

Iz pedagoške teorije i prakse

UDK: 159.942: 37.011.3:

613.86

Stručni rad

Irena Ivanović i Maja Jeleковиć

Usporedna analiza izvora nastavnčkog stresa u dvjema školama – prikaz intervencijskih strategija usmjerenih k upravljanju stresom

Sažetak

Upravljanje stresom jedan je od ključnih aspekata rada na osobnoj i profesionalnoj dobrobiti zaposlenika u odgojno-obrazovnim ustanovama. U ovom su radu prikazani rezultati istraživanja izvora učiteljskog/nastavnčkog stresa u dvjema školama u sjevernoj Hrvatskoj uz prateću interpretaciju rezultata i usporednu analizu te su prikazane intervencijske strategije koje se mogu iskoristiti kao odgovor na specifično prepoznate izvore stresa.

Ključne riječi: dobrobit, intervencijske strategije, odgojno-obrazovna ustanova, radni stres, stresori

Uvod

Stres i radni stres uobičajeni su pojmovi u današnjem društvu kojima se tumače različite pojave. Prevalencija radnog stresa tolika je da prema nekim procjenama čak trećina zaposlenika izvještava o visokim razinama stresa na poslu dok većina zaposlenika smatra da je njihov aktualni posao stresniji nego što je bio u prethodnoj generaciji. Stoga je stres na radnom mjestu postao jedan od vodećih problema kako za zaposlenike, tako i za poslodavce za koje je upravljanje stresom izazov i obveza. Odgojno-obrazovna ustanova koja je posvećena svom temeljnom cilju – dobiti učenika – nužno mora voditi računa o upravljanju stresom budući da je to jedan od preduvjeta za stvaranje zdravog radnog okruženja i osiguravanje kontinuiteta, tj. rad bez prekida uzrokovanih bolovanjem ili promjenom nastavnog kadra što se negativno odražava na postignuća učenika. Inzistiranje na dobiti zaposlenika i njihovu zadovoljstvu poslom u odgojno-obrazovnim ustanovama posebno je bitno zbog činjenice da je riječ o iznimno zahtjevnim poslovima koji traže visoku razinu kvalifikacija, a istovremeno nisu dovoljno atraktivni i konkurentni.

Izvori učiteljskog / nastavničkog stresa

Ovaj je rad prikaz istraživanja provedenog u dvjema različitim školama kojima je jedina zajednička značajka pripadnost hrvatskom obrazovnom sustavu. Prva je škola gradska osnovna škola sa 650 učenika i 60 učitelja, a druga je srednja strukovna škola s 250 učenika i 30 na-

stavnika, smještena u manjem mjestu. Osnovna škola ima ukupno 29 redovitih i dva posebna razredna odjela. 16 je odjela u višim razredima, tj. u predmetnoj nastavi u kojima predaje ukupno 35 učitelja.

Budući da, uz sve svoje specifične značajke, razredna i predmetna nastava rade i u različitim turnusima, kontekst rada je drukčiji i za potrebe ovog istraživanja uključena je samo predmetna nastava. Srednja škola ima ukupno 14 razrednih odjela u trogodišnjim i četverogodišnjim programima i izvodi obrazovne programe iz dvaju različitih sektora. Nastava se izvodi u dvije smjene. Školsko se okruženje i klima dviju škola jako razlikuju, što je ujedno i bio poticaj autoricama za analizu izvora stresa i planiranje intervencijskih strategija usmjerenih k upravljanju stresom kako bi se ublažio utjecaj negativnih čimbenika na zdravlje i učinkovitost zaposlenika i poboljšala njihova dobrobit.

Prikazani su podatci dobiveni analizom anketa provedenih među učiteljima/nastavnicima obiju škola. Anketa se sastoji od 36 pitanja u kojima se kombinira kvalitativni i kvantitativni pristup. Pitanja od 1. do 24. preuzeta su iz Skale za mjerenje izvora nastavnčkog stresa (Sorić, 2004) uz minimalne modifikacije. Tim je pitanjima dodano pet mogućih izvora stresa koji su se pokazali značajnima u vrijeme COVID-19 pandemije (prema Minihan i sur., 2022). Anketa obuhvaća i tvrdnje kojima ispitanici samoprocjenjuju vlastiti doživljaj emocionalne iscrpljenosti, osjećaj nedovoljnog postignuća i razmišljanja o napuštanju profesije. Ispitanicima je omogućeno navesti i dodatne izvore stresa koje prepoznaju u radu, tj. u ustanovi u kojoj

su zaposleni, a koji nisu prethodno navedeni te iznijeti vlastito mišljenje o aktivnostima kojima bi se mogao umanjiti stres u radu. Anketa je anonimna, a od sociodemografskih čimbenika prikupljaju se podatci o spolu ispitanika, dobi i godinama radnog staža u školi. Anketi je pristupilo više od 85 % svih trenutno zaposlenih učitelja/nastavnika u svakoj od ustanova što rezultate čini relevantnima za ciljanu populaciju. Nedostatak istraživanja jest činjenica da je riječ o jednokratnom mjerenju razine stresa što znači da ono nema kapacitet prikaza stresa kao dinamičkog procesa.

Podatci o izvorima stresa kod učitelja/nastavnika analizirani su na dva načina; za svaki je od navedenih izvora stresa pojedinačno procjena srednja ocjena nakon čega su izvori stresa grupirani u tri subskale izvora nastavničkog stresa: *Neprijmjereno ponašanje učenika*, *Potreba za profesionalnim priznanjem* i *Radno opterećenje* (Sorić, 2004). Dobiveni su podatci uspoređeni s odgovorima na pitanje *Koja biste tri izvora stresa istaknuli kao najstresnija za sebe?*. Izvori stresa su procjenjivani na skali od jedan do pet (1 – uopće nije stresno, 2 – vrlo malo stresno, 3 – umjereno stresno, 4 – jako stresno i 5 – vrlo jako stresno).

Analiza odgovora koje su dali ispitanici iz osnovne škole ukazuje na jako stresno okruženje u ustanovi. Od 29 navedenih stresora samo su četiri ocijenjena srednjom ocjenom manjom od 3.00 (*Nedostatna mogućnost napredovanja* (M=2.89; SD=1.10), *Slaba mogućnost uvođenja inovacija* (M=2.89; SD=0.99), *Nemogućnost profesionalnog usavršavanja* (M=2.62; SD=1.07) i *Jednoličnost posla* (M=2.58; SD=1.30). Gotovo trećina stresora ocijenjena je srednjom ocjenom većom od 4.00, a najstresnijima su ocije-

njeni *Prevelik obim posla* (M=4.47; SD=0.84) te *Obavljanje razredničkih poslova* (M=4.37; SD=1.21), zatim *Težak (problematičan) razred* i *Velik broj učenika u grupi i/ili razrednom odjelu* s potpuno identičnim rezultatom (M=4.26; SD=0.93); *Pritisak roditelja* (M=4.26; SD=0.85) te *Neadekvatna plaća* i *Pritisak ravnateljice* uz sličan rezultat (M=4.05; SD=1.03 i SD=0.74). Umjereno stresnima još su ocijenjeni *Administrativni zadatci* (M=3.95; SD=0.95), *Nemogućnost posvećivanja učenicima pojedinačno zbog nedostatka vremena* (M=3.89; SD=0.74) i *Održavanje radne atmosfere i/ili razredne discipline* (M=3.84; SD=0.96). Identične podatke daje i pitanje u kojem su ispitanici rangirali stresore; *Težak (problematičan) razred*, *Pritisak roditelja* i *Pritisak ravnateljice* najučestaliji su odgovori koje je odabralo više od polovine ispitanika.

Analiza odgovora grupiranih prema spomenutim subskalama također identificira područja koja stvaraju stresno okruženje u školi. Čestice grupirane u subskalu *Neprijmjereno ponašanje učenika* imaju najvišu srednju vrijednost od 3.89 uz malo raspršenje rezultata (SD=1.02). Tu su zatim stresori iz kategorije *Radno opterećenje* uz srednju vrijednost 3.86 i malo raspršenje rezultata (SD=1.09) te stresori koji se odnose na subskalu *Potreba za profesionalnim priznanjem* uz srednju vrijednost 3.03 i malo raspršenje rezultata (SD=1.16).

Udio žena među ispitanicima je 78.95 % i njihovi odgovori ukazuju na nešto veću razinu stresa u području *Radno opterećenje* dok među ostalim odgovorima nema značajnijih razlika među spolovima. Budući da je većina ispitanica - 82.45 % u dobi od 31 do 49 godina, povećani osjećaj radnog opterećenja može se objasniti činjenicom da one obavljaju veći opseg poslo-

va u privatnom životu, što otežava balansiranje privatne i profesionalne sfere života i stvara dodatni pritisak. Preostala dva sociodemografska podatka tražena u anketi (dob i godine radnog iskustva u školi) kod ovih ispitanika ne ukazuju na grupiranje odgovora.

Rezultati srednje škole ukazuju na drukčiju situaciju – razina stresa je mala do umjerena. Dvije trećine stresora ima srednju ocjenu manju od 3.00, a najveća je srednja ocjena ukupno 3.38. Od izvora stresa navedenih u anketi, najstresnijima su ocijenjeni *Neadekvatna plaća* ($M=3.38$; $SD=1.18$), zatim *Nemogućnost utjecaja na donošenje zakona i odluka koje se direktno tiču nastavničkog posla* ($M=3.26$; $SD=1.19$) te *Loš odnos učenika prema radu* ($M=3.24$; $SD=0.92$). Umjereno stresnima još su ocijenjeni *Prevelik obim posla (npr. pripremanje za nastavu, vrednovanje učenčkih radova i sl.)* ($M=3.15$; $SD=1.21$), *Izrada/prilagodba materijala za online nastavu* ($M=3.06$; $SD=1.28$) i *Odgovornost za dobrobit i/ili postignuća učenika* ($M=3.03$; $SD=0.97$).

Taj je rezultat potvrđen rangiranjem stresora; *Neadekvatna plaća*, *Loš odnos učenika prema radu* i *Odgovornost za dobrobit i/ili postignuća učenika* najučestaliji su odgovori.

Analiza odgovora grupiranih prema spomenutim subskalama također ukazuje na vrlo malo do umjereno stresno okruženje u školi. Čestice grupirane u subskalnu *Neprijmjereno ponašanje učenika* imaju srednju vrijednost 2.70, uz vrlo malo raspršenje rezultata ($SD=0.35$). Slično je i s preostalim česticama; stresori koji se odnose na subskalnu *Potreba za profesionalnim priznanjem* imaju srednju vrijednost 2.59, uz malo raspršenje rezultata ($SD=0.46$), a stresori iz kategorije

Radno opterećenje imaju srednju vrijednost 2.63, uz malo raspršenje rezultata ($SD=0.41$).

Udio žena među ispitanicima je 73.53 % i njihovi odgovori ukazuju na nešto veću razinu stresa u području *Radno opterećenje* dok među ostalim odgovorima nema značajnijih razlika među spolovima. Budući da je kao i u osnovnoj školi većina ispitanica u dobi od 31 do 49 godina, isti se zaključci mogu izvesti o povećanom osjećaju radnog opterećenja. Ispitanici mlađi od 30 godina - 14.71 % kao najveće izvore stresa primarno navode odgovore iz kategorije *Potreba za profesionalnim priznanjem* dok ispitanici stariji od 50 godina - 17.65 % kao izvore stresa prepoznaju radno opterećenje, i to prvenstveno dio koji se odnosi na online nastavu. Analiza odgovora kroz prizmu godina radnog iskustva u školi u skladu je s odgovorima povezanim s godinama starosti. Ispitanici s manje od pet godina radnog staža (35 % nastavnika) najstresnijima doživljavaju neadekvatna primanja, slabu mogućnost napredovanja i nedostatak priznanja za dobar rad dok su za ispitanike s više od 30 godina radnog staža (6 % nastavnika) dominantan izvor stresa elementi vezani uz nastavu na daljinu te *Odgovornost za dobrobit i/ili postignuća učenika* kao čimbenik koji je u posljednje vrijeme poprimio drukčije konotacije nego u prethodnim godinama pa i desetljećima.

Interpretacija rezultata

Rezultati ispitanika iz osnovne škole ukazuju na dva goruća problema: stresori koji se odnose na kategorije *Neprijmjereno ponašanje učenika* ($M=3.89$; $SD=1.02$) i *Radno opterećenje* ($M=3.86$; $SD=1.09$) svojim visokim rezultatom jasno poručuju da je hitno potreban strateški

plan intervencija kojima će se oni ublažiti. U srednjoj školi s druge strane niti jedna kategorija odgovora ne odskaače značajno (*Neprimjereno ponašanje učenika* $M=2.70$, $SD=0.35$; *Potreba za profesionalnim priznanjem* $M=2.59$, $SD=0.46$; *Radno opterećenje* $M=2.63$, $SD=0.41$). Intervencijske je strategije stoga potrebno planirati u svim područjima, tj. djelovati na sve stresore ocijenjene kao umjereno stresne i postupno ih provoditi.

Odgovori ispitanika obiju škola ukazuju da je unutar kategorije stresora koji se odnose na intrinzične značajke posla, tj. na sadržajne faktore potrebno se posvetiti organizaciji radnog vremena, radnome opterećenju i nošenju s novim tehnologijama. U kategoriji radna uloga u organizaciji nisu identificirani specifični stresori iako je kod pojedinaca prepoznata preopterećenost uloga, tj. prevelik broj radnih zahtjeva. Međuljudski odnosi na poslu u obje su ustanove ocijenjeni vrlo malo stresnima uz dostupnost socijalne podrške koja se prepoznaje kao protektivni faktor u procesu stresa. Razvoj karijere u sustavu školstva specifična je kategorija s obzirom na uvjete napredovanja, koju stresnom doživljavaju prvenstveno najmlađi nastavnici i nastavnici s najmanje radnog iskustva. Što se tiče organizacijske strukture, kulture i klime, odgovori na pitanje broj 32 (Navedite ostale izvore radnog stresa koji nisu spomenuti u pitanjima 1 - 29, a koje možete prepoznati u našoj školi.) u osnovnoj školi ukazuju na osjećaj nezadovoljstva ispitanika vodstvom škole zbog nezaštićenosti učitelja od napada i potraživanja roditelja te manjka razumijevanja ravnatelja i stručne službe za poslove učitelja, a posebno razrednika.

Odgovori ispitanika na to isto pitanje u srednjoj školi ukazuju na zadovoljstvo distributivnim vođenjem i autonomijom u radu s učenicima, međutim jasno je iskazan problem nemogućnosti utjecaja na donošenje zakona i odluka koje se izravno tiču nastavničkog posla i problem nepostojanja sustava osiguranja kvalitete. Iz ovih se odgovora može zaključiti kako je školska kultura bitan čimbenik u upravljanju stresom i kako se stvaranjem suradničke školske kulture (Gruenert i Valentine, 1998), tj. implementacijom suradničkog vođenja, suradnje učitelja, zajedničkog cilja, profesionalnog razvoja, kolegijalne podrške i partnerstva u učenju može pozitivno djelovati na doživljaj stresa, a time i na osobnu i profesionalnu dobrobit učitelja/nastavnika.

Ravnoteža između radnog i osobnog života može se djelomično iščitati iz odgovora na 31. pitanje u kojem su ispitanici trebali odrediti u kojoj se mjeri tvrdnje „Zbog svog rada u školi osjećam se emocionalno iscrpljeno.“, „Prati me osjećaj nedovoljnog postignuća jer ne vidim niti učinke svoga truda niti dobivam adekvatno priznanje za rad.“ i „Razmišljam o napuštanju nastavničkog posla.“ odnose na njih. Dio ispitanika, otprilike 60 % u osnovnoj školi i trećina ispitanika iz srednje škole ponekad i/ili često osjeća emocionalnu iscrpljenost dok više od polovine učitelja, odnosno gotovo 40 % nastavnika u srednjoj školi ponekad i/ili često prati osjećaj nedovoljnog postignuća. Desetak posto ispitanika iz redova učitelja neprestano, a isto toliko nastavnika ponekad i/ili često razmišlja o napuštanju nastavničkog posla.

Prikaz intervencijskih strategija za upravljanje stresom

Intervencijske strategije potrebno je planirati na temelju rezultata dobivenih istraživanjem te ih usmjeriti na one izvore stresa koji su pojedinačno dobili najvišu ocjenu. Ovisno o vrsti i naravi stresora, poželjno je planirati različite strategije, i to one usmjerene na pojedinca i na radne uvjete i strategije koje će prema proširenoj Folkman i Moskowitz klasifikaciji (Folkman i Moskowitz, 2000) obuhvatiti suočavanje usmjereno na problem, suočavanje usmjereno na emocije, suočavanje usmjereno na društvene odnose i suočavanje usmjereno na značenje.

S obzirom na to da je ograničen raspon reakcija koje su prihvatljive na radnom mjestu općenito, a posebno u odgojno-obrazovnoj ustanovi, i na specifičnost sustava školstva u kojem su autonomija i kontrola znatno ograničene, suočavanje s radnim stresom učitelja/nastavnika zahtijeva pomno planiranje i pažljivu implementaciju strategija. Tri su opcije djelovanja na stres; primarna razina intervencija – što podrazumijeva redukciju stresa, sekundarna razina intervencija, tj. regulacija stresa i tercijarna razina intervencija, odnosno podrška i/ili pomoć zaposlenicima kroz razne programe (Murphy, 1988).

Iako je neosporno da stres učitelja/nastavnika prvenstveno proizlazi iz nepovoljnih karakteristika radne okoline i problema s kojima se suočavaju u svim aspektima rada, suradnjom sa svim dionicima, činjenica da pojedinci iste situacije i radne uvjete percipiraju na različite načine ukazuje na to da je nemoguće zaobići i osobnu perspektivu, tj. pogled na radni stres kao

na osobni problem zaposlenika. Iako je pandemija bolesti COVID-19 i službeno okončana, pojedini ispitanici navode problem povećane anksioznosti i gubitka internalnog lokusa kontrole kao posljedicu pokušaja suživota s pandemijom, što bez sumnje utječe na funkcionalnost obrazaca suočavanja sa stresom. Iz tog je razloga u školama koje su predmet ovog istraživanja potrebno planirati implementaciju intervencijskih strategija na primarnoj i sekundarnoj razini.

Strategije djelovanja tercijarnih intervencija sastoje se od tretmana, rehabilitacije i oporavka osoba koje su oboljele zbog stresa. Intervencije tercijarne razine obično uključuju psihološko savjetovanje i podršku zaposleniku, bilo da se radi o problemu na poslu ili privatnoj problematiki. Budući da za sada niti u jednoj školi nema indikatora kratkoročnih ponašajnih reakcija na stres poput odsutnosti s posla, asocijalnog ponašanja na radnom mjestu niti izvan njega te autodestruktivnih oblika ponašanja, a nisu prepoznate niti dugoročne posljedice poput oboljenja sa stresnom etiologijom niti poremećaji psihičkog zdravlja nastavnika, intervencijske strategije na tercijarnoj razini trenutno nije potrebno implementirati.

Strategije djelovanja primarne intervencije usmjerene su prema modificiranju ili eliminaciji stresora svojstvenih za određeno radno okruženje te smanjuju njihov negativan utjecaj na pojedinca. Takav pristup upravljanju stresom prvenstveno proizlazi iz interakcijskog pristupa stresu koji stres opisuje kao posljedicu nesrazmjera između zahtjeva na radnom mjestu i sposobnosti zaposlenika da ih riješi. Primarnu intervenciju možemo podijeliti na dvije vrste

pristupa: reaktivne i proaktivne. Reaktivni pristupi su oni u kojima se nastoji otkriti i promijeniti osobine radnog mjesta ili zaposlenika koje su vjerojatno izazvale stres. Proaktivni pristup (Cartwright, Cooper i Murphy, 1995) usmjeren je na samo radno mjesto; njime se pokušava stvoriti radno okruženje bez stresa u onoj mjeri u kojoj je to moguće.

Metode koje se preporučuju (Sauter, Murphy i Hurrell, 1990) u primarnim intervencijama za sprječavanje nastanka stresa su: 1. prilagodba količine posla i tempa rada, 2. prilagodba rasporeda rada, 3. planiranje budućnosti radnog mjesta, 4. stvaranje povoljnog društvenog okruženja i 5. osmišljavanje sadržaja radnog mjesta. To znači da bi fizički i psihološki zahtjevi trebali odgovarati kapacitetima zaposlenika kako bi se izbjegla preopterećenost, raspored bi trebao biti prilagođen potrebama izvan radnog mjesta, a periodi izmjena trebali bi biti stabilni i predvidljivi. Ustanova bi trebala stvoriti jasne prilike za profesionalno usavršavanje i napredovanje te osjećaj sigurnosti radnog mjesta, a radna mjesta trebala bi pružiti priliku za društvene interakcije zbog emocionalne potpore i zbog izvršenja zadatka. Poslovi, tj. radni zadatci trebali bi biti smisleni i pružiti priliku da se koriste naučene vještine.

Elkin i Rosch (1995) kao korisne strategije za redukciju stresa na radnom mjestu predlažu redizajn zadataka i/ili radnog okruženja, uspostavljanje praktičnih planova rada, poticanje participativnog upravljanja, uključivanje zaposlenika u razvoj karijere, analizu rada i uspostavu pravila, pružanje socijalne podrške i davanje povratnih informacija, izgradnju kohezivnih timova, uspostavu pravedne politike zapošljavanja te

podjelu nagrada. Intervencijske strategije svakako treba planirati na tragu ovih izvora, no pri tome treba voditi računa o specifičnosti uvjeta rada u odgojno-obrazovnoj ustanovi u kojoj ravnatelj ima ograničenu mogućnost utjecaja na pojedine izvore stresa. Fokus treba biti na aspektima rada koji su pod kontrolom ravnatelja i zaposlenika ustanove. Iako je implementacija plana upravljanja stresom reaktivna strategija u obje škole, podizanjem svijesti o pojedinim izvorima stresa i mogućim načinima njihove eliminacije ujedno se nastojati djelovati i proaktivno, tj. izbjeći pojedine greške u budućnosti.

Strategije djelovanja sekundarnih intervencija baziraju se na sprečavanju posljedica stresa, a ne djelovanju na same uzroke stresa. Intervencije usmjerene na zaposlenika obično uključuju primjenu jedne ili više tehnika (Cooper i Cartwright, 1997), a među češćima su: tehnike

kontrole emocionalnih reakcija, vođene relaksacije, edukacije o tjelovježbi i pravilnoj prehrani i treninzi efikasnih načina suočavanja sa stresom. Iako često nije moguće utjecati na uzroke stresa, ponekad je moguće utjecati na način suočavanja sa stresom. Pojedine se osobe suočavaju sa stresom bolje od drugih, što nije nužno povezano s posebnim znanjima o problemima koje rješavaju ili o stresu, već ovisi o njihovim strategijama suočavanja sa stresom. Za uspješnost suočavanja sa stresom najznačajniji su osjećaj mogućnosti kontrole nad situacijom i socijalna podrška (Folkman i Lazarus, 2004). S obzirom na to da je stres osoban doživljaj, važno je da svaki pojedinac zna odabrati i primijeniti načine suočavanja sa stresom koji odgovaraju njegovoj prirodi. Pri tome je bitno osvijestiti činjenicu da određeni načini suoča-

vanya sa stresom donose privremeno olakšanje (npr. upotreba alkohola za smanjenje napetosti), ali dugoročno gledano narušavaju psihičko stanje pojedinca.

Na radnom je mjestu repertoar ponašanja sužen i ponekad načini suočavanja koji se uspješno koriste u svakodnevnom životu više nisu funkcionalni. Tri su mogućnosti u tome slučaju: promjena, povlačenje ili prihvaćanje stresne situacije (Ajduković, 1996). Promjena se postiže već spomenutim primarnim intervencijama dok povlačenje ili prihvaćanje stresne situacije podrazumijeva strategije sekundarne intervencije. Povlačenje pretpostavlja izbjegavanje ili preveniranje stresne situacije. Ta je strategija prihvatljiva kada pojedinac procijeni da trenutno ne raspolaže prikladnim mogućnostima i/ili da su okolnosti takve da sprečavaju izravno djelovanje u pravcu promjene/uklanjanja stresora. To je moguće postići udaljavanjem iz kritične situacije, privremenim odustajanjem od vlastitih zahtjeva i ne pristajanjem na dodatno opterećenje. Upravljanje stresom podrazumijeva odbijanje pojedinih zadataka s kojima se pojedinac ne može nositi, prepuštanje dijela odgovornosti drugima i jasno određivanje vlastitih granica. Pretpostavka za ovakvo postupanje je kvalitetna, dvosmjerna komunikacija svih dionika u odgojno-obrazovnoj ustanovi koja se prvenstveno temelji na aktivnom slušanju i asertivnosti. Kapacitet pojedinca u ovom se području može povećati aktivnostima radioničkog tipa, u malim grupama u kojima se ciljano adresiraju prepoznati nedostatci. Takve se radionice trebaju planirati za nenastavne dane i provoditi uz pomoć vanjskih suradnika, tj. uz izvanjsku ekspertizu.

Iako nedostaje empirijskih dokaza (Gyllenstein i Palmer, 2005) da *coaching* umanjuje stres, primjena *coachinga* u ispitivanoj srednjoj školi pokazala je pozitivne ishode u rješavanju individualnih problema, a u rješavanju sukoba između zaposlenika pokazala se učinkovitijom od medijacije. Stoga se *coaching* preporuča kao suportivna aktivnost, uz sudjelovanje na edukacijama kojima bi se više zaposlenika osposobilo za ovaj vid pružanja podrške.

Zaključak

Zdravo radno okruženje je ono u kojem se odgovornost za smanjenje stresa pripisuje organizaciji, a zaposlenici preuzimaju dio odgovornosti te aktivno sudjeluju u upravljanju promjenama (Cooper i Cartwright, 1997). Programi upravljanja stresom koji su usmjereni isključivo k osnaživanju zaposlenika za nošenje sa zahtjevnim situacijama vjerojatno neće dugoročno djelovati; bez intervencija na organizacijskoj razini, poput edukativnih programa, komunikacije i redizajna/restrukturiranja radnog mjesta, trajna rješenja nisu moguća (Giga, Cooper i Faragher, 2003). Iz tog razloga jedino kombinirani pristup, tj. primjena intervencijskih strategija na više razina može rezultirati zadovoljavajućim ishodom. Takav se način upravljanja stresom planira implementirati u ustanovama koje su sudjelovale u ovome istraživanju; naglasak se stavlja na prevenciju radnog stresa kroz različite načine priprema za specifične i potencijalno stresne situacije s ciljem stjecanja osjećaja kontrole nad takvim situacijama, zatim na distributivno vodstvo uz povećanje delegiranja zadaća i autonomije zaposlenika (intervencije na indi-

vidualno-organizacijskoj razini) te na reaktivne, ali i proaktivne antistresne mjere na individualnoj razini poput coachinga i nadogradnje komunikacijskih vještina zaposlenika, a posebno asertivnosti. Krajnji cilj nije samo upravljanje stresom, nego razvoj zdravog radnog okruženja što u budućnosti podrazumijeva aktivan angažman zaposlenika – ne samo pri identifikaciji stresa i stresora, nego i pri donošenju odluka o aktivnostima za prevenciju i umanjeње stresa te pri njihovoj implementaciji.

Literatura

Ajduković, D. (1996). *Izvori profesionalnog stresa i sagorijevanja pomagača*. U: Ajduković, D. & Ajduković, M. (ur.) (1994). *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, str. 29-37. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.

Cartwright, S., Cooper, C.L., Murphy, L. (1995). *Diagnosing a healthy organisation: A proactive approach to Stress in the workplace*, U: Murphy L., Hurrell, J., Sauter, S. and Keita, G. (eds): *Job Stress Interventions*, American Psychological Association.

Cooper, C.L., Cartwright, S., (1997). *An intervention strategy for Workplace Stress*, U: *Journal of Psychosomatic research*, Vol.42. No1. pp.7-16.

Elkin, A.J., Rosch, P.J., (1995). *Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management*. U: *Occup Med State Art Rev* 1990; 5(4): 739-754.

Folkman, S., Lazarus, R.S. (2004). *Stres, procjena i suočavanje*, Jastrebarsko: Naklada Slap.

Folkman, S., Moskowitz, J. T., (2000). *Stress, Positive Emotion, and Coping*. U: *Current Directi-*

ons in Psychological Science, Vol. 9, No. 4, str. 115-118. Sage Publications, Inc.

Giga, I. S., Cooper, L., C., Faragher, B., (2003). *The Development of a Framework for a Comprehensive Approach to Stress Management Interventions at Work*. U: *International Journal of Stress Management*. Dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/232494492>, pristupljeno 27. svibnja 2023.

Gruenert, S. W. i Valentine, J. W. (1998.). *School Culture Survey. Middle Level Leadership Center*. Dostupno na <http://www.mlcc.org>, pristupljeno 12. travnja 2023.

Gyllensten, K., Palmer, S. (2005). *Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3. 75-87. Dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/316116446>, pristupljeno 31. svibnja 2023.

Minihan, E., Adamis, D., Dunleavy, M., Martin, A., Gavin, B., McNicholas, F., (2022). *COVID-19 related occupational stress in teachers in Ireland*. U: *International Journal of Educational Research Open*. Dostupno na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374021000844>, pristupljeno 23. veljače 2023.

Murphy, L.R. (1988). *Workplace interventions for stress reduction and prevention*. U: Cooper C.L., Payne R. (eds) *Causes, coping and consequences of stress at work*, Chichester: John Wiley and Sons.

Pavičić Dokoza, K., Čilić Burušić, L. i Bakota, K. (2020). *Prilog istraživanju nastavničkog stresa*. *Napredak*, 161 (3 - 4), 269-290. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/249639>, pristupljeno 26. svibnja 2023.

Rinne, J., Koskinen, S., Leino-Kilpi, H., Saarinen, T., Salminen, L. (2021). *Self-conductive interventions by educators aiming to promote individual occupational well-being—A systematic review*. International Journal of Educational Research, 107, 101755.

Slišković, A. (2016). *Stres u radu: Pregled područja s praktičnim implikacijama za ravnatelje odgojno-obrazovnih institucija*. U: Vican, D., Sorić, I. i Radeka, I. Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja (str. 145-168). Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za psihologiju.

Slišković, A., Burić, I., & Knežević, I. (2016). *Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivaci-*

je. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 25(3), str. 371-392.

Sauter, S., Murphy LR., Hurrell, JJ. Jr., (1990). *A national strategy for the prevention of work related psychological disorders*. U: Am Psychologist; 1990, 45: 1146-1158.

Sorić, I., (2004). *Skala za mjerenje izvora nastavničkog stresa*. U: Zbirka psihologijskih skala i upitnika svezak 2. (str. 62 – 68). Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za psihologiju.

Sulsky, L.; Smith, C. A. (2005). *Work Stress*. Belmont, CA, USA: Thomson Wadsworth.

Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). *The benefits of interventions for work-related stress*. American journal of public health, 91(2), 270.

Abstract

Comparative analysis of sources of teacher stress in two schools - presentation of intervention strategies aimed at stress management

Stress management is one of the key aspects of working on the personal and professional well-being of employees in educational institutions. This paper presents the results of research into the sources of teacher stress in two schools in northern Croatia, accompanied by interpretation of the results and comparative analysis, as well as intervention strategies that can be used as a response to specifically identified sources of stress.

Keywords: *well-being, intervention strategies, educational institution, work stress, stressors*