju manji utjecaj. Nastavnici s više staža doživljavaju se profesionalnijima, a mlađi kolegijalnijima, fleksibilnijima i kreativnijima. Autorice naglašavaju važnost razvijanja pedagoških kompetencija tijekom studija i kasnije tijekom prakse, cjeloživotnoga učenja i primjene novih spoznaja u radu. Pozivajući se na Golemana, ističu da socijalno i emocionalno kompetentni pojedinci postižu bolja akademska i profesionalna postignuća te doprinose zajednici. Uspješnost škole potiče pozitivna emocionalna klima, a pedagoške i emocionalne kompetencije nastavnika povezane su s kvalitetom kurikula i razrednoga ozračja. Istraživanje pokazuje da te kompetencije objašnjavaju oko 10 % varijance školske kulture, dok ostali čimbenici uključuju ulogu ravnatelja, suradnju s lokalnom zajednicom i kontekst škole.

Borić (2017) navodi da plaća nije glavni motivator učitelja za rad u školi. Najvažniji su motivacijski čimbenici zadovoljstvo u radu, osjećaj cijenjenosti i kolegijalno ozračje. Posebno se ističu intrinzične nagrade, članstvo u stručnim društvima, mogućnost pripreme nastavnih materijala te zadovoljstvo kada učenici napreduju. Istraživanje Nikolića (2013) pokazuje da učitelji najviše cijene primjenu vlastitih znanja, samostalnost, odgovornost i sigurnost zaposlenja, dok manju važnost pridaju sudjelovanju u odlučivanju, ugledu posla i visini plaće. Prema Borić (2017), učitelji su uglavnom zadovoljni poslom, usmjereni su na nastavne ciljeve, povezuju gradivo sa životom, sudjeluju u stručnim usavršavanjima i uspješno prenose znanje učenicima. Zadovoljniji i motiviraniji učitelji više se trude razvijati kompetencije učenika. Istraživanja pokazuju da učitelji s više staža često iskazuju veću motivaciju i zadovoljstvo, no Elezović (2006) je utvrdio da duljina staža ne mora biti presudna. Borić (2017) zaključuje da između staža, zadovoljstva i motivacije postoji niska, ali statistički značajna pozitivna povezanost.

Kretanje, razvoj i uočavanje napretka čine učiteljski posao zanimljivim i ispunjavajućim. Rad s djecom oplemenjuje učitelja, a učenje u školi predstavlja zajedničku aktivnost učitelja i učenika usmjerenu zajedničkom cilju. U tom procesu obje strane utječu jedna na drugu – učenici potiču učitelje svojom iskrenošću i radoznalošću, dok učitelji razvijaju svoje osobine odgovarajući na potrebe učenika. Pejović (2022) istražuje što motivira osobu da postane učiteljem. Rezultati pokazuju da su učiteljevi motivi često povezani s potrebom za sigurnošću i stabilnošću, dok su viši motivi samoaktualizacije rjeđi. Odabir učiteljskoga zanimanja proizlazi iz kombinacije objektivnih čimbenika (blizina fakulteta, financijska situacija, neuspjeh pri upisu na željeni fakultet) i subjektivnih (interes za djecu, osobne sklonosti). Istraživanje među studentima pokazalo je da učiteljski fakultet često nije prvi izbor, no postoji i skupina studenata koji ga biraju iz istinske želje za radom s djecom.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe empirijskoga istraživanja primijenjena je metoda anketiranja, a mjerni instrument bio je upitnik koji je detaljno opisan u nastavku teksta. Anketni je upitnik poslan na elektroničke adrese osnovnih škola s uputom da se proslijedi učiteljima razredne i predmetne nastave. Za analizu prikupljenih podataka koristila se statistička metoda te se za statističku analizu koristio statistički program SPSS (inačica 26.0, SPSS Inc., Chicago, IL, SAD). Kategorijski podatci bit će predstavljeni apsolutnim i relativnim frekvencijama. Numerički podatci bit će opisani aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom. Razlike kategorijskih varijabli bit će testirane Hi kvadrat testom. Sve p vrijednosti bit će dvostrane. Razina značajnosti bit će postavljena na 0,05.

Temeljni je cilj istraživanja proučavanjem teorijskih postavki o motivaciji zaposlenika utvrditi utjecaj motivacijskih čimbenika na rad učitelja u osnovnim školama. U skladu s postavljenim ciljem, utvrdit će se kakav utjecaj na motivaciju učitelja/ica imaju odnosi s ravnateljem u školi, opremljenost radnoga mjesta te mogućnost stručnoga napredovanja. Na temelju postavljeno-ga cilja i zadataka istraživanja postavljene su sljedeće istraživačke pretpostavke:

H1: Postoji statistički značajna razlika u percepciji međuljudskih odnosa s obzirom na godine radnoga staža u školstvu.

H2: Postoji statistički značajna razlika u percepciji međuljudskih odnosa s obzirom na vrstu posla.

U istraživanju je sudjelovalo 215 učitelja i učiteljica iz Osječko-baranjske, Brodsko-posavske, Virovitičko-podravske, Vukovarsko-srijemske i Požeško-slavonske županije. Uzorak je slučajan i reprezentativan jer su prikupljeni odgovori iz različitih škola. Upitnikom nisu traženi osobni podatci ispitanika ni povjerljive informacije čime su osigurane anonimnost i etičnost istraživanja.

Istraživanje mišljenja učitelja/ica o utjecaju motivacijskih čimbenika na rad učitelja u osnovnim školama provedeno je anonimnim anketnim upitnikom od siječnja do ožujka 2023. godine. Korištene ljestvice i pitanja konstruirani su za potrebe ovoga istraživanja. Kako bi se ispitala sociodemografske karakteristike ispitanika, u upitniku se nalazi 6 pitanja kojima se ispituju spol, županija radnoga mjesta, duljina radnoga staža u školstvu i mjesto rada unutar škole. Ostala su pitanja grupirana u sljedeće tri skupine: 1. Odnosi u školi – 9 pitanja, 2. Opremljenost radnoga mjesta – 4 pitanja, 3. Stručno usavršavanje i napredovanje – 3 pitanja. Zadatak je sudionika procijeniti stupanj slaganja s određenim tvrdnjama pri čemu trebaju dati odgovor na ljestvici Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem).

REZULTATI

Iz prve skupine pitanja „Odnosi u školi” najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za tvrdnje „Suradnja s ravnateljem je pozitivna.” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,26, dok standardna devijacija iznosi 1,16; zatim „Ravnateljev odnos prema meni utječe na moj daljnji rad.” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,13, dok standardna devijacija iznosi 1,09. Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za tvrdnje: „Na poslu sam izložen/a nekoj vrsti diskriminacije.” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,92, dok standardna devijacija iznosi 1,35; zatim „Ravnatelj me svojim ponašanjem i postupcima motivira na rad.” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,70, dok standardna devijacija iznosi 1,44. Iz rezultata je vidljivo da je kod većine ispitanika odnos s ravnateljem motivirajući čimbenik nevezano za godine radnoga staža u školstvu. Većina ispitanika smatra da se ravnatelj brine i osigurava pozitivno ozračje u školi te da je suradnja s njim pozitivna, učitelji se osjećaju sigurno i zaštićeno. Premda je odnos s ravnateljem kod većine pozitivno ocijenjen, dio učitelja ipak smatra da ih ravnatelj svojim ponašanjem i (ne)aktivnošću ne motivira na rad. Kod pitanja „Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?” najveći udio ispitanika navodi elektroničku poštu (*e-mail*) (40,9 %), usmeno od ravnatelja (22,8 %) i zajednice na društvenim mrežama (Viber) (21,4 %).

Iz druge skupine pitanja „Opremljenost radnog mjesta” najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za tvrdnju: „U obavljanju svoga posla imam potpunu samostalnost.” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,48, dok standardna devijacija iznosi 0,86. Najnižu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za tvrdnju „Moje radno mjesto je dovoljno opremljeno (informatička i ostala oprema, potrošni materijali...)” pri čemu aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,97, dok standardna devijacija iznosi 1,07. Rezultati pokazuju da ravnatelji učiteljima osiguravaju potrebne materijalne uvjete za rad što im omogućava samostalnost i kvalitetno provođenje odgojno-obrazovnih sadržaja.

Iz treće skupine pitanja „Stručno usavršavanje i napredovanje” kod tvrdnje „Ravnatelj me potiče na stručno usavršavanje i napredovanje.” aritmetička sredina iznosi 3,90 uz standardnu devijaciju 1,36; kod tvrdnje „Ravnatelj mi omogućava stručno usavršavanje i napredovanje.” aritmetička sredina iznosi 4,20 uz standardnu devijaciju 1,14, a kod tvrdnje „Za uspješno obavljanje posla i moj profesionalni razvoj dovoljno se usavršavam.” aritmetička sredina iznosi 4,27 uz standardnu devijaciju 0,83. Kod pitanja „Koliko često sudjelujete na stručnim usavršavanjima i seminarima?” 2,8 % ispitanika navodi nikad, 7,0 % navodi jednom godišnje, 63,7 % navodi više puta godišnje, dok 26,5 % navodi najmanje jednom mjesečno. Kod pitanja „Tko financira Vaš odlazak na stručna usavršavanja i seminare?” najveći udio potvrdnih odgovora bilježimo za školu/ravnatelja (64,7 %) i osobno financiranje (41,9 %). Iz rezultata je vidljivo da ravnatelji učitelje potiču i omogućavaju im napredovanje i stručno usavršavanje što učitelji smatraju

važnim za osobni profesionalni razvoj. Kod pitanja „Kada bi Vam se ponudio isti posao u drugoj školi, biste li ga prihvatili?“ 32,6 % ispitanika navodi „Prihvatio/la bih.“, dok 67,4 % navodi „Ne bih prihvatilo/la.“. Kod pitanja „Ukoliko biste prihvatili, koji su razlozi zbog kojih biste otišli raditi u drugu školu?“ najveći udio potvrdnih odgovora bilježimo za nesigurnost radnoga mjesta (13,0 %) i odnos s ravnateljem (12,1 %). Dvije trećine učitelja ne bi mijenjalo radno mjesto jer su zadovoljni trenutačnim uvjetima rada i odnosima unutar školske ustanove. Kod pitanja „Što bi Vas najviše motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?“ najveći udio potvrdnih odgovora bilježimo za nagrada/pohvala za uspješno obavljen rad (52,1 %), bolja opremljenost radnoga mjesta (32,1 %) i bolja organizacija rada (32,1 %). Najveći je motivacijski čimbenik koji utječe na bolji i kvalitetniji rad učitelja „nagrada/pohvala za uspješno obavljen rad“. Među ostalim čimbenicima još se ističu „bolja opremljenost radnoga mjesta“ i „bolja organizacija rada“. Ova tri čimbenika nisu usko povezana s načinom rada i aktivnostima ravnatelja školske ustanove zbog njegove ograničene funkcije djelovanja, ali se njegov rad ne može isključiti kao značajan motivacijski čimbenik. Pri usporedbi rezultata tvrdnji „Ocijenite vođenje škole i svoje zadovoljstvo radom ravnatelja.“ i „Ocijenite kvalitetu komunikacije koju ostvarujete s ravnateljem.“ s rezultatom „Ocijenite Vašu trenutačnu motivaciju za radom.“ vidljivo je da je razina trenutačne motivacije niže ocijenjena. Iz toga se zaključuje da na razinu motivacije učitelja utječu i drugi motivacijski čimbenici osim dobrog odnosa i pozitivne komunikacije s ravnateljem.

U sljedećim tablicama prikazano je testiranje s obzirom na „promatrane pokazatelje“. Testiranje će biti provedeno Hi kvadrat testom, bit će prikazani odgovori ispitanika u obliku apsolutnih frekvencija te postotci.

Tablica 1

Hi kvadrat test s obzirom na godine radnoga staža u školstvu

		Godine radnoga staža u školstvu
Ravnatelj se brine i osigurava pozitivno ozračje u školi.	Chi-square	17,304
	df	12
	Sig.	,139
Na radnom se mjestu osjećam sigurno i zaštićeno.	Chi-square	15,435
	df	12
	Sig.	,218
Suradnja s ravnateljem pozitivna je.	Chi-square	6,131
	df	12
	Sig.	,909

	Godine radnoga staža u školstvu	
Dobivam povratnu informaciju od ravnatelja o provođenju svojega posla.	Chi-square	9,931
	df	12
	Sig.	,622
Ravnateljov odnos prema meni utječe na moj daljnji rad.	Chi-square	8,672
	df	12
	Sig.	,731
Na poslu sam izložen/a nekoj vrsti diskriminacije.	Chi-square	14,400
	df	12
	Sig.	,276
Ravnatelj pravovremeno informira učitelje o važnim događanjima u školi i zajednici (selo, grad, općina).	Chi-square	9,064
	df	12
	Sig.	,697
Ravnatelj me svojim ponašanjem i postupcima motivira na rad.	Chi-square	17,957
	df	12
	Sig.	,117
Ravnatelj potiče aktivnosti koje povezuju školu i zajednicu (selo, grad, općina).	Chi-square	16,443
	df	12
	Sig.	,172
Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?	Chi-square	25,950
	df	15
	Sig.	,039*
U obavljanju svojega posla imam potpunu samostalnost	Chi-square	15,707
	df	12
	Sig.	,205
Ravnatelj brine o opremljenosti škole nabavom opreme za rad i potrošnoga materijala.	Chi-square	7,565
	df	12
	Sig.	,818
Moje radno mjesto dovoljno je opremljeno (informatička i ostala oprema, potrošni materijali...).	Chi-square	11,618
	df	12
	Sig.	,477

	Godine radnoga staža u školstvu	
Ravnatelj uvažava moje zahtjeve za nabavom opreme ili potrošnoga materijala.	Chi-square	8,258
	df	12
	Sig.	,765
Ravnatelj me potiče na stručno usavršavanje i napredovanje.	Chi-square	12,575
	df	12
	Sig.	,401
Ravnatelj mi omogućava stručno usavršavanje i napredovanje.	Chi-square	14,435
	df	12
	Sig.	,274
Za uspješno obavljanje posla i moj profesionalni razvoj dovoljno se usavršavam.	Chi-square	15,918
	df	12
	Sig.	,195
Kada bi Vam se ponudio isti posao u drugoj školi, biste li ga prihvatili?	Chi-square	3,678
	df	3
	Sig.	,298
Ocijenite vođenje škole i svoje zadovoljstvo radom ravnatelja.	Chi-square	21,588
	df	27
	Sig.	,758
Ocijenite kvalitetu komunikacije koju ostvarujete s ravnateljem.	Chi-square	32,509
	df	27
	Sig.	,214
Ocijenite svoju trenutačnu motivaciju za radom.	Chi-square	49,455
	df	27
	Sig.	,005*

* Rezultat Hi-kvadrat testa statistički je značajan na razini značajnosti od 0,05.

Pogleda li se razina signifikantnosti kod pitanja „Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?“, „Ocijenite svoju trenutačnu motivaciju za radom.“, može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi $p < 0,05$, što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na „godine staža rada u školstvu“.

Rezultati prikazani u Tablici 1. pokazuju da ravnatelj treba uzeti u obzir godine radnoga staža svojih učitelja pri načinu informiranja o događajima u školi. Učitelji do 10 godina radnoga staža daju prednost digitalnom načinu prenošenja informacija od strane ravnatelja, dok učitelji s više od 11 godina radnoga staža radije usmeno primaju informacije o događajima u školi. Iz ljestvice „Ocijenite svoju trenutačnu motivaciju za radom.” vidljivo je da godine radnoga staža utječu na motivaciju. Na ljestvici od 1 do 10 trenutačne motivacije za radom prevladava gornji dio ljestvice od 7 do 10, što govori da su učitelji motivirani za rad. S obzirom na godine radnoga staža, može se zaključiti da su učitelji s više od 20 godina radnoga staža najmotiviraniji. Pretpostavlja se da je razlog tomu dugogodišnje iskustvo u radu s djecom, komunikaciji unutar i izvan školske ustanove te stabilan privatni život.

Tablica 2*Hi kvadrat test s obzirom na vrstu posla*

		Radim na poslovima
Ravnatelj se brine i osigurava pozitivno ozračje u školi.	Chi-square	4,719
	df	8
	Sig.	,787
Na radnom se mjestu osjećam sigurno i zaštićeno.	Chi-square	7,197
	df	8
	Sig.	,515
Suradnja s ravnateljem pozitivna je.	Chi-square	8,198
	df	8
	Sig.	,414
Dobivam povratnu informaciju od ravnatelja o provođenju svojega posla.	Chi-square	5,389
	df	8
	Sig.	,715
Ravnateljev odnos prema meni utječe na moj daljnji rad.	Chi-square	7,409
	df	8
	Sig.	,493
Na poslu sam izložen/a nekoj vrsti diskriminacije.	Chi-square	3,424
	df	8
	Sig.	,905

	Radim na poslovima	
Ravnatelj pravovremeno informira učitelje o važnim događanjima u školi i zajednici (selo, grad, općina).	Chi-square	8,654
	df	8
	Sig.	,372
Ravnatelj me svojim ponašanjem i postupcima motivira na rad.	Chi-square	11,007
	df	8
	Sig.	,201
Ravnatelj potiče aktivnosti koje povezuju školu i zajednicu (selo, grad, općina).	Chi-square	3,887
	df	8
	Sig.	,867
Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?	Chi-square	28,256
	df	10
	Sig.	,002*
U obavljanju svojega posla imam potpunu samostalnost.	Chi-square	4,112
	df	8
	Sig.	,847
Ravnatelj brine o opremljenosti škole nabavom opreme za rad i potrošnoga materijala.	Chi-square	2,008
	df	8
	Sig.	,981
Moje radno mjesto dovoljno je opremljeno (informatička i ostala oprema, potrošni materijali...).	Chi-square	2,104
	df	8
	Sig.	,978
Ravnatelj uvažava moje zahtjeve za nabavom opreme ili potrošnoga materijala.	Chi-square	11,599
	df	8
	Sig.	,170
Ravnatelj me potiče na stručno usavršavanje i napredovanje.	Chi-square	6,220
	df	8
	Sig.	,623

	Radim na poslovima	
Ravnatelj mi omogućava stručno usavršavanje i napredovanje.	Chi-square	5,412
	df	8
	Sig.	,713
Za uspješno obavljanje posla i moj profesionalni razvoj dovoljno se usavršavam.	Chi-square	6,909
	df	8
	Sig.	,546
Kada bi Vam se ponudio isti posao u drugoj školi, biste li ga prihvatili?	Chi-square	,796
	df	2
	Sig.	,672
Ocijenite vođenje škole i svoje zadovoljstvo radom ravnatelja.	Chi-square	8,254
	df	18
	Sig.	,975
Ocijenite kvalitetu komunikacije koju ostvarujete s ravnateljem.	Chi-square	9,673
	df	18
	Sig.	,942
Ocijenite svoju trenutačnu motivaciju za rad.	Chi-square	8,499
	df	18
	Sig.	,970

* Rezultat Hi-kvadrat testa statistički je značajan na razini značajnosti od 0,05.

Pogleda li se razina signifikantnosti kod pitanja „Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?” može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi $p < 0,05$, što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na pitanje „radim na poslovima”. Iz Tablice 2. vidljivi su podjednaki rezultati razredne i predmetne nastave s obzirom na većinu postavljenih pitanja. Značajnija je razlika uočena kod odgovora na jedno pitanje, i to „Koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao?”, pri čemu su učitelji predmetne nastave izjavili da bi im najviše odgovarao način informiranja elektroničkom poštom. Razlog bi moglo biti zaposlenje učitelja predmetne nastave u više školskih ustanova jer ne mogu biti u svakodnevnom izravnom kontaktu s ravnateljem.

RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje provedeno u sklopu ovoga rada pokazuje da su učitelji većinom zadovoljni odnosima, opremljenošću radnoga mjesta, stručnim napredovanjem, vođenjem škole i komunikacijom te su motivirani za rad. Također, nitko od sudionika nije postigao najniži teorijski rezultat na ljestvicama zadovoljstva odnosima, opremljenost radnoga mjesta i stručno napredovanje što upućuje na to da nitko od učitelja nije iznimno nezadovoljan tim aspektima na svojem radnom mjestu. S druge strane, teorijski maksimum dostignut je na svim ljestvicama što znači da su neki učitelji iznimno zadovoljni istima te nemaju nikakvih zamjerki kada je riječ o vođenju škole i komunikaciji ravnatelja. Analiza istraživanja pokazala je da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji međuljudskih odnosa s obzirom na godine radnoga staža u školstvu te da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji međuljudskih odnosa s obzirom na vrstu posla. Vidljivo je da način vođenja škole i komunikacija ravnatelja s učiteljima ima izravan utjecaj na motivaciju učitelja nevezano za godine radnoga staža u školstvu niti za vrstu posla koju obavljaju. Jedina se signifikantnost pokazuje kod pitanja „koji bi Vam način informiranja o događanjima u Vašoj školi i zajednici najviše odgovarao“, „ocijenite svoji trenutačnu motivaciju za rad“ pri čemu je uočena statistički značajna razlika s obzirom na „godine staža rada u školstvu“ i na „vrstu posla“. Učitelji s od 5 godina i od 6 do 10 godina radnoga staža odgovorili su da im komunikacija elektroničkom poštom najviše odgovara, kao i učiteljima predmetne nastave u odnosu na učitelje razredne nastave. Učitelji, njih 34 %, s do 5 godina radnoga staža ocijenili su na ljestvici od 1 do 10 s 10 svoju motivaciju za rad, a s obzirom na „vrstu posla koju obavljaju“ i učitelji razredne i predmetne podjednako su motivirani (7, 8 i 10). Tijekom uspoređivanja rezultata istraživanja s obzirom na vrstu posla broj odgovora stručnih suradnika zanemariv je u odnosu na broj odgovora učitelja jer ne postoji statistički značajna razlika. Premda je odnos s ravnateljem pozitivan, iz ovoga se istraživanja može zaključiti da na trenutačnu motivaciju učitelja jače utječu opremljenost radnoga mjesta i mogućnost stručnoga napredovanja. Iz istraživanja nije vidljivo što točno utječe na veću motiviranost učitelja s 20 i više godina radnoga staža što može biti predmet daljnjega istraživanja. U budućim bi se istraživanjima trebalo razmotriti kako na razinu motivacije učitelja utječu i drugi motivacijski čimbenici: godine života, bračni status, mjesto škole (grad ili selo), vrsta škole (matična ili područna škola), broj učenika u odjelu, broj programa školovanja unutar odjela, mjesečna plaća, odnosi s kolegama... Također bi trebalo obratiti pozornost na veličinu uzorka jer je provedeno istraživanje imalo graničnu vrijednost od 215 sudionika. Prije provođenja glavnoga istraživanja bilo bi preporučljivo provesti predistraživanje s ciljem testiranja instrumenata koji će se koristiti u glavnom istraživanju.

ZAKLJUČAK

Motivacija učitelja jedan je od ključnih čimbenika kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Rezultati ovoga istraživanja potvrdili su da motivacija proizlazi iz kombinacije intrinzičnih i ekstrinzičnih čimbenika. Intrinzična motivacija temelji se na osobnom zadovoljstvu u radu s učenicima, dok ekstrinzična uključuje radne uvjete, mogućnosti stručnoga usavršavanja i kvalitetu odnosa s ravnateljem. Jedan od najvažnijih nalaza jest snažan utjecaj odnosa između učitelja i ravnatelja na motivaciju. Ravnatelj koji potiče partnerski odnos, omogućuje učiteljima sudjelovanje u donošenju odluka i pruža im podršku značajno doprinosi stvaranju pozitivne radne klime. To je u skladu s teorijama motivacije koje naglašavaju važnost pravičnosti, očekivanja i priznanja u radu. Radni se staž pokazao kao značajan čimbenik: učitelji s više od 20 godina iskustva iskazali su najveću razinu motivacije. Ovaj nalaz sugerira da profesionalna stabilnost i osjećaj postignuća dugoročno povećavaju motivaciju. S druge strane, učitelji u srednjem dijelu karijere češće ističu problem rutine i profesionalnoga zasićenja, što upućuje na potrebu dodatne podrške i prilika za stručno usavršavanje u toj fazi karijere. Razlike između učitelja razredne i predmetne nastave nisu bile statistički značajne, iako kvalitativni podatci upućuju na različite izvore motivacije – emocionalnu povezanost s učenicima kod razredne nastave i naglašenu potrebu za stručnim razvojem kod predmetne nastave. Posebno se istaknula važnost stručnoga usavršavanja i cjeloživotnoga učenja. Učitelji smatraju da redovito stručno usavršavanje povećava njihovu kompetentnost i motivaciju, ali naglašavaju prepreke poput nedostatka vremena i administrativnoga opterećenja. To upućuje na potrebu sustavnoga planiranja i organiziranja stručnoga usavršavanja koje će biti relevantno i dostupno svim učiteljima.

Na temelju dobivenih rezultata mogu se iznijeti i praktične preporuke:

1. Ravnatelji trebaju razvijati participativni stil vođenja, utemeljen na komunikaciji, suradnji i priznavanju rada učitelja.
2. Škole i osnivači trebaju ulagati u radne uvjete i suvremenu opremu jer adekvatni materijalni resursi znatno povećavaju motivaciju.
3. Obrazovne politike trebaju osigurati sustavno i kvalitetno stručno usavršavanje, prilagođeno potrebama učitelja u različitim fazama karijere.
4. Društvo u cjelini treba davati veću važnost učiteljskoj profesiji jer percepcija njezina statusa u društvu značajno utječe na profesionalnu motivaciju.

Zaključno, motivacija učitelja nije samo individualni fenomen, nego i rezultat složenih interakcija između osobnih uvjerenja, profesionalnoga okruženja i društvenih čimbenika. Samo se integriranim pristupom mogu osigurati uvjeti u kojima će učitelji ostati dugoročno motivirani, što je preduvjet za kvalitetno obrazovanje budućih generacija.

LITERATURA

- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik*, 63(1-2) 7–21,
- Borić, E. (2017). Zadovoljstvo poslom, motivacija učitelja za rad i poticanje razvoja kompetencija učenika. *Metodički ogledi*, 24(2), 23–38, <https://hrcak.srce.hr/199982>
- Brust Nemet, M., Velki T. (2016). Socijalne, emocionalne i pedagoške kompetencije nastavnika kao prediktori različitih aspekata kulture škole. *Croatian Journal of Education*, 18(4), 1087–1119, <https://hrcak.srce.hr/clanak/255606>
- Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14(1), 81–98, <https://hrcak.srce.hr/file/280021>
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), 56–63. <https://hrcak.srce.hr/file/149147>
- Elezović, N. (2006). Motivacija nastavnika matematike – osvrt na anketu iz Rovinja. *Matematika i škola*, 32(3), str. 57–63.
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to work*. Transaction Publishers.
- Marušić, S. (2006). *Motivacija zaposlenika*. Zagreb: Školska knjiga.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row, Publishers.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. Routledge. Preuzeto 11. veljače 2023. s: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=a_oz0hSEMswC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Role+motivation+theories&ots=kk1jW28_7x&sig=WW-PafpVScnqUy-OryoBZKmvSUE&redir_esc=y#v=onepage&q=Role%20motivation%20theories&f=false
- Nikolić, M. (2013). *Motivacija profesora i refleksija na motivaciju učenika*. Univerzitet singidunum, departman za poslijediplomske studije. Preuzeto 3. veljače 2023. s: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/41385-motivacija-profesora-i-refleksija-na-motivaciju-ucenika/1464>
- Pejović, S. (2022). *Skok s mosta: odgoj između prosvjetne politike i međuljudskog odnosa*. Alinea.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Dorsey Press.
- Russo, M. (2021). *Teorije motivacije i organizacijsko ponašanje*. Sveučilište u Splitu.
- Varga, S. (2011). *Osnove menadžmenta*. Ekonomski fakultet.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

FACTORS INFLUENCING TEACHERS' MOTIVATION

Abstract

The quality of human work and the effort one will make are influenced by various motivational factors. This work aims to examine how the relationship with the principal affects the work of teachers in primary schools. In the theoretical part, content and process theories of motivation, modern strategies and the process of motivation in practice, and the organisation and motivation by managers in the school system are presented. After the theoretical analysis of the topic had been completed, empirical research began in January 2023. The goal of the research was to determine the influence of mutual relations with the principal at school, the working conditions, and the possibility of professional advancement on teacher motivation. The research was conducted on a random sample (N = 215) of classroom and subject teachers from five counties of the Republic of Croatia. The assumption of the research was that the years of service in education and the type of work (classroom or subject teaching) influence the interpersonal relations of teachers and principals in the form of motivation for work, the working conditions, and the possibility of professional advancement. The results of the research show that teachers are more motivated to work if they are satisfied with the principal's management of the school and when their mutual communication is of high quality. Considering the years of service, it can be concluded that teachers with more than 20 years of service are the most motivated. It is assumed that the reasons for this are many years of experience in working with children, communication inside and outside the school, and a stable private life. With regard to the type of work, the results are the same for most of the questions asked; that is, principals do not make a difference in their relationship with classroom and subject teachers.

Keywords: motivation, principals, primary schools, teachers, years of service