

# Neki aspekti menadžmenta ljudskih resursa u gimnaziji Metković

---

**Kozina, Antonio**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:152664>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Neki aspekti menadžmenta ljudskih**

**resursa u gimnaziji**

**Metković**

**Mentor:**

**Dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Antonio Kozina**

**Split, ožujak, 2018.**

## Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. Menadžment ljudskih resursa u školskoj organizaciji .....</b>                                       | <b>6</b>  |
| 2.1. Menadžment u obrazovanju .....   | 6         |
| 2.2. Definiranje i sadržaj menadžmenta ljudskih resursa .....   | 9         |
| 2.3. Organizacijska klima škole .....   | 11        |
| 2.4. Profesionalni razvoj karijere nastavnika .....   | 13        |
| 2.5. Motivacija i zadovoljstvo nastavnika.....  | 16        |
| <b>3. Organizacijska slika gimnazije Metković .....</b>   | <b>20</b> |
| 3.1. Opći podaci o školi.....   | 20        |
| 3.2. Organizacijski aspekti škole.....  | 21        |
| 3.2.1. Upravna tijela.....  | 23        |
| 3.3. Programski aspekti škole .....   | 24        |
| 3.3.1. Stručno usavršavanje nastavnika .....  | 27        |
| 3.4. Ekonomski aspekt rada škole .....  | 27        |
| <b>4. Empirijsko istraživanje nekih elemenata menadžmenta ljudskih resursa u Gimnaziji Metković .....</b> | <b>31</b> |
| 4.1. Svrha i ciljevi istraživanja .....   | 31        |
| 4.1.1 Istraživački problem i hipoteze .....   | 32        |
| 4.1.3. Instrumenti istraživanja.....  | 33        |
| 4.2. Karakteristike uzorka istraživanja.....  | 36        |
| 4.3. Rezultati istraživanja prvog istraživačkog problema .....  | 39        |
| 4.4. Rezultati istraživanja drugog istraživačkog problema .....   | 41        |
| 4.5. Rezultati istraživanja trećeg istraživačkog problema .....   | 43        |
| 4.6. Diskusija rezultata istraživanja .....   | 47        |
| <b>5. Zaključak.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>SAŽETAK .....</b>  | <b>55</b> |
| Ključne riječi .....  | 55        |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>SUMMARY .....</b>       | <b>55</b> |
| Key words .....            | 55        |
| <b>LITERATURA.....</b>     | <b>56</b> |
| <b>POPIS SLIKA .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>POPIS TABLICA .....</b> | <b>60</b> |
| <b>PRILOZI.....</b>        | <b>61</b> |

# 1. Uvod

U organizacijama bilo profitnim ili neprofitnim osnovni resurs čine ljudi i njihove različite osobnosti, kvalitete, vještine, sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju ciljeva organizacije u kojoj rade. Njihova motiviranost, obrazovanje, kreativnost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u poduzeću.

Školski menadžment bavi se funkcijama menadžmenta (planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje) u obrazovanju kako na makrorazini tako i na mikrorazini. Najveći trošak u školskom menadžmentu čine plaće, zbog karaktera djelatnosti. Kada organizacija ima kapital i ljude predstoji joj razraditi tehnike rada kojima organizacija postiže svoj cilj, odnosno djelovanje u nekoj djelatnosti. U školskoj organizaciji veći je naglasak na kadrovima, iz razloga što kapital osigurava država i županije kroz svoje proračune, a potrebna sredstva za rad se osiguravaju natječajima.

Kako se obrazovana djelatnost tretira kao neprofitna djelatnost kojoj su plan i program rada strogo definirani nacionalnim kurikulumom, zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim škola te pravilnikom o školstvu. Menadžeri u školstvu stoga imaju suženo područje u kojem mogu djelovati (npr. ne mogu materijalno motivirati zaposlenike u školi putem povišice ili raznih bonusa), kako bi unaprijedili djelovanje svoje školske organizacije odnosno škole.

Kao aspekti menadžmenta ljudskih resursa u školstvu istraživani su: organizacijska klima u školi, mogućnosti profesionalnog razvoja karijere nastavnika te zadovoljstvo nastavnika na radnom mjestu u promatranoj srednjoškolskoj organizaciji. U ovom istraživanju na primjeru jedne srednjoškolske organizacije, provedeno je istraživanje anketnom metodom o tome kako nastavnici, kao ključni zaposlenici doživljavaju promatrane aspekte menadžmenta ljudskih resursa.

Svrha istraživanja je prikazivanje jednog vida aspekta menadžmenta ljudskih resursa uobličene kroz rezultate ankete nastavnog osoblja jedne srednjoškolske organizacije. Cilj rada je saznati i utvrditi stvarno stanje u promatranoj školi, kroz promatrane aspekte menadžmenta ljudskih resursa te ponuditi mjere unapređenja.

Metode rada koje su korištene u ovom radu: analize, sinteze, klasifikacije, kompilacije (koje su korištene za obradu pripadajuće literature vezanu uz ciljeve rada), anketa, statističko-matematičke metode obrade podataka dobivenih anketom te analiza dokumentacije škole (koje su korištene za istraživanje škole te dobivanje odgovora na hipoteze koje su generirane na temelju empirijskog dijela istraživanja odnosno anketnih odgovora).

Završni rad je strukturno podijeljen u pet tematskih međusobno povezanih dijelova. U prvom dijelu pregledno je prikazan menadžment ljudskih resursa kao element školskog menadžmenta u funkciji unapređenja odgojno - obrazovanih ishoda.

U drugom dijelu pregledno je prikazan pojam menadžmenta u školstvu. Zatim se pregledno prikazuje pojam i sadržaj menadžmenta ljudskih resursa. Zatim se detaljnije pregledno prikazuju pojam i sadržaj odabranih elementa menadžmenta ljudskih resursa koji se kasnije empirijski istražuju. Odabrani elementi koji se pregledno prikazuje su organizacijska klima, mogućnosti profesionalnog razvoja karijere nastavnika, te zadovoljstvo nastavnika.

U trećem dijelu navode se opći podaci o istraživačkom objektu kao što su: organizacijski aspekti škole, programski aspekti škole i projekti u kojima ova obrazovna ustanova sudjeluje te na koji način se provodi stručno usavršavanje, kao i ekonomski aspekt škole.

U četvrtom dijelu se pomoću anketne metode empirijski istražuju istraživački problemi, a to su organizacijska klima, mogućnosti profesionalnog razvoja karijere, te zadovoljstvo nastavnika. Potom se pregledno prikazuju rezultati istraživanja, sugestije za unapređenje istraživanih aspekata, praktične implikacije te ograničenja istraživanja.

Zaključno se skraćeno prikazuje što je u radu napravljeno, sa konkretnim zaključcima za unapređenje istraživanih aspekata menadžmenta ljudskih resursa.

## **2. Menadžment ljudskih resursa u školskoj organizaciji**

U ovom teorijskom poglavlju polazi se od širih pojmova, kao što je menadžment u obrazovanju do pojedinih područja menadžmenta ljudskih resursa koji su područja istraživanja ovog rada. Poglavlje je strukturirano tako da se pronađe veza između menadžmenta u obrazovanju i menadžmenta ljudskih resursa, te načina na koji su povezani. Posebno se promatraju tri područja menadžmenta ljudskih resursa sa prijašnjim istraživanjima u području školskih organizacija, kako bih se u diskusiji rezultata mogli usporediti sa dobivenim rezultatima ovog rada.

### **2.1. Menadžment u obrazovanju**

Menadžment u obrazovanju odnosno menadžment neprofitabilnih organizacija ne razlikuje se puno od menadžmenta profitabilnih organizacija. U obrazovanju je potrebno usklađenje ljudskih, fizičkih i financijskih resursa, ali ne radi ostvarivanja profita i maksimalizacije bogatstva vlasnika, nego radi neprofitne aktivnosti koja je usmjerena obrazovanju mladih ljudi i prenošenju znanja na njih. Ovdje se prvenstveno radi o javnoj djelatnosti koju obavlja država, međutim postoje privatne škole kojima je jedan od ciljeva ostvariti zaradu kako bi nastavili svoju djelatnost pa ih se iz toga može definirati kao profitno orijentiranim obrazovnim organizacijama.

Odgojno-obrazovni sustavi imaju nekoliko razina menadžmenta, koje se uvjetno mogu podijeliti s obzirom na personalne voditelje pa se tako razlikuju (Jurić, 2004, str. 141):

- Razvojni djelatnici, odgajatelji, učitelji i nastavnici - Odgovorni su za upravljanje i vođenje pojedinaca, grupa i razreda te postizanje specifičnih kurikularnih ciljeva.
- Ravnatelji - Odgovorni su za svakodnevno upravljanje. Oni nadziru odgojno-obrazovno osoblje i osiguravaju kvalitetno obavljanje zadataka.
- Savjetnici - Nadziru ravnatelje i odgojno-obrazovno osoblje. Oni su također odgovorni za pronalaženje najboljeg mogućeg načina korištenja resursa institucija u postizanju odgojno-obrazovnih ciljeva.

- Ministar - Odgovoran za njihovu međusobnu horizontalnu i vertikalnu suradnju unutar odgojno-obrazovnog sustava.

Kao ključne odrednice menadžmenta navode se: sposobnost motivacije, poticanja primjerene komunikacije te razvijanja komunikacijskih vještina, sposobnost izgradnje korektnih međuljudskih odnosa i poticanja na timski rad, sposobnost izgradnje zajedničke vizije, uvođenja promjena i inovacija, sposobnost poticanja i stvaranja uvjeta za osobno i stručno usavršavanje djelatnika škole te stvaranje uvjeta za što bolji ugled škole u društvu (Blažević, 2014, str. 9).

Ravnatelj je osoba koja je izabrana od strane školskog odbora. On je glavni predstavnik škole te odgovoran za njeno funkcioniranje te predstavlja menadžera jer nije vlasnik nego obavlja funkcije menadžmenta u određenoj školi.

Temeljne funkcije menadžmenta su (Buble, 2000, str 14):

- Planiranje,
- Organiziranje.
- Kadrovanje.
- Vođenje,
- Kontroliranje.

Kako je cilj ovog rada, istraživanje određenih aspekata menadžmenta ljudskih resursa pažnju je potrebno posvetiti menadžerskoj funkciji kadrovanja (upravljanja ljudskim resursima) i njezinim ciljevima.

Tri su primarna cilja kadrovanja (Buble, 2006., str. 253):

- Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji (planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova),
- Razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu (obuka i razvoj, procjena performansi),
- Dugoročno održavanje radne snage (kompenzacije i radni odnosi).



Ravnatelj u odgojno-obrazovnoj ustanovi ostvaruje pet ključnih funkcija (Staničić, 2006, str. 524):

- planiranje (proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo ostvarivanje),
- organiziranje (proces utvrđivanja organizacijske strukture organizacije),
- skrb za ljude,
- vođenje (kad su utvrđeni ciljevi organizacije, a organizacija raspolaže s odgovarajućim ljudskim i materijalnim resursima, vođenje postaje najvažnija funkcija menadžera jer je potrebno upravljati sa tim resursima prema cilju organizacije) te
- kontroliranje (predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizavanje ciljeva i realizaciju plana).

Skrb za ljude je novi pojam koji se uvodi u školskom menadžmentu, a ima dosta sličnosti s pojmom i sadržajem upravljanja ljudskih resursa. Skrb za ljude ravnatelju nalaže: utvrđivanje ljudskog potencijala koji je potreban za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja škole; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i dizajniranje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja, praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu te trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih (Staničić, 2006, str. 525). Skrb za ljude je moguće povezati sa menadžmentom ljudskih resursa odnosno sa ciljevima kadrovanja s kojima dijeli dosta sličnosti (s razlikom da nedostaju kompenzacije radnicima), samo što su aktivnosti i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa puno opsežnije.

Ravnatelj, kako bi mogao izvršavati svoju ulogu u školi prenosi dio svojih funkcija koje se vežu uz planiranje nastave, te kontroliranje na same nastavnike i nastavničko vijeće kao upravno tijelo škole.

Prema tradicionalnom pristupu, nastava naglašava samostalan pristup vodstva prema nastavnom planu i programu i organizaciji nastave. Prototip ovakvog vođenja je oslanjanje na nastavnika kao voditelja nastave, samostalnog kreatora (Čuljak 2013, str. 165). Stoga je potrebno nastavnicima kao direktnim izvoditeljima nastave pružiti veću autonomiju kako bi ih se dodatno motiviralo.

## 2.2. Definiranje i sadržaj menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima kako se u domaćoj praksi naziva, je dio znanosti o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji i predstavlja veoma važnu poslovnu funkciju, koju čine aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji (Bogičević, 2004 str. 3.).

Ovaka definicija je oblikovana prema osnovnim radnjama koje menadžment ljudskih resursa treba obavljati u svakoj organizaciji kako bi ona bila funkcionalna i djelotvorna. Opći cilj upravljanja ljudskih resursa je postizanje uspjeha kroz zaposlenike.

Ciljeve i zadatci menadžmenta ljudskih resursa dijele se na ekonomske i socijalne (Damjanović et al., 2012, str. 20) a to su:

- Najznačajniji ekonomski ciljevi i zadaci su: povećanje motivacije za rad i produktivnosti; smanjenje troškova poslovanja i racionalno korištenje raspoloživih potencijala; osiguravanje konkurentne prednosti organizacije; prilagođavanje promjenama i osiguravanje profita.
- Najznačajniji socijalni ciljevi i zadaci su: osiguravanje dobrih uslova za rad; poboljšanje materijalnog i socijalnog položaja; unapređivanje individualnih potencijala zaposlenih; izgradnja dobrih međuljudskih odnosa i briga o zdravlju zaposlenih.

Za školske organizacije, ekonomski ciljevi nisu toliko od presudne važnosti koliko se posvećuje pažnja obrazovnim i drugim društvenim ciljevima i zadacima. Za školske organizacije se toliko ne vežu ekonomski ciljevi, odnosno osiguravanje konkurentskih prednosti nad ostalim školama te osiguravanje profita zbog neprofitne djelatnosti. Naravno, kako se većina škola financira iz državnog i županijskog proračuna, naglasak se stavlja na smanjenje troškova poslovanja i racionalno korištenje raspoloživih resursa.

Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u školstvu su (Staničić, 2006, str. 523-524):

- Strateški menadžment ljudskih resursa (utvrđivanje dugoročnih ciljeva i vizije razvoja nacionalnog obrazovanja te ljudskog potencijala potrebnog za njihovo ostvarenje);

- Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih (planiranje strukture i potrebnog broja ljudi u školstvu, imajući u vidu ciljeve i zadaće koje školstvo mora ostvariti);
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta (da bi se ostvarili zadaci obrazovne djelatnosti u cjelini, kao i zadaci obrazovnih ustanova-utvrditi kakve sve poslove treba realizirati i na temelju tih poslova sistematizirati radna mjesta);
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja (kako postići da se na radna mjesta kandidiraju kvalitetni stručnjaci, kakve kriterije primjenjivati u njihovu izboru, kako ih racionalno uvesti u rad i angažirati na odgovarajućim radnim mjestima?);
- Praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu (razraditi sustav praćenja i poticanja, kriterije za vrednovanje postignuća i s tim povezano nagrađivanje za ostvarene rezultate);
- Obrazovanje i razvoj zaposlenih (kako postići da zaposleni u školstvu dobiju obrazovanje u skladu sa zahtjevima što im se postavljaju i zadacima što trebaju ostvariti; kako riješiti njihovo trajno usavršavanje i profesionalni razvoj?);
- Stvaranje odgovarajuće klime i kulture u obrazovnim ustanovama (sustavno stvaranje materijalnih, socijalnih i drugih uvjeta što će poticajno djelovati na ljude da ostvaruju ciljeve obrazovnih ustanova u kojima rade);
- Socijalna i zdravstvena zaštita i druge usluge zaposlenima (osigurati socijalnu i zdravstvenu sigurnost zaposlenih, pomoći zaposlenima u zadovoljavanju njihovih osobnih potreba da bi predanije radili za svoju ustanovu);
- Radni odnosi (reguliranje radnih odnosa koji omogućuju da zaposleni u školstvu poticajno ostvaruju svoje radne obveze, a istodobno imaju određenu razinu stabilnosti i sigurnosti na radnom mjestu).

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o (Pržulj, 2002, str. 13):

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju pozitivne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa,
- brizi za zdravlje zaposlenika.

Iz navedene definicije se mogu izdvojiti tri čimbenika koja su temelj ovog istraživanja: organizacijska klima, profesionalni razvoj te zadovoljstvo zaposlenika. Iako je ova definicija vezana za privatni sektor u narednim poglavljima će se tri čimbenika povezati sa javnim sektorom.

### **2.3. Organizacijska klima škole**

Organizacijska klima je jedno od područja menadžmenta ljudskih resursa na koje menadžer u školstvu ima najviše utjecaja. Kako je cilj rada da nastavnici kao ključni zaposlenici u promatranoj školi ocjene organizacijsku klimu potrebno je prikazati teorijske postavke organizacijske klime te pozitivne efekte organizacijske klime.

Postoje brojne definicije organizacijske klime, a njihove su zajedničke karakteristike da je klima na iskustvu zasnovan, multidimenzionalan, relativno trajan, percepcijski fenomen, koji je zajednički članovima dane konkretne organizacijske jedinice (Baranović, at el, 2006, str.486).

Organizacijska klima teorijski i praktično utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka, upravljanje konfliktima, učenje i motivacija, te tako posredno ili neposredno utječe na: efikasnost i produktivnost organizacije, njezinu inovativnost te na zadovoljstvo poslom i druge stavove prema radu zaposlenih (Sušanj, 2005, str. 28).

Opći sadržaj organizacijske klime je moguće podijeliti u tri skupine čimbenika (Pastuović, 1999, str. 561-562):

- Organizacijska ekologija. Podrazumijeva fizičku i materijalnu okolinu, kao što je zgrada, ured, oprema, te novčana sredstva i sl.
- Organizacijski kontekst. Uzima u obzir psihološke i demografske osobine menadžera i drugih zaposlenika, kao što su obrazovanje, radno iskustvo, ekonomski položaj, vrijednosti i sl.
- Socijalni sustav organizacije. Odnosi se na pravila prema kojima se trebaju ponašati društvene skupine u organizaciji.

Organizacijski koncepti klime i kulture nužno su povezani, jer se organizacijska kultura referira na bitne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koja djeluju na razmišljanja zaposlenika, na njihove fantazije, na viziju, na socijalnu energiju, na svijet i na osjećaje, drugim riječima upućuje na način na koji organizacija obavlja ili nastoji obavljati svoj posao, a klima predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima, drugim riječima upućuje na misli i osjećaje djelatnika prema organizacijskoj situaciji (Bogdanović, 2003, str. 830).

Kako je organizacijska klima veoma širok pojam za promatranje, potrebno je definirati pojam školske klime kao užeg pojma koji se odnosi na organizacijsku klimu školske organizacije.

Školska klima se smatra terminom koji se odnosi na nastavničke percepcije radne okoline škole to jest identifikacija nastavnika sa školom te njihova uključenost u život škole (Baranović, at el, 2006, str.487). Školska klima zapravo predstavlja organizacijsku klimu škole.

Kao glavne karakteristike pozitivne školske klime mogu se istaknuti (Baranović, at el, 2006, str.488):

- zajedničko planiranje i kolegijalni odnosi,
- osjećaj pripadnosti školskoj zajednici,
- jasne ciljevi organizacije
- visoka očekivanja,
- te red i disciplina.

Profitne od neprofitnih organizacija u koje spada škola, razlikuje to što su škole po svom ustroju više demokratskog stila nego autokratskog stila vođenja, jer kroz vijeća koja postoje u školi nastavnici mogu aktivnije sudjelovati u radu škole. Bitna pretpostavka svake organizacijske klime su međuljudski odnosi koji u školi još više dolaze do izražaja zbog specifičnosti glavne djelatnosti škole. Pripadnost školskoj zajednici se definira kao osjećaj zadovoljstva i ponosa što nastavnici rade u određenoj školi. Jasni ciljevi koja škola postavlja pred nastavnike utječu na motivaciju te stvaraju indirektno red i disciplinu jer velike planove je nemoguće provesti bez jasnog reda i discipline.

Loša organizacijska klima i kultura može u nekom trenutku kočiti rad cijele organizacije, dok pozitivna u drugom trenutku može jako poticati motivaciju. Pozitivna organizacijska klima i kultura su u uskoj vezi s komunikacijom, te s oblikovanjem dobrih međuljudskih odnosa

(Matijević Šimić, 2011, str 235). Ravnatelji u školama su važni čimbenici, mogli bi reći i glavni kreatori školske organizacijske klime i kulture kod svojih djelatnika.

Stvaranjem i održavanjem pozitivne školske kulture i klime i okruženja u školi među nastavnicima, ravnatelj će postići veću i bolju motivaciju za rad kod učitelja.

Atmosfera ili životno okruženje koje podiže motivaciju u školi usko je povezano s razvijanjem pozitivne školske organizacijske klime i kulture (Matijević Šimić, 2011, str 235). Postizanje atmosfere koja prirodno motivira učitelje za rad, biti će puno lakše ako ravnatelji i učitelji zajedno djeluju na školsku kulturu težeći k tomu da ona bude što više pozitivna i optimističnija.

#### **2.4. Profesionalni razvoj karijere nastavnika**

Nastavnici u srednjim škola pripadaju visoko formalno obrazovanim osobama u društvu, jer većina nastavnika posjeduje visoko stručnu spremu (završen diplomski studij), dok mali broj nastavnika posjeduje višu stručnu spremu (završen preddiplomski studij). Završeni postdiplomski studij jednog nastavnika u srednjoj školi označava prekvalificiranosti tog nastavnika (nastavnik, odnosno osoba čija kvalifikacija i znanja više odgovaraju zvanju sveučilišnog asistentata ili profesora). Iz toga razloga se više pažnje poklanja usavršavanju i praćenju modernih trendova u obrazovanju vezanih za održavanje nastave.

Prva faza obrazovanja nastavnika učitelja odvija se na visokim učilištima tijekom stupnjevito petogodišnjeg preddiplomskog i diplomskog studija (najčešće 3+2 godine). Drugu fazu je moguće definirati kroz rad na radnom mjestu i stručno usavršavanje nastavnika. Treća faza obrazovanja predstavlja postdiplomski studij i znanstveni rad.

U području profesionalnog usavršavanja učitelja postoji razlika u organizaciji pa su u Nizozemskoj, Švedskoj i Finskoj sveučilišni odjeli nositelji stručnog usavršavanja nastavnika, odnosno usavršavanje se odvija na razini sveučilišta, a u Njemačkoj, Austriji i Irskoj postoje specijalizirani centri za stručno usavršavanje (Kostović-Vranješ, 2016, str.109). U Republici Hrvatskoj stručna usavršavanje se provode na razini županija.

Prema zakonima o predškolskom odgoju, osnovnoj i srednjoj školi, učitelji, nastavnici i stručni suradnici (što uključuje psihologe, pedagoge, defektologe, socijalne radnike,

knjižničare, voditelje fonoteka, korepetitore, voditelje informatičkih učionica, voditelje specijaliziranih učionica za prilagođene programe i druge, prema važećem kolektivnom ugovoru za zaposlenike u srednjoškolskim ustanovama), imaju pravo i obvezu stalnog stručnog pedagoškog usavršavanja. Programe i organizaciju stalnih oblika usavršavanja i osposobljavanja uređuju posebnim propisima ministarstvo obrazovanja na čelu sa ministrom. Za razliku od osobnog odabira nastavnika usavršavanja u području obrazovanja, moraju biti uključeni u različite oblike organiziranih stručnih usavršavanja koja su obvezna prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi.

Programi definiranih modela stručnog usavršavanja najčešće se ostvaruju kombiniranjem predavanja na skupovima s velikim brojem sudionika i radom s manjim skupinama u radioničkim oblicima rada, interdisciplinarno, modularno, projektima, kreiranjem zajednica učenja, organiziranjem videokonferencija, iskustvenim poučavanjem, aktivnim sudjelovanjem i samostalnim radom u skladu s novim tehnologijama, organiziranjem seminara, simpozija, različitih predavanja, radionica, rasprava, supervizijskih grupa, mrežnih portala i foruma (Kostović-Vranješ, 2016, str.110).

Rezultati ankete polaznika stručnog usavršavanja u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje pokazali su da oni smatraju kako im dobivene kompetencije tijekom inicijalnog obrazovanja nisu dostatne za rad u nastavi te da su im profesionalna usavršavanja jako značajna i potrebna (Kostović-Vranješ, 2016, str.110).

Osim toga, polaznici stručnih usavršavanja ukazuju kako je potrebno bolje osmisliti pripravničko usavršavanje kao prvi vid nastavka izobrazbe nakon inicijalnog obrazovanja, a posebice u području ocjenjivanja ishoda učenja; svjesni važnosti usavršavanja tijekom pripravničkog staža, ispitanici su ukazali na problem nepostojanja sustava mentorstva pripravnika i nepostojanja razrađenih „mentorskih“ programa; područje njihova interesa vezano je uz neposredan rad u školi i konkretne nastavne situacije, a nisu im zanimljive općenite teme ili teme na razini škole, poput školskog menadžmenta (Kostović-Vranješ, 2016, str.111).

Nastavnici ukazuju na problem nepostojanja dugoročnih strategija u cijelom odgojno-obrazovnom sustavu i naglašavaju nepostojanje definiranih ciljeva koje sustav želi ostvariti, što se očituje i u nedosljednosti stručnog usavršavanja (Kostović-Vranješ, 2016, str.112).

Po završetku diplomskog studija učitelji mogu nastaviti svoje usavršavanje na poslijediplomskim studijima iz obrazovanja, a to je oblik usavršavanja koji ovisi isključivo o osobnim interesima i aspiracijama. Neki učiteljski i nastavnički fakulteti provode znanstvene poslijediplomske sveučilišne doktorske studije iz područja odgojnih znanosti ali treba istaknuti kako polaznici poslijediplomskih sveučilišnih doktorskih studija sami plaćaju školarinu pa je to još jedan razlog zašto se mali broj učitelja odlučuje za nastavak ovog vida specijalizacije u području svoje struke.

Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni dio programa škole koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova u školi za uspješnije ostvarenje njezinih ciljeva i zadaća; proces je to koji snažno utječe na oblikovanje škole kao zajednice učenja i njezine kulture u kojoj se nadasve cijeni stručnost (Staničić, 2006, str. 528). Škola pojedinačno ne može materijalno motivirati (u obliku povećanja plaća, bonusa jer su definirani Pravilnikom o normi rada nastavnika u srednjoškolskim ustanovama) svoje zaposlenike ali mogu nematerijalno.

Učenje i usavršavanje je izuzetno važan element upravljanja ljudskih resursa i može se definirati kao „proces koji potiče učenje uz pomoć planiranog puta unutar organizacijskog konteksta i koji dodaje vrijednosti pojedinačnom razvoju osoblja i ciljevima organizacije (Čuljak, 2013, str.166).

Učenje može biti usmjereno na novo osoblje – mlade bez iskustva ili na stjecanje specifičnih vještina: fizičkih, tehničkih, činovničkih, profesionalnih, usavršavanja iz sigurnosti na radu i razvoj menadžmenta (Čuljak, 2013, str.166). Prosvjetni djelatnici bez intenzivnog stručnog usavršavanja izgubili bi korak sa svojim okruženjem. Osim što je očigledan razvoj struka i znanstvenih disciplina u kojima se utemeljuju nastavni predmeti i roditelji su sve obrazovaniji (Matijević Šimić, 2011, str. 235). Stalno usavršavanje, stalno učenje i stalno poboljšanje nisu samo poželjni, već su i nužni, kako bi se pratili moderni trendovi u izvođenju nastave.

Brze tehnološke promjene i zastarijevanje znanja onemogućuju umijeća stečena u mladosti, kao i njihovu primjenu u starosti. Tako kvalitetno industrijsko obrazovanje mora osigurati preduvjete za cijeloživotno učenje i usavršavanje, izraditi programe za sve razine odgoja i obrazovanja u funkciji napretka društva znanja čiji je cilj ekonomski i kulturni razvoj kao i kvaliteta življenja (Čuljak, 2013, str.165).



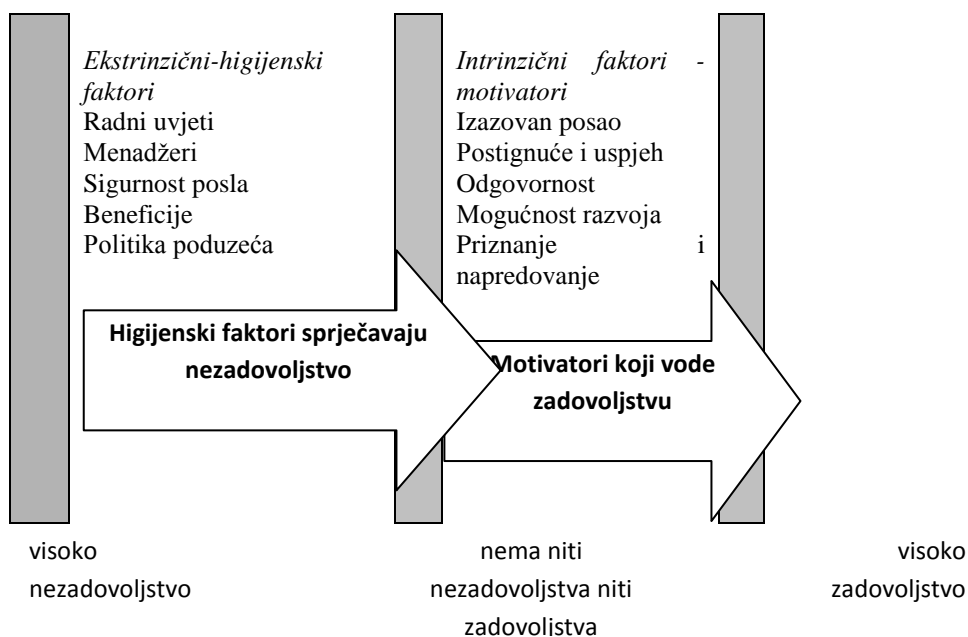
## 2.5. Motivacija i zadovoljstvo nastavnika

Zadovoljstvo poslom definira se kao stav zaposlenika prema poslu, osjećaj koji ljudi imaju o svom poslu ili pojedinim njegovim aspektima, odnosno stupanj u kojem se ljudima njihov posao sviđa, zadovoljstvo ili ne sviđa, što vodi nezadovoljstvu (Šimić-Šašić, 2011, str.55).

Što se tiče zadovoljstva poslom u kontekstu nastavničke profesije, zadovoljstvo poslom definira se kao konstrukt u kojem se odražava emocionalni i kognitivni stav nastavnika prema različitim aspektima rada u školi (Pernjek i Matić, 2016, str. 6). Iz definicije je vidljivo da zadovoljstvo poslom nije jednodimenzionalno već ga je moguće izraziti kroz više povezanih aspekata kao što su: plaća, status zanimanja, radni uvjeti, radno mjesto, mogućnosti napredovanja, nastavnim planom i programom, odabirom zanimanja ali i stresom koji utječe na pojavu nezadovoljstva.

Kako se motivacija i zadovoljstvo često vežu zajedno, pa čak i poistovjećuju, potrebno je razdvojiti pojmove. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Brnad et al. 2016, str. 110). Iz definicije se može zaključiti da je moguća situacija u kojoj je zaposlenik zadovoljan a u isto vrijeme demotiviran. Primjer toga se može naći da je nastavnik zadovoljan sa radnim mjestom u školi a demotiviran sa nastavnim planom i programom.

Motivacija se često opisuje kao psihološki proces te se promatra kao lančana reakcija koja polazi od nezadovoljene potrebe koja stvara napetost i potiče određeno ponašanje ili djelovanje kojim će potreba biti zadovoljena, što onda vodi smanjenju napetosti (Brnad et al. 2016, str. 110). U tu svrhu potrebno je poznavanje Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije i hijerarhija ljudskih potreba prema Maslowu.



### Slika br. 1. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević - Šiber 1999, str. 575.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori (Bahtijarević - Šiber 1999, str. 576).

Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji ključno pitanje koje se nameće odnosi se na općenitu mjeru zadovoljstva. Naime, zadovoljstvo i nezadovoljstvo ovdje se promatraju kao povezani faktori, odnosno kao ekstrinzični i intrinzični. Ono što je relevantno jest da kada su faktori higijene ispunjeni nastavnici neće biti nezadovoljni, ali neće biti ni zadovoljni. A kada su motivacijski faktori nastavnika ispunjeni nastavnici će biti zadovoljni.

Vezano za Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije, provedeno je istraživanje na 462 nastavnika u srednjim i osnovnim školama u Zadarskoj županiji tijekom 2004. godine. Analizirali su se dva činitelja: higijenski činitelji, plaće i radni uvjeti čiji su rezultati negativni (na mjernoj skali sa 5 jedinica od veoma negativnih do veoma pozitivnih), te motivacijskih faktora s naglaskom na činiteljima napredovanja i samorazvoja, čiji su rezultati veoma negativni u provedenom istraživanju (Radeka i Sorić, 2006, str. 163).

U istom istraživanju dolazi se do zaključka da čak trećina zaposlenika u školstvu želi promijeniti zanimanje, a prema istom istraživanju utvrđeno je kako nezadovoljstvo proizlazi iz niskog životnog standarda, slabog društvenog ugleda, slabe ili nikakve mogućnosti napredovanja i motiviranosti (Radeka i Sorić, 2006, str. 164).

Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji motivacije nije uvijek točna u svezi sa objašnjavanjem zadovoljstva odnosa nezadovoljstva te se zato koristi Maslowova hijerarhija potreba kao jednostavniji instrument za objašnjavanje potreba čije ispunjenje uzrokuje u određenoj mjeri zadovoljstvo pojedine osobe.

Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako “više” potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene “niže”. Redoslijed potreba prema Maslowu (Marušić, 2006., str. 321):

- zadovoljenje fizioloških potreba (kao zrak, voda, hrana, san),
- zadovoljenje potrebe za sigurnošću (na primjer fizička sigurnost, materijalna sigurnost),
- zadovoljenje potreba za ljubavlju i prihvaćanjem (prijateljstvo, obitelj, ljubavni život)
- zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje) i
- zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).

Potrebe su poredane tim redom jer je prvo potrebno zadovoljenje potreba “niže” kategorije da bi se moglo preći na “višu”.

Ako ravnatelj želi poticati produktivnu organizacijsku klimu nalaziti će načine kako da pomogne nastavnicima u zadovoljavanju potreba za sigurnosti i potrebe za prihvaćanjem. Ako ravnatelj žele motivirati nastavnike potrebno je naglašavanje motivatorskih činitelja, odnosno njegovanje četvrte i pete Maslowljeve potrebe, dakle potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom.

Nastavnik će osjećati nezadovoljstvo poslom kada nisu zadovoljene :

- individualne potrebe,
- stavovi i očekivanja,
- vrijednosti njegovog rada koji se očituje kroz : plaća, pogodnosti, dodaci i

- radni uvjeti: samostalnost u radu, kreativna sloboda u nastavi, uloga nastavnika u organizaciji, sadržaj rada te međuljudski odnosi na poslu.

Kada menadžer odnosno ravnatelj uspije otkloniti izvore nezadovoljstva i konflikte, može se posveti unaprjeđivanju organizacije i njenom daljnjem razvoju što je njegova primarna uloga.

Rezultati istraživanja ukazuju da su obilježja posla i radnog okruženja više povezana s osjećajima i stavovima prema poslu, poput politike škole koja dopušta sudjelovanje nastavnika u donošenju odluka, podrške od uprave, adekvatnog ponašanja učenika, pozitivne školske atmosfere i nastavnička autonomija, visoko povezani sa zadovoljstvom nastavničkim poslom dok kao izvore nezadovoljstva kao primarne razloge navode se niska plaća, nedostatak motivacije i negativni stavovi učenika, nedostatak ispunjenja na poslu, dosada izazvana rutinom, stres i frustracija, nedostatak poštovanja od zajednice, roditelja, uprave i učenika, teški radni uvjeti (Šimić Šašić, 2011, str. 57)

Nova uloga upravljanja školstvom (decentralizacija), podrazumijeva primjenu novih znanja upravljanja u odgojno-obrazovnoj ustanovi kao inovativnoj organizaciji koja trajno uči. Protivnici menadžmenta u školstvu ističu negativne značajke: da on nije u skladu s vrijednostima i sadržajima odgoja i obrazovanja, pobuđuje nepovjerenje, stvara nezadovoljstvo djelatnika te da je ideja tržišta strana i štetna (Čuljak, 2013, str. 164).

U svom istraživanju u pogledu zadovoljstva na radu tj. zadovoljstva radnika, donosi se zaključak da ono nakon 36. godine života raste zajedno s godinama, tako da u starijim dobnim skupinama doseže visoku razinu. Makar stariji radnici općenito navode manje izvora stresa u radnoj okolini u odnosu prema mladima, nije tako sa svim oblicima stresnih situacija (Bubaš et al., 2009, str. 108).

Prema istraživanju na području Hrvatske izrazito je malen broj zaposlenika u školama koji svoj životni standard odnosno plaću koju dobivaju za svoj rad percipiraju dobrim (7,36%) ili jako dobrim (0,22%), a indikativno je da 70% zaposlenika nije zadovoljno uvjetima rada (Radeka i Sorić, 2006, str. 165).

Premda sustav nagrađivanja ovisi o zakonodavnim aspektima i kao takav nedostatno je strukturiran i zahtijeva preinake jer ne obuhvaća osnovna počela menadžmenta kao što su, npr. nagrade, bonusi ili jedan od oblika delegiranja (Staničić, 2006, str. 527). Stoga ravnatelju na raspolaganju ostaju nematerijalni oblici motiviranja kao što su: sudjelovanje u donošenju odluka čak i mogućnost kreiranja pojedinih odluka, pomaganje pri napredovanju u školskoj

organizaciji, osiguravanju zaštite od inspekcija ministarstva na radnom mjestu (u smislu upućivanja kako i zašto se te inspekcije provode), omogućavanje slobodnih dana dok su na stručnom usavršavanju ili dok se pripremaju za stručni ispit, pronalaženje zamjena tj. nastavnika koji odrađuju njihove sate kako ne bi zaostajali sa nastavom, obilježavanje rođendana zaposlenika itd.

### **3. Organizacijska slika gimnazije Metković**

U ovom poglavlju pregledno su prikazani opći podaci o školi, organizacijski aspekti škole, programski aspekt škole te ekonomski aspekti škole u funkciji upoznavanja sa objektom istraživanja.

#### **3.1. Opći podaci o školi**

Gimnazija Metković je osnovana Odlukom o osnivanju Skupštine općine Metković 13. ožujka 1992. te Odlukom o izmjenama i dopunama Odluke o osnivanju 17. srpnja 1992. Škola je upisana u sudski registar Okružnog privrednog suda u Splitu 16. lipnja 1992. Školi je odobren rad Rješenjem Ministarstva kulture i prosvjete Republike Hrvatske 10. svibnja 1993. Osnivačka prava nad školom prenijeta su na Dubrovačko – neretvansku županiju Odlukom ministarstva prosvijete i športa od 1. veljače 2002. Kako su osnivačka prava prenijeta na županiju to je u ekonomskom smislu donijelo promjene u financiranju škole što je imalo za posljedicu da se od toga dana škola počela financirati novcem iz županijskog proračuna, što je postalo obvezno za sve srednje škole dok se osnovne škole i dan danas financiraju iz državnog proračuna. Ta promjena je stimulirala škole da krenu aktivnije tražiti druge škole kako bi stvorili partnerske odnose u novim projektima, te donatore kako bi olakšali financiranje tekućih troškova škole.

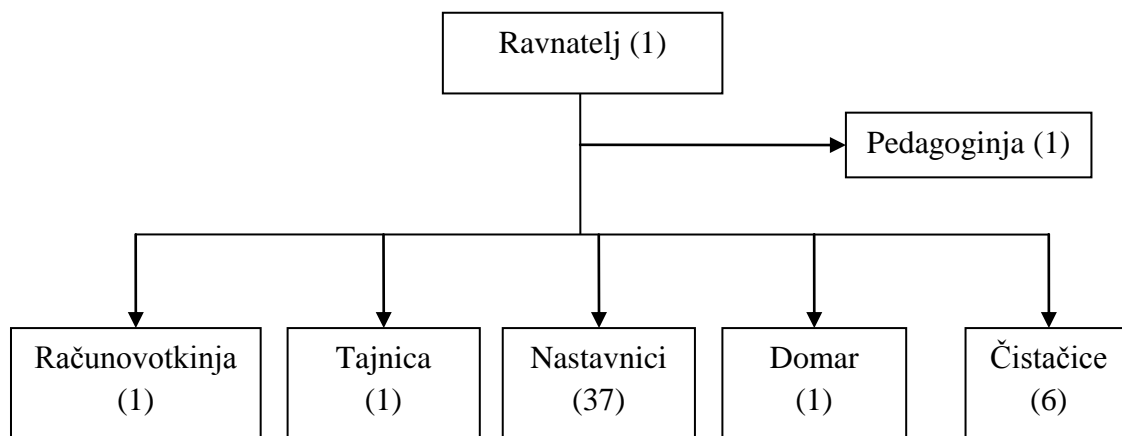
Sjedište škole je u Metkoviću, Ulica Kralja Zvonimira 12. Gimnazija u Metkoviću posjeduje vlastitu zgradu koja je izgrađena 1967. Škola raspolaže sa 14 specijaliziranih učionica i 4

kabineta (fizika, kemija, biologija, informatika), novom knjižnicom (multimedijalnim centrom). Školska knjižnica (multimedijalni centar) nalazi se u središnjem dijelu škole. Sastoji se od tri međusobno povezana prostora izgrađena na tri etaže ukupne površine od 250 m<sup>2</sup>. U lipnju 2016. u prostoru kabineta fizike otvorena je Učionica budućnosti opremljena sa 30 najsuvremenijih Windows 10 tableta računala i pametnom pločom osjetljivom na dodir. Učionicu su donirali i opremili kompanija Microsoft Hrvatska i Hrvatska akademska i istraživačka mreža CARNet uz podršku MZOS-a. Ova učionica pruža nastavnicima i učenicima mogućnost korištenja najsuvremenijih tehnologija u svakodnevnoj nastavi. Škola raspolaže novom, suvremenom zbornicom za nastavnike, kancelarijskom prostorima za tajništvo i računovodstvo, novom sobom za ravnatelja, prostorom za školski arhiv, prostor za spremačice te radionicu škole za manje popravke učionica i namještaja koju obavlja školski majstor.

Higijensko tehnički uvjeti za rad u školi su na visokoj razini. Sve učionice odlično su osvijetljene dnevnim i električnim svjetlom. Svaka učionica raspolaže sa 6 do 8 rasvjetnih tijela koja su adaptirana, te velikim prozorskim otvorima za danje svjetlo i zasjenjivačima na prozorima za reguliranje osvjetljenja. U svim prostorijama škole uvedeno je centralno grijanje koje do sada dobro funkcionira. Uspjeli su napraviti rekonstrukciju centralne kotlovnice te postaviti novi toplovod prema školi i novoj športskoj dvorani. Vrijedno je napomenuti da je u dvorani instaliran, osim centralnog grijanja, i ventilacijsko-rashladni sustav. Također, većina učionica u školi su klimatizirane. Školska zgrada je udaljena od prometnica pa se u njoj ne osjeća velika vanjska buka. Ukupna površina školskog zatvorenog prostora je 6294 m<sup>2</sup> od kojeg pripada školskoj sportskoj dvorani 3835 m<sup>2</sup>. Površina školskog okoliša u kojem se nalazi i botanički vrt je cca. 8000 m<sup>2</sup>.

### **3.2. Organizacijski aspekti škole**

Organizacija predstavlja ustroj te je iz toga razloga važno prikazati organizacijsku shemu zaposlenika te odbora i vijeća koji su važni za funkcioniranje škole.

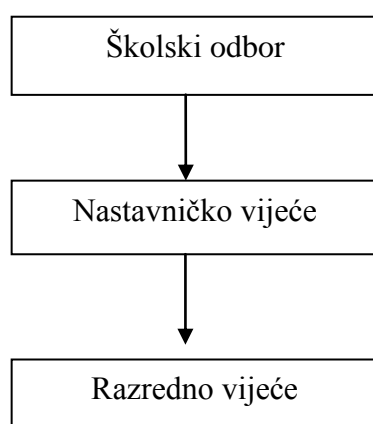


**Slika br. 2. Organizacijska shema zaposlenika Gimnazije Metković**

Izvor: podaci o školi

Na slici br. 3. prikazana je organizacijska shema sa zaposlenicima i nadređenima. U zagradama pored radnog mjesta prikazan je broj zaposlenika. U gimnaziji je sveukupno zaposleno 48 osoba. U školi je glavni odgovorni ravnatelj koji je zadužen za vođenje svakodnevnih upravnih poslova i menadžersko odlučivanje. U pedagoškom djelu mu pomaže pedagoginja s kojom zajedno radi na pedagoškom planu škole. Tajnica i računovotkinja zaduženi su za pravni i ekonomski okvir unutar kojeg ravnatelj može poduzimati planirane aktivnosti.

Za potpuno razumijevanje organizacijskog aspekta škole i načina na koji škola funkcionira na slici br. 4. prikazana je shema upravnih tijela



**Slika br. 3. Upravna tijela škole**

Izvor: podaci o školi

Na slici br. 4. prikazani su odbora i vijeća koji su ključni za normalno funkcioniranje škole u obrazovanom smislu jer je to njihova osnovna djelatnost. Školski odbor je najviše tijelo svake škole na kojem se donose strateške odluke važne za funkcioniranje škole.

### **3.2.1. Upravna tijela**

Prvo tijelo u strukturi tijela svake škole je školski odbor. Zadaci školskog odbora su: imenuje ravnatelja škole, razrješuje ravnatelja te imenuje vršitelja dužnosti ravnatelja. Školski odbor daje suglasnost u svezi sa zasnivanjem i prestankom radnog odnosa radnika škole, jer ravnatelj koji je u ulozi menadžera ne može samostalno dati otkaz radniku škole već može samo predložiti otkaz koji se prosljeđuje školskom odboru na odlučivanje. Na početku školske godine školski odbor odlučuje o usvajanju Godišnjeg plana i programa rada škole, usvajanju školskog Kurikuluma te odluka o ponudama za osiguranje učenika. Školski odbor odlučuju o financijskom planu i godišnjem obračunu. Nakon sastavljanja financijskog plana, godišnjeg obračuna te plana razvojnog programa škole, školski odbor dostavlja osnivaču (županiji zato što su prenesena osnivačka prava od strane države na županiju) te podatke.

Sjednici školskog odbora dužan je prisustvovati i ravnatelj Škole, ali bez prava odlučivanja. Svrha i glavna djelatnost školskog odbora jest donošenje stratejskih odluka koje ravnatelj treba implementirati. Školski odbor broji sedam članova, od kojih šest članova imenuje osnivač odnosno Dubrovačko-neretvanska županija, a jednog zaposlenici škole. Članovi odbora se biraju na mandat u trajanju od četiri godine.

Školski odbor je moguće usporediti sa upravnim odborom tvrtke, a ravnatelja sa glavnim menadžerom u tvrtki, jer ravnatelj je direktno odgovaran školskom odboru. Ravnatelj se imenuje na razdoblje od pet godina, za razliku od menadžera tvrtke koji se imenuje na neodređeno vrijeme.

Ravnatelj je zadužen za svakodnevno funkcioniranje škole. On je predstavnik škole prema javnosti, odnosno njega kao osobu javnost vidi kao glavnog odgovornog u školi. Njegov opseg poslova se kreće od poslova planiranja, izrade godišnjeg programa rada, rasporeda zaduženja nastavnika, planiranja opremanja škole, pedagoškog-instruktivnog rada s nastavnicima početnicima, uvođenja i primjene novih nastavnih pomagala, izrade analize



efikasnosti odgojno-obrazovnog procesa, rada na godišnjem izvješću škole, analize i davanja prijedloga za poboljšanje kvalitete rada u školi, te izrada statističkih izvješća.

Ravnatelj nije samostalan u svom radu već surađuje sa stručnim suradnicima te nastavnicima koji zajedno tvore nastavničko vijeće. Drugo tijelo po važnosti u strukturi škole je zaduženo za obrazovnu djelatnost škole, dok ravnatelj i školski odbor imaju mogućnost odlučivanja i o financijskim aspektima škole.

Ako školski odbor donosi strategijske odluke, nastavničko vijeće je zaduženo za operativne odluke u svezi sa obrazovnom djelatnosti u školi. Nastavničko vijeće obavlja poslove u svezi s izvođenjem nastavnog plana i programa, organizira za učenike dopunsku i dodatnu nastavu, utvrđuje dopunske ispite te načine i rokove njihova polaganja, odlučuje o zahtjevima učenika za promjenu upisanog programa, odlučuje o zahtjevu učenika za preispitivanje zaključne ocjene, imenuje povjerenstva za polaganje ispita, donosi program stažiranja pripravnika, predlaže stručno usavršavanje nastavnika i stručnih suradnika.

Treće tijelo u strukturi upravnih tijela škole je razredno vijeće. Razredno vijeće čine nastavnici koji izvode nastavu u razrednom odjelu odnosno nastavnici koji predaju jednom razredu sa razrednikom tog razreda. Ovo tijelo je zaduženo samo za jedan razred u školi te nema mogućnosti utjecaja na druge razrede. Razredno vijeće: skrbi o odgoju i obrazovanju učenika u razrednom odjelu, skrbi o ostvarivanju nastavnog plana i programa i školskog kurikulumu, utvrđuje raspored školskih i domaćih zadaća i testova, utvrđuje prema prijedlogu razrednika opći uspjeh učenika, predlaže izlete i ekskurzije razrednog odjela.

Razredno vijeće donosi odluke koje imaju utjecaj samo na učenike jednog razrednog odjela. Nastavničko vijeće donosi odluke u suglasnosti sa ravnateljem koje imaju utjecaj na nastavnike i stručne suradnike, dok školski odbor donosi odluke koje imaju utjecaj na cijelu školu.

### **3.3. Programski aspekti škole**

U programski aspekt škole uključeni su smjerovi i predmeti koji se izvode u školi te projekti u kojima škola sudjeluje. Škola obrazuje učenike po nastavnim planovima i programima za:

- prirodoslovno – matematički smjer
- jezični smjer
- opći smjer

U školskoj godini 2016./2017. Bilo je ukupno 16 razrednih odjela i 398 učenika.

**Tablica br. 1. Tjedni i godišnji fond nastavnih sati redovne nastave**

| Red. br. | NASTAVNI PREDMET               | Fond sati tjedno | Fond sati godišnje | Broj nastavnika po predmetu |
|----------|--------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1.       | Hrvatski jezik                 | 66               | 2256               | 4                           |
| 2.       | Matematika                     | 60               | 2052               | 4                           |
| 3.       | Engleski jezik                 | 58               | 1988               | 4                           |
| 4.       | Njemački jezik                 | 42               | 1440               | 3                           |
| 5.       | Fizika                         | 36               | 1233               | 2                           |
| 6.       | Povijest                       | 33               | 1128               | 4                           |
| 7.       | Kemija                         | 32               | 1096               | 3                           |
| 8.       | Biologija                      | 32               | 1096               | 2                           |
| 9.       | Tjelesna i zdravstvena kultura | 32               | 1096               | 2                           |
| 10.      | Zemljopis                      | 30               | 1026               | 2                           |
| 11.      | Informatika                    | 20               | 694                | 2                           |
| 12.      | Latinski jezik                 | 16               | 560                | 1                           |
| 13.      | Vjeronauk                      | 16               | 560                | 1                           |
| 14.      | Likovna umjetnost              | 14               | 481                | 1                           |
| 15.      | Glazbena umjetnost             | 14               | 481                | 1                           |
| 16.      | Filozofija                     | 8                | 280                | 1                           |
| 17.      | Sociologija                    | 7                | 245                | 1                           |
| 18.      | Psihologija                    | 7                | 245                | 1                           |
| 19.      | Politika i gospodarstvo        | 4                | 140                | 1                           |
| 20.      | Logika                         | 4                | 140                | 1                           |
| 21.      | Etika                          | 1                | 35                 | 1                           |
|          | UKUPNO                         | 532              | 18272              | 43                          |

Izvor: podaci o školi

U tablici br.1. prikazan je broj sati nastave koji se tjedno i godišnje izvode za sve smjerove u gimnaziji i sve razrede te broj nastavnika po predmetu. Kako broj sati za određeni predmet određuje Ministarstvo kroz program rada škola na državnoj razini, gimnazija mora poštivati taj program te je sukladno tome sastavljena ova tablica. Iz tablice je vidljivo da najviše sati u

tjednu imaju profesori iz hrvatskog jezika i ako se uzme u obzir da za punu satnicu, tj. punu plaću propisanu zakonom se uzima ili 20 ili 21 prema Pravilniku o normi rada nastavnika u srednjoškolskoj ustanovi, jasno je zašto na 21 predmet koji se izvode u ovoj školi zaposlena 37 profesora. Ukupni broj nastavnika po predmetu je moguće objasniti na način da nastavnici u školi održavaju nastava za dva predmeta za koja su kvalificirani kako bi imali punu plaću. Drugi način je da nastavnici rade u više škola odnosno uz rad u ovoj školi oni rade u još jednoj ili dvije škole ili čak više, sve ovisi o predmetu koji predaju ili rade u ovoj školi kako bi sebi osigurali punu satnicu i punu plaću.

Osim redovne nastave koja je određena nastavnim planom i programom škola se povezuje sa drugim školama u Europi preko stalne poslovne suradnje ali i zajedničkih projekata. Poslovne suradnje sa drugim školama su:

- Goethe Institut u Hrvatskoj, suradnja u okviru Njemačkog sastajališta (Treffpunkt Deutschland),
- Gimnazija Theodor-Heuss-Gymnasium Recklinghausena iz Njemačke sklopile su višegodišnje školsko partnerstvo kako bi poboljšali poslovnu perspektivu mladih kao i daljnji razvoj međukulturalnog razumijevanja unutar EU.

Također škola je uključena i u mnogobrojne projekte od kojih su najvažniji:

- Erasmus plus – strateška partnerstva k2 projekt: „Can you tell me the way to..”. koordinator Slovačka (Ciljevi projekta su: učenje o tradicionalnim povijesnim stazama, učenje o povijesnom razvoju metoda putovanja, jačanje zajedničkog europskog identiteta kroz uspoređivanje i povezivanje povijesnih putova).
- Erasmus plus – strateška partnerstva k2 projekt: „Following the footprints of emperors”, koordinator Turska (Ciljevi projekta su: širenje znanja o zajedničkoj rimskoj prošlosti u cilju jačanja zajedničkog europskog identiteta, predstavljanje arheološke baštine vlastitog kraja, međupredmetno povezivanje znanja iz engleskog i latinskog jezika te povijesti i povijesti umjetnosti u svrhu realiziranja rezultata projekta).
- Pilot projekt e-Škola.
- Partnerski online projekt (eTwinning) „UNESCO baština kroz nove medije“
- Škole: partneri budućnosti.
- Škole ambasadori Europskoga parlamenta.

Uključenost u navedene projekte može dodatno opteretiti nastavnike koje te projekte moraju dogovarati, pripremati, i izvoditi uz suradnju sa drugim školama u svoje slobodno vrijeme (naravno da su nastavnici koji sudjeluju u tim projektima adekvatno plaćeni za svoje slobodno vrijeme prema važećem kolektivnom ugovoru za zaposlenike u srednjoškolskim ustanovama).

### **3.3.1. Stručno usavršavanje nastavnika**

Nastavnici kontinuirano sudjeluju na stručnim skupovima i seminarima u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje prema kalendaru koji se periodično objavljuje za tekuću školsku godinu.

Osim navedenih skupova nastavnici sudjeluju u radu Županijskih stručnih vijeća. Nastavnici njemačkog jezika surađuju s institucijom Goethe Institut. Nastavnici engleskog jezika sudjeluju na konferencijama HUPE (akronima za Hrvatsko udruženje profesora engleskog jezika (Croatian Association of Teachers of English)).

Nakon realiziranih seminara nastavnici informiraju članove nastavničkog vijeća o bitnim sadržajima, promjenama, zaključcima. Na sastancima stručnih vijeća unutar škole raspravljaju i dogovaraju o primjeni iskustava svojih stručnih usavršavanja.

Budući da su nastavnici ove škole ujedno i voditelji županijskih stručnih vijeća iz engleskoga, njemačkoga jezika, sociologije, informatike i kemije oni organiziraju i realiziraju aktivnosti županijskih stručnih vijeća prenoseći na njima iskustva sa skupova na državnoj razini.

### **3.4. Ekonomski aspekt rada škole**

U ovom poglavlju pregledno su prikazani prihodi i rashodi ostvareni od 1.1.2016 godine do 31.12.2016 godine. Za potrebe ovog istraživanja prikupljeni su podaci koji se odnose na poslovanje škole, odnosno prihod i rashode škole. Iako je škola ustrojena i djeluje kao neprofitna organizacija ona također kako bi funkcionirala treba raspolagati novcem, kako bi mogla na vrijeme podmiriti svoje rashode/troškove.

**Tablica br. 2. Prikaz prihoda i rashoda poslovanja promatrane škole**

| <b>PRIHODI I RASHODI POSLOVANJA</b>              | <b>Iznos</b>           | <b>Postotak</b> |
|--|------------------------|-----------------|
| <b>PRIHODI POSLOVANJA</b>                        | <b>5.804.533,00 kn</b> | <b>100,00%</b>  |
| Prihodi od imovine                               | 3.064,00 kn            | 0,05%           |
| Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi | 130.597,00 kn          | 2,25%           |
| Prihodi iz proračuna                             | 5.670.872,00 kn        | 97,70%          |
| <b>RASHODI POSLOVANJA</b>                        | <b>5.765.147,00 kn</b> | <b>100,00%</b>  |
| Rashodi za zaposlene                             | 4.908.203,00 kn        | 85,14%          |
| Materijalni rashodi                              | 852.758,00 kn          | 14,79%          |
| Financijski rashodi                              | 4.186,00 kn            | 0,07%           |
| <b>DOBIT (VIŠAK PRIHODA POSLOVANJA)</b>          | <b>39.386,00 kn</b>    |                 |

Izvor: podaci o školi

U tablici br. 2. prikazani su prihodi i rashodi za 2016. godinu. Kao stavka prihoda sa najvećim udjelom u ukupnim prihodima izdvajaju su prihodi iz županijskog proračuna koji sudjeluju u ukupnim prihodima sa 97,70 posto ili sa 5.670.872,00 kn. Bitno je naglasiti da se promatrana škola financira iz proračuna Dubrovačko-neretvanske županije, a ne iz državnog proračuna. Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi se odnose na prihode od upisa učenika, izdavanja određenih potvrda i uvjerenja i drugih sličnih dokumenata. Prihodi od imovne odnose na ustupanje školske dvorane za športska natjecanja, kulturne i druge manifestacija. Oni su niski zbog toga što škola uzima samo simboličnu naknadu kako bi se osigurala veća kvaliteta tih priredbi.

Kao stavka rashoda sa najvećim udjelom u ukupnim prihodima izdvajaju se rashodi za plaće zaposlenika 4.908.203,00 kn ili 85,14 posto ukupnih rashoda promatrane škole. Rashode za zaposlene i materijalne rashode detaljnije su prikazani u tablici br. 2. i tablici br. 3. Financijski rashodi se odnose na kamate koje škola plaća za kredit koji su uzeli za izgradnju i opremanje školske športske dvorane, koja je od 2004. godine u funkciji. Škola iako je ostvarila dobit ne može zadržati taj iznos već ga vraća u proračun županije.

**Tablica br. 3. Prikaz rashoda za zaposlenike**

| <b>Stavke</b>  | <b>Iznos</b>           | <b>Postotak</b> |
|--|------------------------|-----------------|
| <b>Rashodi za zaposlene</b>                              | <b>4.908.203,00 kn</b> | <b>100,00%</b>  |
| <b>Neto plaća</b>  | <b>3.283.020,00 kn</b> | <b>66,89%</b>   |
| <b>Doprinos iz plaće</b>                                 | <b>820.755,00 kn</b>   | <b>16,72%</b>   |
| <b>Doprinosi na plaće</b>                                | <b>652.794,00 kn</b>   | <b>13,30%</b>   |
| Doprinosi za obvezno zdravstveno osiguranje              | 583.735,00 kn          | 11,89%          |
| Doprinosi za obvezno osiguranje u slučaju nezaposlenosti | 69.059,00 kn           | 1,41%           |

|                                    |                      |              |
|------------------------------------|----------------------|--------------|
| <b>Ostali rashodi za zaposlene</b> | <b>151.634,00 kn</b> | <b>3,09%</b> |
|------------------------------------|----------------------|--------------|

Izvor: podaci o školi

U tablici br. 3. prikazani su rashodi škole koji su vezani za plaće, doprinose iz plaće i doprinosa na plaću te ostali rashodi. Najveća stavka u ovoj tablice su neto plaće koje iznose ukupno 3.283.020,00 kn ili 66,89 posto. U ovoj iznos su uključeni svi zaposlenici promatrane škole. Neto plaća je iznos koji zaposlenici dobivaju za svoj rad u školi. Doprinosi iz plaće predstavljaju doprinose za mirovinsko osiguranje, dok doprinosa na plaću su zbroj doprinosa za obvezno zdravstveno osiguranje te doprinosa za obvezno osiguranje u slučaju nezaposlenosti.

Moguće je izračunati prosječnu neto plaću zaposlenih na sljedeći način:

$$3.283.020,00 \text{ kn} / 12 \text{ (mjeseci)} / 48 \text{ (zaposlenika)} = 5.699,69 \text{ kn.}$$

Dobiveni rezultat je potrebno uzeti s oprezom zbog sljedećih razloga. Nastavnici moraju prikupiti minimalno 20 školskih sati tjedno na kojima predaju svoje predmete kako bi ostvarili pravo na punu plaću. Ako se uzme ukupni tjedni fond sati od 532 sata (nisu uzeti u obzir sati razredne nastave koji na tjednoj bazi iznose 16 sati jer samo povećavaju razrednicima plaću, te sati dodatne nastave i izvannastavnih aktivnosti, te sati vezani za projekte u kojima škola sudjeluje) te podjeli sa 20 sati odnosno satnicom potrebnom za punu plaću, moguće je izračunati koliko bi nastavnika radilo na punoj plaći. Jasno je vidljivo da nastavnici rade u više škola kako bi imali punu plaću, inače u ovoj školi bi bilo zaposleno samo 26 nastavnika a ne 37 nastavnika. Zbog toga što nastavnici nemaju punu plaću u jednoj školi već u više škola, ne može se pouzdano utvrditi prosječna neto plaća u jednoj školi.

Druga stavka u rashodima škole su materijalni rashodi koji sudjeluju u ukupnim rashodima škole sa 14,79 posto.

**Tablica br. 4. Prikaz materijalnih rashoda promatrane škole**

| <b>Stavke</b>  | <b>Iznos</b>         | <b>Postotak</b> |
|--|----------------------|-----------------|
| <b>Materijalni rashodi</b>                             | <b>852.758,00 kn</b> | <b>100,00%</b>  |
| <b>Naknade troškova zaposlenima</b>                    | <b>179.835,00 kn</b> | <b>21,09%</b>   |
| Službena putovanja                                     | 80.461,00 kn         | 9,44%           |
| Naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život | 82.614,00 kn         | 9,69%           |
| Stručno usavršavanje zaposlenika                       | 550,00 kn            | 0,06%           |
| Ostale naknade troškova zaposlenima                    | 16.210,00 kn         | 1,90%           |
| <b>Rashodi za materijal i energiju</b>                 | <b>403.141,00 kn</b> | <b>47,27%</b>   |

|   |                      |               |
|---|----------------------|---------------|
| Uredski materijal i ostali materijalni rashodi            | 130.207,00 kn        | 15,27%        |
| Energija  | 227.529,00 kn        | 26,68%        |
| Materijal i dijelovi za tekuće i investicijsko održavanje | 45.405,00 kn         | 5,32%         |
| <b>Rashodi za usluge</b>                                  | <b>240.573,00 kn</b> | <b>28,21%</b> |
| Usluge telefona, pošte                                    | 21.474,00 kn         | 2,52%         |
| Usluge tekućeg i investicijskog održavanja                | 67.007,00 kn         | 7,86%         |
| Usluge promidžbe i informiranja                           | 3.510,00 kn          | 0,41%         |
| Komunalne usluge  | 83.115,00 kn         | 9,75%         |
| Zakupnine i najamnine                                     | 5.604,00 kn          | 0,66%         |
| Zdravstvene usluge  | 28.855,00 kn         | 3,38%         |
| Intelektualne i osobne usluge                             | 11.743,00 kn         | 1,38%         |
| Računalne usluge  | 8.823,00 kn          | 1,03%         |
| Ostale usluge   | 10.442,00 kn         | 1,22%         |
| <b>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</b>       | <b>11.620,00 kn</b>  | <b>1,36%</b>  |
| <b>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</b>              | <b>17.589,00 kn</b>  | <b>2,06%</b>  |

Izvor: podaci o školi

U tablici br. 4. prikazani su materijalni rashodi škole. Naknade za zaposlene su prikazane iz razloga što se te naknade ne ostvaruju u okviru radnog mjesta, već nastaju zbog posebnih okolnosti, te zaposleni imaju pravo primiti naknadu zbog nastanka tih okolnosti. Iz tablice je vidljivo da se najveći dio materijalnih rashoda odnosi na rashode za materijale i energiju zatim na rashode za usluge te naknade zaposlenicima.

Podaci prikazani u tablicama br. 2., br. 3., br. 4., su podaci koji se dostavljaju dubrovačko-neretvanskoj županiji. U tim podacima nisu prikazani troškovi projekata jer se oni većinom financiraju iz europskih fondova ili iz državnog proračuna.

Gimnazija Metković je dio obrazovnog sustava i kao takva mora provoditi program i plan Ministarstva znanosti. Gimnazija Metković je jedna od dvije gimnazije u dolini Neretve što joj osigurava kvalitetan izbor učenika i izbor nastavnika koji su željni raditi kod njih. Menadžer u gimnaziji je zapravo ravnatelj koji obavlja sve poslove unutar menadžerskih funkcija, ali ne samostalno kao u poduzeću već demokratski u suradnji sa svim zaposlenicima kako bi se osigurala provedba planova, programa i projekata. Kroz svoj rad uspjeli su se pozicionirati kao veoma uspješna i dobro organizirana škola.

## **4. Empirijsko istraživanje nekih elemenata menadžmenta ljudskih resursa u Gimnaziji Metković**

U poglavlju pregledno je prikazana svrha i ciljevi istraživanja, istraživački problemi te hipoteza koje se testiraju. U poglavlju su prikazani rezultati istraživanja te diskusija rezultata istraživanja.

### **4.1. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha ovog istraživanja jest ocijeniti neke elemente menadžmenta ljudskih resursa u gimnaziji Metković. Kvaliteta menadžmenta ljudskih resursa u gimnaziji ocjenjuje se posredstvom odgovora srednjoškolskih nastavnika koji su zaposlenici u gimnaziji. Procjena se temelji na anketnim pitanjima te se testira da li je neprofitna organizacija, tj. gimnazija sposobna osigurati pozitivnu i produktivnu organizacijsku klimu, te da li je sposobna osigurati kvalitetan i zadovoljavajući razvoj karijere nastavnika, uz njihovo zadovoljstvo na radu.

Cilj ovog rada je utvrditi stvarno stanje i uspješnost pojedinih aspekata menadžmenta ljudskih resursa na temelju odgovora nastavnika prema pitanjima koja su postavljena u anketi. Stvarno stanje na osnovu odgovora ispitanika utvrđena su za slijedeće aspekte menadžmenta ljudskih resursa:

- organizacijska klima,
- profesionalni razvoja nastavnika te
- zadovoljstvo nastavnika na radnom mjestu.

Testiranjem navedenih aspekata ispitano je kako nastavnici vide i doživljavaju svoj posao i radni ambijent, profesionalni razvoj te različite aspekte rada i života u školi. Na osnovu dobivenih rezultata anketnog istraživanja, pregledno se odgovora na postavljene istraživačke probleme i sukladne hipoteze, te se sugeriraju mjere unaprjeđenja.



#### 4.1.1 Istraživački problem i hipoteze

Postavljena su tri istraživačka problema koja je moguće oblikovati u obliku pitanja, te sukladne hipoteze kao odgovore na postavljena istraživačka pitanja. To su:

P1. Kakva je organizacijska klima u školi?

H1.1. U školi vlada pozitivno radno ozračje/radna klima u školi kao pokazatelj dobrog rada uprave škole.

H1.2. U školi vladaju pozitivni međuljudski odnosi.

H1.3. Školski prostor je siguran, ugodan i poticajan za rad s učenicima.

H1.4. Namještaj i oprema u školi udovoljavaju odgojno-obrazovnim potrebama.

P2. Kakva je procjena nastavnika o mogućnostima profesionalnog razvoja karijere?

H2.1. Uvođenje djelatnika u posao je postupno i sveobuhvatno.

H2.2. Škola omogućuje nastavnicima nastavna pomagala koja osiguravaju kvalitetno odvijanje nastave.

H2.3. Stručno usavršavanje u ovoj školi na zadovoljavajućoj razini (dovoljne kvalitete).

H2.4. Nastavnicima je omogućeno stalno (kontinuirano cjeloživotno učenje) stručno usavršavanje.

H2.5. Jasni su ciljevi i prioriteti u stručnom usavršavanju nastavnika.

H2.6. Škola ne stimulira postdiplomski studij i znanstveni rad nastavnika.

P3. Kakvo je zadovoljstvo nastavnika u školi?

H3.1. Nastavnici nisu zadovoljni s radnim uvjetima u ovoj školi.

H3.2. Nastavnici nisu zadovoljni sa nastavnim planom i programom predmeta koji predaju.

H3.3. Nastavnici nisu zadovoljni sa mogućnostima napredovanja u karijeri.

H3.4. Nastavnici nisu zadovoljni sa zanimanjem koje su odabrali.

H3.5. Nastavnici nisu zadovoljni sa radnim mjestom u gimnaziji Metković.

H3.6. Nastavnici nisu zadovoljni statusom zanimanja nastavnika u društvu.

H3.7. Nastavnici nisu zadovoljni s plaćom.

H3.8. Nastavnici izvještavaju o visokim razinama stresa

Na ovako postavljene istraživačke probleme (P1,P2,P3),postavljane su sukladne hipoteze i njima pretpostavljena mjerna skala kojom se pomoću dobivene aritmetičke sredine za svako pitanje u anketi, istraživačka hipoteza potvrđuje ili negira sukladno kriterijima:

- za hipoteze H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H2.1, H2.2, H2.3, H2.5, H3.1, H3.2, H3.3, H3.4, H3.5, H3.6, H3.7. i H3.8. koje su mjerene skalom od pet stupnjeva (Likertova skala) aritmetička sredina od 1,00 do 2,49 ispodprosječna ocjena, aritmetička sredina od 2,50 do 3,99 prosječna ocjena, aritmetička sredina od 4,00 – 5,00 natprosječno visoka ocjena.
- za hipoteze H2.4. i H2.6. koje su mjerene na skali od tri stupnja, aritmetička sredina od 1,00 do, 1,69 ispodprosječna ocjena, aritmetička sredina od 1,70 do 2,39 prosječna ocjena, aritmetička sredina od 2,40 do 3,00 natprosječno visoka ocjena.
- Za hipotezu H3.8. koja je mjerena skalom od pet stupnjeva (Likertova skala)) aritmetička sredina od aritmetička sredina od 1,00 do 2,49 natprosječno visoka ocjena, aritmetička sredina od 2,50 do 3,99 prosječna ocjena, aritmetička sredina od 4,00 – 5,00 ispodprosječna ocjena.

Skale za testiranje hipoteza kreirane su od strane autora. U istraživanje je bilo uključeno svih 37 nastavnika, koji su u navedeno vrijeme istraživanja bili zaposlenici u navedenoj školi. Ocjena istraživanih aspekata menadžmenta ljudskih resursa se isključivo temelji na njihovoj procjeni. U istraživanje nisu bili uključeni ostali zaposlenici u promatranoj školi.

#### **4.1.3. Instrumenti istraživanja**

Glavni istraživački instrument je anketa koja je oblikovana posebno sa svrhom ovog istraživanja. Anketa je oblikovana prema postavljenim istraživačkim problemima. Za prvi

istraživački problem kreirane su četiri izjavne rečenice u vezi sa pozitivnim radnim ozračjem u školi, međuljudskim odnosima, školskim prostorom te namještajenosti i opremljenosti te su omogućeni sljedeći odgovori sa ocjenama:

- 1 = uopće se ne slažem,
- 2 = donekle se ne slažem,
- 3 = niti se slažem, niti se ne slažem,
- 4 = donekle se slažem,
- 5 = u potpunosti se slažem.

Za drugi istraživački problem kreirane su tvrdnje u vezi sa uvođenjem u posao, mogućnostima kvalitetnog odvijanja nastave sa ponuđenima odgovorima kao i u prvom istraživačkom problemu. Za tvrdnju u vezi sa organizacija stručnog usavršavanja ponuđeni su odgovori:

- 1 = nedovoljna/nepostojeća,
- 2 = vrlo skromna,
- 3 = umjerena,
- 4 = vrlo dobra,
- 5 = izvrsna.

Na pitanja da li im je omogućeno stručno usavršavanje te da li se stimulira postdiplomski studiji i znanstveni rad ponuđeni su odgovori:

- 1 = ne,
- 2 = da, djelomično,
- 3 = da, u potpunosti.

Na tvrdnju da li su ispitanicima jasni ciljevi i prioritete u stručnom usavršavanju ponuđeni su odgovori:

- 1 = uopće mi nisu jasni,
- 2 = donekle mi nisu jasni,
- 3 = niti su mi jasni, niti nejasni,
- 4 = donekle su mi jasni,
- 5 = u potpunosti su mi jasni.

Na treći istraživački problem ponuđena su dva otvorena pitanja: sa čime su ispitanici posebno zadovoljni, a sa čime su posebno nezadovoljni. Ovim su odabirom ispitanici ponudili kvalitativne odgovore koji omogućuju dublji uvid u problematiku istraživanja. Također postavljena su pitanja koliku su zadovoljni: sa radnim uvjetima, sa nastavnim planom i programom, sa mogućnošću napredovanja, sa odabranim zanimanjem, sa statusom zanimanja u društvu, sa plaćom. Na ta pitanja ponuđeni su sljedeći odgovori:

- 1 = potpuno nezadovoljan,
- 2 = donekle nezadovoljan,
- 3 = niti zadovoljan, niti nezadovoljan,
- 4 = donekle zadovoljan,
- 5 = u potpunosti zadovoljan

Kao zadnje pitanje za testiranje hipoteze H3.8. ostavljena je izjavna rečenica smatraju li ispitanici da rade stresan posao te su ponuđeni sljedeći odgovori:

- 1 = uopće se ne slažem,
- 2 = donekle se ne slažem,
- 3 = niti se slažem, niti se ne slažem,
- 4 = donekle se slažem,
- 5 = u potpunosti se slažem.

Pitanja su samostalno sastavljena te nisu korišteni nikakvi modeli mjerenja zadanih istraživačkih problema. U ovom upitniku skale odgovora su Likertovog tipa i ispitanici su dali procjene stupnja intenziteta na tražena pitanja u anketi. Uzorak su činili nastavnici koji su zaposleni na radnom mjestu nastavnika u školi Gimnaziji Metković. U ispitivanje je bilo uključeno svih 37 nastavnika koji su zaposleni u promatranj školi.

Vremenski rok trajanja istraživanja bio je od 15.05. 2017. do 31.05.2017. Dana 28.4.2017. na Nastavničkom vijeću izglasano je da nastavnici daju svoju suglasnost za sudjelovanje u anketi te je svim nastavnicima podijeljen primjerak ankete koji trebaju ispuniti do 31.05. 2017.

## 4.2. Karakteristike uzorka istraživanja

Prikupljeni su podaci u četiri sociodemografske varijable: spol, dob, godine radnog iskustva ukupno u karijeri i godine radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu. Spol je mjerena u dvije kategorije: muško i žensko. Dob je mjerena u četiri razreda i to: od 20 do 30 godina starosti, od 31 do 40 godina starosti, od 41 do 50 godina starosti te 51 i više godine starosti. Godine radnog iskustva ukupno u karijeri su mjerene u pet razreda i to su: manje od jedne godine radnog iskustva u karijeri, od 1 do 5 godina radnog iskustva u karijeri, od 6 do 10 godina radnog iskustva u karijeri, od 11 do 20 godina radnog iskustva u karijeri, te 21 i više godina radnog iskustva u karijeri. Godine radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji mjerene su u pet razreda i to su: manje od jedne godine radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji, od 1 do 5 godina radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji, od 6 do 10 godina radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji, od 11 do 20 godina radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji te 21 i više godina radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u gimnaziji.

**Tablica br. 5. Sociodemografski prikaz uzorka istraživanja**

|   |                      |    |        |
|---|----------------------|----|--------|
| Spol  | Muško                | 10 | 27,03% |
|   | Žensko               | 27 | 72,97% |
| Dob   | 20 – 30 godina       | 3  | 8,11%  |
|   | 31 – 40 godina       | 11 | 29,73% |
|   | 41 – 50 godina       | 11 | 29,73% |
|   | 51 ili više godina   | 12 | 32,43% |
| Godine radnog iskustvo                            | manje od godinu dana | 1  | 2,70%  |
|   | 1 – 5 godina         | 2  | 5,41%  |
|   | 6 – 10 godina        | 8  | 21,62% |
|   | 11 – 20 godina       | 9  | 24,32% |
|   | 21 ili više godina   | 17 | 45,95% |
| Godine radnog iskustvo na sadašnjem radnom Mjestu | manje od godinu dana | 2  | 5,41%  |
|   | 1 – 5 godina         | 3  | 8,11%  |
|   | 6 – 10 godina        | 10 | 27,03% |
|   | 11 – 20 godina       | 9  | 24,32% |
|   | 21 ili više godina   | 13 | 35,14% |

Izvor: podaci prikupljeni anketom

Iz tablice br. 5. može se zaključiti da su gotovo tri četvrtine zaposlenih osoba ženskog spola. Po starosnoj dobi nema previše varijacija te je poprilično ravnomjerno raspoređeno ako se izuzme prvi razred godina od 20 do 30 godina, tu treba uzeti u obzir da kao škola koja

dominantno zapošljava nastavnike, mogu uzeti samo osobe sa završenim fakultetom. Glede godina radnog iskustva ukupno u karijeri i na sadašnjem radnom mjestu srednjoškolskog nastavnika može se izvući zaključak da postoji pozitivna korelacija između tih dviju varijabli, što govori o tome da nastavnici ostaju vjerni jednoj školi te da u iznimnim situacijama mijenjaju radno mjesto. Najvjerojatnije je da u prvim godinama radnog iskustva mijenjaju par škola dok ne nađu školu u kojoj su zadovoljni sa radnim i životnim uvjetima.

Sa poznatim uzorkom istraživanja prikazan je i pregled svih rezultata istraživanja. Iz pregleda svih rezultata istraživanja aritmetička sredina se koristi za potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza, a dobiveni rezultati vezani za hipoteze prezentiraju se u poglavljima vezanim za pojedini istraživački problem.

**Tablica br. 6. Pregled svih rezultata istraživanja**

| Naziv mjerne skale/pitanja                                     | Aritmetička sredina (M) | Standardna devijacija (SD) |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Radno ozračje/radna klima                                      | 4,27                    | 0,73                       |
| Međuljudski odnosi   | 3,86                    | 0,82                       |
| Školski prostor  | 4,65                    | 0,54                       |
| Namještaj i oprema   | 4,46                    | 0,65                       |
| Uvođenje u posao   | 4,03                    | 0,80                       |
| Kvalitetna odvijanje nastave                                   | 4,41                    | 0,64                       |
| Organizacija stručnog usavršavanja                             | 4,16                    | 0,50                       |
| Mogućnost stručnog usavršavanja <sup>1</sup>                   | 2,59                    | 0,50                       |
| Ciljevi i prioritetu str. Usavršavanju                         | 4,30                    | 0,70                       |
| Stimulacija postdiplomskog st. i znanstvenog rada <sup>2</sup> | 1,59                    | 0,55                       |
| Zadovoljstvo sa radnim uvjetima                                | 4,35                    | 0,59                       |
| Zadovoljstvo sa nastavnim planom i programom                   | 3,81                    | 0,78                       |
| Zadovoljstvo s mogućnosti napredovanja                         | 3,97                    | 0,69                       |
| Zadovoljstvo sa odabirom zanimanja                             | 4,84                    | 0,37                       |
| Zadovoljstvo sa radnim mjestom                                 | 4,49                    | 0,61                       |
| Zadovoljstvo sa statusom zanimanja u društvu                   | 3,30                    | 1,13                       |
| Zadovoljstvo sa plaćom   | 3,32                    | 1,03                       |
| Stres zanimanja  | 4,57                    | 0,65                       |

<sup>1</sup> Korištena skala sa tri stupnja umjesto sa pet stupnjeva intenziteta

<sup>2</sup> Korištena skala sa tri stupnja umjesto sa pet stupnjeva intenziteta

|  |  |
|--|--|
| <p>S čime su nastavnici posebno zadovoljni</p>   | <p>Sa kolegama, mogućnošću dogovora i suradnje u projektima, sa radom i interakcijom sa učenicima, sa strukturom razreda, sa stalnim trendom škole u napredovanju glede znanja postignuća i izvođenja nastave, sa statusom škole i uspjesima učenika, sa opremom škole, sa dobrim odnosima među zaposlenima, sa projektom erasmus+, sa učenicima i kolegama, sa autonomijom u poslu, sa solidarnosti sa kolegama te sa međusobnim poticanjem i suradnjom, sa prostornim uvjetima škole te sa učenicima, sa atmosferom u školi, sa kontinuiranim radom učenika, sa učenicima koji svojom mladošću/vitalnošću i radom potiču optimizam, sa organizacijskim i materijalnim uvjetima, s mogućnošću profesionalnog razvoja, sa realiziranjem izvan nastavnih i projektnih aktivnosti, sa odnosom između učenika i profesora koji je temeljeni na poštovanju i povjerenju, sa stručnim usavršavanjem, s mogućnošću autonomnog upravljanja vlastitim radom, s pozitivnim odnosom učenika prema radu.</p>  |
| <p>S čime su nastavnici posebno nezadovoljni</p> | <p>S velikim očekivanjima u određenim projektima uz redovnu nastavu koji zahtijevaju mnogo dodatnog i nastavničkog angažmana, sa opremljenosti određenih učionica koja je skromna pa iziskuje osobni trošak kako bi se održala kvalitetna nastava, s nedostatkom opuštenosti s kolegama jer više vlada poslovna nego obiteljska atmosfera, s skromnom plaćom, s mogućnošću uplitanja osoba izvan sustava u rad škole putem inspekcije zbog anonimnih prijava, s nejednakim kriterijima napredovanja za nastavnike, sa odnosom prema pojedinim predmetima jer svi predmeti ne iziskuju jednako vremena za pripremu nastave i ispravak testova, s tim što neke predmete učenici ne smiju (ne mogu) izabrati na maturi, s provjeravanjem znanja i sposobnosti u radu koji nastavnik obavlja, s prevelikim naglaskom na korištenje informacijskih tehnologija, sa upotrebom nikotinskih proizvoda oko škole, sa opterećivanjem učenika s znanjima koji su više činjenična nego životna u smislu znanja i vještina koja su im potrebna za razvoj učeničkih spoznajnih i socio-emotivnih vještina.</p> |

Izvor: podaci prikupljeni anketom

Iz prikazane tablice br. 6. može se vidjeti da zadovoljstvo sa odabirom zanimanja kojim se nastavnici bave je najbolje ocijenjeno sa prosjekom od  $M=4,84$ , zatim slijedi školski prostor kojeg smatraju sigurnim i poticajnim te je ocijenjen sa prosječnom ocjenom od  $M=4,65$ . Zanimljiva je ocjena radnog stresa gdje je prosječna ocjena  $M=4,57$  te ocjena zadovoljstvo sa statusom zanimanja u društvu sa prosječnom ocjenom od  $M=3,30$ . U narednim poglavljima prikazani su detaljniji rezultati, pojedinačno za svaki istraživački problem.

### 4.3. Rezultati istraživanja prvog istraživačkog problema

Prvim istraživačkim problemom ispitivala se organizacijska klima mjerene po područjima:

- Kvalitete uprave u smislu stvaranja dobre radne okoline,
- Kvalitete međuljudskih odnosa među nastavnicima,
- Kvalitete i sigurnost školskog prostora,
- Kvalitete namještajnosti i opremljenosti škole.

**Tablica br. 7. Pregled rezultata istraživanja za prvi istraživački problem**

| Pitanja   | Odgovori                          | Frekvencija | Postotak | Aritmetička sredina (M) | Standardna devijacija (SD) |
|---|-----------------------------------|-------------|----------|-------------------------|----------------------------|
| Uprava škole stvara pozitivno radno ozračje/radne klime u školi | opće se ne slažem                 | 0           | 0,00%    | 4,27                    | 0,73                       |
|   | donekle se ne slažem              | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti se slažem, niti se ne slažem | 6           | 16,22%   |                         |                            |
|   | donekle se slažem                 | 15          | 40,54%   |                         |                            |
|   | u potpunosti se slažem            | 16          | 43,24%   |                         |                            |
| Među djelatnicima škole vladaju dobri međuljudski odnosi        | uopće se ne slažem                | 1           | 2,70%    | 3,86                    | 0,82                       |
|   | donekle se ne slažem              | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti se slažem, niti se ne slažem | 9           | 24,32%   |                         |                            |
|   | donekle se slažem                 | 20          | 54,05%   |                         |                            |
|   | u potpunosti se slažem            | 7           | 18,92%   |                         |                            |
| Školski prostor je siguran, ugodan i poticajan                  | uopće se ne slažem                | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | donekle se ne slažem              | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti se slažem, niti              | 1           | 2,70%    |                         |                            |



|  |                                   |    |        |      |      |
|--|-----------------------------------|----|--------|------|------|
| za rad s učenicima   | se ne slažem                      |    |        | 4,65 | 0,54 |
|  | donekle se slažem                 | 11 | 29,73% |      |      |
|  | u potpunosti se slažem            | 25 | 67,57% |      |      |
| Namještaj i oprema udovoljavaju odgojno-obrazovnim potrebama | uopće se ne slažem                | 0  | 0,00%  | 4,46 | 0,65 |
|  | donekle se ne slažem              | 0  | 0,00%  |      |      |
|  | niti se slažem, niti se ne slažem | 3  | 8,11%  |      |      |
|  | donekle se slažem                 | 14 | 37,84% |      |      |
|  | u potpunosti se slažem            | 20 | 54,05% |      |      |

Izvor: podaci prikupljeni anketom

Iz tablice br 7. može se zaključiti da uprava škole stvara pozitivnu radnu klimu gdje je dana natprosječno visoka ocjena  $M=4,27$ , a 16 od 37 nastavnika u potpunosti se slaže sa tom tvrdnjom. Također može se zaključiti da među djelatnicima vladaju umjereno pozitivni međuljudski odnosi  $M=3,86$ , jer se 20 od 37 nastavnika donekle slaže sa tom tvrdnjom. Na tvrdnju da je školski prostor siguran, ugodan i poticajan za rad s učenicima, čak dvije trećine odnosno 25 od 37 nastavnika se u potpunosti slažu sa tom tvrdnjom te je dana natprosječno visoka ocjena  $M=4,65$ . Na tvrdnju da namještaj i oprema odgovaraju odgojno-obrazovnim potrebama 20 od 37 nastavnika se u potpunosti slaže sa tom tvrdnjom te je dana natprosječno visoka ocjena  $M=4,46$ .

U okviru istraživanja prvog istraživačkog problema organizacijske klime potvrđenu su sljedeće hipoteze:

- H1.1. Aritmetička sredina  $4,27 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. U školi vlada pozitivno radno ozračje/radne klime u školi kao pokazatelj dobrog rada uprave škole.
- H1.3. Aritmetička sredina  $4,65 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Školski prostor je siguran, ugodan i poticajan za rad s učenicima
- H1.4. Aritmetička sredina  $4,46 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Namještaj i oprema u školi udovoljavaju odgojno-obrazovnim potrebama.

U okviru istraživanja prvog istraživačkog problema organizacijske klime je opovrgnuta je sljedeća hipoteza jer je dobiven sljedeći rezultat:

- H1.2. Aritmetička sredina  $3,86 < 4,00$  ( $2,50 < 3,83 > 4,00$ ) prosječna ocjena. Među zaposlenima vladaju uobičajeni međuljudski odnosi. Hipoteza je djelomično

potvrđena jer se 20 od 37 nastavnika donekle slaže sa tvrdnjom te se 7 od 37 nastavnika u potpunosti slaže sa postavljenom tvrdnjom.

Iz rezultata i potvrđenih hipoteza vezanih za organizacijsku klimu može se zaključiti da u školi vlada dominantno pozitivna organizacijska klima s izuzetkom međuljudskih odnosa koji su na prosječnoj razini što je pokrepljeno i kvalitativnim nalazom da u školi više vladaju poslovni nego opušteni (obiteljski) međuljudski odnosi među nastavnicima.

#### 4.4. Rezultati istraživanja drugog istraživačkog problema

Drugim istraživačkim problemom ispitala se mogućnost profesionalnog razvoja karijere mjerene po područjima:

- Kvalitete uvođenja nastavnika u posao,
- Kvalitete nastavnih pomagala,
- Kvalitete stručnog usavršavanja,
- Omogućenosti stručnog usavršavanja,
- Kvalitete i jasnoća ciljeva i prioriteta u stručnom usavršavanju,
- Stimulacije postdiplomskog studija i znanstvenog rada.

**Tablica br. 8. Pregled rezultata istraživanja za drugi istraživački problem**

| Pitanja  | Odgovori                      | Frekvencija | Postotak | Aritmetička sredina (M) | Standardna devijacija (SD) |
|--|-------------------------------|-------------|----------|-------------------------|----------------------------|
| Uvođenje djelatnika u posao je postupno i sveobuhvatno                           | uopće se ne slažem            | 0           | 0,00%    | 4,03                    | 0,80                       |
|  | donekle se ne slažem          | 1           | 2,70%    |                         |                            |
|  | ni se slažem, ni se ne slažem | 8           | 21,62%   |                         |                            |
|  | donekle se slažem             | 17          | 45,95%   |                         |                            |
|  | u potpunosti se slažem        | 11          | 29,73%   |                         |                            |
| Količina i suvremenost nastavnih pomagala omogućuje kvalitetno odvijanje nastave | uopće se ne slažem            | 0           | 0,00%    | 4,41                    | 0,64                       |
|  | donekle se ne slažem          | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|  | ni se slažem, ni se ne slažem | 3           | 8,11%    |                         |                            |
|  | donekle se slažem             | 16          | 43,24%   |                         |                            |
|  | u potpunosti se slažem        | 18          | 48,65%   |                         |                            |

|   |                               |    |        |      |      |
|---|-------------------------------|----|--------|------|------|
| Kakva je organizacija stručnog usavršavanja u vašoj školi   | nedovoljna/nepostoj eća       | 0  | 0,00%  | 4,16 | 0,50 |
|   | vrlo skromna                  | 0  | 0,00%  |      |      |
|   | umjerena                      | 2  | 5,41%  |      |      |
|   | vrlo dobra                    | 27 | 72,97% |      |      |
|   | Izvrсна                       | 8  | 21,62% |      |      |
| Da li vam je omogućeno stalno stručno usavršavanje          | da, u potpunosti              | 22 | 59,46% | 2,59 | 0,50 |
|   | da, djelomično                | 15 | 40,54% |      |      |
|   | ne.                           | 0  | 0,00%  |      |      |
| Da li su jasni ciljevi i prioriteta u stručnom usavršavanju | uopće mi nisu jasni           | 0  | 0,00%  | 4,30 | 0,70 |
|   | donekle mi nisu jasni         | 1  | 2,70%  |      |      |
|   | niti su mi jasni niti nejasni | 2  | 5,41%  |      |      |
|   | donekle su mi jasni           | 19 | 51,35% |      |      |
|   | u potpunosti su mi jasni      | 15 | 40,54% |      |      |
| Stimulira li se postdiplomski studij i znanstveni rada      | da, u potpunosti              | 1  | 2,70%  | 1,59 | 0,55 |
|   | da, djelomično                | 20 | 54,05% |      |      |
|   | ne.                           | 16 | 43,24% |      |      |

Izvor: podaci prikupljeni anketom

Iz tablice br. 8. može se zaključiti da su nastavnici zadovoljni sa uvođenjem u posao  $M=4,03$ , da količina i suvremenost nastavnih pomagala omogućuju kvalitetno odvijanje nastave  $M=4,41$ . Više od dvije trećine odnosno 27 od 37 nastavnika smatra da je organizacija stručnog usavršavanja vrlo dobra, što potvrđuje  $M=4,16$ . Većina, točnije 22 od 37 nastavnika smatra da im je u potpunosti omogućeno stručno usavršavanja  $M=2,59$  (skala od tri stupnja), ali je porazni podatak da je 16 od 37 nastavnika mišljenja da se ne stimulira postdiplomski studij i znanstveni rad  $M=1,59$  (skala od tri stupnja). Iz obrađenih podataka može se utvrditi da smatraju da su ciljevi i prioriteta u stručnom usavršavanju jasni  $M=4,30$ .

U okviru istraživanja drugog istraživačkog problema mogućnosti profesionalnog razvoja potvrđene su sljedeće hipoteze:

- H2.1. Aritmetička sredina  $4,03 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Uvođenje djelatnika u posao je postupno i sveobuhvatno.
- H2.2. Aritmetička sredina  $4,41 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Škola omogućava nastavnicima nastavna pomagala koja omogućuje kvalitetno odvijanje nastave.
- H2.3. Aritmetička sredina  $4,16 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Škola organizira stručno usavršavanje te je ono na zadovoljavajućoj razini.

- H2.4. Aritmetička sredina  $2,59 > 2,39$  (na skali od tri stupnja) natprosječno visoka ocjena. Škola omogućava nastavnicima stalno stručno usavršavanje.
- H2.5. Aritmetička sredina  $4,30 > 4,00$  natprosječno visoka ocjena. Jasni su ciljevi i prioriteta u stručnom usavršavanju nastavnika.
- H2.6. Aritmetička sredina  $1,59 > 1,69$  (na skali od tri stupnja) ispodprosječna ocjena. Ne stimulira se postdiplomski studij i znanstveni rad nastavnika.

Iz rezultata i potvrđenih hipoteza vezanih za mogućnost profesionalnog razvoja karijere može se zaključiti da se u školi omogućavaju uvjeti za daljnji razvoj karijere ali ne u smjeru stimuliranja postdiplomskog studija kao sljedeći korak razvoja karijere nastavnika u srednjim školama. Razlog tom je moguće naći u budžetu škole gdje se predviđaju i isplaćuju sredstva za stručno usavršavanje djelatnika (nastavnika i stručnih suradnika), ali ne sredstva za mogućnost financiranja cjelovitog ili barem djelomičnog daljnjeg školovanja u vidu postdiplomskog studija djelatnika u promatranoj školi. Također razlog nestimuliranja postdiplomskog studija je moguće pronaći u tome što uprava škole ima na raspolaganju samo nematerijalne metode motiviranja zbog toga što su materijalne metode motiviranja strogo definirane kolektivnim ugovorima. Jedan od razloga može biti i „strah“ da će nastavnik „preseliti“ na bolje plaćeno radno mjesto zbog završenog postdiplomskog studija.

#### **4.5. Rezultati istraživanja trećeg istraživačkog problema**

Trećim istraživačkim problemom ispitivalo se zadovoljstvo nastavnika na radnom mjestu po područjima:

- Zadovoljstvo nastavnika s radnim uvjetima u školi,
- Zadovoljstvo nastavnika s nastavnim planom i programom predmeta,
- Zadovoljstvo nastavnika s mogućnostima napredovanja u karijeri,
- Zadovoljstvo nastavnika s odabranom karijerom nastavnika,
- Zadovoljstvo nastavnika s radnim mjestom u školi,
- Zadovoljstvo nastavnika sa statusom zanimanja,
- Zadovoljstvo nastavnika sa plaćom,
- Percipirani stres nastavnika na radnom mjestu.

**Tablica br. 9. Pregled rezultata istraživanja za trećeg istraživački problem**

| Pitanja   | Odgovori                           | Frekvencija | Postotak | Aritmetička sredina (M) | Standardna devijacija (SD) |
|---|------------------------------------|-------------|----------|-------------------------|----------------------------|
| Da li ste općenito zadovoljni s radnim uvjetima u ovoj školi              | potpuno nezadovoljan               | 0           | 0,00%    | 4,35                    | 0,59                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 2           | 5,41%    |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 20          | 54,05%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 15          | 40,54%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni nastavnim planom i programom predmeta koji predajete | potpuno nezadovoljan               | 1           | 2,70%    | 3,81                    | 0,78                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 9           | 24,32%   |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 22          | 59,46%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 5           | 13,51%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni mogućnostima napredovanja u karijeri                 | potpuno nezadovoljan               | 0           | 0,00%    | 3,97                    | 0,69                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 1           | 2,70%    |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 6           | 16,22%   |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 23          | 62,16%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 7           | 18,92%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni zanimanjem koje ste odabrali                         | potpuno nezadovoljan               | 0           | 0,00%    | 4,84                    | 0,37                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 6           | 16,22%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 31          | 83,78%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni sa radnim mjestom                                    | potpuno nezadovoljan               | 0           | 0,00%    | 4,49                    | 0,61                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 0           | 0,00%    |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 2           | 5,41%    |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 20          | 54,05%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 15          | 40,54%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni statusom vašeg zanimanja                             | potpuno nezadovoljan               | 3           | 8,11%    | 3,30                    | 1,13                       |
|   | donekle nezadovoljan               | 5           | 13,51%   |                         |                            |
|   | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 12          | 32,43%   |                         |                            |
|   | donekle zadovoljan                 | 12          | 32,43%   |                         |                            |
|   | u potpunosti zadovoljan            | 5           | 13,51%   |                         |                            |
| Da li ste zadovoljni  | potpuno nezadovoljan               | 3           | 8,11%    |                         |                            |
|   | donekle nezadovoljan               | 4           | 10,81%   |                         |                            |

|                                     |                                    |    |        |      |      |
|-------------------------------------|------------------------------------|----|--------|------|------|
| s plaćom za posao koji obavljate    | niti zadovoljan, niti nezadovoljan | 15 | 40,54% | 3,32 | 1,03 |
|                                     | donekle zadovoljan                 | 12 | 32,43% |      |      |
|                                     | u potpunosti zadovoljan            | 3  | 8,11%  |      |      |
| Smatrate li da radite stresan posao | uopće se ne slažem                 | 0  | 0,00%  | 4,57 | 0,65 |
|                                     | donekle se ne slažem               | 0  | 0,00%  |      |      |
|                                     | niti se slažem, niti se ne slažem  | 3  | 8,11%  |      |      |
|                                     | donekle se slažem                  | 10 | 27,03% |      |      |
|                                     | u potpunosti se slažem             | 24 | 64,86% |      |      |

Izvor: podaci prikupljeni anketom

Iz tablice br. 9. može se zaključiti su nastavnici dominantno 20 od 37 donekle zadovoljni sa uvjetima rada te 15 od 37 nastavnika koji smatraju da su zadovoljni sa uvjetima rada što objašnjava visoki  $M=4,35$  što predstavlja natprosječno visoku ocjenu. Također su dominantno odnosno 22 od 37 nastavnika je djelomično zadovoljni sa nastavnim planom i programom, dok je jedna četvrtina odnosno 9 od 37 nastavnika koji su ravnodušni sa nastavnim planom i programom što daje prosječnu ocjenu  $M=3,81$ . Na pitanje dali su zadovoljni sa izborom svog zanimanja 31 ispitanik od 37 ispitanika je u potpunosti zadovoljan što je skoro 87% ispitanika iz stog razloga je  $M=4,84$ , što daje natprosječno visoku ocjenu zaposlenika na ovo anketno pitanje. Na pitanje o zadovoljstvu s radnim mjestom izmjeren je  $M=4,49$ , iako je samo 15 nastavnika potpuno zadovoljnih sa radnim mjestom. Zadovoljstvo statusom zanimanja srednjoškolskog nastavnika sa ocjenom  $M=3,30$ , iako strukturno veoma raznovrsno uz visoku standardnu devijaciju  $SD=1,13$  što pokazuje da svaka osoba ima različito mišljenje o društvenom statusu zanimanja te se pokazuje da je 12 od 37 nastavnika „ravnodušno“, isto koliko je „donekle zadovoljno“ statusom zanimanja. Zadovoljstvo sa plaćom s  $M=3,32$ , pokazuje opet raznovrsnost mišljenja gdje ih je 15 od 37 nastavnika ravnodušno, tj. niti ih njihova primanja zadovoljavaju niti ih ne zadovoljavaju. Skoro svi ispitanici smatraju da rade stresan posao što potvrđuje ispodprosječna ocjena jer je  $M=4,57$  zato što 24 od 37 nastavnika smatra da rade veoma stresan posao što je moguće objasniti s velikim očekivanjima u projektima koji zahtijevaju dosta vremena, s količinom vremena koje je potrebno uložiti za pripremu nastave (papirologija) te sastavljanje i ispravljanje testova, s provjerama znanja i sposobnosti u radu koji nastavnik obavlja, s prevelikom naglaskom na korištenje tehnologija, s mogućnošću uplitanja drugih osoba izvan sustava škole u rad nastavnika putem inspekcija.

U okviru istraživanja trećeg istraživačkog problema zadovoljstva nastavnika potvrđena je sljedeća hipoteza:

- H38. Aritmetička sredina  $4,57 > 4,00$  ispodprosječna ocjena. Nastavnici izvještavaju o vrlo visokim razinama doživljenog stresa.

U okviru istraživanja trećeg istraživačkog problema zadovoljstva nastavnika s obzirom na postavljene hipoteze dobiveni su sljedeći rezultati:

- H31. Aritmetička sredina  $4,35 > 2,49$  ( $4,35 > 4,00$ ) natprosječno visoka ocjena. Nastavnici su natprosječno zadovoljni s radnim uvjetima u ovoj školi. Hipoteza nije potvrđena jer nijedan nastavnik se nije izjasnio kao nezadovoljan,  $2/37$  indiferentno a ostali zadovoljni.
- H32. Aritmetička sredina  $3,81 > 2,49$  ( $2,50 < 3,81 > 4,00$ ) prosječna ocjena. Nastavnici su prosječno zadovoljni nastavnim planom i programom predmeta koji predaju. Hipoteza nije potvrđena jer je  $1/37$  nastavnik potpuno nezadovoljan,  $9/37$  nastavnika indiferentno a ostali zadovoljni.
- H33. Aritmetička sredina  $3,97 > 2,49$  ( $2,50 < 3,97 > 4,00$ ) prosječna ocjena. Nastavnici su prosječno zadovoljni mogućnostima napredovanja u karijeri. Hipoteza nije potvrđena jer se  $1/37$  nastavnika izjasnio kao donekle nezadovoljan dok se  $6/37$  se izjasnilo i indiferentno, ostali zadovoljni.
- H34. Aritmetička sredina  $4,84 > 2,49$  ( $4,84 > 3,60$ ) natprosječno visoka ocjena. Nastavnici su natprosječno zadovoljni sa zanimanjem koje su odabrali. Hipoteza nije potvrđena jer se nijedan nastavnik nije izjasnio nezadovoljnim, niti indiferentnim, dok su se svi izjasnili zadovoljnim.
- H35. Aritmetička sredina  $4,49 > 2,49$  ( $4,49 > 3,60$ ) natprosječno visoka ocjena. Nastavnici su natprosječno zadovoljni sa radnim mjestom. Hipoteza nije potvrđena jer se nijedan nastavnik nije izjasnio nezadovoljnim, ali  $2/37$  indiferentno, ostali zadovoljni.
- H36. Aritmetička sredina  $3,30 > 2,49$  ( $1,80 < 3,30 > 3,60$ ) prosječna ocjena. Nastavnici su prosječno zadovoljni statusom zanimanja nastavnika u društvu. Hipoteza nije potvrđena jer se  $3/37$  nastavnik izjasnio potpuno nezadovoljnim,  $5/37$  donekle nezadovoljnim, a  $12/37$  indiferentno, ostali zadovoljni.
- H37. Aritmetička sredina  $3,32 > 2,49$  ( $1,80 < 3,32 > 3,60$ ) prosječna ocjena. Nastavnici su prosječno zadovoljni plaćom. Hipoteza nije potvrđena jer se  $3/37$  nastavnik

izjasnio potpuno nezadovoljnim, 4/37 donekle nezadovoljnim, a 15/37 indiferentno, ostali zadovoljni.

Iz rezultata i nepotvrđenih hipoteza vezanih za zadovoljstvo nastavnika karijere može se zaključiti da se u promatranoj školi rade umjereno zadovoljni nastavnici iz razloga što nastavnici izvještavaju o visokim razinama stresa vezanima za njihov posao.

#### **4.6. Diskusija rezultata istraživanja**

U ovom poglavlju kroz tri problema istraživanja diskutira se o dobivenim rezultatima i mogućim unapređenjima menadžmenta ljudskih resursa.

Elementi organizacijske klime koji su se promatrali moguće je svrstati u dvije skupine čimbenika organizacijske klime, i to (Pastuović, 1999, str. 561-562):

- organizacijske ekologije odnosno kvaliteta namještaj i oprema, te školski prostor,
- socijalnog sustava organizacije odnosno atmosfera i međuljudski odnosi.

Rezultati za organizacijsku skupinu čimbenika su veoma pozitivni (visoki rezultati za promatrane čimbenike) što sugerira da sa organizacijskog stajališta uprava škola omogućava uvjete u kojima se može razviti pozitivna organizacijska klima. Visok rezultat je moguće protumačiti kao posljedica dobrog rada uprave koja nalazi načine za investiranje u imovinu škole i moderniziranje imovine škole kroz suradnju sa drugim školama, kroz projekte Europske unije te kroz prikupljene donacije.

Problem nastaje kod socijalnog sustava organizacije među kojima su međuljudski odnosi u školi ocjenjeni prosječnim, dok je radno ozračje/radna klima ocijenjena natprosječno. Radna klima je ocijenjena natprosječnom iz razloga, što su zadaci pojedinaca u organizaciji kvalitetno organizirani pa nastavnici znaju koji su ima zadaci u okviru radnog mjesta, te iz tog razloga radnu klimu doživljavaju pozitivnom.

Uzrok prosječnoj ocjeni međuljudskih odnosa moguće je naći u tome da u školi vladaju pretežno poslovni odnosi koji uzrokuju nedostatak opuštenosti između nastavnika. Uzrok prosječnom rezultatu međuljudskih odnosa može se pronaći u tome da 37 nastavnika koji su zaposleni u promatranoj školi rade i u drugim školama radi ispunjenja satnice (od 21 sat tjedno) i dobivanja pune plaće. Sukladno tome jedan nastavnik može raditi u dvije ili više



škola te mu to može predstavljati problem pri uspostavljanju i razvijanju pozitivnih međuljudskih odnosa sa kolegama nastavnicima. Uprava škole može utjecati na razvijanje pozitivnih međuljudskih odnosa na sljedeće načine:

- a) sa zaposlenicima komunicirati jasno i konkretno,
- b) izbjegavati govore o politici, vjeri i osjetljivim temama kao što su plaće itd.,
- c) poticati pozitivan stav.

Unatoč tome može se zaključiti da u promatranoj školi vladaju umjereno pozitivni odnosi te samim time se mogu prepoznati karakteristike produktivne organizacijske klime (Baranović, at el, 2006, str.488). Iako u školi vlada umjereno pozitivna organizacijska klima sa obzirom na promatrane čimbenike ne može se potvrditi smanjenje izloženosti stresu ( $M=4,57$  iako je varijabla promatrana u okviru zadovoljstva) kao prednost pozitivne organizacijske klime.

Rezultati drugog istraživačkog problema su pokazali kako nastavnici smatraju da uprava škole primjenjiva na pravilan načina teoriju menadžmenta ljudskih resursa vezanu uz mogućnosti razvoja karijere nastavnika.

Dobra je praksa menadžmenta ljudskih resursa da nastavnici izvještavaju da je uvođenje u posao nastavnika postupno i sveobuhvatno jer je jedan od zadataka ravnatelja omogućiti novim nastavnicima snalaženje sa radnim zadacima nastavnika što predstavlja dobar rad uprave. Također omogućavanjem kvalitetnih nastavnih pomagala omogućuju se nastavnicima još kvalitetnije prenošenje znanja predmeta na učenike škole, te ukupno gledajući predstavlja dobru praksu menadžmenta ljudskih resursa.

Dobra je praksa menadžmenta ljudskih resursa omogućavanje i organiziranje stručnog usavršavanja. Usavršavanje se provodi kako bi nastavnici ostali u trendu sa novim tehnikama i tehnologijama u predavanju (primjer e-Škole). Nastavnicima se omogućava stjecanje novih znanja preko uključenosti škole u mnogobrojne projekte te kroz suradnju sa drugim školama gdje im se omogućava pristup stručnom usavršavanju u inozemstvu. Stručnim usavršavanjem nastavnici stječu kompetencije za napredovanje u karijeri srednjoškolskog nastavnika (omogućava se lakše napredovanje). Nastavnici smatraju da škola provodi stalno usavršavanje što je moguće objasniti činjenicom kako se tehnike i tehnologije u radu srednjoškolskog nastavnika mijenjaju te stalnim usavršavanjem škola nastoji pratiti razvoj tehnika i tehnologija u predavanju.

Dobra je praksa menadžmenta ljudskih resursa kako nastavnici smatraju da su ciljevi i prioriteta u stručnom usavršavanju jasni, odnosno da nastavnici znaju iz kojeg razloga ih škola šalje na stručno usavršavanje i što je cilj stručnog usavršavanja.

Kao ispodprosječna varijabla u istraživanju pokazala se stimulacija postdiplomskog studija i znanstvenoga rada. Na stimulacija znanstvenog rada uprava škole ne može utjecati materijalnim tehnikama motiviranja (mogućnost plaćanja dijela ili cijelog školovanja nastavnika) ali može nematerijalnim tehnikama poticati kadrova da se više involviraju u znanstveni rad radi statusa škole u društvu, sugerirati nastavnicima pisanje znanstvenih članaka, sugerirati nastavnicima stvaranje i uvođenje novih tehnika u održavanju nastave koje bi unaprijedile izvođenje nastave, također svaki objavljeni znanstveni članak izdavač članka financijski kompenzira te podiže ugled nastavnika koji je članak napisao. Uprava škole bi trebala poticati nastavnike da upišu postdiplomski studij jer je to sljedeći korak u razvoju karijere nastavnika. Nastavnicima se isplati upisati i završiti postdiplomski studij jer tada osnovica plaće raste za 10% ali ostaje problem financiranja studija jer škola ne može financijski pomagati zaposlenom nastavniku. Zbog problema financiranja nastavnici se vjerojatno ne odlučuju na upis postdiplomskog studija. Mogući razlog destimulacije postdiplomskog studija jest da škola smatra da bi nastavnik mogao naći posao koji je bolje plaćen te napustiti školu što ostavlja problem upravi da nađe adekvatnu zamjenu. Također nastavnik koji bi upisao postdiplomski studij morao bi izostajati sa posla te bi škola morala naći zamjenu kako bi se do kraja mogao izvršiti nastavni plan i program za predmet koji taj nastavnik predaje.

U promatranoj školi se može zaključiti da se nastavnicima omogućava daljnji profesionalan razvoj karijere unutar strukture promatrane škole ali ne općeniti razvoj karijere iz razloga što se ne potiče nastavnike na daljnji znanstveni rad i doškolovanje u vidu postdiplomskog studija.

Rezultati istraživanja u vezi trećeg istraživačkog problema zadovoljstva nastavnika provedenog u promatranoj školi potvrđuju da škola dopuštanjem sudjelovanja nastavnika u donošenju odluka, stvaranjem pozitivne radne atmosfere te adekvatnim ponašanjem i zalaganjem učenika stvara određenu dozu zadovoljstva kod nastavnika.

Nastavnici su natprosječno zadovoljni radnim uvjetima u promatranoj školi. Razlozi tome mogu biti: a) količina slobodnog vremena, nastavnici ne rade vikendom, također je moguće uvrstiti i tjedni fond radnih sati potreban za punu plaću koji iznosi 21 radni sat tjedno, iako

jedan radni sat traje 45 minuta a ne 60 minuta, b) praznici i godišnji odmori, nastavnici ne rade na državne praznike, za vrijeme božićinih i uskrasnih praznika, te veći dio ljetnih praznika, c) zaštita od gubitka posla, ako je nastavnik zaposlen na ugovor o radu na neodređeno vrijeme posjeduje financijsku stabilnost (mogućnost uzimanja kredita) jer je zaštićen kolektivnim ugovorom te je izuzetno teško dobit otkaz.

Nastavnici su prosječno zadovoljni nastavnim planom i programom predmeta koji predaju. Razlog tome je moguće naći u činjenici da s nastavnicima nemaju jednaki plan i program rada jer predaju različite predmete te je iz tog razloga plan i program rada jednog predmeta zahtjevniji od programa i plana rada drugog predmeta.

Razlog zašto su nastavnici prosječno zadovoljni moguće je pronaći u tome što nastavnici nisu upoznati sa potrebnim uvjetima za napredovanje, zbog toga što se za napredovanje traže određene godine iskustva. Na upravi škole je da nastavnicima objasni koje je uvjete potrebno ispuniti kako bi mogli napredovati. Napredovanje unutar strukture škole im donosi određene povećanje plaće u skladu sa kolektivnim ugovorom u postotnim poenima od 5,7 i 10 posto osnovice plaće.

Nastavnici su natprosječno zadovoljni odabranim zanimanjem. Razloge ovakve ocjene je moguće pronaći u tome što su: željeli postati nastavnicima, smatraju se dovoljno stručnim za ispunjenje radnih zahtjeva, imaju volju za rad sa djecom i prenošenje znanja na djecu te su vođeni altruističnim motivima.

Nastavnici su natprosječno zadovoljni radnim mjestom. Razlozi tome mogu biti: opremljenost škole, vodstvo škole, spremnost učenika na učenje, motivacija učenika te izgrađeni odnosi s učenicima, kolegijalnost i odnosi među nastavnicima, blizina mjesta stanovanja i radnog mjesta.

Nastavnici su prosječno zadovoljni statusom zanimanja u društvu. Razlozi tome mogu biti: nastavnici smatraju da njihovo zanimanje podcijenjeno od strane javnosti, te od strane roditelja. Primjer tomu može biti kako društvo smatra da je lako biti nastavnik da je to posao koji svatko može raditi ne uvažavajući činjenicu da nastavnici posjeduju visoku stručnu spremu te su osposobljeni za taj posao, ili da se roditelji miješaju u posao nastavnika govoreći

im kako trebaju ocjenjivati učenike (odnosno zašto njihovo dijete nema veću ocjenu iz određenog predmeta).

Nastavnici su prosječno zadovoljni s plaćom za posao koji obavljaju. Razloge tom zaključku je moguće pronaći u činjenici da nastavnici s obzirom na svoju stručnu spremu (završeni diplomski studij) smatraju da zaslužuju veću plaću, ako se uzme u obzir koliko prosječno zarađuju ljudi sa istom stručnom spremom. Ovaj podatak treba uzeti s oprezom jer nemaju svi nastavnici istu plaću zbog satnice koju imaju, jer im se plaća povećava ovisno s položenom stručnom ispitu, s vodstvom stručnog aktiva (na županijskoj ili državnoj razini), s godinama radnog staža i drugim uvjetima određenim kolektivnim ugovorom. Uprava škole može utjecati na visinu plaće nastavnika jedino ako u tjednom fondu nastavnih sati postoji višak te ih može ponuditi određenom nastavniku koji je kvalificiran a nedostaje mu sati za punu satnici pa samim time za punu plaću.

Stres se pokazao kao najnegativnija varijabla gdje nastavnici izvještavaju o vrlo visokim razinama stresa. Nastavnici u promatranoj školi su gotovo suglasni da rade vrlo stresan posao što je moguće objasniti s velikim očekivanjima u projektima koji zahtijevaju dosta vremena, s količinom vremena koje je potrebno uložiti za pripremu nastave (papirologija) te sastavljanje i ispravljanje testova, s provjerama znanja i sposobnosti u radu koju nastavnik obavlja, s prevelikom naglaskom na korištenje tehnologija, s mogućnošću uplitanja drugih osoba izvan sustava škole u rad nastavnika putem inspekcija.

U istraživanju u pogledu zadovoljstva na radu tj. zadovoljstva radnika, donosi se zaključak da ono nakon 36. godine života raste zajedno s godinama, tako da u starijim dobnim skupinama doseže visoku razinu. (Bubaš et al., 2009, str. 108). Ovu tvrdnju je moguće povezati sa ovim istraživanjem zato što je stres u današnjem modernom društvu postao uobičajena pojava.

Uprava škole može smanjiti stres: a) smanjivanjem vremenskog pritiska i preopterećenošću administrativnim poslovima, b) izbjegavanjem izloženosti nastavnika stalnoj procjeni od strane drugih, c) unapređivanjem odnosa s kolegama, d) poticanjem samopoštovanja.

Prema istraživanju na području Hrvatske izrazito je malen broj zaposlenika u školama koji svoj životni standard odnosno plaću koju dobivaju za svoj rad percipiraju dobrim 7,36% ili jako dobrim 0,22%, a indikativno je da 70% zaposlenika nije zadovoljno uvjetima rada (Radeka i Sorić, 2006, str. 165). Rezultati istraživanja u promatranoj školi pokazuju da je

32.43% nastavnika donekle zadovoljno sa plaćom dok je 13,5% nastavnika u potpunosti zadovoljno sa plaćom koju primaju za svoj rad. Također 54,05% nastavnika je donekle zadovoljno uvjetima rada dok je 40,54% nastavnika u potpunosti zadovoljno uvjetima rada.

Bez obzira na to što u javnosti sve više prevladava mišljenje da su nastavnici nezadovoljni svojim poslom, istraživanja na osnovu dobivenih rezultata u jednoj školi dokazuju da su nastavnici zadovoljni sa radnim uvjetima u promatranoj školi, s radnim mjestom u promatranoj školi, s odabranim zanimanjem nastavnika.

Nastavnici u promatranoj školi su prosječno zadovoljni sa radom u promatranoj školi iako izvještavaju kako su natprosječno zadovoljni u vezi sa radnim uvjetima (kao sumarna procjena), radnim mjestom u školi, te odabranim zanimanje (izborom karijere), a kao izvor nezadovoljstva označavaju vrlo visoke razine doživljenog stresa.

Ograničenje istraživanje se očituje u tome da je ono provedeno u samo jednoj školi te nije moguće izvući zaključke za sve škole na razini države, niti za srednjoškolske organizacije (moguće je usporediti dobivene rezultate sa rezultatima u školama gimnazijskog tipa sa sličnim planom i programom), nije moguće izvući zaključke za sve škole zbog specifičnosti školske organizacije pojedinih škola.

Praktične implikacije ovog rada su:

- 1) Uprava škole može utjecati na razvijanje pozitivnih međuljudskih odnosa na sljedeće načine: a) sa zaposlenicima komunicirati jasno i konkretno, b) izbjegavati govore o politici, vjeri i osjetljivim temama kao što su plaće itd., c) poticati pozitivan stav.
- 2) Uprava škole treba u vezi znanstvenog rada nastavnika koristiti nematerijalne tehnike motivacije: a) poticati kadrova da se više involviraju u znanstveni rad radi statusa škole u društvu, b) sugerirati i pomagati nastavnicima pri pisanju znanstvenih članaka, c) sugerirati nastavnicima stvaranje i uvođenje novih tehnika u održavanju nastave koje bi unaprijedile izvođenje nastave.
- 3) Uprava škole može smanjiti stres: a) smanjivanjem vremenskog pritiska i preopterećenošću administrativnim poslovima, b) izbjegavanjem izloženosti nastavnika stalnoj procjeni od strane drugih, c) unapređivanjem odnosa s kolegama, d) poticanjem samopoštovanja.

## 5. Zaključak

Svrha ovog istraživanja bila je procjena nekih odabranih menadžmenta ljudskih resursa u gimnaziji Metković koju su ocijenili posredstvom ispitivanih varijabli: 1) organizacijska klima 2) mogućnosti profesionalnog razvoja karijere 3) zadovoljstvo. Procjena se temelji na istraživačkim problemima te se testiralo da li neprofitna organizacija, tj. gimnazija osigurava pozitivnu i produktivnu organizacijsku klimu, te da li osigurava kvalitetan i zadovoljavajući razvoj karijere nastavnika, uz njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu srednjoškolskog nastavnika. Rezultati ovog istraživanja su:

1. U školi vlada pozitivno radno ozračje/radne klime u školi kao pokazatelj dobrog rada uprave škole  $M=4,27$ . Školski prostor je siguran, ugodan i poticajan za rad s učenicima  $M=4,65$ . Namještaj i oprema u promatranoj školi udovoljavaju odgojno-obrazovnim potrebama  $M=4,46$ . Među zaposlenima nastavnicama vladaju niti pozitivni niti negativni međuljudski odnosi  $M=3,86$ . Organizacijska klima je u školi umjereno pozitivna.
2. Uvođenje djelatnika u posao je postupno i sveobuhvatno  $M=4,03$ . Škola omogućava nastavnicima nastavnih pomagala koja omogućuje kvalitetno odvijanje nastave  $M=4,41$ . Škola organizira stručno usavršavanje u ovoj školi te je ono na zadovoljavajućoj razini  $M=4,16$ . Škola omogućava nastavnicima stalno stručno usavršavanje  $M=2,59$ . Jasni su ciljevi i prioriteti u stručnom usavršavanju nastavnika  $M=4,30$ . Ne stimulira se postdiplomski studij i znanstveni rad nastavnika  $M=1,59$ . Škola omogućava daljnji profesionalan vještina i znanja te time karijere unutar strukture promatrane škole ali ne razvoj karijere iz razloga što se ne potiče nastavnike na daljnje na znanstveni rad i doškoloavanje je u vidu postdiplomskog studija.
3. Nastavnici su natprosječno zadovoljni s radnim uvjetima u ovoj školi  $M=4,35$ . Nastavnici su prosječno zadovoljni nastavnim planom i programom predmeta koji predaju  $M=3,81$ . Nastavnici su prosječno zadovoljni mogućnostima napredovanja u karijeri  $M=3,97$ . Nastavnici su natprosječno zadovoljni sa zanimanjem koje su odabrali  $M=4,84$ . Nastavnici su natprosječno zadovoljni sa radnim mjestom  $M=4,49$ . Nastavnici prosječno zadovoljni statusom zanimanja nastavnika u društvu  $M=3,30$ . Nastavnici su prosječno zadovoljni s plaćom  $M=3,32$ . Nastavnici izvještavaju o visokim razinama stresa  $M=4,57$ . Nastavnici u promatranoj školi su prosječno zadovoljni na radnom mjestu srednjoškolskog nastavnika.

Dakle, zaključak je da je škola dobro uređena te da nastavnicima omogućava pozitivnu organizacijsku klimu sa izuzetkom međuljudskih odnosa, da škola omogućava stjecanje vještina i znanja koja su potrebna nastavnicima u obavljanju njihovog posla ali ne stimulira daljnji razvoj karijere u vidu znanstvenog rada i poslijediplomskog studija, te da se nastavnici izjašnjavaju prosječno zadovoljnim sa radom u promatranj školi sa iznimkama radnih uvjeta i radnog mjesta za koje izvještavaju da su na natprosječnoj zadovoljavajućoj razini, te vrlo visokih razina stresa o kojima izvještavaju na svom poslu nastavnika

Uprava škole može utjecati na razvijanje pozitivnih međuljudskih odnosa na sljedeće načine: sa zaposlenicima komunicirati jasno i konkretno, izbjegavati govore o politici, vjeri i osjetljivim temama kao što su plaće itd., poticati pozitivan stav.

Uprava škole se u vezi znanstvenog rada nastavnika treba koristiti nematerijalnim tehnikama motivacije: poticati kadrova da se više involviraju u znanstveni rad radi statusa škole u društvu, sugerirati i pomagati nastavnicima pri pisanju znanstvenih članaka, sugerirati nastavnicima stvaranje i uvođenje novih tehnika u održavanju nastave koje bi unaprijedile izvođenje nastave.

Uprava škole može smanjiti stres: smanjivanjem vremenskog pritiska i preopterećenošću administrativnim poslovima, izbjegavanjem izloženosti nastavnika stalnoj procjeni od strane drugih, unapređivanjem odnosa s kolegama, poticanjem samopoštovanja.

## SAŽETAK

Svrha ovog rada bila je ocijeniti neke aspekte menadžmenta ljudskih resursa gimnaziji u Metkoviću u Republici Hrvatskoj. U konkretnom istraživanju cilj je bio istražiti:

a) organizacijsku klimu, b) mogućnosti profesionalnog razvoja karijere, c) zadovoljstva zaposlenika. Anketnom metodom dobiveni su sljedeći rezultati: a) Škola stvara umjereno pozitivnu organizacijsku klimu. b) Škola omogućava daljnji profesionalan vještina, znanja te interni razvoj, ali ne razvoj karijere izvan srednjoškolskog sustava. c) Nastavnici u promatranoj školi su prosječno zadovoljni s radnim mjestom srednjoškolskog nastavnika.

Ovo istraživanje školskog menadžmenta može poslužiti kao jedan od načina dijagnosticiranja kvalitete prakse menadžmenta ljudskih resursa u školstvu sa mogućnostima unapređenja:

a) organizacijske klime kroz poticanje boljih međuljudskih odnosa, b) mogućnostima razvoja karijere kroz poticanje znanstvenog rada nastavnika te c) percipiranog zadovoljstva nastavnika kroz smanjivanja razina stresa.

**Ključne riječi:** Menadžment ljudskih resursa u školstvu, srednja škola gimnazijskog tipa, organizacijska klima profesionalni razvoj karijere, zadovoljstvo nastavnika.

## SUMMARY

The purpose of this paper was to evaluate some aspects of human resources management in gymnasium in Metković in Republic of Croatia. In a specific research, the aim was to investigate: a) organizational climate, b) professional career development c) employee satisfaction. The survey method provided the following results: a) The school creates a moderately positive organizational climate b) The school provides further professional skills, knowledge and internal development, but does not develop a career outside of the secondary school system. c) Teachers in the observed school are average satisfied with their position of high school teacher.

This research school management can serve as a way of diagnosing quality of human resource management practice in education with the possibilities of improvement: a) organizational climate by encouraging better interpersonal relations, b) opportunities for career development through the promotion of the scientific work of teachers and c) the perceived satisfaction of teachers through reducing stress levels.

**Key words:** human resource management in education, high school gymnasium type, organizational climate, professional career development, teacher satisfaction.



# LITERATURA

## Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb.
2. Buble, M. (2000): „Menadžmenta“, Ekonomski fakultet Split, Split.
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
4. Bogićević, B. (2004): „Menadžment ljudskih resursa“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
5. Damjanović, P., Milenković, Ristić, Ž., S., Škunca, D., Suša, B. (2012): „Menadžment ljudskih resursa“, EtnoStil d.o.o. ,Beograd.
6. Marušić, S. (2006): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, ADECO 4. izd. Zagreb.
7. Pastuović, N. (1999): „Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja“, Znamen, Zagreb.
8. Pržulj, Ž. (2002): „Menadžment ljudskih resursa“, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
9. Sušan, Z. (2005) „Organizacijska klima i kultura“, Naklada Slap, Jastrebarsko.

## Članci:

1. Baranović, B., Domović, V., Štibrić, M. (2006): „O aspektima školske klime u osnovnim školama u Hrvatskoj“, Sociologija i prostor : časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja, 44(174 (4)), 485-504.  
<http://hrcak.srce.hr/93834>
2. Blažević, I. (2014): „Rukovodeća uloga ravnatelja u školi“ Školski vjesnik : časopis za pedagoški teoriju i praksu, 63(1-2), 7-21.  
<https://hrcak.srce.hr/123227>

3. Brnad, A., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2016): „Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj“, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 4(1), str. 109-  
<http://hrcak.srce.hr/160237>
4. Bogdanović, M. (2003): „Dijagnosticiranje organizacijske klime“, Ekonomski pregled, 54(9-10), str. 829-856.  
<http://hrcak.srce.hr/25667>
5. Bubaš M., Milošević M., Knežević B., Mustajbegović J. (2009): „Stres u starijih radnika“, Sigurnost Vol.51 No.2 , str. 105-111.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60521](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60521)
6. Čuljak, Č. (2013): „Osposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta“, Putokazi, Vol. 1, No. 2, str. 161-170.  
<http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/03/06%C4%8Culjak-%C4%8C.-%E2%80%93-Osposobljavanje-i-usavr%C5%A1avanje-%C5%A1kolskog-menad%C5%BEmenta-2013-I.2-163-170..pdf>
7. Jurić, V. (2004): „Pedagoški menadžment-refleksija opće ideje o upravljanju“, Pedagogijska istraživanja, Vol.1 No.1., str. 137-146.  
<http://hrcak.srce.hr/139368>
8. Kostović-Vranješ, V. (2016): „Inicijalno obrazovanje i profesionalno usavršavanje učitelja usmjereno prema osposobljavanju za promicanje obrazovanja za održivi razvoj“, Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Splitu, No.6-7, str. 105-118.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=227824](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=227824)
9. Matijević Šimić, D. (2011): „Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja“, Napredak : časopis za pedagogijsku teoriju i praksu, Vol.152 No.2, str. 227-248.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=123102](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=123102)
10. Pernjek, J., Matić, I. (2016): „Zadovoljstvo poslom nastavnika njemačkoga jezika u hrvatskoj“, Strani jezici : časopis za primijenjenu lingvistiku, 44.(1.), str. 4-28.  
<http://hrcak.srce.hr/164852>
11. Radeka, I. i Sorić, I. (2006): „Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika“, Napredak, Vol. 147.,No. 2., str. 161.-177.  
<http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=249655>
12. Staničić, S. (2006): „Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu“, Odgojne znanosti, Vol. 8., No. 2., str. 515-533.  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=37091](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=37091)

13. Šimić Šašić, S. (2011): „Percepcija odgovornosti, društvenog statusa i zadovoljstvo poslom u odgojiteljica“, *Magistra Iadertina*, 6.(1.), str. 55-70.

<http://hrcak.srce.hr/87329>

## **POPIS SLIKA**

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Slika br. 1. Herzbergova dvofaktorska teorija.....</b>                    | <b>str. 17</b> |
| <b>Slika br. 2. Organizacijska shema zaposlenika Gimnazije Metković.....</b> | <b>str.22</b>  |
| <b>Slika br. 3. Organizacijska shema odbora i vijeća .....</b>               | <b>str.22</b>  |

## POPIS TABLICA

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Tablica br. 1. Tjedni i godišnji fond nastavnih sati redovne nastave.....</b>        | <b>str. 25</b> |
| <b>Tablica br. 2. Prikaz prihoda i rashoda poslovanja promatrane škole.....</b>         | <b>str. 28</b> |
| <b>Tablica br. 3. Prikaz rashoda za zaposlenike.....</b>                                | <b>str. 28</b> |
| <b>Tablica br. 4. Prikaz materijalnih rashoda promatrane škole.....</b>                 | <b>str. 29</b> |
| <b>Tablica br. 5. Sociodemografski prikaz uzorka istraživanja.....</b>                  | <b>str. 36</b> |
| <b>Tablica br. 6. Pregled svih rezultata istraživanja.....</b>                          | <b>str. 37</b> |
| <b>Tablica br. 7. Pregled rezultata istraživanja za prvi istraživački problem.....</b>  | <b>str. 39</b> |
| <b>Tablica br. 8. Pregled rezultata istraživanja za drugi istraživački problem....</b>  | <b>str. 41</b> |
| <b>Tablica br. 9. Pregled rezultata istraživanja za trećeg istraživački problem....</b> | <b>str. 44</b> |

# PRILOZI

## Prilog br.1 Primjer ankete

### **Anketa - Menadžment ljudskih resursa u školstvu**

Ova anketa je kreirana za potrebe istraživanja koje se izvodi za završni rad na Ekonomskom fakultetu u Splitu pod nazivom „Neki aspekti menadžmenta ljudskih resursa u gimnaziji Metković“. Podaci prikupljeni na ovaj način bit će korišteni isključivo za svrhe istraživanja. Molim Vas da ispunite anketu i iskreno odgovorite na sva pitanja.

#### **I. Sociodemografski podaci**

1. Spol:

- a) M
- b) Ž

2. Dob:

- a) 20 – 30 godina
- b) 31 – 40 godina
- c) 41 – 50 godina
- d) 51 ili više godina

3. Godine radnog iskustva:

- a) manje od godinu dana
- b) 1 – 5 godina
- c) 6 – 10 godina
- d) 11 – 20 godina
- e) 21 ili više godina

4. Godine radnog iskustva na sadašnjem radnom mjestu u školi:

- a) manje od godinu
- b) 1 – 5 godina

- c) 6 – 10 godina
- d) 11 – 20 godina
- e) 21 ili više godina

## Upitnik nekih aspekata menadžmenta ljudskih resursa u školstvu

### I. Istraživački problem. Organizacijska klima u školi

Na sljedeća pitanja odgovorite na način da označite u kojem stupnju se slažete sa svakom od dolje navedenih rečenica, gdje brojevi označavaju:

- 1 = uopće se ne slažem**
- 2 = donekle se ne slažem**
- 3 = niti se slažem, niti se ne slažem**
- 4 = donekle se slažem**
- 5 = u potpunosti se slažem**

5. Uprava škole utječe na stvaranje dobrog ozračja/radne klime u školi:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

6. Među djelatnicima škole vladaju dobri međuljudski odnosi:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

7. Školski prostor je siguran, ugodan i poticajan za rad s učenicima:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

8. Namještaj i oprema udovoljavaju odgojno-obrazovnim potrebama:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

### II. Istraživački problem. Profesionalni razvoj zaposlenika

9. Uvođenje djelatnika u posao je postupno i sveobuhvatno:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

10. Količina i suvremenost nastavnih pomagala omogućuje kvalitetno odvijanje nastave:

Uopće se ne slažem    1    2    3    4    5    U potpunosti se slažem

11. Kakva je organizacija stručnog usavršavanja u Vašoj školi:

- 1 = nedovoljna/nepostojeća
- 2 = vrlo skromna
- 3 = umjerena
- 4 = vrlo dobra
- 5 = izvrsna

Nedovoljna/nepostojeća      1      2      3      4      5      Izvrsna

12. Da li Vam je omogućeno stalno stručno usavršavanje:

- a) DA, u potpunosti
- b) DA, djelomično
- c) NE

13. Jasni su ciljevi i prioriteti u stručnom usavršavanju:

- 1 = uopće mi nisu jasni
- 2 = donekle mi nisu jasni
- 3 = niti su mi jasni niti nejasni
- 4 = donekle su mi jasni
- 5 = u potpunosti su mi jasni

Uopće mi nisu jasni      1      2      3      4      5      U su mi potpunosti jasni

14. Stimulira li se postdiplomski studij i znanstveni rad?

- a) DA, u potpunosti
- b) DA, djelomično
- c) NE

### **III. Istraživački problem. Zadovoljstvo zaposlenih radom na radnom mjestu**

15. Da li ste općenito zadovoljni s radnim uvjetima u ovoj školi:

- 1 = potpuno nezadovoljan
- 2 = donekle nezadovoljan
- 3 = niti zadovoljan, niti nezadovoljan
- 4 = donekle zadovoljan
- 5 = u potpunosti zadovoljan

Potpuno nezadovoljan      1      2      3      4      5      U potpunosti zadovoljan



16. S čime ste posebno zadovoljni:

---

---

---

---

---

17. S čime ste posebno nezadovoljni:

---

---

---

---

---

18. Da li ste zadovoljni nastavnim planom i programom predmeta koji predajete:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

19. Da li ste zadovoljni mogućnostima napredovanja u karijeri:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

20. Da li ste zadovoljni zanimanjem koje ste odabrali:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

21. Da li ste zadovoljni sa radnim mjestom:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

22. Da li ste zadovoljni statusom Vašeg zanimanja:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

23. Da li ste zadovoljni s plaćom za posao koji obavljate:

Potpuno nezadovoljan 1 2 3 4 5 U potpunosti zadovoljan

24. Smatrate li da radite stresan posao:

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 U potpunosti se slažem

## Prilog broj 2. Matrica rezultata

|    | 1.<br>PITANJE | 2.<br>PITANJE | 3.<br>PITANJE | 4.<br>PITANJE |
|----|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | a             | c             | d             | d             |
| 2  | b             | d             | e             | e             |
| 3  | b             | c             | e             | d             |
| 4  | b             | b             | c             | b             |
| 5  | b             | c             | d             | d             |
| 6  | a             | a             | a             | a             |
| 7  | a             | d             | e             | e             |
| 8  | a             | d             | e             | e             |
| 9  | b             | c             | e             | e             |
| 10 | b             | b             | c             | c             |
| 11 | a             | d             | e             | e             |
| 12 | b             | a             | b             | b             |
| 13 | b             | c             | d             | d             |
| 14 | b             | b             | c             | c             |
| 15 | b             | a             | b             | a             |
| 16 | b             | b             | d             | c             |
| 17 | a             | c             | d             | d             |
| 18 | b             | d             | e             | e             |
| 19 | b             | d             | e             | e             |
| 20 | b             | b             | d             | d             |
| 21 | b             | c             | e             | e             |
| 22 | b             | d             | e             | e             |
| 23 | b             | d             | e             | e             |
| 24 | b             | c             | e             | c             |
| 25 | b             | d             | e             | e             |
| 26 | b             | d             | e             | e             |
| 27 | b             | b             | c             | c             |
| 28 | b             | b             | c             | c             |
| 29 | b             | d             | e             | e             |
| 30 | b             | b             | c             | b             |
| 31 | a             | c             | e             | d             |
| 32 | a             | b             | d             | c             |
| 33 | b             | b             | c             | c             |
| 34 | a             | c             | d             | d             |
| 35 | b             | d             | e             | d             |
| 36 | a             | c             | d             | c             |
| 37 | b             | b             | c             | c             |

|    | 5.<br>PITANJE | 6.<br>PITANJE | 7.<br>PITANJE | 8.<br>PITANJE |
|----|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | 5             | 5             | 5             | 3             |
| 2  | 5             | 3             | 4             | 5             |
| 3  | 4             | 3             | 5             | 4             |
| 4  | 5             | 4             | 5             | 4             |
| 5  | 4             | 4             | 4             | 3             |
| 6  | 5             | 5             | 5             | 5             |
| 7  | 4             | 4             | 5             | 4             |
| 8  | 5             | 5             | 5             | 5             |
| 9  | 5             | 3             | 4             | 4             |
| 10 | 4             | 4             | 5             | 4             |
| 11 | 5             | 5             | 5             | 5             |
| 12 | 5             | 3             | 4             | 4             |
| 13 | 4             | 4             | 5             | 4             |
| 14 | 4             | 1             | 5             | 4             |
| 15 | 4             | 4             | 5             | 5             |
| 16 | 5             | 4             | 5             | 5             |
| 17 | 3             | 4             | 4             | 5             |
| 18 | 3             | 3             | 4             | 4             |
| 19 | 5             | 4             | 5             | 5             |
| 20 | 5             | 5             | 5             | 4             |
| 21 | 3             | 4             | 5             | 5             |
| 22 | 5             | 4             | 5             | 5             |
| 23 | 4             | 4             | 5             | 5             |
| 24 | 5             | 4             | 5             | 5             |
| 25 | 3             | 3             | 5             | 5             |
| 26 | 4             | 4             | 4             | 4             |
| 27 | 3             | 4             | 4             | 5             |
| 28 | 3             | 4             | 5             | 5             |
| 29 | 4             | 3             | 5             | 5             |
| 30 | 4             | 4             | 4             | 5             |
| 31 | 5             | 4             | 4             | 5             |
| 32 | 4             | 4             | 5             | 5             |
| 33 | 4             | 3             | 4             | 4             |
| 34 | 4             | 4             | 5             | 4             |
| 35 | 4             | 5             | 5             | 4             |
| 36 | 5             | 5             | 5             | 5             |
| 37 | 5             | 3             | 3             | 3             |

|    | 9.<br>PITANJE | 10.<br>PITANJE | 11.<br>PITANJE | 12.<br>PITANJE | 13.<br>PITANJE | 14.<br>PITANJE |
|----|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1  | 5             | 3              | 5              | b              | 5              | c              |
| 2  | 4             | 4              | 4              | a              | 2              | b              |
| 3  | 3             | 4              | 4              | a              | 4              | b              |
| 4  | 3             | 5              | 5              | a              | 5              | b              |
| 5  | 3             | 3              | 4              | b              | 4              | c              |
| 6  | 5             | 5              | 5              | b              | 5              | c              |
| 7  | 3             | 5              | 4              | a              | 4              | c              |
| 8  | 5             | 5              | 4              | a              | 5              | b              |
| 9  | 5             | 4              | 4              | b              | 3              | c              |
| 10 | 3             | 4              | 4              | b              | 4              | c              |
| 11 | 5             | 4              | 4              | a              | 5              | a              |
| 12 | 2             | 4              | 4              | b              | 5              | b              |
| 13 | 4             | 5              | 4              | b              | 4              | b              |
| 14 | 4             | 4              | 4              | b              | 4              | b              |
| 15 | 5             | 5              | 5              | a              | 5              | b              |
| 16 | 5             | 5              | 5              | a              | 5              | b              |
| 17 | 4             | 5              | 4              | a              | 4              | c              |
| 18 | 3             | 4              | 4              | a              | 4              | c              |
| 19 | 5             | 5              | 5              | a              | 4              | b              |
| 20 | 5             | 4              | 4              | a              | 4              | c              |
| 21 | 3             | 5              | 4              | a              | 5              | b              |
| 22 | 4             | 5              | 4              | b              | 4              | c              |
| 23 | 5             | 4              | 5              | a              | 5              | b              |
| 24 | 5             | 5              | 5              | a              | 5              | b              |
| 25 | 3             | 4              | 4              | a              | 3              | b              |
| 26 | 4             | 4              | 4              | b              | 4              | c              |
| 27 | 4             | 5              | 3              | b              | 4              | b              |
| 28 | 4             | 5              | 4              | a              | 4              | b              |
| 29 | 4             | 5              | 4              | b              | 4              | c              |
| 30 | 4             | 5              | 4              | b              | 4              | b              |
| 31 | 4             | 4              | 4              | a              | 4              | c              |
| 32 | 4             | 4              | 4              | b              | 4              | b              |
| 33 | 4             | 4              | 4              | a              | 5              | c              |
| 34 | 4             | 5              | 4              | a              | 5              | b              |
| 35 | 4             | 4              | 4              | b              | 5              | c              |
| 36 | 4             | 5              | 4              | a              | 5              | c              |
| 37 | 4             | 3              | 3              | a              | 4              | b              |

|    | 15. PITANJE | 18. PITANJE | 19. PITANJE | 20. PITANJE | 21. PITANJE | 22. PITANJE | 23. PITANJE | 24. PITANJE |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1  | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4           | 5           |
| 2  | 4           | 4           | 3           | 5           | 5           | 1           | 1           | 4           |
| 3  | 4           | 3           | 4           | 5           | 4           | 3           | 3           | 5           |
| 4  | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 5           | 4           |
| 5  | 3           | 3           | 3           | 4           | 3           | 4           | 3           | 5           |
| 6  | 5           | 5           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4           | 5           |
| 7  | 4           | 5           | 4           | 5           | 5           | 2           | 4           | 4           |
| 8  | 5           | 3           | 4           | 5           | 3           | 3           | 3           | 5           |
| 9  | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 1           | 3           |
| 10 | 5           | 3           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4           | 4           |
| 11 | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4           | 5           |
| 12 | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 3           |
| 13 | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 1           | 4           | 5           |
| 14 | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 2           | 2           | 5           |
| 15 | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           | 5           |
| 16 | 5           | 4           | 3           | 4           | 4           | 3           | 3           | 5           |
| 17 | 4           | 4           | 2           | 5           | 5           | 3           | 3           | 5           |
| 18 | 4           | 3           | 3           | 4           | 4           | 3           | 3           | 3           |
| 19 | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           | 5           |
| 20 | 5           | 3           | 3           | 5           | 4           | 1           | 1           | 5           |
| 21 | 4           | 3           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           |
| 22 | 5           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 3           | 5           |
| 23 | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 24 | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           |
| 25 | 5           | 3           | 4           | 5           | 4           | 3           | 3           | 5           |
| 26 | 4           | 1           | 3           | 5           | 4           | 2           | 2           | 5           |
| 27 | 3           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 5           |
| 28 | 4           | 5           | 4           | 5           | 4           | 3           | 3           | 4           |
| 29 | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 3           | 5           | 4           |
| 30 | 4           | 4           | 4           | 5           | 4           | 3           | 3           | 5           |
| 31 | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 3           | 3           | 5           |
| 32 | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 3           | 4           |
| 33 | 5           | 4           | 4           | 5           | 4           | 3           | 3           | 5           |
| 34 | 5           | 3           | 4           | 5           | 4           | 2           | 3           | 5           |
| 35 | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | 2           | 2           | 5           |
| 36 | 5           | 4           | 4           | 5           | 5           | 3           | 2           | 4           |
| 37 | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 3           | 5           |