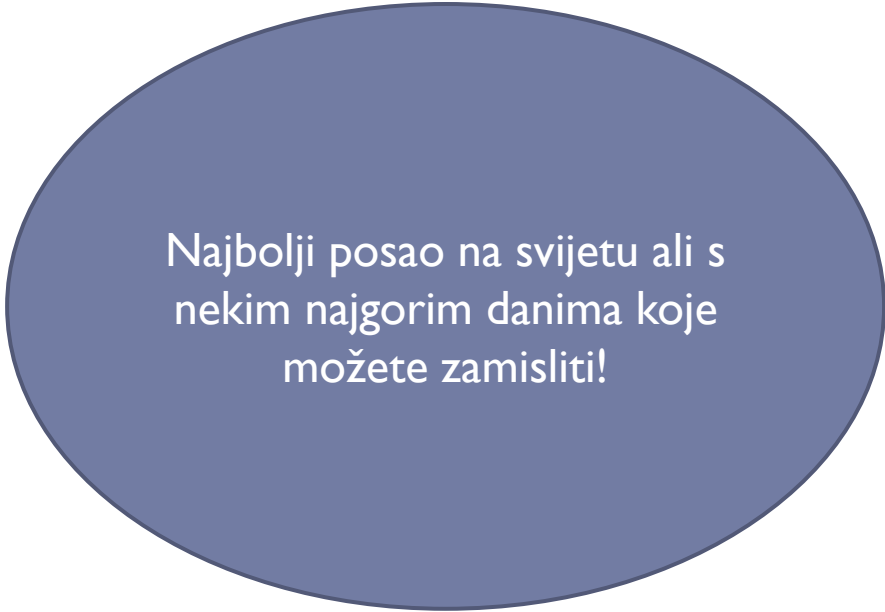


# Kako povećati motivaciju za (ravnateljski) posao u školi

Prof. dr. sc. Slavica Šimić Šašić  
Sveučilište u Zadru

Odjel za izobrazbu učitelja i odgojitelja

- 
- ▶ Jeste li i koliko zadovoljni svojim poslom?
  - ▶ Hoćete li se kandidirati za sljedeći mandat?
  - ▶ Koji čimbenici će odrediti to ponašanje?



Najbolji posao na svijetu ali s  
nekim najgorim danima koje  
možete zamisliti!

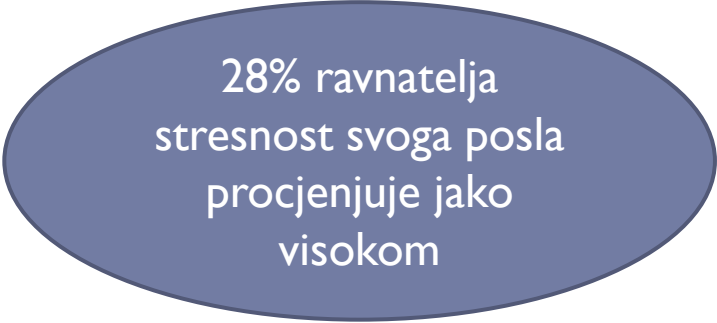


# Stres

---

## Izvori stresa:

- ▶ visoko radno opterećenje, zahtjevnost posla
- ▶ prevelika količina administrativnih poslova
- ▶ kritike nadležnoga ministarstva, osnivača u lokalnoj zajednici, roditelja i javnosti općenito
- ▶ financijska sredstva
- ▶ pretjerano pripisivanje odgovornosti
- ▶ problematični učenici, frustrirani, nezadovoljni nastavnici, problematični roditelji
- ▶ problemi usklađivanja organizacijskih propisa i pravila
- ▶ visoka očekivanja
- ▶ vremenski pritisak
- ▶ izostanak priznanja i nagrađivanja
- ▶ smanjenje autonomije....



28% ravnatelja  
stresnost svoga posla  
procjenjuje jako  
visokom



# Nasilje

---

- ▶ 10 – 20% soba na upravljačkim pozicijama iskusi nasilje
- ▶ obrazovanje (uz zdravstvo) visokorizična profesija u kojoj dominiraju negativni odnosi i nasilje
- ▶ talijanska studija - 54,8% ravnateljica i 49% ravnatelja tijekom školske godine doživjelo različite vrste nasilja
- ▶ hrvatska studija - 55,5% OŠ ravnatelja doživjelo barem jedan oblik nasilja na radnom mjestu često ili uvijek, 40,8% ih je doživjelo barem jedan oblik nasilja na radnom mjestu, ali rijetko, a samo 3,7% nije nikad doživjelo nijedan oblik nasilja.



# Nasilje u školi

---

- ▶ Horizontalno
- ▶ Vertikalno (silazno, uzlazno)
  
- ▶ Vršnjačko nasilje
- ▶ Nasilje nad učiteljima (učenici i roditelji)
- ▶ Nasilje među nastavnicima
- ▶ Ravnatelja prema nastavnicima (vertikalno silazno)
- ▶ Nastavnika prema ravnateljima (vertikalno uzlazno)



# Oblici nasilja

---

- ▶ najučestaliji: obavljanje beznačajnih, trivijalnih ili neugodnih zadataka (76,8% barem jednom, 31% često ili uvijek) te zadaci s nerazumnim ili nemogućim ciljevima ili rokovima.
- ▶ najrjeđi: izloženost prijetnjama nasiljem ili fizičkom nasrtajima (89,4% nije nikad imalo takvo iskustvo)
- ▶ Indirektno: uvredljive primjedbe, tračevi i glasine, šale, uporno traženje pogreške, kritiziranje rada i traženja pripadajućih prava (naknada za prekovremeni rad i sl.), ignoriranje, zanemarivanje mišljenja i isključivanje.
- ▶ Direktno: verbalno nasilje, vikanje ili bijes i ljutnja



# Razlozi viktimizacije ravnatelja

---

- ▶ **neodobranje zahtjeva nastavnika** (nabava opreme, slobodni dani...)
- ▶ **nastup s pozicije moći** ili korištenje moći na pogrešan način
- ▶ brojne promjene dovele do povećanja složenosti, intenziteta i odgovornosti ravnatelja – zbog pritiska, prekomjernog opterećenja, nedostatka vremena i iscrpljenosti mogu **reagirati neadekvatno na učitelje** i izazvati njihove neprimjerene reakcije
- ▶ istaknuta upravljačka funkcija i pozicija moći, stvarni ili percipirani uspjeh ravnatelja mogu kod učitelja izazvati **zavist i ljubomoru**
- ▶ **ničim izazvali**
- ▶ agresivnost, impulzivnost, nezadovoljstvo sobom i prikrivanje nemoći u nekoj drugoj sferi života, nedostatak socijalne kompetencije, percepcija niske ili nikakve kazne za sudjelovanje u nasilju, neostvareni ciljevi počinitelja ili aspiracije na ravnateljsku poziciju
- ▶ **pozicija** između podređenih učitelja i nadređenih predstavnika lokalne i prosvjetne vlasti



# Zadovoljstvo poslom i životom

---

- ▶ Najznačajniji razlog napuštanja posla učitelja – nezadovoljstvo poslom
- ▶ Dobrobit, profesionalni status, zadržavanje učitelja na radnom mjestu, dobrobit učenika – ozbiljni problemi suvremenog društva i izazovi za ravnatelje
- ▶ utječe na motivaciju i funkcioniranje ravnatelja te njihovo zadovoljstvo životom
- ▶ Pojedinci koji su sretniji funkcioniraju bolje
- ▶ Posao – menadžeri zadovoljniji





- 
- ▶ Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu učitelja – važnost percipirane podrške ravnatelja i radne motivacije (prevencija sagorijevanja)



# Zadovoljstvo ravnatelja

---

- ▶ Većina voli svoj posao i misle da su postigli dobre stvari
- ▶ 76% se ne slaže da su depresivni zbog posla
- ▶ 61% se slaže da su depresivni zbog posla nekoliko dana tijekom godine
- ▶ 29% depresivni u rjeđim razdobljima
- ▶ 14% se često osjeća depresivno
  
- ▶ Da li bi se ponovno kandidirali? DA 78% NE 21%
- ▶ Bi li preporučili ravnateljski posao drugima? DA 64% NE 35%
- ▶ **1/3 nezadovoljnih ravnatelja!**



# Zadovoljstvo ravnatelja

---

- ▶ Negativne strane posla: radno opterećenje, potreba rada od kuće i resursi
- ▶ Pozitivne strane posla: sam posao, mogućnost donošenja odluka, odnosi s korisnicima



# Što Vas motivira da radite ravnateljski posao?

---

- ▶ Svakodnevni novi izazovi 8,3%
- ▶ Mogućnost unapređivanja nastave 4,5%
- ▶ **Mogućnost pozitivnog utjecaja na uspješnost škole 31,6%**
- ▶ Razvoj karijere 7,5%
- ▶ Vjerovanje u vlastite upravljačke sposobnosti 6,0%
- ▶ Podrška kolega 14,3%
- ▶ Mogućnost donošenja strateških odluka 9,0%
- ▶ Veći osobni dohodak 12,8%
- ▶ Nemogućnost povratka na staro radno mjesto 6,0%



# Uloge ravnatelja

---

- ▶ **Planiranje** - krajnji je cilj unaprijediti kvalitetu učeničkog učenja
- ▶ Uključenost svih sudionika u planiranje ima pozitivne posljedice, a one se manifestiraju tako da dolazi do boljih rezultata na standardiziranim testovima znanja i do većeg zadovoljstva nastavnika, roditelja i učenika.
- ▶ **Organiziranje** - ostvarivanja zamisli (vođenje, međuljudski odnosi)
- ▶ **Skrb za ljudski potencijal** (planiranje, selekcija, motiviranje i nagrađivanje, razvoj zaposlenih)
- ▶ **Vođenje** (stil, međuljudski odnosi)
- ▶ **Vrednovanje** – noviji konstrukt, ne smije sputavati autonomiju i kreativnost nastavnika, već poticati inovacije



# Stilovi vođenja

---

- ▶ autokratski
  - ▶ demokratski
  - ▶ laissez-faire
- 
- ▶ Kvalitetni vođa – suodlučivanje zaposlenika, moć temelji na znanju i sposobnostima upravljanja ljudima tako da stvara mrežu timova i partnera koji zajednički raspravljaju i rješavaju probleme.



# Vođenje

---

- ▶ uspješna komunikacija
- ▶ vještina konstruktivnog rješavanja sukoba
- ▶ timski rad
- ▶ jasno artikuliranje ciljeva
- ▶ vođenje zaposlenika prema viziji
- ▶ poticajno djelovanje
- ▶ umijeće suradnje
- ▶ odlučivanje
- ▶ odlučnost u promicanju vrsnog rada



# Ravnateljske kompetencije – opće

---

- ▶ **osobna kompetencija** – iskrenost, dosljednost, povjerenje, komunikacija, pristupačnost, marljivost i samopouzdanje
- ▶ **razvojna kompetencija** – uvođenje inovacija, jasna vizija razvoja škole, racionalno organiziranje poslovanja škole
- ▶ **stručna kompetencija** – znanje o pedagoškim procesima u školi, planiranje pedagoškog rada, vrednovanje postignuća nastavnika i poznavanje prosvjetnog zakonodavstva
- ▶ **socijalna kompetencija** – znanja o međuljudskim odnosima, umijeće motivacije zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju sukoba te demokratsko vođenje
- ▶ **akcijska kompetencija** – otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, stvaranje povoljnih uvjeta, otklanjanje prepreka, isticanje individualnih postignuća, slušanje i savjetodavno pomaganje





# Ravnateljske kompetencije – pedagoške

---

- ▶ Motivacija
- ▶ Komunikacija
- ▶ Međuljudski odnosi
- ▶ Uvođenje inovacija
- ▶ Praćenje i unapređenje nastave



# Nastavničke percepcije ravnateljskih kompetencija

---

- ▶ učitelji visoko procjenjuju sve ravnateljske kompetencije,
- ▶ osobnu kompetenciju smatraju najpotrebnijom i najrazvijenijom
- ▶ razvojnu kompetenciju ocjenjuju najmanje potrebnom,
- ▶ a socijalnu kompetenciju najmanje razvijenom



# Motivacija

---

- ▶ Pokretačka snaga koja nas navodi na određenu aktivnost
  
- ▶ Efekti onoga što radi ravnatelj na motivaciju ravnatelja



# Motivacija za rad – filozofski pristupi

---

- ▶ Čovjek je racionalno-ekonomsko biće – motivirano ekonomskim razlozima, nagrade i plaće način motiviranja za rad
- ▶ Čovjek je socijalno biće – Hawthorne studija – za proizvodnju su važniji socijalni činitelji (zadovoljstvo poslom, druženje, konformiranje) od okolinskih uvjeta
- ▶ Čovjek je samoaktualizirajuće biće – intrinzično motiviran i ponosan na svoj rad
- ▶ Čovjek je složeno biće – različitost motiva, emocija, iskustava i sposobnosti među ljudima i njihova promjenjivost u vremenu.

*Nema jedinstvene strategije postupanja sa svim radnicima, pa ni sa istim u različitim razdobljima.*

---



# Motivacija za rad – filozofski pristupi

---

- ▶ Teorija X – ljudi ne vole raditi, treba ih siliti, kontrolirati i tjerati na izvršavanje ciljeva, ljudi to vole jer ne žele preuzeti odgovornost
- ▶ Teorija Y – intrinzično zanimanje za posao, želja za samousmjerenjem i preuzimanjem odgovornosti, kreativnost u rješavanju problema



# Herzbergova dvofaktorska teorija

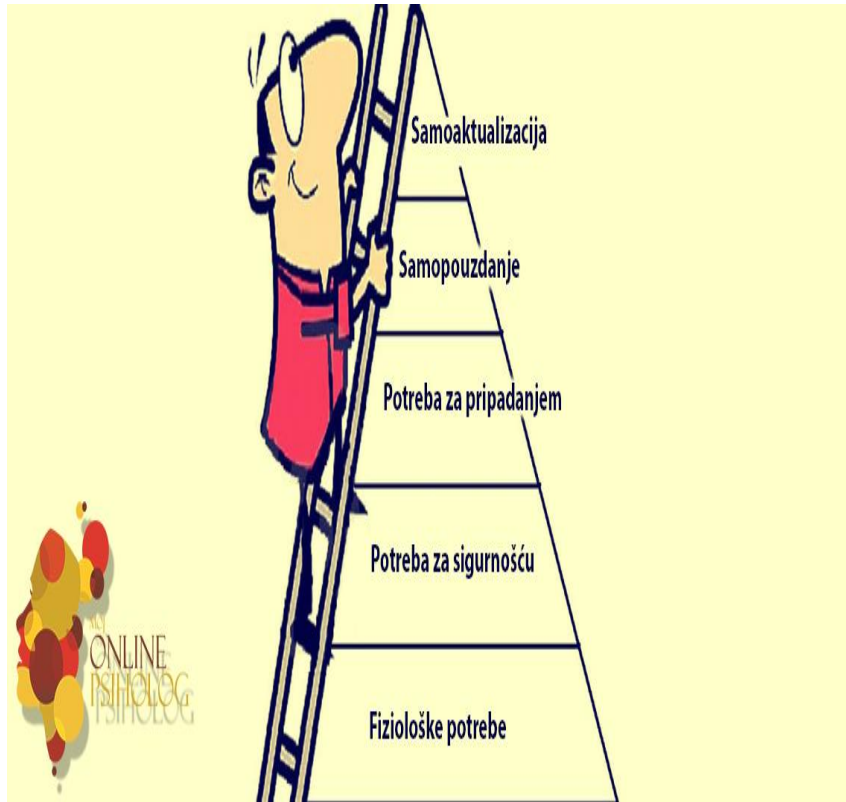
---

- ▶ Činitelji zadovoljstva – motivatori: priznanje, osjećaj postignuća, ugled, druženje, poticajnost, izazov
- ▶ Činitelji nezadovoljstva – vanjski uvjeti: politika kompanije, način nadgledanja, radni uvjeti, odnosi s drugima, položaj, sigurnost posla
- ▶ *Nezadovoljstvo dovodi do sniženja produktivnosti, poboljšanje čimbenika nezadovoljstvo neće dovesti do bitnog poboljšanja!*



# Maslowljeva teorija potreba

---



- ▶ Više rangirani, bolje plaćeni poslovi - intrinzična motivacija (poštovanje, postignuće, samoostvarenje)
- ▶ Niže rangirani, slabije plaćeni poslovi – ekstrinzična motivacija (fiziološke, sigurnost, pripadanje)



# Vroomova teorija očekivanja

---

▶ Motivacija = očekivanje x instrumentalnost x valencija

zalaganje dovodi do više razine postignuća, postignuće je instrument za napredovanje, napredovanje je osobi važno = visoka motivacija





# Teorija pravednosti

---

- ▶ Čovjek uspoređuje intenzitet posla s onim što za to dobiva, ako osjeća nesrazmjer to ga čini nezadovoljnim
- ▶ Unutrašnje mjerilo, vanjski standard
- ▶ Što možemo činiti: smanjiti zalaganje, izboriti povišicu
- ▶ Ako dobiju više nego zaslužuju – pojačano se trude, barem neko vrijeme dok ne uspostave osjećaj pravednosti!



# Teorija ponašanja i postavljanja ciljeva

---

▶ Nagrađivanje rada, kažnjavanje neuspjeha (teorija operatnog uvjetovanja)

1. Ciljevi trebaju biti jasni! (NE: učini najbolje što znaš, daj sve od sebe)

2. Ciljevi trebaju biti specifični!

3. Ciljevi trebaju biti teži, ali dostižni! (vode boljem učinku)

4. Ciljevi trebaju biti relevantni za posao!

5. Ciljeve treba potkrepljivati!

6. Zaposlenici trebaju sudjelovati u postavljanju radnih ciljeva! Kontrola prelazi u samokontrolu (zaposlenici prihvaćaju ciljeve kao svoje i zainteresirani su za ostvarenje)

---



# Model karakteristika posla

---

- ▶ Raznolikost
- ▶ Autonomija
- ▶ Identitet zadatka – rezultat posljedica radnikove izvedbe
- ▶ Povratne informacije
- ▶ Odnosi s drugima
- ▶ Mogućnost sklapanja prijateljstava
  
- ▶ Predviđaju zadovoljstvo poslom



# Vrste motivacije

---

- ▶ **Intrinzična** – proizlazi iz psiholoških potreba, znatiženje, prirodene težnje za rastom i razvojem (osjećaj zadovoljstva)
- ▶ Posljedice: veći interes, više samopouzdanje, poboljšana izvedba, ustrajnost i kreativnosti, veće opće blagostanje
- ▶ **Ekstrinzična** – proizlazi iz okolinskih poticaja i posljedica (npr. plaća)
- ▶ Intrinzična + ekstrinzična = super motivacija?



# Efekti nagrada na motivaciju

---

- ▶ Ektrinzična dobra kod nezanimljivih zadataka!
- ▶ Nagrada suzbija intrinzični interes/motivaciju!
- ▶ Nagrada, novac, kazne, rok, upute, nadgledanje...gubitak autonomije, smanjenje intrinzične motivacije, promjena mjesta uzročnosti (vanjsko)
- ▶ Nagrade smanjuju intrinzičnu motivaciju kad su očekivane (vs. **neočekivane**) i kad su materijalne prirode (vs. **verbalne**)
- ▶ Nagrade interferiraju s procesom učenja i njegovom kvalitetom – želja da se ovlada gradivom prelazi u težnju za ostvarivanjem dobiti!
- ▶ Nagrade interferiraju s razvojem autonomne samoregulacije ponašanja!



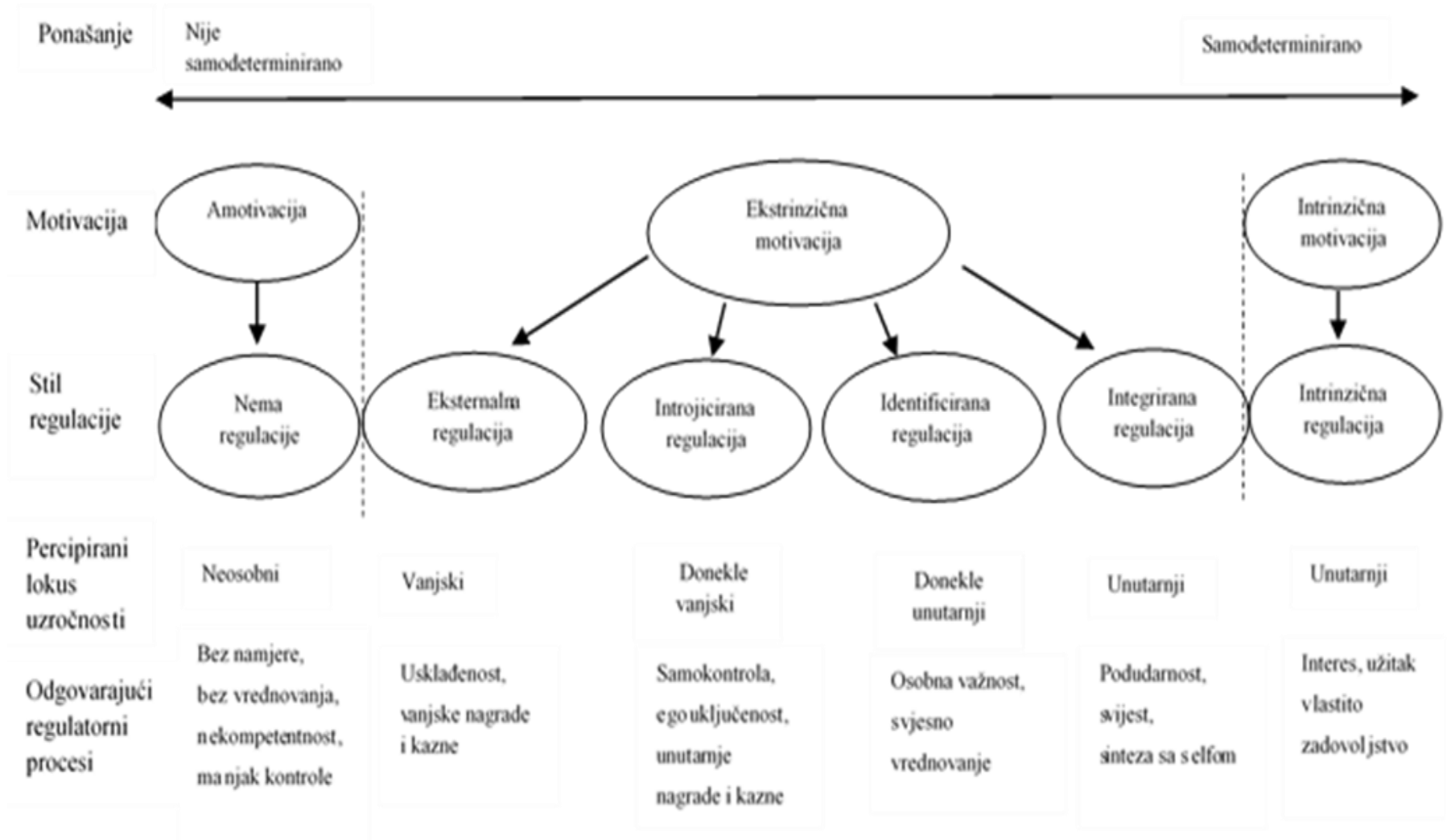
# Teorija kognitivne evaluacije

---

- ▶ Nagrada šalje povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen.
- ▶ Kontrolni aspekt: utječe na autonomiju
- ▶ Informativni aspekt: utječe na kompetentnost
  
- ▶ “Odličan posao.”
- ▶ “Odlično si to napravio, produktivnost se povećala za 10%”
- ▶ “Odlično si to napravio, baš kako treba.”



# Teorija samoodređenja



# Zašto je važna motivacija

---

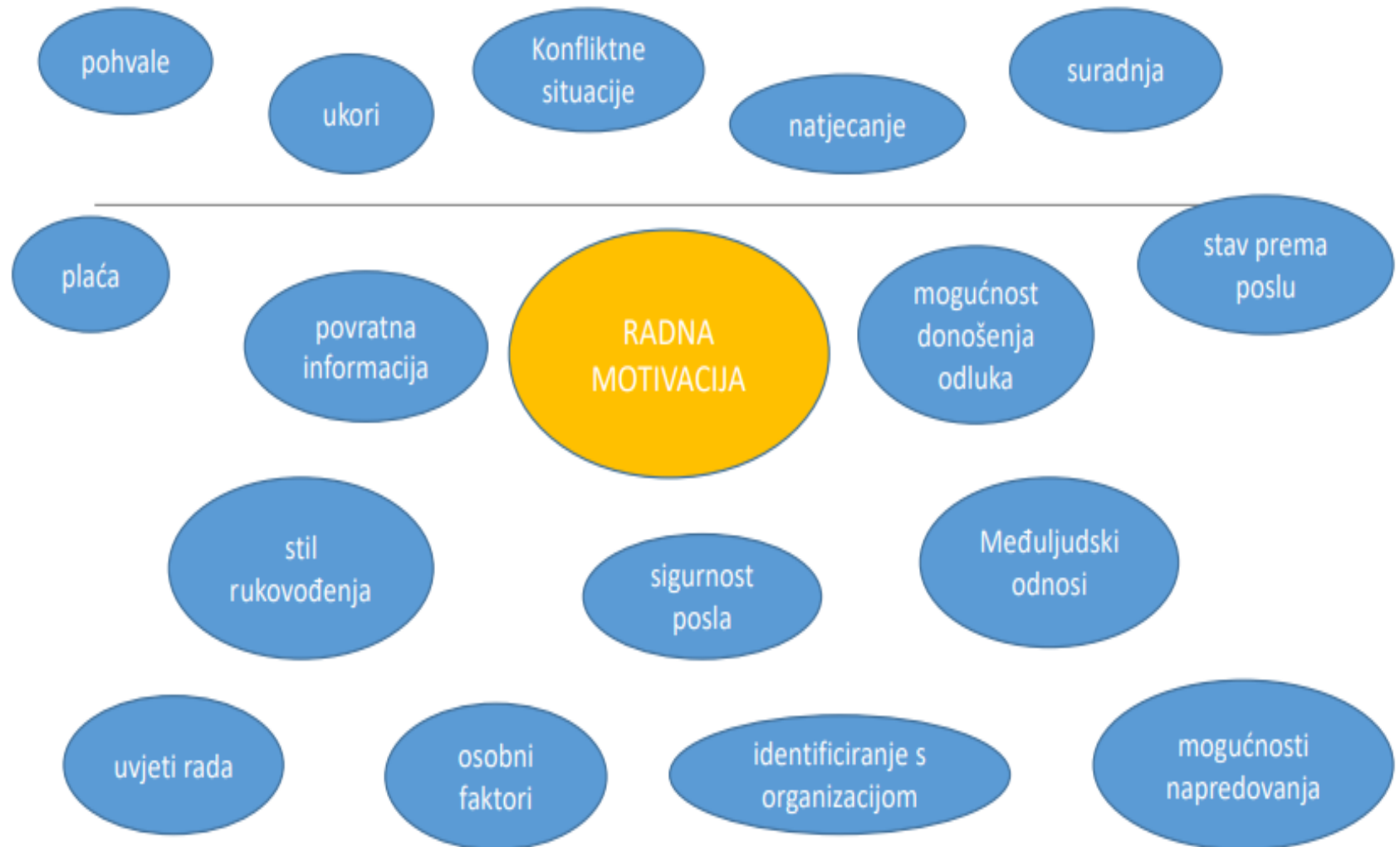
- ▶ poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada
- ▶ poboljšanje kvalitete radnog života u školi, radna atmosfera i dobri odnosi na poslu bitni za zdravlje svake škole
- ▶ jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća





# Motivacijski čimbenici

---



# Kako povećati motivaciju?

---

- ▶ Koji čimbenici usmjeravaju ponašanje? – razumijevanje motivacije
- ▶ Rješavanje motivacijskih problema znači osnaživanje ljudi u približavanju optimalnim iskustvima, zdravom razvoju i pozitivnom funkcioniranju, udaljavanje od nezrelih obrambenih mehanizama, namjernog izbjegavanja i negativne emocionalnosti
- ▶ Naglašavanje jakih i popravljavanje slabih strana



# Kako ravnatelj može motivirati zaposlenike

---

- ▶ mora činiti stvari koje će zadovoljiti potrebe i zahtjeve zaposlenika i potaknuti ih da se ponašaju na prihvatljiv i poželjan način.
- ▶ Teorija samodeterminacije: potreba za kompetentnošću, autonomijom i bliskošću
- ▶ Ravnatelj - primjer i uzor drugim ljudima u ustanovi



# Kako ravnatelj može motivirati zaposlenike

---

- ▶ samopouzdanje i poštovanje prema osobi koju želi motivirati
- ▶ praćenje rada zaposlenika i „hvatanje“ zaposlenika kada učine nešto jako dobro
- ▶ postavljati zadatke i odgovornosti koje predstavljaju izazov. Nisko izazovni zadaci, koje može obaviti bilo tko, mogu dovesti do slabljenja motivacije, osoba se ne osjeća korisno i ne može do kraja iskoristiti svoj puni potencijal
- ▶ omogućiti usavršavanje, kako bi nastavnici mogli sudjelovati u ostvarenju ciljeva i doprinositi radu škole



# Kako ravnatelj može motivirati zaposlenike

---

- ▶ Motivacijski razgovor (povratna informacija)
- ▶ Pohvale (javne, kritike u “četiri oka”)
- ▶ Osiguranje materijalnih resursa za rad
- ▶ Motivirajuće okruženje, prihvaćenost
- ▶ Poticanje u sudjelovanju ostvarivanja ciljeva (jasni, teži, konkretni) usmjereni na ovladavanje
- ▶ Dijeljenje vizije s nastavnicima,
- ▶ Uključivanje nastavnika u postavljanje ciljeva i odlučivanje
- ▶ Kvalitetna komunikacija
- ▶ Ravnatelj kao kritički prijatelj



# Kako ravnatelj može motivirati zaposlenike

---

- ▶ Eksternalni regulatori emocija svojih djelatnika (rješavanje međuljudskih konflikata, poticanje pozitivnih)
- ▶ Primjećuje rad, uloženo vrijeme i dobre rezultate
- ▶ Budite dostupni zaposlenicima, ohrabrenje, povjerenje
- ▶ Pokažite da vam je stalo
- ▶ Greške se mogu dogoditi i to je ok
- ▶ Pokažite entuzijazam
- ▶ Empatija
- ▶ Timski rad
- ▶ Promicati uvjerenja o samoefikasnosti
- ▶ Njegovati autonomiju
- ▶ Osigurati uvjete za optimalno iskustvo
- ▶ Njegovati potrebu za rastom i pozitivnim funkcioniranjem



# Posljedica

---

- ▶ Kolektivni osjećaj odgovornosti!
- ▶ Zadovoljstvo
- ▶ Veća motivacija
- ▶ Veća produktivnost



# A kako motivirati sebe?

---

- ▶ Je li ravnateljski posao prikladan izazov za vas?
- ▶ Zadovoljava li vaše potrebe (kompetentnost)?
- ▶ Što osjećate u vezi s njim?
- ▶ Objektivno procijenite svoju kompetentnost!
- ▶ Uхватite se u koštac s izazovima (suočavanje usmjereno na problem, ovladavanje zadatkom)!
- ▶ Okružite se ljudima koji vas podupiru!
- ▶ Težite postignuću!
- ▶ Jačajte uvjerenja o samoefikasnosti (mogu ja to)!
- ▶ Budite optimistični!
- ▶ Smanjite negativne emocije, stres! (Vježbajte, družite se!)
- ▶ Komunicirajte!
- ▶ Nagradite se! Povremeno, nematerijalno





---

▶ **HVALA NA PAŽNJI!!!**

**SRETNO!!!**

