Vzpostavljanje izhodišč za krepitev delovnih virov in delovne zavzetosti na treh osnovnih šolah

O avtoricah

Tina Pajnik je profesorica razrednega pouka in šolska knjižničarka na Osnovni šoli Vide Pregarc, Ljubljana.
tpajnik@gmail.com

Sonja Strgar je profesorica matematike in računalništva na Osnovni šoli Antona Martina Slomška Vrhnika.
sonja.strgar@osams.si

Povzetek

Učiteljski poklic se spreminja glede na stanje v družbi. Zaradi novih izzivov, ki se pojavljajo v obliki (pre)zahtevnosti poklica in pomanjkanja delovne sile, smo se vprašali, kaj lahko storimo, da okrepimo obstoječo delovno skupnost. V prispevku so predstavljena izhodišča za krepitev delovnih virov in delovne zavzetosti po modelu delovnih zahtev in virov. Izhajamo iz raziskav tujih avtorjev, ki so razvijali modele, s katerimi so ugotavljali, kako lahko delovni viri napovejo delovno zavzetost ter katere so značilnosti delovno zavzetega delavca. Študije tujih avtorjev so pokazale, da so osebni viri in delovna zavzetost ključni pri oblikovanju učinkovitega in zavzetega delovnega okolja. Ker smo hoteli ugotoviti, kakšno je stanje v slovenskih šolah, smo izvedli raziskavo o osebnih virih in delovni zavzetosti med strokovnimi delavci na treh osnovnih šolah. Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom in intervjuji. V raziskavi je sodelovalo 75 strokovnih delavcev iz treh osnovnih šol. Vprašanja spletne ankete so naslavljala stališča učiteljev do posameznih delovnih virov, intervjuji pa so raziskovali delovno zavzetost. Rezultati raziskave kažejo, da delovno zavzeti učitelji potrebujejo strokovno in čustveno oporo, različne oblike mreženja in možnosti za profesionalni razvoj, a jim primanjkuje časa za nadgradnjo in izgradnjo osebnih delovnih virov, ki vplivajo na učinkovitost izvedbe učenja in poučevanja. Pridobljeni rezultati nam omogočajo oblikovanje izhodišč za nadaljnje delo na organizacijski ravni in pri opolnomočenju učiteljskega delovnega okolja.

Ključne besede: delovni viri | delovna zavzetost | model delovnih virov in zahtev | krepitev delovne skupnosti

Building the Foundations for Strengthening Work Resources and Work Engagement in Three Primary Schools

Tina Pajnik, Vida Pregarc Primary School, Ljubljana
Sonja Strgar, Anton Martin Slomšek Primary School, Vrhnika

Abstract

The teaching profession constantly changes according to the state of society. With new challenges emerging in the form of the (over)complexity of the profession and staff shortages, we reflect on what could be done to strengthen the existing work community. The paper presents a starting point for building work resources and engagement using the work requirements and resources model, drawing on research by foreign authors who have developed models to identify how labour resources can predict work engagement and the characteristics of an engaged employee. Studies by international authors have shown that personal resources and work engagement are key to creating an effective and committed work environment. In order to understand the situation in Slovenian schools, a survey on personal resources and work engagement was carried out among teaching staff in three primary schools. Data was collected through a questionnaire and interviews. Seventy-five practitioners from three primary schools took part in the survey. The online survey questions addressed teachers' attitudes towards specific work resources, while the interviews explored work engagement. The survey results show that committed teachers need professional and emotional support, various forms of networking, and professional development opportunities. However, teachers lack the time required to build on and develop the personal work resources that impact the effective delivery of learning and teaching. The results allow us to build a basis for further work on the organisational level and on the empowerment of the teaching work environment.

Keywords: *work resources | work engagement | work resources and requirements model | strengthening the work community*

Izhodišča

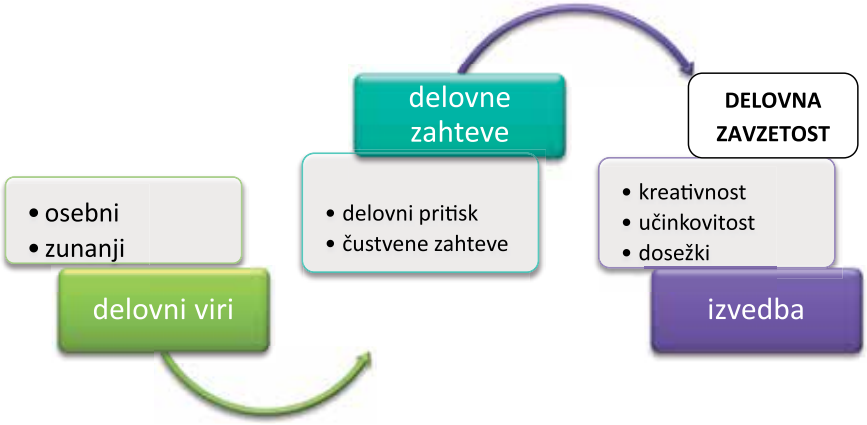
Z učenjem na daljavo in z omejitvami, ki jih je v proces učenja in poučevanja vnesla epidemija, so se v slovenskem prostoru pokazali novi izzivi. Poleg trajnostnega razvoja in digitalizacije, ki vdira v vse pore življenja, se vodstva šol soočajo še z drugimi izzivi, kot so izpad kadra, bolniške odsotnosti, daljše obdobje nadomeščanj in vsakodnevna izpostavljenost stresu, kar vodi v izčrpanost strokovnih delavcev in posledično v upad učinkovitosti. Poleg zagotavljanja kadra pa se mnogi ravnatelji zavedajo, da je treba spremljati učečo se skupnost v celoti. Kakovost učenja, visoki dosežki, (samo) učinkovitost in razvojna naravnanost šole se razvijajo skozi odnos učenec--učitelj-vodstvo, zato je pomembno spremljati celotno mrežo in istočasno vse deležnike šolskega prostora. Za šole tako postaja delovna zavzetost vse pomembnejši dejavnik, saj učiteljeva zavzetost lahko napove zadovoljstvo in uspešnost učencev (Žagar Rupar, Peklaj in Boštjančič 2018). Zavzeti učitelji v šole prinašajo optimizem, dobre odnose, dobro opravljeno delo (Žagar Rupar, Peklaj in Boštjančič 2018), so manj čustveno izčrpani in dosegajo višjo stopnjo predanosti delu (Košir 2020), kar številni strokovni delavci imenujejo zdravo jedro učeče se skupnosti.

Številne raziskave so proučevale delovno zavzetost, vendar se je sčasoma raziskovanje, ki je temeljilo na primerjavi vnosa ali »inputa« z izhodom ali »outputom«, izkazalo za pomanjkljivo zaradi poklicev, kjer je v ospredju delo z ljudmi. Nizozemski raziskovalec Bakker delovno zavzetost definira kot pozitivno in izpopolnjujoče stanje duha, ki ga posameznik prinese v delovni proces in se kaže v vitalnosti, živahnosti in absorpciji. Model delovnih virov in zahtev (Bakker in Demerouti 2008) predpostavlja, da vsak delavec vstopa v delovno skupnost s svojimi viri, ki so lahko zunanji ali osebni. Vsako delovno mesto ima svoje specifične delovne zahteve, kamor spadajo delovni pritiski in čustvene zahteve. Strokovni delavec se s svojimi viri (avtonomijo, strokovnostjo, optimizmom, odpornostjo) sooča z delovnimi zahtevami, ki ga izčrpavajo v celotnem procesu poučevanja. Vendar Bakker in Demerouti (prav tam) opozarjata, da so delovni viri tisti, ki napovedujejo delovno zavzetost in pozitivno učinkujejo na visoke delovne zahteve. Se pravi, da je učitelj z dobro razvitimi osebnimi viri odpornejši proti pritiskom. Delovno zavzetega delavca bi lahko prepoznali po naslednjih značilnostih (prav tam):

- je v dobrem zdravstvenem stanju, ima manj zdravstvenih težav in je posledično manj odsoten z dela;

- zna izdelovati lastne vire: je sposoben kritičnega vpogleda, samorefleksije, je samoučinkovit in motiviran za delo;
- zanj je značilna emocionalna nalezljivost: rad je opora drugim in motivira sodelavce.

Skozi delovni proces, ki se izvaja v nekem časovnem obdobju (šolsko leto, ocenjevalno obdobje), strokovni delavec s svojimi viri vstopi v polje delovnih zahtev. Od njegovih virov, izkušenj in stopnje delovne zavzetosti je odvisno, kakšni bodo njegovi rezultati, kakšna bo njegova stopnja izgorelosti in kako dobro bo prenesel delovne zahteve. Še več, Bakker in Demerouti (2007) navajata, da dobri delovni viri preprečujejo izgorelost in da je socialna opora kolegov izjemno pomembna pri blaženju stresa.



Slika 1: Poenostavljen model delovnih zahtev in virov, prirejen po Bakker in Demerouti (2007).

Ker pa je proces poučevanja cikličen, saj se vedno znova vrača k izhodišču, se tudi strokovni delavci vedno znova vračajo k delovnim virom. Na tem mestu je pomembno, da se delovni proces zaključi s povratno informacijo, saj le-ta lahko okrepi delovni vir za naslednji proces. Dober delavec se skozi delovni proces gradi in oblikuje. Z izkušnjami, s strokovno in socialno podporo, s konstruktivno povratno informacijo razvija samokritičnost in nadgrajuje lastne delovne vire, s čimer spreminja svojo mentalno naravnanost ter skozi številne cikle povečuje polje delovnih virov in delovne zavzetosti, kar pozitivno krepi šolsko skupnost in vpliva na dosežke učencev. Model delovnih virov in zahtev ponuja več vidikov za spremljanje strokovnih delavcev, pomaga lahko tudi pri oblikovanju razvojnih skupin in timov,

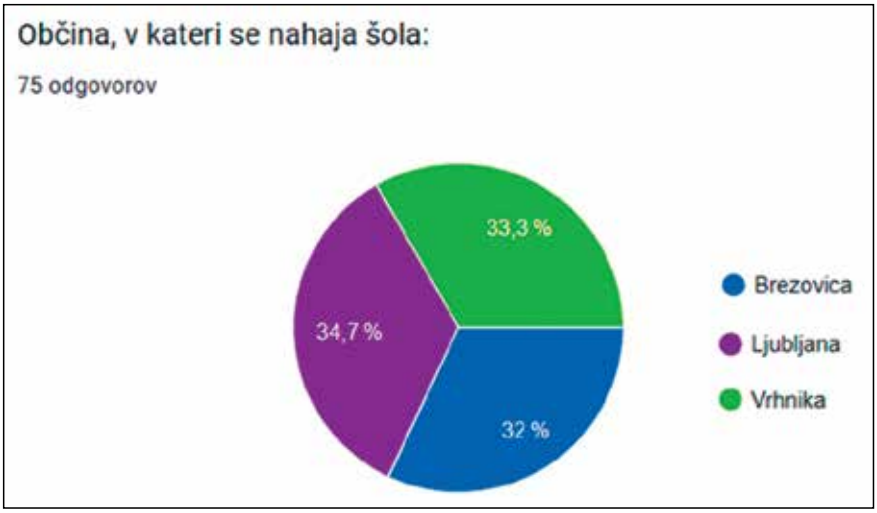
načrtovanju zadolžitev in razporeditvi dela. Delovna zavzetost med učitelji je različna, vendar so v vsakem kolektivu posamezniki, ki so delovno bolj zavzeti in lahko pomembno vplivajo na delovno ozračje.

Avtonomije šol ne razumemo več kot ločene organizme, ki delujejo v svojem lokalnem okolju, ampak jih vse bolj zaznavamo kot mrežo učeče se skupnosti. Če želimo izboljšati učinkovitost in kakovost, potem moramo okrepiti ne samo učni proces, ampak tudi šolske kadre. Da bi ugotovili, kakšno je trenutno stanje v šolskem prostoru, smo izvedli raziskavo o osebnih virih in delovni zavzetosti med strokovnimi delavci na treh osnovnih šolah.

Metode

Pri raziskovanju smo uporabili dve metodi, in sicer intervju z dvajsetimi zaposlenimi v dveh osnovnih šolah ter analizo vprašalnika v obliki spletne ankete, v kateri je sodelovalo 75 strokovnih delavcev s treh osnovnih šol, od tega 64 žensk in 11 moških. Vprašanja spletne ankete so naslavljala stališča učiteljev do posameznih delovnih virov in delovnih zahtev, intervjuji pa so raziskovali delovno zavzetost.

Spletne vprašalnike je rešilo 26 strokovnih delavcev iz Osnovne šole Vide Pregarc, 25 strokovnih delavcev iz Osnovne šole Antona Martina Slomška Vrhnika in 24 strokovnih delavcev iz Osnovne šole Preserje.



Graf 1: Prikaz sestave anketiranih strokovnih delavcev po šoli, na kateri so zaposleni.

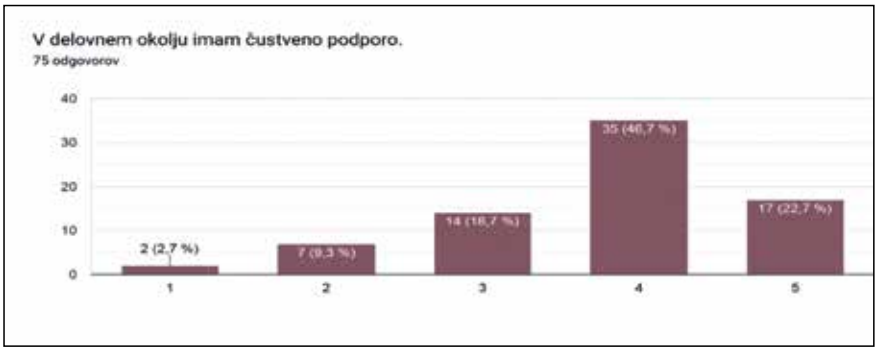
Na Osnovni šoli Vide Pregarc in na Osnovni šoli Antona Martina Slomška Vrhnika je bilo izvedenih po deset intervjujev. Intervjuvanci so razložili, kaj razumejo pod pojmom delovna zavzetost, katere so značilnosti delovno zavzetega delavca, kako ga prepoznajo in kakšna je vloga vodstva pri prepoznavanju delovne zavzetosti.

Rezultati

Prvi sklop vprašanj je naslavljal stališča strokovnih delavcev do čustvene in strokovne opore. Anketiranci so označili stopnjo strinjanja s številčno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila »Se sploh ne strinjam« in 5 »Se popolnoma strinjam«. Odgovori kažejo visoko stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami:

- *Pomembno je, da se učenci na šoli dobro počutijo.*
- *Pomembno je, da se učitelji na šoli dobro počutijo.*
- *V delovnem okolju imam strokovno podporo.*

Pri trditvi *V delovnem okolju imam čustveno oporo* so odgovori razpršeni in se ne razlikujejo po delovni dobi, spolu, nazivu in šoli, na kateri so anketirani zaposleni. Devet ali 12 % strokovnih delavcev navaja, da v delovnem okolju nima čustvene opore. 14 ali 18,7 % anketiranih sporoča, da se s trditvijo delno strinja.



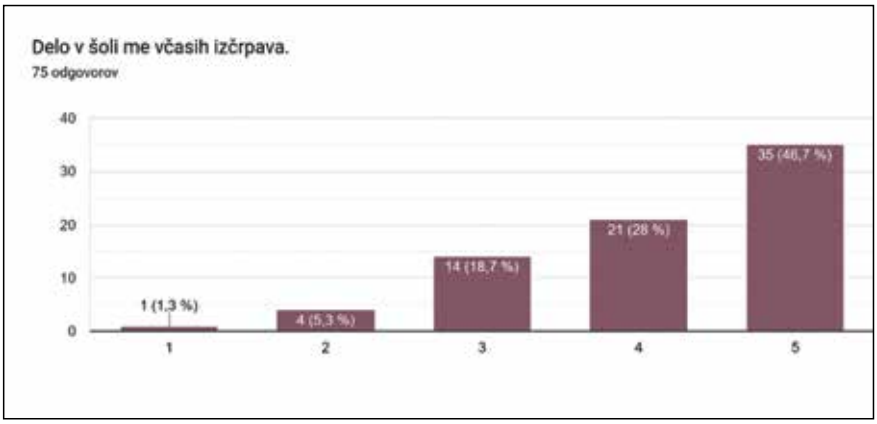
Graf 2: Prikaz odgovorov v obliki stopnje strinjanja na trditev, da ima zaposleni v delovnem okolju dovolj čustvene opore.

Čustveno oporo pri kolegu lahko poišče 53 ali 70,6 % strokovnih delavcev, strokovno oporo pa 58 ali 77,3 % strokovnih delavcev. 54 ali 72 % strokovnih delavcev raje dela v timu kot sami.

Drugi sklop trditev se je nanašal na formalna in neformalna druženja, ki pomembno vplivajo na oblikovanje podpore in pozitivne delovne klime. 88 % anketiranih meni, da njihova šola omogoča individualna strokovna izobraževanja. 85,3 % jih navaja, da njihova šola ponuja neformalna srečanja in družabne dejavnosti, npr. ogled predstav, strokovne ekskurzije, druženje v obliki teambuildingov, izlete, pevski zbor za zaposlene, športne in druge dejavnosti za zaposlene.

Tretji sklop je ponujal trditve, ki se navezujejo na strokovno podporo zavodov in društev, kjer se strokovni delavci strokovno izpopolnjujejo in s tem krepijo osebne delovne vire. Zaposleni na eni strani sporočajo, da se udeležujejo izobraževanj in v prakso pogosto (76 %) in občasno vnašajo novosti (20 %), na drugi strani pa so odgovori pri udeležbi študijskih skupin, ki jih organizira Zavod za šolstvo RS, razpršeni. Odgovori se ne razlikujejo po šoli ali nazivu, pač pa po dolžini delovne dobe in spolu. Od dvajsetih anketiranih, ki predstavljajo 26,7 % anketiranih, so vsi ženskega spola, od tega jih je 18 navedlo, da ima delovno dobo 21–30 let ali več kot 30 let.

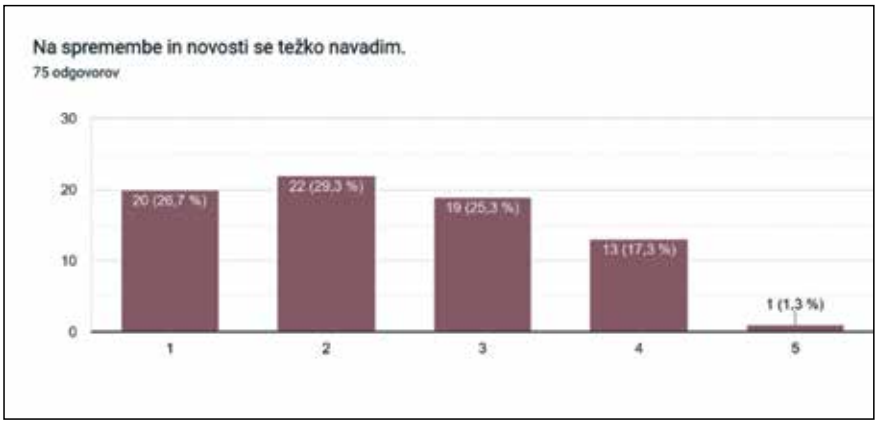
Četrti sklop trditev se je nanašal na tiste osebne vire, ki pomagajo pri krepitvi delovne zavzetosti, to so tiste značilnosti, ki jih raziskovalci (Bakker, Demerouti) navajajo kot »buffers« ali blažilce delovnih zahtev in čustvenih pritiskov. Strokovni delavci v tem sklopu sporočajo, da so motivirani za svoje delo (66 anketiranih ali 88 %), da so delovno zavzeti (73 anketiranih ali 97,3 %), da so pri svojem delu avtonomni (67 ali 89,3 %), a da jih delo v šoli včasih izčrpava. Pet strokovnih delavcev ali 6,6 % se s trditvijo, da jih delo v šoli včasih izčrpava, ne strinja.



Graf 3: Prikaz odgovorov v obliki stopnje strinjanja s trditvijo, ali delo v šoli včasih izčrpava strokovne delavce.

Anketiranci so med naborom ponujenih odgovorov izbrali tri odgovore, ki jim predstavljajo najvišjo stopnjo stresa. 51 ali 68 % strokovnim delavcem največji stres predstavlja vzgojna problematika v oddelkih, od tega so vsi postavili vzgojno problematiko na prvo mesto. Drugi največji povzročitelj stresa je vodenje dokumentacije (40 ali 53,3 %), tretji pogosta nadomeščanja (33 ali 44 %), sledijo še sodelovanje s starši (24 ali 32 %), ugled poklica v službi (21 ali 28 %) in komunikacija s sodelavci (16 ali 21,3 %). Z nižjimi deleži sledijo še izvedba proslav, tekmovanj, dejavnosti in hospitacije vodstva ali kolegov. Med odgovori ni razlik v spolu, šoli ali nazivu. Je pa razlika med odgovori pri učiteljih s krajšo delovno dobo (0–4 leta in 5–10 let), prav ti sporočajo, da jim ugled poklica pomeni velik stres, saj ga postavljajo na drugo mesto, takoj za vzgojno problematiko v oddelkih.

Poleg čustvenih zahtev, strokovne usposobljenosti in drugih delovnih pritiskov je učiteljski poklic podvržen nenehnim spremembam, ki lahko vplivajo na delovni proces. Strokovni delavci se na spremembe odzivajo različno. 14 ali 18,6 % se jih na spremembe in novosti težko privadi, na drugi strani pa 42 ali 56 % zaposlenih v šoli nima težav s prilagajanjem na spremembe in novosti. Pri odgovorih ni bilo razlik med šolami ali nazivom, je pa bila razlika v dolžini delovne dobe, in sicer od 14 zaposlenih, ki se težko privadijo na spremembe in novosti, jih je 11 z delovno dobo 21–30 let ali več kot 30 let.



Graf 4: Prikaz odgovorov v obliki stopnje strinjanja s trditvijo, da se je na spremembe in novosti težko navaditi.

Zadnji sklop trditev se je nanašal na pomemben osebni vir, ki deluje kot visoka stopnja motivacije in obenem kot odličen blažilec, saj omogoča trpežnost in odpornost proti velikim pritiskom na delovnem mestu. Strokov-

ne delavce smo vprašali, ali radi opravljajo svoj poklic in ali čutijo pripadnost šoli. 63 ali 84 % strokovnih delavcev pravi, da čutijo pripadnost svoji šoli, in 69 ali 92 % strokovnih delavcev rado opravlja svoj poklic. Nihče se ni strinjal z zadnjima dvema trditvama. Odgovori se niso razlikovali po spolu, delovni dobi, nazivu ali šoli.

V dvajsetih intervjujih smo spraševali, kdo je delovno zavzeta oseba in po katerih značilnostih jo lahko prepoznamo v delovnem okolju, kaj je tisto, kar deluje kot ojačevalec oz. blažilec in pomaga pri prenašanju delovnih zahtev, pritiskov in stresa. Zanimalo nas je tudi, kako pomembna je podpora kolegov in kako vpliva na posameznika.

Predstavljamo najpogostejše trditve ali besedne zveze, ki so se pojavile v intervjujih. V oklepajih je navedena pogostost pojavljanja določenih besed ali besednih zvez.

- Čustvena opora mi pomeni več kot strokovna opora (15).
- Pomembno mi je, da vodstvo šole opazi moje delo (18).
- Pomembno mi je, da imam doprinos k šoli (15), družbi (18).
- Veliko lažje se soočam s stresom, če imam podporo vodstva (16), kolegov (18), če sem slišan/-a (19).
- Delovno zavzeta oseba je motivirana za delo (20), ima jasne cilje (16), se zna dobro spopasti z izzivi (19), je točna (15), ambiciozna (10), navdihuje druge oz. jih motivira za delo (17), je prisotna oz. zelo malo manjka na delovnem mestu (18), se zna prilagoditi (16), deluje zadovoljno (9), rada opravlja svoje delo (16), je tudi izčrpana ali pod stresom, a se uspešno sooči s tem (12).
- Vodstvo šole bi moralo prepoznati (20) delovno zavzetega delavca, ga nagraditi (18) in ga vključiti v delovne time (14) in/ali druge dejavnosti v šoli (12).

Diskusija z zaključki

Strokovnim delavcem na osnovnih šolah je pomembno, kako se počutijo njihovi učenci, prav tako jim je pomembno, da se tudi zaposleni v šoli počutijo dobro. Sporočajo, da dobijo dovolj strokovne opore, čustvene podpore pa malo manj kot strokovne. Razlog bi bilo mogoče pripisati čustvenim pritiskom, pomanjkanju časa in preobremenjenosti, zaradi česar se na eni strani potreba po čustveni opori povečuje, na drugi strani pa je povpraševa-

nja več kot ponudnikov, kar vzbuja skrb. V intervjujih zaposleni poudarjajo, da se jim zdi pomembno, da vodstvo opazi njihovo delo in da jih za dobro opravljeno delo nagradi, pri čemer kot vrsto nagrade ne navajajo zgolj finančne nagrade, ampak različne vrste nagrad, ki po njihovem mnenju krepijo samozavest oz. osebne vire, kot so pohvala, priznanje, objava prispevka ali priznanja na oglasni deski, dodatna možnost izobraževanja in podobno. Na tem mestu se sprašujemo, ali se bo v prihodnosti čustveni in delovni pritisk povečeval. Če bodo pritiski, pričakovanja in zahteve z leti enaki ali višji, potem je treba razmisliti o oblikovanju blažilcev, ki bi sprostili pritiske in omogočili večjo socialno-emocionalno oporo zaposlenim v šolah. Nekatere šole v ta namen posegajo po krepitvi neformalnih druženj in k spodbujanju mreženja, a bi bilo treba razmisliti tudi o oblikovanju tima za dobro počutje, o internih izobraževanjih, učnih sprehodih in kolegialnih hospitacijah, o oblikovanju pogovornih ur pri šolski svetovalni službi za učitelje, o pripravi kotička za umiritev za strokovne delavce in podobno. Šolski prostor ponuja veliko možnosti, saj močna področja znotraj kolektivov še vedno ostajajo neizkoriščena.

Študijske skupine so ena izmed možnosti za izobraževanje in mreženje, vendar se jih strokovni delavci ne udeležujejo zelo pogosto. Ker so to učna središča, v katerih lahko učitelj znotraj svojega strokovnega področja spozna novosti, primere dobrih praks ali uspešne načine soočanja z izzivi, je treba razmisliti, kako nagovoriti širši krog strokovnih delavcev, da bi se poučili o novostih in razširili svojo strokovno mrežo. Mreženje v obliki študijskih skupin ne omogoča samo strokovne, ampak tudi čustveno podporo, prav tisto, ki jo strokovni delavci potrebujejo v večji meri.

Strokovnim delavcem z delovno dobo do deset let predstavlja ugled poklica učitelja drugi največji stres, takoj za vzgojno problematiko v oddelkih, medtem ko njihovi starejši kolegi ugleda poklica sploh ne doživljajo kot stres. Ena od razlag je verjetno ta, da z izkušnjami pride tudi drugačno razumevanje šolskega sistema, druga razlaga pa nakazuje premik v miselnosti mlajših zaposlenih, ki vstopajo v delovni proces s popolnoma drugačnimi pričakovanji. Vrednostni sistem se spreminja, v polje delovne sile prihajajo nove miselnosti in novi pristopi, zato je pomembno razmisliti, kako pridobiti nov kader, kaj ponuditi in kako ovrednotiti njihov emocionalni in intelektualni kapital.

Kljub delovnim pritiskom, čustvenim zahtevam in ugledu učiteljskega poklica v družbi strokovni delavci v osnovnih šolah še vedno radi opravljajo svoj poklic, kar pomeni, da so osebni viri pri učiteljih tisti, ki igrajo največjo vlo-

go pri zaposlitvi in opravljanju delovnega procesa. V tem primeru bo delovni proces uspešen, naloga vodstva pa je, da ublaži delovne pritiske in pomaga strokovnemu delavcu okrepiti osebne vire, s čimer se krepita tudi odpornost in delovna zavzetost. Intervjuji so pokazali, da imajo strokovni delavci skupne predstave o tem, kakšen je delovno zavzet zaposleni. Značilnosti, ki so jih navedli, sovpadajo z raziskavami (Bakker, Demerouti). Še več, strokovni delavci prepoznavajo delovno zavzete kolege v svojem kolektivu, a si obenem želijo več podpore od vodstva. Zanimivo bi bilo izvedeti, kako vodstva šol prepoznavajo in nagrajujejo delovno zavzete zaposlene, kako sodelujejo pri regulaciji delovnih pritiskov in čustvenih zahtev ter koliko vodstvenih delavcev bi sebe ocenilo kot delovno zavzeto osebo.

Vzorec anketirancev in intervjuvancev je premajhen za posploševanje, a ponuja vpogled v posamezne šolske mikrosisteme. V želji po umeščanju znanja, učenja in poučevanja v širši kontekst se šole v veliki meri ukvarjajo z učenci in učnim procesom. Nekje na poti do uspeha pa ne smemo izgubiti tistega, kar pravzaprav v največji meri prispeva k odličnosti šole – strokovnih delavcev.

Literatura

- Bakker, A. B., in E. Demerouti. 2007. »The Job Demands-Resources model: state of the art.« *Journal of Managerial Psychology* 22 (3): 309–328.
- Bakker, A. B., in E. Demerouti. 2008. »Towards a model of work engagement.« *Career Development International* 13 (3): 209–223.
- Bakker, A. B., in M. Bal. 2010. »Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers.« *The British Psychological Society* 83: 189–206.
- Bakker, A. B., in M. P. Leiter. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research.* New York: Psychology Press.
- Knight, C., M. Patterson in J. Dawson. 2017. »Bulding work engagement: A systematic rewiew and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions.« *Journal of Organizational Behaviour* 38 (6): 767–920.
- Košir, K., S. Tement in M. Horvat. 2020. »Zaznane značilnosti delovnega mesta in čustveno delo kot dejavniki delovne zavzetosti učiteljev.« *Psihološka obzorja* 29: 107–116.
- Žagar Rupar, M., C. Peklaj in E. Boštjančič. 2018. »Vloga delovnih zahtev pri delovni zavzetosti učiteljev.« *Vodenje* 1: 5–22.