

# Stavovi nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog nagrađivanja

---

Crnčec, Krešimir

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:168474>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Menadžment**

**STAVOVI NASTAVNIKA OSNOVNIH ŠKOLA O  
UVOĐENJU VARIJABILNOG NAGRAĐIVANJA**

**Diplomski rad**

**Krešimir Crnčec**

**Zagreb, rujan 2019.**

Krešimir Crnčec

**Stavovi nastavnika osnovnih škola o  
uvođenju varijabilnog nagrađivanja**

Diplomski rad

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet – Zagreb

Kolegij: Kompenzacijski menadžment

Mentor: Doc. dr. sc. Ivana Načinović Braje

Broj indeksa autora: 0067528743

Zagreb, rujan 2019.



---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SADRŽAJ RADA

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Sadržaj i struktura rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. SPECIFIČNOSTI I MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJE NASTAVNIKA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Definiranje i načini motiviranja nastavnika .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1. Definiranje motivacije.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.2. Načini motiviranja nastavnika .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Prikaz postojećih sustava nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj i u odabranim zemljama .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1. Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2. Pravilnik o napredovanju i nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, odgajatelja i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Važnost motivacije nastavnika za obrazovni sustav .....</b>	<b>18</b>
<b>3. MOGUĆNOST PRIMJENE VARIJABILNOG NAČINA NAGRAĐIVANJA ZA NASTAVNIKE .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Oblikovanje varijabilnih sustava nagrađivanja za nastavnike.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.1. Sustavi varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Sjedinjenim Američkim Državama .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.2. Sustav varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Velikoj Britaniji .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.3. Sustav varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Izraelu .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Učinci primjene varijabilnog nagrađivanja za nastavnike.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1. Pozitivni učinci i argumenti za uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja za nastavnike .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. Negativni učinci i problemi uvođenja varijabilnog sustava nagrađivanja za nastavnike .....</b>	<b>36</b>
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA NASTAVNIKA OSNOVNIH ŠKOLA O VARIJABILNOM NAGRAĐIVANJU .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Ograničenja istraživanja.....</b>	<b>57</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>58</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>60</b>

<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>63</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>64</b>

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Nastavnici imaju važnu ulogu u životu svakog mladog čovjeka iako se u zadnje vrijeme njihova uloga često minorizira. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Hrvatska je 2010. godine brojila 32 tisuće nastavnika. Važnost nastavnika proizlazi iz toga što oni podučavaju djecu i prenose im znanja koja će im kasnije koristiti i u svakodnevnom životu.

Sve aktualnija tema u današnje vrijeme u svijetu je varijabilno nagrađivanje za nastavnike. Varijabilnim nagrađivanjem nastavnici bi se nagrađivali na temelju cjelokupnog uspjeha škole ili pojedinačnog uspjeha. Visina nagrade ovisila bi o njihovom radnom učinku. U svijetu se provode mnogobrojni programi varijabilnog nagrađivanja uz pozitivne posljedice poput bolje izvedbe učenika, a javljali su se i problemi u obliku prevelike kompetitivnosti između zaposlenika koji su do tog trenutka djelovali u timu, što je djelovalo na stvaranje loše atmosfere u školama. Veliku važnost u dizajniranju samih varijabilnih sustava imaju procjenjivači, procjenjivačke metode i podaci. Sve mora biti pomno isplanirano i predviđeno kako bi sustav uspješno funkcionirao sa što manje pogrešaka.

U drugom djelu rada empirijskim istraživanjem istraženi su stavovi nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike. Prikupljeni podaci prikazali su kako je većina ispitanika za uvođenje varijabilnog nagrađivanja za nastavnike, dok oni koji se protive nisu dobro informirani kako sustav varijabilnog nagrađivanja funkcionira pa su iz tog razloga skeptični ili smatraju kako trenutačno stanje u državi ne dopušta trenutačno uvođenje varijabilnog sustava za nagrađivanje nastavnika.

**Ključne riječi:** nastavnici, osnovna škola, varijabilno nagrađivanje



## **Sažetak i ključne riječi na engleskom**

Teachers have an important role in the life of every young person, although their role is lately not as important as it was before. Due to data from State Bureau of Statistics in Croatia 2010 there was 32 thousand teachers. The importance of teachers arises from teaching children and giving them knowledge, which will be very worthy in their everyday life.

Nowadays the performance pay for teacher is getting more and more important. With that being said, teachers can be awarded on the basis of school performance or individual performance. The amount of receiving award will depend on teachers work performance. There are a lot of different pay for performance programs with positive outcomes such as improvement in student performance, but on the other hand there are also some negativities. For example over-competitiveness among the teachers, who were working as a team, has created a bad working atmosphere. The most important role in creating performance pay have assessors, assessment methods and assessment data. Everything has to be well planned, so the program can function with as less mistakes as possible.

In the second part of the work, attitudes of primary school teachers about introducing variable performance pay was researched. Gathered data showed that the majority of teachers want the performance pay to be introduced to Croatia, while others are not fond to that change, because of their lack of knowledge about performance pay. They also think that the current state of the country is not allowing to make that change.

Key words: performance pay, primary school, teachers

## **1.UVOD**

Nastavnici imaju važnu ulogu u životu svakog mladog čovjeka iako se u zadnje vrijeme njihova uloga često minorizira. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Hrvatska je 2010. godine brojila 32 tisuće nastavnika. Važnost nastavnika proizlazi iz toga što oni podučavaju djecu i prenose im znanja koja će im kasnije koristiti i u svakodnevnom životu.

Znanje koje nastavnik prenese djeci u osnovnoj školi predstavlja temelj svega onoga što će dijete kroz svoj daljnji život naučiti i nastaviti nadograđivati, a nastavnici na taj način sudjeluju i u oblikovanju svojih učenika kao kvalitetnih građana. Zbog velike važnosti nastavnika potrebno je koristiti odgovarajući sustav nagrađivanja, a za nastavnike se tradicionalno koriste vremenske plaće.

Ulaskom Republike Hrvatske u recesiju 2008. godine nastavničke plaće su očekivano smanjene kako bi država prebrodila neugodnu i neizbježnu situaciju koja ju je zadesila. Međutim, izlaskom iz recesije plaće nisu rasle što je uzrokovalo nezadovoljstvo kod nastavnika. U očekivanju moguće promjene sustava nagrađivanja nastavnika, postavlja se i pitanje o mogućem varijabilnom sustavu nagrađivanja.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su stavovi nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja za iste. Rad će definirati što nastavnike motivira u provođenju njihovog posla te usporediti programe varijabilnog nagrađivanja nastavnika u cijelome svijetu.

Cilj ovog istraživanja je saznati i utvrditi stavove nastavnika prema varijabilnom nagrađivanju kako bi se uvidjelo koje su mogućnosti primjene ovog sustava nagrađivanja za nastavnike. Naime, iako varijabilni sustavi nagrađivanja imaju visoki motivacijski potencijal, moraju biti prihvaćeni od strane zaposlenika da bi bili u potpunosti učinkoviti.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Izvori podataka koji su korišteni u svrhu izrade diplomskog rada su stručna i znanstvena literatura svjetski poznatih stručnjaka u području kompenzacijskog menadžmenta i varijabilnog načina nagrađivanja nastavnika. Prikupljanje podataka trajalo je tri tjedna. U svrhu pronalaska odgovarajućih podataka i literature korištene su knjižnica i dokumentacija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, knjižnica i dokumentacija Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, internetske baze podataka Research Gate te internetske stranice na kojima su objavljeni stručni radovi u području kompenzacijskog menadžmenta i na temu varijabilnog sustava nagrađivanja nastavnika.

U djelu diplomskog rada u kojem je prikazano empirijsko istraživanje korišteni su podaci koji su prikupljeni ispitivačkom metodom anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno tijekom kolovoza 2019. godine te mu je pristupilo 69 nastavnica i nastavnika osnovnih škola grada Zagreba.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Struktura rada podijeljena je na tri velike cjeline s podnaslovima.

Prvo poglavlje obuhvaća specifičnosti motivacije i nagrađivanja nastavnika. Definirat će se motiviranje nastavnika i načini motiviranja nastavnika, prikazat će se postojeći sustav nagrađivanja koji je trenutno na snazi u Republici Hrvatskoj i na kraju će se spomenuti važnost motivacije nastavnika za sami obrazovni sustav.

Drugo veliko poglavlje broji dva podnaslova. U prvom podnaslovu definirat će se kako i na koji način je potrebno oblikovati sustav varijabilnog sustava nagrađivanja kako bi isti funkcionirao. U drugom podnaslovu ovog poglavlja prikazat će se učinci primjene varijabilnog nagrađivanja za nastavnike.

U trećem i posljednjem velikom poglavlju provest će se empirijsko istraživanje stavova nastavnika osnovnih škola o varijabilnom nagrađivanju. U ovome poglavlju definirat će se metodologija koja je korištena u izvedbi istraživanja, sami rezultati istraživanja i ograničenja istraživanja.

## **2. SPECIFIČNOSTI I MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJE NASTAVNIKA**

Prema Đorđević, Lončarević i Mašić (2007), motivacija je skup snaga koje određuju i usmjeravaju ponašanje pojedinca. Snage koje čine motivaciju su pod različitim utjecajem internih i eksternih faktora koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje pojedinog obrasca ponašanja. Cilj motivacije je pokretanje aktivnosti kako bi se ispunile trenutačne nezadovoljene potrebe kod pojedinca. Pravilnim upravljanjem motivacijom menadžment može poboljšati izvedbu i kvalitetu rada.

### **2.1. Definiranje i načini motiviranja nastavnika**

#### **2.1.1. Definiranje motivacije**

Petz (1992 prema Matijević, 2011) tvrdi da se u području psihologije motivacija najčešće definira kao stanje čovjeka u kojem je čovjek pobuđen potrebama, željama, porivima ili motivima na određeno ponašanje koje je usmjereno na postizanje određenog cilja. Kada je osoba jako motivirana, ona pokreće sve svoje snage i energiju kako bi to i postigla. Njezina snaga i energija koje su pokrenute radi njezine motivacije su toliko jake da ih ništa ne može zaustaviti pri ostvarivanju cilja. Motiviranost je stanje osobe pri čemu je nešto jako privlačno, veže za sebe, stanje napetosti i nemira sve dok se ostvareni cilj ne ostvari.

Matijević (2011) tvrdi kako se u poslovnom smislu motivacija predstavlja kao sposobnost povećanja volje zaposlenika da angažirano i odgovorno izvršava svoje zadatke te time pridonosi organizaciji i njezinim ciljevima. Zaposlenike koji su motivirani za izvršavanje svojih zadataka karakterizira velika energičnost, uzbuđenost i fleksibilnost u obavljanju posla iznad razine koja se očekuje od njih. Motivacija se nalazi pod utjecajem raznih snaga i sila koje određuju i usmjeravaju ponašanje zaposlenika. Na spomenute sile i snage utječu interni i eksterni čimbenici koji zapravo određuju i odražavaju sadržaj, smjer, intenzitet te samo trajanje određenog ponašanja koje je posljedica motivacije.

Isto tako Matijević (2011) tvrdi kako je motivacija jedan od najkompleksnijih izazova u današnje doba za veliki broj menadžera. Kako potaknuti zaposlenike na ostvarenje, kako operativnih tako i svojih osobnih, ciljeva unutar organizacije? Kompleksnost motivacije izvire iz psihofizičkih, socijalnih i demografskih različitosti zaposlenika. Ono što će motivirati jednu skupinu zaposlenika, za drugu skupinu bi moglo biti potpuno kontraproduktivno. Prema

Matijević (2011) za uspješno vođenje škole i održavanje visoke razine motivacije kod zaposlenika potrebno je odgovoriti na brojna pitanja kao što su:

- Postiže li zaposlenik radnu uspješnost?
- Zašto se ponaša na određene načine?
- Koji su razlozi njegovog ponašanja?

Na prethodno spomenuta pitanja, prema Matijević (2011), lako je naći odgovore pomoću sljedećih pitanja:

- Kolika je nastavnikova motiviranost za rad?
- Koji su nastavnikovi motivatori za rad?
- Što nastavnikov rukovoditelj čini kako bi poticao njegovu motiviranost za rad?

Za razumijevanje zaposlenika i njegove radne uspješnosti potrebno je dobro poznavati njegovu motivaciju za rad. Motivacija je vrlo kompleksno stanje koje je potrebno proučavati i o njemu učiti kako bi ga se razumjelo. Iz prethodnih pitanja vidljivo je kako je poznavanje i upravljanje motivacijom jedna od ključnih aktivnosti rukovoditelja u upravljanju sa zaposlenicima i cjelokupnim poduzećem. U današnje doba kada su zaposlenici konkurentska prednost poduzeća i kada rezultat poduzeća ovisi o zaposlenicima, potrebno je ispravno i pravodobno prepoznavanje i upravljanje s motivacijom zaposlenika kako bi poduzeća postizala izvrsne rezultate i nastavila sa svojim uspješnim poslovanjem.

### **2.1.2. Načini motiviranja nastavnika**

Prema Joseph i Green (1986 prema Alexander, Chant i Cox, 1994) postoje tri razloga zašto ljudi odabiru nastavničku profesiju. Prvi razlog je stimulacija, odnosno potreba za karijerom i kreativnošću, drugi razlog je sposobnost utjecanja na učenike, roditelje i ostale te posljednji razlog je potreba da budu autoritet drugima. Šimić Šašić, Klarin i Grbin (2013) svojim su istraživanjem dokazale kako studenti žele postati nastavnicima jer ih privlači rad s djecom, žele djelovati na budućnost djece te zbog želje za poučavanjem drugih.

Brookhart i Freeman (1992 prema Richardson, Karabenick i Watt, 2014) tvrde da su primarni izvor motivacije nastavnicima za odabir zvanja nesebični ciljevi i ciljevi koji su orijentirani na

druge, uz kombinaciju intrinzične motivacije. OECD (2005 prema Richardson, Karabenick i Watt, 2014) u svojem radu navodi kako su rezultati istraživanja u Francuskoj, Belgiji, Kanadi, Nizozemskoj, Slovačkoj i Velikoj Britaniji pokazali da se nastavnici odlučuju za nastavnički poziv iz tog razloga što žele raditi s mladima, doprinijeti zajednici i postići vlastito intelektualno ispunjenje.

Nastavnici se, poput ostalih zaposlenika, razlikuju s obzirom na pitanje što i kako djeluje na njihovu motivaciju. Matijević (2011) je navela pet elemenata pomoću kojih rukovoditelj (ravnatelj) može utjecati na motivaciju nastavnika, a to su:

- Vizija kao element motiviranja
- Školska kultura i klima kao element motiviranja
- Stručno usavršavanje kao element motiviranja
- Pohvala i priznanje te sankcija i kazna kao element motiviranja
- Plaća kao element motiviranja

Matijević (2011) tvrdi kako svaka škola na čelu sa ravnateljem mora raditi na stvaranju vizije škole. Vizija je put kojim će ravnatelj voditi zaposlenike i školu u bližoj ili daljoj budućnosti. Isto tako vizija može biti racionalna slika poželjne i moguće slike budućnosti škole. Pomoću vizije škole, škola se izdvaja iz skupine škola i daje joj se određena prepoznatljivost i jedinstvenost među ostalim školama.

Prema Matijević (2011) osmišljavanje vizije je veoma važno te mora biti veoma realno i ostvarivo. Nerealnim i neostvarivim vizijama moguće je prouzročiti kontraproduktivni efekt. Viziju škole ne bi trebala osmisliti samo jedna osoba, već bi u osmišljavanju vizije trebao sudjelovati cijeli kolektiv škole na čelu sa ravnateljem. Vizija je od velike važnosti za motivaciju nastavnika te ako se ona dobro i kvalitetno oblikuje vidljivo je kako u školi djeluje kvalitetno upravljanje motivacijom zaposlenika.

Guajardo (2011) navodi da glas nastavnika nema veliko značenje u obrazovanju. Rukovoditelji i vlada najčešće vide nastavnike kao sredstvo ili input pomoću kojeg će doći do cilja, iako bi na njih trebali gledati kao na jednakopravne partnere koji bi im mogli pomoći u definiranju i lakšem ostvarenju ciljeva.

Prema Matijević (2011) mnoga istraživanja i studije o motivaciji u školi ističu upravo kulturu i klimu u školama kao jedan od presudnih elemenata za podizanje motivacije u školi. Na

stvaranje i razvijanje pozitivne školske kulture i klime veliki utjecaj ima atmosfera ili životno okruženje koje podiže motivaciju u školi. Najjednostavniji način postizanja atmosfere koja na prirodan način motivira nastavnike jest zajednička suradnja ravnatelja i nastavnika. Stvaranjem pozitivne atmosfere oni teže prema tome da školska kultura bude što vedrija i optimističnija

Prema Keithu i Girlingu (1991 prema Matijević, 2011) okolina i ozračje su od temeljnog značaja za uspješnost zaposlenika u školi. Isto tako prema Holly (1989 prema Matijević, 2011) istraživanja pokazuju da postoji korelacija između školskog ozračja i uspjeha u učenju, a kvaliteta ozračja neposredno je povezana s učinkovitošću škole kao obrazovne ustanove.

Guajardo (2011) primjećuje da se u prošlosti nastavnički posao cijenio više nego danas. U današnje doba sve više nastavnika ima osjećaj kako je poštovanje od strane učenika, roditelja, vlade te šire zajednice sve manje. Manjak poštovanja od navedenih strana koje se nalaze u školskoj okolini može veoma lako narušiti školsku klimu. Matijević (2011) tvrdi kako su pozitivna kultura i klima u školi u uskoj vezi s komunikacijom i oblikovanjem dobrih međuljudskih odnosa. Narušena i negativna školska klima i kultura mogu kočiti rad cijele organizacije i nanijeti veliku štetu organizaciji, dok pozitivna školska klima i kultura mogu stvoriti jako poticajnu i motivirajuću radnu okolinu.

Prema Matijević (2011) nastavnici će postići bolje rezultate ako će biti motivirani i pripremljeni za rad. Kako bi se povećala motivacija nastavnika ravnatelji moraju poticati nastavnike na iznošenje novih ideja i unošenje novih inovacija u svoj nastavnički rad. Uloga ravnatelja je da nastavnicima pomaže i savjetuje ih u njihovom radu, odnosno da im bude poput mentora. Velika pogreška je kada se ravnatelji ponašaju kao suci koji su ovdje da donesu presudu o radu nastavnika. Ravnatelj i nastavnici moraju djelovati kao tim u izvršavanju svog rada.

Lindstrom i Speck (2004 prema Matijević, 2011) tvrde kako prosvjetni djelatnici bez intenzivnog stručnog usavršavanja mogu izgubiti korak sa svojim okruženjem. Roditelji postaju sve obrazovaniji te ne toleriraju i ne trpe neznanje nastavnika u vezi njihove struke, a još teže prihvaćaju nastavnikovu pedagošku nesposobnost. U pojedinim državama ravnatelj se smatra odgovornim za eventualnu pedagošku i stručnu nesposobnost nastavnika.

Stančić (2006 prema Matijević, 2011) tvrdi da u Hrvatskoj postoje brojni objektivni razlozi zapostavljanja stručnog usavršavanja. Od nedostatka mogućnosti za usavršavanjem do

nedostatka sredstava za usavršavanje. Ipak ostaje veliki prostor za organizaciju i provedbu individualnog te skupnog usavršavanja u školama na čelu sa ravnateljima od kojih se ne očekuje da neprestano i neposredno sudjeluju, već da stvaraju ozračje i podržavaju cjeloživotno učenje nastavnika.

Prema Resmanu (2001 prema Matijević, 2011) pohvala ili priznanje koji su izrečeni nastavnicima javno u školi ili izvan nje ili nagrada koja im je predana u školi ili izvan nje, daju nastavniku osjećaj i svijest koliko je važan za školu. Javno izrečeno priznanje nastavnicima ima snažan motivacijski učinak.

Matijević (2011) tvrdi kako se ravnatelji uz pohvalu, priznanje i nagradu znaju koristiti i kaznama. Pod kaznama se podrazumijevaju administrativne sankcije koje ravnatelj kao osoba koja je odgovorna za kvalitetu djelovanja škole ima na raspolaganju. Kazne se ne mogu uvijek izbjeći jer bi njihovo izbjegavanje u nekim situacijama dovelo do nezadovoljstva u kolektivu. Uz pohvale od strane ravnatelja, ravnatelji bi trebali roditelje upoznati s dobrim osobinama nastavnika što bi stvorilo veće povjerenje od strane roditelja prema nastavnicima i samoj školi. To bi isto tako pozitivno utjecalo na nastavnike jer bi roditelji stekli veliko povjerenje prema nastavnicima što bi omogućilo zdraviju i lakšu suradnju između roditelja i nastavnika.

Guajardo (2011) tvrdi kako su plaće i promaknuća nastavnika vrlo rijetko vezana za izvedbu nastavnika te da im se daje vrlo malo podrške i savjeta kako bi mogli popraviti svoju izvedbu te samim time doći do željenog napretka, promaknuća i veće plaće. Nastavnicima je potrebno dati mnogo više povratnih informacija kako bi mogli bolje izvoditi svoj posao i kako bi jasnije razumjeli što se od njih očekuje te samim time da budu i oni zadovoljniji.

Matijević (2011) tvrdi kako je zbog teških materijalnih uvjeta u kojima radi većina škola, a posebice škole u manjim mjestima, jako veliki problem zadržati nastavnike. Plaća nastavnika se ne utvrđuje od strane ravnatelja, već je ona utvrđena proračunom te putem ostalih zakona i propisa. U težim gospodarskim vremenima neosporivo je kako plaće koje služe za zadovoljavanje osnovnih potreba ljudi dobivaju na mnogo većem značaju pri motivaciji za rad. Postoji i činjenica kako novac nije motivacijsko sredstvo koje će potaknuti ljude, pa tako i nastavnike, da se sami i dobrovoljno odluče za prihvaćanje pojedinih zadataka koji ne spadaju pod njihove obaveze. Što se tiče dobrovoljnog uključivanja u rad pojedinog zaposlenika, prije će utjecati prethodno spominjani elementi nego plaća.



Odden i Wallace (2008) tvrde kako su nastavnici potplaćeni u odnosu na okolinu u kojoj rade i s obzirom na izazove s kojima se susreću. Prema Odden i Kelly (2002), kada bi nastavnici imali veće plaće i bonuse, mnogo lakše bi ih se zadržavalo na njihovom radnom mjestu te bi se mnogo lakše pronalazio sve veći broj kvalitetnih ljudi koji žele raditi kao nastavnici.

S druge strane OECD (2005 prema Richardson, Karabenick i Watt, 2014) navodi da nastavnici izabiru nastavnički poziv primarno jer žele raditi sa mladima, doprinijeti zajednici te ispuniti svoj intelektualni potencijal. Iz tog razloga potrebno je ustanoviti koliko je plaća bitna nastavnicima te da li ih se pomoću plaće može motivirati ili već samo zadovoljiti njihove potrebe.

## **2.2. Prikaz postojećih sustava nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj i u odabranim zemljama**

Trenutačni sustav nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj određen je Kolektivnim ugovorom za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama koji je sklopljen između Vlade Republike Hrvatske i Sindikata hrvatskih učitelja 2018. godine te Pravilnikom o napredovanju i nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, odgajatelja i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima koji je donesen od strane Ministarstva obrazovanja 2019. godine.

### **2.2.1. Kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama**

Prema Narodnim novinama (51/18) kolektivni ugovor za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama obvezuje i primjenjuje se u svim ustanovama u kojima se obavlja osnovnoškolska djelatnost. Financijska sredstva za obveze i prava koja su ugovorena osigurava Državni proračun Republike Hrvatske, odnosno proračun jedinice lokalne i područne samouprave.

Sadržaj kolektivnog ugovora za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama prema Narodnim novinama (51/18) :

- 1) Prava i obveze njegovih potpisnika
- 2) Prava i obveze iz rada i po osnovi rada zaposlenika osnovnih škola

- 3) Odredbe kolektivnog ugovora primjenjuju se obvezno i neposredno, osim ako su nekim drugim kolektivnim ugovorom, propisom ili općim aktom pojedina pitanja za zaposlenike osnovnih škola povoljnije riješena.

Prema Narodnim novinama (51/18) kolektivni ugovor za zaposlenike osnovnih škola sklopljen je na određeno vrijeme do 1. ožujka 2022. godine. Ugovor mogu otkazati obje strane u slučaju kada se bitno promjene pojedine gospodarske okolnosti te otkazni rok traje tri mjeseca. Prije otkazivanja ugovora, ona strana koja otkazuje ugovor dužna je prema obvezama u ugovoru drugoj strani predložiti izmjene i dopune ugovora. Pri istjecanju kolektivnog ugovora Vlada Republike Hrvatske i Sindikat obvezani su ugovorom započeti pregovore o sklapanju novog kolektivnog ugovora najkasnije tri mjeseca prije istjecanja prethodnog kolektivnog ugovora.

Prema Narodnim novinama (51/18) u osnovnim školama zaposleni su:

- Ravnatelji
- Učitelji
- Stručni suradnici: pedagozi, psiholozi, stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskog profila (edukacijski rehabilitatori, logoped i socijalni pedagog) te školski knjižničari
- Tajnici
- Voditelji računovodstva
- Računovodstveni ili administrativni referenti
- Medicinske sestre/zdravstveni tehničari
- Kuharice
- Spremačice
- Domari/ložači/kućni majstori/vozači
- Ostali zaposlenici

Prema Narodnim novinama (51/18) plaća zaposlenika osnovnih škola sastavljena je od osnovne plaće i dodataka na osnovnu plaću. Osnovna plaća zaposlenika osnovnih škola izračunava se kao umnožak koeficijenta složenosti poslova radnog mjesta na koje je raspoređen i osnovice za izračun plaća, uvećan za 0,5% za svaku stečenu godinu radnog staža. Dodatke na osnovnu plaću zaposlenika osnovnih škola dijelimo na:

- Stimulacije

- Dodatke za posebne uvjete rada
- Položajne dodatke
- Uvećanje plaća

**Tablica 1 Uvećanje osnovne plaće**

<b>Razlog uvećanja osnovne plaće</b>	<b>Postotak uvećanja osnovne plaće</b>
Rad noću	40%
Prekovremeni rad	50%
Rad subotom	25%
Rad nedjeljom	35%
Smjenski rad	10%
Dvokratni rad	10%
Položeni znanstveni stupanj magistra znanosti	8%
Položeni znanstveni stupanj doktora znanosti	15%
Rad u dane blagdana	150%

Izvor: Izrada autora

Kako je navedeno u tablici 1 *Uvećanje osnovne plaće*, osnovna plaća može se uvećati iz više razloga kao što su rad noću, prekovremeni rad, smjenski rad, dvokratni rad, ovisno o tome koji znanstveni stupanj nastavnici posjeduju i slično. Najveće moguće uvećanje osnovne plaće iznosi 150% i njega je moguće dobiti zbog rada u dane blagdana. Slijedi uvećanje osnovne plaće za 50% zbog prekovremenog rada. Najmanje moguće uvećanje plaće dolazi radi posjedovanja znanstvenog stupnja. Ako nastavnik ima položen znanstveni stupanj magistra znanosti, osnovna plaća biti će uvećana za 8%, a ako nastavnik ima položeni znanstveni stupanj doktora znanosti, plaća će mu se uvećati za 15%.

Prema Narodnim novinama (51/18) smjenskim radom smatra se svakodnevni rad zaposlenika osnovnih škola prema unaprijed utvrđenom radnom vremenu. Zaposlenici mogu izvršavati svoje poslovne obveze u prijepodnevnoj smjeni (prvoj smjeni) i poslijepodnevnoj smjeni (drugoju smjeni) tijekom svog radnog vremena. Smjenskim radom zaposlenika osnovnih škola smatra se rad pri kojem zaposlenik naizmjenično najmanje dva dana obavlja poslove u prijepodnevnoj i poslijepodnevnoj smjeni.

Prema Narodnim novinama (51/18) dvokratnim radom zaposlenika osnovnih škola smatra se svaki rad zaposlenika koji poslove obavlja tijekom dvije smjene u istome danu s prekidom

koji mora biti dulji od 90 minuta. Dvokratni radom ne smatra se sudjelovanje u radu učiteljskih i razrednih vijeća, sjednica, stručnih aktiva, održavanje roditeljskih sastanaka i informativnih razgovora s roditeljima. Smjenski rad i dvokratni rad isplaćuju se kao postotno uvećanje dnevne zarade za radni dan u kojemu je zaposlenik osnovnih škola izvršavao svoje poslovne dužnosti dvokratno ili u smjeni.

Posebni uvjeti rada nastavnika osnovnih škola, prema Narodnim novinama (51/18), dijele se na:

- Posebne uvjete rada učitelja u redovitim razrednim odjelima
- Posebne uvjete rada učitelja u posebnim razrednim odjelima
- Posebne uvjete rada za sve zaposlenike

Posebnim uvjetima rada učitelja u redovitim razrednim odjelima, prema Narodnim novinama (51/18), smatra se rad:

- U kombiniranom razrednom odjelu razredne/predmetne/ razredne i predmetne nastave
- U redovitom razrednom odjelu u koji je/su integriran/i učenik/ci s teškoćama u razvoju po redovitom/prilagođenom programu uz prilagodbu sadržaja
- S učenicima koji iz zdravstvenih razloga pohađaju nastavu u zdravstvenoj ustanovi neovisno o vrsti programa i organizaciji rada

Posebne uvjete rada učitelja u posebnim razrednim odjelima, prema Narodnim novinama (51/18), smatra se rad:

- U posebnom razrednom odjelu s učenicima s teškoćama u razvoju po redovitom/posebnom programu
- U odgojno-obrazovnoj skupini s učenicima s teškoćama po posebnom programu za stjecanje kompetencija u aktivnostima svakodnevnog života

Posebnim uvjetima rada za sve zaposlenike, prema Narodnim novinama (51/18), smatra se rad u osnovnim školama za koje je utvrđen status škole s otežanim uvjetima, u osnovnim školama do kojih ne postoji javni prijevoz, a udaljene su 50 kilometara od zaposlenikovog doma te rad učitelja koji tijekom jednog dana realiziraju nastavu u tri ili više škola.

Zbog rada u posebnim uvjetima nastavnici se isplaćuje dodatak na osnovnu plaću. U tablici 2 prikazana je raspodjela dodataka na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima.

**Tablica 2 Dodaci na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima**

<b>Nastavnici razredne/predmetne nastave</b>	Kombinirani razredni odjel s dva razreda - 15%	Kombinirani razredni odjel s tri razreda - 25%	Kombinirani razredni odjel s četiri i više razreda - 35%	U razredni odjel integriran je učenik s teškoćama u razvoju - 5%
<b>Nastavnici predmetne nastave</b>	U slučaju da realiziraju nastavu u tri ili više matičnih ili područnih škola - 5%			
<b>Nastavnici u redovitim odjelima sa integriranim učenicima sa teškoćama u razvoju</b>	Po redovitom programu uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta - 7%	Po posebnom programu uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta - 10%	Rad u zdravstvenoj ustanovi neovisno o programu i organizaciji rada - 7%	
<b>Nastavnici u posebnim odjelima sa integriranim učenicima sa teškoćama u razvoju</b>	Po redovitom programu uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta - 10%	Po posebnom programu uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta - 17%	Po posebnom programu za stjecanje kompetencija za aktivnosti u svakodnevnom životu - 17%	
<b>Zaposlenici osnovnih škola s otežanim uvjetima rada</b>	U slučaju da ne koriste druga prava iz posebnih propisa - 10%	U slučaju kada ne postoji javni prijevoz te u osobnoj organizaciji moraju prijeći najmanje 50 km u jednom smjeru jedan dan - 5%		

Izvor: Izrada autora

Prema podacima u *tablici 2* Dodaci na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima, dodaci za rad u posebnim uvjetima dijele se na pet podskupina. Prva podskupina odnosi se na nastavnike predmetne i razredne nastave kojima uvećanje osnovne plaće iznosi od 15% do 35% ovisno o broju razreda kojima predaju. Uz prethodno navedeno ukoliko je u razredni odjel integriran učenik s teškoćama u razvoju uvećanje osnovne plaće nastavnika povećava

se za 5%. U drugoj podskupini nalaze se nastavnici predmetne nastave koji realiziraju nastavu u tri ili više područnih ili matičnih škola i oni dobivaju uvećanje plaće za 5%.

Treća podskupina odnosi se na nastavnike u redovitim razrednim odjelima gdje su integrirani učenici sa teškoćama u razvoju. Uvećanje plaće nastavnika ovisi o programu koji će izvoditi u razrednim odjelima uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta. Ako nastavnici izvode nastavu po redovitom programu, njihova osnovna plaća uvećat će se za 7% ili 10% za izvođenje nastave po posebnom programu. U slučaju kada nastavnici izvode nastavu u zdravstvenoj ustanovi njihova osnovna plaća uvećat će se za 7%.

U četvrtu podskupinu svrstavaju se nastavnici u posebnim razrednim odjelima gdje su integrirani učenici s teškoćama u razvoju. Uvećanje plaće nastavnika ovisi o programu koji će izvoditi u razrednim odjelima uz prilagodbu svih ili pojedinih nastavnih predmeta. Ako nastavnici izvode nastavu po redovitom programu njihova osnovna plaća uvećat će se za 10% ili 17% za izvođenje nastave po posebnom programu. U slučaju kada nastavnici izvode nastavu po posebnom programu za stjecanje kompetencija za aktivnosti u svakodnevnom životu njihova osnovna plaća uvećat će se za 17%.

U petu i posljednju podskupinu svrstani su svi zaposlenici osnovnih škola s otežanim uvjetima rada. U slučaju kada nastavnici ne koriste druga prava iz posebnih propisa, a rade u osnovnoj školi s otežanim uvjetima, njihova plaća uvećat će se za 10%. Drugo uvećanje plaće koje vrijedi za sve zaposlenike osnovnih škola s otežanim uvjetima rada vezano je za putovanje do radnog mjesta. Pri nepostojanju javnog prijevoza te u privatnoj organizaciji prijevoza kada nastavnici moraju prijeći minimalno 50 kilometara u jednom smjeru jedan dan, dobit će uvećanje osnovne plaće za 5%.

Prema Narodnim novinama (51/18) ako zaposlenici ostvaruju pravo na uvećanje plaće na temelju više razloga, isplatit će im se uvećanje osnovne plaće u najviše dvije najpovoljnije osnove. Isto tako ako je drugim propisom uređeno pravo na uvećanje od 10% zbog rada u osnovnoj školi sa otežanim uvjetima rada, a ne koristi se niti jedno drugo pravo na uvećanje, zaposlenik sam bira koje će pravo koristiti te je o tome obvezan pisanim putem obavijestiti poslodavca.

## **2.2.2. Pravilnik o napredovanju i nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, odgajatelja i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima**

Prema Narodnim novinama (68/19) nastavnici u osnovnim školama mogu napredovati u sljedeća zvanja:

1. Mentor
2. Savjetnik
3. Izvrstan savjetnik

Kako bi nastavnik stekao zvanje mentora, prema Narodnim novinama (2019), mora posjedovati odgovarajuću razinu i vrstu obrazovanja te ispunjavati sljedeće opće uvjete:

- Minimalno pet godina radnog staža u obavljanju poslova učitelja, nastavnika, odgajatelja, ravnatelja ili stručnog suradnika u školskim ustanovama nakon položenog stručnog ispita
- Kontinuirani profesionalni razvoj u trajanju od najmanje 20 sati godišnje, odnosno 100 sati u pet godina
- Izvršene sve obveze vezane uz zvanje prema propisima pravilnika o napredovanju, osim u slučaju prvog napredovanja

Uz prethodno spomenute opće uvjete vezane za napredovanje nastavnika osnovnih škola u mentore, nastavnici, prema Narodnim novinama (68/19), moraju zadovoljiti i uvjete izvrsnosti koji su sljedeći:

- Usvojenost minimalno pet ishoda učenja iz svakog skupova učenja koji su definirani od strane ministarstva
- Minimalno sakupljenih 30 bodova iz najmanje četiri kategorije, među kojima je obvezna kategorija vezana za unaprjeđivanje školskog rada

Prema Narodnim novinama (68/19) nastavnici osnovnih škola koji napreduju u zvanje mentora moraju za vrijeme trajanja svojeg zvanja izvršiti pojedine zadatke. Mentori za vrijeme svojeg vremenskog trajanja zvanja moraju minimalno šest sati godišnje educirati kolege, studente srodnih studija i slično. Ukoliko pripravnici i studenti zatraže mentorstvo od nastavnika u zvanju mentora, nastavnik mora prihvatiti mentorstvo. Mentori moraju sudjelovati u e-Savjetovanjima o dokumentima iz područja obrazovanja te u minimalno jednom projektu godišnje na školskoj, županijskoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Isto tako

nastavnici u zvanju mentora moraju objaviti najmanje jedan besplatan i javno dostupan digitalni obrazovni sadržaj ili stručni članak.

Prema Narodnim novinama (68/19) nastavnici koji žele steći zvanje savjetnika moraju poput nastavnika koji žele steći zvanje mentora zadovoljiti određene opće uvjete kako bi postali savjetnikom. Opći uvjeti koje nastavnici moraju zadovoljiti kako bi stekli zvanje savjetnika su sljedeći:

- Minimalno deset godina radnog staža u obavljanju poslova učitelja, nastavnika, odgajatelja, ravnatelja ili stručnog suradnika u školskim ustanovama nakon položenog stručnog ispita
- Kontinuirani profesionalni razvoj u trajanju od najmanje 30 sati godišnje, odnosno 150 sati u pet godina
- Minimalno pet godina provedenih u zvanju mentora
- Izvršene sve obveze vezane uz zvanje prema propisima pravilnika o napredovanju, osim u slučaju prvog napredovanja

Uz opće uvjete, prema Narodnim novinama (68/19), moraju zadovoljiti i sljedeće uvjete izvornosti za savjetnike:

- Usvojenost minimalno šest ishoda učenja iz svakog skupova učenja koji su definirani od strane ministarstva
- Minimalno sakupljenih 60 bodova iz najmanje četiri kategorije, među kojima je obvezna kategorija vezana za unaprjeđivanje školskog rada

Prema Narodnim novinama (68/19) zadaci savjetnika za vrijeme njihovog zvanja preslika su zadacima nastavnicama u zvanju mentora uz dvije promjene. Za razliku od mentora savjetnici moraju minimalno deset sati godišnje educirati kolege, studente srodnih studija i slično. Druga razlika u odnosu na mentore je u broju objavljenih besplatnih i javno dostupnih digitalnih obrazovnih sadržaja ili stručnih članaka. Za razliku od mentora koji moraju objaviti minimalno jedan besplatni i javno dostupni digitalni obrazovni sadržaj ili stručni članak, savjetnici moraju objaviti minimalno dva besplatnih i javno dostupnih digitalnih obrazovnih sadržaja ili stručnih članaka.



Prema Narodnim novinama (68/19) savjetnici svojim zalaganjem i dobrim radom mogu napredovati u izvrsne savjetnike. Kao što i u prethodna dva slučaja tako i izvrsni savjetnici moraju zadovoljiti određene opće uvjete koji su sljedeći:

- Minimalno petnaest godina radnog staža u obavljanu poslova učitelja, nastavnika, odgajatelja, ravnatelja ili stručnog suradnika u školskim ustanovama nakon položenog stručnog ispita
- Kontinuirani profesionalni razvoj u trajanju od najmanje 40 sati godišnje, odnosno 200 sati u pet godina
- Minimalno pet godina provedenih u zvanju savjetnika
- Izvršene sve obveze vezane uz zvanje prema propisima pravilnika o napredovanju, osim u slučaju prvog napredovanja

Uz opće uvjete, prema Narodnim novinama (68/19), moraju zadovoljiti i uvjete izvrsnosti za izvrsne savjetnike:

- Usvojenost svih ishoda učenja iz svakog skupova učenja koji su definirani od strane ministarstva
- Minimalno sakupljenih 80 bodova iz najmanje četiri kategorije, među kojima je obvezna kategorija vezana za unaprjeđivanje školskog rada i unaprjeđenje obrazovnog sustava

Prema Narodnim novinama (68/19) izvrsni savjetnici kao i u prethodna dva zvanja imaju svoje određene zadatke koji su slični prethodnima, ali se razlikuju u dvije stvari od prethodnih. Za razliku od mentora i savjetnika koji moraju najmanje šest odnosno osam sati godišnje educirati kolege, studente srodnih studija i slično, izvrsni savjetnici moraju ih educirati minimalno deset sati godišnje. Isto tako za razliku od mentora i savjetnika, izvrsni savjetnici moraju objaviti minimalno tri besplatnih i javno dostupnih digitalnih obrazovnih sadržaja ili stručnih članaka.

Prema Narodnim novinama (68/19) trajanje zvanja mentora, savjetnika i izvrsnog savjetnika iznosi pet godina. Nastavnici kojima je tri puta za redom pripala čast da budu izabrani u zvanje izvrsnog savjetnika, isto to zvanje stječu trajno. Isto tako nastavnici koji imaju više od 35 godina mirovinskog staža u obrazovanju, stečeno zvanje zadržavaju kao i u prethodnome slučaju trajno.

**Tablica 3 Kriteriji vrednovanja stručno-pedagoškog rada**

Kategorija	Aktivnost s kojom je moguće ostvariti najviše bodova
Organizacija i/ili provedba natjecanja te mentorstvo učenicima, studentima i pravnicima	Mentorstvo učenicima koji sudjeluju na natjecanjima na međunarodnoj razini - 3 boda
Predavanja i/ili radionice	Održavanje predavanja i/ili radionica na međunarodnoj razini ili dijeljenje primjera dobre prakse primjenom inovativnih metoda proučavanja - 4 boda
Online edukacije	Vođenje ili održavanje online edukacija na međunarodnoj razini - 4 boda
Rad u stručnim vijećima, udrugama i slično	Neposredni odgojno-obrazovni rad s učenicima sa teškoćama ili sa darovitim učenicima izvan školske ustanove - 3 boda
Stručni članci, nastavni materijali i obrazovni sadržaji	Autorstvo ili suautorstvo udžbenika ili digitalnih obrazovnih sadržaja te izrada i objavljivanje otvorenih obrazovnih sadržaja za cijelu školsku godinu - 6 bodova
Projekti	Vođenje i koordiniranje višegodišnjeg projekta na međunarodnoj razini - 5 bodova
Unaprjeđenje rada škole	Vođenje regionalnog centra kompetitivnosti u tekućoj godini – 3 boda
Unaprjeđenje obrazovnog sustava	Pripremanje i provođenje obrazovnog istraživanja na međunarodnoj razini ili za sudjelovanje u eksperimentalnom programu u skladu sa ZOO - 4 boda

Izvor: Izrada autora

Nastavnici stječu bodove koji su im potrebni kroz osam različitih kategorija. U tablici 3 Kriteriji vrednovanja stručno-pedagoškog rada prikazane su kategorije i aktivnosti kojima je moguće postići najviše bodova. Prva kategorija odnosi se na organizaciju i/ili provedbu rada te mentorstvo. U prvoj kategoriji je moguće na više načine ostvariti bodove. Najviše bodova u prvoj kategoriji može se ostvariti mentorstvom učenicima koji sudjeluju na natjecanjima na međunarodnoj razini i na taj način se mogu ostvariti tri boda.

Druga kategorija bodova koje nastavnici ostvaruju u svrhu svojih napredovanja su predavanja i/ili radionice. U ovoj kategoriji kao i u prethodnoj moguće je ostvariti bodove na više načina,

a najveći broj bodova ostvaruje se predavanjima i/ili radionicama na međunarodnoj razini ili dijeljenjem primjera dobre prakse primjenom inovativnih metoda proučavanja. Spomenutim radnjama nastavnici u ovoj kategoriji mogu ostvariti četiri boda.

Treća kategorija su online edukacije. U ovoj kategoriji nastavnici najveći broj bodova ostvaruju sa vođenjem ili održavanjem online edukacija na međunarodnoj razini te će tako ostvariti četiri boda. Slijedi kategorija rada u stručnim vijećima, udrugama i sl. U spomenutoj kategoriji nastavnici najveći broj bodova mogu ostvariti neposrednim odgojno-obrazovnim radom s učenicima sa teškoćama ili darovitim učenicima izvan školske ustanove. Radom s učenicima sa teškoćama ili darovitim učenicima izvan školske ustanove, nastavnici će ostvariti tri boda u navedenoj kategoriji.

Nakon kategorije rada u stručnim vijećima, udrugama i sl. slijedi kategorija stručnih članaka, nastavnih materijala i obrazovnog sadržaja. U navedenoj kategoriji najviše bodova moguće je dobiti pri autorstvu ili suautorstvu udžbenika ili digitalnih obrazovnih sadržaja te izradom i objavljivanjem otvorenih obrazovni sadržaja za cijelu školsku godinu. Jednim od spomenutih postignuća nastavnik će ostvariti šest bodova u ovoj kategoriji. Zatim slijedi kategorija projekata. U kategoriji projekata uz ostale aktivnosti izdvaja se vođenje i koordiniranje višegodišnjeg projekta na međunarodnoj razini zbog čega nastavnici ostvare pet bodova.

Zadnje dvije kategorije vezane su uz unaprjeđenje. U kategoriji unaprjeđenja rada škole jednom aktivnošću moguće je ostvariti najviše tri boda po godini. Tri boda zasluže oni nastavnici koji su zaslužni za vođenje regionalnog centra kompetitivnosti u tekućoj godini. U zadnjoj kategoriji koja je vezana za unaprjeđenje obrazovnog sustava moguće je od jedne aktivnosti ostvariti najviše četiri boda. Četiri boda ostvare nastavnici koji su pripremili i provodili obrazovno istraživanje na međunarodnoj razini te za sudjelovanje u eksperimentalnom programu u skladu sa ZOO.

### **2.3. Važnost motivacije nastavnika za obrazovni sustav**

Bietenbeck (2011) tvrdi kako su se brojni istraživači i stručnjaci složili da nastavnici bitno utječu na uspjehe učenika u školi te time utječu na uspješnost obrazovnog sustava. Woessmann (2011) tvrdi kako su brojni važni ljudi shvatili kako razlika u kvaliteti nastavnika utječe i na izvedbu učenika. Drugim riječima pri postojanju kvalitetnijih nastavnika rezultati učenika su bolji.

Prema Ruby (2001 prema Bal Tastan i suradnici, 2017) nastavnici korištenjem praktične znanosti i laboratorijskih zadataka mogu mnogo jasnije objasniti i definirati potrebno gradivo te tako dodatno razvijati analitičke sposobnosti učenika. Razvojem navedenih sposobnosti kod učenika nastavnici doprinose napretku obrazovnog sustava i samog obrazovanja učenika. Uz navedene vještine nastavnici moraju kod svojih učenika razvijati sposobnosti samostalnog rješavanja problema i zadataka koji se od njih očekuju. Za razvitak navedenih sposobnosti kod učenika od nastavnika zahtjeva određene sposobnosti i motivaciju kako bi bili uspješni u svojim zadacima.

Clotfelter, Ladd, i Vigdor (2007) tvrde kako ljudi koji su zaduženi za istraživanje i unaprjeđivanje obrazovnog smatraju kako su nastavnici različiti po svojoj kvaliteti, a njihova kvaliteta ima veliku ulogu u djelovanju obrazovnog sustava. Znajući važnost nastavnika za obrazovni sustav stručnjaci pokušavaju istražiti što najviše utječe na motivaciju nastavnika kako bi se time dodatno unaprijedio i sami obrazovni sustav.

Rockstroh (2013) tvrdi kako je potrebno istražiti koje karakteristike kod nastavnika izazivaju najbolje rezultate nastavnika: Istraživanjem spomenutih karakteristika omogućit će se školama da učenike obrazuju na novi jedinstveni način što će bitno pozitivno utjecati na cjelokupni obrazovni sustav.

Mazmuder (2014 prema Bal Tastan i suradnici, 2017) tvrdi kako su učenici različiti te se tako razlikuju i prema faktorima koji ih motiviraju. Moguće je kako to nije samo jedan faktor, već postoji kombinacija faktora koja pozitivno utječe na učenikovu motivaciju za učenjem. Motivacija kod učenika potrebna je kako bi učenik ostvario neko postignuće. Isto tako Rockstroh (2013 prema Bal Tastan i suradnici, 2017) tvrdi kako su nastavnici jedan od najdominantnijih školskih i obrazovnih faktora koji utječu na postignuća učenika. Bietenbeck (2011) tvrdi kako su se brojni istraživači i stručnjaci složili da nastavnici bitno utječu na uspjehe učenika u školi te time utječu na uspješnost obrazovnog sustava.

Bal Tastan i suradnici (2017) tvrde kako je za sve one koji se bave obrazovnim sustavom veoma važno da razumiju što je potrebno kako bi nastavnici što bolje podučavali svoje učenike. Razumijevanjem prethodnoga, vlade i ministarstva olakšat će si krojenje obrazovnog sustava te će obrazovni sustav napredovati.

Bernaus, Gradner i Wilson (2009) tvrde kako motivacija nastavnika utječe na odabir strategije kako pristupiti učenicima što utječe na motivaciju samih učenika. Roth i ostali (2007 prema

Han i Yin, 2016) proveli su istraživanje te su dokazali kako predanost nastavnika prema radu najviše utječe na motivaciju i rezultat učenika.

Deci i suradnici (1981 prema Han i Yin, 2016) tvrde da atmosfera u učionicama ovisi o kontroli ili autonomnosti nastavnika. Prema njihovim tvrdnjama nastavnici koji imaju veću autonomnost, stvaraju motivirajuću i pozitivniju atmosferu za učenike. S druge strane nastavnici koje se više kontrolira, stvaraju manje motivirajuću i negativnu atmosferu za svoje učenike. Drugim riječima, bilo bi bolje za obrazovni sustav kada bi ministarstva i ljudi koji su zaduženi za obrazovni sustav dopustili više slobode nastavnicima u njihovom radu što bi imalo pozitivniji utjecaj na obrazovni sustav.

Prema Clotfelter, Ladd, i Vigdor (2007) ljudi koji su zaduženi za obrazovnu politiku najviše pozornosti moraju staviti na pronalaženja direktnog načina kako da iskusne i efikasne nastavnike spoje sa učenicima kojima su oni najpotrebniji.

### **3. MOGUĆNOST PRIMJENE VARIJABILNOG NAČINA NAGRAĐIVANJA ZA NASTAVNIKE**

Baker (1992 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) te Holmstrom i Milgrom (1991 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) tvrde da se zbog postojanja informacijske asimetrije može ustanoviti kako je obrazovanje kompleksno i višedimenzionalno. Prema Prendergast (1999 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) agencijska teorija između agenta i principala nije efikasna pri provođenju varijabilnog načina nagrađivanja i postojanju informacijske asimetrije. Agencijskom teorijom ne bi se obuhvatile sve važne odrednice misije organizacije što bi prouzročilo probleme. Ugovori koji su vođeni agencijskom teorijom uzrokovali bi preveliku koncentraciju agenata na aspekte koji su navedeni u ugovoru zbog čega bi aspekti koji nisu navedeni u ugovoru iznimno bili zakinuti.

Marsden i Belfield (2006) tvrde kako je za dobar program varijabilnog nagrađivanja potrebno uklopiti teoriju očekivanja, menadžment pomoću ciljeva te agencijsku teoriju. Potrebno je riješiti problem kako uskladiti ciljeve nastavnika s novim ciljevima škola. U poslovnom svijetu, menadžment ovisi o znanju i stručnosti osoblja kako bi postavili ciljeve koji odgovaraju profilu osoblja te korake kako postići te ciljeve. Iz tog razloga potrebno je razmjenjivati informacije oko zadataka i postavljenih ciljeva kako bi se osiguralo da su realni i ostvarivi. Brehm, Imberman i Lovenheim (2017) tvrde da varijabilni sustavi nagrađivanja moraju biti dizajnirani tako da nagrada dobivena za rad odgovara riziku spomenutog rada.

Ali (2009) tvrdi kako je kompenzacijski paket za nastavnike od velike važnosti pri osiguravanju dovoljnog broja kvalitetnih nastavnika u školama. Dobre plaće i uvjeti rada mogu pomoći pri privlačenju, razvoju i pridobivanju sposobnih i efikasnih nastavnika.

#### **3.1. Oblikovanje varijabilnih sustava nagrađivanja za nastavnike**

Murnane i Cohen (1986 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) tvrde da postoje dva problema pri oblikovanju varijabilnog sustava nagrađivanja. Prvi problem odnosi se na teškoće u nadzoru rada. Rad nastavnika nije lako mjeriti kao što je to rad prodavača, doktora ili odvjetnika. Kod izvedbe nastavnika ne postoji određena jedinica rada ili proizvod kojim bi se mogao mjeriti rad nastavnika.

Danielson (1996 prema Liang i Akiba, 2013) je osmislio Danielsonov model koji bi mogao pripomoći u usvajanju varijabilnog nagrađivanja jer bi se tim modelom mogao mjeriti rad i izvedba nastavnika. Danielsonov model (1996 prema Liang i Akiba, 2013) sačinjen je od sljedećih komponenata:

- Planiranje i priprema rada
- Atmosfera u učionici
- Instrukcije
- Profesionalne dužnosti

Komponenta planiranja i pripreme rada obuhvaća znanje o sadržaju i pedagogiju. Pod atmosferom u učionici podrazumijeva se poštovanje i povezanost između nastavnika i učenika. Instrukcijama smatraju se aktivnosti poput angažmana samih učenika.

Drugi problem prema Murnaneu i Cohenu (1986 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) je timska produktivnost. Većinu svog radnog vremena nastavnici provedu radeći u timu. Uvođenjem varijabilnog načina nagrađivanja postoji mogućnost smanjenja poticaja nastavnika za suradnjom, a time bi patio i cijeli školski učinak.

Prendergast (1999 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) tvrdi da kada bi se varijabilno nagrađivanje temeljilo na timskom učinku, a ne na pojedinačnom, atmosfera i timski duh unutar škole ne bi bio narušen. U drugu ruku, povećanjem kvantitete grupe povećava se vjerojatnost jednog drugog problema, a to su osobe koje će se provlačiti na temelju rezultata ostalih.

Prema Murnanu i Cohenu (1986 prema Podgurskyu i Springeru, 2007) varijabilni način nagrađivanja mora dati odgovor na dva sljedeća pitanja kako bi bio efikasan:

- Zašto radnik X dobiva varijabilnu nagradu, a ja ne?
- Što ja moram napraviti kako bih dobio varijabilnu nagradu?

Prema Liang i Akiba (2013) nadzor nad radom nastavnika ovisi o mnogo različitih faktora. Najvažniji faktori za nadzor nastavnika su:

1. Procjenjivači
2. Metode procjenjivanja
3. Podaci koji se koriste

Prema Liang i Akiba (2013) različiti procjenjivači imaju različit stupanj stručnosti, iskustva te sposobnosti u procjenjivanju rada i izvedbe. Iz tog razloga veoma je važno shvatiti kako će valjanost i pouzdanost procjena određenih procjenjivača bitno varirati. Zbog kompleksne prirode nastavničkog posla potrebno je biti jako oprezan s odabirom procjenjivačkih metoda. Različite procjenjivačke metode uzimaju u obzir različite aspekte nastavničkog posla. Iz tog razloga je isto tako moguće da će se dobivene procjene znatno razlikovati. Podaci koji se koriste za procjenu koriste se kao povratna informacija nastavnicima na koje aspekte bi se trebali fokusirati pri izvođenju poslova.

Peterson (2004 prema Liang i Akiba, 2013) tvrdi da su najučestaliji procjenjivači u nastavničkom poslu ravnatelji. Prema Medleyu i Cokeru (1987 prema Liang i Akiba, 2013) te Petersonu (2000 prema Liang i Akiba, 2013) rezultati valjanosti i pouzdanosti ravnateljeve procjene su pomiješani i trenutačno neuvjerljivi. Prijašnje studije pokazale su malu preciznost prosudbe od strane ravnatelja.

Prema Milanowskom (2004 prema Liang i Akiba, 2013) ravnatelji kao procjenjivači posjeduju još jednu manu. Ravnatelji kao procjenjivači vrlo često blago ocjenjuju svoje nastavnike kako bi im povećali radnu uspješnost, a pogotovo kada se radi o vrlo bitnim poslovima i aktivnostima.

S druge strane prema Gallagheru (2004 prema Liang i Akiba, 2013), Milanowskom (2004 prema Liang i Akiba, 2013) te Kimballu i suradnicima (2004 prema Liang i Akiba, 2013 ) postoji pozitivna veza između procjenjivanja rada nastavnika od strane ravnatelja i rezultata učenika na ispitima. Pouzdanost navedenih rezultata uglavnom je slaba ili u najbolju ruku skromna.

Jacob i Lefgren (2008 prema Liang i Akiba, 2013) tvrde kako su ravnatelji znatno efikasniji u identificiranju i razlikovanju najboljih od najlošijih nastavnika. Do problema u procjeni ravnatelja dolazi pri procjenjivanju nastavnika koji se nalaze između najboljih i najlošijih nastavnika.

Prema Liang i Akiba (2013) važni procjenjivači za rad nastavnika mogu biti i njihovi kolege. Goldstein (2007 prema Liang i Akiba, 2013 ) tvrdi da nastavnici koji su prepoznati kao izvrsni mogu poslužiti kao osobe za konzultaciju te mogu poslužiti kao odlični procjenjivači svojih kolega.

Petersen (2000 prema Liang i Akiba, 2013 ) tvrdi da za dobru procjenu nastavničkog rada ne bi bilo loše angažirati i vanjske suradnike. Vanjski suradnici bili bi neovisni promatrači iz



drugih školskih okruga. Njihova stručnost i kredibilnost mogla bi mnogo pomoći kredibilnosti procjene.

Metoda procjena nastavnika koja je najzastupljenija u svijetu prema Petersenu (2004, prema Liang i Akiba, 2013 ) je procjena nastavnika od strane ravnatelja te sastanci prije i poslije procjene. Liang i Akiba (2013) smatraju kako se problem javlja kada se treba osloniti na jednu ili dvije formalne procjene od strane ravnatelja. Smatraju kako je ovo ozbiljan problem iz razloga što njihova nastavnička sposobnost i efektivnost neće doći do izražaja u kratkom posjetu od strane ravnatelja koji ih tim posjetom procjenjuje.

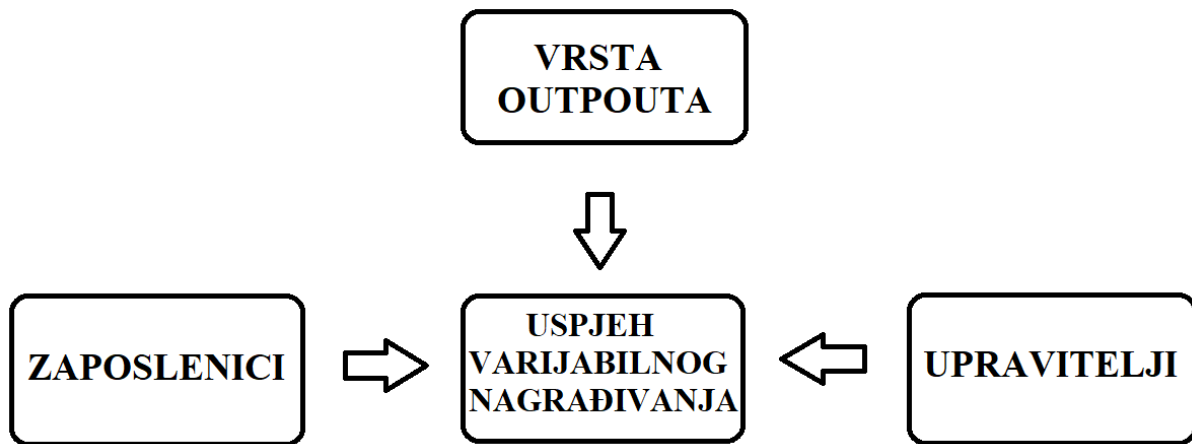
Liang i Akiba (2013) tvrde kako su podaci koji se koriste za procjenu nastavnika podaci poput postignuća učenika, nastavničke prakse, profesionalnog razvoja te povratne informacije od strane učenika i njihovih roditelja. Peterson (2000 prema Liang i Akiba, 2013) tvrdi da je zbog važnosti nastavnika za učenike, od velike važnosti za procjenu koristiti između ostaloga i podatke o postignućima učenika.

Harris i MacCaffrey (2010 prema Liang i Akib, 2013) tvrde da je korištenje rezultata sa testova učenika jedna od vodećih i brzorastućih metoda. Ova vrsta podataka prikuplja se uspoređujući rezultate testova učenika u odnosu na prethodnu godinu. S druge strane Newton i suradnici (2010 prema Liang i Akiba, 2013) i Sass (2008 prema Liang i Akiba, 2013), svojim su istraživanjima ustvrdili kako ova vrsta podataka može znatno varirati s obzirom na vrijeme ili razrede te kako tvrdi Lockwood i suradnici (2007 prema Liang i Akiba, 2013) s obzirom i na testove.

Bohnet i Eaton (2003 prema Cailler, 2010) definirali su teorijski okvir uspješnog sustava varijabilnog nagrađivanja. Uspjeh u ovom teorijskom okviru je subjektivna riječ. Uspjeh je definiran kao motiviranje nastavnika da unaprijede učenje te adekvatno povežu podatke koje njihovi učenici moraju naučiti kako bi primili odgovarajuću financijsku nagradu. U teorijskom okviru navedenu su tri nezavisna i slobodna uvjeta koji moraju biti ispunjeni kako bi sustav varijabilnog nagrađivanja ispravno funkcionirao. Prvi nezavisni i slobodni uvjet koji je potrebno ispuniti je vrsta outputa, a taj output mora biti izražen kvantitativno te povezan sa pojedinačnim zaposlenikom i pojedinačnim zadatkom. Drugi uvjet koji mora biti ispunjen za uspješnu provedbu varijabilnog sustava nagrađivanja su zaposlenici koje se može motivirati financijskim nagradama. Treći i posljednji uvjet koji je potrebno ispuniti za pravilno funkcioniranje varijabilnog sustava nagrađivanja su upravitelji. Ovaj teorijski okvir pretpostavlja kako su zaposlenici pod nadzorom jednog upravitelja te kako zaposlenici točno

znaju kakav output mora proizaći iz njihove izvedbe. Svaki od navedenih uvjeta direktno utječe na izvedbu i efikasnost varijabilnog sustava nagrađivanja.

**Slika 1** Uvjeti koji su potrebni za dizajniranje uspješnog programa varijabilnog nagrađivanja



Izvor: Izrada autora

Prema Cailleru (2010) glavni zadatak nastavnika je podučavanje učenika, ali podučavanje može obuhvatiti više razreda ili različitih zadataka. Učitelji razredne nastave drže nastavu svojim učenicima iz više različitih predmeta kao što su matematika, hrvatski, priroda i društvo i sl. Iz tog razloga nastavnici moraju biti sposobni posjedovati i upravljati znanjem iz više predmeta, a ocjenjivat će se na temelju napretka u dva ili četiri odabrana predmeta. Iz tog razloga postoji mogućnost kako će se učitelji razredne nastave specijalizirati za određene predmete u kojima njihovi učenici trenutačno ne briljiraju. S druge strane nastavnici predmetne nastave specijaliziraju se u jednom do dva predmeta čiju nastavu i izvode u školama. Važno je ne zaboraviti da nastavnici nisu samo instruktori koji podučavaju, već je njihova uloga znatno veća nego što se to možda misli i vidi. Nastavnici, uz podučavanje, svoje učenike moraju disciplinirati i savjetovati te iz tog razloga moraju obavljati više dužnosti istovremeno. Shulman (1986 prema Cailler, 2010) tvrdi da odlični nastavnici ne moraju biti odlični iz više predmeta, a pristup od strane nastavnika koji odgovara pojedinim učenicima ne mora odgovarati svima. Iz ovoga proizlazi kompleksnost nastavničkog posla te razlog zbog kojeg je teško mjeriti rezultate rada nastavnika.

Prema Cailleru (2010) testovi kojima pristupaju učenici se rangiraju prema razinama postignuća, postocima ili promilima te su iz toga razloga rezultati kvantitativni što je pozitivno za sustav varijabilnog nagrađivanja kako bi se lakše mjerila izvedba nastavnika.

Crewson (1997 prema Cailler, 2010), Perry (1996 prema Cailler, 2010 ) te Perry i Wise (1990 prema Cailler, 2010) tvrde kako su rezultati vezani uz motiviranje nastavnika financijskim nagradama dali različite odgovore s obzirom da li nastavnici rade u privatnoj ili javnoj školi. Prema Borzagi i Tortiau (2006 prema Cailler, 2010) te Ellicksonu (2002 prema Cailler, 2010) nastavnici koji rade u javnom sektoru više su motivirani nagradama koje nisu vezane uz financije, već kao što tvrde Hanushek i Rivken (2007 prema Cailler, 2010 ) nastavnike koji su zaposleni u javnim školama lakše je motivirati boljim radnim uvjetima nego novcem. Tye i O'Brien (2002 prema Cailler, 2010) tvrde kako najveći broj nastavnika napušta svoju profesiju iz razloga kao što su papirologija, ponašanje učenika, nedostatak podrške od strane roditelja učenika te neodgovorna administracija.

Prema teoriji Leonarda Whitea iz 1929. godine, Milakovich i Gordon (2007 prema Cailler, 2010) tvrde kako organizacija mora biti strukturirana na način da svaki zaposlenik odgovara samo jednom pojedincu na svakoj razini organizacijske strukture. Prema Cailleru (2010) teorija Leonarda White definira da nastavnici ne smiju dobivati zadatke i ciljeve od više osoba, već od strane samo jedne osobe. U većini slučajeva nastavnici imaju relativno čist lanac nadređenosti te znaju i svjesni su kako je njihov nadređeni ravnatelj. Prema Bohnetu i Eatonu (2003 prema Cailler, 2010) unatoč čistom lancu nadređenosti nastavnicima i dalje nisu dovoljno definirani i jasni ciljevi te zadaci koje moraju obavljati. Razlog tome leži u konstantnom mijenjanju nadređenih koji imaju različite ciljeve ili zbog većeg broja nadređenih koji nastavnicima daju zadatke i ciljeve koje moraju ispuniti.

Neal (2011) je identificirao probleme koje je potrebno riješiti pri izradi i dizajniranju cjelokupnog programa varijabilnog nagrađivanja:

- Postavljanje previsokih normi
- Nepravilno hendikepiranje
- Uporaba krivog uzorka
- Postavljanje i zadržavanje linije
- Subjektivne procjene
- Nakupljanje

Neal (2011) postavljanje previsokih standarda definira kao problem državnih vlasti koje na silu i pritiskom žele postaviti visoke norme u obrazovanju, a nisu svjesni kako taj pritisak može postići kontraproduktivni efekt od onoga koji se želio postići. Jasno je kako se norme ne smiju postaviti niti prenisko jer postavljanje niskih normi neće potaknuti nastavnike kako bi uložili veći napor u svoju izvedbu. Vrlo je jasno da svi programi varijabilnog nagrađivanja moraju riješiti problem u obliku mjerenja izvedbe te se upravo ovdje pojavljuje druga pogreška pri dizajniranju programa varijabilnog nagrađivanja kojeg je Neal nazvao nepravilno hendikepiranje. Vlast i politika vrlo često usvajaju istraživačke pristupe čiji su rezultati ispod željenih i potrebnih. Programi koji se temelje na statističkim procjenama kao što su programi varijabilnog sustava nagrađivanja moraju biti dizajnirani sa velikom oprežnošću kako se ne bi previdjela neka pogreška ili mana. Nastavnik bi mogao napustiti svoje učenike u slučaju postavljanja prezahtjevnih normi za njegove trenutne učenike u odnosu na ostale. Jedna od grešaka koja je moguća pri izradi programa sustava varijabilnog nagrađivanja je odabir krivog uzorka. Najbolja varijabla pomoću koje se mjeri izvedba nastavnika je napredak učenika u odnosu na prošle godine. Problem koji je potrebno riješiti pri ovoj mjeri je kako odrediti za koliki dio napretka učenika, u odnosu na prošle godine, su zaslužni sami nastavnici.

Neal (2011) kao četvrti problem pri dizajniranju programa varijabilnog nagrađivanja spominje poteškoće koje se pojavljuju pri održavanju cjelovitosti radnih normi tijekom vremena. Neal (2011) tvrdi kako: "Pretpostavlja se kako političke organizacije koje zastupaju nastavnike izvršavaju prikriveni pritisak na organizacije koje obavljaju testiranja. Svrha pritiska je da bi se olakšale procjene nastavnika, a da se pri tome budu jednako kao i do sada. Kada bi političke organizacije uspjele u svojem naumu smanjio bi se pritisak na nastavnike što bi imalo negativni utjecaj na njihovu izvedbu i samim time na učenike." Drugim riječima, zbog smanjenja pritiska na nastavnike, smanjit će se i njihova učinkovitost što će se negativno odraziti na njihov rad ali i na same učenike. Ovaj problem Neal (2011) je nazvao postavljanje i zadržavanje linije, ime problema odaje i jasno rješenje spomenutog problema. Korištenjem subjektivnih normi kao što se koriste u privatnom sektoru pojavljuje se problem što plaće nastavnika rastu nevezano za to da li se njihova izvedba poboljšala ili nije. Posljednji problem koji Neal (2011) definira je nakupljanje. Problem se javlja zbog toga što nastavnik nema samo jednog učenika, već više njih. Potrebno je pretpostaviti kako je pronađena savršena procjena za izvedbu nastavnika te se nastavnici rangiraju prema njihovim izvedbama. Neal (2011) tvrdi: „Zamislite nastavnika X koji ima dva učenika koji su postigli

150 bodova iz matematike na početku godine te su na kraju godine postigli 155, odnosno 160 bodova. S druge strane imamo nastavnika Y koji isto tako ima dva učenika koji su na početku godine iz matematike zabilježili 100, odnosno 200 bodova te su na kraju godine popravili svoje rezultate na 110, odnosno 205 bodova. Problem koji se javlja pri procjeni je koji nastavnik je postigao bolji rezultat kako bi ih se moglo pravedno rangirati.“ Drugim riječima, potrebno je naći način kako će se rangirati nastavnici sa jednakim učinkom. U ovom slučaju nastavnik X imao je dva podjednaka učenika, dok je nastavnik Y imao dva različita učenika s obzirom na njihov prethodni rezultat ispita. Vjerojatnije je kako je bilo teže postići rezultate nastavniku Y sa dva različita učenika s obzirom na njihov prethodni rezultat ispita jer se morao prilagoditi i lošijem i boljem učeniku, dok je nastavnik X imao dva podjednaka programa te nije imao potrebu imati dva različita pristupa, već mu je jedan pristup bio sasvim dovoljan.

### **3.1.1. Sustavi varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Sjedinjenim Američkim Državama**

Prema Podgurskyu i Springeru (2006), Ingvarsonu, Kleinhenzu i Wilkinsonu (2007), Liang i Akiba (2014) te Kellyu i suradnicima (2000) u Sjedinjenim Američkim Državama dizajnirano je i trenutno se provodi ili se provodilo deset sustava varijabilnog nagrađivanja za nastavnike.

**Tablica 4 Sustavi varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Sjedinjenim Američkim Državama**

<b>Ime programa</b>	<b>Mjesto uvođenja</b>	<b>Godina uvođenja</b>	<b>Nagrađivanje pojedinca ili cjelokupne škole</b>
ProComp	Denver	2004. godina	Pojedinačno i cjelokupne škole
GREAP	Teksas	2006. godine	Cjelokupne škole
STAR	Floride	2006./07. godina	Pojedinačno
Q-comp	Minnesota	2005. godina	Cjelokupne škole
TAP	9 saveznih država SAD-a	1999. godina	Pojedinačno
Program u Iowi	Iowa	/	/
Program u Douglas Cityu	Douglas City	/	Pojedinačno

PBTE	Missouri	1983. godina	Pojedinačno
Program u Marylandu	Maryland	20. stoljeće	Cjelokupne škole
Program u školskom okrugu Charlotte-Mecklenburg	Školski okrugi Charlotte-Mecklenburg	1991. godina	Cjelokupne škole

Izvor: Izrada autora

Podgursky i Springer (2006) tvrde da je program varijabilnog nagrađivanja za nastavnike ProComp nakon petogodišnjeg dizajniranja i usavršavanja usvojen u proljeće 2004. godine u Denveru. Program se dijeli na četiri komponente koje omogućavaju nastavnicima da zarade svoje nagrade kroz deset elemenata ili mogućnost učenja. Komponente uključuju: znanje i sposobnosti, profesionalnu procjenu, tržišne poticaje i napredak učenika. Nagrade mogu zaslužiti pojedinačno nastavnici, ali i škole, a te iste nagrade su iznosile maksimalno 2 000 američkih dolara. Program je plaćen 25 milijuna američkih dolara od strane građana Denvera te je od četverogodišnjeg pilot sustava napredovao do sustava koji je raširen diljem cijelog SAD-a.

Drugi program varijabilnog nagrađivanja u SAD-u, prema Podgurskyu i Springeru (2006), je Program tekšaškog guvernera za izvrsnost nastavnika. Ovaj sustav varijabilnog nagrađivanja pokrenut je 2006. godine od strane tekšaškog guvernera Ricka Perrya te je uloženo 10 milijuna dolara godišnje u provedbu programa. Tekšaški program je zapravo sastavljen od tri potprograma: pilot programa, program stipendija i programa koji se odnosio na okruge. Kako bi sudjelovale u ovom programu škole moraju biti u gornjoj trećini po pitanju postotka ekonomski ugroženih učenika. Pojedinačne nagrade dijele se u rasponu od 60 tisuća američkih dolara godišnje do 220 tisuća američkih dolara godišnje. Škole 75% sredstava moraju iskoristiti za izravne poticaje za svoje stalno zaposlene nastavnike. Drugih 25% sredstava mogu iskoristiti u obliku direktnih poticaja za ostale zaposlenike, profesionalni razvoj, mentorstva, programe za zapošljavanje i zadržavanje efikasnih nastavnika te ostale programe. U program stipendija ulaže se 100 milijuna američkih dolara godišnje, a stipendije se odobravaju u iznosu od 40 do 295 tisuća američkih dolara godišnje. Poput pilot programa, uvjeti za prijavu škola su jednaki kao i postotak sredstava koji se može trošiti na određene stvari. Program koji se odnosi na okruge financira se od strane posebno osnovanog fonda te okruzi 60% dobivenih sredstava moraju iskoristiti za nagrađivanje nastavnika dok ostatak

sredstava mogu iskoristiti za stipendije, nagrade ravnateljima i za implementiranje komponenata programa Obiteljskog udruženja Milken.

Ingvarson, Kleinhenz i Wilkinson (2007) tvrde da program varijabilnog nagrađivanja u Iowi nije u potpunosti zaživio zbog prevelikog razmjera promjena. Nije se obraćala dovoljna pozornost na zadatke i ciljeve okruga te su znatno podcijenili izazov implementacije programa. S druge strane, Hall i Caffarella (1996,1998 prema Ingvarson, Kleinhenz i Wilkinson, 2007) tvrde da je bilo znatno uspješnije pri primjeni programa varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Douglas City. Za razliku od Iowe, u Douglas Cityu provedene su minimalne primjene te se na dotadašnju plaću nadodao bonus za znanje i sposobnosti. Nastavnici su morali neprestano demonstrirati napredak kako bi im se povisila plaća na temelju iskustva.

Treći program prema Podgurskyu i Springeru (2006), Program za posebne nastavnike na Floridi, usvojen je 2006/07. godine te je za njega odobreno 147,5 milijuna američkih dolara od strane Floridskog obrazovnog financijskog programa. Program nazvan STAR sastoji se od sljedećih komponenti: potvrde o ispunjavanju uvjeta, određivanje broja nagrada, procjenjivačkih instrumenata i procjene od strane osoblja koje podučava. Prve dvije komponente omogućavaju okruzima novčano nagrađivanje nastavnika. Svaki okrug mora dizajnirati mehanizam kojim će se minimalno 25% nastavnika nagraditi s povećanjem plaće od minimalno 5%. Za druge dvije komponente okruzi moraju razviti kriterije kojima bi se mjerili napredak učenika po pitanju obrazovanja te discipline.

Program Q-Comp, kako navode Podgursky i Springer (2006), uveden je od strane savezne države Minnesote 2005. godine. Prema spomenutom programu 60% odobrenih sredstava mora se temeljiti na profesionalnim okružnim normama te napredovanju učenika. Ovaj program trenutno se provodi tek u 22 od 348 školskih okruga u Minnesoti ali se u budućnosti planira daljnje širenje. Okružni projekti koji se odobre od strane Ministarstva obrazovanja mogu se nagraditi sa više od 260 američkih dolara po učeniku kako bi se potaknula implementacija programa varijabilnog nagrađivanja nastavnika.

Prema Podgurskyu i Springeru (2010) program za unaprjeđivanje nastavnika od strane Obiteljskog udruženja Milken uveden je 1999. godine od strane čovjekoljubive organizacije. Program se provodi u više od 125 škola u devet saveznih država. Program je sastavljen od sljedeće četiri komponente: više mogućnosti za karijeru, profesionalni rast, odgovornosti usmjerene na podučavanje i varijabilno nagrađivanje. Zalaganjem i određenim postignućima

nastavnici mogu postati karijerni nastavnici, nastavnici majstori ili nastavnici mentori. Profesionalnim razvojem se traži od nastavnika da se sastanu na čelu sa nastavnikom mentorom ili nastavnikom majstorom te rasprave o predavačkim i sadržajnim pogreškama. Svrha sastanaka je zajedničkim snagama definirati ciljeve, strategije te procese kako da obrazovanje napreduje. Odgovornost usmjerena na podučavanje odnosi se na mehanizam za procjenu nastavnika. Mehanizam procjenjuje nastavnike kroz tri dimenzije: izvedbe učenika, povećane uloge i odgovornost te podučavanje.

Liang i Akiba (2014) navode kako je 1983. godine savezna država Missouri prošla legalizaciju koja je bila potrebna za implementiranje programa varijabilnog nagrađivanja. Program je nazvan Procjena radne izvedbe nastavnika ili skraćeno PBTE. Do školske godine 1985./86. 98% školskih okruga koristilo je novi PBTE program. Ministarstvo obrazovanja savezne države Missouri prezentiralo je 1999. godine novi model procjene koji se temeljio na Danielsonovom modelu. Prerađeni program sačinjen je od procjene nastavnika i profesionalnog napretka nastavnika. U procjeni nastavnika administrator ili procjenitelj prikuplja podatke koji uključuju promatranje učionice, razgovor prije i poslije održanog sata nastave, videosnimke predavanja ili podatke sa neplaniranih procjena. Procjena se provodi u prvih pet godina rada nastavnika te je obvezna jednom u svakih idućih pet godina. Nastavnicima se u prve dvije godine rada dodjeljuje mentor kojeg promatraju kako predaje i obrnuto.

Prema Ministarstvu obrazovanja savezne države Missouri (1999 prema Liang i Akib, 2014) PBTE program sastavljen je od šest komponenata: poticanje učenika na aktivno sudjelovanje, upotrebljavanje različite forme procjenjivanja učeničkog učenja, posjedovanje potrebnog znanja i održavanje izvedbe učenika na razini zadatka, interveniranje na profesionalan način, izvršavanje istraživanja u promjenama načina predavanja kako bi se unaprijedile izvedbe učenika te striktno ozbiljno i profesionalno ponašanje po pitanju zadataka školskog okruga.

Kako tvrde Kelly i suradnici (2000) varijabilni program nagrađivanja u Marylandu nadgledao je kako škole napreduju prema normama koje su postavljene te je intervenirao u školama gdje je izvedba bila zabrinjavajuća i u padu. Mjera izvedbe bila je redovitost učenika na nastavi te rezultati dva testa (test procjene programa i funkcionalni test). Školama koje su postigle značajan napredak omogućena su novčana sredstva koja su se mogla iskoristiti za napredak škole ali ne i za bonuse nastavnicima. Nagrade školama između 1996. i 1998. godine varirale su između 14 i 65 tisuća dolara po školi.



Prema Kelly i suradnicima (2000) program u školskom okrugu Charlotte-Mecklenburg uveden je 1991. godine kako bi se popravio negativni rekord loših izvedbi od strane učenika. Program je postavio devet zadataka: poboljšanje ocjena, manja odsutnost učenika na nastavi, socijalne studije, čitanje na kraju razreda, pisanje, pred algebra, manje odustajanja od nastave, veći broj upisa na predmete te učenici na kraju predmeta moraju savladavati određenu materiju. Uz spomenutih 9 ciljeva škole su imale od 14 do 44 pod ciljeva. Postignuća učenika u kognitivnim područjima mjerila su se standardiziranim ispitima višestrukog odabira. Škole koje su ostvarile 75 bodova i više prozване su uzornima te su njezini nastavnici ostvarili bonuse od 1000 američkih dolara dok je ostalo osoblje ostvarilo bonuse od 400 američkih dolara. Škole koje su ostvarile između 60 i 74 bodova prozване su izvanrednima te su njezini nastavnici ostvarili bonuse od 750 američkih dolara, a ostali zaposlenici 400 američkih dolara. Škole koje su ostvarile ispod 60 bodova službeno nisu snosile nikakve sankcije ali ako su se tako loši rezultati ponavljali, škole su stavljane u posebne programe koji su im trebali omogućiti bolje izvedbe njihovih učenika.

### **3.1.2. Sustav varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Velikoj Britaniji**

Atkinson i suradnici (2004) tvrde kako je varijabilni sustav nagrađivanja u Engleskoj uveden 2000. godine. Prema Tomlinsonu (1999, 2000 prema Atkinson i suradnici, 2004), interes za varijabilni sustav nagrađivanja porastao je 80-ih godina dvadesetog stoljeća zbog percepcije kako su norme i postignuća u obrazovanju na vrlo niskoj razini te zbog lošeg ekonomskog stanja.

Atkinsom i ostali (2004) tvrde kako je program varijabilnog nagrađivanja trebao pozitivno utjecati na izvedbe nastavnika te olakšati privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih nastavnika. Nastavnici su bili rangirani prema kvalifikacijama i iskustvu te su nastavnici napredovali u pravilu svake godine. Na vrhu ljestvice s 9 ostvarenih bodova 2000. godine nalazilo se 75% nastavnika. S ostvarenih 9 bodova nastavnici su se mogli prijaviti kako bi prošli određeni prag izvedbe. Prolaskom praga izvedbe nastavnike bi zahvatile dvije pozitivne posljedice. Nastavnici prelaskom izvedbenog praga ostvaruju pravo na 2 tisuće britanskih funti godišnje do kraja svoje nastavničke karijere uključujući i dodatak za mirovinski fond. Kao druga pozitivna posljedica javlja se napredovanje nastavnika na Gornju razinu plaćanja (UPS). Napredovanjem na Gornju razinu plaćanja nastavnici ostvaruju mogućnost na više različitih bonusa koji su vezani za njihov učinak.

Prema DfEE-u (2000 prema Atiknson i suradnici, 2004) kako bi nastavnici prešli izvedbeni prag morali su ostvariti zadovoljavajuće standarde u pet različitih područja: znanje i razumijevanje podučavanja, upravljanje podučavanjem i procjena podučavanja, šira profesionalna efikasnost, profesionalne karakteristike te napredovanje učenika.

### **3.1.3. Sustav varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Izraelu**

Prema Lavyu (2015) u prosincu 2000. godine Izraelsko ministarstvo obrazovanja predstavilo je novi eksperiment za nastavničke bonuse u srednjim školama. Program je dizajniran od strane samog Victora Lavya te je uveden samo u srednje škole. Kako bi sudjelovale u navedenom novom eksperimentalnom programu za nastavničke bonuse škole su morale ispunjavati dva uvjeta. Prvi uvjet bio je vezan uz rezultate mature iz matematike i engleskog jezika iz prošlosti, koji su morali biti vrlo loši kako bi škola mogla sudjelovati u navedenom programu. Ovaj uvjet zadovoljilo je 99 škola dok je od istog broja škola samo njih 49 zadovoljilo i drugi uvjet. Drugi uvjet odnosio se isto tako na rezultate iz mature ali na one rezultate iz nešto bliže prošlosti. Spomenuti rezultati mature morali su biti jednaki ili manji od državnog prosjeka koji je iznosio 45%.

U eksperiment je prema Lavyu (2015) bilo uključeno 629 nastavnika iz engleskog jezika, hebrejskog jezika, arapskog jezika i matematike koji su predavali od desetog do dvanaestog razreda. Nastavnici su bili rangirani na temelju razlike između procjene predviđenog i ostvarenog uspjeha učenika. Procjena predviđenog uspjeha učenika temeljila se na regresiji koja je ovisila o nastavnom programu, socioekonomskim karakteristikama te fiksiranom utjecaju od strane škole. Ako je prosječna mjera bila pozitivna u oba rangiranja, nastavnici su bili podijeljeni u četiri skupine. Nastavnici iz prve skupine dobili su nagrade u iznosu od 7 500 američkih dolara, nastavnici iz druge skupine dobili su po 5 750 američkih dolara, nastavnici iz treće skupine dobili su 3 500 američkih dolara dok su nastavnici iz četvrte skupine dobili svaki po 1 750 američkih dolara nagrade.

Lavy (2009 prema Lavy, 2015) promjene u nastavničkim metodama, podučavanju nakon nastave te intenzivnijim slušanjem učenikovih potreba od strane nastavnika rezultirale su napretkom učenika i obrazovnog sustava u srednjim školama u kojima se provodio eksperimentalni program.

### **3.2. Učinci primjene varijabilnog nagrađivanja za nastavnike**

Uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja obrazovni sustav znatno bi se promijenio. Što se tiče usvajanja varijabilnog sustava nagrađivanja vrlo je važno utvrditi koje su njegove prednosti i pozitivni učinci ali isto tako i koji su nedostaci takvog sustava odnosno njegovi negativni učinci te kakve probleme može prouzročiti.

#### **3.2.1. Pozitivni učinci i argumenti za uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja za nastavnike**

Prema Altoniju i Pierretu (1996 prema Podgursky i Springer, 2006) pri zapošljavanju nastavnika i ostalih zaposlenika ravnateljima odmaže informacijska asimetrija. To zahtjeva od ravnatelja da se koriste različitim signalima nastavničke efikasnosti kao što su godine iskustva, najviši stupanj obrazovanja te preporuke prošlih poslodavaca. Pri nedostatku informacija pri procesu zapošljavanja, poslodavci se koriste naknadnim procjenama učinaka te tako povećanje plaće s vremenom postaje usko vezano uz produktivnost, čime se smanjuje ovisnost o pokazateljima na osnovi ostalih podataka.

Prema Harvey-Beavisu (2003) uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja u škole olakšalo bi upravljanje školama tako što bi se povećala efikasnost podjele i rasporeda resursa. Kelly (1999 prema Harvey-Beavis, 2003) tvrdi kako će uvođenje varijabilnog nagrađivanja imati za efekt poticanje podjele resursa prema hijerarhijskoj razini odozgo prema dolje tako što će se postavljati ciljevi organizacije. Isto tako poticat će se podjela resursa prema hijerarhijskoj razini odozdo prema gore tako što će nastavnici dobiti povratnu informaciju od svojih poslodavaca. Harvey-Beavis (2003) tvrdi kako varijabilni sustav nagrađivanja dodatno motivira nastavnike zbog čega nastavnici postaju kvalitetniji, a učenici postižu bolje rezultate. Implementacija i uporaba varijabilnog sustava nagrađivanja pozitivno utječe na političku i javnu potporu obrazovnom sustavu.

Lazear (2003 prema Podgursky i Springer, 2006) tvrdi kako će varijabilni sustavi nagrađivanja pozitivno utjecati na privlačenje i zadržavanje pojedinih nastavnika koji su izvrsni u obavljanju aktivnosti koje su vezane za dobivanje poticaja, a otjerat će one koji su loši u aktivnostima vezanima za dobivanje poticaja. Ovaj utjecaj je od velike važnosti kako bi

se shvatile i objasnile prednosti produktivnosti. Iako su poticaji podigli razinu produktivnosti kod prosječnog zaposlenika, potrebno je i podići razinu kvalitete radnog mjesta.

Prema Masrden i Belfieldu (2006) velika većina nastavnika bila je skeptična prema nagradama koje su im postale raspoložive ako zadovolje određene kriterije. Nastavnici su smatrali kako spomenute nagrade nisu toliko atraktivne da bi ih natjerale kako bi radili više nego do sada. U odnosu na 2000. godinu, kada je samo 15% nastavnika smatralo kako su im nagrade atraktivne, 2004. godine dvostruko više nastavnika smatralo je kako su im nagrade atraktivne te da žele uložiti više truda i vremena u svoj rad kako bi ih zaslužili.

Varlaam i suradnici (1992 prema Marsden i Balfield, 2006) tvrde da plaća nastavnicima ne predstavlja motivaciju, već da im niske plaće, koje ne odgovaraju trudu koji su uložili u svoju izvedbu, uzrokuju nezadovoljstvo. Drugim riječima, nastavnik se zbog niske plaće neće osjećati sigurnim te će samim time biti i nezadovoljan. Marsden i Belfield (2006) tvrde da sve većem broju nastavnika poticajni bonusi koje nude varijabilni sustavi nagrađivanja postaju atraktivni.

Prema Springeru (2010) velik broj istraživanja o stavovima nastavnika o kompenzacijskim reformama potvrđuju kako nastavnici više nisu toliki protivnici uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja. Nastavnici se u sve većem broju izjašnjavaju pozitivno u vezi uvođenja varijabilnog sustava nagrađivanja.

Lavy (2008) je u svom istraživanju Izraelskog programa dokazao kako upotrebom varijabilnog sustava nagrađivanja ne postoji diskriminacija spolova, već da žene i muškarci imaju vrlo slične plaće. Prema njegovom istraživanju 42,5% muškaraca zaslužilo je poticajne bonuse, dok je poticajne bonuse zaslužilo i 42,7% žena. Razlika između prosjeka zaradenih poticajnih bonusa između žena i muškaraca nije prevelika, već je skoro zanemariva. Žene su u prosjeku zaradile 13 američkih dolara više od muškaraca, odnosno žene su prosječno zaradile 1216 američkih dolara, a muškarci 1203 američkih dolara.

Joo, Lee i Jung (2012) tvrde da varijabilni sustav nagrađivanja pozitivnije utječe na nastavnike koji imaju više od deset godina radnog iskustva nego na nastavnike koji imaju manje od deset godina radnog iskustva. Prema Državnom zavodu za statistiku (2018) nastavilo se kontinuirano starenje stanovništva te je prosječna starost u Hrvatskoj u 2017. godini iznosila 43,1 godinu, što ujedno znači da postoji veći broj nastavnika sa deset i više godina radnog iskustva nego što je nastavnika sa manje od deset godina radnog iskustva. Iz

tog razloga to je jedan pozitivan učinak za uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja u Hrvatskoj.

Prema Lavyu (2007) varijabilni sustavi nagrađivanja ispraviti će pogreške nastavnika koje proizlaze iz razlike u percepciji između nastavnika i učenika. Ispravljanjem spomenute pogreške povećat će se efikasnost nastavnika. Varijabilni sustav nagrađivanja potaknut će nastavnika da učini „pravu stvar“.

Belfield i Heywood (2008) ustanovili su da će se suradnjom između zaposlenika mnogo lakše zaslužiti poticaj koji omogućava varijabilni sustav nagrađivanja te su isto tako ustanovili kako bi bolja izvedba povećala cjelokupni kompenzacijski paket.

Prema Lemieux, MacLeod i Parentu (2007) varijabilni sustavi nagrađivanja predstavljaju mnogo precizniju mjeru procjenjivanja zaposlenikova učinka. Iz tog razloga poticajne nagrade imaju mnogo veći utjecaj na produktivnost zaposlenika od uvjeta na radnom mjestu. Varijabilni sustav nagrađivanja omogućava da kompenzacije zaposlenika odgovaraju njihovom radnom učinku.

Prema Ballou (2001) postoji jaka obrnuto proporcionalna veza između upotrebe varijabilnog sustava nagrađivanja i utjecaja sindikata koji zastupaju nastavnike. Drugim riječima, uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja smanjio bi se utjecaj sindikata te sindikati ne bi više tako lako mogli izvršiti pritisak na poslodavce.

Joo, Lee i Jung (2012) uspoređujući osnovnoškolske i srednjoškolske nastavnike, tvrde da varijabilni sustavi nagrađivanja imaju bolji utjecaj motivacije na nastavnike u osnovnim školama u odnosu na nastavnike u srednjim školama. Drugim riječima, varijabilni sustav nagrađivanja bio bi upotrebljiviji u osnovnim školama nego što bi to bilo u srednjim školama.

### **3.2.2. Negativni učinci i problemi uvođenja varijabilnog sustava nagrađivanja za nastavnike**

Prema Nealu (2011) mnoga istraživanja i procjene vezane uz varijabilne sustave nagrađivanja pokazale su da varijabilni sustavi nagrađivanja ne proizvode toliko željene napretke u uspjesima studenata usprkos tome što nastavnici dobivaju novčane poticaje. Manzeske i suradnici (2016) su svojim istraživanjem prikazali kako su nastavnici koji su uspješnije

obavljali svoje dužnosti dobili zaslužene nagrade, ali se nije primijetio dodatan napredak u izvedbama učenika.

Marsden i Belfield (2006) tvrde da se, usprkos tolikim pozitivnim primjerima upotrebe varijabilnog nagrađivanja do trenutka istraživanja, velika većina nastavnika i njihovih sindikata bojala da će se njihovo radno mjesto u potpunosti promijeniti. Smatrali su da će se u obrazovnom sustavu izgubiti poštenje zbog plaćanja prema rezultatu ispita. Isto tako škole se sada moraju natjecati za učenike koji će im svojim rezultatima donijeti određena novčana sredstva. Škole koje zakažu u navedenom mogle bi se suočiti s velikim problemima u obliku gubitka velikih novčanih sredstava te bi se eventualno mogle i zatvoriti zbog čega bi neki nastavnici ostali bez posla. Nastavnici su prvotno pri uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja mislili da se varijabilni sustav nagrađivanja uvodi iz razloga da se ne bi morala povećati plaća svim nastavnicima, već samo pojedincima kako bi država uštedjela. Naravno, cilj uvođenja varijabilnog nagrađivanja nije bio prevariti nastavnike ali se nastavnicima trebalo detaljnije i jasnije objasniti kako sustav varijabilnog nagrađivanja funkcionira kako bi ga bolje razumjeli te kako ne bi stvarali subjektivno mišljenje o istome.

Richardson (1999) te Dolton i suradnici (2003 prema Marsden i Belfield, 2006) tvrde da je 90% nastavnika i 80% ravnatelja u Velikoj Britaniji smatralo kako je varijabilni sustav nagrađivanja neprimjeren za upotrebu u njihovom sektoru. Smatrali su da takav sustav neće moći mjeriti njihove izvedbe i zadatke u školi.

Ballou i Podgursky (1993 prema Harvey-Beavis, 2003) tvrde da su nastavnici ustvari protivnici uvođenja varijabilnog sustava nagrađivanja. Prema Firestoneu i Pennelu (1993 prema Harvey-Beavis, 2003 ) nastavnici će se osjećati ugroženo ukoliko je njihova autonomnost ugrožena što bi se uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja upravo moglo i dogoditi. Sve to bi imalo negativni utjecaj na obrazovni sustav, škole i učenike.

Marsden i Belfielda (2006) tvrde da je među nastavnicima vladao strah kako će njihovi nadređeni nagrađivati samo svoje miljenike. Ovaj duboko ukorijenjeni problem u ostalim britanskim javnim sektorima, koji su se koristili varijabilnim sustavima nagrađivanja, bio je 2000. godine zastupljen od strane više od 50% nastavnika, a 2004. godine broj se više nego prepолоvio te je tada iznosio 20% nastavnika.

Harvey-Beavis (2003) tvrdi da je vrlo teško i skoro pa nemoguće objektivno procijeniti izvedbu nastavnika što ujedno otežava implementaciju i korištenje varijabilnog sustava nagrađivanja za profesore.

Prema Kingdon i Teal (2002), privatne škole imaju mnogo veću količinu resursa po učeniku, s obzirom na to da su njihovi roditelji mnogo bogatiji, zbog čega su i varijabilni sustavi nagrađivanja mnogo efektivniji u privatnim školama nego što je to slučaj u javnima. Iz tog razloga može doći do nepravedne raspodjele dohotka između privatnog i javnog sektora što je vrlo negativno za obrazovni sustav.

Murnane i Cohen (1986 prema Chamberlain i suradnici, 2002) tvrde da zaposlenici u organizacijama s varijabilnim sustavima nagrađivanja žele objašnjenje i konkretne razloge zbog čega pojedini zaposlenici zarađuju više od njih te da će potom željeti i precizne instrukcije kako da i oni sami zarade više novaca nego što trenutno zarađuju.

Prema Harveyu-Beavisu (2003) financijski poticaji koji se nastavnicima omogućuju primjenom varijabilnog sustava nagrađivanja ne potiču nastavnike dovoljno da poprave svoju izvedbu. Isto tako implementacija sustava varijabilnog nagrađivanja nastavnika vrlo je skupa te je potrebno mnogo vremena za taj proces.

Kessler i Purcell (1991 prema Chamberlin i suradnici, 2002) tvrde da se zaposlenici fokusiraju na aktivnosti koje se procjenjuju temeljem sustava varijabilnog nagrađivanja te zapostavljaju ostale aktivnosti koje su vezane za njihovo radno mjesto. Heeryevo istraživanje (1996 prema Chamberlin i suradnici, 2002) pokazuje da je 14% zaposlenika priznalo kako se koncentriraju na aktivnosti koje se procjenjuju, dok je 10% zaposlenika priznalo kako su manje pripremljeni obavljati aktivnosti koje se ne procjenjuju.

Prema Chamberlainu i suradnicima (2002) zbog koncentracije nastavnika isključivo na aktivnosti koje se procjenjuju temeljem varijabilnog sustava nagrađivanja, postoji mogućnost oko neslaganja nastavnika i rukovoditelja oko ciljeva koje zajednički moraju postaviti.

Marsden i Richardson (1994 prema Chamberlin i suradnici, 2002) dokazali su svojim istraživanjem da je 26% njihovih ispitanika potvrdilo kako se uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja smanjila njihova kooperativnost s njihovim kolegama te im je sve teže pomagati i asistirati im što su prethodno uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja uredno činili. Marsden i French (1998 prema Chamberlin i suradnici, 2002) nadovezujući se na prethodno istraživanje, tvrde da su rukovoditelji primijetili spomenute nedostatke te ih pokušali bezuspješno riješiti. Postotak zaposlenika koji su smanjili suradnju sa svojim kolegama nije ostao isti, već se povećao na 63%.

Joo, Lee i Jung (2012) u svojem istraživanju tvrde da varijabilni sustav nagrađivanja izaziva više motivacije kod muških nastavnika nego što to izaziva kod ženskih nastavnika. Odnosno

tvrde da varijabilni sustavi nagrađivanje ne utječu jednako na oba spola, što bi moglo uzrokovati diskriminaciju jednog od spolova. Prema Lemieux, MacLeod i Parentu (2007) nejednakost plaća brže raste u varijabilnom sustavu nagrađivanja nego što se to događa u običnom sustavu nagrađivanja.

Belfield i Heywood (2008) unatoč tome što su ustanovili da će se suradnjom između zaposlenika mnogo lakše zaslužiti poticaj koji omogućava varijabilni sustav nagrađivanja te da bolja izvedba povećava cjelokupni kompenzacijski paket, nisu uspjeli dokazati da je zadovoljstvo zaposlenika poraslo uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja.

Chamberlain i ostali (2002) tvrde da je, usprkos mišljenjima kako će varijabilni sustav nagrađivanja dodatno uštedjeti novac, istina suprotna. Troškovi nisu vezani samo za plaće i bonuse koje je potrebno isplatiti zaposlenicima, već se moraju uračunati i troškovi administracije kao što je nadgledanje, procjenjivanje te upravljanje izvedbama.

Neal (2011) tvrdi da su studije i pilot programi vezani za varijabilne sustave nagrađivanja nastavnika trenutno vezani samo uz razvijene zemlje, dok se jako mali broj odnosi na sustave varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u zemljama u razvoju. Potrebno bi bilo izvršiti više pilot programa i ispitivanja u zemljama koje su još uvijek u razvoju.

Joo, Lee i Jung (2012) svojim istraživanjem tvrde da varijabilni sustav nagrađivanja ima veći motivacijski efekt na nastavnike koji rade u gradskim i prigradskim područjima nego na nastavnike koji rade u ruralnim područjima. Zbog navedenog moglo bi doći do centralizacije obrazovanja te svi učenici tada ne bi imali podjednake uvjete za školovanje, već bi zbog svojeg mjesta rođenja bili predodređeni na lošije obrazovanje od onih koji su rođeni u gradskim i prigradskim područjima.



#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA NASTAVNIKA OSNOVNIH ŠKOLA O VARIJABILNOM NAGRAĐIVANJU

Sukladno potrebama diplomskog rada, u ovom poglavlju prikazat će se rezultati provedenog empirijskog istraživanja stavova nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja.

##### 4.1. Metodologija istraživanja

Glavni predmet empirijskog istraživanja bio je utvrditi stavove nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja. Cilj istraživanja bio je potvrditi pretpostavke i informacije o nastavnicima koje su navedene u teorijskom djelu rada kao što su: da li bi prihvatili uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja, da li smatraju da će se time povećati njihova efikasnost rada, da li smatraju da će se uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja stvoriti loša radna atmosfera, koliku bi plaću očekivali uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja te koliki postotak bi iznosio varijabilni dio plaće u odnosu na fiksni dio i sl.

U istraživanju je korišten kvantitativni metodološki pristup, a osnovna metoda bila je anketni upitnik. Anketni upitnik upotrijebljen je iz razloga jer je to bila najprimjerenija metoda u kontekstu ciljeva koji su se postavili u istraživanju. Anketa je sastavljena od 22 pitanja zatvorenog tipa, 3 pitanja poluzatvorenog tipa gdje su uz ponuđene odgovore ispitanici mogli dodati i svoje odgovore te 1 pitanje otvorenog tipa gdje se ispitanike pitalo za njihovo mišljenje.

Istraživanjem je obuhvaćeno 69 nastavnica i nastavnika nekoliko osnovnih i srednjih škola u Zagrebu.

**Tablica 5 Deskriptivni podaci istraživanja**

Nezavisna obilježja		Ispitanici	
		n	%
Spol	Muško	5	7,2
	Žensko	64	92,8
Radno iskustvo	Do 5	6	8,7
	6 – 10	11	15,9
	11 – 15	13	18,8

	16 – 20	13	18,8
	21 – 25	9	13
	26 i više	17	24,6
<b>Status zaposlenja</b>	Zaposleni	69	100
	Nezaposleni	0	0
<b>Trenutačno mjesto zaposlenja</b>	Osnovna škola	66	97,1
	Srednja škola	4	5,9
<b>Trenutačna pozicija</b>	Nastavnik/ca u srednjoj školi	3	4,4
	Učitelj/ica razredne nastave	33	23,5
	Učitelj/ica predmetne nastave	6	72,1
<b>Puno radno vrijeme</b>	Da	65	95,6
	Ne	3	4,4
<b>Rad u jednoj ili dvije škole</b>	U jednoj školi	65	94,2
	U dvije škole	4	5,8

Izvor: Izrada autora

U istraživanju, kako je prikazano u Tablici 5 dominiraju nastavnice s 92,8%. Najveći broj ispitanika ima više od 26 godina radnog iskustva, dok su najmanje zastupljeni nastavnici sa 5 i manje godina iskustva. Svi ispitanici su se izjasnili kako su trenutačno zaposleni. Od 69 ispitanika njih 97,1% izjasnilo se kako trenutačno radi u osnovnoj školi, dok se 5,9% ispitanika izjasnilo kako trenutačno radi u srednjoj školi. Najveći broj ispitanika, čak njih 72,1%, zaposleno je na poziciji učitelja/ice predmetne nastave, slijedi pozicija učitelja/ice razredne nastave sa 23,5% te je na posljednjem mjestu pozicija nastavnika/ce u srednjoj školi sa 4,6%. Na puno radno vrijeme zaposleno je 95,6% ispitanika, dok 4,4% ispitanika nije zaposleno na puno radno vrijeme. Od 69 ispitanika njih 94,2% radi u jednoj školi, dok 5,8% ispitanika radi u dvije škole.

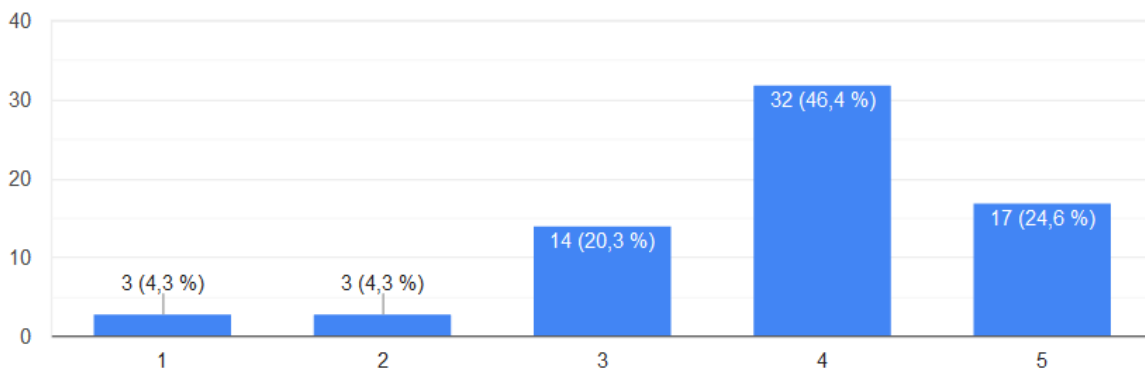
#### 4.2. Rezultati istraživanja

Ispitanici su svoje stavove izražavali s ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 je značila da se u potpunosti ne slažu, ocjena 2 je značila da se ne slažu, ocjena 3 je značila kako se niti ne slažu

niti se slažu, ocjena 4 je značila kako se slažu, a ocjena 5 je značila kako se u potpunosti slažu s određenom tvrdnjom.

Prema Slici 8, 46,4% ispitanika se slaže, a 24,6% ispitanika se u potpunosti slaže kako će uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja pozitivno utjecati na njihovu motivaciju. Samo 4,3% ispitanika se izjasnilo kako se ne slažu, a isto toliko ispitanika izjasnilo se kako se u potpunosti ne slažu kako će uvođenje varijabilnog nagrađivanja pozitivno utjecati na njihovu motivaciju. Ovi rezultati potvrđuju tvrdnju iz teorijskog djela rada kako nastavnici sve više pozitivno razmišljaju o uvođenju varijabilnog nagrađivanja te opovrgava tvrdnju kako financijska sredstva ne utječu na motivaciju nastavnika.

### **Slika 2 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na njihovu motivaciju**

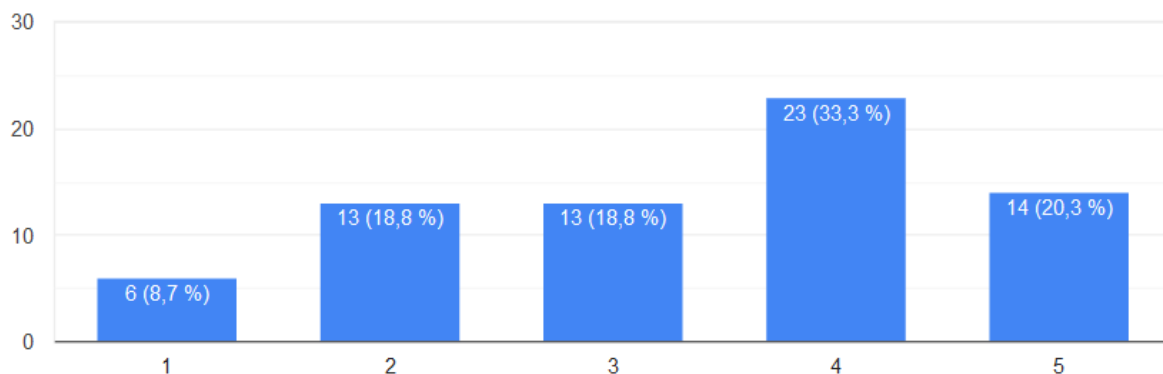


Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Na Slici 9 prikazano je da se 33,3% ispitanika slaže, a 20,3% ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom kako će uvođenje varijabilnog nagrađivanja pozitivno utjecati na lakši odabir nastavničkog poziva. S druge strane, 18,8% ispitanika se ne slaže, a 8,7% se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom kako će uvođenje varijabilnog nagrađivanja pozitivno utjecati na lakši odabir nastavničkog poziva. Duplo više ispitanika misli kako će uvođenje varijabilnog nagrađivanja olakšati odabir nastavničkog poziva i time će se privući više kvalitetnih kandidata za nastavnički posao.

**Slika 3 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na lakši odabir nastavničkog poziva**

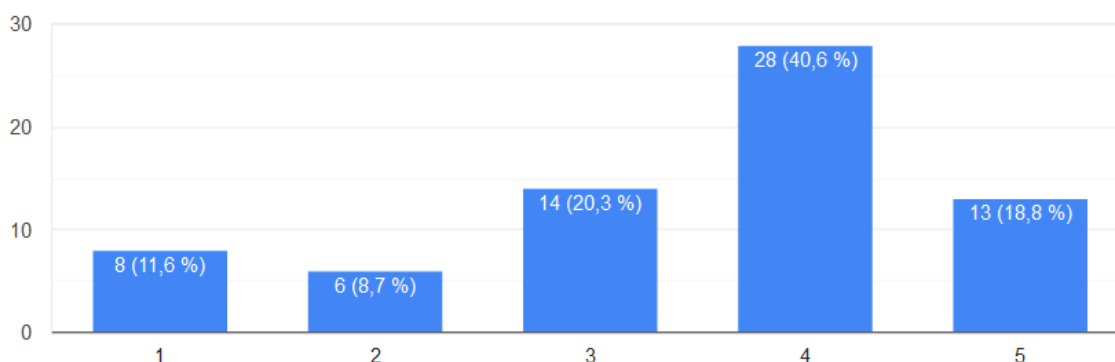


Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Prema Slici 10, 40,6% ispitanika slaže se, a 18,8% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da će varijabilno nagrađivanje olakšati zadržavanje nastavnika na njihovom poslu. Vrlo je važno zadržati kvalitetne nastavnike kako bi sustav funkcionirao što kvalitetnije. S druge strane, 8,7% se ne slaže, a 11,6% se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom kako će varijabilno nagrađivanje olakšati zadržavanje nastavnika na njihovim poslovima. Temeljem navedenog moguće je zaključiti kako ispitanici uglavnom smatraju da bi ih varijabilno nagrađivanje moglo zadržati na poslu.

**Slika 4 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na lakše zadržavanje nastavnika na njihovim poslovima**



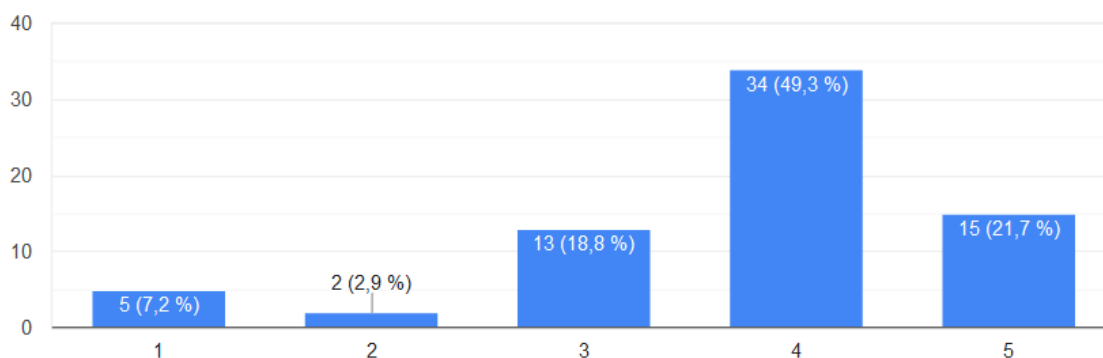
Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Od 69 ispitanika, kako je prikazano na Slici 11, 49,3% se složilo, a 21,7% se u potpunosti složilo kako će varijabilno nagrađivanje pozitivno utjecati na izvrsnost rada nastavnika. Vrlo

mali broj ispitanika ima suprotno mišljenje. Svega 2,9% ispitanika se ne slaže, a 7,2% se u potpunosti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Čak 7 puta više ispitanika se slaže kako će varijabilno nagrađivanje pozitivno utjecati na izvrsnost rada nastavnika.

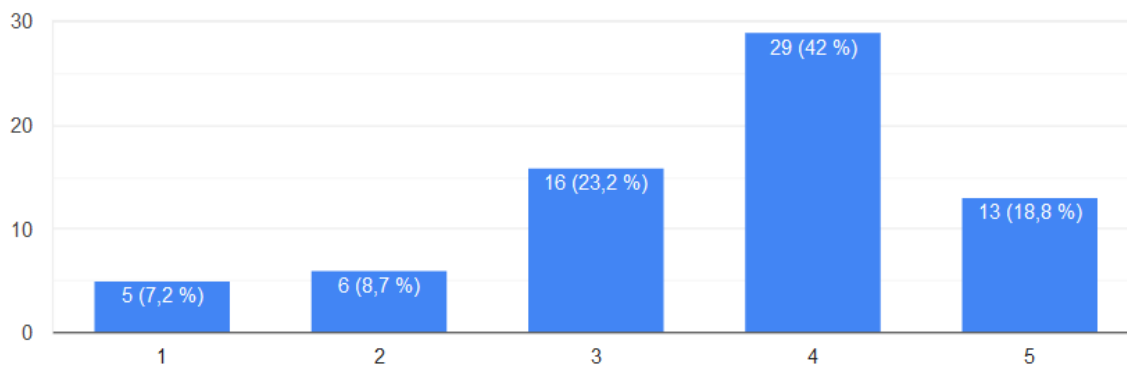
**Slika 5 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na izvrsnost rada nastavnika**



Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

**Slika 6 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na bolje i efektivnije podučavanje od nastavnika**



Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

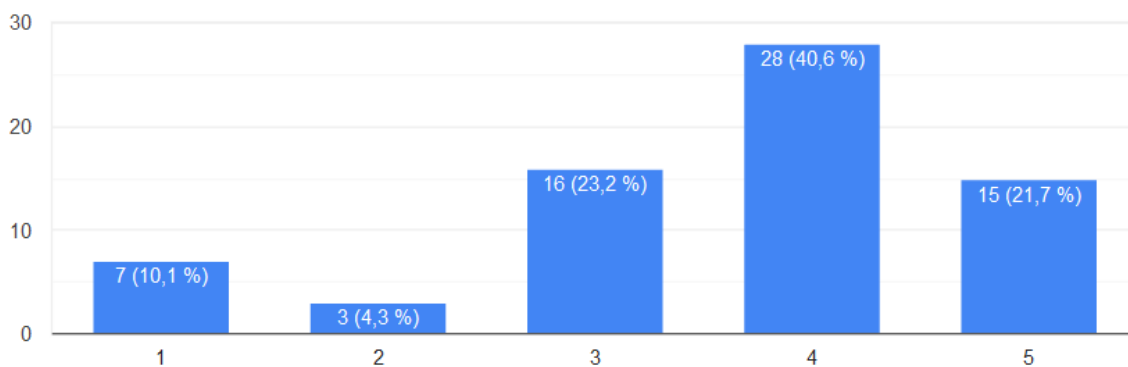
Izvor: Izrada autora

Rezultati stavova nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na bolje i efektivnije podučavanje od strane nastavnika prikazani su na Slici 12. Na Slici 12 primjećuje se kako se najveći postotak ispitanika, čak njih 42%, slaže, a 18,8% ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da će varijabilno nagrađivanje pozitivno utjecati na bolje i efektivnije podučavanje od strane nastavnika. Suprotno mišljenje o navedenoj tvrdnji ima četiri puta manje ispitanika. Rezultati prikazuju kako se 8,7% ispitanika ne slaže, a 7,2% se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom kako će varijabilno nagrađivanje pozitivno utjecati na bolje i efektivnije

podučavanje od strane nastavnika. Navedeni rezultati podupiru tvrdnju iz teorijskog djela kako će varijabilno nagrađivanje motivirati nastavnike na bolji i efektivniji rad.

Na Slici 13 prikazani su rezultati stavova nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na poboljšanje kvalitete nastavnčkog rada. Najveći broj ispitanika, njih 40,6%, odgovorio je kako se slaže sa tvrdnjom da će varijabilno nagrađivanje pozitivno utjecati na poboljšanje kvalitete rada. Slijedi 23,2% ispitanika koji se niti ne slažu niti se slažu sa navedenom tvrdnjom, a iza njih slijedi 21,7% ispitanika koji se u potpunosti slažu sa navedenom tvrdnjom. Manje od 15% ispitanika ima negativno mišljenje o utjecaju varijabilnog nagrađivanja na poboljšanje kvalitete rada nastavnika.

**Slika 7 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na poboljšanje kvalitete nastavnčkog rada**

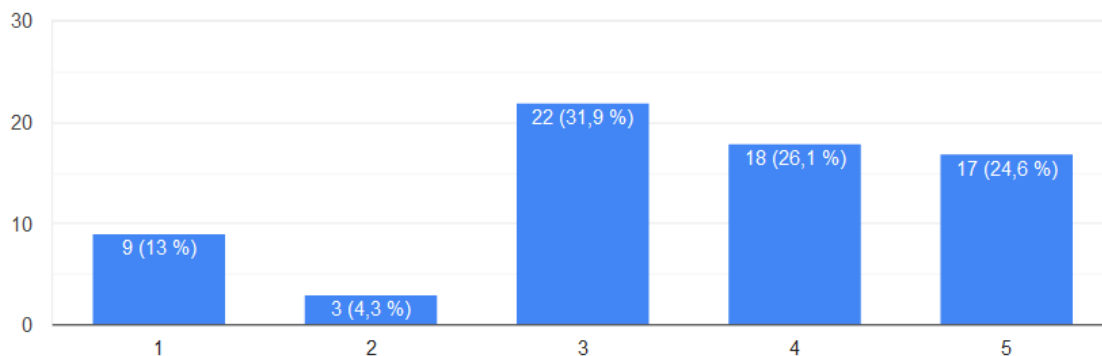


Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Prema Slici 14 gdje su prikazani rezultati istraživanja o stavovima ispitanika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na povećanje kvantitete nastavnčkog rada, 31,9% ispitanika niti se ne slaže niti se slaže sa time. Slijedi 26,1% ispitanika koji se slažu kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na povećanje kvantitete nastavnčkog rada, a odmah za njima slijede ispitanici koji se u potpunosti slažu kako će se povećati kvantiteta rada uvođenjem varijabilnog nagrađivanja. U potpunosti se ne slaže sa ovom tvrdnjom 13% ispitanika, a 4,3% ispitanika se ne slaže sa spomenutom tvrdnjom.

**Slika 8 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na povećanje kvantitete nastavničkog rada**

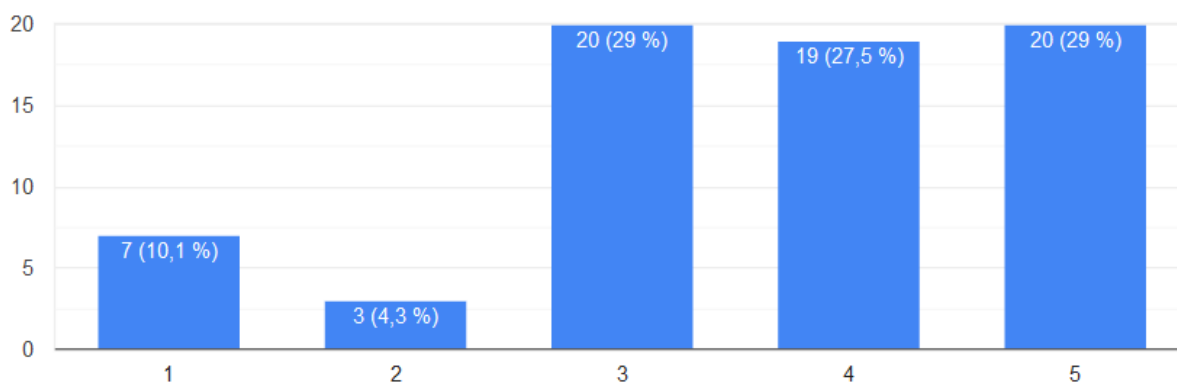


Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Na Slici 15 prikazani su rezultati stavova nastavnika o utjecaju varijabilnog nagrađivanja na ulaganje više truda u nastavnički rad. Ispitanici su u ovome slučaju podijeljeni. Tako prvo mjesto sa 29%, u oba slučaja, dijele ispitanici koji se niti slažu niti ne slažu i ispitanici koji se u potpunosti slažu sa spomenutom tvrdnjom. Iza njih, sa 27,5%, nalaze se ispitanici koji se slažu sa tvrdnjom da će zbog uvođenja varijabilnog nagrađivanja doći do ulaganja više truda u nastavnički rad. Najmanji broj ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na više uloženog truda u nastavnički posao.

**Slika 9 Stavovi nastavnika kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na ulaganje više truda u nastavnički rad**



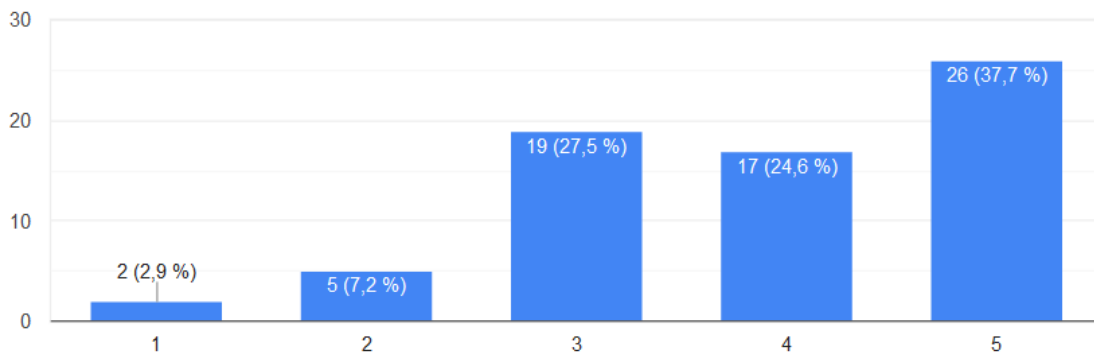
Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem

Izvor: Izrada autora

Prema Slici 16 gdje su prikazani rezultati istraživanja o stavovima nastavnika kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na više utrošenog vremena za pripremu nastavničkog rada, najveći broj ispitanika, njih 33,3%, izjasnio se da se slaže sa tvrdnjom da će varijabilno nagrađivanje utjecati na više utrošenog vremena na pripremu nastavničkog rada. Na drugom mjestu, oboje sa po 26,1% ispitanika, nalaze se ispitanici koji se niti slažu niti ne slažu te

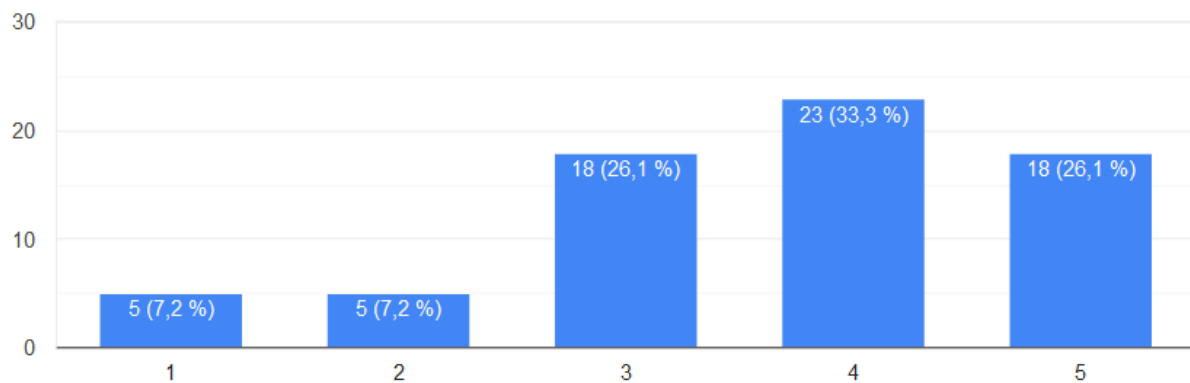
ispitanici koji se u potpunosti slažu sa tvrdnjom kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na više utrošenog vremena za pripremu nastavnčkog rada. Na posljednjem mjestu sa po 7,2% ispitanika nalaze se ispitanici koji se ne slažu i koji se u potpunosti ne slažu sa navedenom tvrdnjom.

**Slika 10 Stavovi nastavnika o utjecaju varijabilnog nagrađivanja na stvaranje zavisti među zaposlenicima**



Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem  
Izvor: Izrada autora

**Slika 11 Stavovi nastavnika kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na više utrošenog vremena za pripremu nastavnčkog rada**



Napomena: 1= U potpunosti se ne slažem, 2= Ne slažem se, 3= Niti se ne slažem, niti se slažem, 4= Slažem se, 5= U potpunosti se slažem  
Izvor: Izrada autora

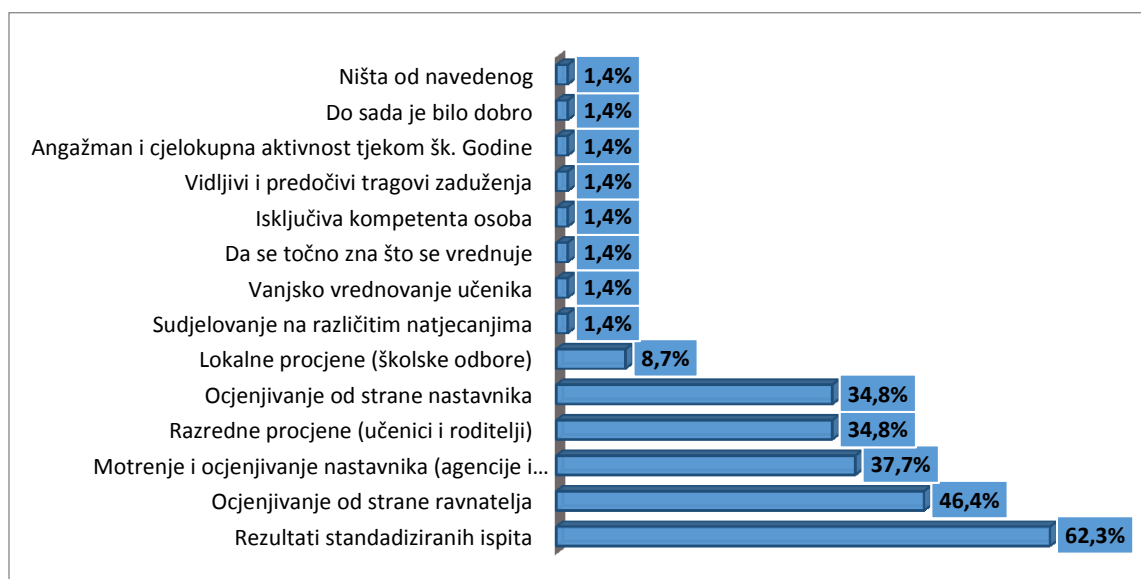
Na Slici 17 prikazani su rezultati istraživanja stavova ispitanika o utjecaju varijabilnog nagrađivanja na stvaranje zavisti među zaposlenicima. Prema rezultatima koji su vidljivi na Slici 17, 37,7% ispitanika u potpunosti se slaže kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na stvaranje zavisti i loše energije među zaposlenicima. Slijedi 27,5% ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu sa spomenutom tvrdnjom. Iza njih slijedi 24,6% ispitanika koji se slažu kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na stvaranje zavisti i loše energije među zaposlenicima. Zbroj ispitanika koji se u potpunosti ne slažu i koji se ne slažu iznosi 10,1%. Spomenuti



rezultati potvrđuju navode iz teorijskog djela kako bi se uvođenjem varijabilnog nagrađivanja vrlo vjerojatno stvorila zavist i loša energija među zaposlenicima škole, što bi uzrokovalo manjak timskog duha koji ih je do sada krasio.

Prema Slici 18 gdje su prikazani stavovi ispitanika uz što bi trebalo biti vezano varijabilno nagrađivanje kao najčešći odgovor među ispitanicima zastupljeni su rezultati standardiziranih ispita. Čak 62,3% ispitanika smatra kako varijabilno nagrađivanje mora biti vezano uz njih. Slijedi 46,4% ispitanika koji smatraju kako varijabilno nagrađivanje mora biti vezano uz procjene od strane ravnatelja. Spomenuti podaci potvrđuju misao iz teorijskog djela gdje se smatra da je varijabilno nagrađivanje potrebno vezati uz kombinaciju standardiziranih testova i procjena koje provode ravnatelji. Na trećem mjestu nalazi se motrenje i ocjenjivanje nastavnika od strane agencija i ministarstva sa 37,7% ispitanika. Potrebno je još spomenuti razredne procjene i ocjenjivanje od strane učenika koji su dobili po 34,8% glasova od strane ispitanika. Ispitanici su na ovo pitanje mogli nadodati i svoje odgovore. Neki od najzanimljivijih slobodnih odgovora od strane ispitanika su vanjsko vrednovanje učenika i sudjelovanje na natjecanjima koje se trenutačno i nagrađuje.

**Slika 12 Stavovi nastavnika uz što bi varijabilno nagrađivanje trebalo biti vezano**

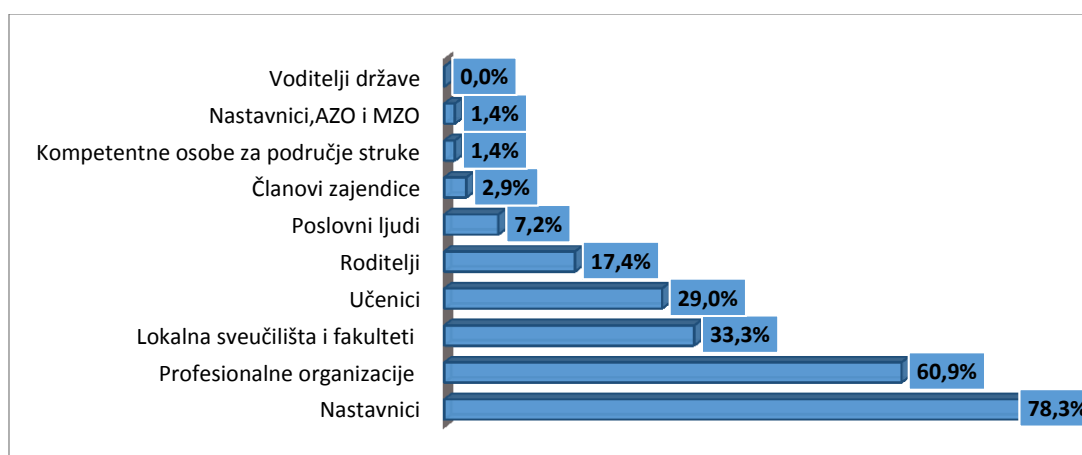


Izvor: Izrada autora

Rezultati istraživanja o stavovima nastavnika o tome tko bi trebao biti uključen u izradu plana o varijabilnom nagrađivanju prikazani su na Slici 19. Kao što je prikazano na Slici 19 najveći broj ispitanika, njih 78,3%, izjasnilo se kako smatraju da nastavnici moraju biti uključeni u

izradu plana o varijabilnom nagrađivanju. Nakon nastavnika slijede profesionalne organizacije za koje je 60,9% ispitanika dalo svoj glas. Zanimljivo je da su učenici dobili više glasova od roditelja i poslovnih ljudi. Učenicima je svoj glas dalo 29% ispitanika, roditeljima 17,4% ispitanika, a 7,2% ispitanika je dalo glas poslovnim ljudima. Voditelji države nisu dobili niti jedan glas od strane ispitanika. Ispitanici su mogli nadodati svoje odgovore, pa su tako nadodali kompetentne osobe za područje struke, Agencija za odgoj i obrazovanje te Ministarstvo znanosti i obrazovanja.

**Slika 13 Stavovi nastavnika o tome tko bi trebao biti uključen u izradu plana o varijabilnom nagrađivanju**



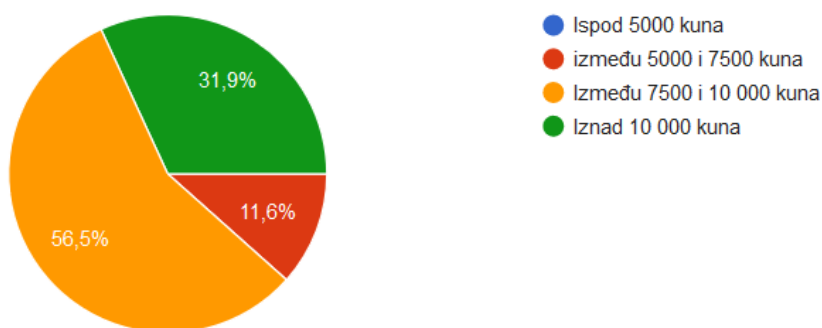
Izvor: Izrada autora

Rezultati istraživanja o stavovima nastavnika o tome tko bi trebao nadgledati sustav varijabilnog nagrađivanja dali su zanimljive odgovore. Ispitanici su na izbor imali osam opcija te su mogli nadodati svoje. Na vrhu su se našle, s 69,6% glasova, profesionalne organizacije, a odmah iza njih nalaze se nastavnici s 55,1% glasova ispitanika. Slijede lokalna sveučilišta i fakulteti sa 39% glasova, odnosno manje glasova od nastavnika. Po ovome pitanju, prema ispitanicima, roditelji su kompetitivniji od učenika, za razliku od prethodnog pitanja tko bi sve trebao sudjelovati u oblikovanju varijabilnog nagrađivanja. Za nadgledanje sustava ispitanici su dali prednost roditeljima sa 7,2% glasova, dok su učenici dobili 2,9% glasova. Zanimljivo je za primijetiti kako su voditelji države opet dobili 0% glasova od strane ispitanika. Ispitanici su mogli nadodati svoje prijedloge te su tako nadodali poslodavce, kompetentne osobe za područje struke, ministarstvo i AZO.

Na Slici 21 prikazani su stavovi ispitanika o iznosu prosječne plaće nastavnika kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje. Ispitanici su na odabir imali četiri opcije. Prema rezultatima

na grafikonu, najveći broj ispitanika, njih 56,6%, opredijelio se za odgovor da bi prosječna nastavnička plaća uvođenjem varijabilnog nagrađivanja trebala iznositi između 7500 kuna i 10 000 kuna. Slijedi 31,9% ispitanika koji smatraju da prosječna plaća nastavnika nakon uvođenja varijabilnog nagrađivanja treba iznositi više od 10 000 kuna. Na posljednjem mjestu nalazi se 11,6% ispitanika koji smatraju da prosječna nastavnička plaća treba iznositi između 5000 kuna i 7500 kuna, dok nitko od ispitanika nije dao glas za odgovor da prosječna plaća nastavnika nakon uvođenja varijabilnog nagrađivanja treba iznositi ispod 5000 kuna.

**Slika 14 Stavovi ispitanika o iznosu prosječne osnovne plaće nastavnika kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje**

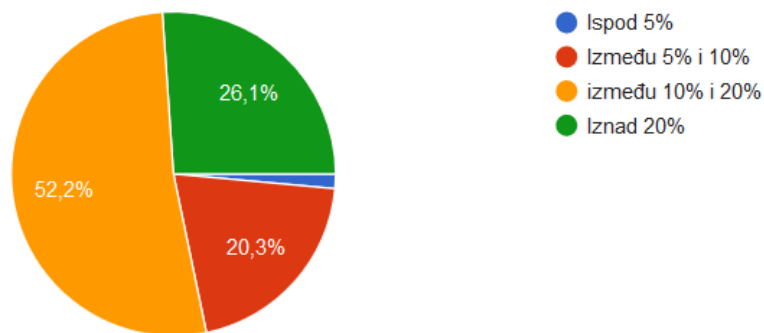


Izvor: Izrada autora

Prema Slici 22 gdje su prikazani rezultati istraživanja o stavovima ispitanika koliko bi trebao iznositi varijabilni dio plaće, 52,2% ispitanika smatra kako bi varijabilni dio plaće trebao iznositi između 10% i 20%. Slijedi 26,1% ispitanika koji smatraju kako varijabilni dio plaće pri uvođenju varijabilnog nagrađivanja treba iznositi iznad 20%. Prethodno spomenuti rezultati istraživanja prikazuju razumijevanje ispitanika da će varijabilni sustav nagrađivanja biti više efektivan tako što će varijabilni dio plaće iznositi više. Na predzadnjem mjestu su se našli ispitanici koji smatraju kako bi varijabilni dio plaće trebao iznositi između 5% i 10%, dok se na zadnjem mjestu, sa 1,4% glasova, nalaze ispitanici koji smatraju kako varijabilni dio plaće treba iznositi manje od 5%.

Prema Slici 23, 73,9% ispitanika izjasnilo se kako bi uvođenje varijabilnog nagrađivanja dodatno koristilo nastavnicima, dok se sa tom tvrdnjom ne slaže 26,1% ispitanika.

**Slika 15 Stavovi ispitanika koliko bi trebao iznositi varijabilni dio plaće**



Izvor: Izrada autora

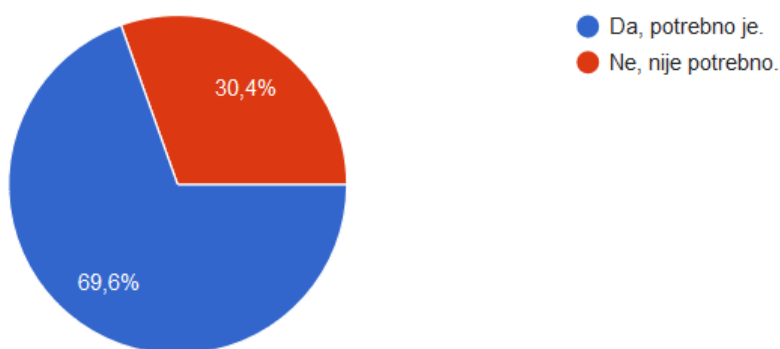
**Slika 16 Stavovi ispitanika o tome dali bi varijabilno nagrađivanje dodatno koristilo nastavnicima**



Izvor: Izrada autora

Usprkos stavu da će varijabilni sustav nagrađivanja dodatno koristiti nastavnicima, pojedini ispitanici koji su prethodno smatrali da će isti sustav koristiti nastavnicima, ne slažu se da je potrebno uvesti sustav varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj. Iako se broj pozitivnih odgovora smanjio u odnosu na prethodno pitanje, zavidan broj ispitanika, njih 69,6%, smatra da je potrebno uvesti varijabilni sustav nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj, dok se sa istim ne slaže 30,4% ispitanika.

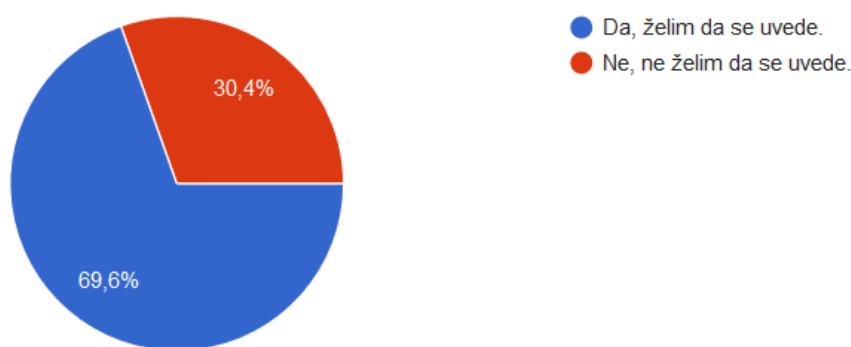
### Slika 17 Stavovi ispitanika o tome da li je potrebno uvesti varijabilno nagrađivanje



Izvor: Izrada autora

Svi su se ispitanici, koji su se u prethodnom pitanju izjasnili da se varijabilni sustav nagrađivanja nastavnika treba uvesti u Republici Hrvatskoj, pozitivno izjasnili i u vezi toga da žele da se varijabilni sustav nagrađivanja nastavnika uvede u Hrvatskoj. Prema Slici 25, 69,6% ispitanika želi da se uvede sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj, dok se sa istim ne slaže 30,4% ispitanika.

### Slika 18 Želja ispitanika za uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja



Izvor: Izrada autora

Posljednje anketno pitanje zahtijevalo je od ispitanika da napišu svoje mišljenje o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj. Ispitanici su dali brojna mišljenja koja se većinom preklapaju te su primijetili mnoge probleme ali i koristi varijabilnog nagrađivanja koji se spominju u teorijskom djelu rada. Zbog preklapanja komentara, neće biti prikazani svi komentari, već će se prikazati samo određeni komentari.

Komentari ispitanika podijeljeni su u tri djela: pozitivne komentare, savjete i prijedloge te negativne komentare.

U Tablici 1 prikazani su pozitivni komentari koje su ispitanici dali o uvođenju varijabilnog nagrađivanja nastavnika u Hrvatskoj. Kao što je prethodno spomenuto, skoro 70% ispitanika izjasnilo se kako žele da se varijabilno nagrađivanje nastavnika uvede i u Hrvatskoj. Mnogobrojni komentari su bili pozitivnog karaktera, a ovo su neki koji su se izdvojili od ostalih.

Prema Tablici 6, prvih pet komentar ispitanika pokazuje da su željni promjena i smatraju da bi upravo ovaj sustav nagrađivanja mogao zadovoljiti njihove trenutačne potrebe. Pokazuju da su nastavnici fleksibilni i otvoreni za moguće nove promjene. U teorijskom djelu spomenuto je da financijska motivacija djeluje na nastavnike u smislu da bi oni bili zadovoljni na svome poslu, a ne u svrhu dodatne motivacije. Iz priloženih komentara može se iščitati da ispitanici nisu zadovoljni trenutačnim nagrađivanjem i žele promjenu te bi im možda upravo varijabilno nagrađivanje donijelo toliko potrebno zadovoljstvo. Ostali komentari usmjereni su na nejednakosti među nastavnicima. Spominju kako znaju za nastavnike koji izbjegavaju i ne izvršavaju svoje obaveze kvalitetno, a jednako su plaćeni kao i nastavnici koji vrlo rado i na vrijeme rješavaju svoje obveze s vrlo visokom učinkovitošću. Isto tako spomenuto je da bi varijabilno nagrađivanje, dugoročno gledano, bilo vrlo učinkovito za obrazovni sustav jer bi se privlačilo i zadržavalo sve više kvalitetnih osoba s nastavničkim zvanjem kao što je i navedeno u teorijskom djelu rada.

**Tablica 6 Pozitivni komentari ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj**

Pozitivni Komentari
1. Svaka promjena je dobra, a ovo je svakako poticajno!
2. Nastavnici su odabrali poziv, rade ga svim srcem i znanjem, te uče učenike moralnim vrijednostima, koje se sve češće u društvu izvrću.
3. Dodatno nagrađivanje nastavnika dalo bi im poticaj da su na dobrom putu odgajanja dobrih i obrazovanih ljudi. Volim inovativnosti stoga mislim da bi ovaj oblik nagrađivanja bio dobar početak za motivaciju kao važan preduvjet za kvalitetu u proučavanju te povratna informacija kakav sam ja nastavnik.
4. U potpunosti se slažem da je potrebno poticati i nagrađivati izvrsnost i ulaganje nastavnika u kvalitetniji rad. Uvođenjem sustava nagrađivanja vrijedni učitelji bi napokon iskočili naprijed i dobili materijalno priznanje za ono što sada rade samo

zato jer vole svoj posao i odgovorno se odnose prema učenicima koji su im povjereni.
5. Sustav nagrađivanja je nužan u cijelom javnom sektoru jer smo prespori za promjene koje su nužne.
6. Mislim da bi uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja potaklo sve kolege i kolegice na veći učinak rada i zadovoljstva na radnom mjestu.
7. Smatram da profesore treba kako nagrađivati za trud tako i sankcionirati one koji se ne trude dovoljno. A, nažalost, svi smo svjesni da i takvi postoje.
8. Danas u školama svi učitelji imaju jednake plaće što nije u redu. Uvijek isti učitelji odrađuju priredbe, natjecanja, razne aktivnosti koje promoviraju školu. Učitelji koji to ne rade, a neki ni svoje obveze ne odrađuju, ne samo da nisu sankcionirani, već im je ista plaća i vodi se računa da im se izlazi u susret ako imaju kakvih potreba.
9. Varijabilni sustav nagrađivanja bi dugoročno gledano općenito poboljšao školski sustav. Vrijedni ljudi bi bili nagrađivani što bi moglo potaknuti i druge da postanu vrijedniji. S vremenom bi nastavnički kadar postajao sve bolji i bolji.
10. Apsolutno pozdravljam uvođenje varijabilnog sustava nagrađivanja na svakom području rada pa tako i za profesore. Osjećam se potplaćenom i omalovaženom, uložila više ili manje truda, isto je. Osobno ulažem maksimum ali mislim da mnogi ne. Vjerujem da bi nagrađivanje motiviralo mnoge.

Izvor: Izrada autora

U Tablici 7 prikazani su savjeti i prijedlozi od strane ispitanika na temu varijabilnog nagrađivanja za nastavnike. Ispitanici su primijetili problem procjenjivanja i procjenjivača za rad nastavnika kao što je navedeno i u teorijskom djelu rada. Ispitanici se slažu ali trenutačno ne znaju tko bi mogao procjenjivati rad nastavnika. Ispitanici su konstatali kako su uvjeti rada u Hrvatskoj jako loši ali i da su djeca različita te su tako i njihove sposobnosti različite na što bi posebno trebalo pripaziti pri dizajniranju sustava varijabilnog nagrađivanja. Pojedini ispitanici su naglasili kako smatraju da bi procjenu i nadgledanje nastavnika trebao izvršavati kolektiv jer oni najbolje mogu prepoznati tko se ističe svojim trudom i rezultatima. Ispitanici žele da rezultati učinka nastavnika budu javno dostupni na mrežnim stranicama škole, ministarstva ili AZOO-a.

**Tablica 7 Savjeti i prijedlozi ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj**

Savjeti i prijedlozi ispitanika
1. Dobra ideja, ali se treba paziti pri provedbi, odnosno tko će i kako procijeniti tko se i koliko trudi na nastavi.
2. U osnovi se slažem s uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja za profesore. Ono što smatram problematičnim je utvrđivanje nečije efikasnosti (što i na koji način bi se to provodilo) te tko bi to utvrđivao.
3. Pri izradi pravilnika o varijabilnom nagrađivanju nastavnika trebalo bi uzeti u obzir uvjete rada u školi i mogućnosti učenika. Neki profesori se trude ali nemaju uspjeh adekvatan uloženom trudu jer nemaju dobre uvjete za rad (u Hrvatskoj su ti uvjeti jako raznoliki), a može biti, u prosjeku, povećan broj učenika sa problemima bilo koje vrste (socijalni, financijski, odgojni...).
4. Cijenim angažman svakog profesora. Smatram da bi sama ocjena trebala proizlaziti unutar kolektiva, a ne gore navedenih. Članovi kolektiva najbolje prepoznaju tko se ističe svojim radom i rezultatima.
5. Rezultati napretka pojedinog učitelja trebali bi biti transparentni, javni i mjerljivi, npr. vidljivi na mrežnim stranicama škole, AZOO-e ili ministarstva i podložni provjeri određenim stručnim tijelima jer je naša djelatnost javna.

Izvor: Izrada autora

U Tablici 8 prikazani su negativni komentari o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj. Prvi komentar navodi kako bi svi nastavnici trebali biti plaćeni više nego što su sada, slična tvrdnja nalazi se i u teorijskom djelu rada. U teorijskom djelu rada spominje se kako nastavnici smatraju da je varijabilno nagrađivanje samo trik kako se ne bi svim nastavnicima povisila plaća. Slijede komentari o narušavanju atmosfere i timskog duha o čemu je isto tako bilo riječi u teorijskom djelu rada. Treći negativni komentar odnosi se na zloupotrebljavanje koje je, kako je navedeno u komentaru, karakteristično za naše društvo. U teorijskom djelu je spomenuto kako su i nastavnici u Velikoj Britaniji smatrali da će varijabilno nagrađivanje pogodovati miljenicima nadležnih osoba te da će isto tako biti nepravednog nagrađivanja. Jedan od ispitanika zamijetio je kako je teško procijeniti uspješnost rada nastavnika kao što je i navedeno u teorijskom djelu rada. Ispitanik je naveo da se procjena uspješnosti rada nastavnika može ispravno procijeniti standardiziranim testovima, dok su ostale procjene vrlo subjektivne i samim time nisu ispravne. Posljednji komentar usmjeren je na promjenu kompletnog sustava obrazovanja. Ispitanik smatra da bi se trebala



povećati osnovna plaća nastavnika, bez uvođenja varijabilnog nagrađivanja za nastavnike te da bi se trebalo olakšati nastavnicima da svoj posao obavljaju što kvalitetnije uz mnogo veću reformu cijelog obrazovnog sustava.

**Tablica 8 Negativni komentari ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj**

Negativni komentari
1. Već tridesetak godina u svoj rad ulažem silan trud. Većina mojih kolega također. Loše bih se osjećala da neko povjerenstvo izdvaja malobrojne pojedince... Svi trebamo biti više plaćeni za svoj plemeniti rad.
2. Smatram da takav sustav nije dobar jer bi doveo do negativne konkurencije i loših odnosa među profesorima.
3. Bojim se da se to ne bi zloupotrebilo i da se u to ne uključi nepotizam, veze i tko je nekome koliko simpatičan, situacije karakteristične za naše društvo. U tom slučaju mislim da bi to bilo promašeno i negativno.
4. Bojim se da bi to sve završilo kao i druge stvari u našoj neuređenoj državi; ne bi bilo ni pravedno ni transparentno jer bi uvijek netko bio nečiji i vrjedniji. Stoga su moja zadnja tri odgovara negativna.
5. Mislim da bi bilo dobro tako nešto uvesti ali također smatram da je to vrlo 'mutno' područje te da trenutno nema sredstava/mogućnosti da se to provodi kvalitetno i profesionalno što je po meni osnovni uvjet.
6. Previše je varijabli koje dobar učitelj ima, pa se to ne može ustanoviti samo standardiziranim testovima. A sve ostale procjene su subjektivne, tako da bi to moglo samo potaknuti još veću inflaciju petica (ako se uključe učenici, roditelji i ravnatelji).
7. Umjesto raznih pokušaja nagrađivanja nastavnika potrebna je temeljita reforma koja bi značajno podigla osnovicu, ali i uvela točno utvrđena prava i obveze učitelja. Također, treba motivirati mlade ljude za ovo zanimanje te poštiti uvjete za upis na nastavničke fakultete kako oni ne bi bili zadnji izbor većine koji se ne mogu upisati negdje drugdje. Agencija i Ministarstvo moraju surađivati s učiteljima, a ne samo dijeliti zadatke, opterećivati ih nepotrebnom administracijom, dolaziti u nadzor po anonimnim prijavama... S uvođenjem varijabilnog sustava treba biti obazriv kako se ne bi stvorila nezdrava atmosfera u zbornicama.

Izvor: Izrada autora

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je provedeno na nastavnicima koji predaju u osnovnim i srednjim školama u gradu Zagrebu. U teorijskom djelu rada spomenuto je kako je dokazano da varijabilno nagrađivanje ima veći efekt u gradskim područjima nego što je to u ruralnim područjima. Iz tog razloga moguće je da bi rezultati bili mnogo drugačiji kada bi se ispitali stavovi nastavnika iz cijele Hrvatske.

Uz prethodnu tvrdnju, u teorijskom je djelu spomenuto da je varijabilno nagrađivanje efektivnije kod nastavnika koji imaju više od deset godina radnog iskustva. U ovom istraživanju vrlo je visok postotak upravo takvih nastavnika te je moguće da je to prouzročilo pozitivnije rezultate istraživanja.

Nastavnici imaju subjektivni pogled na uvođenje varijabilnog nagrađivanja za nastavnike jer će upravo njih ono i zahvatiti. Iz tog razloga ne mogu sagledati stvari na objektivan način.

Potrebno je cijeliti mišljenje nastavnika ali oni ipak nisu stručnjaci za dizajniranje sustava nagrađivanja, pa tako nisu niti stručnjaci za dizajniranje sustava varijabilnog nagrađivanja.

## 5. ZAKLJUČAK

U sklopu ovog diplomskog rada obrađena je tema stavova nastavnika osnovnih škola o uvođenju varijabilnog nagrađivanja.

Nastavnici imaju veliku i važnu ulogu u našem svijetu što nažalost ne primjećuje svaka osoba. Važnost nastavnika proizlazi iz toga što oni kroz osam godina svako dijete podučavaju i prenose mu znanje koje će mu kasnije koristiti i u svakodnevnom životu. Znanje koje nastavnici prenose u osnovnoj školi predstavlja temelj svega onoga što će učenik kroz svoj daljnji život naučiti te nastaviti nadograđivati. Zadatak nastavnika nije samo prenošenje znanja, već i modeliranje svojih učenika kako bi kasnije postali kvalitetne i dobre osobe.

Nastavnici u republici Hrvatskoj trenutačno se ne nagrađuju prema varijabilnom sustavu nagrađivanja, već prema kolektivnom ugovoru za zaposlenike osnovnih škola primaju osnovnu plaću kroz nekoliko određenih dodataka na plaću čija vrijednost nije pretjerano velika. Njihova važnost za obrazovni sustav i same učenike vrlo je velika te se zbog toga sa pravom postavlja pitanje da li su potrebne promjene u obliku varijabilnog nagrađivanja.

Vrlo je važno razumjeti motivaciju nastavnika koji su ne tako davno bili otporni na financijska sredstva kao oblik motivacije te su ona na njih utjecala samo u smislu njihova zadovoljstva. Drugim riječima, financijska sredstva ne stvaraju dodatnu motivaciju nastavnicima. Prema novijim informacijama nastavnici postaju sve manje otporni prema financijskim sredstvima kao motivaciji te postaju sve otvoreniji prema mogućnosti uvođenja varijabilnog nagrađivanja. Kako bi se nastavnicima olakšalo prihvaćanje promjene i uvođenje varijabilnog nagrađivanja potrebno im je detaljno objasniti kako bi taj sustav funkcionirao kako oni ne bi sami donosili zaključke koji nisu ispravni.

Važnu ulogu u dizajniranju i provedbi sustava varijabilnog nagrađivanja imaju procjenjivači te procjenjivačke metode. Obrazovanje je vrlo specifičan sektor te je nastavnički posao vrlo kompleksan. Iz tog razloga vrlo je teško mjeriti radnu uspješnost nastavnika. Procjenjivači bi morale biti specijalizirane osobe koje bi mogle objektivno protumačiti radnu uspješnost svakog pojedinog nastavnika. Za procjenjivačke metode mogle bi se uzeti metode iz sustava varijabilnog nagrađivanja koje su spomenute u radu te djeluju već jako dugo i uspješno. Kao najbolje rješenje spominje se kombinacija procjene pomoću rezultata standardiziranih testova za učenike i procjene od strane specijalizirane osobe.

U svijetu postoje brojni varijabilni sustavi nagrađivanja koji uspješno funkcioniraju. Za potrebe dizajniranja novog varijabilnog sustava nagrađivanja za nastavnike potrebno je proučiti sve dosadašnje uspješne i neuspješne varijabilne sustave nagrađivanja kako bi se razumjelo što kvalitetno funkcionira pri primjeni varijabilnog sustava nagrađivanja te na koje probleme pri dizajniranju sustava treba najviše obratiti pozornost. Uz prethodne spomenute korake, stanje unutar države mora doseći visoku razinu kako bi se posjedovala određena sredstva, poštenje i nadzor koji su prijeko potrebni za uspjeh varijabilnog sustava nagrađivanja.

U istraživanju stavovi nastavnika potvrdili su većinu tvrdnji u teorijskom djelu rada. Ispitanici su izrazili želju da bi voljeli vidjeti da se i u Hrvatskoj uvede sustav varijabilnog nagrađivanja. Kada će uvjeti u Hrvatskoj dozvoliti da se varijabilno nagrađivanje za nastavnike uvede te ako se nastavnicima detaljno objasni funkcioniranje sustava, mnogo veći broj nastavnika pristati će na uvođenje istoga u odnosu na broj koji je to izrazio u istraživanju.

## POPIS LITERATURE

1. Alexander, D., Chant, D. i Cox, B. (1994), What Motivates People to Become Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, 19(2): 40-49.
2. Ali, A. (2009), The impact of teacher wages on the performance of students: evidence from PISA, MPRA Paper [online], 18252 (1), Dostupno na: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18252/> [Datum pristupa: 20.6.2019.]
3. Atkinson, A., Burgess, S., Croxson, B., Gregg, P., Propper, C., Slater, H., Wilson D. (2004), Evaluating the Impact of Performance-related Pay for Teachers in England, *Labour Economics*, 16(3): 251-261.
4. Bal Tastan, S. et.al. (2017), The Impacts of Teacher's Efficacy and Motivation on Student's Academic Achievement in Science Education among Secondary and High School Students, *Eurasija Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1): 2354-2366.
5. Ballou, D. (2001), Pay for performance in public and private schools, *Economics of Education*, 20(1): 51-61.
6. Belfield, C.R., Heywood, J.S. (2008), Performance pay for teachers: Determinants and consequences, *Economics of Education*, 27(1): 243-252.
7. Bernaus, L., Wilson-Daily, A.E. i Gradner, R. (2009), Teachers' motivation, classroom strategy use, students' motivation and second language achievement, *Porta Linguarum*, 12(12): 25-36.
8. Bietenbeck, J.C. (2011), *Teaching Practices and Student Achievement: Evidence from TIMSS*, Magistrski rad, CEMFI, Madrid
9. Brehm, M., Imberman, S.A., Lovenheim, M.F. (2017), Achievement effects of individual performance incentives in a teacher merit pay tournament, *Labour Economics*, 44(1): 133-150.
10. Caillier, J. (2010), Paying Teachers According To student achievement: Questions regarding pay for performance models in public education, *The Clearing House*, 83(1): 58-61.
11. Chamberlin, R., Wragg, T., Haynes, G., Wragg, C. (2002), Performance-related pay and the teaching profession: A review of the literature, *Research Papers in Education*, 17(1): 1-36.
12. Clotfelter, C.T., Ladd, H.F., Vigdor, J.L. (2007), *How and Why do Teacher Credentials Matter for Student Achievement?*, National Bureau of Economic Research, Cambridge
13. Državni zavod za statistiku, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/07-01-03\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.htm), pristupljeno: 8.9.2019.
14. Guajardo, J. (2011), *Teacher Motivation: Theoretical Framework, Situation Analysis of Save the Children Country Offices, and Recommended Strategies*, London, Save the Children Basic Education Intern
15. Han, J., Yin, H. (2016), Teacher motivation: Definition, research, development and implications for teachers, *Cogent – education*, 3(1): 1-18.
16. Harvey-Beavis, O. (2003), *Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review*, OECD, Athens
17. Ingvarson, L., Kleinhenz, E., Wilkinson, J. (2007), *Research on performance pay for teachers*, Australian Council for Educational Research Ltd., Camberwell
18. Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance (2015), *Implementation and Effects of Pay for Performance After Two Years*, U.S. Department of Education, Washington
19. Joo, H.J., Lee, S.C., Jung, S.S. (2012), Performance-based reward for teachers, teacher's perception of motivation, *Research in Higher Education Journal*, 15(1): 1-9.
20. Kelley, C., Odden, A., Milanowski, A., Heneman III, H.G. (2000), *The Motivational Effects of School-Based Performance Awards*, Consortium for Policy Research in Education, Philadelphia
21. Kingdon, G., Teal F. (2002), *Does performance related pay for teachers improve student performance? Some evidence from India*, University of Oxford, Oxford
22. Lavy, V. (2007), Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, *The Future of Children*, 17(1): 87-109.
23. Lavy, V. (2015), *Teacher's pay for performance in the long-run: Effects on students' educational and labour market outcomes in adulthood*, The National Bureau of Economic Research, Cambridge

24. Lemieux, T., Bentley MacLeod, W., Parent, D. (2007), *Performance Pay and Wage Inequality*, IZA, Bonn
25. Liang, G., Akiba, M. (2013), Teacher Evaluation, Performance-Related Pay and Constructivist Instruction, *Educational Policy*, 29(2): 1-27.
26. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J. (2007.), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Manzeske, D., Garland, M., Williams, R., West, B., Manzella Kistner, A., Rapaport, A. (2016), *Teacher Performance Pay Signals and Student Achievement: Are Signals Accurate, and How Well Do They Work?*, American Institutes for Research, Washington
28. Marsden, D., Belfield, R. (2006), Pay for performance where output is hard to measure: The case of performance pay for school teachers, *Advances in Industrial and Labor Relations*, 15(1): 1-34.
29. Matijević Šimić, D. (2011), Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja, *Napredak*, 152(2): 227-248.
30. Narodne novine (2018), *Kolektivni ugovori, Kolektivni ugovori za zaposlenike u osnovnoškolskim ustanovama*, Zagreb, Narodne novine d.d., 51/2018: 1-95.
31. Narodne novine (2019), *Pravilnik o napredovanju i nagrađivanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, odgajatelja i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima*, Zagreb, Narodne novine d.d., 68/2019: 1-13.
32. Neal, D. (2011), The Design of Performance Pay in Education, *Handbook of the Economics of Education*, 4(1): 495-550.
33. Odden, A., Kelley, C. (2002), *Paying Teachers for What They know and Do: New and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools*, Corwin Press Inc, Thousand Oaks
34. Odden, A., Wallace, M. (2008), *How to Create World Class Teacher Compensation: How to Achieve World Class Teacher Compensation*, Freeload Press Inc., Minnesota
35. Podgursky, M.J., Springer M.J. (2006), *Teacher Performance Pay: A Review*, National Center on Performance Incentives, Nashville
36. Podgursky, M.J., Springer, M.G. (2007), Credentials Versus Performance: Review of the Teacher Performance Pay Research, *Peabody Journal of Education*, 2017: 551-573.
37. Richardson, P.V., Karabenick, S.A., Watt, H. (2014), *Teacher motivation: Theory and Practice*, Routledge, New York
38. Rockstroh, A.H. (2013), *Teacher Characteristics on Student Achievement: An Examination of High Schools in Ohio*, University of Kentucky, Kentucky
39. Šimić Šašić, S., Klarin, M., Grbin, K. (2013), Motivacija za učiteljski poziv, zadovoljstvo studijem i zadovoljstvo izborom zanimanja, *Magistra Iadertina*, 8(1): 7-27.
40. Woessmann, L. (2011), Countries with performance pay for teacher score higher on PISA test, *Education next*, 2(1): 73-77.

## POPIS SLIKA

Slika 1 Uvjeti koji su potrebni za dizajniranje uspješnog programa varijabilnog nagrađivanja	25
Slika 2 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na njihovu motivaciju .....	42
Slika 3 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na lakši odabir nastavničkog poziva .....	43
Slika 4 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na lakše zadržavanje nastavnika na njihovim poslovima .....	43
Slika 5 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na izvrsnost rada nastavnika .....	44
Slika 6 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na bolje i efektivnije podučavanje od nastavnika .....	44
Slika 7 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na poboljšanje kvalitete nastavničkog rada .....	45
Slika 8 Stavovi nastavnika o pozitivnom utjecaju varijabilnog nagrađivanja na povećanje kvantitete nastavničkog rada .....	46
Slika 9 Stavovi nastavnika kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na ulaganje više truda u nastavnički rad .....	46
Slika 10 Stavovi nastavnika o utjecaju varijabilnog nagrađivanja na stvaranje zavisti među zaposlenicima .....	47
Slika 11 Stavovi nastavnika kako će varijabilno nagrađivanje utjecati na više utrošenog vremena za pripremu nastavničkog rada .....	47
Slika 12 Stavovi nastavnika uz što bi varijabilno nagrađivanje trebalo biti vezano .....	48
Slika 13 Stavovi nastavnika o tome tko bi trebao biti uključen u izradu plana o varijabilnom nagrađivanju .....	49
Slika 14 Stavovi ispitanika o iznosu prosječne osnovne plaće nastavnika kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje .....	50
Slika 15 Stavovi ispitanika koliko bi trebao iznositi varijabilni dio plaće .....	51
Slika 16 Stavovi ispitanika o tome dali bi varijabilno nagrađivanje dodatno koristilo nastavnicima .....	51
Slika 17 Stavovi ispitanika o tome da li je potrebno uvesti varijabilno nagrađivanje .....	52
Slika 18 Želja ispitanika za uvođenjem varijabilnog sustava nagrađivanja .....	52

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Uvećanje osnovne plaće .....	10
Tablica 2 Dodaci na osnovnu plaću za rad u posebnim uvjetima .....	12
Tablica 3 Kriteriji vrednovanja stručno-pedagoškog rada .....	17
Tablica 4 Sustavi varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Sjedinjenim Američkim Državama .....	28
Tablica 5 Deskriptivni podaci istraživanja .....	40
Tablica 6 Pozitivni komentari ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj .....	53
Tablica 7 Savjeti i prijedlozi ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj .....	55
Tablica 8 Negativni komentari ispitanika o uvođenju varijabilnog nagrađivanja za nastavnike u Hrvatskoj .....	56



## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Pozivam Vas da odvojite trenutak vremena te sudjelujete u istraživanju kojem je cilj istražiti stavove nastavnika o uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja istih. Ovaj je anketni upitnik anoniman, a podaci će se koristiti za potrebe diplomskog rada.

Varijabilno nagrađivanje je sustav nagrađivanja u kojem se uz fiksni dio plaće isplaćuje i varijabilni dio koji se temelji na rezultatu rada zaposlenika. Uvođenjem ovog sustava žele se smanjiti fiksni troškovi plaća i povećati motivacija zaposlenika. Svaki pojedinac bio bi plaćen na temelju svojeg rada ili nerada. Oni koji bi se više trudili u izvršavanju svog posla i postizali odlične rezultate, bili bi adekvatno nagrađeni, dok oni koji se ne bi trudili i ne bi izvršavali svoj posao kvalitetno, zarađivali bi manje.

1. Spol:

- Muški
- Ženski

2. Koliko imate godina radnog iskustva?

- Između 0 i 5 godina
- Između 6 i 10 godina
- Između 11 i 15 godina
- Između 16 i 20 godina
- Između 21 i 25 godina

3. Koji je Vaš trenutni status zaposlenja?

- Zaposleni nastavnik/ca
- Nezaposleni nastavnik/ca

Ukoliko niste zaposleni molio bi Vas da preskočite slijedeća četiri pitanja.

4. Gdje ste trenutno nastavnik/ca?

- Osnovna škola
- Srednja škola

5. Koja je vaša trenutna pozicija?

- Učitelj/ica razredne nastave
- Učitelj/ica predmetne nastave
- Nastavnik/ca u srednjoj školi

6. Radite li puno radno vrijeme?

- Da, radim puno radno vrijeme.
- Ne, ne radim puno radno vrijeme.

7. Radite li u jednoj ili u više škola?

- Radim u jednoj školi.
- Radim u dvije škole.
- Ostalo:

**Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama:**

Na linearnom mjerilu označite od 1 ( U potpunosti se ne slažem) do 5 ( U potpunosti se slažem).

8. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na veću motivaciju nastavnika.

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

9. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na lakši odabir nastavničkog poziva.

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

10. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na lakše zadržavanje nastavnika na njihovim poslovima.

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

11. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na izvrsnost rada nastavnika.

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

12. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na bolje i efektivnije podučavanje od strane nastavnika.

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

13. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na poboljšanje kvalitete Vašeg rada.

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

14. Varijabilno nagrađivanje nastavnika pozitivno će utjecati na povećanje kvantitete Vašeg rada.

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

15. Varijabilno nagrađivanje nastavnika utjecat će da ulažete više truda u Vaš rad.

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

16. Varijabilno nagrađivanje nastavnika utjecat će na više utrošenog vremena za pripremu Vašeg rada.

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

17. Varijabilno nagrađivanje nastavnika utjecat će na stvaranje zavisti i loše energije među zaposlenicima.

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

**Kako oblikovati i koga uključiti u sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika**

Moguće je odabrati više odgovora na pitanja koja slijede.

18. Kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje nastavnika, ono bi moralo biti vezano uz:

- Rezultate standardiziranih ispita
- Lokalne procjene (školske odbore)
- Razredne procjene (učenici i roditelji)
- Motrenje i ocjenjivanje nastavnika (agencije i ministarstvo)
- Ocjenjivanje od strane ravnatelja
- Ocjenjivanje od strane nastavnika
- Ostalo:

19. Kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje za nastavnike, tko bi po Vašem mišljenju trebao biti uključen u izradu plana o varijabilnom nagrađivanju nastavnika?

- Roditelji
- Učenici
- Nastavnici
- Članovi zajednice
- Poslovni ljudi
- Voditelji lokalne samouprave
- Voditelji države
- Profesionalne organizacije
- Lokalna sveučilišta i fakulteti
- Ostalo:

20. Kada bi se uvelo varijabilno nagrađivanje za nastavnike, tko bi po Vašem mišljenju trebao nadgledati sustav?

- Roditelji
- Učenici
- Nastavnici
- Poslovni ljudi
- Voditelji lokalne samouprave
- Voditelji države
- Profesionalne organizacije
- Lokalna sveučilišta i fakulteti

Ostalo:

**Nastavnička očekivanja o mogućoj plaći i mišljenje o uvođenju varijabilnog sustava nagrađivanja nastavnika**

21. Kada bi se uveo sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika, koja bi po Vama u prosjeku trebala iznositi osnovna plaća nastavnika?

- Ispod 5000 kuna
- Između 5000 i 7500 kuna
- Između 7500 i 10 000 kuna
- Iznad 10 000 kuna

22. Kada bi se uveo sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika, prema Vašem mišljenju koliki bi trebao iznositi varijabilni dio ako bi ga bilo?

- Ispod 5%
- Između 5% i 10%
- između 10% i 20%
- Iznad 20%

23. Mislite li da bi uvođenje sustava varijabilnog nagrađivanja nastavnika dodatno koristilo nastavnicima?

- Da, dodatno bi koristilo nastavnicima.
- Ne, ne bi dodatno koristilo nastavnicima.

24. Mislite li da je potrebno uvesti sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika u Republici Hrvatskoj?

- Da, potrebno je.
- Ne, nije potrebno.

25. Želite li da se uvede sustav varijabilnog nagrađivanja nastavnika u Republici Hrvatskoj?

- Da, želim da se uvede.
- Ne, ne želim da se uvede.

26. Zamolio bih Vas da napišete svoje mišljenje i komentar o varijabilnom sustavu nagrađivanja za profesore i njegovom mogućem uvođenju.



## ŽIVOTOPIS STUDENTA

### Životopis | Krešimir Crnčec

Datum rođenja: **28.06.1995.** | GSM: **+385998377178** | Email adresa: **kresimir-crncec@hotmail.com**

#### Obrazovanje:

---

- (10/2018 - trenutno)      **Ekonomski fakultet, diplomski sveučilišni studij, Zagreb** | Magistar poslovne ekonomije
- (10/2014 - 09/2018)      **Ekonomski fakultet, preddiplomski sveučilišni studij, Zagreb** | Sveučilišni prvostupnik poslovne ekonomije
- (11/2015 - 11/2016)      **Sportsko učilište, Zagreb** | Trener taekwonda
- (2009 - 2014)      **Gornjogradska gimnazija, Zagreb**
- (2003 - 2009)      **Osnovna Škola Medvedgrad, Zagreb**

#### Radno iskustvo:

---

- (01/2018 - trenutno)      **TKD Cobra**  
Trener tehničkih disciplina i borbi te tajnik u klubu
- Programiranje i vođenje treninga te rad sa djecom od 7 do 18 godina
  - Uspostava baze podataka kluba, prikupljanje podataka, analiziranje korisnih podataka, osvježavanje baze podataka, registracija djece na savez i natjecanja, vođenje Facebook i Instagram profila kluba
  - Video analiza prethodnih natjecanja u svrhu poboljšanja izvedbe na predstojećim natjecanjima
  - Komunikacija sa roditeljima, djecom i službenim osobama
  - Odlasci na turnire vikendom sa perspektivnom djecom
- (09/2015 - 01/2018)      **TKD Jastreb**  
Trener tehničkih disciplina i demo teama

- 
- Rad sa djecom sve dobi u svrhu priprema za polaganja za više pojaseve
  - Rad sa djecom sve dobi u uvježbavanju tehnike za natjecanja i odlazak vikendom na ista
  - Registracija djece na savez i natjecanja
  - Video analiza prethodnih natjecanja u svrhu poboljšanja izvedbe na predstojećim natjecanjima
  - Osmišljavanje koreografija i uvježbavanje demo tima u svrhu otvaranja internacionalnog natjecanje Jastreb open

(09/2013 -  
09/2015)

Pomoćni trener

- Asistiranje glavnom treneru tehničkih disciplina i glavnom treneru borbi
- Odlazak vikendom na natjecanja i asistiranje trenerima

## **Postignuća:**

---

### **Sport**

- (2005 - 2012) - Osvajač višestrukih medalja na prvenstvima Zagreba, Hrvatske i inozemnim natjecanjima
- (2012) - Juniorski prvak Hrvatske i Zagreba, sudjelovanje na inozemnim turnirima kroz reprezentaciju Hrvatske
- (2013)
- (2016) - Seniorski viceprvak Zagreba i brončani sa prvenstva Hrvatske
- Nositelj crnog pojasa 4. DAN

## **Ostale aktivnosti:**

---

### **Projekti**

- (2018) - Završni rad na temu "Švicarski franak kao valuta utočišta"
- (2018) - Projekt "Investitor" – ulagali smo nepostojeći novac u dionice u cilju ostvarivanja što višeg prinosa



(2018)

- Analiza financijskih izvještaja poduzeća Ambro promet d.o.o. – Vertikalna, horizontalna analiza i financijski pokazatelji te interpretacija istih

### **Kolegiji**

## **Ostala znanje i vještine:**

- Investicijska analiza i analiza financijskih izvještaja
- Poslovne financije, javne financije i upravljanje institucionalnim investitorima
- Financijske institucije i tržišta

---

### **Jezici:**

Hrvatski (materinski jezik), Engleski (tečno), Talijanski (početničko znanje), Korejski (početničko znanje)

### **Rad na računalu:**

Microsoft office (cijeli paket na visokoj razini), Navision (stariji modul)

### **Ostalo:**

Timski igrač, ambiciozan, željan novih iskustava i znanja

