

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA UČENJE:
PRIMER SLOVENSКИH OSNOVNIH ŠOL**

Ljubljana, avgust 2009

PETRA OVEN

IZJAVA

Študentka Petra Oven izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.09.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	2
1.1 <i>Opredelitev nepridobitnih organizacij.....</i>	2
1.2 <i>Značilnosti nepridobitnih organizacij.....</i>	3
1.3 <i>Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami</i>	4
1.3.1 <i>Financiranje nepridobitnih organizacij kot vzvod motiviranja.....</i>	4
2 MOTIVACIJA.....	5
2.1 <i>Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	6
2.1.1 <i>Notranji dejavniki.....</i>	6
2.1.2 <i>Zunanji dejavniki</i>	7
2.2 <i>Motivacijske teorije</i>	7
2.2.1 <i>Motivacijska teorija Maslowa</i>	8
2.2.2 <i>Herzbergova dvofaktorska teorija</i>	9
2.2.3 <i>Adelferjeva teorija ERG.....</i>	9
2.3 <i>Težave pri motiviranju.....</i>	10
2.4 <i>Motivacija za učenje v osnovnih šolah</i>	10
3 RAZISKAVA O MOTIACIJI ZA UČENJE V OSNOVNIH ŠOLAH V SLOVENIJI	11
3.1 <i>Namen in cilji raziskave.....</i>	12
4 METODOLOGIJA IN OBDELAVA PODATKOV.....	13
4.1.1 <i>Vzorec</i>	14
4.2 <i>Analiza rezultatov vprašalnika</i>	15
4.2.1 <i>Analiza podatkov glede na izobrazbo učiteljev</i>	16
4.2.2 <i>Analiza podatkov glede na delovno dobo učiteljev</i>	19
DISKUSIJA	20
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz motivacijske hierarhične teorije Maslowa	8
--	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca glede na osnovno šolo.....	14
Tabela 2: Demografske značilnosti vzorca glede na starost	14
Tabela 3: Demografske značilnosti vzorca glede na spol	14
Tabela 4: Demografske značilnosti vzorca glede na izobrazbo	14
Tabela 5: Demografske značilnosti vzorca glede na delovno dobo	15
Tabela 6: Prikaz skupnih rezultatov	15
Tabela 7: Prikaz rezultatov glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih v osnovnih šolah.....	16
Tabela 8: Prikaz rezultatov glede na delovno dobo zaposlenih v osnovnih šolah	19

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK	1
PRILOGA 2: REZULTATI ANALIZE GLEDE NA DELOVNO DOBO UČITELJEV	3

UVOD

Hiter tehnološki razvoj, nov način komuniciranja zaradi razvoja informacijske tehnologije in globalizacija povzročajo, da znanje hitro zastareva. Če želimo biti v koraku s časom moramo neprestano izpopolnjevati in dopolnjevati naše znanje. Uspešnost podjetij je odvisna od inovativnih, kreativnih in samoiniciativnih posameznikov, ki z nenehnim obnavljanjem znanja ne izboljšujejo samo kvaliteto dela, ampak tudi kakovost svojega življenja in osebno rast. Ker je izobraževanje eden temeljnih virov pridobivanja znanja, so osnovnošolski učitelji ključen element pri izobraževanju bodočih intelektualcev. Zato je motivacija osnovnošolskih učiteljev za stalno učenje zelo pomembna.

Namen diplomskega dela je raziskati, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na učenje osnovnošolskih učiteljev glede na posamezne demografske dejavnike. Zanimale so me predvsem razlike med odgovori zaposlenih pri demografskih dejavnikih stopnje izobrazbe in delovne dobe. Želela sem tudi preučiti, ali učitelje bolj motivirajo notranji ali zunanji motivacijski dejavniki. Prav tako sem želela preučiti, kateri motivacijski dejavniki so učiteljem pri učenju bolj in kateri manj pomembni.

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, kaj motivira osnovnošolske učitelje za nadaljnje učenje in izobraževanje po končani formalni izobrazbi. Glede na to, da v nepridobitnih organizacijah dobiček ni cilj, me je zanimalo, kateri motivacijski dejavniki bistveno vplivajo na nadaljnje učenje učiteljev.

Moje diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem najprej opredelila splošne pojme, ki se nanašajo na nepridobitne organizacije, motivacijo in učenje. V nadaljevanju sem opisala značilnosti nepridobitnih (neprofitnih) organizacij, razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami, motivacijske teorije (Maslowova, Herzbergova, Adlerjeva teorija) in njihov prispevek k motivaciji za učenje učiteljev v osnovnih šolah ter dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in nazadnje še težave, ki se lahko pojavijo pri motiviranju zaposlenih. V empiričnem delu diplomskega dela sem se osredotočila na analizo rezultatov vprašalnika, ki sem ga sestavila za učitelje osnovnih šol. Ugotavljala sem, kateri motivacijski dejavniki pomembno vplivajo na učenje učiteljev glede na posamezne demografske dejavnike.

V sklepu bom podala ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi primerjave razlik v pomembnosti motivacijskih dejavnikov glede na demografske dejavnike ter nakazala možne izboljšave in rešitve v zvezi s tem.

1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije v sodobnem svetu zavzemajo vse bolj pomembno mesto in ne le to, vse težje jih je tudi razlikovati od pridobitnih. Rus (1994, str. 959) jih opredeljuje kot "nepridobitne oziroma nedobičkonosne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev."

Zajemajo vse organizacije, ki so oproščene plačevanja davkov in katerih prvotni namen je koristiti družbi. Dimovski (2002, str. 695) k njim prišteva državne, regijske in lokalne organe oblasti, javna podjetja oziroma javne gospodarske družbe, kot so bolnišnice, muzeji, šole, združenja, kulturne ustanove, verske skupnosti, dobrodelne organizacije in podobne organizacije. Tudi šole, ki so predmet moje raziskave niso namenjene same sebi, ampak opravljajo določeno nalogo v družbi ter zadovoljujejo potrebe posameznika in družbe. Gidron, Kramer in Salamon (1992, str. 7) razlagajo, da vlada zaradi različnih omejitev ne more zadovoljevati vseh potreb manjšine. Zato se začnejo pripadniki te "manjšine", z enakimi interesi združevati v nepridobitno organizacijo. Hall (1992, str. 28) pravi, da se ustanovitelji nepridobitnih organizacij, za dosego koristi združujejo iz treh razlogov:

- da izvršujejo javna dela, ki jim jih je dodelila država;
- da zadovoljijo potrebo po storitvah ali drugih materialnih dobrinah, ki jih ne država ne druge pridobitne organizacije ne morejo zadovoljiti na trgu;
- da vplivajo na politiko države, gospodarstva in drugih nepridobitnih organizacij.

Trunk-Širca in Tavčar (2000, str. 3) poudarjata, da nepridobitne organizacije¹ opredeljujejo cilj oziroma namen delovanja v javnem interesu in zagotavljajo storitve ali dobrine, ki predstavljajo pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote ter hkrati tudi posameznikov v tej družbi. Torej lahko rečemo, da niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, temveč za izpolnjevanje poslanstva organizacije. Žnidaršič Kranjc (1996, str. 9) poudarja še dejstvo, da morajo imeti tudi nepridobitne organizacije opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem vedenju in delovanju na poti k zastavljenim ciljem.

Kolarič (2002, str. 14) deli nepridobitne organizacije na javne nepridobitne organizacije in zasebne nepridobitne organizacije. Naloga javnih nepridobitnih organizacij je opredelitev ciljev in ravnanja v družbenem interesu, ki se uresničujejo skozi javne organizacije, kot na primer šole in vrtci. Rezultat je javno dobro, ki mora biti dostopno vsem pod enakimi pogoji (socialna varnost, zagotavljanje nacionalnega minimuma). Zasebne nepridobitne organizacije

¹ Nepridobitno dejavnost v Sloveniji opredeljuje več predpisov: Zakon o zavodih, Zakon o gospodarskih javnih službah, Zakon o društvih, Zakon o ustanovah in Zakon o davku od dobička pravnih oseb.

pa so lahko namenjene tako javnemu kot tudi skupnemu interesu. V obeh primerih gre za poudarek splošnega družbenega interesa, skupni rezultat delovanja teh organizacij je torej skupno dobro ali koristno.

1.2 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Kolarič, Črnak Meglič in Vojnovič (2001) so mnenja, da se v literaturi za označevanje organizacij nepridobitnega sektorja uporabljajo zelo različni izrazi: nevladne, nepridobitne, javne, dobrodelne, neodvisne, iz davkov izvzete, nedobičkonosne, nepridobitne ali volonterske organizacije. Vsak izmed izrazov izpostavi eno od karakteristik in zanemari druge karakteristike nepridobitne organizacije. Tako v praksi, kot tudi v raziskovanju se pogosto uporabljata izraza nevladne in nepridobitne organizacije. Tavčar (2005, str. 17) določa tri opredelitve nepridobitnih organizacij, in sicer **zakonsko** (glede na veljavno zakonodajo posamezne države) **ekonomsko** (nepridobitne organizacije, ki prejemajo več kot polovico prihodkov z donacijami posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij) in **funkcionalno** (delovanje nepridobitne organizacije v smislu zagotavljanja javnih dobrin).

Glede na to, da so nepridobitne organizacije ustanovljene s strani države, se pojavlja tudi pomembnost političnih vplivov, česar v pridobitnih organizacijah, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih pravnih oseb ni. Druga značilnost nepridobitnih organizacij se kaže v odsotnosti možnosti izbire strategij in ciljev, medtem ko so te možnosti v pridobitnih organizacijah povsem v njihovih rokah in s tem njihova lastna izbira. Naslednjo pomembno značilnost predstavlja pri nepridobitnih organizacijah odsotnost pridobitnega motiva, medtem, ko je v pridobitnih organizacijah pridobitni motiv, torej zaslužek zagotovo zelo pomemben. Za nepridobitne organizacije so značilni še tendenca k produkciji storitev, problem zbiranja sredstev, specifičnost vodenja, organizacije in odgovornosti (Tricker, 1994, str. 422). Horak (1995, str. 17) imenuje organizacije, ki ne delijo dobička glede na njihovo pravno ureditev pravno ureditev: *"not profit distributing organizations"*.

Kolaričeva (1997, str. 18) je v skladu z klasifikacijsko shemo ICNPO², določila osemnajst področij delovanja slovenskih neprofitnih organizacij: kultura in umetnost, šport in rekreacija, socialna in zdravstvena varnost/blaginja, ekonomski, socialni in prostorski razvoj, izobraževanje in raziskovanje, okolje, živali, pravo in zagovorništvo, mednarodno področje, poslovno, menedžersko področje, poklicno področje, tehnično področje, področje nabiranja finančnih sredstev, področje požarne varnosti, vojaško področje, versko področje, etnično področje in ostalo.

²Angl. *The International Classification of Nonprofit Organizations*: Mednarodna klasifikacija o nepridobitnih organizacijah.

1.3 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Največje razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami se kažejo v poslanstvu in ciljih, merjenju izidov, načinu strateškega delovanja in managementu. Cilji pridobitnih organizacij so poslovanje za dobiček, rentabilnost in povečevanje premoženja, ki je v taki organizaciji merilo uspešnosti njihovega delovanja. Cilji nepridobitnih organizacij pa so predvsem obseg in kakovost storitev za njihove uporabnike. Cilji se torej razlikujejo v ravno taki meri, kot se razlikujejo tudi interesi obeh vrst organizacij.

Vodilni in izvršni management je v pridobitnih organizacijah izbran na osnovi strokovnih referenc in izkušenj, v nepridobitnih pa po političnih in interesnih merilih. Kar se tiče strategij, so le te v pridobitnih organizacijah dolgoročne, medtem ko so v nepridobitnih organizacijah kratkoročnejše. Tudi financiranje obeh vrst organizacij se razlikuje. Pridobitne organizacije si s tržno dejavnostjo same priskrbijo finančna sredstva, nepridobitne pa lahko le izjemoma pridobivajo sredstva od uporabnikov, ponavadi pa prejemajo delno ali v celoti sredstva iz javnih virov. Tudi plače in nagrade zaposlenih so v nepridobitnih organizacijah omejevale in nadzorovane, medtem ko v pridobitnih niso (Trunk Širca, 1998, str. 9-13).

1.3.1 Financiranje nepridobitnih organizacij kot vzvod motiviranja

Kot smo že omenili, je ena izmed posebnosti nepridobitnih organizacij njihovo financiranje, saj ne morejo preživeti s prodajo storitev oz. izdelkov in so zaradi tega odvisne od svojih darovalcev, sponzorjev oziroma donatorjev. Ugotovili smo že tudi, da temeljni cilji delovanja nepridobitnih organizacij niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje poslanstva organizacije. S svojimi storitvami, ki so pogojene s povečanjem splošne blaginje družbe ne pridobijo dovolj sredstev za delovanje, predvsem zaradi prodaje pod dejansko ceno. Zato si morajo poiskati druge vire za preživetje. Trunk-Širca in ostali (2000, str. 101) poudarjajo, da vsaka nepridobitna organizacija za svoje delovanje potrebuje finančna sredstva, s katerimi krije stroške, ki nastajajo s poslovanjem in na drugi strani omogoča nepridobitni organizaciji širjenje obsega ter vsebine delovanja.

Vprašajmo se torej, od kod lahko nepridobitne organizacije dobijo finančna sredstva. Kolarič, in drugi (2002, str. 85) navajajo naslednje vire financiranja nepridobitnih organizacij v Sloveniji: članarine, donacije posameznikov in podjetij (tujih in domačih), lastne ekonomske aktivnosti organizacij, državne subvencije in dotacije (na državni in lokalni ravni), sredstva, pridobljena od pokojninskih skladov in skladov za zdravstveno zavarovanje, prihodki, pridobljeni od prodaje srečk pri nacionalni loteriji (namenjeni organizacijam za pomoč prizadetim).

Pri pridobivanju finančnih sredstev je zagotovo najpomembnejši osebni stik z donatorjem. Naj poudarimo še, da donatorji namenjajo sredstva nepridobitnim organizacijam iz različnih razlogov, vendar v zameno pričakujejo tudi koristi, ki pa so predvsem družbene in psihološke

narave in le v redkih primerih ekonomske narave. Kotler in Andreasen (1991, str. 287) poudarjata, da je darovanje finančnih sredstev za razliko od fundacij za podjetja predvsem vzporedna in ne glavna dejavnost, pri tem uporabljajo več oblik darovanja in predvsem dajejo večji poudarek tudi povračilnim učinkom delovanj. V nekaterih primerih se odločijo tudi za dolgoročnejše financiranje s pričakovanjem morebitnega partnerstva, s čemer si lahko zagotovijo nadzor nad delovanjem organizacije in večjo vlogo pri odločanju.

Pri darovanju in sprejemanju finančnih sredstev je pomembna verodostojnost dela organizacije in povratna informacija o porabi pridobljenih prispevkov, ki mora vsebovati podatke o smiselnosti zbiranja sredstev in koristnosti uporabe za donatorje. Svetlik (1994), navaja določene prijeme, s katerimi lahko organizacije pritegnejo darovalce in jim omogočijo osrednje vloge pri poslovanju: obveščanje o načrtih in programih organizacije, pisne in ustne zahvale za prejeta darila, obveščanje o porabi zbranih sredstev, včlanjevanje v klube darovalcev, organiziranje letnih in občasnih srečanj darovalcev, poimenovanje objektov, zgrajenih s sredstvi velikih darovalcev, simbolična darila za velike darovalce, vključevanje darovalcev v upravne odbore organizacije, podeljevanje vlog svetovanja darovalcem in podobno.

Kolarič (1995, str. 79) poudarja tudi, da v Sloveniji še vedno velja precej visoka stopnja državne kontrole nad delovanjem prostovoljnih organizacij in društev, čeprav naj bi bila pluraliteta pridobivanja finančnih sredstev prvi pogoj za avtonomnost organizacij. Ob vsem tem pa so državna sredstva za pomoč organizacijam vedno nižja in ravno tako je nizka tudi komunikacija med nepridobitnimi organizacijami in državo, ki na tak način kaže nezanimanje za ta sektor.

2 MOTIVACIJA

Marentič-Požarnik (1980, str. 81) motivacijo opredeljuje kot "proces izzivanja (zbujanja) človekove aktivnosti, njenega usmerjanja na določene predmete in uravnavanja, da bi se dosegli določeni cilji. Gibalne sile, ki aktivnosti izzivajo, krepijo in usmerjajo v cilje, imenujemo motive". Uhan (2000, str. 11) meni, da je motiv razlog za hotenje, da človek deluje in motivacijo razlaga kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. V tem primeru je motivacija spodbujanje motivov, ki so nastali na podlagi človekovih potreb. Radovan (2003, str. 5) pa trdi, da naj bi imela motivacija dve temeljni funkciji: usmerjanje in spodbujanje.

Tudi pri kriterijih razvrščanja motivov različni strokovnjaki uporabljajo različne kriterije. Lipičnik (1998, str. 156-157) uporablja tri glavne kriterije za razvrščanje motivov. Prvi se nanaša na vlogo, ki jo imajo različni motivi v človekovem življenju (primarni motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki človeku omogočajo da preživi in sekundarni motivi, ki v človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni; v primeru, da jih človek ne zadovolji, pa ne ogrožajo njegovega življenja). Drugi kriterij loči motive glede na

nastanek (podedovani in pridobljeni motivi). Tretji kriterij pa razvršča motive glede na razširjenost med ljudmi (univerzalni motivi, ki jih opažamo pri vseh ljudeh; regionalni motivi, ki so jih opažamo samo na določenih območjih in individualni motivi, ki jih opazimo samo pri posameznikih).

Lipičnik (1998, str. 157) določa tri skupine silnic, ki sprožajo motive in s tem usmerjajo človekovo aktivnost. V prvo skupino uvršča primarne biološke potrebe, ki omogočajo preživetje; v drugo skupino uvršča primarne socialne potrebe, katerih delovanje je nujno za nemoteno človekovo življenje v družbi; v tretjo skupino pa uvršča sekundarne motive, med katere sodijo: navade, stališča in interesi (ti motivi se nanašajo na socialni del človekovega življenja in so individualni).

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo za učenje zaposlenih v nepridobitnih organizacijah vpliva veliko dejavnikov. Izpostavila bi predvsem starost, spol, željo po novem znanju in spretnostih, predhodna izobrazba, socialno okolje, organizacijske spremembe, medsebojne odnose v organizaciji, podporo organizacije in seveda željo po višjem dohodku, napredovanju, samostojnosti ipd. Lipičnik (1998, str. 162-163) loči tri glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, med katere sodijo individualne potrebe, vrednote in interesi, ki jih človek že ima ko pride na delo; lastnosti/značilnosti dela, ki predstavljajo različne zmožnosti, značilnost nalog, avtonomija, povratne informacije in prepoznavanje nalog ter organizacijska praksa, ki jo sestavljajo pravila, managerska praksa, politika podjetja in sistem nagrajevanja. Vsi ti dejavniki se med seboj prepletajo, managerji pa jih morajo razumeti in znati uporabiti, pri motiviranju ljudi za delo in učenje.

Poleg posameznikovih spretnosti in sposobnosti pri doseganju želenih rezultatov in ciljev je pomembna tudi motivacija. Radovan (2002, str. 10) meni, da je motivacija zaposlenih za učenje odvisna predvsem od povezave osebnih ciljev z osebnostjo in identiteto posameznika, na drugi strani pa tudi od okolja, ki posameznika spodbuja oziroma zavira pri uresničevanju teh ciljev.

Avtorji delijo dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za učenje v dve kategoriji: notranje oziroma subjektivne dejavnike in zunanje oziroma objektivne dejavnike. Na podlagi te delitve razlikujejo tudi dve vrsti motivacije: notranjo oz. intrinzično in zunanjo oz. ekstrinzično motivacijo.

2.1.1 Notranji dejavniki

Dejavnike, ki izvirajo iz posameznikove osebnosti oziroma iz njega samega uvrščamo med notranje dejavnike. Marentič Požarnik (1980, str. 10-11) razlikuje dve temeljni vrsti notranjih dejavnikov motivacije za učenje: fiziološke in psihološke dejavnike. Med fiziološke dejavnike uvršča posameznikovo zdravstveno stanje in počutje, med psihološke dejavnike pa

zanimanje za izobraževanje, prirojene in pridobljene sposobnosti, predhodno znanje in učne navade, spretnosti pridobivanja novih znanj ter cilje in vrednote, ki so povezane z izobraževanjem. Valentinčič (1983, str. 46) trdi, da je ena od ključnih prvin, ki vplivajo na motivacijo ljudi za učenje želja po znanju in izpopolnjevanju, ki je povezana z željo po poklicnem in osebnem napredovanju. Spodbujanje notranjih dejavnikov motivacije je pomembno pri motivaciji za učenje pri posamezniku.

2.1.2 Zunanji dejavniki

Dejavniki, ki izhajajo iz okolja, v katerem posameznik živi oziroma tisti, na katere le-ta nima neposrednega vpliva so zunanji dejavniki motivacije za učenje. Eden od teh dejavnikov je socialno okolje. Po Krajncu (1982, str. 165-168) se hierarhija socialno pogojenih motivov za učenje spreminja v odvisnosti od okolja, v katerem živi posameznik. Zaposlitev oziroma delodajalec je prav tako eden izmed dejavnikov, ki vpliva na motivacijo za učenje. Kaže se v dohodkih in izobrazbi pripadnikov organizacije. Delodajalci v današnjem času namenjajo veliko več sredstev za učenje in izobraževanje zaposlenih, kot v preteklosti. Saj so izobrazba, učenje in izkušnje ključ do uspeha posameznika in s tem posledično tudi uspeha organizacije.

2.2 Motivacijske teorije

Veliko število teorij se ukvarja z raziskovanjem motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje ljudi. Različni dejavniki različno vplivajo na različne ljudi, zato lahko trdimo, da ima vsak posameznik svoj lasten model motivacije, na katerega vplivajo posameznikove želje, pričakovanja, potrebe in interesi. Trevnova (1998, str. 113) trdi, da si vsaka teorija prizadeva razložiti vzroke za ljudi in procese, ki povzročijo to vedenje ter teorije razdeli v dva sklopa. V prvi sklop umešča teorije, ki skušajo razložiti, kaj motivira vedenje (vsebinske teorije), v drugi sklop pa umešča teorije, ki razlagajo kako motivirati vedenje (procesne teorije).

Naj najprej omenim procesne motivacijske teorije, čeprav predstavljajo nadgradnjo vsebinskih teorij, ker se bom v svojem diplomskem delu osredotočila na vsebinske motivacijske teorije. Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev in poudarjajo pomen odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi lastnih ciljev. Nanašajo se na posameznikovo zaznavanje okolja in na načine kako to dojetje naprej tolmači in razume, imenujemo jih tudi kognitivne motivacijske teorije (Marentič-Požarnik, 2000, str. 186). Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 580) trdi, da te teorije pojasnjujejo ključne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako kot se in v delovanje vlagajo določen napor. Med procesne motivacijske teorije uvrščamo: Vroomovo motivacijsko teorijo (teorija pričakovanj), McGregorjevo teorijo X in teorijo Y in teorijo ekonomske motivacije.

Vsebinske teorije se usmerjajo predvsem na proučevanje človeških potreb, ki povzročijo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na sam proces,

skozi katerega to počnejo. Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 559) poudarja, da se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi in poudarjajo individualne značilnosti posameznika. Če vodilni v organizaciji razumejo potrebe zaposlenih in jim pomagajo uresničiti le te, jih znajo spodbujati pri uresničevanju njihovih ciljev ter hkrati ciljev organizacije lahko s tem izpolnijo ključne pogoje za uspeh organizacije. Med vsebinske motivacijske teorije spadajo: motivacijska teorija Abrahama H. Maslowa, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija in Adelferjeva teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth), ki jih bom v nadaljevanju na kratko predstavila.

2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ena od najbolj znanih in proučevanih motivacijskih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow. Temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta: 1.) obstaja pet temeljnih skupin potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju) in 2.) temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju (Maslow, 1954, povzeto iz Maslow, 1998).

Lipičnik (1998, str. 164) navaja Maslowovo trditev, ki predvideva, da mora posameznik najprej zadovoljiti primarne biološke motive (npr. potre po hrani, itd.), šele ko so te zadovoljene se pojavijo višje potrebe, ki si nato sledijo v določenem zaporedju: potreba po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju in potreba po samopotrjevanju (Maslow, 1954, povzeto iz Maslow 1998).

Slika 1: Prikaz motivacijske hierarhične teorije Maslowa



Vir: Maslow A. H., Stephens D. C., Heil G. (1998). Maslow on management. New York [etc.]: J. Wiley.

Torej šele zadovoljitev potreb na nižji ravni začne človeka spodbujati naslednje, višje vrste potreb (Lipovec, 1987, str. 113). Management v organizacijah se trudi ugotoviti, k čemu bodo zaposleni težili v naslednjem obdobju, zato preučuje stopnje zadovoljevanja motivov zaposlenih. Po Lipičniku (1998, str. 164) je motivacijska teorija Maslowa pomembna za managerje, ker lahko na podlagi vprašalnikov ugotovijo, na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Uhan (1989, str. 191) pa poudarja, da je motivacijska teorija Maslowa sicer koristen pripomoček za preučevanje motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito

motiviranje delavcev, vendar pa ni teorija, ki naj bi absolutno veljala v vsakem obdobju in v vsakem območju.

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg (1959, povzeto po Traven, 2001) je raziskoval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih oziroma kaj motivira ljudi za delo. Ugotovil je, da lahko razdeli vse motivacijske dejavnike v dva sklopa: higienike in motivatorje. Teorija se zato imenuje dvofaktorska teorija.

Po Herzbergu so higieniki dejavniki, ki so nujno potreben pogoj za delo. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo, vendar sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak le odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so v delovnem okolju navzoči, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje. Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo želene rezultate. Herzberg je trdil tudi, da skoraj ni dejavnika, ki bi deloval samo kot higienik ali samo kot motivator.

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 168) poudarjata, da imajo managerji s Herzbergovo motivacijsko teorijo v rokah dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi izzovejo aktivnosti ali odzive pri posameznikih in higienike, s katerimi dosežejo zadovoljstvo zaposlenih in odstranijo napetosti pri delu.

2.2.3 Adelferjeva teorija ERG³

Trevenova (1998, str. 119) navaja, da je Adelfer dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami in določil tri skupine temeljnih potreb. V prvo skupino po Adelferju (1972) sodijo potrebe po obstoju, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. V drugo skupino je uvrstil potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi, ki vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali. V tretjo skupino pa je uvrstil potrebe po razvoju, ki odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino po Adelferju sodijo Maslowe potrebe po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

Glede na to teorijo si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju. Ta teorija upošteva tudi, da se lahko vse tri skupine potreb

³ Angl. *existence, relatedness, growth*: obstoj, pripadnost, osebni razvoj.

pojaviijo hkrati, upošteva individualne razlike med posamezniki in dejstvo, da na prednost zadovoljevanja potreb vpliva tudi različno kulturno okolje in posameznikova izobrazba.

2.3 Težave pri motiviranju

Do sedaj smo ugotovili, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna za uspešnost delovanja organizacije. Kljub temu pa se pojavljajo določene težave pri motiviranju. Po Lipičniku (1998, str. 178) so lahko usodne predpostavke, da je vsaka nova ideja, ki prihaja od spodaj sumljiva, nekonstruktivno kritiziranje in vsako opozarjanje na nepravilnosti znak neuspešnosti, da je obvladovanje in kontroliranje situacije v prvem planu, če informacije ne krožijo, da morajo zaposleni čim hitreje izvajati odločitve nadrejenih in da samo manager ve kaj je pomembno za delo.

Težave pri motiviranju se lahko pojavijo tudi na področju nagrajevanja, kadar plača zaposlenih ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, če zaposleni menijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen in če plača izgubi prvotni namen. Lipičnik poudarja, da se težavam pri motiviranju lahko izognemo z določenimi prijemi: zavedanjem, da je treba motivacijo stalno vzdrževati in obnavljati ter z medsebojnim zaupanjem v organizaciji. Če želi management uspešno reševati motivacijske probleme, mora izbirati le tista organizacijska orodja, ki pripadajo kulturi organizacije v kateri deluje. Zato mora najprej razviti tako organizacijsko kulturo, v kateri se bodo zaposleni dobro počutili, saj bo le tako management lahko vplival na ravnanje zaposlenih.

2.4 Motivacija za učenje v osnovnih šolah

Valentinčič (1983, str. 32) s pojmom učenje "zajema najširši proces spreminjanja človeka in njegove dejavnosti pod vplivom izkušenj, načrtno in nenačrtno pridobljenega znanja, doživetij in spoznanj. **Izobraževanje** je samo del tega procesa. Zanj je značilna načrtnost in sistematičnost, s katero človek osvaja novo znanje, si pridobiva spretnosti in navade, ob tem pa si oblikuje tudi celotno osebnost".

Glede na to, da učitelji v osnovnih šolah nudijo podlago izobraževanju bodočih intelektualcev, je motivacija za njihovo nenehno učenje zagotovo zelo pomembna. Torej lahko glede na motivacijske teorije zaključimo, da posamezniki stremijo h kontinuirani osebnostni rasti, ki je odgovor na konkurenčno okolje v katerem živijo. Osebni interesi in cilji so pri vsakem posamezniku različni, motiv za učenje pa mora najprej nastati pri vsakem posamezniku. S to željo človek nadaljuje proces učenja in osebnostne rasti na strokovnem področju. Osveščenost in samoiniciativnost pri skrbi za osebno rast sta predpogoj za uspešen razvoj in zadovoljstvo posameznika.

Omenjene motivacijske teorije pri možnosti za učenje učiteljev o osnovnih šolah nakazujejo naslednje trditve in sicer; da učitelji delajo dobro, ko imajo možnost za:

- osebnostno rast z možnostjo učenja: ta dejavnik je še posebno pomemben pri mladih

ljudeh, povezan je s prihodnostjo, omogoča napredovanje, daje občutek konkurenčnosti in samozvesti;

- spopadanje z novimi izzivi: večina ljudi se ob ponavljajočih se delih sčasoma dolgočasi in novi izzivi so med najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva pri delu;
- pridobitev priznanja za uspehe pri delu: priznanje je lahko formalno ali neformalno, pomembna je povratna informacija o rezultatih posameznikovega dela in s tem o koristnosti njegovega delovanja v organizaciji;
- neodvisno delo: občutek, da je posameznik odgovoren za celotno nalogo, predstavlja močno spodbudo za nadaljnje učenje;
- področje dela, ki je privlačno samo po sebi: večina ljudi ima rado svoje delo zaradi narave svojega poklica, za katerega so se odločili (npr. delo z ljudmi, številkami, itd.).

Osebnostna rast in možnost učenja sta med temi dejavniki zagotovo na prvem mestu.

Vlogi vodstva in posameznika pri motivaciji za učenje sta povezani/sinergični. Torej lahko trdimo, da so bistvene naloge managementa:

- komuniciranje z zaposlenimi glede ciljev in strategij,
- skrb za identifikacijo zaposlenih s politiko vodstva,
- podpiranje izobraževalnih programov,
- osebni zgled pri kontinuiranem izobraževanju,
- in spremljanje rezultatov izobraževanja.

Vloga vsakega posameznika pa je:

- samoanaliza (poznavanje in opredelitev lastnih interesov za strokovni razvoj),
- samoiniciativnost,
- samopromocija,
- uporaba pridobljenih znanj v praksi,
- in prenašanje znanja na sodelavce.

3 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZA UČENJE V OSNOVNIH ŠOLAH V SLOVENIJI

Raziskavo o motivaciji zaposlenih (učiteljev) za učenje v osnovnih šolah sem opravila na treh osnovnih šolah. Na Osnovni šoli Vodmat je v raziskavi sodelovalo 32 učiteljev, na Osnovni šoli Kolezija 34 učiteljev in na Osnovni šoli Brezovica pri Ljubljani 33 učiteljev.

Podatke sem zbiral s pomočjo vprašalnikov (Priloga 1). Od razdeljenih 130, je vprašalnike izpolnilo 99 učiteljev z vseh treh osnovnih šol. Vprašalniki so bili v pisni obliki. Od tega je bilo 32 izpolnjenih vprašalnikov vrnjenih iz osnovne šole Vodmat, 34 izpolnjenih vprašalnikov iz osnovne šole Kolezija in 33 izpolnjenih vprašalnikov iz osnovne šole Brezovica.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so anketiranci ocenjevali pomen motivacijskih dejavnikov, ki posameznika vodijo pri učenju glede na pomembnost. Na Likertovi lestvici so obkrožali številko pri posameznem motivacijskem dejavniku, pri čemer je: 1 (nepomembno) in 5 (zelo pomembno).

Nazadnje so imeli anketiranci tudi možnost, da sami vpišejo svojo izbiro motivacijskih dejavnikov in jih ovrednotijo od 1 (nepomembno) do 5 (pomembno). To je storilo 12 zaposlenih od skupaj 99 zaposlenih.

V drugem delu vprašalnika so anketiranci izpolnjevali še demografske podatke, in sicer: spol, starost, stopnjo izobrazbe in leta delovne dobe.

3.1 Namen in cilji raziskave

V diplomskem delu sem se osredotočila na ocenjevanje predstavljenih desetih motivacijskih dejavnikov, ki učitelje vodijo pri učenju, glede na pomembnost posameznega dejavnika. V vprašalnik so bili vključeni naslednji dejavniki: višina plače, zahteve šole, pomoč sodelavcev, možnost soodločanja, napredovanje, zanimanje za strokovno področje, samostojnost dela in neodvisnost, novi izzivi, ustvarjalnost in pridobivanje novega znanja. Poleg tega sem jim želela dati možnost, da lahko dopišejo tudi svojo izbiro motivacijskih dejavnikov.

Pri analizi rezultatov raziskave sem najprej za vsak motivacijski dejavnik, glede na posamezne demografske dejavnike izračunala aritmetično sredino in standardni odklon.

V empiričnem delu svojega diplomskega dela sem najprej predstavila rezultate izračunov na podlagi deskriptivne statistike. V nadaljevanju sem predstavila še rezultate po pomembnostih motivacijskih dejavnikov, ki vodijo učitelje pri učenju glede na posamezne demografske dejavnike in jih med seboj primerjala. Nazadnje sem predstavila tudi statistično pomembne razlike med posameznimi motivacijskimi dejavniki, glede na demografske dejavnike.

Ničelni hipotezi sta:

- učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) več pomenijo zunanji motivacijski dejavniki (višina plače, zahteve šole, napredovanje in pomoč sodelavcev), v primerjavi z notranjimi motivacijskimi dejavniki (možnost soodločanja, zanimanje za strokovno področje, samostojnost dela in neodvisnost, novi izzivi, ustvarjalnost in pridobivanje novega znanja). Učiteljem z višjo stopnjo izobrazbe (univerzitetna izobrazba, specializacija, magisterij, doktorat) pa notranji motivacijski dejavniki pomenijo več kot zunanji;
- učiteljem s krajšo delovno dobo (od 0 do vključno 20 let) zunanji motivacijski dejavniki (višina plače, zahteve šole, napredovanje in pomoč sodelavcev) manj pomenijo kot notranji motivacijski dejavniki (možnost soodločanja, zanimanje za strokovno področje, samostojnost dela in neodvisnost, novi izzivi, ustvarjalnost in

pridobivanje novega znanja). Učiteljem z daljšo delovno dobo (od 21 let naprej) pa več pomenijo zunanji motivacijski dejavniki v primerjavi z notranjimi.

Cilj raziskave je torej ugotoviti, kako posamezni demografski dejavniki vplivajo na motivacijo za učenje pri posamezniku (učitelju), ali se ti med seboj razlikujejo in kakšne so te razlike.

4 METODOLOGIJA IN OBDELAVA PODATKOV

V anketi, ki sem jo razdelila učiteljem, sem uporabila Likertovo lestvico stališč. Likertova lestvica stališč je metoda skaliranja stališč, ki jo uporabljamo pri pedagoškem raziskovanju stališč učiteljev, učencev ali drugih oseb, ko je ugotavljanje stališč samo osnovni namen. Stališča lahko ugotavljamo tudi z intervjujem ali anketo. Pri svojem diplomskem delu sem uporabila anketo. Pri analizi odgovorov na postavljena vprašanja sem ugotavljala, koliko učiteljev ima tako ali drugačno stališče.

Pri praktični uporabi instrumenta Likertovega tipa v raziskovalne namene ne opiramo analize samo na celotne individualne rezultate. Zanima nas tudi korelacija med odgovori na različne izjave: za posamezne izjave preizkusimo statistično pomembnost razlik v odgovorih, ki jih dobimo na različnih vzorcih oseb v istih okoliščinah ali na istem vzorcu pri dveh merjenjih v različnih okoliščinah ipd. S tako analizo lahko dobro izrabimo diagnostične lastnosti te lestvice.

Podatki so bili obdelani s pomočjo računalniškega programa SPSS za Windows (angl. *Statistical Package for Social Sciences*).

Opravila sem deskriptivno statistiko: izračun aritmetične sredine in standardne deviacije/odklona. Nato sem s pomočjo Kolmogorov-Smirnov testa preverila normalnost distribucije odgovorov. Rezultati Kolmogorov-Smirnovega testa za preverjanje normalnosti razporeditve so pokazali, da tako pri stopnji izobrazbe, kot tudi pri delovni dobi porazdelitev podatkov statistično pomembno odstopa od normalne ($p > 0,05$), zato sem pri nadaljnjem računanju razlik uporabila T-test. Najpogostejša meja za statistično pomembnost rezultatov je v strokovni literaturi 0,05 (5% stopnja tveganja), sledi ji malo manj pogosta 0,01 (1% stopnja tveganja) (Hyde, 2001).

S T-testom sem poskušala ugotoviti, kako se motivacijski dejavniki (razdeljeni so na zunanje in notranje) učiteljev z nižjo stopnjo izobrazbe razlikujejo od tistih z višjo stopnjo izobrazbe. In kako se motivacijski dejavniki učiteljev z krajšo delovno dobo razlikujejo od tistih z daljšo delovno dobo.

4.1.1 Vzorec

V raziskavo so bile vključene tri osnovne šole. Vzorec raziskave zajema 99 zaposlenih v:

- Osnovni šoli Vodmat, Potrčeva 1, 1000 Ljubljana: 32 zaposlenih;
- Osnovni šoli Kolezija, Cesta v Mestni log 46, 1000 Ljubljana: 34 zaposlenih;
- Osnovni šoli Brezovica pri Ljubljani, Šolska ulica 15, 1351 Brezovica pri Ljubljani: 33 zaposlenih.

Zaradi večje preglednosti, sem v tabelah prikazala demografske značilnosti vzorca glede na: osnovno šolo, starost, spol, izobrazbo in delovno dobo.

Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca glede na osnovno šolo

Področje	Število zaposlenih	Odstotek v vzorcu
Osnovna šola Vodmat	32	32,3
Osnovna šola Kolezija	34	34,3
Osnovna šola Brezovica	33	33,3
Skupaj	99	100

Tabela 2: Demografske značilnosti vzorca glede na starost

Starost	Število zaposlenih	Odstotek v vzorcu
Pod 20 let	1	1,0
20 do 30 let	14	14,1
30 do 40 let	34	34,3
40 do 50 let	32	32,3
Nad 50 let	18	18,2
Skupaj	99	100

Tabela 3: Demografske značilnosti vzorca glede na spol

Spol	Število zaposlenih	Odstotek v vzorcu
Moški	9	9,1
Ženski	90	90,9
Skupaj	99	100

Tabela 4: Demografske značilnosti vzorca glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Odstotek v vzorcu
Srednja	2	2,0
Višja	26	26,3
Visoka	24	24,2
Univerzitetna	42	42,4
Specializacija	4	4,0
Magisterij	1	1,0
Doktorat	0	0
Skupaj	99	100

Tabela 5: Demografske značilnosti vzorca glede na delovno dobo

Delovna doba	Število zaposlenih	Odstotek v vzorcu
Do 10 let	34	34,3
11 do 20 let	20	20,2
21 do 30 let	32	32,3
Nad 31 let	13	13,1
Skupaj	99	100

V vzorcu raziskave pri zaposlenih v osnovnih šolah prevladujejo v isti meri zaposleni v starosti 30-40 let (34,3%) in od 40let do 50 let (32,3%), le 1% zaposlenih je starih manj kot 20 let. Prevladujejo osebe ženskega spola (90,9%).

Največ zaposlenih v osnovnih šolah ima univerzitetno izobrazbo (42,4%), najmanj pa magistrsko izobrazbo (1,0%), z 2% pa sodijo v manjšino tudi tisti s srednjo stopnjo izobrazbe. Največ zaposlenih je v osnovnih šolah ima do 10 let delovne dobe (34,3%). Najmanj 13,3% zaposlenih predstavljajo osebe, ki imajo nad 31 let delovne dobe.

4.2 Analiza rezultatov vprašalnika

Tabela 6: Prikaz skupnih rezultatov

Z/N dejavniki	Motivacijski dejavniki	Št. zapos. (n)	Minimum	Maximum	AS	SD
Z	Višina plače	99	1	5	3,39	1,07
Z	Zahteve šole	99	1	5	3,65	0,86
Z	Pomoč sodelavcev	99	1	5	3,21	1,12
N	Možnost soodločanja	99	1	5	3,87	0,94
Z	Napredovanje	99	2	5	3,93	0,87
N	Zanimanje za strokovno področje	99	2	5	4,54	0,66
N	Samostojnost dela in neodvisnost	99	2	5	4,59	0,69
N	Novi izzivi	99	3	5	4,45	0,67
N	Ustvarjalnost	99	2	5	4,51	0,71
N	Pridobivanje novega znanja	99	3	5	4,64	0,58

LEGENDA:

Z - Zunanji dejavniki

N - Notranji dejavniki

AS - Aritmetična sredina

SD - Standardna deviacija oziroma standardni odklon

Splošno gledano imajo najvišjo aritmetično sredino trije notranji motivacijski dejavniki, in sicer: pridobivanje novega znanja (AS=4,64), samostojnost dela in neodvisnost (AS=4,59) ter zanimanje za strokovno področje (AS=4,54), kar pomeni da so zaposlenim v osnovnih šolah ti trije dejavniki izmed desetih ponujenih najbolj pomembni. Najnižjo aritmetično sredino pa imajo trije zunanji motivacijski dejavniki, in sicer: pomoč sodelavcev (AS=3,21), zahteve

šole (AS=3,65) in višina plače (AS=3,39), kar pomeni, da so jim ti motivacijski dejavniki najmanj pomembni pri motivaciji za učenje.

Odgovori zaposlenih v osnovnih šolah so najbolj enotni pri dveh notranjih dejavnikih, in sicer: pridobivanju novega znanja (SD=0,58) in zanimanju za strokovno področje (SD=0,66). Najmanj so odgovori enotni pri dveh zunanjih dejavnikih (pri teh dveh dejavnikih se njihovo mnenje najbolj razlikuje), in sicer: pri pomoči sodelavcev (SD=1,12) in višini plače (SD=1,07).

4.2.1 Analiza podatkov glede na izobrazbo učiteljev

Tabela 7: Prikaz rezultatov glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih v osnovnih šolah

Z/N dejav-niki	Motivacijski dejavniki	Izobraz-ba	n	Aritme-tična sredina	Absolutna razlika pri aritmetični sredini	Standar-dni odklon	T-test	p (stati-stična pomem-bnost)
Z	Višina plače	1	28	3,50	0,15	1,14	0,61	0,53
		2	71	3,35		1,04		
Z	Zahteve šole	1	28	3,93	0,39	0,90	2,08	0,04
		2	71	3,54		0,83		
Z	Napredovanje	1	28	4,11	0,75	0,79	1,27	0,20
		2	71	3,86		0,90		
Z	Pomoč sodelavcev	1	28	3,39	0,25	1,13	1,01	0,31
		2	71	3,14		1,11		
N	Možnost soodločanja	1	28	4,14	0,38	0,85	1,83	0,06
		2	71	3,76		0,96		
N	Zanimanje za strokovno področje	1	28	4,64	0,15	0,49	1,19	0,23
		2	71	4,49		0,71		
N	Samostojnost dela in neodvisnost	1	28	4,82	0,33	0,39	2,83	0,00
		2	71	4,49		0,75		
N	Novi izzivi	1	28	4,61	0,22	0,57	1,42	0,15
		2	71	4,39		0,71		
N	Ustvarjalnost	1	28	4,75	0,34	0,44	2,76	0,00
		2	71	4,41		0,77		
N	Pridobivanje novega znanja	1	28	4,79	0,21	0,50	1,76	0,08
		2	71	4,58		0,60		

LEGENDA:

1 Srednja, višja, visoka

2 Univerzitetna, specializacija, magisterij, doktorat

Z Zunanji dejavniki

N Notranji dejavniki

n Število odgovorov pri posamezni postavki

p Tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike (razlika je statistično pomembna, če je $p < 0,05$)

V naslednjem delu bom predstavila rezultate motivacijskih dejavnikov, kjer so pri analizi podatkov glede na izobrazbo učiteljev razlike statistično pomembne. Najprej zunanje motivacijske dejavnike, nato še notranje motivacijske dejavnike.

Zahteve šole so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo – v tabeli označeno s številko 1) ocenili različno, v povprečju z oceno 3,93, učitelji z višjo stopnjo izobrazbe (univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem, doktoratom – v tabeli označeno s številko 2) pa z 3,54. Absolutna razlika 0,39 nam pove, da so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko) ocenili zahteve šole za pomembnejše, kot tisti z višjo stopnjo izobrazbe. Učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe so zahteve šole bolj pomembne pri motivaciji za učenje, kot učiteljem z višjo stopnjo izobrazbe. Razlika je statistično pomembna ($t=2,08$, $p=0,04$). Standardni odklon je pri odgovorih učiteljev z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) 0,90, pri odgovorih učiteljev z višjo stopnjo izobrazbe (univerzitetna izobrazba, specializacija, magisterij, doktorat) pa 0,83.

Kar se tiče zunanjih motivacijskih dejavnikov, lahko z rezultati raziskave ugotovimo, da je učiteljem z srednjo, višjo in visoko stopnjo izobrazbe pri motivaciji za učenje bolj pomemben zunanji dejavnik zahteve šole, kot učiteljem z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom.

Samostojnost dela in neodvisnost so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe ocenjevali različno, v povprečju z oceno 4,82, tisti z višjo stopnjo izobrazbe pa z oceno 4,49. Absolutna razlika med aritmetičnima sredinama je 0,33. To pomeni, da je učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe samostojnost dela in neodvisnost bolj pomembna pri njihovi motivaciji za učenje, kot tistim z višjo stopnjo izobrazbe. Razlika je statistično pomembna ($t=2,83$, $p=0,00$). Standardni odklon pri odgovorih učiteljev z višjo stopnjo izobrazbe znaša 0,75, pri učiteljih z nižjo stopnjami izobrazbe pa 0,39.

Ustvarjalnost so učitelji z višjo stopnjo izobrazbe ocenjevali različno, v povprečju z oceno 4,41, učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe pa z oceno 4,75. Absolutna razlika med aritmetičnima sredinama znaša 0,34. Učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe torej ustvarjalnost pomeni več pri motivaciji za učenje, kot tistim z višjo stopnjo izobrazbe. Razlika je statistično pomembna ($t=2,76$, $p=0,00$). Standardni odklon pri odgovorih učiteljev z nižjo stopnjo izobrazbe znaša 0,44, pri učiteljih z višjo stopnjo izobrazbe pa 0,77.

Pri vseh desetih motivacijskih dejavnikih, predstavljenih na lestvici je bila aritmetična sredina odgovorov višja pri učiteljih z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) kot pri učiteljih z višjo stopnjo izobrazbe (z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom). To nam pove, da so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe bolj visoko ocenili vse motivacijske dejavnike, ki jih motivirajo za učenje v primerjavi z učitelji z višjo stopnjo izobrazbe. Največja razlika v aritmetični sredini se je pokazala pri zunanjem motivacijskem dejavniku napredovanja. Najmanjša razlika v

aritmetični sredini pa se je pokazala pri zunanjem motivacijskem dejavniku višine plače in pri notranjem motivacijskem dejavniku zanimanja za strokovno področje. Glede na te razlike lahko rečem, da učitelje z nižjo stopnjo izobrazbe napredovanje bolj motivira za učenje, kot učitelje z višjimi stopnjami izobrazbe. Pri zunanjem motivacijskem dejavniku višina plače in notranjem motivacijskem dejavniku zanimanje za strokovno področje, pa si je motivacija učiteljev za učenje najbolj podobna, tako pri učiteljih z nižjo stopnjo izobrazbe, kot tudi pri učiteljih z višjo stopnjo izobrazbe.

Na podlagi vseh aritmetičnih sredin sem ugotovila, da so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) najvišje ocenili notranji dejavnik samostojnosti dela in neodvisnosti, in sicer v povprečju z oceno 4,82. Najslabše pa so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) ocenili zunanji motivacijski dejavnik pomoči sodelavcev, ki so ga v povprečju ocenili z oceno 3,39. Učitelji z višjo stopnjo izobrazbe (z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom) so kot najpomembnejši dejavnik pri motivaciji za učenje ocenili notranji dejavnik pridobivanja novega znanja. Ta motivacijski dejavnik so v povprečju ocenili z oceno 4,58. Kot najmanj pomembnega za motivacijo pri učenju pa so učitelji z višjo stopnjo izobrazbe (z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom) ocenili zunanji motivacijski dejavnik pomoč sodelavcev, v povprečju z oceno 3,14.

Standardni odklon pri odgovorih nam pove, da v primeru, če bi bila porazdelitev normalna (v mojem primeru ni), bi lahko vrednost standardnega odklona prišteli aritmetični sredini in bi dobili interval, v katerega bi padlo dve tretjini enot statistične množice. Večja kot je razpršenost, večji je standardni odklon. Posamezne vrednosti se bolj odklanjajo od aritmetične sredine. V mojem primeru so standardni odkloni veliki, kar kaže na veliko razpršenost v obsegu okoli aritmetične sredine.

Kot je razvidno iz rezultatov raziskave, so učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko izobrazbo) bolj pomembni pri motivaciji za učenje trije motivacijski dejavniki v primerjavi z učitelji z višjo stopnjo izobrazbe (z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom). Na tej točki se mi poraja vprašanje zakaj je temu tako?

4.2.2 Analiza podatkov glede na delovno dobo učiteljev

Tabela 8: Prikaz rezultatov glede na delovno dobo zaposlenih v osnovnih šolah

Z/N dejavnik-i	Motivacijski dejavniki	Delovna doba	n	Aritmetična sredina	Absolutna razlika pri aritmetični sredini	Standardni odklon	T-test	p (statistična pomembnost)
Z	Višina plače	1	54	3,30	-0,21	1,09	-	0,32
		2	45	3,51		1,04	0,99	
Z	Zahteve šole	1	54	3,54	-0,24	0,84	-	0,16
		2	45	3,78		0,88	1,39	
Z	Napredovanje	1	54	3,91	-0,05	0,90	-	0,78
		2	45	3,96		0,85	0,27	
Z	Pomoč sodelavcev	1	54	2,98	-0,51	1,00	-	0,02
		2	45	3,49		1,20	2,25	
N	Možnost soodločanja	1	54	3,72	-0,32	0,92	-	0,09
		2	45	4,04		0,95	1,70	
N	Zanimanje za strokovno področje	1	54	4,52	-0,04	0,69	-	0,78
		2	45	4,56		0,62	0,27	
N	Samostojnost dela in neodvisnost	1	54	4,61	0,05	0,66	0,40	0,40
		2	45	4,56		0,72		
N	Novi izzivi	1	54	4,37	-0,19	0,71	-	0,17
		2	45	4,56		0,62	1,36	
N	Ustvarjalnost	1	54	4,44	-0,14	0,79	-	0,35
		2	45	4,58		0,58	0,93	
N	Pridobivanje novega znanja	1	54	4,59	-0,10	0,60	-	0,41
		2	45	4,69		0,56	0,82	

LEGENDA:

1 Od 0 do vključno 20 let

2 Od 21 let naprej

Z Zunanji dejavniki

N Notranji dejavniki

n Število odgovorov pri posamezni postavki

p Tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike (razlika je statistično pomembna, če je $p < 0,05$)

Kot pri analizi rezultatov glede na stopnjo izobrazbe zaposlenim bom tudi pri delitvi rezultatov glede na delovno dobo predstavila rezultate edinega statistično pomembnega zunanjega motivacijskega dejavnika.

Pomoč sodelavcev so učitelji z daljšo delovno dobo so zunanji motivacijski ocenili različno, v povprečju z oceno 3,49, učitelji s krajšo delovno dobo pa z oceno 2,98. Absolutna razlika med aritmetičnima sredinama znaša -0,51. Razlika je statistično pomembna ($t = -2,25$, $p = 0,02$). Učiteljem s krajšo delovno dobo pomoč sodelavcev torej manj pomeni pri motivaciji za

učenje, kot učiteljem z daljšo delovno dobo. Standardni odklon odgovorov pri učiteljih s krajšo delovno dobo znaša 1,00, pri učiteljih z daljšo delovno dobo pa 1,20.

Če naredimo kratek pregled rezultatov analize vseh motivacijskih dejavnikov, lahko ugotovimo, da je bila pri devetih motivacijskih dejavnikih aritmetična sredina pri učiteljih z daljšo delovno dobo (od 21 let naprej) višja v primerjavi z učitelji s krajšo delovno dobo (od 0 do vključno 20 let), razen pri notranjem motivacijskem dejavniku samostojnost dela in neodvisnost, kjer je bilo obratno. To nam pove, da so učitelji z daljšo delovno dobo višje ocenili dejavnike, ki jih motivirajo za učenje na področju vseh devetih motivacijskih dejavnikov v primerjavi z učitelji s krajšo delovno dobo, razen pri motivacijskem dejavniku samostojnost dela in neodvisnost. Največja razlika v aritmetični sredini se je pokazala pri notranjem motivacijskem dejavniku samostojnosti dela in neodvisnosti, najmanjša pa pri zunanjem motivacijskem dejavniku pomoči sodelavcev. Glede na te razlike lahko rečem, da učitelje s krajšo delovno dobo za učenje bolj motivira samostojnost dela in neodvisnost, kot učitelje z daljšo delovno dobo. Pri zunanjem motivacijskem dejavniku pomoči sodelavcev, pa so si odgovori glede motivacije učiteljev za učenje najbolj enotni, tako pri učiteljih z daljšo delovno dobo, kot tudi pri učiteljih s krajšo delovno dobo.

Na podlagi vseh aritmetičnih sredin sem ugotovila, da so učitelji z daljšo delovno dobo (od 21 let naprej) najvišje ocenili pridobivanje novega znanja, ki jih najbolj motivira pri učenju, in sicer v povprečju z oceno 4,69. Najnižje pa so učitelji z daljšo delovno dobo (od 21 let naprej) ocenili pomoč sodelavcev, v povprečju z oceno 3,49. Učitelji s krajšo delovno dobo (od 21 let naprej) so kot najbolj pomemben dejavnik pri motivaciji za učenje ocenili samostojnost dela in neodvisnost. Ta motivacijski dejavnik so v povprečju ocenili z oceno 4,61. Najnižje so učitelji s krajšo delovno dobo (od 21 let naprej) za motivacijo pri učenju ocenili pomoč sodelavcev, v povprečju z oceno 2,98.

Kot je razvidno iz rezultatov raziskave je učiteljem z daljšo delovno dobo (od 21 let naprej) pri motivaciji za učenje bolj pomemben motivacijski dejavnik pomoč sodelavcev, v primerjavi z učitelji s krajšo delovno dobo (od 0 do vključno 20 let). Na tej točki se mi poraja vprašanje zakaj je temu tako?

DISKUSIJA

Ljudje se med seboj razlikujejo po spolu, izobrazbi, starosti, itd. Zato je motiviranje vedno odvisno od posameznika. Motivi se menjavajo tudi glede na to, v kateri življenjski situaciji se posameznik nahaja (Rozman, 1993).

Na podlagi raziskave, v kateri sem primerjala motivacijske dejavnike za učenje učiteljev (notranje in zunanje) glede na izobrazbo in delovno dobo, sem ugotovila da so **učiteljem z daljšo delovno dobo** (od 21 let naprej) pri motivaciji za učenje bolj pomembni zunanji motivacijski dejavniki, in sicer: pomoč sodelavcev – **v primerjavi z učitelji s krajšo delovno dobo** (od 0 do vključno 20 let). In da so učiteljem z **nižjo stopnjo izobrazbe** (srednjo, višjo

in visoko izobrazbo) bolj pomembni: zunanji motivacijski dejavnik zahteve šole in dva notranja motivacijska dejavnika samostojnost dela in neodvisnost ter ustvarjalnost – v **primerjavi z učitelji z višjo stopnjo izobrazbe** (z univerzitetno izobrazbo, specializacijo, magisterijem in doktoratom).

Na tem mestu se mi zastavljajo naslednja vprašanja: zakaj obstajajo razlike med učitelji glede na izobrazbo in delovno dobo, v čem se učitelji z krajšo delovno dobo razlikujejo od učiteljev z daljšo delovno dobo in v čem se učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe razlikujejo od učiteljev z višjo stopnjo izobrazbe? Je to odraz zadovoljstva tistih z višjo stopnjo izobrazbe in nezadovoljstva tistih z nižjo stopnjo izobrazbe in ali je to odraz zadovoljstva učiteljev s krajšo delovno dobo in nezadovoljstva učiteljev z daljšo delovno dobo? Kateri so torej tisti motivacijski dejavniki, ki so učiteljem pri učenju najpomembnejši in kateri so tisti, ki so jim najmanj pomembni? Pri katerih dejavnikih so odgovori učiteljev najbolj enotni in pri katerih so najmanj enotni in zakaj? Skozi pregled motivacijskih dejavnikov, ki so razdeljeni na zunanje in notranje dejavnike in glede na aritmetično sredino, standardni odklon, in statistično pomembnost bom skušala najti odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja.

Zaposlenim v osnovnih šolah so izmed desetih ponujenih motivacijskih dejavnikov najpomembnejši trije **notranji motivacijski dejavniki**, in sicer: pridobivanje novega znanja, samostojnost dela in neodvisnost ter zanimanje za strokovno področje.

Pri motivacijskem dejavniku **pridobivanje novega znanja** je rezultat raziskave pričakovan, saj se morajo učitelji zaradi nenehnih sprememb nenehno izobraževati, če želijo ostati v koraku s časom in ohraniti svojo konkurenčnost na trgu. **Samostojnost dela in neodvisnost** je pomemben motivator, saj je občutek odgovornosti za celotno nalogo močna spodbuda za učenje. Ta dejavnik je še posebno pomemben pri mladih ljudeh, saj je povezan s prihodnostjo in daje občutek konkurenčnosti. To se kaže tudi v rezultatih raziskave, ki sem jo izvedla v svojem delu. **Zanimanje za strokovno področje** je vsekakor motivator sam po sebi. Če je področje dela posamezniku privlačno in ima svoje delo zaradi narave rad (npr. delo z ljudmi, številkami ipd.), potem se lažje motivira za učenje.

Najmanj so učiteljem v osnovnih šolah pri motivaciji za učenje pomembni trije **zunanji motivacijski dejavniki**, in sicer: pomoč sodelavcev, zahteve šole in višina plače.

Po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji **višina plače** ni motivator, ampak higienik, torej zunanji dejavnik. Po Herzbergu so higieniki dejavniki, ki predstavljajo nujno potreben pogoj za delo. Njihova odsotnost predstavlja nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak le odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Zato je pričakovano, da so učitelji tako odgovarjali. Če bi bil ta dejavnik motivator, bi že tako nizke plače na področju izobraževanja precej zmanjšale učiteljski kader in odvrčale obstoječe učitelje od želje po učenju. **Pomoč sodelavcev in zahteve šole** sta kot smo že omenili zunanja motivacijska dejavnika. V teoriji so zunanji dejavniki tisti, ki izhajajo iz okolja v katerem

posameznik živi oziroma tisti, na katerega le-ta nima vpliva. Po Krajncu (1982, str. 165-168) je zaposlitev oziroma delodajalec prav tako eden izmed dejavnikov, ki vpliva na motivacijo za učenje. Ti dejavniki so sicer pomembni, vendar niso ključnega pomena za željo po učenju. Želja po učenju mora nastati v posamezniku samem, kajti šele v tem primeru je učinkovita.

Odgovori zaposlenih v osnovnih šolah so najbolj enotni (najmanjša SD) pri dveh notranjih dejavnikih, in sicer: **pridobivanju novega znanja in zanimanju za strokovno področje**. To se potrjuje tudi v teoriji, saj Marentič in Požarnik (1980, str.10-11) uvrščata med psihološke dejavnike tudi zanimanje za strokovno področje in spretnosti pridobivanja novih znanj. Prav tako Valentinčič (1983, str. 46) trdi, da je ena od ključnih prvin, ki vplivajo na motivacijo posameznikov za učenje tudi želja po znanju in izpopolnjevanju, ki je povezana z željami po poklicnem in osebnem napredovanju. Ta dva motivacijska dejavnika izvirata iz posameznika samega, zato je pričakovano, da so odgovori učiteljev tu večinoma enotni. Najmanj pa so odgovori enotni pri dveh zunanjih dejavnikih (pri teh dveh dejavnikih se njihovo mnenje najbolj razlikuje-največja SD), in sicer: pri **pomoči sodelavcev in višini plače**. Glede na teorijo Kranjc (1982, str. 165-168) trdi, da se hierarhija socialno pogojenih motivov za učenje spreminja v odvisnosti od okolja, v katerem posameznik živi in se kaže tudi v dohodkih in izobrazbi svojih pripadnikov. Posledično so rezultati, ki sem jih dobila z raziskavo pri teh dejavnikih najmanj enotni, saj so socialno pogojeni motivi za učenje odvisni od spreminjajočega se okolja v katerem posameznik živi.

V nadaljevanju se bom osredotočila na dejavnike, pri katerih je bila razlika statistično pomembna in skušala ugotoviti zakaj je tako. Pri tem bom upoštevala rezultate analize podatkov glede na delovno dobo in glede na stopnjo izobrazbe. **Delovno dobo** razdelila v dve skupini, in sicer: krajšo delovno dobo (od 0 do vključno 20 let) in daljšo delovno dobo (od 21 let naprej); **stopnjo izobrazbe** pa na: nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko) in višjo stopnjo izobrazbe (univerzitetna, specializacija, magisterij, doktorat).

Zahteve šole izhajajo iz zunanjega okolja in ne iz posameznika samega, zato spadajo med zunanje motivacijske dejavnike. Zahteve šole so nekakšna nuja v izobraževalnem sistemu, kjer obstajajo pravila in predpisi, ki se jih mora držati vsaka izobraževalna ustanova. Učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe (srednjo, višjo in visoko) so motivacijski dejavnik zahteve šole ocenili za pomembnejši, kot tisti z višjo stopnjo izobrazbe. To pomeni, da so učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe zahteve šole bolj pomembne pri motivaciji za učenje, kot učiteljem z višjo stopnjo izobrazbe. Menim, da imajo učitelji z višjo stopnjo izobrazbe že neko predznanje, ki je zahtevano s strani izobraževalne ustanove, zato so dodatna izobraževanja za njih morda za malenkost manj pomembna. Učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe pa ta znanja še potrebujejo in nadgrajujejo, zato se jim zdi pridobitev priznanja za uspehe pri delu (ki je lahko formalno ali neformalno) bolj pomembna. Torej jim je pomembna povratna informacija s strani vodstva šole o koristnosti njihovega dela. Razlika je pri tem dejavniku statistično pomembna.

Kot sem že omenila, je notranji motivacijski dejavnik **samostojnost dela in neodvisnost** pomemben predvsem za vsakega posameznika. Občutek odgovornosti za celotno nalogo torej predstavlja močno spodbudo pri motivaciji za učenje. Učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe je samostojnost dela in neodvisnost bolj pomembna pri njihovi motivaciji za učenje, kot tistim z višjo stopnjo izobrazbe. Menim, da so učitelji z nižjo stopnjo izobrazbe bolj nezadovoljni z svojo samostojnostjo in neodvisnostjo pri delu, saj želijo biti čim bolj neodvisni pri nalogi, ki jo opravljajo. Predvidevam, da so višje izobraženi učitelji bolj zadovoljni s svojim statusom, ki ga uživajo na delovnem mestu že na podlagi svoje izobrazbe. Učitelji z nižjo stopnjo, imajo morda občutek, da se morajo na tem področju še dokazati, zato jim je ta dejavnik pomembnejši. Postavlja se vprašanje, koliko so učitelji sploh lahko samostojni in neodvisni, glede na to, da je učni program vnaprej predpisan in določen. Morda se to kaže v načinu dela, ki je bolj odvisen od vsakega posameznika. Razlika je statistično pomembna.

Notranji motivacijski dejavnik **ustvarjalnost** je povezan z zgornjim motivacijskim dejavnikom samostojnost dela in neodvisnost. Bolj, ko je oseba neodvisna, bolj je lahko ustvarjalna. Prav tako se ustvarjalnost v polni meri izrazi šele takrat, ko je posameznik popolnoma samostojen. Večina ljudi se ob ponavljajočih delih sčasoma začne dolgočasiti, zato je ustvarjalnost, ki je povezana z novimi izzivi eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za učenje. Raziskava je pokazala, da je učiteljem z nižjo stopnjo izobrazbe torej ustvarjalnost bolj pomembna pri motivaciji za učenje, kot tistim z višjo stopnjo izobrazbe. Morda prav iz razloga, ki sem ga navedla zgoraj. Seveda pa se spet postavlja vprašanje, koliko je lahko posameznik sploh ustvarjalen, glede na predpisan učni program, ki se ga mora držati vsak učitelj. Razlika je tudi pri tem dejavniku statistično pomembna.

Učiteljem s krajšo delovno dobo **pomoč sodelavcev** manj pomeni pri motivaciji za učenje, kot učiteljem z daljšo delovno dobo. Menim, da so učitelji z daljšo delovno dobo vzgajani v duhu kolektivizma in se zato pogosteje obrnejo na svoje sodelavce. Mlajši ljudje pa so večji individualisti. Učitelji s krajšo delovno dobo se zato manjkrat obrnejo na svoje sodelavce in jim tako pomoč sodelavcev pri motivaciji za učenje manj pomeni. Tudi pri tem dejavniku je razlika statistično pomembna.

Moji predlogi **ukrepov in izboljšav** glede spodbujanja motivacije osnovno šolskih učiteljev za nadaljnjo za učenje so:

Tabela 9: Predlogi ukrepov in izboljšav glede spodbujanja motivacije osnovno šolskih učiteljev

Predlogi ukrepov in izboljšav	Obrazložitev predlogov
Ustvarjalno delovanje	Omogočanje ustvarjalnega delovanja s strani izobraževalne ustanove in vodstva šole
Večje zaupanje v posameznikove zmožnosti	V smislu, da posameznik razvija lastno inovativnost, sprejema večjo odgovornost za nalogo, ki jo opravlja, ipd.
Spodbujanje zanimanja za strokovno področje	Je eden izmed najpomembnejših motivov za učenje
Podpora izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	Večja podpora s strani izobraževalne ustanove in vodstva šole
Nagrajevanje in možnost uporabe pridobljenega znanja v praksi	Predvsem ustrezne nagrade
Ugotavljanje primanjkljaja v znanju učiteljev	Zelo pomembno v današnjem hitro spreminjajočem se informacijsko-tehnološkem času. Na podlagi ugotovitev zagotavljanje učenja na področju primanjkljaja znanja
Zahteve po spremembi statusa poklica in njegove predstave v javnosti	Poudarek na pomembnosti poklica in ugledu dela
Zahteve po spremembah plačilnih razredov	Uvrstitev v primerne plačne razrede (višje plače/ nagrade)

SKLEP

Izobrazba je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost posameznika na konkurenčnem trgu. Hitre spremembe silijo posameznika k neprestanemu dopolnjevanju znanja. Reševanje tega zahteva celosten pristop, ki poudarja ne samo znanje, temveč tudi razvoj zmožnosti posameznika in priložnosti, da pri delu uporabijo vse razpoložljivo znanje, spretnosti in motivacijo za učinkovito in uspešno rešitev problemov, ki izhajajo iz vedno bolj kompleksnega okolja. Osnovna šola spada med temelje pri izobraževanju ljudi. Zato je znanje učiteljev osnovnih šol in njihovi odzivi na spremembe v okolju zelo pomembno. Učitelji se morajo znati prilagajati spremembam, se znajti v okviru predpisov in pravil, ki so predpisane osnovnim šolam, hkrati pa ostati kreativni in inovativni, če želijo doseči čim boljše rezultate na področju izobraževanja mladih.

Ključ do razumevanja motivacije učiteljev za učenje je torej v preučevanju motivov, ki vplivajo na posameznikovo vedenje. Prav motivacija je tista, zaradi katere ljudje delajo in se učijo. Je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi in znanjem ne dosega enakovrednih ciljev.

Na motivacijo za učenje osnovnošolskih učiteljev vpliva mnogo različnih motivacijskih dejavnikov. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na deset motivacijskih dejavnikov, ki sem jih razdelila na notranje in zunanje motivacijske dejavnike. Predstavila sem štiri zunanje motivacijske dejavnike za učenje osnovnošolskih učiteljev, in sicer: višino plače, zahteve šole, pomoč sodelavcev in napredovanje in šest notranjih motivacijskih

dejavnikov: možnost soodločanja, zanimanje za strokovno področje, samostojnost dela in neodvisnost, novi izzivi, ustvarjalnost in pridobivanje novega znanja. V raziskavi sem ugotavljala ali obstajajo statistično pomembne/značilne razlike pri različnih motivacijskih dejavnikih. Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovila, da obstajajo statistično pomembne razlike pri motivacijskih dejavnikih. Nato sem za vsak motivacijski dejavnik posebej opredelila dve skupini učiteljev. Prva skupina se deli glede na dolžino delovne dobe učiteljev (krajšo in daljšo delovno dobo) in na stopnjo izobrazbe učiteljev, ki so izpolnjevali anketo (nižja stopnja izobrazbe in višja stopnja izobrazbe). S podrobnejšo analizo sem preučila vsak dejavnik posebej glede na razdelitev učiteljev v dve skupini in ugotovila, da obstajajo pri štirih od desetih motivacijskih dejavnikov statistično pomembne razlike. Če bi želela ugotoviti zakaj prihaja do takšnih razlik med izraženostjo motivacijskih dejavnikov glede na ti dve skupini, bi morala narediti podrobnejšo analizo. V vprašalnik bi lahko vključila več odprtih vprašanj, ki bi podrobneje pojasnili dobljene rezultate.

Omejitve moje raziskave so bile v preučevanju števila osnovnih šol, zato rezultati morda niso tako posplošljivi, kot bi bili, če bi preučevala večjo populacijo oziroma več osnovnih šol. Nadaljnje raziskave na tem področju bi omogočile boljši vpogled v to kateri motivacijski dejavniki so tisti, ki najbolj vplivajo na motivacijo učiteljev v osnovnih šolah za nadaljnjo učenje. Nadaljnje raziskave bi lahko šle v smeri primerjave osnovnih šol z gimnazijami, srednješolskimi ali visokošolskimi institucijami, kjer imajo učitelji čisto drugačen status in plačilni razred, kot učitelji v osnovnih šolah, bi vsekakor lahko dale zanimive rezultate in morda pojasnile morebitne nejasnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adelfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth*. New York: Free press.
2. Bahtijarevič Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Dimovski, V. (2002). *Management neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Gidron, B., Kramer, R. M., Salamon, L. M. (1992). *Government and the third sector: emerging relationships in welfare states*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
5. Hall, D. P. (1992). *Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy voluntarism and nonprofit organizations*. London: The John Hopkins University press.
6. Hyde, J. S. (2001). Reporting effect sizes: The roles of editors, textbook authors, and publication manuals. *Educational and Psychological Measurement*.
7. Horak, C. (1995). *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
8. Kolarič, Z. et al. (1995). Slovenija. *Družboslovne razprave*, 11(19/20), 77-91.
9. Kolarič, Z. (1997). Prostovoljne – nepridobitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 1(1), 17-20.
10. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., Vojnovič, M. (2001). *Slovenske privatne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Gradivo za knjigo.
11. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: FDV.
12. Kotler, P., Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New York.
13. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
14. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Lipičnik, B., Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
16. Lipičnik B., Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
18. Marentič-Požarnik, B. (1980). *Dejavniki in metode uspešnega učenja*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.
19. Marentič-Požarnik B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2000.
20. Maslow A. H., Stephens D. C., Heil G. (1998). *Maslow on management*. New York [etc.]: J. Wiley.
21. Radovan, M. (2002). *Motivacija odraslih v izobraževanju: rezultati dveh raziskav*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
22. Radovan, M. (2003). *Motivacija zaposlenih za izobraževanje: aplikacija TpV v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
23. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. V: Možina Stane (ur.): *Management* (883-972). Radovljica: Didakta.
25. Statistically Significant Consulting, LLC, (2003-2009). *Statistic tutorial overview. T-test*. Najdeno 25. julij 2009 na spletnem naslovu <http://www.statisticallysignificantconsulting.com/Ttest.htm>
26. Svetlik I. (1994). Oblikovanje skladov – (Fund Raising). *Teorija in praksa*, XXXI. 11-12.

27. Tavčar I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Tricker, R. I. (1994). *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*. New York: Prentice Hall.
30. Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*, Koper: Visoka šola za management.
31. Trunk Širca, N., Tavčar, M. I., Abrahamsberg, N. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
32. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Valentinčič, J. (1983). *Sodobno izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
35. Zakon o društvih, *Uradni list RS*, št. 60/95 (1995.20.10).
36. Zakon o javnih financah, *Uradni list RS*, št. 124/00 (2000.29.12).
37. Zakon o ustanovah, *Uradni list RS*, št. 60/95 (1995.20.10).
38. Zakon o zadrugah, *Uradni list RS*, št. 13/92 (1992.20.03).
39. Zakon o zavodih *Uradni list RS*, št. 8/96 (1996.12.02).
40. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje nepridobitne organizacije*. Postojna: Založba Dej.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Petra Oven in na Ekonomski fakulteti pripravljam diplomsko na temo motivacije za učenje zaposlenih v osnovnih šolah. Prosim Vas za sodelovanje v anketi, ker želim ugotoviti, kateri so motivi za učenje zaposlenih (učiteljev) v osnovnih šolah. S pojmom učenje mislim na učenje po končanem formalnem izobraževanju (npr. po zaključeni fakulteti itd.). Primeri neformalnega učenja so: seminarji, tečaji, prebiranje strokovne literature itd.

Vprašalnik je anonimen, vsi Vaši odgovori bodo služili izključno raziskavi in ne bodo predstavljeni v povezavi s posamezno osnovno šolo ali katerikoli posameznikom, ki je izpolnil vprašalnik.

Najlepše se Vam zahvaljujem za sodelovanje pri raziskavi!

Ocenite pomen naslednjih motivacijskih vzvodov, ki Vas vodijo pri učenju glede na pomembnost. Obkrožite številko pri posameznem vzvodu, pri čemer je:

1 - nepomembno in

5 - zelo pomembno

	1	2	3	4	5
Motivacijski vzvodi	Nepomembno	Manj pomembno	Pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Višina plače (višja plača, nagrade, dodatki)	1	2	3	4	5
Zahteve šole	1	2	3	4	5
Pomoč sodelavcev (nadomestilo v času odsotnosti zaradi seminarjev ipd.)	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja	1	2	3	4	5
Napredovanje (pridobivanje točk za napredovanje)	1	2	3	4	5
Zanimanje za strokovno področje	1	2	3	4	5
Samostojnost dela in neodvisnost	1	2	3	4	5
Novi izzivi (spremembe v stroki, nov način dela)	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost	1	2	3	4	5
Pridobivanje novega znanja	1	2	3	4	5

Drugo (vpišite svojo izbiro motivacijskih vzvodov v spodnje kvadrate):					
►	1	2	3	4	5
►	1	2	3	4	5
►	1	2	3	4	5

2) Nazadnje Vas prosim še za nekaj Vaših podatkov – obkrožite črko pred odgovorom:

Starost

- a) do vključno 20 let
- b) 21 do vključno 30 let
- c) 31 do vključno 40 let
- d) 41 do vključno 50 let
- e) nad 50 let

Spol

- a) moški
- b) ženski

Izobrazba

- a) srednja
- b) višja
- c) visoka
- d) univerzitetna
- e) specializacija
- f) magisterij
- g) doktorat

Delovna doba

- a) do vključno 10let
- b) 11 do vključno 20 let
- c) 21 do vključno 30 let
- d) nad 31 let

PRILOGA 2: REZULTATI ANALIZE GLEDE NA IZOBRAZBO UČITELJEV

Tabela 1: Prikaz rezultatov glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih v osnovnih šolah

Z/N dejavniki	Motivacijski dejavniki	Levinov test		t-test	
		F	Satistična pomembnost	t	Statistična pomembnost (2-tailed)
Z	Višina plače	0,00	0,93	0,61	0,53
Z	Zahteve šole	2,05	0,15	2,08	0,04
Z	Napredovanje	1,57	0,21	1,27	0,20
Z	Pomoč sodelavcev	0,04	0,83	1,01	0,31
N	Možnost soodločanja	1,49	0,22	1,83	0,06
N	Zanimanje za strokovno področje	4,93	0,02	1,19	0,23
N	Samostojnost dela in neodvisnost	19,62	0,00	2,83	0,00
N	Novi izzivi	3,77	0,05	1,42	0,15
N	Ustvarjalnost	15,15	0,00	2,76	0,00
N	Pridobivanje novega znanja	8,00	0,00	1,76	0,08

LEGENDA:

Z Zunanji dejavniki

N Notranji dejavniki

PRILOGA 2: REZULTATI ANALIZE GLEDE NA DELOVNO DOBO UČITELJEV

Tabela 2: Prikaz rezultatov glede na delovno dobo zaposlenih v osnovnih šolah

Z/N dejavniki	Motivacijski dejavniki	Levinov test		t-test	
		F	Statistična pomembnost	t	Statistična pomembnost (2-tailed)
Z	Višina plače	0,27	0,60	-0,99	0,32
Z	Zahteve šole	0,09	0,76	-1,39	0,16
Z	Napredovanje	1,04	0,31	-0,27	0,78
Z	Pomoč sodelavcev	5,57	0,02	-2,25	0,02
N	Možnost soodločanja	0,00	0,99	-1,70	0,09
N	Zanimanje za strokovno področje	1,27	0,26	-0,27	0,78
N	Samostojnost dela in neodvisnost	0,34	0,55	0,40	0,40
N	Novi izzivi	1,63	0,20	-1,36	0,17
N	Ustvarjalnost	5,11	0,02	-0,93	0,35
N	Pridobivanje novega znanja	1,48	0,22	-0,82	0,41

LEGENDA:

Z Zunanji dejavniki

N Notranji dejavniki