

Dr. Polona Gradišek

Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani

Dr. Katarina Habe

Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani

KAKO POVEČATI DELOVNO ZADOVOLJSTVO VISOKOŠOLSKIH UČITELJEV S SPODBUJANJEM POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

*How to Increase Job Satisfaction among Higher Education Teachers
by Promoting Positive Organizational Behaviour*

IZVLEČEK

V visokem šolstvu v Sloveniji se pogosto poudarja pomen spodbujanja kakovosti, vendar je izjemno malo raziskav, ki bi se načrtno in sistematično lotile preučevanja dejavnikov kakovosti s celostne perspektive. Predvsem psihosocialni dejavniki, ki vplivajo na kakovost, so pogosto spregledani. Visokošolski učitelji (in sodelavci) so redko preučevana skupina, ki pa pomembno vpliva na cele generacije študentov. Izhajajoč iz ugotovitev predhodnih raziskav, da delovno zadovoljstvo pomembno vpliva na organizacijsko kakovost, avtorici v prispevku predstavljata nekatere konstrukte iz pozitivne psihologije, kot so pozitivni psihološki kapital, delovni zanos in občutek poslanstva pri delu. Ti so se v najini raziskavi izkazali kot pomembni napovedniki delovnega zadovoljstva visokošolskih učiteljev. V sklepu prispevka predlagava nekatere strategije, ki lahko visokošolskim in drugim učiteljem prispevajo k doživljanju pozitivnih delovnih izkušenj in k večjemu delovnemu zadovoljstvu.

Ključne besede: pozitivni psihološki kapital, delovni zanos, poslanstvo, visokošolski učitelji, zadovoljstvo pri delu, učitelji učiteljev

ABSTRACT

The importance of promoting quality in higher education is often stressed in Slovenia, however, few studies have deliberately and systematically examined the quality factors from an all-encompassing perspective. Thus, the psychosocial factors that affect quality are often overlooked. Higher education teachers (and associates) are an under-researched group but one that has a significant impact on entire generations of students. Based on the findings of previous studies, namely that job satisfaction has a significant impact on organizational quality, the authors have decided to present some of the positive psychological constructs, such as positive psychological capital, work motivation, and a sense of mission at work. The present research study has proved that these constructs are important predictors of job satisfaction among higher education teachers. In the conclusion, the authors suggest a few strategies that could help higher education teachers and other teachers to gain positive work experiences and a greater job satisfaction.

Keywords: positive psychological capital, work motivation, mission, higher education teachers, job satisfaction, teachers of teachers

UVOD

Visokošolski učitelji so pogosto obremenjeni z vrednotenjem akademske odličnosti, merjeni v številu objavljenih

publikacij v ustrezno indeksiranih revijah, kar lahko zasenči njihov pedagoški eros. Redki so profesorji, ki združujejo kvalitete vrhunskih raziskovalcev in hkrati odličnih predavateljev. Pogosto se poudarja pomen spodbujanja kakovosti

v visokem šolstvu (Habe in Tement, 2016b), premalo pa so poudarjeni psihosocialni odnosi, ki pomembno prispevajo k njej. Tudi visokošolsko delovno okolje je samo primer organizacijskega okolja, kjer na kakovost pomembno vpliva delovno zadovoljstvo vseh socialnih akterjev, tj. študentov in profesorjev. Avtorici meniva, da je treba v visokošolskem okolju bolj ozavestiti pomembnost psihosocialnih vidikov, ki pomembno vplivajo na delovne izide.

Skozi prizmo pozitivne psihologije raziskovalci preučujemo dejavnike, ki pripomorejo k izpolnjevanju in zadovoljnemu življenju. Posebno področje znotraj pozitivne psihologije, ki sega na področje psihologije dela in organizacije, predstavlja t. i. pozitivno organizacijsko vedenje (angl. *positive organisational behaviour*), ki se usmerja na preučevanje pozitivnih dejavnikov v organizacijah oz. na delovnem mestu. Luthans (2002), utemeljitelj koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja, je s svojim konceptom želel preusmeriti raziskovalno pozornost z negativnih dejavnikov, kot sta stres na delovnem mestu in odklonsko vedenje zaposlenih, v smer optimalnega delovanja posameznika v organizaciji.

Visokošolske ustanove so organizacije s specifično organizacijsko strukturo in značilnostmi. Pedagoški delavci, ki poučujejo v visokošolskih zavodih (profesorji, docenti, asistenti, lektorji, predavatelji idr. – v nadaljevanju visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci), predstavljajo skupino, ki je redko preučevana v zvezi z značilnostmi njihovega delovnega okolja in vplivom le-tega na posameznika. Pedagoški delavci na visokošolskem področju vsakodnevno prevzemajo različne vloge in naloge: so strokovnjaki na svojem strokovnem področju, so raziskovalci in so učitelji. Tiste, ki poučujejo na pedagoških fakultetah ali v pedagoških programih, pa imenujemo učitelji učiteljev.

Visokošolski učitelj vsako študijsko leto poučuje številne študente in tako vpliva na različne generacije študentov – njegov vpliv je lahko pozitiven, kadar spodbuja učni in osebni razvoj študentov, ali negativen, kadar npr. z neustreznim podajanjem povratnih informacij o študentovih dosežkih negativno vpliva na njegovo samopodobo. Pri tem igra pomembno vlogo učiteljeva osebnost in njegovi notranji viri, kot so npr. zanos, upanje, rezilientnost in optimizem. Tudi v visokošolskem okolju predstavljajo psihosocialni odnosi pomemben gradnik zadovoljstva študentov in profesorjev, posledično pa vplivajo na visokošolsko kakovost (Roorda, Koomen, Spilt in Oort, 2011; White, 2007, v Peklaj in Pečjak, 2015). V prispevku se avtorici osredotočava na nekaj pozitivno-psiholoških konceptov, ki glede na predhodne tuje raziskave pomembno prispevajo k posameznikovi učinkovitosti in zadovoljstvu na delovnem mestu (npr. Verbrugge, 2015), s tem pa tudi k boljši kakovosti izobraževalnega procesa (Klaver in Ganzevoort, 2015). Pomembno je namreč zavedanje, da se tudi

v visokošolskem okolju osebne kvalitete oz. notranji viri učiteljev prenašajo z učiteljev na učence – študente (Bakker, 2005). Le učitelj, ki na delovnem mestu doživlja zadovoljstvo, bo lahko optimalno uspešno in učinkovito vodil študente skozi proces usvajanja znanja, spodbujal njihov osebni in profesionalni razvoj. Zato bova kot izhodiščni koncept opredelili zadovoljstvo pri delu in nato nanj navezali ključne koncepte pozitivne organizacijske psihologije, ki so se v predhodnih raziskavah pokazali kot njegovi pomembni napovedniki.

ZADOVOLJSTVO VISOKOŠOLSKIH UČITELJEV IN SODELAVCEV PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu lahko opredelimo kot »posameznikov čustveni odnos do njegove poklicne vloge in kot funkcijo zaznanega razmerja med tem, kaj pričakuje od svojega dela, in tem, kaj mu delo dejansko ponuja« (Syptak, Marsland in Ulmer, 1999: 23). Bolj konkretno lahko delovno zadovoljstvo učiteljev opredelimo kot napovednik učiteljeve predanosti, ki pomembno vpliva na njegovo delovno učinkovitost (Shann, 1998).

Različne koncepte zadovoljstva pri delu lahko razdelimo v dve večji skupini (Bavendam, 2000). Prvo skupino sestavljajo koncepti, kjer se zadovoljstvo pri delu pojmuje kot večdimenzionalni pojav, ki ga sestavlja zadovoljstvo z delom, delovnimi pogoji, sodelavci, plačo, napredovanjem ipd. V drugo skupino uvrščamo koncepte, kjer se zadovoljstvo z delom pojmuje kot enodimenzionalni pojav, ki vključuje splošno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z delom. V tem primeru zadovoljstvo pri delu predstavlja pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocene delovne situacije zaposlenega, in je povezano z značilnostmi in zahtevami delovnega mesta.

Raziskave v visokem šolstvu so bile včasih v prvi vrsti usmerjene na preučevanje zadovoljstva študentov (Comm in Mathaisel, 2000), zadovoljstvo zaposlenih v visokem šolstvu pa je bilo raziskovalno zapostavljeno (Ward in Sloane, 1998). Ker pa so raziskave na področju organizacijske psihologije pokazale, da je zadovoljstvo zaposlenih ravno tako pomemben napovednik kakovosti kot zadovoljstvo strank (študentov) (Oshagbemi, 1997), so začeli tudi na področju visokega šolstva preučevati

pomen akademskega zadovoljstva. Kusku (2003) navaja, da je zadovoljstvo pri delu v visokošolskih institucijah pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo kakovost. Še posebej delovno zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano s povečano stopnjo kakovosti visokošolskih ustanov. Trdi tudi, da so zaposleni, ki so bolj zadovoljni pri delu, bolj produktivni in bolj pripravljeni prispevati h kakovosti ustanove, v kateri so zaposleni (Kusku, 2003).

“

Učitelj –

profesor na univerzi mora znati in biti pripravljen pomagati, saj tako pri študentih vzbudi občutek zaupanja. Ne sme biti subjektiven pri vrednotenju oz. ocenjevanju učencev, od njih mora »zahtevati« lastna mnenja in ne »napiflane« snovi. Puščati mora svobodo posameznika, svobodo odločanja. Osebo cenim to, da nekateri profesorji, dopuščajo izbiro samostojnega dela in ne vsiljujejo skupinskega, vseeno pa ga spodbujajo. Spoštujem tudi to, da je profesor odziven tudi, če ima ogromno obveznosti. Dobro je, da zna pokazati tudi slabo voljo in nestrinjanje ter ne hlini pretirane pozitivnosti.

19 let, ženski spol

”

POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Luthans, Youssef in Avolio (2007) so identificirali štiri konstrukte, ki jih lahko združimo v nadredni koncept t. i. pozitivnega psihološkega kapitala (PsyCap): samoučinkovitost, optimizem, upanje in rezilientnost. Pozitivni psihološki kapital predstavlja pozitivno psihološko razvojno stanje, za katerega je značilno, da si posameznik:

- 1) upa prevzemati zahtevne naloge in si prizadeva za doseganje uspeha (samoučinkovitost);
- 2) da ima pozitivna pričakovanja do svojega uspeha (optimizem);
- 3) da vztraja pri doseganju ciljev in v primeru ovir uspešno najde nove poti za doseganje istega cilja (upanje) ter
- 4) da se zna učinkovito spoprijemati s težavami (rezilientnost).

Čeprav je psihološki kapital relativno stabilen v času, ga lahko prek učenja tudi spreminjamo (npr. izboljšamo), kar je ključno, če želimo spodbujati razvoj posameznika. Vezan je na področje delovanja (Avey, 2004), kar pomeni, da smo lahko npr. optimistični glede uspeha na zasebnem področju in hkrati manj optimistični glede uspeha na poklicnem področju.

Raziskave na vzorcih učiteljev so pokazale, da ima pozitiven psihološki kapital pomembno vlogo pri vzdrževanju delovne motiviranosti učiteljev in je pomemben napovednik delovne zavzetosti (Schoor, 2015). Ima tudi pozitiven vpliv na delovno zadovoljstvo, pripadnost organizaciji (Youssef in Luthans, 2007), kakovost izvedbe (Ganotice, Yeung, Beguina in Villarosa, 2016; Luthans, Youssef in Avolio, 2007) ter je pozitivno povezan s psihološkim blagostanjem (Ganotice idr., 2016).

DELOVNI ZANOS

Delovni zanos (angl. *work flow*) je kratkotrajno t. i. vrhunsko doživetje na delovnem mestu, za katerega so značilni zatopljenost, zadovoljstvo pri delu in notranja delovna motivacija (Bakker, 2005).

Raziskava Bakkerja (2005) na vzorcu učiteljev je pokazala, da delovni viri (avtonomija, povratne informacije o izvedbi, socialna podpora, supervizijski coaching) pozitivno vplivajo na ravnesje med učiteljevimi sposobnostmi in izzivi. Doživljanje zanosu pri učiteljih glasbe pa je pozitivno povezano z doživljanjem zanosu njihovih študentov (Bakker, 2005). Salanova, Bakker in Llorens (2006) so pri osnovnošolskih učiteljih predmetne stopnje ugotovili recipročno povezanost med osebnimi viri (npr. prepričanja o samoučinkovitosti), organizacijskimi viri (socialna podpora, klima, jasni cilji) in delovnim zanosom.

K. Habe in S. Tement (2016a) sta izvedli raziskavo o delovnem zanosu na vzorcu slovenskih visokošolskih učiteljev. Ugotovili sta, da so optimizem, raznolikost delovnih nalog in avtonomija najpomembnejši napovedniki zanosu pri slovenskih visokošolskih učiteljih in da obstaja interaktivni učinek optimizma in raznolikosti dela pri napovedovanju zadovoljstva pri delu in notranje motivacije. Omenjena raziskava je prav tako pokazala, da visokošolske učiteljice in sodelavke doživljajo večjo zatopljenost pri delu v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi, prav tako tudi zaposleni z višjimi nazivi v primerjavi s tistimi z nižjimi nazivi.

DOŽIVLJANJE UČITELJSKEGA POKLICA KOT POSLANSTVA

Velik delež učiteljev svoje delo doživlja kot poslanstvo – to potrjujejo tuje (Bullough in Hall-Kenyon, 2012) in domače raziskave (Gradišek, 2014). Za občutek poslanstva je značilno posameznikovo zavedanje, da s svojim delom prispeva k lastni osebnosti uresničitvi in izpolnitvi svojega poklicnega namena, ob tem pa njegovo delo pozitivno vpliva na druge – npr. na družbo na splošno ali pa na posamezno ciljno skupino, s katero dela, kot so denimo učenci (Bellah, Madsen, Sullivan, Swindler in Tipton, 2008; Wrzesniewski idr., 1997). Osebam, ki svoje delo doživljajo kot poslanstvo, je po navadi bolj pomemben njihov prispevek v skupnosti kot pa materialne koristi, ki jih delo prinaša. Delo jih osrečuje in predstavlja eno ključnih področij v njihovem življenju. Pogosto so pripravljeni prevzeti dodatne obveznosti (Lobene in Meade, 2013; Wrzesniewski, 2003; Wrzesniewski idr., 1997). Raziskave na učiteljih kažejo številne pozitivne vidike doživljanja dela kot poslanstva, kar se npr. kaže kot predanost učencem in energično ter navdušeno poučevanje (Buskist, Benson in Sikorski, 2005), občutek, da pomembno vplivajo na učence, in usmerjenost k blagostanju učencev (Bullough in Hall-Kenyon, 2012). Takšni učitelji imajo visoka pričakovanja do lastnega delovanja in si postavljajo visoke delovne cilje. Prevzemajo odgovornost za svoje delo in si nenehno prizadevajo k izboljšavam (Bullough in Hall-Kenyon, 2012). Osebe, ki pri sebi prepoznajo občutek poslanstva, so bolj zadovoljne s svojim življenjem in delom (Wrzesniewski idr., 1997), so delovno učinkovitejše, se čutijo predane organizaciji in izražajo manj želja po menjavi delovnega mesta (Lobene in Meade, 2013).

KAKO IZBOLJŠATI DELOVNO ZADOVOLJSTVO VISOKOŠOLSKIH UČITELJEV

Spoznanja prej navedenih raziskav o učinkih pozitivno-organizacijskih konceptov lahko praktično uporabimo v smeri oblikovanja konkretnih priporočil za izboljšanje delovnega zadovoljstva visokošolskih učiteljev in sodelavcev. Z izboljšanjem le-tega lahko posredno vplivamo tudi na zadovoljstvo študentov, saj se notranji viri učiteljev prenašajo tudi na študente (Bakker, 2005), posledično pa tudi na kakovost visokošolskih institucij.

V ta namen sva na podlagi predstavljenih pozitivnopsiholoških konceptov in raziskovalnih ugotovitev oblikovali nekatere strategije za krepitev notranjih virov (visokošolskih) učiteljev in izboljšanje njihovega delovnega zadovoljstva:

- pogovor s kolegi v intervizijskih skupinah, ki lahko predstavljajo varno okolje, v katerem je mogoč pogovor o zadovoljstvu na delovnem mestu ter o možnih izboljšavah;
- samorefleksija posameznika o tem, ali pri svojem delu doživlja občutke poklicnega poslanstva in kako bi lahko ta občutek še poglobil;
- samozavestno prevzemanje delovnih nalog, za katere ima posameznik dovolj znanja in sposobnosti, ter prizadevanje za lasten uspeh;
- oblikovanje pozitivnih pričakovanj do lastnega uspeha in zaupanje v lastne sposobnosti; postavljanje jasnih, realnih in dosegljivih ciljev (mesečnih, letnih) ter vztra-

janje pri njihovem doseganju. Preoblikovanje ciljev, kadar prvotni cilji niso uresničljivi;

- učinkovito spoprijemanje s težavami – vztrajanje pri iskanju rešitev in preizkušanje različnih strategij reševanja problemov;
- spodbujanje lastne notranje motivacije pri delu in »popotitev« v aktivnost (poskusiti odmisli vse ostalo);
- osmišljanje lastnega dela: premislek o lastnem vplivu na študente (samoevalvacija in samorefleksija); poiskati tiste elemente dela, ki posameznika najbolj razveseljujejo;
- nagrajevanje ob dobro opravljenem delu (npr. v obliki dodatnega izobraževanja ali nakupa želene strokovne knjige).

Zadovoljstvo visokošolskih učiteljev in sodelavcev je pomembno iz več razlogov. Zadovoljni zaposleni so produktivnejši in bolj pripravljeni prispevati h kakovosti organizacije, še pomembnejši pa je njihov vpliv na študente. Učitelji učiteljev predstavljajo študentom pedagoških študijskih programov modele za odnose, ki jih bodo kasneje sami oblikovali v razredih, v katerih bodo poučevali. S tem torej vplivajo na profesionalni razvoj bodočih učiteljev, ki se začne z vstopom v študij. Ključna je tudi vloga vodstva organizacije – z zagotavljanjem primernih delovnih pogojev, spodbujanjem konstruktivne komunikacije med zaposlenimi, spodbujanjem timskega dela ter prizadevanjem za razvijanje pozitivnih odnosov med sodelavci lahko vodstvo zagotavlja takšno delovno okolje, v katerem bo mogoč osebni in profesionalni razvoj učiteljev.

VIRI IN LITERATURA

Avey, J. B. (2014). The left side of the psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149.

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44.

Bavendam, J. (2000). *Managing Job Satisfaction*. New York: Research Inc.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swindler, A. in Tipton, S. M. (1985 in 2008). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley: University of California Press.

Bishay, A. (1996). Teacher motivation and career satisfaction: A study employing the experienced sampling method. *Psychology Journal of Undergraduate Science*, 3:147–154.

Bullough, R. V. in Hall-Kenyon, K. M. (2012). On teacher hope, sense of calling, and commitment to teaching. *Teacher Education Quarterly*, 39(2), 7–27.

Buskist, W., Benson, T. in Sikorski, J. F. (2005). The call to teach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(1), 111–122.

Chen, S. H. (2011). A performance matrix for strategies to improve satisfaction among faculty members in higher education. *Quality and Quantity*, 45, 75–79. <https://doi.org/10.1007/s11135-009-9291-2>.

Comm, C. L. in Mathaisel, D. F. X. (2000). Assessing employee satisfaction in service firms: an example in high education. *The Journal of Business and Economic Studies*, 43–53.

Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266–280.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. in Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.

Ganotice, F. A., Yeung, S. S., Beguina, L. A. in Villalrosa, J. B. (2016). In search for hero among Filipino teachers: The relationship of positive psychological capital and work-related outcomes. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(3), 407–414.

Gradišek, P. (2014). *Vrline učiteljev, vodenje razreda in zadovoljstvo pri pouku: perspektiva učiteljev in učencev*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Habe, K. in Tement, S. (2016a). Flow among higher education teachers: A job demands-resources perspective. *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology*, 25, 29–37.

Habe, K. in Tement, S. (2016b). Kako spodbujati zanos pri visokošolskih učiteljih? V: K. Aškerc Veniger (ur.), *Izboljševanje kakovosti poučevanja in učenja v visokošolskem izobraževanju: od teorije k praksi, od prakse k teoriji* (str. 1–10). Ljubljana: Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja.

Klaver, J. in Ganzevoort, R. (2015). Een linkse lente in het onderwijs. *de Volkskrant*. Pridobljeno s <http://www.volkskrant.nl/opinie/een-linkse-lente-in-het-onderwijs-a3874899/>.

Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8 (7), 347–56.

Lobene, E. V. in Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508–530.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. [doi:10.5465/AME.2002.6640181](https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181).

Luthans, F., Youssef, C. M. in Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction profiles of university professors. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (1), 27–39.

Peklaj, C. in Pečjak, S. (2015). *Psihosocialni odnosi v šoli*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete univerze v Ljubljani.

Salanova, M., Bakker, A. B., Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22.

Shann, M. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92, 67–75.

Schoor, S. C. M. (2015). *Teacher Engagement and the Role of Psychological Capital* (master thesis). Amsterdam: Vrije Universiteit.

Syptak, J., Marsland, D. in Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: putting theory into practice. *Family Practice Management*, 65, 23–30.

Verbrugge, A. (2015). Voorwoord: Rendementsdenken en beroepseer. Pridobljeno s <http://www.beteronderwijsnederland.nl/vakwerk/2015/05/voorwoordrendementsdenken-en-beroepseer>.

Ward, M. in Sloane, P. (1998). *Job satisfaction: the case of the Scottish academic profession*. Aberdeen: Mimeo, University of Aberdeen.

Weiss, H. M. in Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. V: B. M. Staw in L. L. Cummings (ur.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, (str. 1–74). US: Elsevier Science/JAI Press.

Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33.