

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“  
Филозофски факултет



Последипломски студии по  
Менаџмент на човечки ресурси

**Улогата на организацискиот контекст на  
училиштата во мотивацијата за работа на  
наставниците**

**-Магистерски труд-**

**Кандидат:**  
**Ема Зафирова**

**Ментор:**  
**проф. д-р Милева Ѓуровска**

Скопје, 2018

## Содржина

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вовед .....                                                                        | 4  |
| <b>I Теоретски пристап кон проблемот на истражување</b>                            |    |
| 1. Дефинирање на основните поими.....                                              | 11 |
| 1.1. Училиштето како организациски систем.....                                     | 16 |
| 1.1.1. Училишна структура.....                                                     | 16 |
| 1.1.2. Организација и реализација на наставата и работата на училиштето.....       | 25 |
| 1.1.3. Училишна култура.....                                                       | 27 |
| 1.1.4. Училишна клима.....                                                         | 29 |
| 1.2. Мотивацијата како фактор за успех во работата на наставниците.....            | 33 |
| 1.2.1. Фактори на мотивацијата .....                                               | 35 |
| 1.2.2. Суштински карактеристики на мотивацијата .....                              | 37 |
| 1.2.3. Теории на мотивацијата.....                                                 | 39 |
| 1.2.4. Видови на мотивацијата .....                                                | 44 |
| 1.2.5. Принципи на мотивацијата .....                                              | 45 |
| 2. Мотивација за работа на наставниците во основните училишта .....                | 47 |
| 2.1. Организациски пристап на мотивацијата во училиштата .....                     | 49 |
| 2.2. Стратегии и практики за подобрување на мотивацијата кај наставниците..        | 52 |
| 2.2.1. Систем на награди и казни за мотивирање и демотивирање на наставниците..... | 55 |
| 2.2.2. Парите како фактор за мотивација.....                                       | 57 |
| 2.2.3. Непарична мотивација.....                                                   | 60 |
| 2.2.4. Задоволството како мотив.....                                               | 63 |
| 3. Директорот на училиштето како мотиватор.....                                    | 67 |
| 3.1. Карактеристики на директорот во училиштето.....                               | 71 |

## **II Методологија на истражувањето**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. Предмет на истражувањето.....                       | 77 |
| 2. Цел и карактер на истражувањето.....                | 79 |
| 3. Хипотези.....                                       | 80 |
| 4. Варијабли на истражувањето.....                     | 81 |
| 5. Методи, техники и инструменти на истражувањето..... | 82 |
| 6. Популација и примерок.....                          | 82 |
| 7. Обработка на податоците.....                        | 82 |
| 8. Организација на истражувањето.....                  | 83 |

## **III Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....84**

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 1. Осврт кон поставените хипотези..... | 108 |
|----------------------------------------|-----|

## **IV Заклучни согледувања.....118**

## **V Литература.....123**

## **VI Прилози.....130**

## Вовед

Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено-економски промени и брзиот техничко-технолошки развој, ја наметнуваат потребата од соодветни промени во организациската поставеност и во начинот на работа на образовните институции. Целта на овие промени е да се воспостави процес на континуирано подобрување во работата на училиштата, што од своја страна ќе доведе до обезбедување на квалитет во образованието. За таа цел, потребно е да се воспостави добар организациски систем во училишните институции и да се оспособат сите субјекти кои партиципираат во училиштето (човечките ресурси) за остварување на организациските цели.

Општеството денес е општество на организација, а човечкиот потенцијал има сè поголемо значење и станува еден од најзначајните фактори на секоја организација, како и на училишната организација. Секоја организација работи со цел да ги задоволи заедничките потреби на сите нејзини вработени членови. Психологијата во организациите налага одредени законитости и грижа за своите вработени, чијашто најголема заслуга е позитивното дејствување во организацијата. Целта на организацијата е да ги разбере човечките интереси, работната одговорност и оптовареност, но и да ја поттикне нивната мотивација, ентузијазам и посветеноста кон работата.

„Организацијата претставува целосно и системско поврзување на сите елементи во една функционална целина, односно процес со кој таа поврзаност се остварува заради постигнување одредени цели. Зборот организација потекнува од грчкиот збор „organon“ што значи алат, инструмент или уред. Подоцна од зборот „organon“ настанал зборот организам, а како што збирот од сите органи го сочинуваат организмот, така и збирот од деловите кои се меѓусебно поврзани ја сочинуваат организацијата.“<sup>1</sup> Зборот организација има многубројни различни значења бидејќи е насекаде околу нас, а опфаќа многу системи, структури, процеси, технологии и стратегии, а најчесто се употребува како синоним за внатрешна организација на некоја работна организација или институција. Во организацијата луѓето работат заедно за да постигнат одредени заеднички цели. Во организацијата е невозможно да се решаваат проблемите без

---

<sup>1</sup> Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 12



научни истражувања, па затоа таа најчесто се поврзува со научната дисциплина која се појавува како последица на развојот на науката и на теоријата за организацијата.

Секоја работна организација, па така и училишната организација, има свои основи од кои поаѓа нејзината препознатливост. Токму затоа од големо значење е познавањето на поимот организација, нејзиното дефинирање и важност. Целите и обележјата на многу организации се еден од најбитните елементи по кои што таа организација ќе се разликува од другите организации.

Училишната организација има многубројни различни значења, а ги опфаќа сите системи, структури, процеси, методи, техники, технологии за работа и стратегии. Како во секоја организација, така и во училишната, луѓето дејствуваат заедно за да ги постигнат заедничките цели, кои што самостојно не би можеле да ги опфатат. Луѓето се најважната алка на секоја организација, бидејќи тие се единствениот жив елемент кој со својата интеракција ги поврзуваат сите делови на организацијата. Без луѓето не е можно да функционира еден систем, а стратегијата за развој на човечкиот потенцијал има главна цел – планирање на активности кои на организацијата ќе и овозможат да ги има вистинските луѓе на вистинското место и во вистинското време.

Одредувањето на човечките ресурси и управувањето со нив е најважниот дел на една работна организација, а особено на училишната организација, бидејќи токму од човечките ресурси, односно од наставниците, зависи работата на училиштето, воспитанието и образованието на учениците. Значи, наставниците се еден од најважните составни делови на училишната организација.

„Организацијата на човечките ресурси е елемент на организациската структура која ги придвижува сите други елементи во организацијата. Луѓето се најважниот ресурс во организацијата, а човечкиот потенцијал е поим кој во економијата се однесува на работната сила. Во големите организации, тој поим ги означува поединците во рамките на фирмата и нивните способности.“<sup>2</sup> Поимот го дефинира и делот на организацијата кој се однесува на вработување и отпуштање на вработените, обуката и сличните активности поврзани со луѓето во организацијата. Човечките ресурси се гледаат како вработени кои се скапоцени за организацијата, па се насочуваат кон растење и развивање на способностите и вештините на поединците.

„Под поимот управување со човечките потенцијали или ресурси се подразбира широк спектар на активности заради опремување на организацијата со способен

---

<sup>2</sup> <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, посетено на 2.9.2017 г.

работен кадар и грижа нивниот работен потенцијал да се искористи максимално.“<sup>3</sup> Главната цел на управувањето со човечките ресурси е дел од организациските цели, па затоа мора да биде усогласена со нив. Без луѓето не е возможно да функционира системот, а луѓето се значително сложен ресурс за проучување и за управување од сите други ресурси.

Управувањето со човечките ресурси, во секоја организација, а исто така и во училишната, претставува особено сложен процес, кој од директорот на организацијата бара највисоко ниво на знаења и умеења.

„Управувањето со човечки ресурси се состои од четири темелни функции: вработување, развој, мотивирање и задржување на луѓето во организацијата.“<sup>4</sup>

„Во управувањето со човечки ресурси спаѓаат низа активности, а најважни од нив се следниве:

- планирање понуди за работа и барање на човечки ресурси,
- анализа на работните места,
- регрутирање на потенцијалните кандидати за вработување,
- селекција на пријавените кандидати,
- социјализација на новите вработени,
- обука и развој на вработените,
- управување со перформансите и однесувањето,
- мотивирање,
- почитување на законските прописи и
- отпуштање.“<sup>5</sup>

Сите овие процеси заедно може да ги спроведува одделот за човечки ресурси во организацијата или надворешна фирма која се занимава со човечки ресурси, а ефикасното спроведување на овие процеси значајно влијае врз финансиската добивка на организацијата и врз стекнувањето на репутација во општествената заедница.

Мотивацијата, како една од поважните функции за управување со човечките ресурси, го предвидува најголемиот дел од човековото однесување, одразот на однесувањето и работните перформанси, бидејќи ако вработените не се мотивирани организацијата нема големи шанси за долгорочен успех. Мотивацијата не може да биде

---

<sup>3</sup> Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 524

<sup>4</sup> Исто, стр. 525

<sup>5</sup> <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, посетено на 2.9.2017 г.

директно измерена, туку изразена преку однесувањето на вработените, упорноста, трпеливоста, големината на истрајноста, како показатели на работната успешност.

Мотивацијата, како основен двигател на човечките потенцијали и способности, му наметнува обврска на менаџерот да ја разбере човечката природа и да избере соодветни материјални и нематеријални техники за нејзино остварување. Мотивацијата е внатрешното однесување на вработениот кое е насочено кон одредена конкретна цел. Со различните материјални облици на мотивацијата во ова современо време сè поважна улога имаат и нематеријалните компензации.

Наградувањето е еден од најзначајните мотивациски фактори кои го поттикнуваат задоволството кај вработените, а организацијата којашто го обезбедува тоа секогаш кога е потребно, се истакнува со успешно водење, што доведува до раст на приходите, но првенствено и до квалитетен однос спрема луѓето. Во образовните организации, училиштето кое умее да ги почитува своите вработени и да ги наградува, ќе биде добро реномирано, исто така, ќе се истакнува со успешна работа и со квалитетен однос кон вработените, а секој вработен ќе даде свој придонес за успех на учениците и на училиштето во целина, бидејќи задоволството на вработените ќе се отсликува и ќе се пренесува во нивната работа и во односот кон учениците.

Главниот дел на секоја теорија на мотивацијата, но и на организацијата, го сочинуваат системот на раководење, практичната работа и пристапот кон проблемите на мотивацијата. Без ефикасна реализација, плановите и организациската структура немаат вредност, туку процесот на мотивирање на вработените, кој што има важна функција за квалитетно извршување на задачите. Мотивацијата е процес на насочување на активностите во процесот на остварување на поединечните цели, па затоа многу е важно како ќе се разгледува работната мотивација, нејзините претпоставки и факти. Оттука, гледаме дека мотивацијата е многу важен фактор за постигнување напредок на секоја работна организација, па така и на училишната. Секое училиште мора да води сметка за организацискиот контекст на мотивацијата, односно да го насочува своето внимание кон мотивација на наставниците, обезбедување различни начини, средства, техники и методи на мотивацијата, а со цел да се овозможи не само раст и развој на училишната организација туку и развој на воспитанието и образованието кај учениците.

За таа цел, училиштето како комплексен, динамичен, отворен и целесообразен систем, треба да добие нова функционална организација со соодветно дизајнирана ефикасна структура. Целта е императивна: да се активира процес на континуирано подобрување на работата на училиштето, подобрување на работата на наставниот

кадар, а со реализирање на современо осмислени активности да се постигнат највисоки, меѓународно респективни резултати на учениците. Како една од средишните услови за остварување на толку крупна стратешка цел, гледано од современ општествен хоризонт, нужна е примената на современ организациски контекст во училишниот систем.

Таквата позиција на училиштето, како организациски систем во општеството, како и значењето на дејноста и функциите што ги има во вкупниот општествен систем, му дава првостепена важност на прашањето за неговото водење, организирање на работата и мотивирање на наставниците.

Работата на образовните институции е од суштинско значење за обезбедување квалитет во образованието. Имено, сите системски решенија тука треба да се имплементираат ефикасно или делотворно и ефективно или плодотворно. За таа цел денес постои силно изразена тенденција за унапредување на работата на училиштата, а со намера да се воспостават таканаречени динамични или ефективни училишта како синоним за добро или квалитетно училиште.

Кога се зборува за достигнување квалитет во образованието, од особено значење се очекувањата и потребите на сите субјекти во овој комплексен, сложен, динамичен и целесообразен систем. „Очекувањата вообичаено се поимаат како некоја претпоставена состојба, што субјектот ја формира во вид на став или како израз на неговите предвидувања дека нешто ќе се случи. Станува збор за субјективна претстава и убеденост на корисниците на услугите во врска со резултатите, постигањата и придобивките од едукацијата во образовната организација. Тоа е она што тие го посакуваат, а врз основа на сопствено или туѓо искуство и својата проценка за веројатноста на посакуваните резултати.“<sup>6</sup> Училиштето во својот организациски контекст мора да ги осмисли овие потреби и очекувања на своите субјекти и да пронајде методи со кои ќе ги задоволи, со што ќе придонесе за зголемување на мотивацијата кај нив и за исполнување на нивните очекувања и потреби.

Во овој труд, целта е насочена токму кон организацискиот контекст на училиштата за мотивирање на наставниците, задоволување на нивните потреби за реализација на работните задачи, како и остварување на училишната мисија. Исто така, во овој труд, прикажана е и структурата на училиштето како организација, во чијашто

---

<sup>6</sup> Петковски, К., Пеливанова Г (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц, стр. 19

суштина припаѓа човечкиот потенцијал, а клучот за неговиот успех се должи на многубројните теории и начини на мотивација.

Со примена на научните достигнувања, со резултатите од овој и од слични трудови од научноистражувачката дејност, во подрачјето на мотивирањето на човечките ресурси може да се очекуваат реални зголемувања на мотивираноста и на задоволството на наставниците, а со тоа и на ефикасноста во работењето.

Поради тенденцијата на нашата држава кон сè поразвиен воспитно-образовен систем, се наметнува потребата од користење современи методи, средства и техники за обезбедување квалификуван, продуктивен и мотивиран кадар, способен да ги реализира целите на воспитно-образовната организацијата, но сè повеќе се наметнува и потребата од зголемување на ефикасноста во управувањето со човечките ресурси со кои што располага една воспитно-образовна организација, бидејќи мотивацијата претставува основен фактор за ориентација на наставниците кон поефективна и поефикасна работа.

## **I Теоретски пристап кон проблемот на истражување**

### **1. Дефинирање на основните поими**

#### **1.1. Училиштето како организациски систем**

##### **1.1.1. Училишна структура**

##### **1.1.2. Организација и реализација на наставата и работата на училиштето**

##### **1.1.3. Училишна култура**

##### **1.1.4. Училишна клима**

#### **1.2. Мотивацијата како фактор за успех во работата на наставниците**

##### **1.2.1. Фактори на мотивацијата**

##### **1.2.2. Суштински карактеристики на мотивацијата**

##### **1.2.3. Теории на мотивацијата**

##### **1.2.4. Видови на мотивацијата**

##### **1.2.5. Принципи на мотивацијата**

### **2. Мотивација за работа на наставниците во основните училишта**

#### **2.1. Организациски пристап на мотивацијата во училиштата**

#### **2.2. Стратегии и практики за подобрување на мотивацијата кај наставниците**

##### **2.2.1. Систем на награди и казни за мотивирање и демотивирање на наставниците**

##### **2.2.2. Парите како фактор за мотивација**

##### **2.2.3. Непарична мотивација**

##### **2.2.4. Задоволството како мотив**

### **3. Директорот на училиштето како мотиватор**

#### **3.1. Карактеристики на директорот во училиштето**

## 1. Дефинирање на основните поими

Денешното општество е во период на динамични промени, проследени со континуирани промени во воспитно-образовниот систем, постојано во потрага по современи квалитетни решенија, што ќе соодветствуваат на општествените промени. Ова е општество на организација, а човечкиот потенцијал сè повеќе станува еден од најважните фактори на секоја организација.

Организацијата има многубројни значења и опфаќа многу структури, процеси, критериуми, норми и стратегии, а организирањето претставува комплексен процес на воспоставување, прилагодување и поттикнување на извршувањето на нормите и односите меѓу луѓето.

„Организациите, во суштина, се групи од луѓе кои дефинираат политики, создаваат структури, управуваат со ресурсите опфатени со активности за да ги достигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби.“<sup>7</sup>

Во организациите луѓето работат заедно за да ги постигнат заедничките цели коишто не би можеле да ги постигнат сами. Секое училиште, како посебна организација, си има своја организациска структура, организациска култура и организациска клима, коишто е потребно да се насочени кон успешно спроведување на училишната мисија. За да може училиштето да ја оствари таа мисија, тоа треба да ги следи и промените во општеството, но и да ги креира тие промени. Всушност, секое училиште треба да биде насочено кон подобрување на работата, мотивирање на наставниците за поквалитетна работа и исклучителен придонес во работата и во продуцирање на квалитетни ученици. Училиштето мора да работи со цел да ги задоволи потребите и интересите на сите вработени и на учениците, да ја разбере работната одговорност и оптовареност, но и да ја поттикне нивната мотивираност, ентузијазам и посветеност. За да може едно училиште, како организациски систем, да функционира и да ја спроведува оваа мисија, потребно е да се воспостави добра организација на целокупното работење, со цел да се создадат предуслови за нормално реализирање на курикулумот и на наставниот процес.

„Според организацискиот систем на авторите Абен (Ubben) и Хјудис (Huges), училиштето го карактеризираат три компоненти:

---

<sup>7</sup> Петковски, К., Алексова М (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 15

а) надворешната структура на училиштето (институционалната рамка на училиштето, верувањата, вредностите и очекувањата на општествената средина, верувањата, вредностите и очекувањата на директорот);

б) внатрешната структура (организација и реализација на наставата, училишна клима, култура на училиштето) и

в) однесувањето на директорот на училиштето.“<sup>8</sup>

Училиштето како воспитно-образовна организација претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем. За непречена работа на наставниците во училиштето и за нивна мотивација, потребно е: добро водење на секоја училишна организација, училиштето да биде насочено кон поттикнување на квалитетот на работата на наставниците, да развива љубов кон работата, посветеност во работењето, чувство за припадност кон училиштето, да го развива интелектуалниот потенцијал на наставниците, можноста за нивно напредување, да применува демократски стил на раководење на училиштето, пофалби и награди на наставниците, застапеност на тимска работа во училиштето, делегирање на одговорности, да развива квалитетна комуникација и интерперсонални односи меѓу наставниците. Овие активности влијаат како врз индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и врз заедничката работа.

Секое училиште со добра организација на работата се карактеризира со добро дизајнирана организациска структура, добар амбиент или клима за работа и со соодветна училишна култура, кои што треба да бидат меѓусебно урамнотежени. Исто така, добрата организација на работата на училиштето е проследена и со добра организација на директорот на училиштето (колку добро директорот ги определува приоритетите и целите на организацијата, што очекува од вработените, каков е системот на награди и казни во училиштето, колку е компетентно водството, дали наставниците имаат слобода во одлучувањето и сл.), добро распределен персонал, добро подготвен распоред за работа, распоред за настава, распоред на простории во кои се реализира наставата и, на крај, со максимално користење на сите расположливи ресурси.

Значи, може да заклучиме дека за развивање позитивна клима во училиштето, којашто ќе ја поттикне мотивацијата на наставниците, многу се важни материјално-техничките услови за работа, но и меѓусебните односи на сите директни и индиректни

---

<sup>8</sup> Исто, стр. 23



учесници во реализацијата на работата на училиштето. Од посебна важност е организациската структура која ќе овозможи добри услови за работа на наставниците, како што се: јасно фокусирана мисија на училиштето со прецизно дефинирани цели и задачи, воспоставена уредна, безбедна, чиста и пријатна средина за работа, организирано и перманентно професионално усовршување на персоналот, воспоставен систем на вредности и систем на наградувања, воспоставена атмосфера на ред и дисциплина, добра меѓусебна колегијална соработка (заемна почит и доверба, чесност, отвореност, комуникативност, флексибилност, одговорност, совесност, доследност и сл.), поддршка од локалната заедница и добра соработка со родителите, воспоставен систем на отворени и чесни комуникации, воспоставен систем за развивање позитивни ставови кај наставниците и нивно мотивирање за работа, воспоставен систем за донесување и за спроведување одлуки, професионално водство, клима на големи очекувања за успех.

Всушност, денес во современата практика и литература, сè повеќе ни се потребни училишта кои се така организациски поставени и кои функционираат на начин со кој ќе можат да ја сообразат својата работа според ситуацијата, состојбите и условите на средината во којашто дејствуваат. Тоа треба да го овозможи воспоставениот организациски систем и процес на континуирано подобрување на работата и поттикнување на наставниците за нејзина реализација.

Од особена важност е директорот на училиштето да разбере дека, во современи услови на работење, неопходно е континуирано образование и усовршување на наставниците и нивното мотивирање, како еден од најважните фактори за управување и развој на училиштата, бидејќи човечките ресурси во секоја работна организација се највредниот капитал на организацијата, односно потенцијал во којшто треба да се инвестира, постојано да се развива и да се усовршува со иновирање на знаењата и вештините, со мотивирање за исполнување на работните задачи.

Мотивацијата се споменува уште во најстарите записи, што сведочат дека се применувала многу одамна. Примери за тоа има и во библијата. Сепак, под дејството на историските и на социјалните закономерности, мотивацијата доживувала своја еволуција на различен начин во различни културни средини.

Всушност, од настанокот на човештвото, движејќи се постојано во согласност со општествените промени, човекот презема многубројни и разновидни активности кои водат кон остварување на некои поставени цели. Активностите кај човекот не се појавуваат сами од себе, туку напротив, тие се поттикнувани од определени внатрешни

побуди и потреби. Сите тие појави, кои доведуваат до поттикнување на определени активности, определувајќи го нивниот интензитет и времетраењето, се познати под поимот мотивација или мотивирање.

„Мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите, односно достигнување на личните цели и целите на организацијата. Мотивацијата е еден од основните фактори за поттикнување на себеси и другите за успешно извршување на задачите од страна на вработените, а со тоа и за остварување на целите на организацијата.“<sup>9</sup>

Наједноставната дефиниција за мотивација е дефиницијата на Мериам-Вебстер (Merriam-Webster), според која „мотивацијата е акт или процес на давање некому причина да направи нешто, чин или процес на поттикнување на некој да постигне нешто, да постигне одредена желба или цел за работа, сила или влијание што предизвикува некој да направи нешто.“

„Мотивација е чинител кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел: да стане истакнат писател или да има краткотрајна цел: да научи како се спелува еден збор. Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и потребите на своите соработници така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за организацијата.“<sup>10</sup>

„Со терминот мотивацијата се означува динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот. Мотивацијата е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и условуваат поведението на човекот.“<sup>11</sup>

„Мотивацијата може да биде дефинирана како психолошка сила која го одредува правецот на однесувањето на личноста во организацијата, нивото на напор на личноста и нивото на истрајност на личноста во совладувањето на препреките. Правецот на однесувањето на личноста се однесува на бројните можни однесувања во кои може да биде вклучена личноста. Напорот се однесува на тоа колку работат луѓето. Истрајноста се однесува на тоа дали, кога се соочени со препреки, луѓето продолжуваат да се обидуваат или се откажуваат.“<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Димитровски, Р. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Институт за менаџмент на знаењето, стр. 210

<sup>10</sup> Kirstein, M. (2010), *The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons*, Master thesis, Aarhus University, p.12

<sup>11</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 320

<sup>12</sup> Gareth, J., Jennifer, G. (2008), *Contemporary management*, New York: McGraw-Hill, p. 519

Мотивацијата е фактор кој го поттикнува, насочува и го одржува однесувањето на луѓето. Може да се сфати и како желба и волја да се направи некоја работа. Не можеме да ги мотивираме другите, но можеме да создадеме услови тие самите да се мотивираат. Мотивот претставува внатрешна состојба која движи и дава енергија.

Постојат внатрешни и надворешни фактори на мотивацијата кои ја стимулираат желбата и енергијата кај наставниците да бидат постојано заинтересирани и посветени на работата, насочени кон постигнување на целта.

Мотивацијата настанува како резултат на интеракцијата меѓу свесните и несвесните фактори, како што се: интензитетот на желбата или потребата, поттикнување на вредностите или награда за постигнатата цел и вреднување на очекувањата на поединецот.

Според горенаведените дефиниции, согледуваме дека поведението на човекот е постојано насочено кон остварување на некоја цел, а таа најчесто е задоволување на неговите потреби, по обем и по квалитет какви што тој си ги замислил. Но, мотивацијата не е статична категорија бидејќи потребите постојано се менуваат по обем и по квалитет и постојано се поставуваат на ново рамниште. Тоа го мотивира човекот кон нови напори, ангажирања, стремежи и сл.

Мотивацијата потекнува од внатрешни и од надворешни извори. Внатрешното мотивациско однесување се извршува за сопствени цели, изворот на мотивацијата е фактичкото извршување на однесувањето, а мотивацијата потекнува од извршувањето на работата, на пример, кога наставникот во основното училиште вистински се труди да ги научи децата, ужива во тоа, затоа што тоа нему лично му претставува задоволство. Надворешното мотивациско однесување е однесување кое се врши за да се стекнат материјални или општествени награди или да се избегнат казни. Изворот на мотивацијата се последиците од однесувањето, а не самото однесување, на пример, кога наставникот во основното училиште работи за да биде пофален или парично награден.

Наставниците може да бидат мотивирани внатрешно, надворешно или заедно – внатрешно и надворешно. Тоа зависи од многубројни разновидни фактори: личните карактеристики на поединецот, личните способности, вредности, ставови, потреби; природата на неговите потреби; природата на организацијата (структурата, културата, работната атмосфера) и сл.

Без разлика за каква мотивација станува збор, наставниците уживаат да работат во образовните установи за да остварат одредени резултати. Резултатот е сето

она што го постигнува наставникот. Некои резултати како што се: автономијата, чувството на достигнување и задоволството од извршување на интересна работа, се дел од внатрешното мотивациско однесување. Други резултати, како што се платата, сигурноста во работата, бенефициите и времето за одмор, се дел од надворешното мотивациско однесување.

Потребно е да нагласиме дека постојните концепти на мотивациските системи, техники и стратегии, со тек на времето, стануваат недоволно флексибилни, па неопходно е тие да се развиваат, да се усовршуваат и да се воведуваат нови, кои со својата разнобразност ќе создадат предуслови за повисока мотивираност и за задоволство на наставниците, а со тоа и поуспешно работење. Затоа, особено е важно да се утврдат подрачјата на мотивацијата и на мотивационите техники, кои употребени во управувањето со човечките ресурси, ќе дадат резултат во облик на успешна работа.

### **1.1. Училиштето како организациски систем**

Организацијата е неминовен процес на современото општество кое уште се нарекува и организациско општество, а современиот човек се опишува и се дефинира како човек на организацијата. Денес, во ерата на постиндустриското или на информатичкото општество, организацијата е сеопфатен процес, без кој не може да се замисли ниту една дејност, потфат или развоен проект на човекот кој се стреми кон сè поинтензивен напредок и технолошки прогрес.

„Под организација се подразбира свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници која функционира на релативно свесна основа составена од луѓе кои ги координираат нивните активности за остварување на општите цели.“<sup>13</sup>

„Организацијата претставува општествена единка која вклучува двајца или повеќе луѓе кои работат заедно на остварување на личните цели и целите на организацијата.“<sup>14</sup>

Со оглед на намерата да ги елаборираме прашањата поврзани со училишната организација, „организацијата ја определуваме како групи од луѓе кои на конкретен простор спроведуваат веќе дефинирани политики (држава/општество/локална

---

<sup>13</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 15

<sup>14</sup> Шуклев, Б. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет, стр. 210

заедница), автономно креираат стратегии, градат структури, управуваат со ресурсите, вклучени се во активности за да постигнат посакувани определени резултати во согласност со нивните индивидуални, заеднички и општествени вредности и потреби.“<sup>15</sup>

Ако воспитанието како основен педагошки поим го третираме и го разгледуваме како систем, појава и процес, во тој случај се истражува менаџирањето со овој систем, како и менаџирањето со процесот на воспитание кој се одвива во одреден систем на воспитание.

Организацијата може да се третира како општествен систем кој претставува единство на заемно поврзани елементи, односно таа содржи многу карактеристики на природен или на механички систем. Впрочем, она што се случува во организацијата и во однесувањето на поединците во организацијата може најдобро да се разбере ако на организацијата се гледа како на динамичен и отворен општествен систем.

Во Република Македонија, системот на воспитание и образование е организиран во согласност со современите тенденции во оваа област, со карактерот на политичкиот и на економскиот систем на земјата, со потребите на граѓаните, на стопанството, на услужните дејности и на општеството во целина, од образовната понуда, од побарувачката на пазарот на работната сила и сл. Така, знаењата организирано и насочено се пласираат во систем кој е организиран на повеќе степени и во голем број насоки, во согласност со пошироките општествени интереси и со целите кои се сака да се постигнат со воспитно-образовниот систем на земјата. Организацијата на воспитно-образовниот систем опфаќа мрежа на институции и организации кои, на најефикасен и најсовремен начин, го остваруваат воспитно-образовниот процес на сите утврдени степени и за сите профили на кадри кои се потребни за пазарот на трудот. Тие институции ги опфаќаат предучилишните установи, училиштата за основно образование, училиштата за средно образование, високите школи, факултетите, специјалните образовни институции и др.

„Современото училиште го третираме како организациски систем затоа што е дел од воспитно-образовниот систем, кој според суштината и карактерот претставува потсистем на глобалниот општествен систем со мошне сложена структура, со множество елементи, интеракции меѓу самите елементи итн.“<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Петровска, С. (2010), *Училишна педагогија и училишна организација*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“, стр. 35

<sup>16</sup> Атанасоска, Т. (2008), *Менаџирање во училиница*, Битола: Педагошки факултет, стр. 9

Современата училишна организација, како организациски систем, ги вклучува следниве елементи:

- материјално-технички ресурси (просторот, опремата, наставните средства и помагала),
- финансиски ресурси (средства остварени по различни основи, капитал, подароци и друго, кои се користат наменски) и
- човечки, односно кадровски ресурси (расположивиот потенцијал за работа).

Средствата за финансирањето на дејноста се обезбедуваат од Буџетот на Р. Македонија, според начин и постапка утврдена со закон, по пат на блок-дотации и наменски дотации, во согласност со Законот за финансирање на единиците на Локалната самоуправа.

Интеракцијата на сите овие елементи овозможува остварување на заедничките цели кои се основа за градење на визијата на организацијата.

Гледано од аспект на човечките ресурси, кои се многу комплексни и сложени, секоја организација вклучува:

- луѓе (личности) кои ќе ја извршуваат работата,
- кои се меѓусебно поврзани (интеракциски односи),
- интеракциските односи треба да бидат пропишани во една структура,
- секоја личност на организацијата да гледа можност за остварување на своите цели.

А кога говориме за развој на човечки ресурси, всушност, говориме за оние специфични стратегии на менаџментот со човечки ресурси кои целат кон обука, обучување, подучување и други иницијативи за градење вештини, дизајнирани да се надминат недостатоците, а едновременно и да се зграпчат предностите на новите можности кои се јавуваат.

„Современата училишна организација како систем, може да се разгледува од три различни аспекти: од институционален, од структурен и од функционален аспект.“<sup>17</sup>

Од институционален аспект, организацијата на образованието претставува систем чие функционирање претпоставува остварување на однапред поставените цели, претставува „контролиран“ простор во кој луѓето под зададени услови, во меѓусебно определени односи и во поединечни улоги извршуваат заеднички работи заради посакувани или однапред проектирани цели.

---

<sup>17</sup> Гоцевски, Т. (2008), Образовен менаџмент, Скопје: Филозофски факултет, стр. 256

Поконкретно, кога организацијата се разгледува од аспект на институција, тогаш треба да се земат предвид неколку детерминанти: контрола во смисла на ограничена слобода во дејствувањето на луѓето заради нивните улоги и позицијата што ја имаат во организацијата, но и заради поставените цели, како замисла за очекуваните резултати од функционирањето на организацијата и просторот.

Организацијата како институција, иако функционира на ограничен простор, се карактеризира со внатрешна динамичност и отвореност кон надворешната средина и ги има сите карактеристики на еден систем.

Структурниот аспект ја покажува структурата на функционирање, ги означува својствата, застапеноста, врските, интеракциите меѓу елементите и надворешното окружување, бидејќи ниту еден систем не може да дејствува изолирано, надвор од вкупната општествена стварност, а најмалку тоа може да биде воспитно-образовниот и едукативниот систем. Тоа значи дека организацијата на образованието ја покажува внатрешната поставеност на елементите на системот, нивната подреденост и нивната внатрешна структура на функционирање.

Од функционален аспект, организацијата на образованието покажува процес на подредување на деловите на системот на функционирање како целина, процес на воспитание кој се одвива во секој момент, во секоја воспитно-образовна институција, а и терминот подразбира некакво движење, прогрес на нешто во квалитативна и во квантитативна смисла.

Според општата теорија на системите, имајќи ја предвид суштината и карактеристиките на воспитно-образовниот систем, може да се заклучи дека тој претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем, и тоа – со мошне сложена структура, со множество елементи, со безброј интеракции меѓу елементите на воспитно-образовниот систем, со неговото окружување, со разни нивоа, форми, компоненти и фактори, со специфични механизми на дејствување и сл.

Училиштето е дел, потсистем од глобалниот општествен, воспитно-образовен систем. „Училиштето како организациски систем, според анализата и теориите на училиштето кои имаат влијание врз конципирањето и развојот на динамичноста, поседува универзални, трансвременски и транспросторни карактеристики.“<sup>18</sup>

➤ Училиштето е интелектуален партнер во своето окружување. Восприема, преработува и продуцира интелектуални добра.

---

<sup>18</sup> Петровска, С. (2010), *Училишна педагогија и училишна организација*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“, стр. 41

➤ Училиштето е социо-морален организациски систем. Насочено е кон изградување и кон промовирање на морални и хуманистички вредности.

➤ Училиштето е мултимедијална интерактивна средина. Во него се одвиваат сложени и суптилни комуникациски односи.

➤ Училиштето е пробабилистички систем во кој се остварува конверзија на различни информациски ресурси и нивна индивидуална перцепција.

➤ Училиштето претставува систем во кој тешко може да се воспостави рутина, како резултат на изразената динамичност и строгата непредвидливост на училишната структура и нејзиното функционирање.

➤ Училиштето претставува организациски систем во кој законски и подзаконски регулативи и концепции се обврзуваат за тимска работа, во која партиципираат сите субјекти.

Оттука гледаме дека училиштето, како воспитно-образовна организација, претставува специфичен организациски систем. Тоа произлегува од сознанието дека воспоставувањето на функционална училишна организација, со соодветно организационо дизајнирана структура, има пред сè за цел и задача да продуцира такви активности кои ќе доведат до високи достигнувања и резултати на учениците. Тоа практично значи дека централно место имаат резултатите на учениците. Нивото на овие резултати на учениците е детерминирано од средината во која работи училиштето или, поточно речено, од верувањата, вредностите и од очекувањата на општествената средина.

### **1.1.1. Училишна структура**

Училишната структура не е само основа туку и составен и најважен дел од училишната организација. Затоа, во секое училиште е потребно да се воспостави добра организациска структура. Секое училиште си има своја организациска структура, организациска култура и организациска клима. Организациската структура, културата и климата треба да овозможуваат успешно спроведување на организациската мисија. Треба да се има предвид дека во организациската структура на училиштето неговата мисија е клучна компонента која не може да се замаглува и да се заобиколува. Понекогаш организациската структура се поистоветува со менаџментот на организацијата кој е само еден дел од воспоставената организациска структура. Структурата на организацијата е една од најважните алатки од кои зависи целокупниот



успех на организацијата. „Спрема дефинициите од повеќе автори, организациската структура е:

- ◆ логичен однос помеѓу нивоата на управување и функционалните области кои овозможуваат успешно остварување на целите,
- ◆ средство за користење на поврзани постоечки ресурси во организацијата,
- ◆ начин на кој се гради една организација и начин на кој се регулираат односите меѓу луѓето во неа,
- ◆ група на хиерархиски или хоризонтални позиции и односи,
- ◆ систем или мрежа на комуникации и овластувања кој ги поврзува луѓето заеднички да формираат бројни задачи,
- ◆ воспоставен модел на односи помеѓу компонентите на организацијата.“<sup>19</sup>

Од сите наведени дефиниции, најприфатлива е дефиницијата според авторот М. Новак, кој организациската структура ја дефинира како „вкупна поврзаност и однос помеѓу сите фактори на производството, како и вкупна поврзаност и однос внатре помеѓу секој индивидуален организациски фактор.“<sup>20</sup>

„Организациската структура понекогаш се поистоветува со организацијата, но тоа се два различни поими, бидејќи организацијата е поширок поим од организациската структура. Организациската структура претставува само еден елемент од организацијата, но тој елемент е најважен за целокупната организација.“<sup>21</sup>

„Организациската структура, во принцип, има три димензии:

а) Комплексност: димензија која што произлегува од хиерархијата и поделбата на работата.

б) Формализација: димензија која што укажува на постоењето на политики, процедури, разни правила.

в) Центризираност: димензија која што укажува на тоа дали моќта на одлучување во организацијата е сконцентрирана или не.“<sup>22</sup>

Во однос на комплексноста, во училиштето постои вертикална и хоризонтална диференцијација.

Вертикалната диференцијација во училиштата не е посакувана бидејќи кај учениците создава чувство на недемократичност, нерамноправност и помала вредност,

---

<sup>19</sup> Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 334

<sup>20</sup> Isto, str. 335

<sup>21</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), *Dizajniranje organizacije*, Zagreb: Novi informator, str. 12

<sup>22</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 18

а кај наставниците чувство на немотивираност. Но, од друга страна, оваа диференцијација ја задоволува потребата за постигнување на организациските цели, заради што е неопходна институционализирана форма на власт, со цел да се спречи хаосот во училиштето, да се воспостави лична одговорност во работењето и во постапките на поединците во училиштето.

Хоризонталната диференцијација произлегува од поделбата на работата во училиштето, како што е поделбата на работата на наставниците од различни подрачја во стручни активности. Тука целта е насочена кон воспоставување на соработка и координација меѓу овие активности, партиципирање во одлучувањето, протек на информации и сл., како и спречување на појавата на фаворизирање на една или на друга категорија на наставници.

Од аспект на формализацијата, може да се каже дека училиштето претставува типично бирократска организација.

„Карактеристиките на бирократската организација, научно ги определил Вебер, и тие се следните:

- а) Функционирањето на организацијата се заснова на правила.
- б) Подрачјата на работа и компетенциите се дефинирани;
- в) Хиерархијата е многу изразена.
- г) Членовите на организацијата не се сопственици на средствата за работа.
- д) Сите одлуки, правила, процедури треба да се запишани и да се чуваат.
- ѓ) Членот на организацијата смее да делува исклучиво на своето подрачје.
- е) Правилата за напредување се формализирани.<sup>23</sup>

Како и секоја организација, така и бирократската, има свои добри и лоши страни. Предностите се однесуваат на почитување на принципот на еднакви можности во воспитанието и образованието на ниво на држава и последователност или континуитет на случувањата во воспитно-образовниот процес. Слабите страни се манифестираат во тоа што лесно може да дојде до промена на целите, постои ограниченост заради определените стандарди во работењето, од наставниците се бара доследно спроведување на пропишаните методи, стратегии во предавањето, претерана формализација, што води кон ограничување на автономијата на наставниците.

Од аспект на централизацијата се разликуваат два типа системи: централизирани и децентрализирани. Централизираните системи се карактеризираат со строго

---

<sup>23</sup> Исто, стр. 19

определена систематизација и хиерархија, строги правила, прописи и процедури, воедначеност на платите и сл. Тоа доведува до појава на демотивираност кај наставниците, стереотипност во работењето, поставување на минимални барања, крутост и статичност. Во ваквите средини, контролирањето се сведува на барање виновници за лошите резултати, а не евалуација со цел да се овозможи подобрување на работата. Децентрализираните системи овозможуваат примена на тимска работа, развој и осовременување на организациската култура, подобрување на професионалниот однос кај наставниците, поголем избор во наставата и сл. Тие се карактеристични за демократскиот стил на водење на училиштата, што овозможува поголема креативност и иновативност, поголема флексибилност и динамичност, воспоставување натпреварувачки дух и сл.

Постојат многу влијанија кои дејствуваат врз организациската структура на училиштето. Секое од нив поткренува одредена развојна иницијатива или го истакнува индивидуалното самоволие. Од таквите настојувања ќе зависи остварувањето на училишната култура и структура.



Слика бр. 1<sup>24</sup>

Дејствувањето на концептуалните влијанија е стабилизирачко и авторитетно, овие елементи се вградуваат во училишната структура, а со што во преден план е потребата за промовирање педагошко-психолошки поттикнувања. Оттука произлегува перманентна реализација на наставните планови, програми и специфичности на воспитно-образовните содржини. Целта е да се неутрализира негативното влијание врз наставната структура, а да се промовира концептуалното влијание за подобрување на наставата.

<sup>24</sup> Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште – избор или потреба*, Скопје: Просветен работник, стр. 102

Внатрешните влијанија постојано ги успоруваат модифициите во наставната организираност. Тие имаат различни можности за манифестирање, како задоволство или незадоволство. Доколку има промени во овластувањата, по основ на стручноста, влијанијата можат да ја „парализираат“ наставата. Ако не се намалуваат овластувањата, по основ на стручноста, внатрешните влијанија се во подеднаква положба за доближување и за насочување. Специфичната организираност на училиштата создава различни влијанија кои, од една страна, можат во потполност да ја занемарат и да ја потиснат културата и структурата во училиштето (авторитарните влијанија), а од друга страна може да имаат висок степен на меѓусебна доверба и соработка (кооперативните влијанија) и да воспостават успешност во структурата. Од аспект на структурните влијанија, многу е важно развивањето на следниве вредности: мисијата, тимската работа, наставата и учењето, учеството на учениците и проценката на постигнувањата.

Мобилизаторските влијанија истакнуваат сè што е примерно од училишната структура и култура. Во тој процес се дефинираат обликувањата на наставата и се создаваат услови за координирање на влијанијата со вредносна ефективност на учењето. „Овој концепт се потпира на неколку сознанија:

- Довербата и почитта се заслужува низ артикулирано обликување на наставните часови.
- Индивидуалната компетентност се издигнува и доградува преку препознавање на себеси во организирање на учениците во одделението.
- Авторитетот се докажува преку интерперсонална комуникација со кадарот во тимската работа.
- Слободното иницирање на методските обликувања е со цел да се исполнат целите и задачите од наставата.
- Проценката е одговор на индивидуалната и тимската заложба во наставата.<sup>25</sup>

Влијанијата врз училишната структура можат да се согледаат и на друг начин, но секогаш мора да се има на ум дека стабилизацијата на структурата и културата ја почитува индивидуалната стручност, отвореност и флексибилноста на кооперативните вредности. Влијанијата добиваат правилно насочување кон практични идеи, усовршување на иницијативноста и остварување на структурата на училиштето.

---

<sup>25</sup> Исто, стр. 106

### 1.1.2. Организација и реализација на наставата и работата на училиштето

Мисијата на секое училиште е да понуди што е можно подобро образование за сите деца и млади, како нивен сервис. Во контекст на реализацијата на оваа мисија, треба да се имаат во предвид две нешта:

- постојат некои човечки вредности кои што се непроменливи, па затоа постојат и некои карактеристики на училиштата и на наставата кои што нема да се менуваат од генерација до генерација, и

- генерациите кои што се школуваат денес ќе живеат во малку поинаков свет, бидејќи тој е динамичен и во него постојано се случуваат промени, односно секоја генерација ќе се соочува со нови предизвици, и затоа некои аспекти од животот и работата на училиштата, како и наставата во нив, постојано ќе се менуваат.

За да можат училиштата успешно да функционираат и да ја спроведуваат мисијата, неопходно е да се воспостави добра организација на работата на училиштето, со цел да се создадат услови за нормално реализирање на наставните планови и програми и целокупниот наставен процес.

Работата на училиштата е комплексна функција која во себе ги опфаќа наставата и воспитно-образовниот процес, кој е поширок поим од наставата. „Работата на училиштето мора да е насочена кон организирање на едукација на човекот, односно негово воспитание и образование, стекнување на знаења, вештини и способности за владеење со потребите, животните и работните искуства, формирање на ставови, развивање на критички однос кон работата, доброто, вредностите на светот околу него. Вака организираниот образовен процес може да се одвива преку формални или неформални институционални форми, какви што се воспитно-образовните институции. Образовниот процес што се изведува според усвоени научни сознанија и методи е познат како настава.“<sup>26</sup>

Основната функција на секое училиште е успешно да ја организира и да ја реализира наставата и наставните планови и програми (курикулумот). Наставниот процес во себе ги вклучува програмите и нивните содржини кои се реализираат во текот на наставната година. Наставните планови и програми во себе ги содржат потребите на државата, потребите за лично усовршување на индивидуата и потребите

---

<sup>26</sup> Петковски, К., Пеливанова Г (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц, стр. 16

за стручно оспособување на индивидуата. Во центарот на наставниот процес се учениците. Со курикулумот на учениците им се даваат потребните знаења, неопходните вештини со кои тие треба да се стекнат, како и ставовите што треба да ги прифатат. Наставниците го менаџираат или го водат процесот на поучување, а тоа значи дека планираат, организираат, екипираат, насочуваат, мотивираат и евалвираат.

Освен организација и реализација на наставните планови и програми (курикулумот), за да биде успешна организацијата и реализацијата на наставата, таа во себе мора да ги вклучи и следниве функции<sup>27</sup>:

- екипирање, организирање, координирање и комуницирање на персоналот,
- поделба и групирање на учениците по паралелки и групи,
- распределба на часовите по предмети и класни раководства,
- подготвување распоред за учениците и наставниците,
- избор, применување и стратегија за развој на соодветна и современа образовна технологија,
- избор на книги, списанија и друг вид стручна и педагошка литература за училишната библиотека,
- програма за работа на наставничкиот совет, стручните активи и други стручни лица, органи и тела,
- програма за работа со родителите на учениците.

Исто така, освен овие функции на наставата, работата на училиштата мора да се насочи и кон грижата за нивните ученици – да се стекнат со знаења, да се развиваат како граѓани, да се учат на тимска работа, да се подготвуваат за живот, да го осознаат светот на работата, да се подготвуваат како идни родители, да се грижат за околината, да го сфатат значењето на животот и системот на вредности, да развиваат позитивни ставови и да се подготвени за самопроценување. Понатаму, работата на училиштата се состои во:

- подготвување на учениците за живот во мултикултурен и во мултилингвистички свет,
- развивање кај учениците вештини за: комуникација, решавање проблеми, лично и општествено однесување,
- подготвување на учениците да ги сфатат економските и индустриските процеси,

---

<sup>27</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 25-26

- поттикнување и развој на претприемничката свест и култура кај учениците,
- оспособување на учениците да се грижат за своето здравје,
- подготвување на учениците за живот и работа.

Работата на училиштето е многу поефикасна и поефективна доколку во него се работи тимски и ако одлуките се донесуваат заеднички, а помалку е успешно она училиште во кое директорот ги донесува одлуките сам.

Добро организираната работа на училиштето ќе овозможи остварување на целите на училиштето, мотивирање на наставниот кадар, развивање и користење на нивните вештини и способности, постигнување на успех кај учениците и успех на училиштето во целина.

### **1.1.3. Училишна култура**

Градењето на културата на училиштето е мошне сложен и долгорочен процес. Таа ги опфаќа следниве концепти: доверба, компетентност, стручност, можност за себепронаоѓање, авторитет кој се заслужува, менторство, лидерство, моќ на одлучување и влијание. Секое училиште има сопствена култура, но постои и нешто што е заедничко за сите училишта, а тоа е постојана грижа за подобрување на успехот во училиштето, сфатена како најголем приоритет. Културата на училиштето овозможува воспоставување заемна поврзаност меѓу учениците и наставниците. Се гради партнерство и рамнотежа во однос на наставата и учењето. Културата на училиштето дава и проширува можности за поврзување на заедничките идентитети и цели, односно ги развива здравите односи во наставата и учењето.

Културата на училиштето е она по што се препознава секое училиште и она што му дава белег на секој негов наставник и ученик, како поединец или член на таа голема заедница. Не постои единствена дефиниција за тоа што е култура на училиштето, но едно е сигурно: концептот на култура на училиштето е многу моќен концепт. Само училиште со своја сопствена култура може да има перспектива. Културата на училиштето се создава и таа со тек на време еволуира и се збогатува. Тоа значи дека културата на училиштето во исто време е и појдовна основа, но и цел во воспоставувањето на мисијата и на визијата на едно училиште.

Градењето на културата на училиштето значи институционализација на позитивните ставови на учениците, на наставниците и на заедницата во процесот на

создавање современо или добро училиште. Позитивната училишна култура е креирана, се развива и е поткрепена од квалитетно водство.

„Под поимот култура на училиштето секогаш ги подразбираме севкупните достигнуања на наставниот кадар во имплементацијата на наставните планови и програми со учениците. Тоа е индивидуален влог на субјектите во училиштето, во обновувањето на педагошката градба каква што е институцијата училиште.“<sup>28</sup>

Сите резултати од воспитно-образовната работа се плод на развиените односи, негувањето, одржувањето и примената на вештините, навиките и знаењата стекнати во наставата и во животот. „Културата на училиштето претставува реално ниво на многубројните, реално остварливи образовни кодекси вградени во организацијата на училиштето и субјектите кои го градат авторитетот на институцијата училиште.“<sup>29</sup>

Составен дел на училишната култура е и стилот на поучување, односно начинот на реализирање на наставата. Училишната култура се манифестира низ работата на училиштето преку реализација на следниве активности: церемонии (славење на некој јубилеј во училиштето или успех, празник, матура, почеток или крај на учебна година), вредности (критериуми зададени од менаџментот во поглед на однесувањето на вработените), постапки или обичаи (активности со кои менаџментот им испраќа на вработените определни пораки – прием на работа, промоции за унапредување, доделување дипломи и сл.), ритуали (постапки коишто постојано се повторуваат, со цел да се одржат зададените норми), пишување хроники (книги за евидентирање на најдобрите ученици, успесите на наставниците и учениците и сл.), симболи, слогани (запишани изјави, истакнати паноа, слики со симболот на училиштето и сл.).

„Училишната култура може да се манифестира на повеќе начини:

- визуелно – однесувањето на учениците, наставниците и менаџментот на училиштето,
- вербално – жаргонот, сленгот, стручната терминологија која се користи во училиштето,
- начинот на однесување на менаџментот кон наставниците, учениците, нивните родители (на пример: човечно, импулсивно, агресивно).“<sup>30</sup>

Отсуството на функционална училишна култура или т.н. „организациска некултура“ води кон намалено почитување на вработените во училиштето, појава на

<sup>28</sup> Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште – избор или потреба*, Скопје: Просветен работник, стр. 39

<sup>29</sup> Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник, стр. 34

<sup>30</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 30



конфликти, непочитување на училишниот ред од страна на учениците, оштетување на опремата и на училишната зграда, отсуство на грижа и одговорност кај наставниците и слаб успех на учениците.

Културата на наставникот ја детерминира културата на училиштето. Сето ова е заложба за усовршување на наставниот кадар со желба да се менуваат и да се збогатуваат сознанијата за квалитетна настава. Културата на наставникот се состои во следново: има разновидност во примената на наставните модели, ги насочува предзнаењата и координира, одмерен е и има ред во одржувањето на часот, го почитува времето за настава и за учење, создава клима во работата со учениците и со колегите, збогатени се интеракциските односи во училницата, ја почитува личноста на ученикот, се грижи за подобрување на резултатите во училницата, се гордее со постигнувањата на учениците и сл.

Најодговорен за воспоставување и за одржување на училишната култура е нејзиниот менаџмент, односно директорот на училиштето. Суштината на училишната култура е во односите меѓу менаџментот и вработените, од една страна, како и учениците и нивните родители, од друга страна. Основните проблеми во тие односи се: начинот на комуницирање, начинот на решавање конфликти, учеството на наставниците, учениците, нивните родители и претставниците на заедницата при одлучувањето, начинот на користење на власта и моќта во рамките на училиштето, начинот на оценување на квалитетот и успешноста и сл.

Културата на училиштето е мозаик на квалитети и вложувања на наставниците, учениците и родителите во институцијата училиште.

#### **1.1.4. Училишна клима**

Климата е влијателен внатрешен потенцијал, кој развива: дополнителна енергија меѓу субјектите во воспитно-образовниот процес, заемна почит, чесност, доверба, соработка, другарство, отвореност, комуникативност, флексибилност, смисла за хумор, култура на однесување, самоконтрола во комуникацијата, добронамерност, толерантност, насоченост, точност, свесност, аргументираност, доследност итн. Сите наведени поими имаат соодветна важност за поволен развој на климата. Климатската поставеност најмногу ќе зависи од субјективниот приод на индивидуите, од нивниот став, стручната подготвеност и од енергијата на заемност.

Во последните години училишната клима сè почесто е предмет на осознавање и проучување, а во суштина се користи за опишување на внатрешните односи меѓу соработниците. Климата, на преден план, ги преиспитува, ги карактеризира и ги воспоставува релациите и односите меѓу раководителот и кадарот, а потоа меѓу соработниците во тимот. „Климата во училиштето е важен услов кој треба да се негува и воспоставува заради развивање здрави педагошки односи меѓу соработниците.“<sup>31</sup>

„Климата е со релативно траен квалитет во училишната средина, влијае врз однесувањето на нејзините членови и се заснова на заедничката перцепција на однесувањата во училиштето, а е под влијание на формалните организации, неформалните организации, личноста на учесниците и управувањето со училиштето.“<sup>32</sup>

Еден поинтересен приказ за тоа што е училишна клима имаат авторите Парки (Purkey) и Смит (Smith). Тие училишната клима ја опишуваат како „структура, процес и клима од вредности и норми коишто ги канализираат наставниците и учениците во насока на успешно предавање и учење, зголемувајќи ја ефективната на организациската поставеност на училишната зграда.“<sup>33</sup>

Училишната клима е една од компонентите на внатрешната структура на училиштето. Таа, всушност, претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, а кој, покрај материјално-техничките предуслови, ги опфаќа меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој процес. Училишната клима практично го воспоставува амбиентот во секое училиште, којшто е одраз на тоа како во него се чувствуваат и се однесуваат вработените, учениците и другиот персонал. Климата е надворешен став и однос, не е видлива, но се чувствува кај субјектите при одржување на позитивна или на негативна атмосфера. Позитивната клима ја поддржува креативноста, обезбедува поволни услови за истакнување на индивидуалните способности. На соодветен начин создава можности за постигнување квалитетни резултати во наставата. Негативната клима создава хаос во интерперсоналните односи. Тензиите и стравувањата ја нарушуваат иницијативноста, се губат желбата и волјата, секој од секого се дистанцира, се намалуваат работните квалитети, а во тимот не се зборува за резултатите.

---

<sup>31</sup> Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник, стр. 37

<sup>32</sup> Baranović, B., Domović, V., Štibrić, M. (2006), *O aspektima školske klime u osnovnim školima u Hrvatskoj*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja, str. 486

<sup>33</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 40

За да се изгради позитивна клима во некое училиште, потребно е директорот на училиштето да ги поседува сите потребни карактеристики на однесување. Но, покрај влијанието на директорот, во формирањето на климата многу силно учествуваат и наставниците и учениците со своите ставови и однесувања, како во училиштето, така и надвор од него. Развивањето на позитивна клима во училиштето бара воспоставување добра организациска структура која ја карактеризираат определен број на фактори, а меѓу кои поизразени се перманентната контрола и евалвација на учениците во нивните училишта и поголемото учество на родителите во работата и животот на училиштето. Од посебна важност за создавање добра клима е нагласеното верување дека секое дете може да биде добар ученик, како и развивањето на таква организациска структура која ќе овозможи добри услови за работа како на учениците, така и на персоналот. За јакнење на климата, покрај горенаведените карактеристики, многу се важни и следниве карактеристики: колегијалност, одговорност, самокритичност, култура на однесување, добронамерна и ненавредлива критика, совесност, несебичност итн. Училиштата со здрава клима се карактеризираат со: воспоставена уредна и пријатна средина за работа, воспоставен систем на вредности и систем на наградувања, воспоставена атмосфера на ред и дисциплина, добра соработка со родителите, воспоставен систем за развивање на позитивни ставови кај вработените, систем за донесување и спроведување на одлуки, систем на отворени и чесни комуникации и сл.

Постојат повеќе форми на климатска поставеност, а во суштина ги делиме на добри и лоши, односно позитивни и негативни или демократски и репресивни. Најраспространетата поделба на училишната клима е на авторитарна, кооперативна и педагошка.

Авторитарната училишна клима се карактеризира со егоцентризам, единечно одлучување, нема тимска работа, нема кооперативност и стручна соработка, нагласен е системот на контрола, надзор и чести неоправдани укажувања. Пренагласено е индивидуалното настојување и спроведување на личните ставови. Во овие училишта успешноста е невозможна бидејќи авторитарноста не развива доверба и соработка, критиките и омаловажувањата се чести, па соработниците губат енергија и волја за работа.

Кооперативната клима, за разлика од авторитарната, се карактеризира со заемна доверба, почит и разбирање, заемно комуницирање, упатување и рамноправен однос, тимска работа и сл., кои даваат позитивни резултати. Стручните тимови со наставниците ја комбинираат својата стручност и соработуваат на високо, стручно и

професионално ниво, при што се очекуваат успешни резултати во наставата. Наставниците се интегративни личности, способни да соработуваат и да се оспособуваат за соработка, подготвени за двонасочна комуникација и тимска работа.

Педагошката клима со својата внатрешна и надворешна поставеност ја одликува збирот на многу позитивни вредности. Во училиштата се изградува системско воведување на демократски и педагошки постапки во распределување, одлучување и решавање на образовните проблеми на ниво на целиот педагошки тим. Атмосферата во тимот ја мотивира креативноста, се внесуваат нови идеи и модификации, се пронаоѓаат најдобрите решенија, се развива емоционалната зрелост и креативност, чувството на припадност и професионалност. Одлучувањето е тимско, групно или со индивидуална партиципативност. Најголем придонес е во тоа што се воспоставува отворена расправа по сите прашања.

„Постојат повеќе елементи карактеристични за педагошката клима, како што се:

- педагошка волја да се соработува,
- стручни и инвентивни способности на кадарот,
- хуманистички поглед за интерперсоналните односи,
- прифаќање на широка едукативна организираност,
- општ став за градење училишна култура,
- практиката е плод на тимското израснување.“<sup>34</sup>

Ваквата системска развиеност на кадарот дава можности за збогатување на педагошката клима. Меѓутоа, таа има и свои негативни страни, а тоа е што е педагошка и демократска. Постојано сè се дава, а за резултатите мора да се причека. Слабост се постапноста и бавноста во одлучувањето. Педагошката клима не им одговара на луѓето со лоша стручност, култура и едукација. Имаат постојани тешкотии со модификациите, страв од одговорност и иницијатива во тимот.

Многу истражувања потврдуваат дека училишната клима во значителна мера влијае врз мотивацијата за учење, образовните постигнувања на учениците и афективните резултати, како што се: свест за себе, задоволство од училиштето и врсничка прифатеност. Позитивната училишна клима е услов без кој не може да се одвива педагошката работа, особено мотивацијата за учење, учење со разбирање, вложување напор за одредени постигнувања, поставување отворени прашања за

---

<sup>34</sup> Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште – избор или потреба*, Скопје: Просветен работник, стр. 60

проблемите во наставата и лично усовршување, поддржување на ученичката автономија и сл.

Оттука, може да заклучиме дека климата е храна и генератор на внатрешните принципи кои ја одржуваат работата на училиштето. Климата е главен услов за развивање и за одржување на животот и работата во училиштето. Таа е невидлива, но лесно препознатлива.

## **1.2. Мотивацијата како фактор за успех во работата на наставниците**

Мотивацијата е еден од основните фактори за успешно извршување на задачите од страна на вработените, а со тоа и остварување на целите на училишната организација.

„Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварување на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, а со цел за нејзино задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин. Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварување на целите на организацијата.“<sup>35</sup>

За да може училиштето да ги оствари своите цели, раководниот тим треба да води сметка за своите вработени, особено за наставниот кадар, да ги разбере нивните потреби, да ги мотивира, да создаде услови тие сами да се мотивираат, за да може да се изгради состојба во која наставниците ќе го почувствуваат училиштето како свој дом и како дел од себе. Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува наставниците на одредени однесувања кои што се рефлектираат врз однесувањата и врз успехот на учениците. Всушност, мотивацијата е фактор кој го поттикнува, го охрабрува, го насочува и го одржува однесувањето на наставниците и создава кај нив желба и волја да работат продуктивно со своите ученици.

„Според авторот Арнолд, постојат три компоненти на мотивацијата:

- насока – што се обидуваме да направиме,
- напор – колку многу се обидуваме,
- упорност – колку долго се обидуваме.

Тој укажува дека „мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне

---

<sup>35</sup> Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В. (2008), *Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка, стр. 68

нешто. Потоа, се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и е веројатно дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.<sup>36</sup>

Постојат многубројни истражувања за наставниците и нивните карактеристики и однесувања со кои влијаат врз однесувањето на учениците и нивниот развој, од што зависи училишното постигнување, а и остварувањето на воспитно-образовните цели и реализацијата на наставниот процес. Покрај особините на личноста на наставникот, од значење се и ставовите на наставникот спрема својата улога и спрема учениците, како фактори кои допринесуваат за ефикасност во наставата и во креирање содржини за кои учениците учат. Резултатите од многубројните истражувања говорат дека најголемо влијание врз напредокот и развојот на учениците имаат нивните наставници, бидејќи наставникот е најважниот фактор за одредување на квалитетот на наставата.

Теориите за односите на воспитно-образовниот процес и мотивацијата, како и факторите кои придонесуваат за нејзиното развивање говорат дека централен поим за мотивацијата се интерперсоналните односи во наставата кои се претпоставка за успешно и инспиративно учење. Така, докажано е дека вклученоста и ангажираноста во училиштето позитивно корелира со целите на учењето, целите за постигнување, способностите, градивото и климата во одделението. Значењето на интерперсоналните односи во училиштето се согледува и во социо-емоционалната клима, односно можностите за воспоставување на меѓусебните врснички соработнички односи во текот на наставните активности, што влијае на поттикнување на мотивацијата и зголемување на мотивацијата за учење. Меѓутоа, сепак, наставникот е тој што ја поттикнува мотивацијата кај учениците за стекнување знаења, учење со разбирање и усовршување на сопствените капацитети и кој настојува да им помогне на учениците во развојот на нивните способности и вештини. Таквиот наставник го охрабрува поставувањето на прашања и им дава можност на учениците да ја поправат неуспешната училишна или домашна работа, а грешките да ги сфатат како проблем кој треба да се реши, а не како пораз.

За да може наставниците да ги мотивираат своите ученици и да придонесат до позитивни резултати кај учениците и зголемен успех на ниво на училиште, мора и тие да бидат мотивирани за работа. Наставниците, пред сè, треба да ја сакаат својата

---

<sup>36</sup> Исто, стр. 68

професија и да ја работат со задоволство, бидејќи кога вработените го работат она што го сакаат и уживаат во тоа, тогаш кај нив се зголемува и самомотивацијата. Од друга страна, директорот на училиштето, исто така, треба да ја поттикнува мотивацијата кај наставниците, да им укаже дека има доверба во нивната компетентност, да им дозволи самите да донесуваат одлуки, да ја поттикне соработката меѓу нив, да ги почитува, да гради конструктивна комуникација, да им овозможи добри работни услови, дисциплина, сигурност на работата и сл. На тој начин наставниците ќе бидат мотивирани и подготвени за продуктивна работа и остварување успеси заедно со учениците, а на ниво на училиштето, бидејќи само мотивираните наставници можат да постигнат натпросечни резултати со своите ученици.

### **1.2.1. Фактори на мотивацијата**

Постојат многубројни фактори кои влијаат мотивирачки за остварување на поставените цели во училиштето. Ангажманот на директорот на училиштето е во планот на мотивирањето на наставниците, што се смета за еден сложен процес преку кој се креира училишната клима за извршување на задачите. Практиката покажала дека колку што наставникот се приближува кон целите, толку мотивираноста опаѓа, па умешност на директорот е да ги мотивира наставниците за поставување и за остварување нови цели.

Иако е многу тешко да се одредат факторите на мотивација, сепак, направена е нивна систематизација, според која „следните фактори влијаат врз мотивацијата во училиштата:

- пофалбите,
- наградите,
- признанијата,
- укорите,
- натпреварувањата,
- меѓународната презентација на достигнатото,
- апликативноста на постигнатото,
- високи државни награди,
- материјални стимулации,
- стипендии,

- фондации и сл.<sup>37</sup>

Покрај овие фактори, кои се од големо значење за мотивацијата, треба да се напомене дека директорот е должен да ги почитува личните карактеристики на секој наставник поединечно, бидејќи тие се рамноправни, како и факторите на окружувањето кои можат да влијаат позитивно или негативно врз мотивацијата. Тука спаѓаат: знаењето, способностите, ставовите, вредностите, нивото на физичката енергија, разновидноста и интензитетот на потребите, персоналните апетити, имиџот, задоволството, определувањето на задачите, платата, бенефициите, физичкото и психичкото опкружување, интерперсоналните односи и други стимуланси и награди.

Во училиштата особено е важно како да се постигне соодветен степен на мотивираност, како кај наставничкиот тим, така и кај учениците. Тука од големо значење е активната настава која се покажа дека постигнува висока мотивација како кај наставниците, така и кај учениците. Поради тоа, денес повеќе не важи вообичаениот класичен режим во училиштата, а единица за работата не е наставниот час, туку времето потребно да се изведе определена активност. Овие моменти говорат за развиена внатрешна мотивација кај учениците кои ја наоѓаат својата сатисфакција во нивното ангажирање за време на наставата, а задоволството од добиените резултати го доживуваат како успех и лична сатисфакција, што пак, од друга страна, ги мотивира и наставниците. Од нивен аспект, овој сегмент, претставува битна стратешка точка за чија реализација тој често користи и надворешни мотивирачки фактори, како што се: пофалби, награди, поттикнувања, охрабрувања и сл.

---

<sup>37</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 335



### 1.2.2. Суштински карактеристики на мотивацијата

По согледувањето на неколку поими за мотивите и мотивацијата, јасно е дека не може да се одвои една сеопфатна дефиниција за овој поим. Затоа, во овој труд се земаат предвид само неколку нејзини суштински елементи кои се карактеристични за повеќе теории за мотивацијата. Анализирајќи ги бројните дефиниции за мотивацијата, воочуваме комплексност и неодреденост кај различните теоретски пристапи кои се занимаваат со прашања за мотивацијата. И покрај големиот број теоретски трудови и истражувачки студии, сепак, не можеме да констатираме дека постои една општоприфатена и комплексна теорија за мотивацијата од која ќе може да го изведеме поимот мотивација.

Терминот мотивира е од латинско потекло и значи 'движење'. Често како мотивациски поими, освен изразот мотив и движење, се користат и други изрази, како што се: поттикнување, нагон, тенденција, потреба и најчесто даваат одговор на прашањата за суштината на одредена човечка активност, односно зошто некој нешто прави, зошто луѓето имаат едно или друго однесување во организацијата и сл. Всушност, мотивот обично се дефинира како фактор во организмот, односно во личноста која поттикнува одредена активност, ја одржува одредено време и ја насочува кон одредена цел. Многумина автори, пак, мотивацијата ја гледаат како тензија, сила и енергија. Човечките активности ги придвижуваат мотивите, ги насочуваат и ги одржуваат сè додека не се исполни целта, што значи дека мотивацијата е сето она што нè придвижува и ја насочува нашата активност. Ако го анализираме мотивационото однесување, може да согледаме дека тоа вклучува насочување кон целите кои што поединецот сака да ги постигне, посветеност или подготвеност да се вложи труд или напор за да се постигнат тие цели и извесна упорност, истрајност во тие напори за постигнување на целите, без разлика на пречките или на предизвиците со кои поединецот се среќава.

Мотивацијата може да биде дефинирана како „внатрешна состојба која активира или движи или како процес на донесување на одлуки за изборот на однесување, што ќе доведе до остварување на целта.“<sup>38</sup> „Мотивацијата е збир на концепти кои се користат за да се објаснат причините за човечкото однесување и логиката преку која луѓето ги избираат своите активности.“<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Иванов, И. (1999), *Основи на менаџмент*, Велико Трново: Абагар, стр. 285

<sup>39</sup> Vroom, V., H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley, p. 27

Почетна точка на мотивацијата се потребите, кои може да бидат материјални или духовни, потребни за постоењето и за развојот на човекот. Тие се јавуваат и се ситуирани во човекот, слични се за различни луѓе, но истовремено имаат одредени поединечни манифестации кај секого. Потребите се она од што човек се обидува да се ослободи, односно додека постои потребата бара задоволување. Различни луѓе можат да се обидуваат да ја „отстранат“ потребата, да ја исполнат, да ја предадат или да не реагираат на неа. Потребата, како чувство дека нешто недостасува, создава концентрација за постигнување на некаква цел. Таа, всушност, го води човекот кон определена цел: задоволување на потребата преку надминување на недостатокот. Со тоа настанува задоволување на човечките потреби. Потребите може да се појават како свесно, така и несвесно. При тоа, не сите потреби се свесни и се задоволуваат свесно. Ако потребата биде задоволена, тоа не подразбира дека таа е задоволена еднаш засекогаш. Поголемиот дел од потребите периодично се обновуваат и можат да ја менуваат формата на својата конкретна појава, како и на степенот на упорност и влијание врз човекот.

Иако сè уште нема општо прифатена класификација на потребите, во принцип тие можат да бидат поделени на примарни (физиолошки) и секундарни (психолошки). „Примарните потреби се вродено поврзани со опстанокот на индивидуата и родот, а секундарните се сметаат за „научени“ како резултат на социјалните интеракции на личноста. Кога некоја од човечките потреби е незадоволена или соодветен услов за постоење недостасува или е недоволен, човекот опаѓа (физички или психички) и чувствува внатрешен стремеж да направи нешто за да ја задоволи оваа потреба. Овој внатрешен стремеж се нарекува мотив. Се разбира, само нејасната желба да се направи нешто не е доволна. Треба да се разбере што точно претставува состојбата или објектот, кои ќе значат задоволување на конкретната потреба. Овој објект или оваа состојба се во суштина целта на човечкото однесување.“<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Узунов, В. (1998), *Управување со човечки ресурси*, Варна: Технички Универзитет, стр. 98

### 1.2.3. Теории на мотивацијата

Како почетник во развојот на теоријата за мотивација се смета Абрахам Маслов со неговата позната теорија на хиерархија на потребите, а врз чија основа подоцна многу теоретичари ги изградиле своите пристапи кон мотивацијата, меѓу кои се издвојуваат: Херцберговата теорија за мотивацијата, Врумовата теорија, Алдерфер теоријата за мотивација, Еткинсоновата и Мек Клиландовата теорија, теоријата на Мек Грегор, теоријата на еднаквост од Стејси Адамс, современата теорија и сл. Овие теории ги опишуваат потребите кои луѓето се обидуваат да ги задоволат со цел да ги остварат поставените цели. Ќе образложиме неколку од наведените теории:

#### **-Маслова теорија за мотивација**

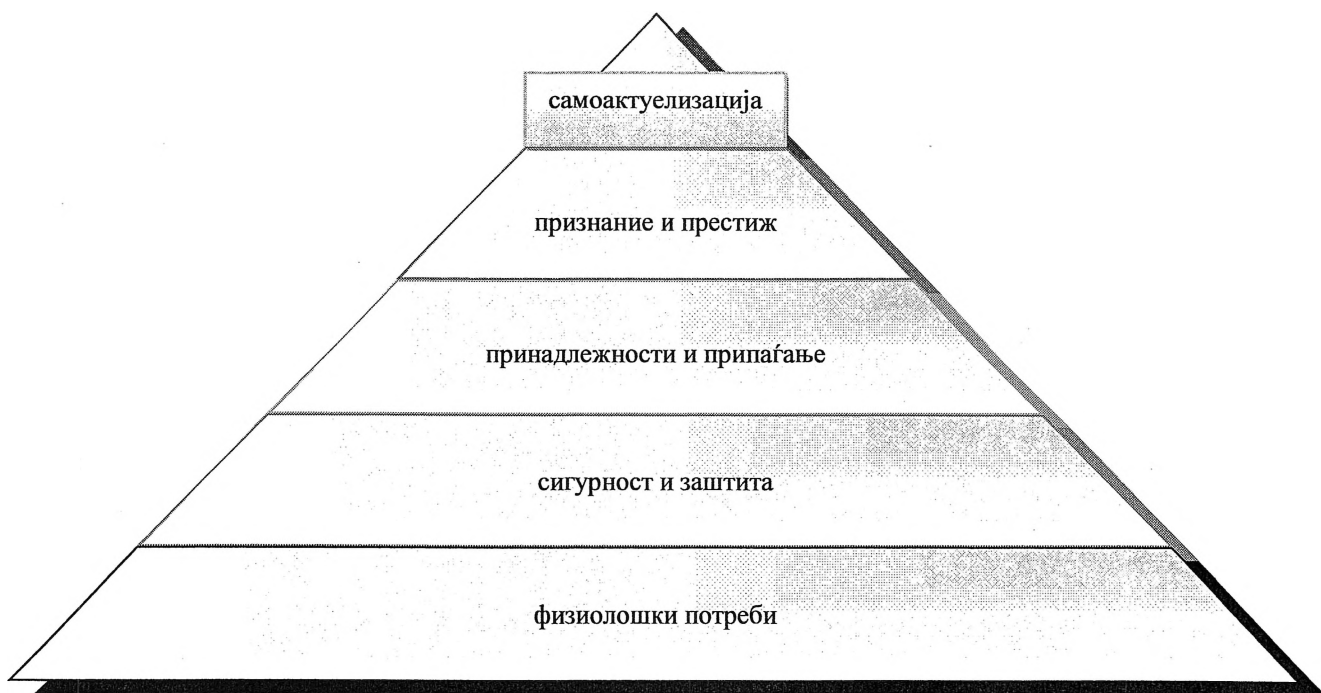
Меѓу пионерите на теоријата за мотивација се истакнува Абрахам Маслов, кој во својата книга „Мотивација и личност“ ја развил теоријата според која потребите на секој човек имаат определен хиерархиски ред. „Според Маслов, однесувањето на поединецот зависи од желбата да се задоволат една или повеќе од пет основни потреби, како што се:

- (а) основните физиолошки потреби,
- (б) потребите за сигурност и заштита,
- (в) социјалните потреби (потреба за припаѓање, љубов, пријателство, дружење),
- (г) потреба за самопочитување, почитување на другите, потреба за признание и престиж и
- (д) потреба за самоактуелизација (самореализација, самопотврдување, себе-исполнување, успех, афирмација).“<sup>41</sup>

Претставени пирамидално, физиолошките потреби се на дното на пирамидата, додека потребите за самоактуелизација се на врвот. Маслов тврдел дека прво мора да бидат задоволени потребите на најниското ниво (физиолошките потреби) пред да се задоволат потребите кои се на повисоко ниво (потреби за почитување). Според Маслов, штом потребата е задоволена таа престанува да дејствува како примарен извор на мотивација. Најниското ниво на незадоволени потреби во хиерархијата е примарен мотиватор на однесувањето, кога овие потреби се задоволени, потребите на следното ниво во хиерархијата го мотивираат однесувањето и личноста се насочува кон задоволување на тие потреби.

---

<sup>41</sup> Marušić, S. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: ADECO, str. 321



Слика бр. 3 Хиерархиски ред на човековите потреби според Маслов

И покрај тоа што оваа теорија ги идентификува потребите кои за многумина се важни извори на мотивација, сепак, истражувачите не го поддржуваат тврдењето на Маслов дека постои хиерархија на потреби или дека, во одреден период, само едно ниво на потреби е мотивациско. Сепак, од теоријата на Маслов може да заклучиме дека луѓето на работа се обидуваат да задоволат различни потреби, односно освен задоволувањето на егзистенцијалните потреби, луѓето имаат потреба за континуиран развој за што особено треба да се грижат работните организации.

За да имаат мотивирана работна сила, менаџерите мора да определат кои потреби се обидуваат да ги задоволат вработените во организациите, односно да утврдат дали вработените покажуваат успешни резултати кога ќе задоволат повисоко хиерархиско ниво. Работејќи на тој начин, менаџерите ги изедначуваат интересите на индивидуата со интересите на организацијата, бидејќи задоволувајќи ги потребите на повисоко хиерархиско ниво, вработените се ефективни и ефикасни во работењето, што доведува до успех во работата на целокупната организација.

#### - Херцбергова теорија за мотивацијата

Херцберговата теорија тргнува од гледиштето дека „човекот во зависност од низа фактори, може да биде задоволен од својата работа или, обратно, да не е задоволен. Овие две дијаметрално спротивни појави се независни една од друга.

Другата битна претпоставка е дека постојат две различни категории на мотивациски фактори: *екстринзични* или *хигиенски фактори*, кои го одредуваат незадоволството и влијаат негативно врз мотивацијата, и *интринзични* или *мотивациски фактори*, кои го одредуваат задоволството и најмногу влијаат врз однесувањето на човекот.<sup>42</sup>

Екстринзични фактори се: политиката на организацијата, менаџментот, работните услови, надоместот за работа, меѓучовечките односи, сигурноста на работа, бенефициите и сл. Овие фактори ја претставуваат околината на која човекот се обидува да се прилагоди. Тие влијаат негативно врз вработените ако се манифестираат негативно. Кога нивната состојба ќе се подобри доведуваат до намалување на незадоволството. На пример, платата може да биде еден од најуспешните фактори на мотивацијата доколку таа е висока и им обезбедува пристапен стандард на вработените и обратно, ако е таа ниска и не ги обезбедува егзистенцијалните потреби на вработените, тогаш таа се јавува како негативен фактор на мотивацијата.

Интринзични фактори се: стремеж кон достигнување, признание и успех, љубов кон работата, одговорност, напредување во кариерата, можности за развој и сл. Овие фактори го одредуваат нивото на задоволство од работата. Практиката покажала дека човекот е задоволен од својата работа сè дотогаш додека се чувствува потребен и полезен и се самореализира преку работата.

Важно е да потенцираме дека Херцберг со својата двофакторска теорија поставувајќи одредени хипотези, ја имплицира непосредната поврзаност на задоволството и работната успешност, односно освен факторот за задоволство го вбројува и факторот на мотивација за работа и работно однесување. Исто така, тој ја нагласува потребата од преобликување на работата, така што ќе овозможи индивидуален развој на поединецот во работната организација. Поаѓајќи од основната хипотеза дека работата и нејзините специфичности се основниот извор на мотивацијата за работа, заклучуваме дека на мотивацијата е потребно да се влијае преку работата, односно работата што ја извршуваат вработените да биде што покреативна, да имплицира одговорност и да го поттикнува развојот на способностите на личноста и на самопотврдувањето. Така, Херцберг ја развива идејата за збогатување на работата и работните задачи како најважен мотивациски фактор.

---

<sup>42</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, str. 564

## - Врумова теорија за мотивацијата

Врумовата теорија за мотивацијата тргнува од ставот дека „не треба да се зборува за видот на мотивот кој во моментот придонесува за успешноста во работата, туку треба да се анализира целиот циклус на мотивацијата. Така, целта која се стреми да ја оствари некој вработен не е ништо друго, туку приближување, тендирање кон нешто. Обратно, ако вработениот не се стреми да се приближи кон поставената цел, тогаш тоа не е ништо друго туку, мотив за одбегнување.“<sup>43</sup> Според Врум, луѓето ќе бидат мотивирани да реализираат одредени работни задачи доколку ги достигнат потребните цели, доколку веруваат дека тие цели за нив се вредни и ако увидат дека тоа што го работат ќе допринесе до остварување на целите.

Оваа теорија се базира на претпоставката дека однесувањето на најголемиот дел од вработените е плод на нивниот слободен избор. Всушност, Врум се обидел да дознае зошто човекот во одредена конкретна ситуација избира одреден облик на однесување. Објаснувањето ги вклучува поимите:

а) *Валентност (вредност)* – привлечност на наградата, вреднување на успехот на активностите. Таа може да биде позитивна, негативна или индиферентна во однос на активноста што ќе ја предизвика.

б) *Очекување* – степен на верување дека работењето ќе доведе до успех. Очекување од вложениот напор – очекувањето на луѓето зависи дали одредено ниво на напор ќе резултира со одредени резултати или награди.

в) *Инструменталност* – верување дека постои врска меѓу активноста и целта, преземање активности за постигнување на посакуваните резултати. Поединецот има слобода на избор помеѓу понудените алтернативни однесувања.

Оваа теорија е критикувана бидејќи луѓето не се секогаш рационални и не се водат од можниот резултат, туку најчесто реагираат импулсивно, емоционално и ирационално, сакајќи да ги постигнат резултатите по секоја цена. Затоа не може да се каже дека теоријата на очекување е во состојба веродостојно да го предвидува однесувањето во сите ситуации. Не може, исто така, да се каже дека човекот прави точни пресметки за да одлучи колку точно напори да вложи во својата работа. Важноста на оваа теорија е во поврзувањето на напорите за работа со остварувањето на посакуваните цели.

---

<sup>43</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 323

### **- Еткинсонова и Мек Клиландова теорија**

Според психолозите Еткинсон и МекКлиланд, постојат три основни мотиви кои сите ние се трудиме да ги задоволиме. Тоа се:

а) мотив за постигнување – желба да се постигне нешто во животот;

б) афилијативен мотив – желба да се припаѓа некому, да се биде прифатен од другите, одржување блиски, пријателски односи;

в) мотив за моќ – желба за контрола, влијание и одговорност над другите и околината. Луѓето се разликуваат во однос на задоволувањето на овие мотиви. Во образовниот процес посебно место има мотивот за постигнување.

### **- Теорија на Стејси Адамс**

Значењето на теоријата на С. Адамс, позната уште и како теорија на праведност, е во потенцирањето на перцепцијата кон луѓето, односно (не) праведното однесување кон луѓето значително влијае врз нивната мотивација за работа и може да предизвика промена во нивното однесување. Спрема Адамс, луѓето кои што сметаат дека со нив се постапува неправедно, во однос на соработниците, реагираат на еден од следниве начини: некои од нив ќе го променат својот начин на работа во зависност од наградата за работата; некои ќе се обидат да ја променат наградата за работа, па ќе бараат покачување плата, бонуси или ќе покренат судска постапка, а некои ќе си дадат и отказ.

Значењето на Адамсовата теорија е во тоа што на некој начин ги предупредува менаџерите за важноста на перцепцијата и на ставовите кон вработените, а посебно за важноста на праведното наградување на работата. Затоа, менаџерите ќе треба да ги образложат и да ги аргументираат своите одлуки во однос на поделбата на наградите за работа, односно да им даваат повратни информации на вработените за нивната работа. Тие ќе мора постојано да ги следат вработените и изразувањето на нивното (не) задоволство од работата, бидејќи само на тој начин ќе можат да го намалат или да го отстранат незадоволството кај луѓето и со тоа позитивно да влијаат врз мотивацијата и работните задачи на вработените.

#### 1.2.4. Видови на мотивација

Во литературата постојат неколку класификации на мотивација. Една од тие класификации е поделба на мотивите во две групи, и тоа, на примарни и секундарни.

Примарните мотиви, пред сè, влегуваат во групата на физиолошките потреби на луѓето, чие задоволување е неопходно и приоритетно. Тие се производ на потребите на живиот организам кој без нив не може да функционира. Во оваа група спаѓаат: потребите за задоволување на гладот, жедта, спиењето, одморот, безбедноста, одбегнувањето на болки, секс и сл. Овие мотиви, според биолошките стандарди, можат да бидат: позитивни (како што се: глад, жед и сл., кои бараат производи за задоволување на потребите), негативни (кои предизвикуваат бегство, штетен поттик и сл., како што се болката, стравот и сл.) и групни мотиви (кои се сврзани со желбата за опстанок, репродукција и сл., како што се бракот, децата, воспитувањето, образованието и сл.).

Секундарните мотиви по својата природа се психолошки и, пред сè, зависат од извршителот, од неговите претпоставки, од културата, од индивидуалноста и сл. Овој вид мотиви се согледуваат во повеќе манифестации кај вработените, како што се: самопотврдување, желба за раководење, за љубов, за другарување, за самостојност, за моќ, за престиж во структурата и сл. Овие мотиви тешко се идентификуваат, интерпретираат или нормираат. Тие се манифестираат различно, од една личност до друга, различни фактори различно влијаат кај секој вработен и сл.

Другата класификација на мотивацијата потекнува од Херцберговата теорија, според која мотивацијата е креирана од поделбата на факторите кои ја поттикнуваат неа, на внатрешни и на надворешни фактори, односно внатрешна (интринзична) и надворешна (екстринзична) мотивација.

Внатрешната мотивација се искажува преку карактеристиките на работното место, важноста на работното место, самостојноста во работењето и одлучувањето и процесот на комуникација и пренос на информациите во рамките на организацијата. Внатрешната мотивација е предизвикана од позитивни внатрешни чувства (тенденција на поединецот за: искористување на сопствените способности и талент, реализација на својот потенцијал, личен развој преку работата, стремеж кон достигнување, можности за напредување, љубов кон работата, автономност, одговорност и напредување во кариерата). Овде спаѓаат самогенерирани фактори кои влијаат врз луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока.



Надворешната мотивација поттикнува однесување кое се јавува кога, преку работата која ја извршува вработениот, се создава можност за стекнување признанија и награди, како пари, оцени, надомест за работата, бенефиции, промоција, пофалби и казни, дисциплински акции и критика и сл. Оваа мотивација е поврзана со мерливи поттикнувачи како што се, на пример, плата, паричен бонус, разни бенефиции, унапредување, подобрување на условите за работа и слично, односно таа е во функција на задоволување индиректни потреби.

Внатрешната и надворешната мотивација придонесуваат за остварување на одредени резултати, така што може да се смета дека одредени резултати се јавуваат како последица на внатрешната или на надворешната мотивација. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дали ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната.

### **1.2.5. Принципи на мотивацијата**

Мотивацијата е процес на насочување на активностите кон остварување одредени цели, па затоа е важно да се разгледа мотивацијата за работа и нејзините претпоставки и принципи. Низ историскиот развој се јавуваат различни принципи на мотивацијата кои треба да се почитуваат од страна на директорите/менаџерите во процесот на мотивацијата.

Како најзастапени принципи на мотивацијата се: принципот на партиципација, принципот на комуникација, принципот на признавање и принципот на делегирање авторитет.

**Принципот на партиципација** се смета за најприменуван принцип за мотивирање на извршителите во секој поглед бидејќи, во современи услови, луѓето чувствуваат потреба и сакаат да партиципираат во донесувањето на одлуките, во управувањето, во профитот и сл. Со тоа вработените се мотивирани и се чувствуваат како значаен фактор на стабилноста на својата институција, како и за постигнување на нејзините цели. Менаџерите користејќи ја позитивната енергија, која ја генерира можноста за партиципација, на секој поединец во организацијата ја насочуваат кон оставрување на подобри резултати во работењето.

**Принципот на комуникација** подразбира мотивирање на вработените преку постојано комуницирање со нив, запознавајќи ги со сите свои релевантни за нив

показатели од работењето на институцијата. Менаџерите се упатени да комуницираат по сите основи со своите потчинети, мотивирајќи ги така за извршување на поставените цели.

**Принципот на признавање** подразбира мотивирање на вработените преку јавно и постојано признавање на нивниот придонес за оставување на поставените цели на институцијата. Тоа признание може да биде на различни начини како, на пример, истакнување на состаноци, истакнување на огласни табли и материјално признание. Во услови на пазарно стопанисување, материјалното признавање како мотивирачки фактор има најзначајно место.

**Принципот на делегиран авторитет** подразбира мотивирање на вработените за подобра работа преку овластувања и тие да донесуваат определени одлуки сврзани со делокругот на нивната работа. Со тоа кај нив се создава чувство на самопотврдување, самодоверба и лојалност кон својата организација. Доверувањето авторитет за донесување одлуки за определени прашања ги мотивира тие извршители да остваруваат високи и квалитетни резултати од работењето, носени од желбата за докажување пред другите, но и пред менаџерот кој им ја доверил таа улога.

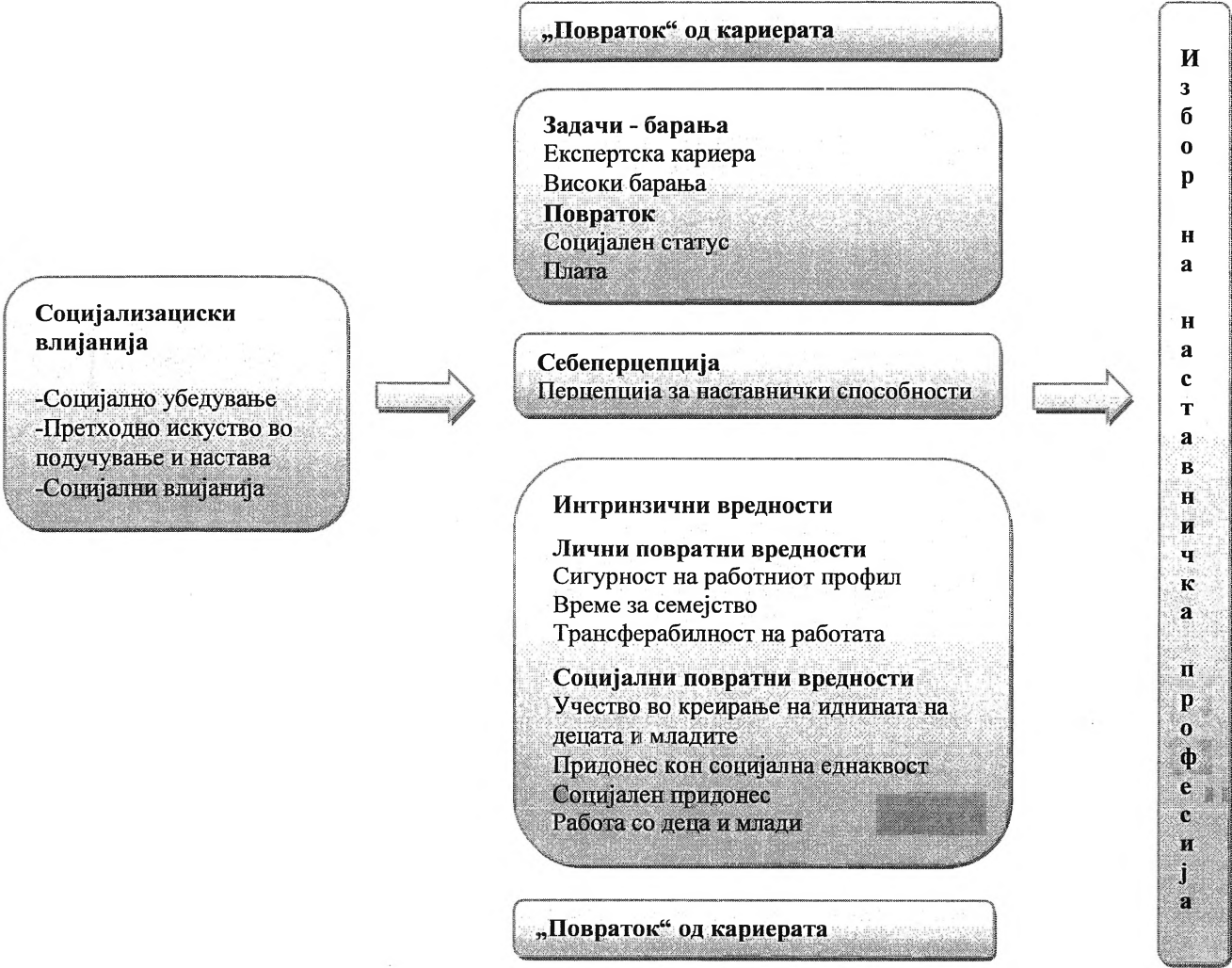
## 2. Мотивација за работа на наставниците во основните училишта

Очекувањата на наставниците во последниве години стануваат сè покомплексни и во некоја мера и преголеми поради што, на глобално ниво, се посветува големо внимание на прашањето за мотивација за наставничката професија, било да станува збор за избор на оваа професија било за останување во неа. Во услови кога знаењата на наставникот стекнати во текот на иницијалното образование скоро секојдневно застаруваат, како последица на научнотехнолошкиот развој и на глобализацијата, и кога ученикот ги учи, но и ги заборава научените факти, обврска на наставникот е да гради аргументација во прилог на предностите на својот позив покрај другите достапни извори на информации во ерата на информацискиот развој. Заради овие причини, особено е важно во иницијалното образование на наставниците да се наметне практика на саморефлексија, преиспитување и мотивираност за промени коишто ги диктираат учениците, односно нивните интереси, желби и начини на учење и работа, со цел да се оневозможи појава на здодевност, на апатија и на отпор. Оттука, произлегуваат прашањата: како најдобро да се подготви наставникот, како да се надоградува и да се усовршува и како да остане мотивиран со сите високи очекувања од него. Овие дилеми не се присутни само во рамките на креаторите на образовни политики во нашата држава, туку и пошироко. Европскиот совет во ноември 2006 година истакна дека мотивацијата, вештините и компетенциите на наставниците, на обучувачите, на другиот наставен кадар, но и квалитетот на училишното водство, се клучни фактори во постигнувањето на високи резултати од учењето.

Подобрувањето на квалитетот на обуката на наставници е важна цел на секој образовен систем доколку се стреми кон побрзо постигнување на заедничките цели зацртани со воспитно-образовните програми на училиштата.

Заради дел од наведените предизвици со кои се соочува наставничката професија, направени се повеќе истражувања на наставниот кадар за да се истражи нивната мотивираност за работа со учениците. Едно од тие истражувања, кои се засновани на теоријата на очекувани вредности, е развиено од страна на професорите од Австралија Ват и Ричардсон (Watt & Richardson 2007) кои, со помош на т.н. ФИТ скала (прашалник) (Factors Influencing Teaching Choice Scale – FIT Choice Scale), ги одредуваат факторите и перцепциите кои влијаат врз изборот на наставничката професија. Целта е да се утврди зошто луѓето ја одбираат наставничката професија. Овој модел се заснова на теми коишто се однесуваат на наставничката професија, како

и на поврзаноста со изборот на наставничката професија, низ анализа на сфаќањата за потребните способности во пошироката литература за избор на кариера. Рамката ги опфаќа личните мотивации и интринзични фактори, заедно со убедувањата за заснованост на кариерата врз основа на способностите и од литературата што ги обработува овие прашања. Рамката, исто така, ги вклучува личните перцепции за потребата и за наградата, како аспекти на наставничката професија, но вклучува и мерење на задоволството од кариерата и обврските. Рамката може да се претстави шематски на следниов начин:



Слика бр. 4: Шематски приказ на рамката за „Избор на наставничката професија“

Истражувањата покажале дека два главни мотиватори се работата со деца и интринзичната вредност на кариерата. Понатаму, редоследот на другите мотивациски фактори е следен: време за семејство, креирање иднина на децата, способност, социјален придонес, претходно искуство со учење и настава, социјални влијанија, мрзеливост, поттикнување социјална еднаквост, сигурна работа, трансферабилност на

професија и втор избор на кариера. Додека перцепциите социјална убеденост, тежина и плата се најниско рангирани, а повисоко рангирани се: задоволство од изборот, експертиза и социјален статус.

Од истражувањето може да заклучиме дека наставниците повеќе се мотивирани да ја одберат наставничката професија заради работата со деца, интринзичните фактори, способноста која ја поседуваат, сигурноста која ја нуди наставничката професија, времето кое ќе остане за семејството, наспроти социјалната убеденост, тежината и платата. Значи, оваа професија е професија во којашто наставниците се мотивираат од желбата за работа со деца, од постигнувањата на децата и нивните успеси, а многу помалку од материјалните награди.

## 2.1. Организациски пристап на мотивацијата во училиштата

Најзначајниот дел кај секоја теорија за мотивацијата, но и кај организациите и училиштата, е делот за системот на раководење, практика и пристап кон проблемите на мотивацијата. Процесот на раководење се состои од пет важни меѓусебно поврзани функции кои се одвиваат низ неколку фази, и тоа: планирање, организирање, мотивирање, координирање и контролирање. Без ефикасна реализација на овие функции, плановите и организациската структура немаат вредност. Особено процесот на мотивирање на вработените има многу важна функција и придонесува за квалитетно извршување на задачите. Затоа, многу е важно да се анализираат сите нејзини различни организациски пристапи и нејзиното менаџирање. Познати ни се следниве пристапи на мотивацијата:

📌 **Класичен пристап** – ова е првиот пристап на мотивацијата кој се јавува во рамките на класичната теорија на организацијата. Овој пристап го дефинира F. Taylor, а од него произлегуваат концепцијата и практиката на организацијата управувана од научното раководство.

„Овој пристап се формира врз основа на општите претпоставки за човекот, а од него произлегуваат различни претпоставки на мотивацијата за работа, како што се:

- единствено парите имаат позитивна вредност за добра реализација на работата и поедини екстринзични фактори,
- вработените ќе бидат мотивирани за работа доколку наградите и казните се директно поврзани со извршување на задачите спрема одредени стандарди,

- само индивидуалните награди се ефикасни.“<sup>44</sup>

За мотивација и задоволство се потребни три фактори кои се рефлектираат во извршување на задачите, а тоа се: физичките услови на работата, техничкото формирање на работата и платите. Иако основачот на овој пристап истакнува и бројни други фактори на мотивацијата за работа – во смисла на промоција, признанија, пофалби, разни натпревари, платата, секогаш човекот останува основен и најсилен услов за постигнување на потребната мотивација во организацијата. „Човекот и неговата работа, поврзани се со следниве претпоставки:

- човекот најефикасно се однесува кога задачата е специјализирана,
- може да пронајде најдобар и најбрз начин за извршување на работата,
- индивидуалните разлики може да се игнорираат ако повеќе активности се пренесуваат на машините.“<sup>45</sup>

Тејлор (Taylor) развил комбинација која е идеална во одредена смисла бидејќи ги соединува ефикасните движења, алатите, оптималната работа на организацијата со иницијативи, меѓутоа, заради клучниот фактор на човечкиот потенцијал, кој е нејасен и неодреден, класичниот пристап кој се обидел да го развие Тејлор не функционирал.

✦ **Пристап на меѓусебни односи** – Овој пристап се темели на истражувањата на Е. Мауоа, а во модерните теории има специфична концепција за човекот и за пристапот на мотивацијата, која е основа за организациските решенија и стратегиите на раководење.

„Претпоставките на мотивацијата за работа ги сочинуваат следниве карактеристики, кои се согледуваат низ:

- нагласување на социјалните потреби и нивното задоволство кое е клучен фактор за мотивација за работа,
- претпоставки за високата поврзаност на задоволството и продуктивноста на работата,
- групен систем на стимулации и еднаквост во наградите.“<sup>46</sup>

Во овој пристап е значајна и претпоставката дека што повеќе се задоволени социјалните потреби, толку повеќе вработените ќе бидат лојални, продуктивни, со позитивни ставови, насочени кон остварување на поставените цели.

Мотивирањето на вработените се согледува низ збирот на добрите работни односи, соодветната плата, сигурната работа и третирањето на вработените со почит и

<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1986), *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator, str. 83

<sup>45</sup> Isto

<sup>46</sup> Isto, str. 85

интерес за нивните проблеми. Доброто извршување на работата и високата продуктивност го поттикнуваат задоволството, а како посредни фактори се јавуваат наградите кои се поврзани со ефектите на добрата работа.

Негативната претпоставка на овој пристап е идејата за еднаквост при наградувањето без оглед на работните ефекти, што води до незадоволство кај најдобрите работници, до револт, па и протест и намалено извршување на работните задачи.

Спрема мислењата на многумина автори, овој пристап се заснова врз погрешни претпоставки и не е потполн, па многу организации кој го прифаќаат овој пристап завршуваат со незадоволство, слаби интерперсонални односи меѓу вработените, ниска мотивација за извршување на задачите и сл. Сепак, и покрај бројните погрешни претпоставки, овој пристап го истакнува значењето на човечките потреби и социјалните аспекти на мотивацијата за работа.

✚ **Партиципативен пристап** – „Овој пристап на мотивацијата го развиваат McGregor во теоријата Y, Likert во партиципативната теорија на раководење и Argiris во теоријата на интерперсоналните компетентности. Овој пристап поаѓа од Херцберговата концепција за мотивацијата со нагласување на растот, развојот, одговорноста и самоактуализацијата како извори на мотивацијата за работа и задоволство од работа.“<sup>47</sup>

Како и сите останати пристапи, така и овој, низ организацијата и нејзиното водење го нагласува човечкото значајно насочување кон стратегијата на раководење и сите организациски процеси, а најмногу кон решенијата за мотивација за работа. Значајната претпоставка, која ја насочува енергијата кон продуктивно однесување и остварување на целите, се однесува на зголемување на просторот за психолошки успех на секој вработен, задоволување на потребите за развој, самоактуализација, контрола и одговорност. Партиципативниот пристап, како и претходниот, не ја согледува вкупната содржина, сложеност и разновидност на мотивацијата за работа, туку ги потценува нејзините материјални и екстринзични димензии.

---

<sup>47</sup> Isto, str. 87

## 2.2. Стратегии и практики за подобрување на мотивацијата кај наставниците

Мотивацијата на вработените е една од стратегиите и практиките кои се користат во управувањето со човечките ресурси со цел за остварување на целите во организациите/училиштата. Кои стратегии ќе се применат зависи од одлуката на директорите базирана на релевантната процена на методите за мотивирање, со цел да се постигнат најдобри ефекти, односно задоволни вработени и постигнати цели во училиштето. Една од главните задачи е дефинирање на целите на училиштето и на начинот на наградување на вработените, а услов за тоа е добро познавање и разбирање на стратегиите за мотивација на вработените, поседување знаења и компетенции за водење на луѓето. Исто така, потребни се знаења и од областа на психологијата. Стратегиите за мотивирање не зависат од поединечното однесување и од ставовите на директорот, туку се составен дел од работната и развојната политика, дефинираните правила и норми на работниот состав.

Мотивацијата е предмет на интерес на повеќе автори, бидејќи нејзиното разбирање доведува до: зголемување на ефикасноста и креативноста во работата, подобрување на квалитетот на работниот живот во училиштето, зајакнување на конкурентската способност и успех на училиштето во целина. Добро мотивираните наставници знаат што треба да работат и како да ги остварат замислените цели на брз и ефикасен начин, што е многу важно не само за училиштето туку и за наставникот кој како награда за својот вложен труд и напор остварува одредена корист, а и за учениците кои, благодарение на мотивираноста и креативноста на наставникот, се стекнуваат со поквалитетни знаења и вештини.

За да работи успешно, секое училиште мора да пронајде оптимална комбинација на одредени стратегии за поттикнување на наставниците за работа. Задоволството кај наставниците најмногу произлегува од нематеријалните фактори на мотивирање, но сепак тука се и материјалните поттикнувања. Кај наставниците е особено значајна сопствената мотивација, односно самомотивацијата за која е неопходно да постават сопствени граници: да ја осигураат можноста за избор, да ја усогласат работата со приватниот живот, да си постават пред себе нови предизвици, јасно да ги дефинираат целите, да развиваат и да учат нови наставни методи, техники и вештини, да соработуваат со другите наставници и да им помагаат во работата. При тоа, треба да се има предвид дека ниту една теорија не е толку добра за да може да предвиди што ќе ги мотивира вработените, бидејќи тоа што важи за едни вработени, не важи за други.



Мотивацијата кај наставниците произлегува и од значењето на нивното работно место, од улогата во општеството, односно од социјалниот статус.

„Основната задача на директорите при мотивирањето е да ја разберат сета сложеност на човечката природа, да ги проценат сите мотивациски теории и да ги одберат соодветните материјални и нематеријални стратегии за мотивирање. Најстариот, како и најуниверзалниот начин на мотивирање за работа се парите. Доколку се поврзани со успехот во работата и доколку не се единствен мотиватор, ефикасноста на парите е уште поголема.“<sup>48</sup> Во развиените земји парите се наоѓаат на релативно ниско рамниште на скалата за мотивирање, но не затоа што се помалку важни, туку затоа што се подразбира дека нормално следуваат. Во посиромашните земји, парите имаат многу важна улога. Би било многу полесно за директорите, кога би постоел автоматизам: поголема плата – поголема мотивација за работа – поголема продуктивност и поголеми резултати од работењето.

Денес, мотивацијата и задоволството на вработените се една од основните занимања на современиот менаџмент на човечки ресурси бидејќи единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да ѝ се помогне на секоја организација да ја зголеми својата конкурентска способност и предност на пазарот. Политиката за стратегиите на мотивација, кои ги поттикнуваат вработените во насока на поголемо задоволство од работата, а со самото тоа и кон ефикасно и ефективно решавање на задачите, е предмет на истражување на пошироката научна популација. Скоро сите студии се согласуваат дека различни мотиви поттикнуваат различни потреби, па со тоа и задоволството кај вработените се разликува и зависи од низа фактори на кои компанијата реагира со соодветните менаџерски стратегии, а со цел за нивно задоволување.

Секојдневната практика во многу организации покажува дека голем број менаџери не е свесен за значењето кое признанијата и наградите го имаат за задоволување и за мотивирање на вработените и на нивната подготвеност да го дадат својот максимум и да се посветат на остварување на поставените цели.

„Истражувањата на оваа тема, кои се спроведени од Одделението за природни ресурси во Минесота, САД, го покажуваат следново:

- 68% од анкетираниите сметаат дека е важно нивната квалитетна работа да биде забележана и вреднувана,

---

<sup>48</sup> Urošević, S., Đorđević M., N., Milijić, N. (2011), *Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima*, Bor: Poslovna politika, str. 29

- 67% сметаат дека на луѓето им се потребни признанија за нивната работа,
- 63% сметаат дека луѓето сакаат да добиваат повеќе признанија за работата,
- само 8% од анкетираниите истакнале дека на луѓето не им се потребни признанија за работата.<sup>49</sup>

Во современи услови, мотивацијата и задоволството на вработените се во фокус на менаџментот. Единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да им се помогне на училиштата да ја зголемат својата конкурентска способност и предноста на пазарот. Нормално, за да се дејствува во практика во таа насока, потребно е детално да се проучат и да се запознаат клучните елементи од оваа област. Досегашните истражувања покажале дека во неразвиените земји и земјите во развој материјалните фактори и понатаму се главниот мотивациски фактор и стратегија за мотивирање, со оглед на нискиот животен стандард. Уште во теоријата на Маслоу е покажано дека постои хиерархија на потребите, а како приоритетни се сметаат физиолошките потреби, додека на крајот од хиерархиските потреби е самоостварувањето. Во развиените земји, пак, вработените ја бараат мотивацијата во напредувањето во работата, едукацијата, самоостварувањето. Овде вработените имаат можност и за промена на работата во случај на незадоволство, не се водени од стравот на губење на работата и бараат од директорите/менаџерите подобри услови за работа. Од друга страна, во неразвиените земји, вработените немаат можност за промена на работата, па од страв остануваат да работат во организацијата, без разлика дали се задоволни или не.

Оттука, гледаме дека мотивирањето на вработените во училиштата воопшто не е лесно. Мотивацијата кај наставниците, сепак, произлегува од задоволството од работата со деца и од нивното поучување. Одредени субјективни фактори може да бидат и следниве: успешно реализирање на наставниот час, успех на самите ученици – особено на општинските или на државните натпревари, истакнување на самото училиште во одредени активности и проекти, матурски патувања и излети на одредени дестинации, заедничко дружење со учениците и наставниците и сл.

Исто така, мотивацијата кај наставниците произлегува и од: позитивниот став на директорот – со водење наместо со наредување, коректноста во односот со наставниците, способноста за прифаќање грешки, искреноста, љубезноста, позитивната комуникација, соработувањето, праведната распределба во работните задачи, работа на

---

<sup>49</sup> <http://www.plark.net/literatura/mng041.php>, посетено на 17.09.2017 год.

професионалниот развој на наставникот, обезбедување стимулирачка средина за учење кај учениците и изведување настава на наставниците, толеранција итн. Сите овие фактори се квалитети кои го прават директорот лидер на училиштето и кои имаат големо влијание врз мотивацијата на наставниците и нивното работење.

### **2.2.1. Систем на награди и казни за мотивирање и демотивирање на наставниците**

Постоењето на услови за поттикнување на мотивацијата кај наставниците во училиштата подразбира постоење на систем на компензации или систем на наградување на наставниците. Пофалбите и наградите се силен позитивен поттик на активности бидејќи со нив се задоволува мошне изразената потреба за афирмација пред себе и пред другите. „Системот на наградување претставува регулаторен механизам помеѓу вложувањето и придонесот на индивидуата, вработениот во создавањето на вкупниот учинок, приход во организацијата и распределба на учинокот, приходот помеѓу вработениот и менаџерот на организацијата.“<sup>50</sup> Од начинот на распределба на приходот и од неговата структура зависи интересот и мотивираноста на вработените кон извршувањето на работата во насока на постигнување подобра работна успешност.

Преку системот на наградување може да се поттикнуваат различни облици на однесување на наставниците во училиштата, на пример: одговорност на наставниците, поголема посветеност во работењето, поголем интерес за работа, примена на разновидни методи и техники во наставата, низок степен на флукуација на наставниците и сл. Системот на наградување и признание истовремено претставува механизам за управување со вработените. Ако директорите не применуваат соодветен систем на наградување, а вработените тоа го гледаат и го чувствуваат, тогаш кај нив може да се предизвика незаинтересираност и меланхоличност кон работата што ја извршуваат, ќе го намалат квалитетот на своето работење, што негативно ќе се одрази на учениците и училиштето во целина. Ако, пак, вработените сметаат дека наградите се поголеми отколку што треба, може таквите награди да ги сметаат за наградување однапред и може да се стимулираат да работат повеќе за да ги оправдаат нив.

Системот на наградување во училиштата треба да е насочен кон пронаоѓање на различни мотивациски фактори за да се задоволат потребите на наставниците, како што

---

<sup>50</sup> Hackman, J., R., Oldham, G., R. (1975), *A New Strategy For Job Enrichment*, Berkeley: University of California, California Review Management, Vol. 17, No. 4, p. 58

се: пофалбите, признанијата, сертификатите, натпреварите, општински, државни, меѓународни награди, материјални стимулации, високи општински или државни достигнувања, овозможување на професионален развој и обуки итн.

Суштината на системот на наградување се состои во согледување на крајната цел од функционирањето на системот на наградување, а тоа е согледување на поврзаноста меѓу личниот, индивидуалниот придонес во училиштето и платата на наставникот, заработувачката или, со други зборови кажано, наградата, платата за извршената работа. Директорите треба да бидат многу умешни и да користат единствен и флексибилен модел на наградување на наставниците во училиштата. Моделот на наградување истовремено е средство за информирање, управување, мотивирање и наградување на наставниците бидејќи наставниците, кои имаат информации за работата која што ја извршуваат, се повеќе мотивирани за извршување на работните активности и за остварување на целите на училиштето, за разлика од наставниците кои немаат конкретни информации за она што се работи во училиштето. Во секое училиште треба да се воведат различни системи на наградување на наставниците бидејќи наставниците работат во различни окружувања и имаат наставници со различни животни и работни навики.

Во денешниве современи услови на работење се смета дека вработените се највредниот капитал на секоја организација, па затоа основната задача на секој директор е да ги следи интензитетот и примената на мотивацијата кај вработените и да ги задоволи нивните потреби, со цел за успешна реализација на програмата и на целите на училиштето. Токму директорот, како мотиватор кој ги прави вработените задоволни и ги поттикнува кон успешно извршување на задачите, ја сочинува уметноста во управувањето со човечките потенцијали.

Како што системот на мотивација е заснован на различни форми на наградување и на стимулирање на успешните наставници за нивната исклучителна работа, така треба да биде изработен и системот на казнување на наставниците кои не ја извршуваат својата работа совесно и одговорно. Системот на казнување, на пример, преку опомена, укор, дисциплинска постапка, одземање на стимулацијата, доделување помала плата, односно кратење од платата на одреден временски период и слично, понекогаш може да делуваат и позитивно на наставниците, но само доколку казната е праведна и е наменета со разјаснето објаснување и образложување кон наставникот за што е казнет и која била неговата одговорност. Меѓутоа, доколку наставникот смета дека со казната

му е нанесена неправда, тогаш казната ќе има спротивно, односно демотивирачко дејство.

Укорите и казните или спречуваат да дојде до активност или индиректно го присилуваат поединецот на работа која сама по себе не доведува до задоволство и, спротивно од пофалбите, претставуваат напад на неговите потреби за почитување. Како што системот на награди го мотивира наставникот за работа, така, спротивно на него, системот на казни може да го демотивира наставникот, да го намали квалитетот на неговото работење, интересот за работа, а да ја поттикне фрустрацијата и незадоволството, со што нема да се остварат целите на наставата и на училиштето во целина, а последиците, за жал, ќе ги почувствуваат учениците.

Многубројните истражувања од оваа област покажале дека вработените подобро одговараат на наградите отколку на казните, односно многу подобро и повеќе работат кога се стимулирани и се мотивирани преку награди отколку преку казни.

Анализата и соодветниот систем за следење на ефикасноста на вработените на работа и добро развиениот и праведен систем на награди и казни, може да се користи како важен показател за мотивирање на вработените. Позитивниот став на директорите – водење наместо наредување, коректност во односите со луѓето, способност за прифаќање на грешките, се квалитети кои го прават директорот лидер. Квалитетно разработениот систем на наградување, како систем за мотивација на вработените, вклучува: детална анализа на сегашниот систем, како и анализа и следење на потребите и на однесувањето на вработените, дефинирање на стратегиите и моделите за наградување, анализа и споредба со системите за наградување во други училишта, евалуација на компензациските програми и, конечно, спроведување на системот за мотивација. Со тоа процесот на мотивацијата не завршува, туку е потребно да се анализира новата состојба и да се процени успехот на имплементацијата, односно влијанието врз задоволството на вработените и да се подобри реализацијата на организациските цели.

### **2.2.2. Парите како фактор за мотивација**

Во последно време, особено со глобализацијата на пазарната економија, постои тенденција кон насочување на важноста на парите и се смета дека тие се најголемата мотивирачка сила во сите активности. Но, и во минатото парите играле најважна улога во мотивацијата за работа. За некои луѓе парите не се важни, без разлика дали ги имаат

многу или малку. За други, независно колку ги имаат, постојано се поттикнувани да имаат што повеќе пари, веројатно да ги задоволат сопствените желби за статус или други цели. Тоа произлегува од самата реалност дека со парите се задоволуваат сите видови потреби на човекот и на неговото семејство, како што се биолошките, културните, образовните и сл. Преку расположивата куповна моќ на граѓанинот, се определува и неговата положба во општеството. Поради овие причини, вработените постојано се стремат кон повисоки заработувачки и финансиски награди. „Практиката покажала дека најбрзи и најефикасни ефекти за извршување на поставените задачи се постигнуваат преку материјалните стимулации, се разбира, ако тие се правични и пропорционални со обемот и со тежината на задачите кои се дадени како обврска.“<sup>51</sup>

Доколку парите се третираат како мотиватор, потребно е да се испита односот меѓу извршување на работните задачи и наградите. Оние кои бараат повеќе пари ќе бидат мотивирани за подобро нивно извршување. Меѓутоа, парите како средство за мотивација може да имаат и спротивен ефект, доколку директорот нема праведен однос при вреднувањето на трудот на секој поединец во колективот или ако висината на средствата не одговара со сложеноста и обемот на доверените и извршените работни задачи.

Паричната стимулација може да претставува проблем и во училиштата, особено во јавниот сектор, што често е пропратено со бојкот на наставата, штрајкови и сл. За разлика од јавниот сектор, во приватниот сектор има изработено стандардизирани правила на вреднување на трудот и се обезбедуваат доволен обем средства со кои може да се врши парична стимулација за квалитетно извршените работни обврски. Меѓутоа, во јавниот сектор, за жал, сè уште не се создадени услови за материјално стимулирање на наставниците, преку систем на плати. Исто така, сè уште не е создадена нормативна основа за воведување нов систем на материјално вреднување на трудот на постојните мерила и критериуми кои во најголем дел се надминати и нестимулативни.

„Парите се најстариот и најсоодветен начин за мотивирање на работата на секоја организација и нејзините вработени, но истовремено и претставник на еден од најголемите проблеми, бидејќи има се поголемо влијание врз работата и врз односите во работата. Секое зголемување на платата не води до зголемена продуктивност, па затоа е неопходно да се следи дејството на материјалните фактори, системот на плаќање и работата низ неколку точки:

---

<sup>51</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 338

- материјалните награди мора да бидат поврзани со оние индикатори за работа што може да влијаат на поединецот, а притоа да се постигнат работните стандарди,
- важно е да постои јасна врска помеѓу резултатот од работата и наградата,
- системот на наградување треба да се заснова повеќе на позитивните работни последици, а да се избегнуваат негативните,
- зголемувањето на материјалната награда мора да биде до онаа мера која го оправдува вложениот напор,
- зголемувањето на платата мора да биде директно по подобрување на работните перформанси и успешност,
- материјалните надоместоци мора да бидат во сооднос со вложената работа и праведни во споредба со другите вработени,
- разликата во платата помеѓу добрите и лошите работници мора да биде јасно видлива за да се поттикне подобра работливост во иднина.<sup>52</sup>

Паричната стимулација можеби се покажала како најефикасна и универзална, но не е единствена. Таа е ефикасна до определен степен, додека човекот ги задоволи основните егзистенцијални потреби, и тоа за себе и за своето семејство. Понатаму слабее улогата на материјалната стимулација како мотивирачки фактор. Тогаш се зајакнува улогата на другите фактори (награди, признанија, јавни презентации, промоции, основање фондации, социјален статус, кариера, престиж, моќ и сл.).

Сепак, кај нас, и покрај постоењето на определени форми за стимулирање на наставниците преку разни награди и признанија, сè уште не е изграден целосен систем на мотивирање. Поради тоа, потребно е воспоставување на нови односи во вреднувањето на трудот во оваа дејност. Со донесувањето на Законот за основно образование, глобално, еден дел од прашањата се веќе решени, а се отворени процесите за донесување нови нормативи и акти со кои, на современи основи и врз пазарна логика, ќе се уредат и прашањата за материјалната стимулација на вработените.

Мотивирањето во воспитно-образовната дејност, како функција, никогаш нема да го загуби своето исклучително значење. Тоа значење уште повеќе ќе добива во тежина со воспоставувањето и со развојот на: слободниот пазар, конкуренцијата, пазарните законитости и пазарната логика во овие дејности, што е објективна нужност. И понатаму ќе остане дилемата какви релации и соодноси да се воспостават меѓу

<sup>52</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp), посетено на 19.9.2017 год.

материјалните стимулации (плати и други финансиски надоместоци) и другите нематеријални стимулации (награди, признанија, функција, кариера, престиж и моќ, јавни промоции, основање фондации), кои за овие дејности имаат несомнено големо значење.

### 2.2.3. Непарична мотивација

Паричната мотивација ја сочинува основата на мотивацискиот систем, меѓутоа, заедно со неа е потребно да се развие и непаричната мотивација која, исто така, ја поттикнува работата и ги задоволува различните потреби на луѓето во организациите. „Постојат многубројни стратегии за развој на непаричната мотивација кои се применуваат во рамките на организациите, како што се: дизајнирање на работата, стил на менаџирање, партиципација, управување со помош на целите, флексибилно работно време, признанија и повратна информација, организациска култура, усовршување и развој на кариера.“<sup>53</sup>

- **Дизајнирање на работата** – претставува клучен фактор за индивидуална мотивација, а за многумина претставува централна и најважна активност. Тоа е процес кој ги одредува: содржината на работата, нејзината функција и социјалните односи на работа, со цел да се постигнат целите во училиштето и да се задоволат индивидуалните потреби. Постојат два пристапи за обликување на работата кои се делат на *специјалистички пристап* кој обезбедува: висока продуктивност кај неквалификуваните, помалку обука, лесна замена на наставниците, помала зависност од останатите наставници, помалку грешки, помали трошоци, поголема контрола на работењето; и *мотивациски пристап* кој обезбедува: високо продуктивни стручни просветни работници, помали работни паузи, поголем квалитет на услугите, повеќе идеи и предлози, поголема флексибилност, поголема креативност, користење на повеќе разновидни методи и техники во наставата и поголемо задоволство од работата. Понекогаш може да се јави и ротација која означува периодично преместување на наставниците од едно работно место на друго специјализирано работно место.

- **Стил на менаџирање** – директорите, кои што се во постојана комуникација со вработените, влијаат врз нивното однесување преку процесот на мотивирање. Всушност, нивната основна задача е мотивирањето бидејќи мораат да обезбедат

<sup>53</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, str. 669



успешно реализирање на програмата, задачите и целите на училиштето преку квалитетната работа на наставниците. Директорите и мотивирањето се меѓусебно поврзани, а врз работната мотивација на вработените можат да влијаат на различни начини кои може да ја зголемат или да ја намалат работната продуктивност на наставниците, сè во зависност од начинот на менаџирање и од примената на техниките за мотивација.

- **Партиципација** – го означува степенот на учество на вработените во процесот на одлучување за значајните работи во училиштето (изработка на планот, програмата и извештајот за работа на училиштето, наставните програми, развојниот план на училиштето, самоевалуацијата, организација на разни настани, приредби, патронат и сл.), како и целокупната работа на училиштето. Тоа е процес во кој наставниците почнуваат да одлучуваат за проблемите и за нивното решавање, сè со цел за подобро промовирање на човечките можности и за постигнување на поквалитетни цели. Партиципацијата има за цел: да ја подигне мотивацијата кај наставниците, да ја поттикне употребата на вкупните човечки потенцијали, да го подобри квалитетот на одлуките, да го подигне квалитетот на работниот живот на наставниците и да го зголеми целокупниот успех во училиштето.

- **Управување преку целите** – значи пристап кој ги утврдува целите на училиштето и на наставниците преку соработка и учество на сите заинтересирани страни како основа за утврдување на акционите планови, за нивно постигнување и за наградување на успехот. Управувањето подразбира дефинирање на целите на сите нивоа, поаѓајќи од целите на училиштето преку кои се одредуваат целите на наставата, на наставниците, на другите вработени и на учениците. Постапувањето цели и нивното управување ја поттикнуваат работната мотивација и ги насочува вниманието и активностите кон она што е значајно, ги регулира напорот и посветеноста, го зголемува напорот за одржување и ја зајакнува стратегијата и плановите.

- **Флексибилно работно време** – е ефективен начин на мотивирање бидејќи е насочен кон поголемо усогласување на личните и на работните потреби и е зголемена контрола врз сопствената работа и живот. Наставничката професија е добра токму затоа што наставниците имаат флексибилно работно време, односно некои денови имаат поголем број часови и се задржуваат подолго во училиштето, но не повеќе од 8 работни часови, додека во други денови имаат помал број часови и се задржуваат помалку во училиштето, но сепак работата од дома не треба да се исклучи бидејќи наставниците имаат обврска однапред да го организираат секој наставен час без

разлика дали подготовката ќе ја реализираат од дома или во училиште, сепак тоа бара дополнително работно време и енергија, креативност, флексибилност, одговорност и организираност. Ова флексибилно работно време ги зголемува позитивните ставови кај наставниците и нивното задоволство, го намалува отсуството од работа, ги отстранува проблемите со доцнење, ја зголемува флексибилноста и ја овозможува креативноста.

- **Признанија и повратна информација** – признанието претставува најголема мотивација на личен и на професионален план. Во овој сегмент е пожелно одлично однесување на директорот во смисла на: признавање на успехот за добро завршена работа, разговор со наставниците и давање пофалби, неформално прославување на важни настани, испраќање одреден број пофални пораки, подарување на мали подароци во знак на благодарност и сл. Повратната информација значи давање информации на наставниците за тоа колку добро работат, а нејзината функција е да ја зголеми мотивацијата и самодовербата кај наставниците, да го овозможи и поттикне нивниот професионален развој, да ги разјасни стандардите за успешност, да дава поддршка и помош на соработниците и да ги научи како да ја реализираат наставата и работата успешно.

- **Училишна култура** – го претставува амбиентот, климата во училиштето, односно делот од училиштето кој ги овластува своите вработени да го потврдат она што е пожелно, а што непожелно однесување и она што се почитува и што се вреднува во одредена ситуација. Училишната култура, која ја поттикнува мотивацијата, придава основно значење на луѓето во училиштето, на квалитетната работа и услуги, се прилагодува на барањата на способните луѓе, развива погодна клима која не ги казнува грешките, а го поттикнува преземањето ризици. Таквата култура ја поттикнува и ја наградува успешноста на наставниците и на учениците во облик на материјални и на нематеријални награди, го обезбедува доаѓањето до израз на секоја идеја и мислење и го создава чувството на успех и заедништво.

- **Усовршување и развој на кариерата** – создава и поттикнува важен индивидуален фактор на мотивацијата. Мотивацијата е значајна за работата и личното задоволство, но самотивацијата е особено важна одговорност за наставникот. Можноста за избор е одличен знак за мотивација, поради значењето дека училиштето се грижи за вработените и за нивните интереси за развој и континуирано усовршување.

## 2.2.4. Задоволството како мотив

„Задоволството од работата како мотив е еден сложен систем, кој во себе ги вклучува претпоставките за работата што ја работат вработените, чувствата спрема работата и нивната оцена за работата.“<sup>54</sup>

Ако се тргне од секојдневниот жаргон, па дури и од секојдневните разговори, ќе се забележи една појава која тешко може да се дефинира, а тоа е „желбата да се проговори“ за својата работа. Тие оцени одат од една до друга крајност, на пример: „денес завршив многу работа“, „со песна го завршив проектот“, „на работа ми е многу убаво“, или „не ми се оди на работа воопшто“, „работата ми е многу досадна“, „само јас работам, другите си уживаат, а иста плата имаме“ итн. Овде се поставува прашањето: што претставува задоволството од работата, односно незадоволството и дали може да биде мотивирачки фактор?

„Задоволството или незадоволството од работата, несомнено, спаѓа во доменот на емотивните чувства на вработениот кој, врз основа на создадена вредносна матрица, дава оцена или ги проценува состојбите на својата работа.“<sup>55</sup> Оценувањето како некој ја доживува работата е сложен процес и зависи од тоа како тој ги доживува работните обврски, условите на работа, плаќањето, можноста за унапредување, признанијата, наградите, надзорот, односот на директорот кон другите и сл.

„Задоволниот работник е продуктивен работник со којшто најмногу се постигнува успешност на организацијата. Задоволството од работата е важно заради трошоците кои настануваат од незадоволството, кои се јавуваат тогаш кога вработените ја напуштаат организацијата или често отсутствуваат од работа, а при тоа се намалува продуктивноста.“<sup>56</sup>

За да биде вработениот задоволен и горд на својата работа, мора да го работи она што одговара на неговите способности и занимања, мора да знае што се очекува од него, да ја увиди можноста за напредување, бидејќи ниту една плата не е доволна за работникот да биде среќен долги години. Незадоволниот работник порано или подоцна ќе ја напушти работата, а тогаш целиот вложен труд во таа работа ќе биде залуден. Затоа, потребно е постојано да се одржува задоволството кај вработените, бидејќи токму човечкиот потенцијал е клуч на успехот на целокупната организација.

<sup>54</sup> <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovolstvo-na-poslu>, посетено на 20.9.2017 год.

<sup>55</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 341

<sup>56</sup> Beck, C., R. (2003), *Motivacija*, Jastrebarsko: Naklada Slap, стр. 396

Правени се низа истражувања за тоа кои фактори се важни за да се чувствува задоволство од работата. Добиените резултати покажуваат дека „при искажување на задоволство од работата вработените имаат различни приоди. Така направени се три категории барања: физиолошки, социјални и егоистични.

Во првата група спаѓаат вработените кои имаат потреба од задоволување на своите физиолошки потреби и тие, ако тоа го постигнат, чувствуваат задоволство од својата работа.

Втората група ја сочинуваат оние работници кои покрај физиолошките, инсистираат да бидат задоволени и нивните социјални проблеми.

За третата група задоволството од работата значи, покрај задоволување на физиолошките и на социјалните потреби, и задоволување и на други потреби, како што се, на пример, обезбедување статус, признанија, кариера и сл.“<sup>57</sup>

Исто така, „постои и друга категоризација на факторите кои предизвикуваат задоволство или незадоволство од работата. Тие се делат во две категории: организациски фактори на задоволство – се однесуваат на работното окружување и на карактеристиките на работата и лични фактори на задоволство - кои ги опфаќаат психолошките особини на вработените кои ги внесуваат во своето работење.“<sup>58</sup>

#### **Организациски фактори на задоволство се следниве:**

- *Работата сама по себе* – вработените се задоволни повеќе од работа којашто е исполнета со предизвици, отколку од едноставна работа. Работата со предизвици им овозможува да работат разновидни задачи, им дава слобода и им овозможува добра повратна информација за успешно завршената работа. Токму ваква е работата во училиштата.

- *Систем на наградување* – нормално е вработените да бидат повеќе задоволни, доколку е повисока платата или имаат други бенефиции, но секако важна улога има праведниот систем на наградување кој е уште поважен од самата висина на плата.

- *Добри работни услови* – задоволството на вработените ќе биде поголемо колку што се подобри работните услови, кои не само што даваат задоволство во работниот простор, туку даваат и можност и услови за подобро постигнување на очекуваните работни вредности.

---

<sup>57</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 341

<sup>58</sup> <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovolstvo-na-poslu>, посетено на 20.9.2017 год.

- *Колегите на работа* – позитивната работна атмосфера се постигнува од колегијалните работни односи меѓу колегите, но и од работните односи меѓу директорот и вработените, кои се дополнителен фактор за мотивација и задоволство од работата.

- *Организациска структура* – вработените се задоволни доколку им е позната организациската структура којашто, ако е децентрализирана, им овозможува поголема слобода во одлучувањата.

**Лични фактори на задоволство се следниве:**

- *Усогласеност меѓу личните интереси со работните интереси* – колку повеќе знаењата, способностите и вештините на вработените одговараат на потребите на одредено работно место, толку поголемо е нивното задоволство од работата.

- *Работен стаж и старост* – ова е доста варијабилен фактор и зависи од организацијата во којашто работат вработените. Во некои организации постарите вработени со поголем работен стаж чувствуваат поголемо задоволство од работата, бидејќи задоволството расте со растењето на стажот, за разлика од оние со помал работен стаж, но тоа варира во зависност од годините на стаж и од стекнатото искуство. Ова обично не е случај во училиштата бидејќи многу истражувања покажале дека нововработените имаат поголем елан за работа со деца и чувствуваат поголемо задоволство од работата, без разлика што имаат помал стаж и помалку работно искуство.

- *Работно место и статус* – вработените кои имаат повисок статус и хиерархија чувствуваат поголемо задоволство, заради повисоката плата и заради поголемата слобода во одлучувањето, но исто така и заради влијанието во општеството.

- *Целокупно задоволство од работата* – понекогаш се поврзува со задоволството или со незадоволството од личниот живот, но и личниот живот понекогаш се поврзува со задоволството на работа.

Што се однесува до можноста за користење на задоволството од работата како мотив за остварување на високи резултати во областа на воспитно-образовната дејност, треба да се потенцира дека тој мотив треба исклучително да се преферира. Имено, директорите во училиштата треба да создаваат услови и благопријатна клима во училиштето, како и да ги почитуваат интересите на секој наставник, со цел задоволството од работата да биде на високо ниво. Со тоа ќе се остварат две клучни цели, и тоа: бидејќи работата во оваа дејност, во основа е индивидуална, ќе се креираат

задоволни наставници оспособени за работа, без кое не може да се оствари општата цел на училиштето, а преку создавање задоволство кај сите наставници, се создава амбиент за успешно и ефикасно работење на целиот колектив, што е и основна задача на менаџерскиот тим.

Во областа на воспитно-образовната дејност, создавањето на добра клима за работа е многу важно, бидејќи климата е неопходен услов за успешно реализирање на наставата од страна на наставниците.

Кога постои незадоволство од работата кај наставниците, тие може да не ја остваруваат наставната програма, да не ја спроведуваат наставата и другите сознајни процеси или тоа да го прават на незадоволително ниво. Карактерот на оваа дејност не може да трпи незадоволство, бојкот и сл. од страна на некои извршители, а тоа да го компензираат другите во колективот. Од друга страна, кога постои незадоволство кај некои наставници, тоа најмногу го чувствуваат учениците. Така, може да се случи учениците во едно одделение да имаат високо мотивиран наставник кој ги одржал на задоволително ниво сите активности и учениците постигнале одлични резултати, а во друго одделение да имаат наставник кој не е задоволен од својата работа, ги одбегнува активностите, не е заинтересиран за успехот на учениците и сл., па така учениците не напредуваат, стагнираат со своите знаења, односно може и кај нив да се појави незаинтересираност или индиферентност за учењето и да постигнат слаби резултати.

Затоа, особено е важно една од основните задачи на директорот на училиштето да биде, создавање на амбиент за работа кој ќе биде прифатлив за сите вработени. Тоа, всушност, е и императив на оваа професија бидејќи да се работи со деца и млади кои се иднината на земјата е мотив од највисок ранг.

### 3. Директорот на училиштето како мотиватор

Менаџерската функција станува сè посложена, динамична и одговорна работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи кон постигнување на поставената цел пред организацијата со која управува. Освен сè она што е поврзано со планирањето, координацијата и организацијата на активностите, неодминлива е мотивацијата на вработените за нивно прифаќање, како процес што се преплетува низ сите активности поврзани со управувањето на едно училиште.

Управувањето со мотивацијата на вработените е постојана активност на директорот и е неопходна во сите институции, посебно во училиштата како институции, во кои вкупниот успех зависи од работата на луѓето. Ниедна активност во образовниот процес не може да се реализира без човекот и неговиот потенцијал, а ако на нормалниот тек на работата на едно училиште му воведеме нешто ново, како нов начин на работа, нови планови и програми, нови содржини, тогаш мотивацијата на вработените е процес од којшто ќе зависи воведувањето на тие новини.

Директорот, како менаџер во едно училиште, треба да ги има предвид индивидуалните карактеристики на своите соработници, нивните лични потреби и поединечни ставови, карактеристиките на работните задачи што ги имаат, како и карактеристиките на училиштето со кое управува. Само на тој начин ќе може да се управува со динамиката на процесот на внатрешната условеност на поведението на човекот, односно со мотивацијата на кој било вработен, без разлика на кое скалило од хиерархијата се наоѓа.

За да може успешно да ги мотивира своите вработени, директорот може да дејствува преку:

- обука и комуникација,
- вклучување и ангажирање,
- помагање и поддршка,
- преговарање и договарање,
- манипулација и придобивање и
- експлицитна и имплицитна принуда на вработените, ако е неопходно.

Мотивацијата не е статична категорија бидејќи потребите на поединците постојано се менуваат по обем и по квалитет, постојано поставувајќи се на ново

рамниште. Затоа директорот, во процесот на менаџирање на училиштето, како дел од своите активности постојано треба да применува неколку чекори и постапки кои се дел од мотивирањето како процес:

- Секому да му ги определи целите за да знае секој каде е насочен и што треба да направи, и тоа:
- да ги образложи своите намери и со нив да ги мотивира вработените,
- да комуницира со секоја личност поединечно и да ја мотивира за работа,
- да се потруди да се интегрираат интересите на училиштето со интересите на наставниците,
- да обезбеди услови за тимска работа, со што ќе дојде до израз поврзувањето на целите на наставниците со групните цели.

Во процесот на мотивирање, активностите главно минуваат низ три фази:

- фаза на утврдување на индивидуалните потреби на секој наставник, кои менаџерот треба да ги согледа.
- фаза на создавање на поттикнувачки мотиви, и
- фаза на објаснување како може секој наставник да ги задоволи своите потреби исполнувајќи ги целите на училиштето.

Однесувањето на поединците и на групите зависи од степенот на мотивираноста и од оцената дали преку извршувањето на целите на училиштето ќе се остварат и индивидуалните потреби на наставниците.

Според Исак Адизес, успешен менаџер е оној менаџер кој ќе успее да ги води, да ги мотивира и да ги манипулира вработените за да поттикне кај нив желба и моќ да се остварат задачите кои тој ги поставил.

Успешниот менаџер мора да поседува одредени компетенци за да биде високо мотивиран, со што како лидер ќе ги води наставниците во училиштето во кое што работи. Неговиот успех првенствено зависи од широчината на неговите знаења, вештини и способности кои треба континуирано да ги иновира, да ги следи трендовите, како во теоријата така и во практиката, а посебно во подрачјата со кои се занимава. Успешноста на менаџерот се согледува во неговата способност своите знаења и вештини да ги трансформира во конкретни акции со цел да ги реализира стратегиите во училиштето и да создава на вредности.

„Врз изборот на менаџерската кариера и врз успехот во менаџерските работи влијаат одредени ставови и мотиви:



- позитивни ставови спрема авторитетот и луѓето на тие позиции,
- потреба за покажување моќ над другите,
- потреба за одговорност и чувство на одговорност,
- потреба за истакната позиција и однесување,
- потреба за натпреварување,
- потреба за докажување и потврдување.<sup>59</sup>

Задача на менаџерот е водење на работата и реализација на училишните цели, а бидејќи е потребно водење и мотивирање на вработените, менаџерот треба да поседува, освен општи и стручни знаења, одредени компетенции како што се: развивање на способноста за перцепција, експресивни способности, способности за аналитички пристап на проблемите, навремено донесување одлуки и процена. Познавањето и почитувањето на фундаменталните принципи на етиката и на културата е предуслов за остварување успешен и фер однос со наставниците, со сите други вработени, но и со учениците, како и со надворешните соработници. Успешниот менаџер знае дека своите знаења и вештини треба постојано да ги надградува и да ги развива. „Општите претпоставки за работната успешност на менаџерот вклучуваат три основни групи на фактори кои се во меѓусебна интеракција и во интеракција со работната околина. Тие претпоставки се: вкупна работна способност, мотивација и емоционална интелигенција. Менаџментот е уметност.“<sup>60</sup>

„Успешен менаџер не е оној кој се ангажира сам и сам постигнува резултати, туку напротив, оној менаџер кој е способен да ги мотивира сите соработници и да ги насочи кон остварување на поставената цел.“<sup>61</sup>

Успешното управување на едно училиште подразбира и управување со наставниците и развој на нивните духовни, интелектуални и физички способности, насочување на нивната енергија во саканиот правец.

Добар менаџер е оној кој го зема најдоброто од неговите вработени и кој создава позитивни резултати за неговата организација.

Добрите менаџери не се мотивирани од потребата за персонален успех, туку од потребата да влијаат врз однесувањето на наставниците за доброто на целото училиште. Улогата што ја имаат менаџерите во мотивирањето на наставниците е во зависност од односот и од пристапот кон наставниците. Менаџерот треба да биде сакан,

<sup>59</sup> Sambol, D. (2009), *Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira*, Zagreb: Poslovni savjetnik, br. 50, str. 40

<sup>60</sup> Isto, str. 41

<sup>61</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 331

односно секој менаџер кој сака да остане во добри односи со секого треба да прави отстапки во однос на одделни потреби. Влијанието кое го имаат менаџерите во поттикнувањето на мотивацијата кај вработените најдобро се согледува со запознавање на карактеристиките на стилот на менаџментот, како и на обврските и задачите на менаџерите во мотивирањето на наставниците и нивното однесување. Менаџерите треба да ги познаваат карактеристиките на наставниците и истовремено треба да знаат дека потребите и мотивите на наставниците се променливи, односно се менуваат во зависност од условите. Тие треба да поседуваат знаење и умеење да ги препознаваат карактеристиките на наставниците и начинот на нивното однесување. Исто така, менаџерите треба да знаат дека наставниците го канализираат своето однесување во зависност од индивидуалните, лични мотиви и способности, како и од природата на работата што ја извршуваат.

Современите менаџери, пред сè, ја користат институционалната моќ преку која ги мотивираат наставниците за подобри резултати во работата и за поголема продуктивност на трудот. Но, најчесто, успешен менаџер не е оној кој се однесува круто кон наставниците, кој ја наметнува својата волја со принуда и кој се повикува на службената положба и моќ. Туку напротив, успешен е оној менаџер кој е добар кон наставниците, кој ги разбира нивните потреби, подготвен е да им помогне и не се наметнува од позиција на сила и моќ. Оваа карактеристика на менаџерите е особено значајна за мотивирањето на наставниците во училиштата бидејќи менаџерот, односно директорот кој раководи со училиштето, најчесто не е, а и не мора да биде на повисоко рамниште по наставно-научно звање од наставниците. Според тоа, тој е на врвот на хиерархиската скала во водењето на менаџментот на институцијата, но во образовниот процес тој не може да придонесе ништо ако се однесува арогантно и од позиција на моќ. Тој мора да создава мотивација кај сите за да се оствари целта на училиштето.

Познавањето на процесот на мотивацијата на управувачките структури може да им послужи за разбирање на однесувањето на наставниците, како и за насочување на нивното однесување кон постигнување на училишните, но и на индивидуалните цели.

Мотивираноста на менаџерите зависи од:

- **Меѓуперсоналната конкуренција** која бара висока мотивираност, саможртвување и креативност на менаџерот.
- **Можноста** да се работи на значајни проекти и цели кои менаџерот го подигаат на повисоко скалило во својот занает.

- **Постоењето** на определен систем на менаџмент кој ги мотивира и ги издига луѓето кои се занимаваат со оваа работа.

Карактеристиките на личноста на менаџерот го детерминираат неговото однесување воопшто во училиштата, кон работата, наставниците, другите вработени, но и кон учениците. Карактеристиките на личноста на менаџерот имаат пресудно влијание за мотивирање на наставниците. Секој директор влијае на остварувањето на резултатите од работењето, но ефектот од неговото однесување кон наставниците е различен. Некои наставници се многу мотивирани од однесувањето на директорот, а некои воопшто не. Некои директори имаат висок степен на комуникација со наставниците, ги информираат за сите аспекти од работењето, за остварените резултати и за грешките во работата. Друг вид директори поставуваат високи критериуми за наставниците, имаат слаба комуникација и многу големи барања. Заради остварување на посакуваните цели, директорите треба да ги мотивираат наставниците квалитетно да ги извршуваат работните активности, со примена на соодветни начини и модели на наградување и фер и правичен третман кон сите. Директорите кои ќе обезбедат правичен третман кон своите наставници преку обезбедување на објективни услови за работа за сите, обезбедување на соодветни средства за работа, воведување на стандарди и критериуми за награди и бенефиции за остварените резултати, механизми за строга контрола и за отстранување на сите ограничувања и пречки, позитивно ќе влијаат врз своите наставници во поттикнување на мотивацијата.

### **3.1. Карактеристики на директорот во училиштето**

Карактеристиките на личноста на директорот значително го одредуваат неговиот однос кон работата. Тие може да бидат: лични, професионални и етички. Во социолошката наука, личноста е производ на општествените односи во одредена заедница и е субјект на општествениот живот кој ги има усвоено нормите и вредностите што му овозможува да учествува во колективната интеракција. Според Никола Рот, „личноста е единствена организација на особини, која се формира со заемно делување на поединците и социјалната средина и така го одредува општиот, за поединецот карактеристичен начин на однесување. Значи, секоја личност ја

карактеризираат релативно трајни особини кои меѓусебно се поврзани и зависни, па така прават единствена организација или структура.“<sup>62</sup>

Според многу истражувања, најчести карактеристики на личност кои ги поседува директорот и кои влијаат врз неговото размислување, чувствување и однесување се:

- *Екстровертност* – позитивно чувство за себе и за светот – директорите со висока екстровертност се дружељубиви, отворени за комуникација, пријателски расположени.

- *Отвореност за нови искуства* – оригиналност, потреба да се проба нешто ново, широк интерес за многу нешта и сл. Фокус на контролата: интерен – верување дека ние самите сме одговорни за она што ни се случува. Она што ние правиме е клучно за исполнување на целите; екстерен – верување дека надворешни сили, а не ние самите сме одговорни за нашата судбина.

- *Согласување* – тоа значи дека со некои луѓе може полесно да се најде заеднички јазик, полесно да се комуницира, да се усогласат ставовите, но и се грижат за другите.

- *Свест* – да се имаат скрупули, да се биде самодисциплиниран, да се биде исполнителен до детали, да се размисли мудро пред да се делува, да се чувствува потреба за самопотврдување.

Кај многумина директори понекогаш се појавуваат и негативни карактеристики:

- *Негативна ефективност* – емоционална растроеност и неспособност за соочување со стресни ситуации – невротичните луѓе се под тензија, уплашени, несигурни, љубоморни, емотивно нестабилни, непријателски расположени и лесно се навредуваат.

Во литературата се наведуваат голем број особини кои се особено значајни и го карактеризираат успешниот директор како:

- вреден и работлив, што значи дека неговата работа треба да биде пример за сите членови во училиштето,

- интелигентен, што значи дека треба да ги поседува оние интелектуални способности кои ќе му овозможат брзо да учи и брзо да се прилагодува на промените,

- чесен и праведен, зашто така најлесно ќе стекне авторитет кај своите соработници,

---

<sup>62</sup> Rot, N. (1973), *Psihologija ličnosti*, Beograd: Zavod za udžbenike, str. 62

- енергичен и амбициозен, за да може да истрае кога ќе најде на тешкотии и одлучен да ги оствари своите поставени цели,
- креативен и отворен за нови идеи,
- флексибилен, за да може брзо и на вистински начин да се прилагоди на новонастанатите околности,
- оптимист, со позитивен став и позитивна енергија и спрема другите луѓе и спрема животот воопшто,
- комуникативен, бидејќи комуникацијата често се поставува како еден од одлучувачките фактори за успешен менаџер.

Карактеристиките на директорот може да се претстават и на следниов начин:

| ПОСАКУВАНИ<br>ОСОБИНИ    | ПОЗИТИВНИ<br>ОСОБИНИ | НЕГАТИВНИ ОСОБИНИ    |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| АВТОРИТЕТ                | САМОКРИТИЧНОСТ       | ПОВРШНОСТ            |
| ИНТЕЛИГЕНЦИЈА            | ДЕМОКРАТИЧНОСТ       | КОМАНДУВАЊЕ          |
| ВИСОКО НИВО НА<br>ЗНАЕЊА | РЕСПЕКТИБИЛНОСТ      | ТУТОРСТВО            |
| ЕНЕРГИЧНОСТ              | ИНВЕНТИВНОСТ         | БИРОКРАТИЗАМ         |
| КРЕАТИВНОСТ              | ФЛЕКСИБИЛНОСТ        | КОНТРАИНИЦИЈАТИВНОСТ |
| ОРИГИНАЛНОСТ             | ТОЛЕРАНТНОСТ         | САМОВОЛНОСТ          |
| АКТИВНОСТ                | ВОЗДРЖЛИВОСТ         | НЕДОВЕРЛИВОСТ        |
| ИСТРАЈНОСТ               | ТРПЕЛИВОСТ           | ПРАГМАТИЗАМ          |
| ИНИЦИЈАТИВНОСТ           | ДОСТОИНСТВЕНОСТ      | КАРИЕРИЗАМ           |
| САМОСТОЈНОСТ             | РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТ    | ТЕХНОКРАТИЗАМ        |
| ОДГОВОРНОСТ              | СЕНЗИБИЛНОСТ         | ЗАТКУЛИСНОСТ         |
| АНАЛИТИЧНОСТ             | КОНСУЛТАТИВНОСТ      | ШАРЛАТАНСТВО         |
| ПРАКТИЧНОСТ              | СТРУЧНОСТ            | ДОДВОРЛИВОСТ         |
| ПЕДАНТНОСТ               | УСОВРШЕНОСТ          | БОЛНА АМБИЦИОЗНОСТ   |
| ПРЕТПРИЕМЧИВОСТ          | ОТВОРЕНОСТ           | ПОДМОЛНОСТ           |
| ДЕЛОВНОСТ                | КРИТИЧНОСТ           | ПРЕВРТЛИВОСТ         |

Слика бр. 8 Задолжителни, позитивни и негативни особини на современиот директор – менаџер во образовната институција <sup>63</sup>

<sup>63</sup> Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 164

За разлика од личните карактеристики што треба да ги поседува директорот, професионалните карактеристики во современото училиште произлегуваат од знаењата кои тој треба да ги поседува во воспитно-образовниот и во едукативниот процес. Тука, освен познавањата на воспитно-образовниот и едукативниот систем, се вклучени познавањата на образовната технологија, стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и на економските аспекти во образовната сфера, во смисла на познавање на економските законитости, пазарот на работна сила, финансирањето на јавниот сектор и јавното образование, стекнување на доходот, распределбата и сл.

Според, Б. Шуклев, „способностите на менаџерите се групирани во неколку групи, и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност.“<sup>64</sup>

Техничката способност подразбира поседување вештини за употреба на разни техники во конкретни дисциплини, успешно работење со техниката и технологијата, организација на воспитно-образовниот процес, способност за управување, примена на разновидни методи, процеси, процедури и техники.

Човечката способност подразбира способност за ефективно тимско работење, соработка, колективна работа, меѓучовечки односи, почитување на воспоставената хиерархија, способност за комуникација и разбирање, охрабрување и мотивирање, создавање доверлива и сигурна атмосфера, способност за разрешување конфликти.

Концепциската способност подразбира да се гледа институцијата како целина, да се согледува комплексноста на одлуките, акцијата да се претвори во знаење и знаењето во акција, разбирање на процесот на менаџирање, способност за планирање на активностите, способност за донесување најсложени одлуки.

Аналитичката способност подразбира способност на менаџерот да анализира и да употребува соодветни научни и логички приоди, да ги проценува можностите на училиштето и на луѓето во него, анализа на факторите на опкружувањето, анализа на проблемите, способност за утврдување на корелативните врски меѓу појавите.

Способноста за одлучување е една од најважните карактеристики што треба да ја поседува секој современ менаџер, а подразбира способност за селектирање тековни акции со намера да се решаваат конкретни проблеми или повеќе проблеми.

Освен лични и професионални карактеристики, директорот треба да поседува и етички карактеристики. Етичкото однесување е неразделен дел од менаџментот. Секој директор мора да се раководи според моралните вредности, етичките погледи и

---

<sup>64</sup> Шуклев, Б. (2004), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет, стр. 101

принципи. Директорот е оној кој ќе мора да се јавува како поттикнувач на совеста, да биде пример со своето етичко однесување и да служи како советник и резонатор на етичките постапки. Етичкото однесување обично упатува на однесување кое ги потврдува општоприфатените општествени норми.

„Според авторот Серцовани, постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор: стручна, кадролошка, едукативна, симболичка и културна.“<sup>65</sup>

Основна карактеристика што мора да ја поседува секој директор е стручната која подразбира поседување на поголеми знаења и умеења од другите вработени, а која ќе доведе до негов респект и до зајакнување на довербата од страна на вработените.

Втората карактеристика е кадролошката којашто бара од директорот да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на „вистинските луѓе“ на „вистинските места“.

Потребите за развој на училиштето бараат од директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува едукативна карактеристика. Тоа значи дека директорите како добри стручни лица треба да водат грижа за професионалниот развој на вработените.

Симболичката карактеристика е одлика на успешните директори. Тоа се оние кои, според постигнатите резултати, го афирмирале училиштето и во пошироки рамки и го изградиле неговиот имиџ.

На врвот од пирамидата е културната карактеристика којашто се огледува во фактот што училиштата водени од директори со ваква карактеристика имаат своја препознатлива училишна култура, како начин на однесување на секој поединец во тоа училиште на секое место и во секое време. Станува збор за препознатлива средина со своја традиција, со препознатливи услуги, со воспоставен систем на вредности, верувања и очекувања.

Вработените во едно училиште очекуваат нивниот директор да биде успешен, а тоа значи да биде рационален, прагматичен, практичен, односно ефикасен, но истовремено да биде и ефективен, што значи квалитетен во водењето на училиштето.

---

<sup>65</sup> Петковски, К., Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 210

## **II Методологија на истражувањето**

1. Предмет на истражувањето
2. Цел и карактер на истражувањето
3. Хипотези
4. Варијабли на истражувањето
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето
6. Популација и примерок
7. Обработка на податоците
8. Организација на истражувањето

## **III Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето**

1. Осврт кон поставените хипотези



## II Методологија на истражувањето

### 1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е улогата на организацискиот контекст на училиштата во мотивацијата за работа на наставниците во основното образование. Мотивацијата за работа е мошне сложен феномен кој е определен од повеќе фактори. Преку мотивацијата се настојува да се влијае врз однесувањето на вработените, односно на наставниците. Овде се поставува прашањето кои фактори на организацијата имаат значително влијание врз поголемото залагање во обавувањето на работните задачи. Училиштето претставува многу специфична работна организација, пред сè, поради карактерот на дејноста и поради многукратните цели на ваквите организации. Оваа анализа ќе претставува обид да се претстави организацискиот амбиент на училиштетот со сите негови структурни елементи (менаџмент, вработени, блиско окружување, плати, работно време, содржина на работата и сл.). Од факторите на работната средина овде посебно внимание ќе биде посветено на сложеноста и разновидноста на работните задачи, автономијата во одлучувањето, повратната информација од резултатите во работењето итн.

Факторите кои можат да влијаат врз мотивацијата за работа се многубројни. Луѓето имаат различни цели и потреби. Дури и оние кои имаат исти цели може да одберат различен начин за нивно остварување. Исто така, при примена на ист мотиватор секој вработен може различно да реагира. Затоа, менаџерот, за да може успешно да раководи, значајно е да ги познава факторите кои влијаат врз мотивацијата на вработените и да знае да ги применува на соодветен начин. Менаџерите треба да знаат кој мотиватор во кој момент ја покренува активноста на вработениот.

Исто така, мотивацијата треба да ни даде одговор и на прашањето зошто некој се однесува на одреден начин: Зошто одредени вработени повеќе се залагаат и се посветени повеќе на работата во однос на другите? Разбирањето на мотивацијата за работа во училиштата е специфично прашање и некои организациски варијабли кои се однесуваат на вработените во претпријатијата значително варираат во училишната организација. Нашата анализа настојува да ги утврди специфичностите на училишната организација во поглед на мотивирањето на наставниците. Посебно внимание ќе се посвети на прашањето за стратегиите на училиштата за мотивирање на вработените и насочување на нивното однесување кон остварување на посакуваните организациски

цели. Овде припаѓаат системите на наградување и казни, на сатисфакција или отсуство на сатисфакција—едноставно да се помине денот, или да се напредува и да се прави кариера.

Посебно внимание е посветено на видовите на мотивација т.е. кој вид мотивација доминира во училишниот организациски контекст т.е. дали доминира екстринзицната или интринзицна мотивација. Интринзицната (внатрешната мотивација) е условена од тенденцијата на поединецот за искористување на сопствените способности и талент, за реализација на својот потенцијал, за личен развој преку работата, а екстринзицната е поврзана со мерливи поттикнувачи, како на пример плата, паричен бонус, разни бенефиции, унапредување, подобрување на условите за работа и слично, односно таа е во функција на задоволување индиректни потреби. Со оглед на карактерот на училишната работна организација можеме да претпоставиме дека поголемо значење треба да има интринзицната мотивација и внатрешната мотивација на наставниците за надоградување на вештините, за поквалитетно образование и сл. Но, овде само се поставува прашањето каков вид мотивација доминира во училиштата. За особено важно прашање, кое заслужува поголемо внимание во анализата, се издвојува прашањето за платите како облик на екстринзицна мотивација.

Посебен предмет на анализа е проучувањето на одредени теориски аспекти на мотивацијата. Станува збор за проблем за кој има обемна литература. Всушност, во текот на историјата се развиле голем број теории за мотивацијата коишто се базираат на различни претпоставки и потенцираат различни димензии на човеково однесување, а за секоја од нив поединечно е појаснето во горенаведениот теоретски дел од трудот.

Во рамките на овој труд се обидовме да одговориме на неколку истражувачки прашања, како што се следниве:

- ✚ прашањето за мотивацијата на наставниците да го извршуваат ова занимање, односно дали нивната одлука била уште во почетокот на високото образование или оваа одлука се јавила подоцна поради немање друг избор,
- ✚ кои фактори на училишната организација, кои стратегии и практики влијаат врз мотивацијата на наставникот и неговото залагање за реализација на работните задачи (сложеноста и разновидноста на работните задачи, самостојност и независност во одлучувањето на наставниците, повратна информација за резултатите од работењето),

- ✚ какво е влијанието на училишната клима врз работата на наставникот и колку го мотивира (односот директор – наставник, односот наставник – ученик, односот меѓу вработените, блиското опкружување, платата, работното време, содржината на работата),
- ✚ кои видови мотивација ги користи училиштето за да ги мотивира наставниците: надворешна (екстринзична) мотивација (системи на награди и казни, паричен бонус, пофалби, подобри работни услови, други бенефиции), внатрешна (интринзична) мотивација (личен развој преку работата, реализација на сопствените потенцијали и способности, кариерно напредување), или двете истовремено.
- ✚ каква е улогата на директорот како менаџер на училишната институција за мотивација на наставниците.

Истражувањето на оваа тема се реализираше со наставниците од основното образование, од 6 основни училишта на територијата на Град Скопје.

## 2. Цел и карактер на истражувањето

Општа цел на истражувањето е да се испита улогата на организацискиот контекст на училиштата во мотивацијата за работата на наставниците во основното образование.

Посебни цели се:

- ✚ да се согледаат ставовите на наставниците за изборот на оваа професија, како и нивните ставови во однос на мотивацијата во училиштето за реализација на работните задачи,
- ✚ да се утврди кои фактори на училишната организација, кои стратегии и практики влијаат врз мотивацијата на наставникот и неговото залагање за реализација на работните задачи (сложеноста и разновидноста на работните задачи, самостојност и независност во одлучувањето на наставниците, повратна информација за резултатите од работењето),
- ✚ да се согледа влијанието на училишната клима врз работата на наставникот и колку го мотивира (односот директор – наставник, односот наставник – ученик, односот меѓу вработените, блиското опкружување, платата, работното време, содржината на работата),
- ✚ да се утврди кој вид мотивација на наставниците доминира во училиштето – екстринзичната или надворешна мотивација (системи на награди и казни,

паричен бонус, пофалби, подобри работни услови, други бенефиции) или интринзична – внатрешна мотивација (личен развој преку работата, реализација на сопствените потенцијали и способности, кариерно напредување),

- да се согледа каква е улогата на директорот како менаџер на училиштето при мотивацијата на наставниците.

Ова истражување е емпириско, експликативно и експлоративно навлегувајќи во доменот на организацискиот контекст посматран во оној аспект кој е поврзан со мотивацијата за работа.

Научно теориска цел: Овој магистерски труд е од доменот на интердисциплинарниите студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности каде сè уште практиката на МЧР не е воведена. Со добиените резултати ова истражување може да биде прилог кон овој домен. Исто така, образованието и наставниците се проучувани од аспекти на специфичните педагошки проблеми, но поретки се студиите на училишната работна средина од доменот на организациските науки. Така, овој труд може да оди во прилог на акумулирање на повеќе сознанија за организациските аспекти на мотивацијата за работата на наставниците.

Практична цел: Резултатите од ова истражување може да поттикнат нови стратегии во поглед на мотивирањето на наставниците, но и да се подобри мотивациската сила на училишната организација.

### 3. Хипотези

Врз основа на предметот и на целта на истражувањето ги поставуваме следниве хипотези:

Општа хипотеза:

Училиштата, во чиј организациски контекст не се посветува доволно внимание на мотивациските фактори, се соочуваат со проблемот на немотивирани наставници.

Посебни хипотези:

- Постојат разлики во ставовите на наставниците за изборот на оваа професија и тие придаваат различно значење на мотивацијата.
- Во училиштата не постојат развиени стратегии и практики за мотивирање на наставниците (сложеноста и разновидноста на работните задачи, самостојност и

независност во одлучувањето на наставниците, повратна информација за резултатите од работењето).

- Постои поврзаност меѓу степенот на мотивирање на наставниците за работа и училишната клима во училиштето (интерперсонални односи, блиско опкружување, плата, работно време, содржина на работата).
- Во училиштата доминира надворешната (екстринзичната) мотивација (системи на награди и казни, паричен бонус, пофалби, подобри работни услови, други бенефиции).
- Постои поврзаност меѓу степенот на мотивирање на наставниците и актуелните постапки на директорот, саканите постапки и ставовите на наставниците.

#### **4. Варијабли на истражувањето**

**Независна варијабла** во истражувањето е образовниот статус на наставниците, нивната возраст, работниот стаж, степенот на образование, училишната организација, стратегиите и практиките на училиштето, училишната клима и опкружувањето.

**Зависни варијабли се:** мотивацијата како фактор за успех во работата на наставниците, видовите на мотивација, ставовите на наставниците кон одредени мотиватори од организацискиот контекст (нивната реакција), перцепцијата на наставниците во однос на училишната клима и училишната организација и перцепцијата на наставниците во однос на актуелните постапки на директорот.

#### **5. Методи, техники и инструменти на истражувањето**

Имајќи ја во предвид сложеноста на предметот и целта на истражувањето, користени се методите и логичките принципи на општата научна методологија, како што се експликативниот и експлоративниот метод, потоа дескриптивниот метод, како и методите индукција, дедукција, генерализации, конкретизации и други.

За неопходна, исто така, се наметнуваше теориската анализа на проблемот, која се заснова на анализа на литературата (книги од ова подрачје, документи, програми, стратегии), извештаите за реализирани проекти и друг вид документи.

Од посебните методи за прибирање на податоци се спроведе методот на емпириско истражување од квантитативен карактер, односно анкета која се реализираше во основните училишта во неколку општини на Градот Скопје.

Прашалникот се состои од затворен тип прашања. Анкетирањето го спроведе истражувачот.

## **6. Популација и примерок**

Истражувањето на оваа тема се реализираше со наставниците од основното образование, односно од 6 основни училишта на територијата на Град Скопје во три општини, и тоа: ООУ „11 Октомври“ – Општина Центар, ООУ „Јохан Хајнрих Песталоци“ – Општина Центар, ООУ „Димитар Миладинов“ – Општина Центар, ООУ „Вера Циривири Трена“ – Општина Карпош, ООУ „Кирил Пејчиновиќ“ – Општина Кисела Вода и ООУ „Невена Георгиева-Дуња“ – Општина Кисела Вода.

Примерокот беше случаен и опфати вкупно 120 испитаници, по 20 испитаници од секое училиште.

## **7. Обработка на податоците**

Податоците се обработуваа квантитативно и квалитативно, за секое училиште посебно, опфаќајќи неколку фази на обработка.

Квантитативно се обработени податоците кои ги добивме од анкетирањето. Податоците се обработуваа за секое училиште посебно и имаа неколку фази на обработка: Подготовка на податоците за обработка (изработка на компјутерска матрица и внесување на варијаблите); Анализа на податоците (систематизирање и претставување на добиените одговори, израени преку проценти во однос на бројот на испитаници, мерки на централна тенденција, хи-квадрат). Податоците се претставени со бројки, процентуално и графички.

Квалитативно се обработени податоците од анализата на документи за работа на училиштата (годишните програми на училиштата, училишните развојни планирања, училишните самоевалуации, Законот за основно образование и сл).

## **8. Организација на истражувањето**

Истражувањето се одвиваше во согласност со училиштата (6 основни училишта од 3 општини во Скопје) за да се овозможи запознавање на наставниците со истражувачот за непречено вршење на истражувањето.

Потоа, се собираа податоците од анкетните листови и од документите за работа на училиштата, тие се обработуваа, се анализираа и се интерпретираа. На крајот се приложија заклучните сознанија.

За спроведување на анкетата беше потребно време од три месеци, за обработка на податоците беше потребен еден месец. За целокупната организација на истражувањето беа потребни четири месеци.

### III Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Истражувањето се одвиваше во 6 основни училишта на територијата на Град Скопје во три општини, и тоа: ООУ „11 Октомври“ – Општина Центар, ООУ „Јохан Хајнрих Песталоци“ – Општина Центар, ООУ „Димитар Миладинов“ – Општина Центар, ООУ „Вера Циривири Трена“ – Општина Карпош, , ООУ „Кирил Пејчиновиќ“ – Општина Кисела Вода и ООУ „Невена Георгиева-Дуња“ – Општина Кисела Вода. Истражувањето е реализирано во текот на три месеци: април 2017 год., мај 2017 год. и јуни 2017 год.

Испитаниците се анкетирани на нивните работни места, анонимно, преку прашалник со збир на скали за процена на ставови, на прашања од затворен тип. Со прашалникот се добиени потребните податоци за улогата на организацискиот контекст на училиштата во мотивацијата за работа на наставниците во основното образование.

Примерокот во истражувањето е случаен и опфати вкупно 120 испитаници, и тоа:

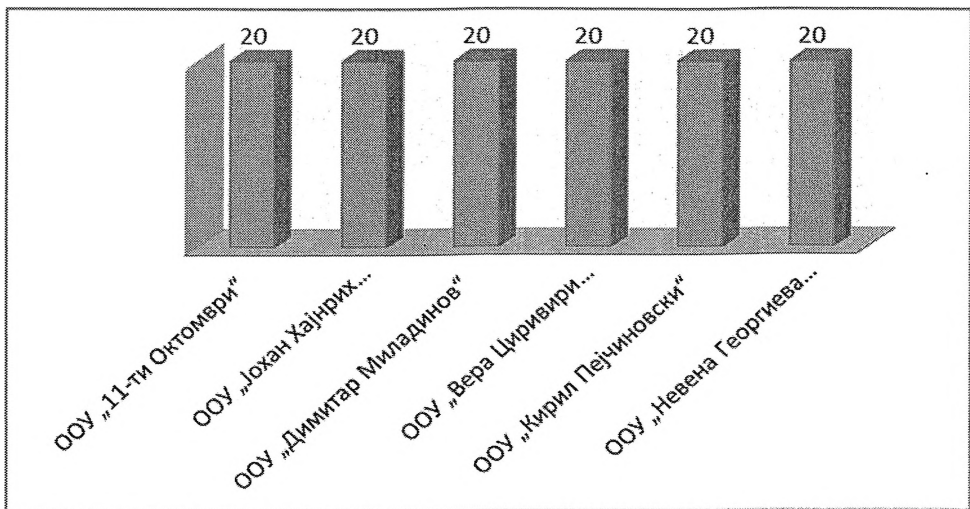
- од ООУ „11 Октомври“ – Општина Центар се опфатени 20 испитаници;
- од ООУ „Јохан Хајнрих Песталоци“ – Општина Центар се опфатени 20 испитаници;
- од ООУ „Димитар Миладинов“ – Општина Центар, 20 испитаници;
- од ООУ „Вера Циривири Трена“ – Општина Карпош, 20 испитаници;
- од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“ – Општина Кисела Вода, 20 испитаници;
- од ООУ „Невена Георгиева-Дуња“ – Општина Кисела Вода, 20 испитаници.

Структурата на примерокот е презентирана во табела бр. 1:

| Училиште:                     | f   |
|-------------------------------|-----|
| ООУ „11 Октомври“             | 20  |
| ООУ „Јохан Хајнрих Песталоци“ | 20  |
| ООУ „Димитар Миладинов“       | 20  |
| ООУ „Вера Циривири Трена“     | 20  |
| ООУ „Кирил Пејчиновиќ“        | 20  |
| ООУ „Невена Георгиева-Дуња“   | 20  |
| Вкупно:                       | 120 |

**Табела бр. 1:** Табеларен и графички приказ на примерокот анкетирани испитаници од 6 основни училишта на територијата на Град Скопје





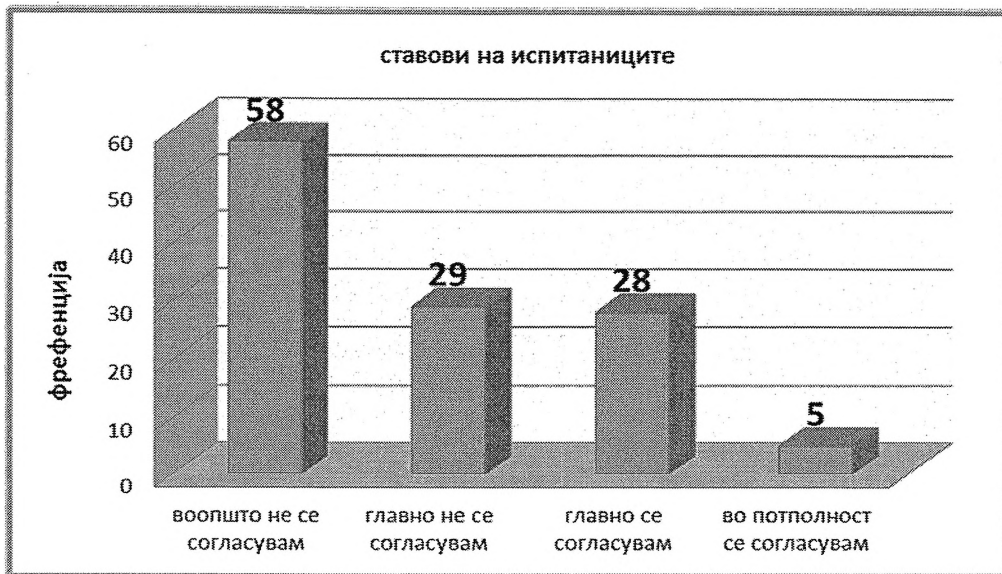
**Графикон 1:** Број на анкетирани испитаници

Во долунаведената табела направена е анализа на добиените одговори од првото прашање од анкетниот прашалник: „Што ве мотивираше при изборот на наставничката професија?“ Од добиените одговори може да се види дека испитаниците ги искажуваат и ги проценуваат своите сопствени ставови и размислувања.

**Табела бр. 2** Ставови на наставниците во однос на мотивацијата при изборот на наставничката професија

| р.б. | СТАВОВИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ:                                                                                                                  |   | воопшто не<br>се<br>согласувам | главно не се<br>согласувам | главно се<br>согласувам | во<br>потполност<br>се<br>согласувам | ВКУПНО<br>: |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------|
|      | Наставничката професија ја одбрав заради<br>следните причини:                                                                             |   |                                |                            |                         |                                      |             |
| 1    | за животна егзистенција                                                                                                                   | f | 58                             | 29                         | 28                      | 5                                    | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 48,33                          | 24,17                      | 23,33                   | 4,17                                 | 100         |
| 2    | за општествен статус, чест и углед во<br>заедницата                                                                                       | f | 62                             | 34                         | 21                      | 3                                    | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 51,67                          | 28,33                      | 17,50                   | 2,50                                 | 100         |
| 3    | ми се допаѓа самостојноста во<br>работењето                                                                                               | f | 5                              | 17                         | 59                      | 38                                   | 119         |
|      |                                                                                                                                           | % | 4,20                           | 14,29                      | 49,58                   | 31,93                                | 100         |
| 4    | ми се допаѓа независноста во<br>одлучувањето                                                                                              | f | 8                              | 21                         | 49                      | 40                                   | 118         |
|      |                                                                                                                                           | % | 6,78                           | 17,80                      | 41,53                   | 33,90                                | 100         |
| 5    | ми се допаѓа можноста да предавам и<br>да ги пренесувам своите знаења                                                                     | f | 0                              | 3                          | 20                      | 97                                   | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 0,00                           | 2,50                       | 16,67                   | 80,83                                | 100         |
| 6    | имам можност за самореализација,<br>докажување и кариерно<br>надградување                                                                 | f | 3                              | 20                         | 51                      | 45                                   | 119         |
|      |                                                                                                                                           | % | 2,52                           | 16,81                      | 42,86                   | 37,82                                | 100         |
| 7    | работата со деца ме исполнува                                                                                                             | f | 0                              | 1                          | 21                      | 98                                   | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 0,00                           | 0,83                       | 17,50                   | 81,67                                | 100         |
| 8    | ми претставува особено задоволство<br>да работам како наставник                                                                           | f | 0                              | 4                          | 34                      | 81                                   | 119         |
|      |                                                                                                                                           | % | 0,00                           | 3,36                       | 28,57                   | 68,07                                | 100         |
| 9    | ми се допаѓа работното време и тоа<br>што имам поголемо слободно време                                                                    | f | 8                              | 27                         | 45                      | 40                                   | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 6,67                           | 22,50                      | 37,50                   | 33,33                                | 100         |
| 10   | заради чувството на сигурност и<br>други социјални бенефиции, редовна<br>плата, платени придонеси,<br>здравствено осигурување, стаж и сл. | f | 8                              | 34                         | 43                      | 35                                   | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 6,67                           | 28,33                      | 35,83                   | 29,17                                | 100         |
| 11   | заради тоа што немав друг избор                                                                                                           | f | 88                             | 23                         | 7                       | 2                                    | 120         |
|      |                                                                                                                                           | % | 73,33                          | 19,17                      | 5,83                    | 1,67                                 | 100         |

Од првото тврдење, може да се забележи дека, поголем број од испитаниците (87 односно 72%) не се согласиле со тврдењето дека наставничката професија ја одбрале заради животна егзистенција.



**Графикон 2:** Ставови на испитаниците во однос на тврдењето: „наставничката професија ја одбрав заради животна егзистенција“

Според второто тврдење, 80% од испитаниците не се согласиле со тврдењето дека наставничката професија ја одбрале заради општествен статус, чест и углед во заедницата, додека 20% сметаат дека тоа е една од причините заради кои ја одбрале наставничката професија.

Третото тврдење ни укажува дека поголемиот број од испитаниците (82%) се изјасниле дека им се допаѓа самостојноста во работењето, додека 18% се спротиставуваат на ова тврдење, што ни покажува дека за избор на наставничката професија позитивно влијание има самостојноста што ја имаат наставниците во текот на нивното работење. Тоа ни го покажува и шестото тврдење, каде што поголем дел од испитаниците (81%) се согласиле дека позитивно влијание врз изборот на наставничката професија е нивната можност за самореализација, докажување и кариерно надградување.

Во седмото и осмото тврдење наставниците укажуваат дека, освен горенаведените карактеристики, значењето при изборот на наставничката професија се однесува и на љубовта кон децата, односно дури 99% од наставниците се изјасниле дека работата со деца ги исполнува, додека 97% од испитаниците се согласиле дека им претставува особено задоволство да работат како наставници. Ова ни покажува дека најголемиот

мотивациски фактор при изборот и при работењето на наставничката професија е токму љубовта кон работата со деца.

На последното тврдење, дека наставничката професија ја одбрале заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл., 65% од испитаниците се согласни, додека 35% од испитаниците не се согласиле со ова тврдење. Ова тврдење ќе го анализираме и преку хи-квадрат  $\chi^2$ , претставено на следнава табела:

| Институција:             | Ставови на испитаниците  |                         |                      |                             | Вкупно | $\bar{X}$ |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|-----------|
|                          | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |        |           |
| ООУ „11 Октомври“        | 1                        | 10                      | 5                    | 4                           | 20     | 2,60      |
| ООУ „Јохан Х. Песталоци“ | 1                        | 7                       | 9                    | 3                           | 20     | 2,70      |
| ООУ „Димитар Миладинов“  | 0                        | 3                       | 12                   | 5                           | 20     | 3,10      |
| ООУ „Вера Ц. Трена“      | 4                        | 9                       | 2                    | 5                           | 20     | 2,40      |
| ООУ „Кирил Пејчиновски“  | 2                        | 1                       | 8                    | 9                           | 20     | 3,20      |
| ООУ „Невена Г. - Дуња“   | 0                        | 4                       | 7                    | 9                           | 20     | 3,25      |
| Вкупно                   | 8                        | 34                      | 43                   | 35                          | 120    | 2,80      |

$\chi^2 = 23,13$

$p < 0,01$

$df = 4$

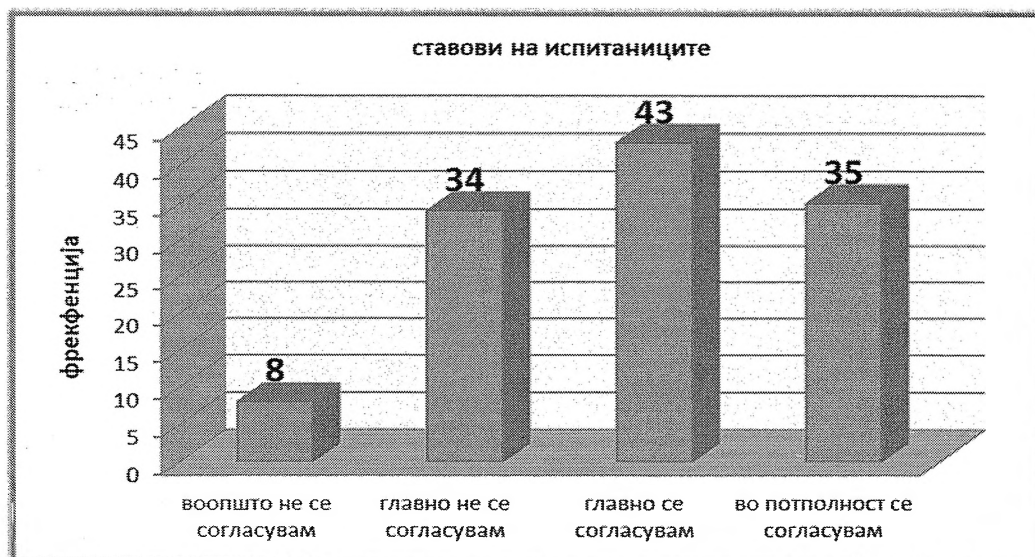
**Табела бр.3:** Одговори на испитаниците во однос на тврдењето: „Наставничката професија ја одбрав заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.“

Добиениот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла,  $p < 0,01$  – можноста за грешка е помала од 1%, а промените во ставовите на испитаниците може да се генерализираат на основниот збир (популацијата) со извесен степен на веројатност, односно добиените резултати покажуваат дека изборот на наставничката професија е заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.

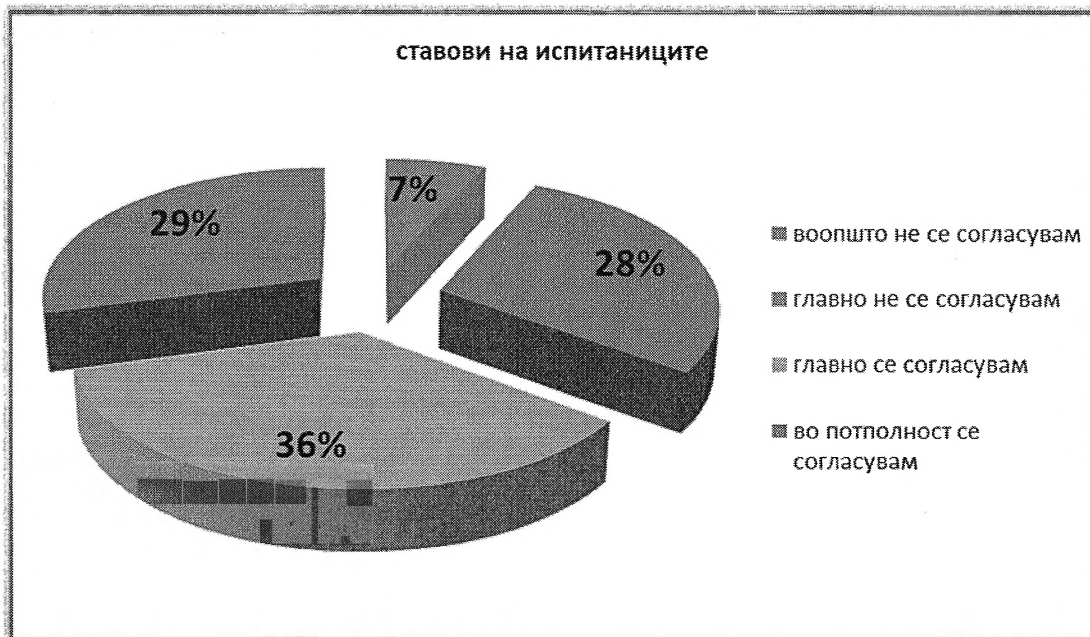
Аритметичката средина ( $\bar{X}$ ) за ова тврдење изнесува  $\bar{X} = 2,80$ , што покажува поделеност на испитаниците во однос на вториот и на третиот одговор на прашањето, но, сепак, поголем број од испитаниците се определиле за третото тврдење дека изборот на наставничката професија е заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.

Аритметичката средина во училиштата за ова тврдење е следна: кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X} = 2,60$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X} = 2,70$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X} = 3,10$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X} = 2,40$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X} = 3,20$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X} = 3,25$ . Аритметичката средина е прикажана табеларно, во табела број 3.

Оваа табела ќе ја претставиме и графички:



**Графикон 3:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Наставничката професија ја одбрав заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.“



**Графикон 4:** Ставови на испитаниците во однос на тврдењето, изразени преку проценти: „Наставничката професија ја одбрав заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.“

Во долунаведената табела направена е анализа на добиените одговори добиени на прашањето: „Каква е училишната организација за поттикнување на мотивацијата за работа во училиштата?“ И по ова прашање, испитаниците ги искажаа и ги проценуваа своите сопствени ставови и размислувања. Добиени се следниве податоци:

**Табела бр. 4** Ставови на испитаниците во однос на улогата на училишната организација за поттикнување на мотивацијата за работа во училиштата

| р.б. | СТАВОВИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ:                                         |   | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам | ВКУПН О: |
|------|------------------------------------------------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|----------|
|      | Мотивација за работа...                                          |   |                          |                         |                      |                             |          |
| 1    | работата којашто ја работам ми овозможува чувство на задоволство | f | 0                        | 5                       | 55                   | 58                          | 118      |
|      |                                                                  | % | 0,00                     | 4,24                    | 46,61                | 49,15                       | 100      |
| 2    | работата којашто ја работам ми овозможува чувство на сигурност   | f | 0                        | 16                      | 61                   | 42                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 0,00                     | 13,45                   | 51,26                | 35,29                       | 100      |
| 3    | работните задачи се интересни и разновидни                       | f | 2                        | 11                      | 53                   | 53                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 1,68                     | 9,24                    | 44,54                | 44,54                       | 100      |
| 4    | чувствувам оптоварување и притисок при реализација на работата   | f | 9                        | 48                      | 39                   | 23                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 7,56                     | 40,34                   | 32,77                | 19,33                       | 100      |
| 5    | работата ми е напорна и стресна                                  | f | 12                       | 27                      | 42                   | 37                          | 118      |
|      |                                                                  | % | 10,17                    | 22,88                   | 35,59                | 31,36                       | 100      |
| 6    | имам самостојност и независност во одлучувањето                  | f | 5                        | 21                      | 54                   | 39                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 4,20                     | 17,65                   | 45,38                | 32,77                       | 100      |
| 7    | брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето    | f | 6                        | 7                       | 60                   | 46                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 5,04                     | 5,88                    | 50,42                | 38,66                       | 100      |
| 8    | работата ми овозможува да ги искажам своите знаења и вештини     | f | 1                        | 7                       | 52                   | 59                          | 119      |
|      |                                                                  | % | 0,84                     | 5,88                    | 43,70                | 49,58                       | 100      |

Од табелата забележуваме дека поголем дел од испитаниците (96%) се согласиле со тврдењето „работата којашто ја работам ми овозможува чувство на задоволство“, а само 4% од нив одговориле дека главно не се согласуваат. Ова уште еднаш ни покажува дека наставниците имаат изедначени ставови во однос на задоволството од работата и дека токму тоа е двигател за нивната посветеност и работа.

На третото тврдење – „работните задачи се интересни и разновидни“, 88% од испитаниците се согласиле со ова тврдење, што е уште еден фактор за мотивација за нивната работа.

Од друга страна, четвртото и петтото тврдење ни покажуваат различни ставови и поделени мислења во однос на тврдењата „чувствувам оптеретување и притисок при реализација на работата“, каде што 52% од испитаниците одговориле потврдно, додека 48% не се согласиле. А на тврдењето „работата ми е напорна и стресна“ позитивен одговор дале 67% од испитаниците, додека 33% не се согласиле. Ова ни покажува дека,

и покрај стресот и оптоварувањето што го доживуваат наставниците во текот на работата, таа им овозможува и чувство на задоволство бидејќи голема мотивација дава љубовта кон децата.

Шестото и седмото тврдење покажуваат дека на мотивацијата кај наставниците влијаат и самостојноста и независноста во одлучувањето и брзото добивање повратни информации за резултатите од работењето. Имено, 78% од наставниците се согласиле со тврдењето „имам самостојност и независност во одлучувањето“, а 89% со тврдењето „брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето“, што ни го покажува и модот кој изнесува 3 (M=3). Ова тврдење ќе го претставиме посебно табеларно и графички:

| Институција                          | Ставови на испитаниците  |                         |                      |                             | Вкупно | $\overline{X}$ |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|----------------|
|                                      | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |        |                |
| ООУ „11 Октомври“                    | 1                        | 2                       | 15                   | 2                           | 20     | 2,90           |
| ООУ „Јохан Х. Песталоци“             | 0                        | 0                       | 14                   | 6                           | 20     | 3,30           |
| ООУ „Димитар Миладинов“              | 2                        | 1                       | 15                   | 2                           | 20     | 2,85           |
| ООУ „Вера Ц. Трена“                  | 2                        | 4                       | 10                   | 3                           | 19     | 2,74           |
| ООУ „Кирил Пејчиновиќ“               | 0                        | 0                       | 3                    | 17                          | 20     | 3,85           |
| ООУ „Невена Г.- Дуња“                | 1                        | 0                       | 3                    | 16                          | 20     | 3,70           |
| Вкупно                               | 6                        | 7                       | 60                   | 46                          | 119    | 3,13           |
| $\chi^2 = 75,99$ $p < 0,01$ $df = 4$ |                          |                         |                      |                             |        |                |

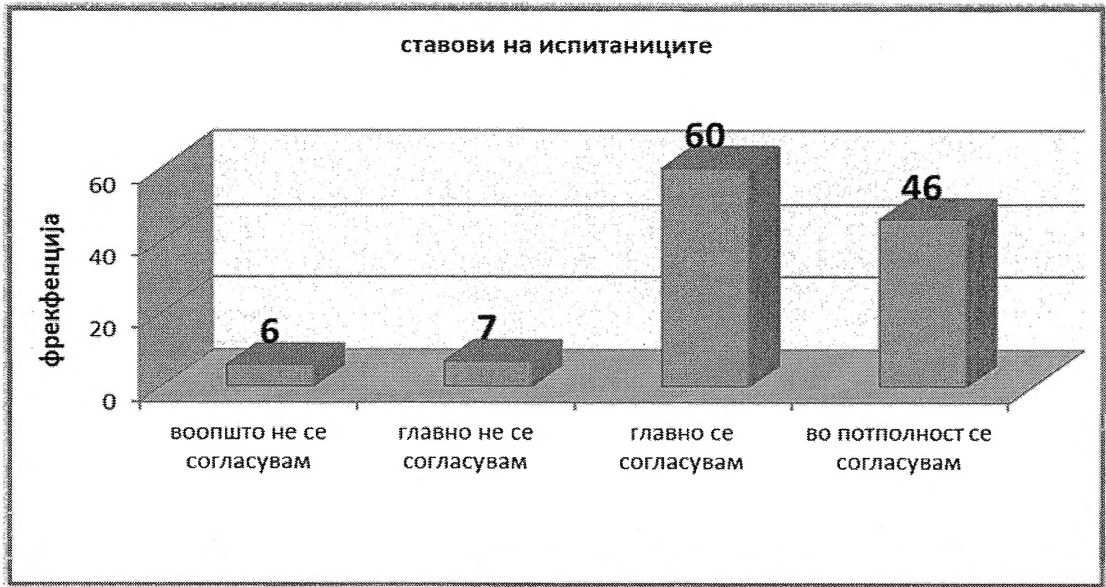
**Табела бр. 4:** Одговори на испитаниците во однос на тврдењето: „Брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето“

Аритметичката средина ( $\overline{X}$ ) за ова тврдење изнесува  $\overline{X} = 3,13$ , што покажува дека поголем број од испитаниците го одбрале третиот одговор на прашањето – „главно се согласувам“, дека мотивацијата за работа произлегува од брзото добивање повратни информации за резултатите од работењето. Аритметичката средина во училиштата за ова тврдење е следна: кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\overline{X} = 2,90$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\overline{X} = 3,30$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\overline{X} = 2,85$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\overline{X} = 2,74$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\overline{X} = 3,85$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\overline{X} = 3,70$ . Аритметичката средина е прикажана табеларно, во табела број 4.



Добиениот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Од добиените резултати можеме да заклучиме дека на мотивацијата за работа влијае и брзото добивање повратни информации за резултатите од работењето.

Оваа табела ќе ја претставиме и графички:



**Графикон 5:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето“



**Графикон 6:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „Брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето“

Во однос на тврдењето „работата ми овозможува да ги искажам своите знаења и вештини“, 93% од испитаниците се согласиле, додека само 7% од нив дале негативен одговор, што исто така ни покажува дека на мотивацијата влијае можноста за

предавање, пренесување и искажување на знаењата и вештините, како дел од работните одговорности на наставниците.

Од добиените одговори може да констатираме дека во училиштата наставниците се мотивираат од разновидноста на работата којашто им ги поттикнува интересите за работење, им овозможува чувство на задоволство и сигурност и покрај тоа што чувствуваат напор и стрес, притисок и оптоварување. Сепак, преовладуваат предностите од самостојноста и независноста во одлучувањето, брзото добивање повратни информации од резултатите од работењето и можноста за искажување и пренесување на сопствените знаења, искуства и вештини на помладите генерации.

Во долунаведената табела направена е анализа на третиот дел од прашањата каде што испитаниците ги искажуваат и ги проценуваат своите сопствени ставови и размислувања во однос на прашањето: „Какво е влијанието на училишната клима за поттикнување на мотивацијата за работа во училиште?“. Добиени се следниве податоци:

**Табела бр. 5:** Ставови на наставниците за влијанието на училишната клима за поттикнување на мотивацијата за работа во училиштата

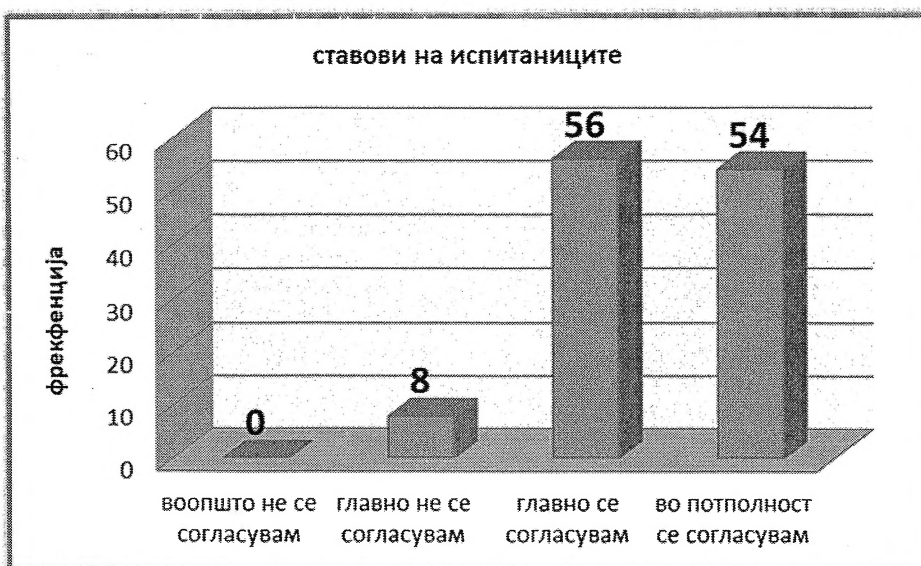
| р.б. | СТАВОВИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ:                                            |   | воопшто не<br>се<br>согласувам | главно не<br>се<br>согласувам | главно се<br>согласувам | во<br>потполност<br>се<br>согласувам | ВКУПН<br>О: |
|------|---------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------|
|      | Мотивација за работа...                                             |   |                                |                               |                         |                                      |             |
| 1    | во училиштето доминира позитивна работна атмосфера                  | F | 3                              | 19                            | 60                      | 36                                   | 118         |
|      |                                                                     | % | 2,54                           | 16,10                         | 50,85                   | 30,51                                | 100         |
| 2    | се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува           | F | 0                              | 8                             | 56                      | 54                                   | 118         |
|      |                                                                     | % | 0,00                           | 6,78                          | 47,46                   | 45,76                                | 100         |
| 3    | се чувствувам фрустрирано и пасивно                                 | F | 84                             | 29                            | 4                       | 1                                    | 118         |
|      |                                                                     | % | 71,19                          | 24,58                         | 3,39                    | 0,85                                 | 100         |
| 4    | успевам да ги завршам своите работни обврски на работа              | F | 4                              | 18                            | 50                      | 47                                   | 119         |
|      |                                                                     | % | 3,36                           | 15,13                         | 42,02                   | 39,50                                | 100         |
| 5    | имам доволно слободно време                                         | F | 11                             | 27                            | 56                      | 25                                   | 119         |
|      |                                                                     | % | 9,24                           | 22,69                         | 47,06                   | 21,01                                | 100         |
| 6    | постои коректна распределба на задачите и задолженијата             | F | 7                              | 22                            | 54                      | 35                                   | 118         |
|      |                                                                     | % | 5,93                           | 18,64                         | 45,76                   | 29,66                                | 100         |
| 7    | колегите ми помагаат секогаш кога има потреба                       | F | 2                              | 7                             | 60                      | 51                                   | 120         |
|      |                                                                     | % | 1,67                           | 5,83                          | 50,00                   | 42,50                                | 100         |
| 8    | колегите со коишто работам го почитуваат и го уважуваат мојот труд  | F | 4                              | 7                             | 54                      | 54                                   | 119         |
|      |                                                                     | % | 3,36                           | 5,88                          | 45,38                   | 45,38                                | 100         |
| 9    | постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите               | F | 3                              | 14                            | 60                      | 43                                   | 120         |
|      |                                                                     | % | 2,50                           | 11,67                         | 50,00                   | 35,83                                | 100         |
| 10   | комплексните работни задачи ги споделуваме и ги изработуваме тимски | F | 2                              | 13                            | 59                      | 46                                   | 120         |
|      |                                                                     | % | 1,67                           | 10,83                         | 49,17                   | 38,33                                | 100         |
| 11   | учениците ме почитуваат, квалитетно и културно комуницираат         | F | 1                              | 1                             | 51                      | 66                                   | 119         |
|      |                                                                     | % | 0,84                           | 0,84                          | 42,86                   | 55,46                                | 100         |
| 12   | остварувам редовна соработката со родителите                        | F | 0                              | 4                             | 42                      | 74                                   | 120         |
|      |                                                                     | % | 0,00                           | 3,33                          | 35,00                   | 61,67                                | 100         |



|    |                                                                        |   |       |       |       |       |     |
|----|------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-----|
| 13 | учествувам во различни активности и проекти организирани од заедницата | F | 2     | 10    | 56    | 52    | 120 |
|    |                                                                        | % | 1,67  | 8,33  | 46,67 | 43,33 | 100 |
| 14 | задоволен/на сум со својата плата                                      | F | 51    | 45    | 19    | 5     | 120 |
|    |                                                                        | % | 42,50 | 37,50 | 15,83 | 4,17  | 100 |
| 15 | платата ги покрива моите основни животни трошоци                       | F | 48    | 50    | 20    | 2     | 120 |
|    |                                                                        | % | 40,00 | 41,67 | 16,67 | 1,67  | 100 |

На првото тврдење дека „во училиштето доминира позитивна работна атмосфера“, се забележува дека 81% од испитаниците одговориле потврдно на ова тврдење. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=3,04$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11Октомври“  $\bar{X}=2,90$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=2,75$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=3,00$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=3,11$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,45$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,35$ . Модот за ова тврдење изнесува 3, што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно се согласуваат, односно во училиштето доминира позитивна работна атмосфера.

На второто тврдење дека „се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува“, 93% од испитаниците дале потврден одговор на ова тврдење, додека само 7% од нив не се сложили и сметаат дека не се чувствуваат креативно среќни и работата не ги исполнува. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=3,32$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=3,25$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=3,20$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=3,15$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=3,17$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,85$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,70$ . Модот за ова тврдење изнесува 3, што, сепак, ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно се согласуваат и се чувствуваат креативно среќни и работата ги исполнува. Ова тврдење ќе го претставиме и графички:



**Графикон 7:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува“



**Графикон 8:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „Се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува“

Со следното тврдење – „успевам да ги завршам своите работни обврски на работа“, се согласиле 82% од испитаниците, додека 18% не се согласиле.

Дека „имаат доволно слободно време“, потврдиле 68% од испитаниците, додека 32% не се согласиле со ова тврдење.

На шестото тврдење 76% од испитаниците се изјасниле дека „постои коректна распределба на задачите и задолженијата“, додека 24% од нив го негирале ова. Модот за ова тврдење изнесува 3, што сепак ни укажува дека поголемиот број од

испитаниците се согласиле со тврдењето дека главно постои коректна распределба на задачите и задолженијата.

На деветото тврдење дека „постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“, 86% од испитаниците одговориле потврдно, додека 14% го негирале ова. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=3,10$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=2,80$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=3,00$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=2,95$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=3,25$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,50$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,65$ . Модот за ова тврдење изнесува 3, што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно се согласуваат, односно постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите.

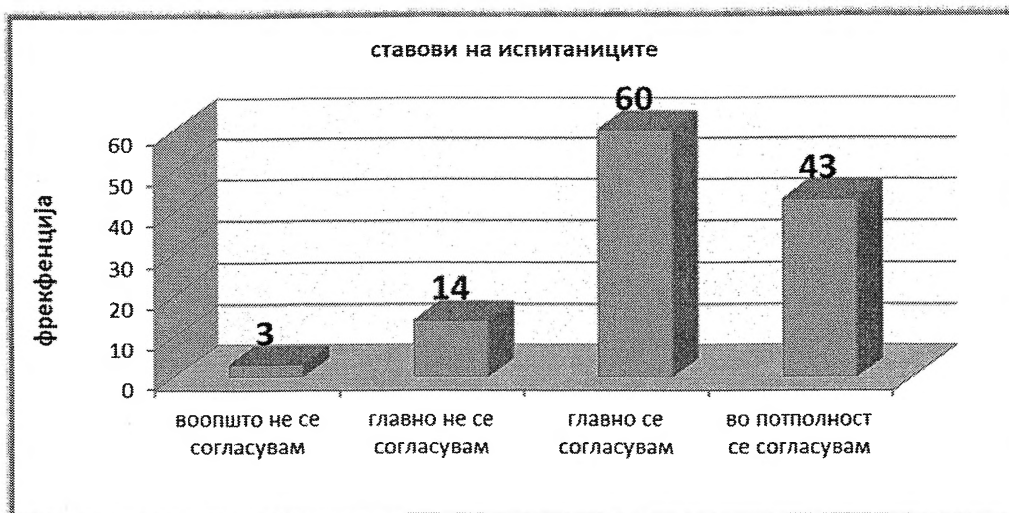
Ова тврдење ќе го претставиме табеларно и графички:

| Институција:             | Ставови на испитаниците  |                         |                      |                             | Вкупно | $\bar{X}$ |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|-----------|
|                          | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |        |           |
| ООУ „11 Октомври“        | 1                        | 4                       | 13                   | 2                           | 20     | 2,80      |
| ООУ „Јохан Х. Песталоци“ | 0                        | 4                       | 12                   | 4                           | 20     | 3,00      |
| ООУ „Димитар Миладинов“  | 2                        | 2                       | 11                   | 5                           | 20     | 2,95      |
| ООУ „Вера Ц. Трена“      | 0                        | 2                       | 11                   | 7                           | 20     | 3,25      |
| ООУ „Кирил Пејчиновиќ“   | 0                        | 1                       | 8                    | 11                          | 20     | 3,50      |
| ООУ „Невена Г.- Дуња“    | 0                        | 1                       | 5                    | 14                          | 20     | 3,65      |
| Вкупно                   | 3                        | 14                      | 60                   | 43                          | 120    | 3,10      |

$\chi^2 = 68,47$ 
 $p < 0,01$ 
 $df = 4$

Табела бр.6: Одговори на испитаниците во однос на тврдењето: „Постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“

Добиениот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Добиените резултати можеме да ги констатираме за популацијата и да заклучиме дека во училиштата постои меѓусебна заемна почит и разбирање со колегите, што е, исто така, еден од факторите за мотивација на наставниците за работа.



**Графикон 9:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“



**Графикон 10:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „Постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“

На десетото тврдење, дека „комплексните работни задачи ги споделуваме и ги изработуваме тимски“, 87% од испитаниците се согласиле со ова тврдење, додека 13% од испитаниците не се согласиле. Модот за ова тврдење е  $M=3$ , што ни укажува дека најголем број одговори се по 3, односно испитаниците главно се согласни дека комплексните работни задачи ги споделуваат меѓусебно и ги изработуваат тимски.

Следното тврдење – „учествувам во различни активности и проекти организирани од заедницата“, ни укажува на следниве ставови на испитаниците: 2% воопшто не се согласуваат, 8% главно не се согласуваат, додека 47% од испитаниците главно се согласуваат, а 43% во потполност се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=3,27$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=3,15$ ; кај

испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X} = 3,05$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X} = 3,25$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X} = 3,15$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X} = 3,75$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X} = 3,55$ .

Последните две тврдења се однесуваат на платата, односно претпоследното тврдење е „задоволен сум со својата плата“, каде што 80% од испитаниците се изјасниле дека не се согласуваат со ова тврдење, додека 20% од нив се задоволни со својата плата. Исто така, на тврдењето „платата ги покрива моите основни животни трошоци“, 81% од испитаниците не се согласиле со ова тврдење, додека 19% се согласиле. Ако појдеме од фактот дека парите се еден од најважните фактори за мотивација на вработените, ќе согледаме дека тоа не е случај со наставниците, бидејќи тие во голем број не се задоволни од својата плата, и овој фактор на мотивација во наставничката професија е на многу ниско ниво.

Од добиените одговори може да констатираме дека во училиштата наставниците се мотивираат од позитивната работна атмосфера којашто е доминантна, од содржината на креативната работа којашто ги исполнува, од работното време, интерперсоналните односи, меѓусебната почит, соработката и тимската работа меѓу колегите, опкружувањето, додека платата не е еден од факторите коишто имаат учество врз мотивацијата кај наставниците, бидејќи тие не се задоволни од неа.

Во долунаведената табела е направена анализа на четвртиот дел од прашањата каде што испитаниците ги искажуваат и ги проценуваат своите сопствени ставови и размислувања, во однос на прашањето: „Кои видови на мотивација се присутни во училиштето?“. Добиели се следниве податоци:

**Табела бр. 7: Ставови на наставниците за видовите на мотивација присутни во училиштата**

| р.б. | СТАВОВИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ:                                                               |   | воопшто не<br>се<br>согласувам | главно не<br>се<br>согласувам | главно се<br>согласувам | во<br>потполност<br>се<br>согласувам | ВКУПН<br>О: |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------|
|      | Мотивација за работа...                                                                |   |                                |                               |                         |                                      |             |
| 1    | во училиштето постои систем на наградување                                             | f | 52                             | 42                            | 18                      | 4                                    | 116         |
|      |                                                                                        | % | 44,83                          | 36,21                         | 15,52                   | 3,45                                 | 100         |
| 2    | во училиштето постои систем на казни                                                   | f | 40                             | 48                            | 16                      | 13                                   | 117         |
|      |                                                                                        | % | 34,19                          | 41,03                         | 13,68                   | 11,11                                | 100         |
| 3    | при реализација на одредени работни задачи добивам паричен бонус                       | f | 78                             | 28                            | 9                       | 3                                    | 118         |
|      |                                                                                        | % | 66,10                          | 23,73                         | 7,63                    | 2,54                                 | 100         |
| 4    | при реализација на одредени работни задачи добивам пофалница за вреднување на работата | f | 29                             | 23                            | 35                      | 32                                   | 119         |
|      |                                                                                        | % | 24,37                          | 19,33                         | 29,41                   | 26,89                                | 100         |
| 5    | при реализација на одредени работни                                                    | f | 59                             | 41                            | 13                      | 6                                    | 119         |

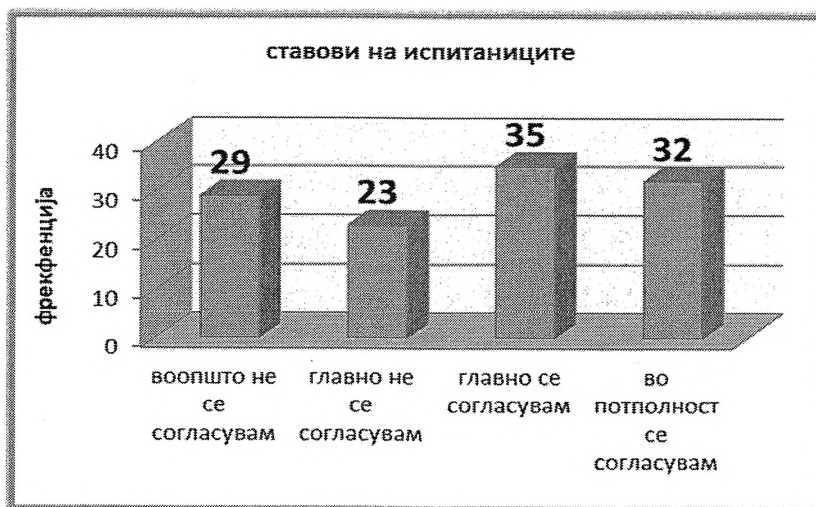
|    |                                                                                                        |   |       |       |       |       |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-----|
|    | задачи добивам различни бенефиции                                                                      | % | 49,58 | 34,45 | 10,92 | 5,04  | 100 |
| 6  | имам можности за континуирано напредување и усовршување                                                | f | 10    | 26    | 41    | 41    | 118 |
|    |                                                                                                        | % | 8,47  | 22,03 | 34,75 | 34,75 | 100 |
| 7  | имам можности за реализација на сопствените потенцијали и способности                                  | f | 9     | 22    | 44    | 44    | 119 |
|    |                                                                                                        | % | 7,56  | 18,49 | 36,97 | 36,97 | 100 |
| 8  | имам можности за самопотврдување (самореализација)                                                     | f | 2     | 22    | 50    | 44    | 118 |
|    |                                                                                                        | % | 1,69  | 18,64 | 42,37 | 37,29 | 100 |
| 9  | имам можности за кариерно напредување                                                                  | f | 13    | 36    | 39    | 31    | 119 |
|    |                                                                                                        | % | 10,92 | 30,25 | 32,77 | 26,05 | 100 |
| 10 | овозможено ми е да посетувам разни обуки, семинари, предавања за проширување на моите знаења и вештини | f | 1     | 19    | 46    | 53    | 119 |
|    |                                                                                                        | % | 0,84  | 15,97 | 38,66 | 44,54 | 100 |

На првите две тврдења „во училиштето постои систем на наградување и казнување“ се забележува дека доминираат првите два избора кај испитаниците, односно „воопшто не се согласувам и главно не се согласувам“. Така, на првото тврдење „во училиштето постои систем на наградување“, 81% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=1,88$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11Октомври“  $\bar{X}= 2,00$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}= 2,00$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}= 1,95$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}= 1,94$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}= 1,50$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}= 1,30$ . Модот за ова тврдење изнесува 2,  $M=2$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно не се согласуваат, односно во училиштето постои систем на наградување. Исто така, и на второто тврдење – „во училиштето постои систем на казни“, поголемиот број од испитаниците (75%) не се согласиле со ова тврдење. Модот за ова тврдење исто така изнесува 2,  $M=2$ . Ова ни покажува дека еден од главните фактори на екстринзичната мотивација не е застапен во училиштата.

Третото и петтото тврдење, исто така, ни укажуваат дека во училиштата нема развиено систем на наградување на наставниците, како еден од значајните фактори за нивна мотивација. Така, на третото тврдење – „при реализација на одредени работни задачи добивам паричен бонус“, 90% од испитаниците не се согласиле со ова тврдење, додека само 10% од нив се согласиле, што уште еднаш ни покажува дека еден од главните фактори на екстринзичната мотивација не е застапен во училиштата. Исто така, и на петтото тврдење – „при реализација на одредени работни задачи добивам различни бенефиции“, 84% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, додека 16% се согласиле со ова тврдење. На четвртото тврдење, пак, постои поделба во

одговорите на испитаниците: 43% од нив не се согласиле дека при реализација на одредени работни задачи добиваат пофалница за вреднување на работата, а 57% се согласиле со ова тврдење. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X} = 2,42$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X} = 2,10$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X} = 2,05$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X} = 2,35$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X} = 1,84$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X} = 3,75$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X} = 3,40$ . Значи, во училиштата: ООУ „11-ти Октомври“, ООУ „Ј.Х.Песталоци“, ООУ „Димитар Миладинов“ и ООУ „В.Ц.Трена“, аритметичката средина покажува дека најголем број од испитаниците одговориле главно дека не се согласуваат, односно во нивното училиште при реализација на одредени работни задачи добиваат пофалница за вреднување на работата. Во училиштата ООУ „Кирил Пејчиновиќ“ и ООУ „Н. Г.-Дуња“, пак, се согласуваат. Ова ни укажува дека во сите училишта нема развиен еден унифициран систем за наградување на вработените со пофалници, туку во секое училиште е различна постапката, а во некои училишта воопшто не ни постои таква практика.

Ова тврдење ќе го претставиме и графички:



**Графикон 11:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „При реализација на одредени работни задачи добивам пофалница за вреднување на работата“





**Графикон 12:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „При реализација на одредени работни задачи добивам пофалница за вреднување на работата“

Шестото тврдење, „имам можности за континуирано напредување и усовршување“, ни покажува дека 70% од испитаниците се согласиле со ова тврдење. Модот за ова тврдење изнесува 3,  $M=3$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно се согласуваат, односно имаат можности за континуирано напредување и усовршување, што е, исто така, еден од факторите за мотивација, којшто влијае позитивно врз работата на наставниците.

Осмото тврдење, „имам можности за самопотврдување (самореализација)“, исто така, ни покажува дека поголем број од испитаниците 79% се сложуваат со ова тврдење.

На деветото тврдење, „имам можности за кариерно напредување“, постојат малку поделени мислења: 59% од испитаниците одговориле потврдно дека се согласуваат со ова тврдење, додека 41% од испитаниците не се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=2,56$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=2,45$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=2,60$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=2,15$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=2,26$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,35$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,60$ . Ова повторно ни покажува дека во училиштата: ООУ „11 Октомври“, ООУ „Ј.Х.Песталоци“, ООУ „Димитар Миладинов“ и ООУ „В.Ц.Трена“, аритметичката средина покажува како најголем број од испитаниците одговориле дека главно не се согласуваат со тврдењето „имам можности за кариерно напредување“, додека во училиштата ООУ „Кирил Пејчиновиќ“ и ООУ „Н.Г.-Дуња“ главно се согласуваат. Значи, повторно можеме да заклучиме: во сите училишта нема развиен еден унифициран систем и поддршка за кариерно



напредување на наставниците, туку во секое училиште е различна оваа практика, како еден од поважните фактори на мотивацијата на наставниците за работа. Модот за ова тврдење изнесува 2,  $M=2$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно не се согласуваат, односно имаат можности за кариерно напредување.

Ова тврдење ќе го претставиме табеларно и графички:

| Институција:             | Ставови на испитаниците  |                         |                      |                             | Вкупно | $\bar{X}$ |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|-----------|
|                          | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |        |           |
| ООУ „11 Октомври“        | 0                        | 11                      | 9                    | 0                           | 20     | 2,45      |
| ООУ „Јохан Х. Песталоци“ | 1                        | 9                       | 7                    | 3                           | 20     | 2,60      |
| ООУ „Димитар Миладинов“  | 5                        | 8                       | 6                    | 1                           | 20     | 2,15      |
| ООУ „Вера Ц. Трена“      | 6                        | 5                       | 5                    | 3                           | 19     | 2,26      |
| ООУ „Кирил Пејчиновиќ“   | 1                        | 2                       | 6                    | 11                          | 20     | 3,35      |
| ООУ „Невена Г.-Дуња“     | 0                        | 1                       | 6                    | 13                          | 20     | 3,60      |
| Вкупно                   | 13                       | 36                      | 39                   | 31                          | 119    | 2,56      |

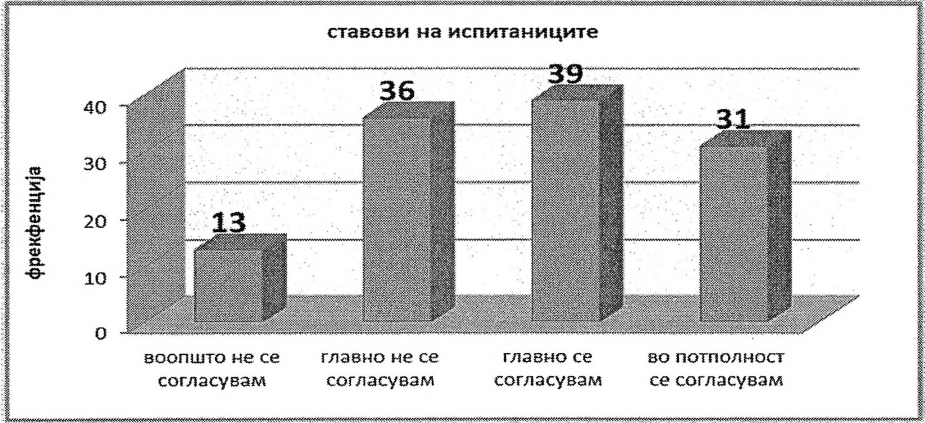
$x^2 = 13,67$

$p < 0,01$

$df = 4$

Табела бр.8: Одговори на испитаниците во однос на тврдењето: „Имам можности за кариерно напредување“

Добиениот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Од добиените резултати можеме да заклучиме дека во училиштата постојат поделени мислења во однос на можностите за кариерно напредување.



Графикон 13: Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Имам можности за кариерно напредување“



**Графикон 14:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „Имам можности за кариерно напредување“

На наредното тврдење, „овозможено ми е да посетувам разни обуки, семинари, предавања за проширување на моите знаења и вештини“, поголем број од испитаниците (84%) одговориле потврдно дека се согласуваат со ова тврдење, додека 16% од нив не се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X} = 3,19$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X} = 3,10$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X} = 2,95$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X} = 3,05$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X} = 3,21$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X} = 3,65$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X} = 3,65$ . Ова ни покажува дека во сите училишта на наставниците им е дадена можност за посета на разни обуки, семинари, предавања за проширување на нивните знаења и вештини, како дел од факторите за мотивација.

Во долунаведената табела е направена анализа на добиените одговори на испитаниците кои, исто така, ги искажуваат и ги проценуваат своите сопствени ставови и размислувања, во однос на прашањето: „Каква е улогата на директорот како мотиватор во училиштето?“. Добиени се следниве податоци:

**Табела бр. 9:** Ставови на испитаниците за улогата на директорот како мотиватор во училиштето

| р.б. | СТАВОВИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ:                                      |   | воопшто не<br>се<br>согласувам | главно не<br>се<br>согласувам | главно се<br>согласувам | во<br>потполност<br>се<br>согласувам | ВКУПН<br>О: |
|------|---------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------|
|      | Директорот како мотиватор...                                  |   |                                |                               |                         |                                      |             |
| 1    | во училиштето се реализира демократскиот стил на раководење   | f | 10                             | 21                            | 50                      | 36                                   | 117         |
|      |                                                               | % | 8,55                           | 17,95                         | 42,74                   | 30,77                                | 100         |
| 2    | директорот го овозможува моето кариерно напредување и личниот | f | 14                             | 16                            | 47                      | 40                                   | 117         |
|      |                                                               | % | 11,97                          | 13,68                         | 40,17                   | 34,19                                | 100         |

|    |                                                                                                                                     |   |       |       |       |       |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-----|
|    | развој                                                                                                                              |   |       |       |       |       |     |
| 3  | имам одлична комуникација и соработка со директорот                                                                                 | f | 9     | 9     | 50    | 50    | 118 |
|    |                                                                                                                                     | % | 7,63  | 7,63  | 42,37 | 42,37 | 100 |
| 4  | работните задачи се правилно и тимски распределени и диригирани                                                                     | f | 5     | 29    | 43    | 42    | 119 |
|    |                                                                                                                                     | % | 4,20  | 24,37 | 36,13 | 35,29 | 100 |
| 5  | директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа, ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима | f | 7     | 17    | 45    | 49    | 118 |
|    |                                                                                                                                     | % | 5,93  | 14,41 | 38,14 | 41,53 | 100 |
| 6  | директорот ја поттикнува и ја остварува соработката со заедницата                                                                   | f | 2     | 13    | 52    | 50    | 117 |
|    |                                                                                                                                     | % | 1,71  | 11,11 | 44,44 | 42,74 | 100 |
| 7  | при остварување на одредени цели, директорот наградува со паричен бонус                                                             | f | 77    | 26    | 5     | 4     | 112 |
|    |                                                                                                                                     | % | 68,75 | 23,21 | 4,46  | 3,57  | 100 |
| 8  | при остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции                                                        | f | 46    | 31    | 27    | 10    | 114 |
|    |                                                                                                                                     | % | 40,35 | 27,19 | 23,68 | 8,77  | 100 |
| 9  | при реализација на одредени работни задачи директорот обезбедува подобри работни услови                                             | f | 19    | 20    | 55    | 22    | 116 |
|    |                                                                                                                                     | % | 16,38 | 17,24 | 47,41 | 18,97 | 100 |
| 10 | директорот го применува системот на награди и казни во училиштето                                                                   | f | 37    | 40    | 23    | 14    | 114 |
|    |                                                                                                                                     | % | 32,46 | 35,09 | 20,18 | 12,28 | 100 |
| 11 | директорот ги прифаќа моите сугестии со цел да се заврши работата                                                                   | f | 7     | 21    | 61    | 27    | 116 |
|    |                                                                                                                                     | % | 6,03  | 18,10 | 52,59 | 23,28 | 100 |
| 12 | директорот особено се залага за подобрување на квалитетот на работа во училиштето                                                   | f | 7     | 13    | 45    | 54    | 119 |
|    |                                                                                                                                     | % | 5,88  | 10,92 | 37,82 | 45,38 | 100 |

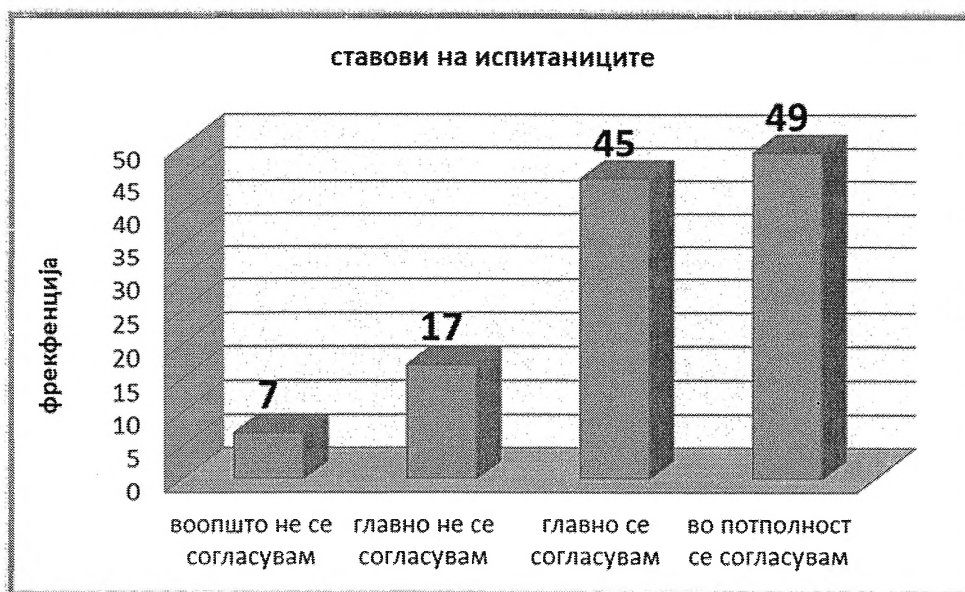
На првото тврдење, „во училиштето се реализира демократскиот стил на раководење“, се забележува дека поголемиот број од испитаниците (74%) се согласиле со ова тврдење, што ни потврдува дека во училиштата доминира демократска училишна клима.

На второто тврдење, „директорот го овозможува моето кариерно напредување и личниот развој“, 74% од испитаниците одговориле дека се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=2,86$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=2,79$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=2,58$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=2,65$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=2,89$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,40$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,45$ . Модот за ова тврдење изнесува 3,  $M=3$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека главно се согласуваат, односно директорот го овозможува нивното кариерно напредување и личниот развој. Ова не насочува кон мислењето дека директорот го поттикнува кариерното напредување на наставниците и нивниот личен развој.

Третото тврдење, „имам одлична комуникација и соработка со директорот“, ни укажува дека 84% од испитаниците се согласиле со ова тврдење, додека само 16% од нив не се согласиле, што значи дека соработката меѓу директорот и голем број од наставниците е одлична.

Исто така, и на петтото тврдење, „директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа, ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима“, забележуваме дека 80% од испитаниците одговориле дека се согласуваат, додека 20% не се согласиле со ова тврдење. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=3,06$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=2,85$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=2,68$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=3,05$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=3,16$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=3,55$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=3,60$ . Аритметичката средина покажува дека најголем број од испитаниците главно се согласуваат дека директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, ја поттикнува тимската работа, ги подобрува меѓучовечките односи и развива добра училишна работна клима што, всушност, претставуваат дел од главните фактори за мотивација на наставниците.

Ова тврдење ќе го претставиме и графички:



**Графикон 15:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „Директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа, ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима“



**Графикон 16:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „Директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа, ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима“

Шестото тврдење, „директорот ја поттикнува и ја остварува соработката со заедницата“, ни покажува дека 87% од испитаниците се согласиле со ова тврдење. Модот за ова тврдење изнесува 3,  $M=3$ , што значи дека поголемиот број од испитаниците главно се согласуваат, односно директорот остварува добра соработка со заедницата и неа ја поттикнува, што е исто така важен мотивациски фактор, бидејќи и опкружувањето има позитивна улога врз работата на наставниците и ги мотивира да соработуваат со заедницата, да дејствуваат во неа и да ги прошируваат своите успеси надвор од матичното училиште.

Седмото тврдење, „при остварување на одредени цели, директорот наградува со паричен бонус/со различни бенефиции“, ни покажува дека поголем број од испитаниците не се сложуваат со овие тврдења. Така, на седмото тврдење дури 92% од испитаниците одговориле како не се согласуваат дека, при остварување на одредени цели, директорот ги наградува со паричен бонус.

На осмото тврдење, „при остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“, негативно одговориле 67% од испитаниците, а 33% од нив се согласиле со ова тврдење. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X}=1,91$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X}=1,88$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X}=1,60$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X}=2,26$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X}=2,39$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X}=1,40$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X}=2,55$ . Модот за ова тврдење изнесува 1,  $M=1$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето, односно

воопшто не се согласуваат дека „при остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“.

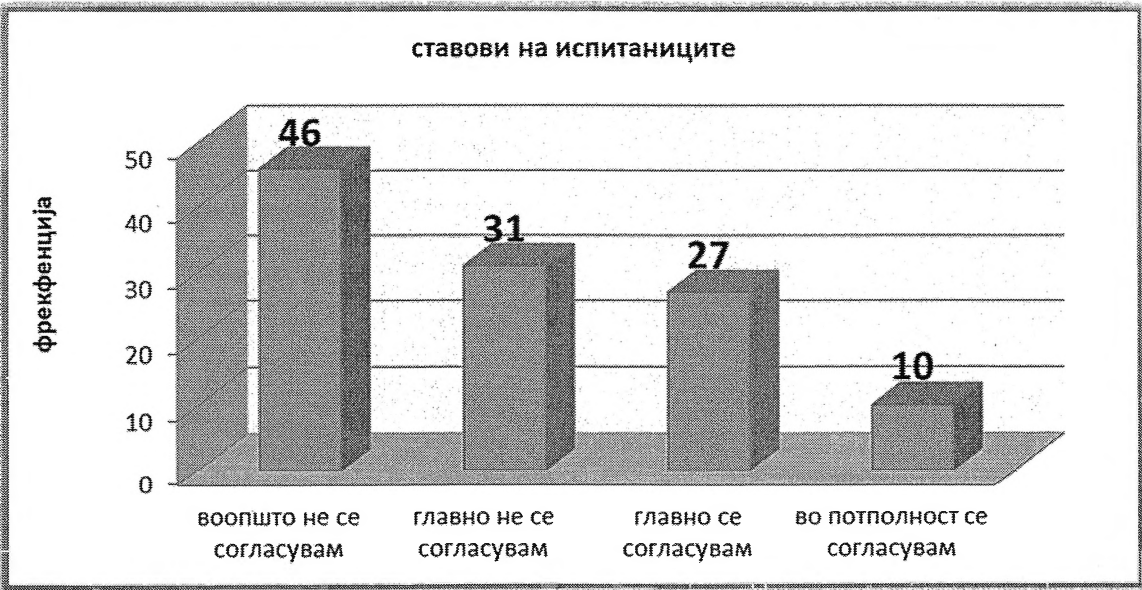
Ова тврдење ќе го претставиме табеларно и графички:

| Институција:             | Ставови на испитаниците  |                         |                      |                             | Вкупно | $\overline{X}$ |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|----------------|
|                          | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |        |                |
| ООУ „11 Октомври“        | 7                        | 5                       | 5                    | 0                           | 17     | 1,88           |
| ООУ „Јохан Х. Песталоци“ | 10                       | 8                       | 2                    | 0                           | 20     | 1,60           |
| ООУ „Димитар Миладинов“  | 6                        | 5                       | 5                    | 3                           | 19     | 2,26           |
| ООУ „Вера Ц. Трена“      | 5                        | 5                       | 4                    | 4                           | 18     | 2,39           |
| ООУ „Кирил Пејчиновиќ“   | 14                       | 4                       | 2                    | 0                           | 20     | 1,40           |
| ООУ „Невена Г.-Дуња“     | 4                        | 4                       | 9                    | 3                           | 20     | 2,55           |
| Вкупно                   | 46                       | 31                      | 27                   | 10                          | 114    | 1,91           |

$\chi^2 = 23,05$ 
 $p < 0,01$ 
 $df = 4$

**Табела бр.10:** Одговори на испитаниците во однос на тврдењето: „При остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“

Добиениот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Добиените резултати можеме да ги констатираме за популацијата и да заклучиме: во училиштата при постигнување на одредени резултати наставниците добиваат бенефиции, но само понекогаш, што е еден значаен фактор за мотивација.





**Графикон 17:** Фреквенција на ставовите на испитаниците во однос на тврдењето: „При остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“



**Графикон 18:** Ставови на испитаниците, изразени во проценти, во однос на тврдењето: „При остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“

На десетото тврдење, „директорот го применува системот на награди и казни во училиштето“, постојат малку поделени мислења: 67% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат со ова тврдење, додека 33% од испитаниците се согласуваат. Аритметичката средина за ова тврдење изнесува  $\bar{X} = 2,22$ , и тоа кај испитаниците од ООУ „11 Октомври“  $\bar{X} = 2,37$ ; кај испитаниците од ООУ „Ј.Х.Песталоци“  $\bar{X} = 2,35$ ; кај испитаниците од ООУ „Димитар Миладинов“  $\bar{X} = 2,42$ ; од ООУ „В.Ц.Трена“  $\bar{X} = 1,94$ ; од ООУ „Кирил Пејчиновиќ“  $\bar{X} = 2,00$  и од ООУ „Н.Г.-Дуња“  $\bar{X} = 1,63$ . Модот за ова тврдење изнесува 1,  $M=1$ , што ни укажува дека поголемиот број од одговорите на испитаниците се однесуваат на тврдењето дека воопшто не се согласуваат, односно директорот го не применува системот на награди и казни во училиштето. Значи, повторно можеме да заклучиме: во училиштата нема развиен систем за награди и казни, како еден од поважните фактори за мотивацијата на наставниците за работа.

На дванаесетото тврдење, „директорот особено се залага за подобрување на квалитетот на работа во училиштето“, поголем број од испитаниците (83%) одговориле потврдно, дека се согласуваат со ова тврдење, додека 17% од нив не се согласуваат. Ова ни покажува дека во училиштата директорите се залагаат да се подобри квалитетот на работата на училиштето, што, исто така, е еден од факторите за мотивација.

### III 1. Осврт кон поставените хипотези

Хипотезите во ова истражување ни помогнаа при организација на истражувањето и обработката на добиените резултати. Анализата на хипотезите е реализирана врз основа на обработката на одговорите во прашалникот.

**Првата хипотеза**, според која „постојат разлики во ставовите на наставниците за изборот на оваа професија и тие придаваат различно значење на мотивацијата“, *целосно се потврди*. До оваа констатација дојдовме преку првиот дел од анкетниот прашалник „Што ве мотивираше при изборот на наставничката професија?“, каде што врз основа на одговорите на испитаниците забележуваме дека тие имаат прилично изедначени ставови во поглед на повеќе прашања и тоа:

Според тврдењето „наставничката професија ја одбрав заради животна егзистенција“, видовме дека не се согласиле 72% од испитаниците, додека, пак, 80% од испитаниците не се согласиле со тврдењето дека наставничката професија ја одбрале заради општествен статус, чест и углед во заедницата. Исто така, наставниците ги изедначуваат ставовите и во однос на тврдењето „ми се допаѓа самостојноста во работењето“, каде што само 18% се спротиставуваат на ова тврдење, што ни покажува дека самостојноста во работењето има позитивно влијание врз изборот на оваа професија.

Издначени ставови кај наставниците забележуваме и во однос на тоа што поголем дел од нив (81%) се согласиле дека позитивно влијание врз изборот на наставничката професија има нивната можност за самореализација, докажување и кариерно надградување.

Понатаму, наставниците се согласуваат дека, освен горенаведените карактеристики, значењето при изборот на наставничката професија се однесува и на љубовта кон децата, односно 99% од наставниците се изјасниле дека работата со деца ги исполнува, додека 97% се согласиле дека им претставува особено задоволство да работат како наставници.

Мали разлики во ставовите на наставниците се забележуваат за тврдењето „наставничката професија ја одбрав заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.“, каде што 65% од наставниците се согласни, додека 35% од нив не се согласиле со ова тврдење.



Пресметаниот хи-квадрат за ова прашање покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла, а промените во ставовите на испитаниците може да се генерализираат на основниот збир (популацијата) со извесен степен на веројатност, односно добиените резултати покажуваат дека изборот на наставничката професија е заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл.

**Втората хипотеза**, „во училиштата не постојат развиени стратегии и практики за мотивирање на наставниците (сложеноста и разновидноста на работните задачи, самостојност и независност во одлучувањето на наставниците, повратна информација за резултатите од работењето)“, *делумно се потврди*. До оваа констатација дојдовме преку анализа на второто прашање од анкетниот прашалник: „Каква е училишната организација за поттикнување на мотивацијата за работа во училиште?“ Врз основа на одговорите на испитаниците забележуваме разлики во нивните ставови во однос на тоа дали во училиштата постојат развиени стратегии и практики за мотивирање на наставниците, и тоа:

Поголем дел од испитаниците 96% се согласиле со тврдењето „работата којашто ја работам ми овозможува чувство на задоволство“. Ова ни покажува дека наставниците имаат изедначени ставови во однос на задоволството од работата, што е важен двигател за нивната посветеност и работа. Тоа ни го покажуваат и одговорите на наставниците на тврдењето „работните задачи се интересни и разновидни“, каде што 89% од наставниците се согласиле со ова тврдење, што е уште еден фактор за мотивација за нивната работа.

Од друга страна, забележуваме разлики во ставовите и поделени мислења кај наставниците во однос на тврдењата „чувствувам оптоварување и притисок при реализација на работата“, каде што 52% од испитаниците одговориле дека се согласиле. А, на тврдењето „работата ми е напорна и стресна“ позитивен одговор дале 67% од испитаниците, што ни покажува дека наставниците доживуваат стрес, напор и оптеретување на работното место, но, и покрај тоа, љубовта кон децата, интересните и разновидни работни задачи им овозможуваат на наставниците чувство на задоволство при работењето и доминација на интринзичната мотивација. Всушност, токму оваа мотивација ги мотивира наставниците за работа со учениците.

Понатамошните тврдења покажуваат дека на мотивацијата кај наставниците влијаат и самостојноста и независноста во одлучувањето и брзото добивање на повратни

информации за резултатите од работењето, а во училиштето постојат развиени стратегии и практики за мотивирање на наставниците преку сложеноста и разновидноста на работните задачи, самостојноста и независноста во одлучувањето на наставниците, повратната информација за резултатите од работењето. Имено, 78% од наставниците се согласиле со тврдењето „имам самостојност и независност во одлучувањето“, а 89% со тврдењето „брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето“.

Пресметаниот хи-квадрат за ова прашање покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Добиените резултатите може да се констатират за популацијата и да заклучиме: на мотивацијата за работа влијае и брзото добивање на повратни информации за резултатите од работењето.

Во однос на тврдењето „работата ми овозможува да ги искажам своите знаења и вештини“, исто така, постојат изедначени ставови кај наставниците. Така, 93% од нив се согласиле со ова тврдење, што ни покажува дека на мотивацијата влијае можноста за предавање, пренесување и искажување на знаењата и вештините, како дел од работните одговорности на наставниците.

**Третата хипотеза**, „постои поврзаност меѓу степенот на мотивирање на наставниците за работа и училишната клима во училиштето (интерперсонални односи, блиско опкружување, плата, работно време, содржина на работата)“, *целосно се потврди*. Тоа го заклучивме врз основа на анализата на резултатите од третото прашање од прашалникот: „Какво е влијанието на училишната клима за поттикнување на мотивацијата за работа во училиште?“ Дел од резултатите се наведени во претходните две хипотези. Во поголемиот дел од прашањата, резултатите на испитаниците се приближно еднакви во однос на ставовите за влијанието на училишната клима врз мотивацијата на наставниците, и тоа:

На тврдењето, „во училиштето доминира позитивна работна атмосфера“, се забележува дека 81% од наставниците одговориле потврдно на ова тврдење, односно се согласиле дека во училиштето доминира позитивна работна атмосфера.

Исто така, на наредното тврдење, „се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува“, 93% од наставниците дале потврден одговор на ова тврдење. Значи, поголемиот број од наставниците се чувствуваат креативно среќни и работата ги исполнува.

Со тврдењето, „успевам да ги завршам своите работни обврски на работа“, се согласиле 82% од наставниците, додека на тврдењето „имам доволно слободно време“ се забележуваат мали разлики во ставовите на наставниците. Така, 68% од нив потврдиле дека имаат доволно слободно работно време, додека 32% не се согласиле со ова тврдење.

Од наставниците 76% се задоволни бидејќи сметаат дека „постои коректна распределба на задачите и задолженијата“, додека 24% од нив го негирале ова, но сепак поголемиот број од наставниците се согласиле со ова тврдење дека главно постои коректна распределба на задачите и задолженијата.

На тврдењето, „постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“, 86% од наставниците одговориле потврдно, а 87% од наставниците се согласиле дека комплексните работни задачи ги споделуваат и ги изработуваат тимски, што ни покажува дека меѓу наставниците се воспоставени добри интерперсонални односи, имаат добра соработка и тимска работа, меѓусебно се почитуваат, се разбираат и се поддржуваат, што е еден многу значаен фактор за мотивација на наставниците за работа. Тоа ни го покажува и пресметаниот хи-квадрат за тврдењето „постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите“, каде што се забележува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01, а хипотезата за случајна распределба се отфрла.

Тврдењето, „учествувам во различни активности и проекти организирани од заедницата“, ни укажува дека 90% од наставниците се согласуваат, што, исто така, е значаен фактор за поттикнување на мотивацијата кај наставниците.

Последните две тврдења се однесуваат на платата на наставниците и колку се задоволни од платата, каде што 80% од нив се изјасниле дека не се задоволни, односно платата не ги покрива нивните основни животни трошоци.

Во погоре наведениот текст може да забележиме дека парите се сметаат за еден од најважните фактори за мотивација на вработените, а ако земеме предвид дека постои поврзаност меѓу степенот на мотивирање на наставниците за работа и платата, тогаш може да кажеме дека, во поглед на овој фактор за мотивација, наставниците немаат мотивација за работа. Сепак, има голем број други фактори коишто во оваа професија придонесуваат наставникот да биде поттикнат за работа, а тоа се: позитивната училишна клима и работна атмосфера во училиштето, добрите интерперсонални односи меѓусебната почит и разбирање меѓу наставниците и тимската работа, блиското опкружување и соработка со околината, работното време, содржината на работата и разновидните креативни задачи итн. Со оглед на карактерот на училишната работна

организација, може да заклучиме дека поголемо значење има интринзичната мотивација на наставниците за надоградување на вештините, за поквалитетно образование и сл., што ќе го забележиме и преку ставовите во следната хипотеза.

**Четвртата хипотеза**, „во училиштата доминира надворешната (екстринзичната) мотивација (системи на награди и казни, паричен бонус, пофалби, подобри работни услови, други бенефиции)“, *не се потврди*. Тоа го заклучивме врз основа на анализата на резултатите од четвртото прашање од прашалникот: „Кои видови на мотивација се присутни во училиштето?“ Дел од резултатите се наведени и во претходната хипотеза. На поголемиот дел од прашањата, резултатите на наставниците се приближно еднакви во однос на ставовите за доминација на надворешната (екстринзичната) мотивација и тоа:

На тврдењата „во училиштето постои систем на наградување и систем на казнување“ поголемиот број од наставниците не се согласиле. Така, на првото тврдење „во училиштето постои систем на наградување“ 81% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, додека на второто тврдење „во училиштето постои систем на казни“ 75% не се согласиле. Ова ни покажува дека еден од главните фактори на екстринзичната мотивација не е застапен во училиштата.

Понатамошните тврдења, исто така, ни покажуваат дека во училиштата нема развиено систем на наградување на наставниците, како еден од значајните фактори на екстринзичната мотивација, а кои се главен двигател на работата на наставникот. Така, на тврдењето „при реализација на одредени работни задачи добивам паричен бонус“, 90% од наставниците не се согласиле со ова тврдење. Исто така, и на тврдењето „при реализација на одредени работни задачи добивам различни бенефиции“, 84% од наставниците одговориле дека не се согласуваат. На тврдењето – „при реализација на одредени работни задачи добивам пофалница за вреднување на работата“, постои поделба во одговорите на наставниците: 43% од нив не се согласиле, а 57% се согласиле со ова тврдење. За разлика од другите екстринзични фактори на мотивацијата, според одговорите на наставниците, овој фактор е позастапен и повеќе се практикува во училиштата, меѓутоа, сепак, сè уште не е доволно и не е застапен еднакво во сите училишта.

Наредните тврдења се поврзани со факторите на интринзичната мотивација. Врз основа на одговорите на наставниците забележуваме дека имаат поголема доминација за разлика од екстринзичните фактори. Така, на тврдењето – „имам можности за континуирано напредување и усовршување“, забележуваме дека 70% од наставниците

се согласиле со ова тврдење. Исто така, на тврдењето „имам можности за самопотврдување (самореализација)“, поголем број од наставниците 80% се согласиле со ова тврдење. Ова се дел од факторите на интринзичната мотивација коишто влијаат позитивно врз работата на наставниците.

На следното тврдење – „имам можности за кариерно напредување“, постојат малку поделени мислења: 59% од наставниците одговориле потврдно дека се согласуваат со ова тврдење, додека 41% од наставниците не се согласуваат. При анализата на одговорите на наставниците, овде се забележаа отстапувања од училиште до училиште, односно заклучивме: во сите училишта нема развиен еден унифициран систем и поддршка за кариерно напредување на наставниците, туку во секое училиште е различна оваа практика, како еден од поважните фактори на мотивацијата на наставниците за работа.

Пресметаниот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла. Од добиените резултатите можеме да констатираме: во училиштата постојат поделени мислења во однос на можностите за кариерно напредување.

На наредното тврдење, „овозможено ми е да посетувам разни обуки, семинари, предавања за проширување на моите знаења и вештини“, поголем број од наставниците (84%) одговориле потврдно дека се согласуваат со ова тврдење, што значи дека во училиштата на наставниците им е дадена можност за посета на разни обуки, семинари, предавања за проширување на нивните знаења и вештини, како дел од факторите на интринзичната мотивација.

Врз основа на одговорите на наставниците може да заклучиме дека во училиштата повеќе доминира интринзичната, отколку екстринзичната мотивација. Тоа го заклучивме преку анализата на прашањата и на хипотезите, каде што поголемиот број од одговорите на наставниците не упатуваат кон констатацијата дека во училиштата владее интринзичната, односно внатрешната мотивација. Тоа е таа мотивација што „од внатре“ ги поттикнува наставниците на работа, со цел да ги задоволат внатрешните потреби, односно физичките и психолошките потреби, како што се: личниот успех, потребите за дружење и сл. Оваа мотивација ја сочинуваат размислувањата и ставовите кои го содржат поимот за себе, очекувањата, мерилата, вредностите, потребата за самоактуализација, потребата за предизвици, со други зборови, доживувањето на себеси, односно постоењето на висока свест за себе. Под влијание на интринзичната мотивација, наставниците работат пред сè за себе, заради желбата за работа со деца,

потребата од пренесување на своите сознанија, без потреба од дополнителна награда, заради уживање и лично задоволство од работата. Тогаш, наставниците имаат потреба од предизвици, користат истражувачки цели, а повратната информација што ја добиваат од учениците за нивните сознанија и за социјалниот развој е дополнителна сатисфакција и мотивација за работа. Оваа мотивација обезбедува квалитет во работењето, а со тоа и напредување, бидејќи полесно се стигнува до саканата цел, а успехот е неизбежен.

Екстринзичната мотивација е со своите фактори ги поттикнува наставниците за работа, како што се: условите за работа, училишната клима, организацијата на работата, системот на награди и казни, разни бенефиции, пофалници, признанија, интерперсоналните односи, опкружувањето и сл. Оваа мотивација вообичаено е проследена со награда, па затоа овде се поставува прашањето дали се работи заради награда или заради задоволство. Меѓутоа, понекогаш токму тоа може да придонесе до брз пад на оваа мотивација, па работата да се реализира површно, остварувајќи послаби резултати. Најдобро е кога овие два вида мотивации меѓусебно ќе се поврзат и ќе се применат паралелно. За да биде успешна и лесна работата со учениците, потребно е да се комбинираат обете мотивации, бидејќи наградата и пофалбата мора да постојат за континуирано да расте мотивацијата на наставниците за работа.

**Петтата хипотеза**, „постои поврзаност меѓу степенот на мотивирање на наставниците и актуелните постапки на директорот, саканите постапки и ставовите на наставниците“, *целосно се потврди*. До овој заклучок дојдовме врз основа на анализата на одговорите од петтото прашање од прашалникот: „Каква е улогата на директорот како мотиватор во училиштето?“:

На тврдењето „во училиштето се реализира демократскиот стил на раководење“ поголемиот број од наставниците (74%) се согласиле со ова тврдење, што ни потврдува дека во училиштата владее претежно демократска училишна клима.

На тврдењето „директорот го овозможува моето кариерно напредување и личниот развој“, исто така, 74% од наставниците одговориле дека се согласуваат. Ова е многу важно за мотивирањето на наставниците бидејќи на ваков начин директорот ги мотивира наставниците за работа, со тоа што го поттикнува нивното кариерно напредување и нивниот личен развој, затоа што постои поврзаност меѓу актуелните постапки на директорот и мотивираноста на наставниците, односно нивните постапки и ставови.

Одговорите на наредните тврдења ни покажуваат дека во училиштата постои добра соработка меѓу директорот и наставниците и меѓу директорот и заедницата. Така, тврдењето „имам одлична комуникација и соработка со директорот“ укажува дека 84% од испитаниците се согласиле со ова тврдење, што значи дека соработката меѓу директорот и голем број од наставниците е одлична, што, исто така, е значаен мотивациски фактор којшто непосредно влијае врз училишната клима, а со тоа и врз работата на наставниците. Исто така, и на тврдењето „директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа, ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима“ 80% од наставниците одговориле дека се согласуваат, што претставува дел од главните фактори за мотивација на наставниците. Во таква училишна клима е несомнено дека наставниците со задоволство ќе си ја вршат работата. Наредното тврдење, „директорот ја поттикнува и остварува соработката со заедницата“, ни покажува дека 87% од наставниците се согласиле со ова тврдење, односно поголемиот број од наставниците сметаат дека директорот умее да координира и да соработува со заедницата, што е, исто така, важен мотивациски фактор којшто има позитивна улога врз работата на наставниците и ги мотивира да соработуваат со заедницата.

Со тврдењата „при остварување на одредени цели, директорот наградува со паричен бонус/со различни бенефиции“, наставниците не се согласуваат. Така, дури 92% од наставниците сметаат дека, при остварување на одредени цели, директорот не ги наградува со паричен бонус. На тврдењето, „при остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции“, негативно одговориле 67% од наставниците, а 33% од нив се согласиле со ова тврдење, што ни покажува дека сепак директорот умее да ги награди наставниците со различни бенефиции, доколку тие остварат одредени цели. Пресметаниот хи-квадрат покажува статистички значајна разлика на ниво на значење од 0,01. Хипотезата за случајна распределба се отфрла, при што можеме да констатираме: во училиштата при постигнување на одредени резултати наставниците понекогаш добиваат бенефиции, што е еден значаен фактор за мотивација.

На тврдењето дека „директорот го применува системот на награди и казни во училиштето“, ставовите на наставниците се поделени: 67% од нив одговориле дека не се согласуваат со ова тврдење, додека 33% од нив се согласуваат, но, сепак, поголемиот број од нив сметаат дека во училиштата нема развиен систем за награди и казни, како еден од поважните фактори за мотивација на наставниците за работа.

Тврдењето „директорот особено се залага за подобрување на квалитетот на работа во училиштето“, покажува дека поголемиот број од наставниците (83%) се согласуваат со ова тврдење, што е еден од факторите за мотивација бидејќи, кога директорите се залагаат да се подобри квалитетот на работа на училиштето, ќе се залагаат и наставниците, поттикнати од однесувањето на директорите, коешто, како што споменавме погоре, е во корелација со однесувањето и мотивацијата на наставниците.

Од анализата на прашалникот и од анализата на хипотезите може да дојдеме до општа констатација дека училиштата, во чиј организациски контекст не се посветува доволно внимание на мотивациските фактори, се соочуваат со проблемот на немотивирани наставници.



#### **IV Заклучни согледувања**

#### **V Користена литература**

#### **VI Прилози**

#### IV Заклучни согледувања

Современите начини на работење ги ставаат мотивацијата и задоволството на вработените во фокусот на менаџментот. Единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да ѝ се помогне на секоја организација, а исто така и на училишната, да го зголеми својот квалитет на работа, а со тоа и конкурентската предност. Мотивацијата е од суштинско значење за секоја организација да успее и е тесно поврзана со задоволството од работата. Тоа е вештина која може и мора да се научи доколку се сака да се успее. Мотивирањето е особено важно за директорите на училиштата, бидејќи тие мора да умеат да го насочат мотивирањето кај наставниците заради постигнување на целите на училиштето и личните цели. Знаењето и мотивирањето на наставниците, нивната претприемчивост и креативност се најголемата сила и потенцијал, од кои зависи продуктивноста на работата, а со тоа и степенот на успешност во работењето. Некои автори сметаат дека токму мотивирањето треба да биде најважна и единствена задача на директорот, бидејќи да се има мотивиран кадар во училиштето, значи да се има луѓе кои ги користат своите потенцијали и можности да ги завршат задачите на најдобар можен начин, а мотивиран кадар значи дека вработените се задоволни. Важно е директорите да разберат дека во современи услови на работење, на континуираното образование и усовршување на знаењата, како и мотивирањето на вработените се еден од најважните облици за управување со човечките ресурси, и претворање на човечкиот капитал во капитал на училиштето.

Во различни услови на работење, развојот на технологијата и промените во деловното опкружување имаат значајно влијание врз сè поголемата улога на човекот и неговиот потенцијал, што е најважниот производствен и развоен ресурс. Управувањето со човечките ресурси ја анализира и ја максимизира човечката поврзаност, интересите, флексибилноста и квалитетот на работа за да ги зголемат луѓето своите интереси.

Главниот услов на добро развиена организациска структура се човечкото задоволство, како и мотивираноста со работа, што понекогаш претставува сложен проблем кој бара многу работа. Да се има мотивирани луѓе во организацијата, значи да се има луѓе кои ги користат своите најдобри потенцијали на најдобар можен начин. Кај современите начини на работење, конкурентската предност сè полесно се копира, бидејќи сè полесно се копираат човечките потенцијали и знаењето, кои се главните детерминанти на организацијата, а основните задачи се однесуваат на поттикнувањето

на мотивацијата преку различните мотивациски техники, а самата мотивација се дефинира врз основа на поставените желби, тензии, акции и задоволства.

Во теоријата постојат многубројни можности за мотивација, но најчесто се користат материјалната и нематеријалната компензација. Како најзначаен облик на компензација за раст на организацијата се јавуваат развојот на работната кариера, редизајнирањето и ротацијата на работното место. Ако ги земеме предвид теориите за мотивација, како и досегашните истражувања, може да заклучиме дека мотивацијата на вработените влијае врз задоволството на вработените. Уште А. Маслов во својата теорија покажал дека постои хиерархија на потребите, односно дека приоритет имаат физиолошките потреби, додека на крајот на хиерархијата се наоѓа потребата за самоостварување. Досегашните истражувања покажаа дека вработените мотивацијата ја бараат во факторите за напредување на работа, едукацијата, самооставувањето, можноста за промена на организацијата во случај на незадоволство, каде што не се водени од стравот на губење на работата, и бараат од менаџерот на организацијата да имаат подобри услови за работа.

Всушност, човекот врши одредени дејствија во согласност со севкупноста на своите внатрешни и надворешни сили. Севкупноста на овие сили наречена мотивација поттикнува кај луѓето различни реакции. Затоа, невозможно е да се опише процесот на мотивирање и мотивација како уникатен систем даден еднаш засекогаш. Како што споменавме претходно, наставниците реагираат на некои видови интринзични поттикнувачи, како што се желбата за работа со деца, задоволството од работата, разновидноста и креативноста на работните задачи и сл. Но, сепак, важно е и влијанието на екстринзичните фактори за наставниците коишто очекуваат нешто за возврат, особено награда, бенефиции, пофалници и сл. Многу е веројатно мотивацијата да се намали кога вработените мислат дека нивниот напорен труд ќе остане незабележан или кога ќе видат дека некои вработени со пониска продуктивност ќе добијат исти награди како оние што се трудат повеќе. Резултатите од повеќе истражувања покажуваат дека ниската мотивација води до недоволна размена на знаења, недоволна употреба на достапните ресурси и слабо залагање на наставниците за работа. Исто така, на мотивацијата ѝ влијаат и финансиски и нефинансиски поттикнувачи. Но, сепак, главни мотивирачки фактори за наставниците од овој примерок се интринзичните фактори.

Целта на истражувањето во овој магистерски труд е да се испита улогата на организацискиот контекст на училиштата во мотивацијата за работата на наставниците

во основното образование. Ова истражување доведе да се опфатат и некои задолжителни, но и некои други феномени, како што се: процесите придружни на феноменот мотивација, факторите кои имаат мотивирачко влијание врз работното место на наставниците, како и да се истражуваат конкретните методи за мотивирање. По анализата на резултатите од истражувањето, најсоодветните фактори преку кои може да се влијае за постигнување на поголемо задоволство на потреби од повисоко ниво се:

- Факторите за „сигурност на работното место“ што поттикнуваат задоволство кај наставниците. Тие се силни мотивирачки фактори за сите наставници, што сами по себе водат до постигнување на добри ефекти од нивната работа.

- Факторите за задоволство и интерес за работа, креативност и разновидност на работните задачи, самостојност и независност во одлучувањето на наставниците, повратна информација за резултатите од работењето кои ја поттикнуваат ефикасноста во работењето на наставниците и влијаат врз постигнување успех како кај наставниците, така и кај учениците. Кога вработените се чувствуваат добро, тие постигнуваат подобри резултати.

- Факторите за влијание на училишната клима, интерперсоналните односи, опкружувањето, содржината на работата, според наставниците се трети по важност мотивациски фактори. Во овој случај може да се користат методите за стекнување нови вештини, и тоа: да се стимулира личната промена, совладувањето на социјалните знаења, комуникациските вештини, деловната комуникација и тимската работа.

- Факторите за награди и казни, паричен бонус, пофалби, подобри работни услови, други бенефици, укажуваат на фактот дека значителен дел од вработените не се задоволни од состојбата. Затоа, потребно е да се преземат активности за зголемување на задоволството, иако зборуваме за ограничени финансиски ресурси. Речиси целото незадоволство во однос на паричните награди и други бенефиции може да се објасни. Луѓето се трудат да добијат средства со кои ќе ги задоволат своите потреби. Се разбира парите не дејствуваат подеднакво врз сите. Нивната мотивирачка сила зависи, како од индивидуалните социо-психолошки карактеристики, така и од условите на животната средина. А условите на надворешната средина се познати: намален животен стандард во целина, сиромаштија, инфлација. Во оваа ситуација потполно е разбирлив стремежот на луѓето да добиваат повеќе пари за реализација на своите потреби и оттука признавањето на „плаќањето на трудот“ е еден од важните фактори – мотиватор на нивната желба за работа. Сепак, наставниците се свесни за системот по кој ги

утврдуваат платите во општинските единици и за реалноста која постои во нашата земја. Од досега кажаното, станува јасно дека за формите, системите и постапките за плаќање на трудот во училиштата треба да се побараат можности за преземање на одредени активности кои имаат за цел да се зголеми задоволството од примање плата или парични награди или други бенефиции.

Истражувањата говорат дека постојат неколку разлики во работењето на наставниците и нивното однесување како личности. Некои наставници работат квалитетно и ефикасно и тоа со видливо задоволство, додека други бараат постојано внимание и контрола и тешко се интегрираат со колективот. Причините за овие разлики се во зависност од личните карактеристики на наставникот и многу други, но во основата на сите стои мотивацијата. Исто така, постојат и неколку работи што им се заеднички на наставниците, а тоа се: сите сакаат да добиваат пофалби за добро завршената работа, сите имаат потреба да бидат охрабрени за да продолжат да работат на ист начин, сите имаат потреба да сфатат дека директорот ги поддржува и ги поткрепува нивните успеси во училиштето и сл.

Што се однесува до односите меѓу директорот и наставниците, спомнавме дека постапките на директорот се во директна корелација со постапките на наставниците. Овде ќе го споменеме и моделот на Маслов, кој ги насочува раководителите кон неопходноста да ги изучуваат потребите на луѓето со кои раководат, за да можат преку нивното задоволување да ја стимулираат нивната работна активност и дисциплина, да воспостават фактори за зголемување на ефективност од управувањето со зголемување на мотивацијата кај наставниците, подготовка на мотивацискиот профил на вработените, што овозможува да се утврдат одделни мотивациски фактори кои, се смета, дека ги стимулираат наставниците да ја преземат својата одговорност за создавање одржлива иднина и постигнување оптимална мотивациска средина. Теоријата на Маслов за структурата и за хиерархискиот карактер на потребите, се применува и во практика.

При изборот на соодветните мотивациски фактори, потребно е да се имаат предвид како оние поврзани со индивидуалните карактеристики на личноста, така и општите и непосредни фактори. Освен тоа, потребно е да се напомене дека надворешните мотивациски фактори можат да имаат брз и силен ефект, но тие ретко се со подолготраен ефект, а внатрешните мотивациски фактори обично се подлабоки и со долго дејство. При развојот на мотивациската програма за подобрување на мотивацискиот профил на вработените во услови на ограничени ресурси, како што е во

овој случај, акциониот план треба да се развива за секој од мотивациските фактори по ред. Ограничените ресурси, пред сè, се насочуваат кон најзначајните фактори на кои незадоволството е големо за да може да се постигне најголем мотивациски ефект. Самостојноста во работата, добриот однос, обезбедувањето на можност за иницијатива и лично докажување, како и правилното и јасно поставување на задачите и чувството за правда се едни од традиционално значајните фактори за мотивација на персоналот. Луѓето не сакаат да бидат контролирани, поучувани, управувани. Тие сакаат дискреција за да ги развијат и да ги откријат своите способности, што е предуслов за задоволување на потребите од признавање, развој, почитување и уважување кон себе.

Од сето наведено, може да заклучиме дека ефикасноста на еден или на друг мотивациски систем во практичната активност во голема мера зависи од управувачките органи, а дека мотивацијата претставува основен фактор за ориентација на кадарот кон повисоко ефективна работа.

## V Користена литература

1. Ainley, M. (2006), *Connecting with learning: motivation, affect and cognition in interest processes*, Educational Psychology Review, Vol. 18, No. 391–405.
2. Armstrong M. (2006), *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, London: Kogan Page Limited, vol.3.
3. Bakotic D. & Vojkovic I. (2013), *Veza izmedzu zadovoljstva na radu I individualnih performansi*, Zagreb: Poslovna Izvrnost, vol.7, No.1.
4. Buntak K. , Drozdek I., & Kovacic R. (2013), *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnicki Glasnik vol.7, No.1.
5. Colgan, C. (2004), *What makes a good teacher*, American School Board Journal, Vol. 191, No. 3, 4-5.
6. Eckerson W. (2009), *Performance management strategies: How to create and deploy effective metrics*, Renton: The Data Warehousing Institute, available at: [http://www.microstrategy.com/Strategy/media/downloads/whitepapers/TDWI\\_Performance-Management-Strategies.pdf](http://www.microstrategy.com/Strategy/media/downloads/whitepapers/TDWI_Performance-Management-Strategies.pdf)
7. Elding D. (2005), *Modeling employee motivation and performance*, Ph.D. thesis University of Birmingham, available at: <http://etheses.bham.ac.uk/11/1/Elding05PhD.pdf>
8. Hackman, J., R., Oldham, G., R. (1975), *A New Strategy For Job Enrichment*, Berkeley: University of California, California Review Management, Vol. 17, No. 4.
9. Maida Isaac J. (2002), *The role of motivation in performance management*, Ph.D. thesis The University of Birmingham – Faculty of Commerce and Social Science, available at: <http://etheses.bham.ac.uk/49/1/Mwita03PhD.pdf>
10. Наумовска, В. ( 2011 ), „ Стратегија за дизајнирање на модел за професионално усовршување на наставниците “, *Годишник на трудови*, бр.3, 141 – 158.
11. Parks S. (1995), *Improving workplace performance: historical and theoretical contexts*, United States Department of Labor – Monthly labor review, available at: <http://www.bls.gov/mlr/1995/05/art2full.pdf>
12. Randelović, O. (2005): Мотивираност наставника за самообразовање и професионални развој, *Pedagoška stvarnost*, br. 54, str.: 36 – 48.
13. Razdevšek-Pučko, C. (2004): Kakvog učitelja/ nastavnika treba (očekuje) škola danas ( i sutra)?, *Zbirka pedagogije*, br. 1, str.: 75 – 90.

14. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006), *Human resource management-achieving a competitive advantage*, Irwin McGraw-Hill, vol.3.
15. Sambol, D. (2009), Ljudski potencijali, Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira, Zagreb: *Poslovni savjetnik*, br. 50.
16. Sara L. Rynes (2004), *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*, Wiley Periodicals Inc. vol.43, No.4, available at: <https://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Payasamotivator.pdf>
17. Stroh EC (2001), *Personnel Motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance*, Sout Africa: Unisa, vol. 20, No. 2
18. Schiehll E. & Morissette R. (2000), *Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective*, RAC, vol.4 No.3
19. Vidakovic T. (2012), *Nematerijalne nagrade I njihov uticaj na motivaciju zaposlenih*, Banja Luka: Casopis za ekonomiju I trzisne komunikacije, vol.2 No.1.
20. Vrbanić, S. (2010), *Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Andragoški glasnik Vol. 14, br. 1, str. 65-71
21. Yavuz N. (2004), *The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey*, A thesis submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University in Ankara, available at: <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index>

XXXXXXXXXXXXXX

1. Армстронг, М. (1993), *Управљање со човечки ресурси*, Бургас: Делфин медиум.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadzment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1986), *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator.
4. Banks L. (1997), *Motivation in the workplace: Inspiring your employees*, Coastal Training Technologies Corp.
5. Baranović, B., Domović, V., Štibrić, M. (2006), *O aspektima školske klime u osnovnim školima u Hrvatskoj*, Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
6. Beck, C., R. (2003), *Motivacija*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Bevan S. & Thompson M. (1992), *An overview of policy and practice in performance management in UK: An analysis of the issues*, IPM London.



8. Bjekić, D. ( 1999 ) *Profesionalni razvoj nastavnika*, Užice: Učiteljski fakultet.
9. Brent D., West-Burnham, J. (2003), *Handbook of Educational Leadership and Management*, Great Britain: Pearson Education Limited.
10. Бојациоски, Д. ( 2009 ), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
11. Broder M. (2013), *Motivation in the workplace for optimal results is not a “one size fits all” implementation*, UK: Huffington Post.
12. Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*. New York: G. P. Putnam, s Sons.
13. Deny, R. (2000), *Motivirani za uspjeh - Menadžerske tehnike za veća dostignuća*, Zagreb: M.E.P. Consult.
14. Димитровски, Р. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Институт за менаџмент на знаењето.
15. Еванс Ф. (2004), *Мотивација*, Скопје: Филозофски факултет.
16. Галевска-Ангелоска, Н. (1198), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро.
17. Галевска-Ангелоска, Н. (1198), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет.
18. Gareth, J., Jennifer, G. (2008), *Contemporary management*, New York: McGraw-Hill.
19. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет.
20. Ѓуровска, М. ( 2015 ), *Авторизирани предавања по предметот: Наградување, мобилност и кариера*, Скопје: Филозофски факултет.
21. Иванов, И. (1999), *Основи на менаџмент*, Велико Трново: Абагар.
22. Јанкуловски, Ј. ( 2008 ), *Улогата на директорот во професионалниот развој на наставниците* (објавен труд во списанието: „Прилози“), Битола: Македонско-научно друштво.
23. Jovanovic-Bozinov M, Kulic Z, (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
24. Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште – избор или потреба*, Скопје: Просветен работник.
25. Kirstein M. (2010), *The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons*, Master thesis, Aarhus University.

26. Кралев, Т. ( 2001), *Основи на менаџментот* ( трето издание ), Скопје: Центар за интернационален менаџмент – ЦИМ.
27. Liikanen, E. (2002), *Helping businesses grow*, Luxembourg: European Communities.
28. Marinković, S. ( 2010 ), *Profesionalni razvoj nastavnika i postignuća učenika*, Užice: Učiteljski fakultet.
29. Marušić, S. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: ADECO.
30. Mašić B. ( 2008 ), *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
31. Mazzi B. (2011), *Sta nas motivira na kvalitetan rad*, Hrvatsko Društvo Obiteljskih Doktora.
32. Marzano, R.&Waters, T.&McNulty, B. ( 2005 ), *School Leaderships that works*, Alexandria, Virginia USA : ASCD.
33. Мицевски, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Штип: Универзитет: Гоце Делчев.
34. Murby L. & Gould S. (2005), *Effective performance management with the balanced scorecard*, London: The Chartered Institute of Management Accountants.
35. Најденова, Н. ( 1995 ), *Менаџер в образованието*, Благоевград, Бугарија: Ј.З.У. „ Неофит Рилски.
36. Нацева, Б. ( 2007 ), *Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието*, Скопје: Биро за развој на образованието.
37. Николоски Т. (2005) , *Психологија на трудот*, Скопје: Универзитет ”Св.Кирил и Методиј”, Филозофски факултет.
38. Noerr, T.( 2005 ), *The art of school leadership*, Alexandria, Virginia USA: ASCD ;
39. Петковски, К., Алексова М (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието.
40. Петковски, К., Пеливанова Г (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц.
41. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник.
42. Петровска, С. (2009): *Теориски пристап во училишниот менаџмент*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“, Педагошки Факултет.
43. Reilly P. (2003), *The link between pay and performance*, London: The Institute for Employment Studies.
44. Roncelli – Vauppot, S. & Trunk – Sirca, N. ( 2004 ), *Planiranje i odlučivanje*, Brdo pri Kranju: Šola za ravnatelje.

45. Rot, N. (1973), *Psihologija ličnosti*, Beograd: Zavod za udžbenike.
46. Саздовска С., Чичева В., Димовска В.,(2008), *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
47. Смилевски, Ц. (2001), *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија*, Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања.
48. Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
49. Спасов, К. (1999), *Управување на човечките ресурси*, Софија: Арт График.
50. Subotić, Lj. et al. ( 2008 ), *Profesionalni razvoj na nivou škole, Priručnik za škole*, Podgorica: Zavod za školstvo.
51. Todorović, S. ( 2010 ), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozofski fakultet.
52. Шопов, Д. М. (2009), *Управление на Човешките ресурси*, Софија: Тракија-М.
53. Шуклев, Б. (2004), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
54. Узунов, В. (1998), *Управување со човечки ресурси*, Варна: Технички Универзитет.
55. Urošević, S., Đorđević M., N., Milijić, N. (2011), *Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima*, Bor: Poslovna politika.
56. Vilotijević, M. ( 1993 ), *Organizacija i rukovodjenje školom*, Beograd: Naučna knjiga.
57. Vilotijević, M. ( 1992 ), *Vrednovanje pedagoškog rada škole*, Beograd: Centar za usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju.
58. Vroom, V., H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley.
59. Whitaker, T. ( 2004 ), *What Great Teachers Do Differently*, New York: Eye on education.
60. Закон за основно образование ( „ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 113 / 08, од 19. 08. 2008, 53/ 09, 82/09, 88 /09, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14 ).
61. Закон за наставници во основните и средните училишта ( „ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10 / 15 ).
62. Закон за Академијата за наставници („Сл. Весник на Република Македонија“ бр. 10/15).

63. Закон за основното образование КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ ( „Службен весник на Република Македонија“ бр. 103/08, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14, 116/14, 135/14 и 10/15 ).
64. Закон за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење ( „ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10/14 ).

## ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

<http://www.agoravox.fr/culture-loisirs/extraits-d-ouvrages/article/petite-histoire-du-metier-d-139952>

<http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi>

<http://www.cap-concours.fr/.../statuts-et-carrieres-des-enseignants>

<http://www.education.gouv.fr>

<http://www.liberation.fr> > Société

[http://www.academia.edu/5100319/Osobine\\_nastavnika\\_i\\_ustpešno\\_podučavanje](http://www.academia.edu/5100319/Osobine_nastavnika_i_ustpešno_podučavanje)

<http://obrazovanie.kauza.mk/2013/03/11/nastavnik-kolku-toa-g-o-rdo-zvuchi/>

<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovolstvo-na-poslu>

<https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>

[https://www.google.com/search?q=poslovni+forum+hr+about+nkz&rlz=1C1CHMO\\_enMK495MK495&oq](https://www.google.com/search?q=poslovni+forum+hr+about+nkz&rlz=1C1CHMO_enMK495MK495&oq) Национална класификација занимања

<http://www.hrleksikon.info/definicija/profesija.html>

[http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Strucno\\_usavrsavanje\\_profesionalni\\_razvoj](http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Strucno_usavrsavanje_profesionalni_razvoj)

<http://vecer.mk/makedonija/model-za-profesionalno-usovrshuvanje-na-nastavnicite>

<http://www.mon.gov.mk/images/documents/MCGO/Proekt%20za%20pro%20i%20karieren%20razvoj%20na%20nastavnicite>

<http://www.bro.gov.mk/?q=mk/node/157>

[http://www.bro.gov.mk/?q=sektor – za – profesionalen razvoj](http://www.bro.gov.mk/?q=sektor--za--profesionalen-razvoj)

<http://www.scribd.com>

<http://www.stepbystep.org.mk/mk/aktivnosti>

[http://globalhr.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50](http://globalhr.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=50)

<http://www.hr.com.mk>

[http://www.usaid.gov/our\\_work/cross\\_cutting\\_programs/wid/](http://www.usaid.gov/our_work/cross_cutting_programs/wid/)

<http://www.mnd-bitola.mk/files/broj%209-10/06%20Jove%20Jankulovski.pdf>

[http://www.researchgate.net/publication/266036997\\_Profesionalni\\_razvoj\\_nastavnika\\_ta\\_je\\_tu\\_novo](http://www.researchgate.net/publication/266036997_Profesionalni_razvoj_nastavnika_ta_je_tu_novo)

<http://www.ftn.kg.ac.rs/konferencije/>

#### ***VI Прилози:***

***Прашалник за наставници во основните училишта***

Почитувани,

Прашалникот којшто е пред вас не претставува тест за мерење на знаењата и способностите, туку единствено целта е да ги испитаме вашите ставови и мислења во однос на организацискиот концепт на училиштата во мотивацијата за работа на наставниците. Овде нема точни и неточни одговори или вредни и помалку вредни одговори. Сите одговори се добри доколку го изразуваат вашето вистинско мислење. Прашалникот е анонимен. Ве молиме да одговорите на сите прашања следејќи ги упатствата! Собраните резултати ќе бидат искористени исклучително за научноистражувачки цели, за изработка на магистерски труд.

Ви благодариме на вниманието!

***Општи податоци за испитаникот:***

1. Пол: М Ж
2. Возраст\_\_\_\_\_
3. Степен на образование:  
а) високо образование б) специјализација/магистратура в) докторат
4. Работен стаж\_\_\_\_\_

***I. Што ве мотивираше при изборот на наставничката професија?***

Ве молиме размислете и заокружете го соодветниот број од 1 до 5, при што значењето на броевите е следно: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – главно не се согласувам, 3 – главно се согласувам, 4 – во потполност се согласувам

| р.б | Наставничката професија ја одбрав заради следниве причини:                        | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.  | уште од почетокот на моето образование ја замислував оваа професија               | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 2.  | пријателите ми се во образование, па сакав и јас                                  | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 3.  | немав посебна желба освен да си го исполнам слободното време                      | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 4.  | за животна егзистенција                                                           | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 5.  | за општествен статус, чест и углед во заедницата                                  | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 6.  | ми се допаѓа самостојноста во работењето                                          | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 7.  | ми се допаѓа независноста во одлучувањето                                         | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 8.  | ми се допаѓа можноста да предавам и да ги пренесувам своите знаења                | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 9.  | имам можност за самореализација, докажување и кариерно надградување               | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 10. | работата со деца ме исполнува                                                     | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 11. | ми претставува особено задоволство да работам како наставник                      | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 12. | ми се допаѓа работното време и тоа што имам поголемо слободно време               | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 13. | заради чувството на сигурност и други социјални бенефиции, редовна плата, платени | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |

|     |                                                |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------|---|---|---|---|
|     | придонеси, здравствено осигурување, стаж и сл. |   |   |   |   |
| 14. | заради можноста да работам според структурата  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | за лична сатисфакција                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | имам поволни работни услови                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. | повторно би ја избрал/а оваа професија         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | заради тоа што немав друг избор                | 1 | 2 | 3 | 4 |

**II. Каква е училишната организација за поттикнување на мотивацијата за работа во училиште?**

| р.б. | Мотивација за работа...                                             | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |
|------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.   | работата којашто ја работам ми дава чувство на задоволство          | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 2.   | работата којашто ја работам ми дава чувство на сигурност            | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 3.   | организацијата на работата е усогласена со видот и обемот на работа | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 4.   | работните задачи се интересни и разновидни                          | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 5.   | работните задачи се сложени и комплексни                            | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 6.   | чувствувам оптоварување и притисок при реализација на работата      | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 7.   | работата ми е напорна и стресна                                     | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 8.   | работата ми е досадна                                               | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 9.   | имам самостојност и независност во одлучувањето                     | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |



|     |                                                               |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 10. | брзо добивам повратни информации за резултатите од работењето | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | работата ми овозможува да ги искажам своите знаења и вештини  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**III Како е влијанието на училишната клима за поттикнување на мотивацијата за работа во училиште?**

| р.б. | Мотивација за работа...                                                           | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.   | во училиштето доминира позитивна работна атмосфера                                | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 2.   | се чувствувам креативно среќен/на и работата ме исполнува                         | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 3.   | се чувствувам рамнодушно и незаинтересирано                                       | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 4.   | се чувствувам фрустрирано и пасивно                                               | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 5.   | успевам да ги завршам своите работни обврски на работа                            | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 6.   | имам доволно слободно време                                                       | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 7.   | имам доволно денови за годишен одмор                                              | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 8.   | имам доволно време за приватен живот                                              | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 9.   | директорот води сметка за потребите на вработените, помага во решавањето проблеми | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 10.  | постои коректна распределба на задачите и задолженијата                           | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 11.  | колегите ми помагаат секогаш кога има                                             | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |

|     |                                                                            |   |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|     | потреба                                                                    |   |   |   |   |
| 12. | колегите со коишто работам го почитуваат и го уважуваат мојот труд         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | постои меѓусебна почит и заемно разбирање со колегите                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | меѓусебно споделуваме важни сознанија и информации за работата со колегите | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | комплексните работни задачи ги споделуваме и ги изработуваме тимски        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | учениците ме почитуваат, квалитетно и културно комуницираат                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. | остварувам редовна соработката со родителите                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | редовно соработувам со заедницата                                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. | учествувам во различни активности и проекти организирани од заедницата     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. | задоволен/на сум со својата плата                                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. | платата ги покрива моите основни животни трошоци                           | 1 | 2 | 3 | 4 |

**IV Кои видови на мотивација се присутни во училиштето?**

| р.б. | Мотивација за работа...                                                                | воопшто не се согласувам | главно не се согласувам | главно се согласувам | во потполност се согласувам |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.   | во училиштето постои систем на наградување                                             | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 2.   | во училиштето постои систем на казни                                                   | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 3.   | при реализација на одредени работни задачи добивам паричен бонус                       | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 4.   | при реализација на одредени работни задачи добивам пофалница за вреднување на работата | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 5.   | при реализација на одредени работни задачи добивам различни бенефиции                  | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 6.   | при реализација на одредени работни задачи добивам подобри услови за работа            | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 7.   | имам можности за личен развој преку работата                                           | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 8.   | имам можности за континуирано напредување и усовршување                                | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 9.   | имам можности за реализација на сопствените потенцијали и способности                  | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 10.  | имам можности за самопотврдување (самореализација)                                     | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 11.  | имам можности за кариерно напредување                                                  | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |
| 12.  | овозможено ми е да посетувам разни обуки, семинари, предавања                          | 1                        | 2                       | 3                    | 4                           |

|     |                                                           |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|     | за проширување на<br>моите знаења и<br>вештини            |   |   |   |   |
| 13. | работата ме уназадува<br>и постојано „стојам“ во<br>место | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Каква е улогата на директорот како мотиватор во училиштето?**

| р.б. | Директорот како<br>мотиватор...                                                      | воопшто не<br>се<br>согласувам | главно не се<br>согласувам | главно се<br>согласувам | во<br>потполност<br>се<br>согласувам |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 1.   | во училиштето се<br>реализира<br>демократскиот стил на<br>раководење                 | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |
| 2.   | директорот го<br>овозможува моето<br>кариерно напредување<br>и личниот развој        | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |
| 3.   | директорот обезбедува<br>можности за<br>континуирано<br>напредување и<br>усовршување | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |
| 4.   | директорот постојано<br>ме насочува кон<br>остварување на целите                     | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |
| 5.   | имам одлична<br>комуникација и<br>соработка со<br>директорот                         | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |
| 6.   | работните задачи се<br>правилно и тимски<br>распределени и<br>дирижирани             | 1                              | 2                          | 3                       | 4                                    |

|     |                                                                                                                                    |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 7.  | директорот ја поттикнува соработката меѓу вработените, тимската работа ги подобрува човечките односи и развива добра работна клима | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.  | директорот ја поттикнува и ја остварува соработката со заедницата                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.  | при остварување на одредени цели, директорот наградува со паричен бонус                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | при остварување на одредени цели, директорот наградува со различни бенефиции                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | при реализација на одредени работни задачи директорот обезбедува подобри работни услови                                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | директорот го применува системот на награди и казни во училиштето                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | директорот ги прифаќа моите сугестии со цел да се заврши работата                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | директорот особено се залага за подобрување на квалитетот на работа во училиштето                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Средно училиште на Град Скопје, Георги Димитров<sup>а</sup> - Скопје  
(име на училиштето и средно образование)

број

Град Скопје  
(официјално име на училиштето)

Главна книга бр. XIX/12/2017 година

СВИДЕТЕЛСТВО

за завршена III класа година  
(со римски број и со букви)

Андреа Коевска  
(име и презиме на ученикот/ученицата)

свој/јерка на Топан роден/а на 14.2.2000 година  
(име на родител/наставникот)  
во Скопје општина Скопје  
држава Р. Македонија државјанство Р. Македонија  
во учебната 2016/2017 година по II клас пат учеше во III класа  
(со букви) (со римски број и со букви)  
година и го постигна следниот успех:

Наставни предмети

Успех

|                                          |             |     |
|------------------------------------------|-------------|-----|
| Македонски јазик и литература            | Одличен     | (5) |
| Математика                               | Многу добар | (4) |
| Англиски јазик                           | Одличен     | (5) |
| Германски јазик                          | Одличен     | (5) |
| Историја                                 | Одличен     | (5) |
| Физика                                   | Одличен     | (5) |
| Хемија                                   | Многу добар | (4) |
| Биологија                                | Одличен     | (5) |
| Спорт и спортски активности              | Одличен     | (5) |
| Линеарна алгебра и аналитичка геометрија | Многу добар | (4) |
| Алгебра                                  | Добар       | (3) |
| Програмски јазици                        | Одличен     | (5) |

Реализирани проектни активности од подрачјата:  
Иновации и претприемништво  
Литературни клубови и драмски сезони

Поведение

тримесно

Изостаноци:

оправдани 90

неоправдани 3

Според постигнатиот успех ученикот/ученичката заврши

III тримесно

година

(со римски број и со буква)

Гимназиско

(вид на образование)

природно-математичко А

(подрачје/структура/насока)

со општ успех

Одличен (4,58)

Во

Скопје

(место)

15. 6. 2017

(датум)

година

Дел. бр.

08-6/19

Раководител на паралелката

Занијера Николки

М. П

Директор

[Signature]

### ВЕРИФИКАЦИЈА

Училиштето е верифицирано со акт бр. 11-5197/3-01 од 28.01.2002 г.  
Министерство за образование и наука на Минист. за образование и наука

(датум)

година на

Образец број 17

Издавач: Биро за развој на образованието

Печата: АД „Киро Дамјанов“ - Битола



ЈЗУ Завод за Рехабилитација на слух, говор и глас - Скопје

Упат Бр. NH71853

Назив на здравствена установа

Број на лекторски дневник \_\_\_\_\_

Термин \_\_\_\_\_

## ИЗВЕШТАЈ НА СПЕЦИЈАЛИСТОТ

На \_\_\_\_\_

АНДРЕА КОЕВСКА

Презиме, име на родител/старател и име на осигуреното лице

3 1 2 - 6 9 3 3 7 8 - 0 0 2

Број на здравствена легитимација

1 4 0 2 0 0 0 4 5 5 0 1 0

Единствен матичен број

0 0 9 7 4 5 4 5 6

Единствен здравствен број на осигурениот

е утврден следниот наод (дијагноза) и мислење

Z00.1

Анамнеза

Лицето се јавува за проценка на квалитет на глас и издавање на мислење.

Упатство за натамошното лекување на осигуреното лице

Од ОРЛ преглед: Обострано подвижни гласилки со лесна хиперемија на лигавица по цело ларингеално стебло.

Од аудиометрија: Уреден наод на слух.

Од логопедскиот наод: Лицето поседува разбирлив, јасен и и пријатен глас. Гласот е оптимално интензивен, и е во физиолошки рамки. Се работи за глас кој е со адекватна флексибилност и тачност. Лицето има уредна фонетска организираности фонолошка функција. Лицето остварува уреден комуникативен и социјален тек на конверзација.

Во Скопје - Центар 22.03.2018 Година

Потпис и факсимил на лекар

АНА ПОПОСКА

802654





## РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Средно училиште на Град Скопје „Георги Димитров“ - Скопје  
(име на училиштето за средно образование)на Град Скопје  
(општина/Град Скопје)

Главна книга бр. XVIII/14 /20 16 година

## СВИДЕТЕЛСТВО

издана на 11 /Витора/ година  
(со римски број и со букви)

Андреа Коевска

(име и презиме на ученикот/ученицата)

син/ ќерка на Горан роден/а на 14.02. 2000 година  
(име на од родителот/старателот)

на Скопје општина Скопје

државна Р. Македонија државјанство Р. Македонија

на учебната 2015 /20 16 година по ГРБ пат учеше во 11 /Витора/ година  
(со букви) (со римски број и со букви)

година и го постигна следниот успех:

| Наставни предмети:            | Успех       |     |
|-------------------------------|-------------|-----|
| Македонски јазик и литература | додар       | 131 |
| Математика                    | Многу додар | 141 |
| Англиски јазик                | Многу додар | 141 |
| Германски јазик               | Одличен     | 151 |
| Историја                      | Одличен     | 151 |
| Географија                    | Многу додар | 141 |
| Физика                        | додар       | 131 |
| Хемија                        | Многу додар | 141 |
| Биологија                     | Многу додар | 141 |
| Социологија                   | Многу додар | 141 |
| Спорт и спортски активности   | Одличен     | 151 |
| Личовна уметност              | Одличен     | 151 |
| Музика уметност               | Одличен     | 151 |
| Етика                         | Одличен     | 151 |

Реализирани проектни активности од подготвител:

Иновации и истражувања

Личовно-истоварни активности

Поведение Сличително

Изостаноци: оправдани 81  
неоправдани 7

Според постигнатиот успех ученикот/ученичката заврши 11 / Втора / година  
(со римски број и со букви)

Гимназио  
(вид на образование) (подрачје/структура/насока)  
со општ успех 1440,7 годар (4,38)  
(образовен профил)

Во Скопје, 29.06. 2016 година  
(место) (датум)

Дел. бр. 08-6/47

Резултати од екстерното проверување

Наставни предмети

|                 |                |           |
|-----------------|----------------|-----------|
| <u>Историја</u> | <u>Одличен</u> | <u>15</u> |
| <u>Етика</u>    | <u>Одличен</u> | <u>15</u> |
|                 |                |           |
|                 |                |           |

Раководител на паралелката

М-р Веруца Јакимовиќ



Директор

ВЕРИФИКАЦИЈА

Училиштето е верифицирано со акт број  
Министерство за образование и наука

акт. бр. 11-5197/0-01 од 20.01.2002 г.  
на Минист. за образование и наука (датум) година на

Образец број 17

Издавач: Биро за развој на образованието

Печати: АД „Киро Дандаро“ - Битола



## РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Средно училиште на Град Скопје "Георгиј Димитров"

(име на училиштето за средно образование)

во Град Скопје

(општина/Град Скопје)

Главна книга бр. XVII/14 /20 15 година

## СВИДЕТЕЛСТВО

за завршена 1 (прва) година

(со римски број и со букви)

Андреа Коевска

(име и презиме на ученикот/ученичката)

син/ќерка на Торач

(име на родителот/старателот)

роден/а на 14.02.2000

година

во Скопје

општина Скопје

држава Р. Македонија

државјанство Р. Македонија

во учебната 20 14 /20 15 година по прв

(со букви)

пат учеше во 1 (прва)

(со римски број и со букви)

година и го постигна следниот успех:

## Наставни предмети:

## Успех

Македонски јазик и лингвистика

Многу добар

14

Математика

Многу добар

14

Англиски јазик

Одличен

15

Германски јазик

Одличен

15

Историја

Многу добар

14

Географија

Многу добар

14

Физика

Добар

13

Хемија

Многу добар

14

Биологија

Многу добар

14

Информатика

Добар

13

Спорти и спортистички активности

Одличен

15

Лична уметност

Одличен

15

Музика уметност

Одличен

15

Реализирани проекти и активности од организација:

Иноваци и креативност

Спорти и активности

Поведение Бригичерно

Изостаноци: оправдани 78  
неоправдани 1

Според постигнатиот успех ученикот/ученичката заврши 1 (џрџа) година  
(со римски број и со букви)

гимназио (вид на образование) подрачје/струка/насока

(образовен профил) со општ успех многу добар (4,07)

Во Скопје (место), 3.07. (датум) 2015 година

Дел. бр. 08-5/48

Резултати од екстерното проверување

Наставни предмети

Биологија  
Информатика

добар (3)  
добар (3)

Раководител на паралелката

Мр Верица Јакимовиќ



Директор

[Signature]

ВЕРИФИКАЦИЈА

акт. бр.11-5197/3-01 од 22.01.2002 г.

Училиштето е верифицирано со акт број на Минист. за образование и наука (датум) година на  
Министерство за образование и наука

Образец број 17

Издавач: Биро за развој на образованието

Печати: АД „Киро Дандаро“ - Битола