

Sindikat hrvatskih učitelja

**Dobrobit učitelja na poslu:**

**Uloga osobnih i radnih resursa, komunikacijskih vještina i različitih vrsta stresa**

**-Priručnik za učitelje-**

Dr. sc. Maja Tadić Vujčić  
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar

Biti učitelj zasigurno je jedno od najvrjednijih zanimanja na svijetu. Djeca i mladi ljudi provode veliki dio svog odrastanja u interakciji s učiteljima, a učitelji promatraju kako oni rastu i razvijaju se uz njihovu podršku i vodstvo. Upravo je razvoj učenika i odnos s učenicima ono što daje posebnost zanimanju učitelja i pruža unutrašnju nagradu za veliki trud obilježen dugotrajnim satima priprema, promišljanja, podučavanja, razgovaranja i konzultiranja s učenicima, roditeljima, kolegama, ravnateljima, stručnim suradnicima. Učitelji u organizaciji i provedbi odgojno-obrazovnih procesa sustavno i višestrano prate razvoj svih učenika, njihovih znanja i socio-emocionalnih kompetencija. Učitelji ostvaruju važan utjecaj na sve učenike s kojima rade jer potiču stjecanje informacija, znanja i intelektualnih vještina, inspiriraju suosjećajnost i znatiželju, pozitivne navike, odnosno, pomažu stvaranje socijalnih i akademskih kompetencija za daljnje obrazovanje. Time učitelji ostvaruju dubok utjecaj na sva druga zanimanja i na društvo u cijelosti.

#### VRIJEDNOST UČITELJA: ŠTO UČITELJI DAJU?

##### **Sigurnost**

Učitelji pružaju sigurno i poticajno okruženje za učenje. Djeca najučinkovitije koriste svoje potencijale i kapacitete za učenje kada se osjećaju sigurnima jer se tada usude izraziti, pitati, riskirati, pogriješiti i razvijati se. Sigurnost se postiže toplinom, podrškom, ali i jasnim i konzistentnim granicama koje učenicima daju jasna očekivanja i pravila vezano uz njihovo ponašanje, prava i obaveze u školi.

##### **Znanje i vještine**

Učitelji pružaju važne informacije i znanje, ali i podučavaju važne socio-emocionalne vještine i kompetencije. Kroz stimulativne i uzbudljive lekcije učitelji mogu prepoznati i potaknuti prosocijalno ponašanje, kreativnost, poduzetnost, i inovativnost učenika, što je jednako važno kao i stjecanje konkretnih znanja iz specifičnih predmeta. Učenici na taj način mogu razvijati predanost učenju i istraživanju te rasplamsati svoju inspiraciju, znatiželju, otvorenost, i želju za istraživanjem.

##### **Podrška**

Učitelji su također su važni i za poticanje učenja razvijanja i održavanja odnosa, i za uživanje i zabavljanje s vršnjacima, i za stvaranje osjećaja pripadanja zajednici. Učitelji u svom najboljem izdanju su prisutni za svoje učenike, fleksibilni i sposobni podržavati i ohrabrivati učenike bez osuđivanja te ih istovremeno poticati na rast i razvoj. Učitelji mogu potaknuti djecu da uče dijeliti, pomagati, brinuti o sebi i drugima. Na taj način učitelji mogu biti izuzetno važan i snažan izvor podrške, razumijevanja i prihvaćanja, osobito za one učenike koji prolaze kroz različite akademske, socijalne, emocionalne, ili obiteljske poteškoće. Dati svoju prisutnost, pažnju i vrijeme djetetu koje prolazi kroz poteškoće je obično najveća čast, ali i najveći izazov za učitelje. Uloga učitelja tada može biti od velikog, presudnog, pa čak i spasonosnog značaja živote djece.

#### **Složenost učiteljskog zanimanja**

Biti učitelj iznimno je zahtjevno zanimanje koje podrazumijeva širok niz različitih aspekata upravljanja procesom učenja i učinkovitog reagiranja na potrebe učenika te korištenje složenih intelektualnih, komunikacijskih i emocionalnih vještina, što je ponekad vrlo stresno. Naime, prema podacima iz znanstvenih istraživanja, učiteljsko zanimanje smatra se jednim od najstresnijih zanimanja jer svakodnevno uključuje emocionalno zahtjevnju interpersonalnu interakciju, visoke radne zahtjeve, ali i visoke razine odgovornosti (Klassen, 2010). Nažalost, odgojno-obrazovni procesi znaju biti dodatno otežani pritiscima sustava, neprimjerenim uvjetima i načinima rada, te poteškoćama u komunikaciji i odnosima s drugima. Vrijednost i ljepota učiteljskog zanimanja zna otići u drugi plan uslijed mnoštva birokracije i administracije, te utrke za sustizanjem gradiva i obaveza koje treba riješiti.

Istraživanja pokazuju da su kod učitelja obično najveći izvori stresa preopterećenost radnim obavezama, vremenski pritisak, poteškoće u ponašanju učenika, poteškoće u odnosima s kolegama i roditeljima,

nedostatak stabilnosti i sigurnosti zaposlenja, neprimjereno radno školsko okruženje i nedostatni materijalni resursi, nedostatak društvenog priznanja i organizacijski aspekti upravljanja školom, što sve može dovesti do osjećaja ljutne, frustracije, razočarenja i bespomoćnosti (Sutton & Wheatley, 2003). Prema istraživanju američkog saveza učitelja "Quality of Work Life Survey" (American Federation of Teachers, 2017), 62% ispitanih učitelja izrazilo je da doživljavaju stres na poslu uvijek ili često.



Prkaz 1. Učestalost doživljavanja stresa na poslu kod američkih učitelja (American Federation of Teachers, 2017)

Ipak, podaci iz znanstvenih istraživanja istovremeno pokazuju da učitelji u velikom broju izražavaju zadovoljstvo i sreću u svom radu (Bakker i sur., 2007; Hakanen i sur., 2006), osobito kada njihovi učenici napreduju i pozitivno reagiraju na njihov trud (Hargreaves, 2000), kada uspiju završiti svoje radne zadatke i kada se mogu osloniti na podršku kolega (Lasky, 2000). Ti, na „prvu loptu“, kontradiktorni podaci ukazuju na to da brojni učitelji nalaze u sebi i u svome radnom okruženju važne resurse koji im pomažu da se učinkovito snose sa stresnim situacijama i neprimjerenostima unutar sustava.

Naime, sama izloženost stresu nije nužno negativna i ne dovodi nužno do sagorijevanja, već je važna interakcija više čimbenika, kako vanjskih, tako i individualnih (Bakker & Demerouti, 2017). Suvremeni zahtjevi posla, koji uključuju kontinuirane promjene, reforme i restrukturiranja, ubrzano napredovanje tehnologije, nesigurnost posla, i poteškoće u ostvarivanju ravnoteže između posla, obiteljskog života i slobodnog vremena zahtijevaju dodatne napore prilagodbe i mogu dovesti do emocionalne iscrpljenosti, negativnosti i gubitka motivacije koji nastaje kao odgovor na kronični stres u poslu (Kokkinos, 2007). Istovremeno, ti isti zahtjevi, ukoliko nisu previsoki, mogu pružiti nove mogućnosti u smislu zanimljivosti i dinamičnosti radnih zadataka, novih izazova, poticanja osobnog rasta i razvoja, napredovanja profesionalnih znanja i vještina, korištenja osobnih snaga.

Osim toga, istraživanja pokazuju kako nije svaki stres na poslu negativan, dapače, bez određene razine stresa teško da možemo nešto novo naučiti, rasti i razvijati se. Konkretno, znanstvena literatura, kao i praksa, pokazuje da se stresori na poslu kao fizički, socijalni, emocionalni i/ili organizacijski aspekti posla koji zahtijevaju kontinuirano ulaganje fizičkog i/ili psihičkog (kognitivnog i/ili emocionalnog) napora, mogu razlikovati prema tome predstavljaju li više izazove ili prepreke (Tadić Vujčić i sur., 2015). Iako i izazovi i prepreke zahtijevaju ulaganje energije i truda da bi ih se savladalo, izazovi prvenstveno imaju potencijal rasta i razvoja, doprinosa, učenja, napredovanja. Izazovi uključuju radne zahtjeve kao što su složenost posla i visoka razina odgovornosti, a

učitelji ih obično doživljavaju kao mogućnosti za učenje, pomaganje, i korištenje vlastitih kompetencija. Tako na primjer, priprema učenika za natjecanja može biti vrlo stimulativna, iako je ujedno i zahtjevna jer podrazumijeva dodatne radne sate, uključuje suradnju s roditeljima, stručnim suradnicima, organizaciju niza događaja, no za većinu učitelja taj je proces izazovan, pozitivan, nagrađujući.

Nasuprot tome, prepreke uključuju radne zahtjeve koji mogu potkopati osobni rast, učenje i postizanje ciljeva. Primjeri prepreka uključuju zahtjeve poput nejasnih granica odgovornosti, neprimjernih radnih uvjeta (kao npr. preveliki broj učenika u razredu, nedostatna sredstva za rad), te neučinkovite školske politike i klime. Učitelji obično percipiraju ove zahtjeve kao otežavajuća ograničenja i zapreke koje opterećuju njihove radne zadatke i doprinose neugodnim emocijama na poslu.

Tijekom radnog vijeka učitelja, kao i svih drugih zanimanja, susretanje s različitim vrstama stresora je neizbježno i uobičajeno, te može pridonijeti učenju, rastu i razvoju. Ono što je pri tome važno za dobrobit učitelja na poslu jeste razina i trajanje tih radnih zahtjeva, kao i (ne)prisutnost primjerenih osobnih radnih resursa.

### **Dobrobit na poslu**

Dosadašnja istraživanja pokazuju da način na koji učitelji doživljavaju i provode svoje radne zadatke, i kako se na svom poslu osjećaju ima značajne učinke na njihovo fizičko i mentalno zdravlje, motivaciju, ali i na uspjeh u učenju njihovih učenika, kao i na načine na koji njihovi učenici doživljavaju učenje i školu općenito. Kada učitelji imaju povoljne i podražavajuće radne uvjete, relativno niske razine stresa, i kada imaju dovoljno resursa, obično su visoko angažirani u svome radu i kvalitetno ga obavljaju, pri čemu njihovi učenici ostvaruju najbolje ishode učenja (Herman, Hickmon-Rosa, & Reinke, 2018).

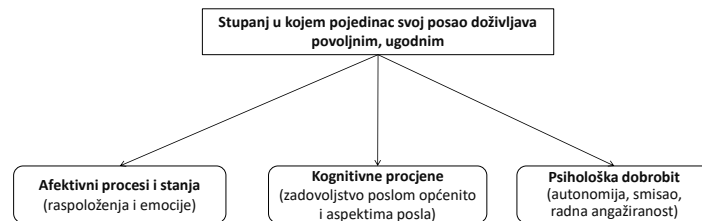
Dobrobit učitelja na poslu odražava načine na koji učitelji procjenjuju svoj posao i kako se osjećaju na poslu. Drugim riječima, dobrobit na poslu za učitelje predstavlja stupanj u kojem svoj posao doživljavaju ugodnim, povoljnim. Dobrobit učitelja od iznimne važnosti: učitelji koji u svakodnevici posla uspijevaju iznova pronalaziti iskre motivacije za rad s učenicima, obično se bolje osjećaju na poslu, i ostvaruju kvalitetniju komunikaciju s učenicima. Dobrobit učitelja na poslu sve se češće javlja kao važna tema znanstvenih istraživanja i praktičnih intervencija. Suvremeni mediji se pretežno usredotočuju na negativne aspekte dobrobiti učitelja, stresove i probleme, koje je važno imenovati i pozabaviti se njima. Međutim, ključno je razmotriti i pozitivne aspekte dobrobiti učitelja i kako ih promicati.

Dobrobit se često upotrebljava kao sinonim za termin *sreća*, no radi se o puno širem i složenijem konstrukt koji uključuje: a) afektivne procese i stanja, odnosno, različita raspoloženja i emocije koje učitelji proživljavaju iz dana u dan na svome poslu; b) kognitivne procjene, koje održavaju zadovoljstvo poslom općenito, te zadovoljstvo pojedinim aspektima posla, kao što su visina mjesečne plaće; mogućnosti napredovanja, odnosi s učenicima, kolegama, roditeljima, itd.; te c) psihološku dobrobit, koja odražava radnu angažiranost, osjećaj smislenosti i vrijednosti posla, odnosno, pozitivno afektivno i motivacijsko stanje vezano uz posao i radne zadatke.

Dakle, učitelji koji doživljavaju visoku dobrobit na poslu, osjećaju se zadovoljnima, sretnijima, i visoko su angažirani u odgojno-obrazovnim procesima (Koneremann, 2011):

- Energični su, učinkoviti, preuzimaju odgovornost za svoj posao
- Pokazuju entuzijazam, predanost i strast prema poslu
- Trude se ostvarivati kvalitetne odnose s kolegama, učenicima, roditeljima
- Aktivno oblikuju radnu okolinu kroz predlaganje poboljšanja
- Imaju doživljaj smislenosti i svrhovitosti posla
- Otvoreni inovacijama, kreativni
- Njihov entuzijazam je često prisutan i u drugim aspektima života (hobiji, bliski odnosi)

### Što obuhvaća dobrobit učitelja na poslu?



Prikaz 2. Što obuhvaća dobrobit učitelja?

Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da je dobrobit učitelja važan aspekt kvalitete njihove izvedbe i učinkovitosti cijele školske organizacije. Pri tome dobrobit učitelja nije samo nešto što je lijepo doživljavati, neki dodatni luksuz. Dobrobit učitelja, ali i učenika i cjelokupne školske organizacije je dugoročno preduvjet zdravih, konstruktivnih i produktivnih odgojno-obrazovnih procesa. Kada angažirani učitelji svoj optimizam, entuzijazam i pozitivne stavove komuniciraju u školskom timu, to podržava pozitivnu atmosferu, neovisno od radnih zahtjeva posla i resursa s kojima tim raspolaže (Bakker, van Emmerik, Euwema, 2006). Visoka dobrobit odražava optimalno funkcioniranje i doživljavanje na poslu te ima niz pozitivnih učinaka kako za pojedine učitelje, tako i za cjelokupnu školsku organizaciju (De Neve, Diener, Tay, & Xuereb, 2013).

Ipak, jako je važno napomenuti da visoka razina dobrobiti ne predstavlja neprestani doživljaj sreće i veselja, kao niti odsutnost neugodnih, teških emocija i procesa, dilema i stanja, već proizlazi iz pozitivne ravnoteže afektivnih stanja, angažiranosti, motivacije i osobnog rasta (Huppert & So, 2013). Visoka dobrobit na poslu je puno više od samih pozitivnih emocija, ona predstavlja doživljavanje svog posla kao smislenog, kao vrijednog ulaganja truda i angažmana, učenja, i razvijanja. To znači da, naravno, nisu svi dani na poslu sretni, ponekad su dani, tjedni ili mjeseci teški i učiteljima koji su inače radno angažirani, i zadovoljni na poslu jer se u svakodnevici često susreću s manje ili više teškim i emocionalnim zahtjevnim situacijama i interakcijama. Visoka dobrobit na poslu u tom smislu održava primjereno odgovaranje na unutrašnja i vanjska zbivanja i procese.

## Zašto je dobrobit učitelja na poslu važna?

Visoke razine dobrobiti na poslu imaju **niz pozitivnih učinaka** za pojedine zaposlenike, ali i za cjelokupnu organizaciju:

- Visoka kvaliteta izvedbe, kreativnost i produktivnost (Boem & Lyubomirsky, 2010)
- Pozitivne povratne informacije (Cropanzano & Wright, 1999)
- Prosocijalno ponašanje: davanje i primanje socijalne podrške, pomaganje kolegama (Huppert, 2013)
- Zdravlje i dugovječnost (manje zdravstvenih problema, bolovanja i manje dana provedenih u bolnici) (Steptoe, i sur., 2009)
- Otpornost na stres (Cohn, i sur., 2009)
- Prihodi (Judge i sur., 2010; Diener i sur., 2010)

Prikaz 3. Zašto je dobrobit učitelja na poslu važna?

**Zašto je dobrobit povezana s pozitivnim ishodima na poslu?** Visoka dobrobit omogućava lakše ostvarivanje jasne i učinkovite komunikacije s učenicima, kolegama, suradnicima, i roditeljima. Olakšava učenje, produktivnost, zabavu, kreativnost, izgradnju odnosa. Prema teoriji širenja i izgradnje (Fredrickson, 2004), visoka dobrobit ostvaruje te pozitivne učinke jer pozitivne emocije pomažu našem otvaranju, u smislu širenja spektra naših misli, pažnje i kreativnosti, te pomažu da prebrodimo stres, teške emocije i događaje.

Proživljavanje pozitivnih emocija može potaknuti kreativno mišljenje, otpornost na stres, razvoj kvalitetnih socijalnih interakcija (Fredrickson, 2004). Na te načine doživljavanjem pozitivnih emocija stvaramo i održavamo različite osobne resurse i snage. Dakle, pozitivne emocije nisu samo indikatori optimalnog funkcioniranja, već imaju jednu od ključnih uloga u samom stvaranju i održavanju optimalnog funkcioniranja jer pomažu izgrađivati trajne osobne resurse.

**Što doprinosi dobrobiti učitelja na poslu?** Visoke razine različitih stresora na poslu i njihovi negativni učinci mogu se ublažiti primjerenim i kvalitetnim radnim uvjetima, dobrim obrazovnim politikama, ali i podrškom kolega i ravnatelja, te osjećajem zajedničke učinkovitosti školske organizacije, to jest, percepcijom učitelja da školsko osoblje, kao zajednica, može djelotvorno raditi zajedno kako bi poboljšao odgojno-obrazovne procese i radnu klimu. Konkretno, dobrobit učitelja podržavaju osobni resursi i karakteristike posla (radni resursi i izazovni radni zahtjevi).

**Osobni resursi i snage.** Prepoznavanje vlastitih kvaliteta u obrazovno-odgojnim procesima ide dalje od učiteljskih kvalifikacija. Osobni resursi odnose se na individualne karakteristike i vještine učitelja koje odražavaju pozitivnu angažiranost i otpornost u životu općenito, pa tako i u poslu, a koja promiče uravnoteženo, osjetljivo i primjereno funkcioniranje i djelovanje unutar svoje okoline (Hobfoll & Shirom, 2001). Učitelji podučavaju u svom najboljem izdanju kada su kada su otvorenog uma, razboriti, i suosjećani prema učenicima i različitim izazovima u procesima učenja. Tome značajno doprinosi svjesnost o vlastitim specifičnim snagama i resursima, kao i njihovo aktivno korištenje u nastavi i izvan nje jer to su karakteristike koje čine esenciju osobnosti učitelja.

Oslanjanje na vlastite resurse i snage utječe na bolje suočavanje sa stresom na poslu jer omogućavaju osjećaj samoučinkovitosti, povjerenja u sebe i svoje kapacitete i kompetencije. Na taj način, učitelji također

moгу pozitivno djelovati na svoje odnose s kolegama i ravnateljima, i stručnim suradnicima, ali i olakšati s ponekad emocionalno zahtjevne susrete s roditeljima.

Osobni resursi i snage mogu biti raznoliki, a neki od tipičnih primjera su:

- Proaktivnost-sklonost poduzimanju inicijative;
- Visoko samopoštovanje-doživljaj vlastite vrijednosti, neovisne o postignućima i vanjskim obilježjima;
- Samoučinkovitost-osjećaj sposobnosti suočavanja sa izazovima u poslu, osjećaj kompetencije;
- Kreativnost-tendencija stvaranju novih, inovativnih ideja i rješenja problema u radnim zadacima i odnosima;
- Optimizam-kognitivni stil kojeg opisuje očekivanje dobrih pozitivnih ishoda, oslanjanje na aspekte koji su najpovoljniji, te ispunjenost nadom;
- Socijalna osjetljivost i empatija-sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi i načina reagiranja na opažene emocije;
- Otpornost- proces dobrog prilagođavanja i teškim okolnostima, i izvorima stresa
- Kvalitetne komunikacijske vještine-iznimno važne u zanimanju učitelja koje karakteriziraju svakodnevne interpersonalne interakcije.

**Radni resursi.** Kvalitetan rad i visoka dobrobit učitelja uvelike je odraz pozitivne i konstruktivne školske strukture koja podupire i učenike i učitelje, i koja ima značajne radne resurse. Resursi u radnom okruženju učitelja odnose se na fizičke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji facilitiraju ostvarivanje radnih ciljeva, smanjuju zahtjeve i troškove rada, te stimuliraju razvoj (Tadić Vujčić i sur., 2015). Radni resursi učitelja mogu biti na različitim razinama, kao što je razina državnih politika (npr. mogućnosti napredovanja, plaća); razina upravljanja škole (npr. jasnoća radnih uloga i odgovornosti, sredstva za rad); razina međuljudskih odnosa (npr. dobri odnosi s kolegama, poticajni i podržavajući ravnatelj/ica), te razina samih radnih zadatak (npr. mogućnost autonomije u radu i poduzimanja i inicijative). Primjeri radnih resursa u školskom okruženju su:

- Pozitivni odnosi s kolegama i stručnim suradnicima-mogućnost suradnje, otvorenost za konzultacije, dijeljenje dobre prakse, podržavanje u teškim procesima, zabava i ugodna atmosfera. Kao i u svakom drugom zanimanju, učitelji unutar tima utječu jedni na druge, jer je timski rad izuzetno važan. Pozitivni načini interakcije s kolegama mogu značajno obogatiti radno okruženje.

- Poticajni i podržavajući ravnatelj/ica- podržavanje autonomije i inicijative učitelja, interes za i uvažavanje potreba, mišljenja i iskustava učitelja, otvorenost za dijalog i raspravu o tekućim pitanjima škole i učenika, pružanje primjerenih i konstruktivnih povratnih informacija, osiguravanje dostatnih sredstava za rad;

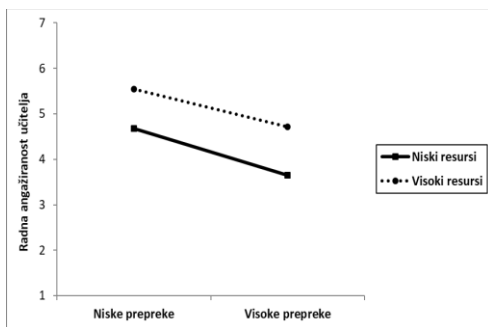
- Jasni zadaci i odgovornosti-jasnoća zadataka i odgovornosti daje osjećaj sigurnosti i pomaže u timskom radu, ako i u učinkovitosti izvedbe;

- Mogućnost napredovanja-mogućnost pohađanja edukacija i drugih aspekata profesionalnog razvoja učitelja, u područjima interesa i/ili trenutnih potreba;

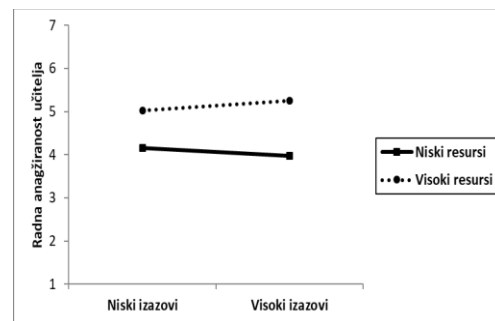
- Autonomija-mogućnost sudjelovanja u važnim odlukama, uvažavanje mišljenja i iskustava učitelja, mogućnost biranja metoda i sadržaja rada.

Radni resursi važni su za dobrobit učitelja sami za sebe jer oni mogu djelovati kao: a) intrinzični motivatori, odnosno, mogu potaknuti unutrašnju motivaciju, angažman, interes i uživanje u učitelja u samom poslu, mogu facilitirati ispunjavanje osnovnih psiholoških potreba za povezanosti (npr. socijalna podrška), za autonomijom (npr. mogućnosti osmišljavanja svojih metoda rada), te za kompetencijom (npr. mogućnost profesionalnog razvoja); i kao b) ekstrinzični motivatori djelujući kao ohrabrenje, kao instrumenti u postizanju ciljeva (npr. materijalni resursi, nagrade i sl.).

Radni resursi osobito dolaze do izražaja kada su radni zahtjevi jako visoki. Kada su izazovi na poslu visoki (pozitivni radni zahtjevi), radni resursi mogu značajno povećati radnu angažiranost učitelja, a kada su visoke prepreke na poslu (negativni radni zahtjevi), radni resursi mogu umanjiti negativni učinak na radnu angažiranost učitelja, kao što je vidljivo iz istraživanja na hrvatskim učiteljima (Tadić Vujčić, i sur., 2015) (Prikaz 4. i 5.).



Prikaz 4. Radni resursi umanjuju negativne učinke radnih zahtjeva prepreka (Tadić Vujčić i sur, 2015)



Prikaz 5. Radni resursi pojačavaju pozitivne učinke izazovnih radnih zahtjeva (Tadić Vujčić i sur, 2015)

### Praktične intervencije za inspiraciju: Što učitelji mogu učiniti?

Baveći se poslom koji je intelektualno i emocionalno zahtjevan, učitelji često moraju simultano obavljati višestruke složene zadatke, od ispunjavanja zahtjeva općeg kurikuluma do prilagodbe svojih stilova podučavanja i metoda rada jedinstvenim potrebama učenika. Želja za unapređenjem sustava, školske uprave, obrazovnih politika i pravilnika često je itekako opravdana i predstavlja vrijedan cilj koji zahtjeva izuzetno složene, opsežne i dugotrajne procese.

Stoga se postavlja pitanje mogu li učitelji išta učiniti u svome svakodnevnom životu na poslu? Dobra vijest je da učitelji zapravo mogu za sebe (a posljedično i za svoje kolege i učenike) učiniti puno kroz nježan, prihvaćajući i proaktivan rad na sebi i na načinima pristupanju radnim zadacima i učenicima. Konkretno, suvremena znanstvena istraživanja i praktične intervencije u zadnje vrijeme naglašavaju važnost procesa „odozdo prema gore“ (eng. *bottom-up*) tj. dinamičnog i individualiziranog pristupa dizajnu posla u smislu da zaposlenici svoj posao „uzimaju u svoje ruke“, da poduzimaju inicijativu, proaktivno pristupaju svome poslu i radnim zadacima, što je jedan od ključnih aspekata u razvoju i održavanju visoke razine dobrobiti na poslu.

Bez obzira na razinu formalne autonomije koju imaju na poslu, učitelji mogu većoj ili manjoj mjeri sami svakodnevno (pre)oblikovati/utjecati na svoje radne zadatke i načine na koji te zadatke doživljavaju i kako im pristupaju. Danas se koristi veliki broj formalnih i neformalnih treninga i edukacija koje nastoje osnažiti zaposlenike da se, u suradnji s nadređenima, odvaže učiniti neke promjene u sadržajima i metodama rada.

Ovdje ćemo opisati nekoliko potencijalnih strategija za inspiraciju koje su se pokazale učinkovitima za učitelje u smislu povećavanja dobrobiti na poslu. Pri tome je važno napomenuti da se ove strategije ne trebaju shvatiti kao aktivnosti za ispravljanje i poboljšavanje učitelja koje im pomažu da postanu „bolji“. Ovi prijedlozi prije svega su usredotočeni na istraživanje, poticanje znatiželje i aktivnog traženja puta ka vlastitoj autentičnosti i dobrobiti na poslu. Također, proaktivno korištenje ovih intervencija ne zamjenjuje potrebu za

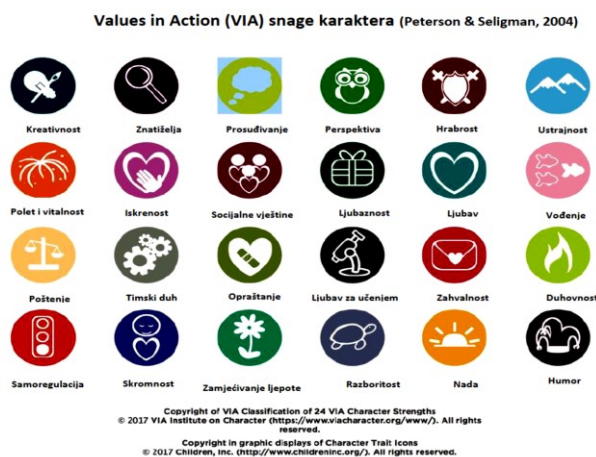


pravednim i kvalitetnim uvjetima rada, kao niti za učinkovitim politikama usmjerenim na dobrobit učitelja i učenika. Ipak, kako bi više uživali u svime poslu, za učitelje je važno da čuvaju i održavaju vlastitu energiju i motivaciju. Promjene koje učitelji žele ostvariti ne mogu se uvijek dogoditi brzo, obično za njih treba sustavno i višeslojno djelovanje, no učitelji mogu puno toga poduzeti sami kako bi u sebe i svoje vještine uložili i kako bi sačuvali svoju autentičnu snagu i dobrobit na poslu.

**Korištenje osobnih snaga na poslu.** Osobne snage su pozitivni dijelovi osobnosti koji utječu na načine na koji učitelji misle, osjećaju se i ponašaju, odnosno, oblikuju načine na koje učitelji podučavaju i na koje se odnose prema učenicima, radnim zadacima i kolegama. Ovaj pristup baziran je na ideji da snage nisu podređene slabostima i poteškoćama i da nisu iluzorne, već da predstavljaju pozitivne osobine koje ljudi mogu posjedovati u većoj ili manjoj mjeri. Primjeri osobnih snaga su hrabrost, znatiželja, ljubaznost, samoregulacija, zahvalnost, ljubav za učenjem (Peterson & Seligman, 2004). To je ono što svakoga učitelja čini jedinstvenima i posebnima, i što im pomaže da žive svoj život „punim plućima“. Kada se aktivno i učinkovito primjenjuju, osobne snage nemaju pozitivan učinak samo na učitelje, već i na njihove učenike i cjelokupnu radnu okolinu.

**Prepoznavanje snaga.** Prvi korak u aktivnom korištenju osobnih snaga jeste njihovo prepoznavanje i uvažavanje. Iako vlastite snage obično dolaze prirodno jer predstavljaju centralne aspekte osobnosti koji pomažu zdravo i učinkovito funkcioniranje, postoji više načina koje je moguće potaknuti proces dubljeg promišljanja o vlastitim snagama. Kako biste istražili neke od tih načina, dajte si vremena i prostora i usredotočite se na svoje funkcioniranje na poslu i u svakodnevici, pa odgovorite na ova pitanja i zadatke:

- Koje vas aktivnosti na poslu najviše ispunjavaju? Koje aktivnosti u vama bude najviše interesa i u čemu najviše uživate? U čemu se osjećate posebno angažiranima? Koje su vaše osobne snage istaknute u time aktivnostima?
- Riješite formalni test *Values In Action (VIA)* osobnih snaga na [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org) kako biste dobili personaliziranu povratnu informaciju o svojim pet najizraženijih osobnih snaga.
- Razmislite o 3-4 kolega na poslu, učenika, prijatelja ili članova obitelji od koga biste mogli dobiti korisne povratne informacije o vašim osobnim snagama. Zamolite ih da razmisle o tome koje oni snage u vama vide i najviše cijene, te da svoje viđenje ukratko objasne, opišu. Neka vam svoje odgovore daju kroz razgovor ili napismeno (ovisno o tome što im više odgovara). Kada dobijete njihove odgovore, promotrite koje snage se učestalo javljaju, i koliko su podudarne s onim što vi sami u sebi vidite. Postoje li neke snage koje u sebi podcjenjujete? Kako vam je čuti mišljenje drugih o vašim osobnim snagama?



Prikaz 6. 24 VIA snage karaktera prema Peterson i Seligman (2004)

**Korištenje osobnih snaga na poslu.** Učitelji mogu razmisliti o tome kako koristiti svoje jedinstvene kombinacije osobnih snaga, istražujući kako im one mogu pomoći svakog dana u učionici. Korištenje snaga na poslu pomaže da se osjećamo i ponašamo u skladu s našim autentičnom interesima i karakteristikama, što obično dovodi do unutarnjeg zadovoljstva. Osim toga, kada koristimo svoje snage, učenje i rad postaju lakši, ustrajniji smo, i obično postizemo bolje rezultate.

- Razmislite o vlastitim snagama koje ste prepoznali: Je li vas nešto od toga iznenadilo? U kojim situacijama i područjima na poslu najviše koristite te snage? Gdje biste ih mogli više koristiti? Kako bi ih mogli koristiti na drugačiji način?
- U kakvom su odnosu vaše snage i ono što vam je na vašem poslu trenutno važno? Tijekom idućih dana svakodnevno pokušajte osvijestiti kada koristite svoje snage, pokušajte ih koristiti češće, te na nove i drugačije načine. Nekoliko dana vodite dnevnik osobnih snaga gdje na kraju dana možete napraviti kratke bilješke o korištenju svojih snaga taj dan.
- Razmislite o nekoj trenutnoj izazovnoj i zahtjevnoj situaciji na poslu i istražite kako vam vaše osobne snage mogu u tome pomoći. Kako konkretno možete svoje snage (ili neke od njih) iskoristiti u toj situaciji? Prema kojim pokazateljima ću znati da koristim svoje snage?

**Samostalno dorađivanje posla.** Učitelji svakodnevno u svojoj interakciji s radnim zadacima i radnom okolinom svjesno i nesvjesno čine nebrojene izbore u svojem ponašanju i doživljavanju, a svaki od tih izbora utječe na to kako se osjećaju na poslu. Psiholozi to nazivaju "dorađivanje posla". Dorađivanje posla odnosi se na aktivnosti i procese koje zaposlenici namjerno poduzimaju kako bi redefinirali i redizajnirali određene fizičke i/ili kognitivne aspekte radnih zadataka s ciljem stvaranja boljih radnih uvjeta, u kojima mogu biti više motivirani i angažirani u poslu (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Prema dosadašnjim znanstvenim podacima (Tims i sur., 2013), dorađivanje posla može rezultirati brojnim pozitivnim ishodima za učitelje na poslu, kao što je pronalaženje više značenja i smisla u poslu, veća angažiranost i uživanje na poslu, što dalje može pozitivno utjecati na njihov rad s učenicima i podučavanje.

**Kako učitelji mogu dorađivati svoj posao?** Važno je napomenuti da dorađivanje posla nije jedan događaj ili situacija, već proces u kojem se učitelji tijekom vremena postupno angažiraju u nastojanjima da promijene metode, opseg i broj radnih zadataka, odnose na poslu s kolegama, suradnicima, roditeljima i učenicima, i/ili načine na koje doživljavaju svoj posao.

**1. Jačanje socijalnih resursa na poslu.** S obzirom na to da je biti učitelj zanimanje prije svega usmjereno na odnose s drugim ljudima, rad na socijalnim resursima od osobitog je značaja za učitelje. Pri tome je potrebno promisliti o trenutnom stanju socijalnih odnosa na radnom mjestu:

- Koji odnosi na poslu vas ispunjavaju? U kojim interakcijama se osjećate osnaženima, a u kojima iscrpljenima? Što vam nedostaje? Na čemu ste zahvalni? Kako biste mogli pojačati pozitivne i konstruktivne interakcije (primjerice, možda bi koristilo izraziti svoju zahvalnost učenicima, kolegama, i drugim osobama kojima ste zahvalni na poslu)?
- Kako ste zadovoljni odnosima s ravnateljem/icom i kolegama u vašoj školi? Razmislite bi li vam koristilo da tražite od njih povratne informacije, podršku, konzultacije ili nešto drugo? Ili bi vam koristilo da se zauzmete za nešto što vam je važno i o čemu još niste progovorili? U tome slučaju, kakva podrška bi vam trebala da to učinite?
- U svakodnevnom radu, kako biste mogli promijeniti vašu interakciju s drugima tako da više uživate u poslu? To ponekad znači da je potrebno uložiti više prostora i vremena da budemo s pozitivnim i

podržavajućim osobama, a ponekad je potrebno odvojiti vrijeme za samoću, za odmor i opuštanje, za „punjenje baterija“.

**2. Jačanje strukturalnih resursa i izazovnih radnih zahtjeva.** Jedan od osnovnih načina na koje učitelji mogu dorađivati svoj posao jeste kroz dorađivanje radnih zadataka i resursa tj. mijenjanje sadržaja, opsega i metoda rada. Tako, na primjer, učitelji mogu utjecati na strukturalne promjene unutar razreda u smislu pozicije razrednih stolova i stolica, izlaganju različitih materijala unutar razreda i sl., kako bi se na taj način približili svojem preferiranom načinu rada.

- Koji radni zadaci predstavljaju najveći užitak? Što tome doprinosi (vaši doživljaji, trud, pomoć drugih)?
- A koji su vam trenutno najteži zadaci? Možete li razmisliti o tome što vam je potrebno da bi vam izvođenje tih zadataka bilo lakše, jednostavnije (bilo tehnički, bilo emocionalno)? Što vi samo možete učiniti? Trebate li se konzultirati s kolegama, roditeljima, ili ravnateljem/icom? Postoji li način da umanjite količinu tih zadataka?
- Nedostaje li vam izazova, novih projekata, znanja i vještina? Kako biste se mogli angažirati da to ostvarite? Imate li neku ideju kojoj biste se željeli posvetiti?

**3. Kognitivno dorađivanje posla.** Zbog specifičnosti učiteljskog zanimanja i jasno propisanih sadržaja i metoda rada, učitelji se ponekad mogu osjećati kao da imaju vrlo malo prostora za promjene, što može doprinijeti osjećaju bespomoćnosti i frustracije. Međutim, čak i u visoko strukturiranim zadacima i zanimanjima, moguće je dorađivati neke aspekte posla. Učitelji na taj način mogu biti osnaženi jer preuzimaju svoj dio odgovornosti za iniciranje željenih promjena, bez da se oslanjaju isključivo na upravu i državne odluke. Za početak, učitelji mogu razmisliti o smislenim i važnim aspektima posla te se usredotočiti na načine na koje im pristupaju, kako ih doživljavaju i koje aktivnosti i ponašanja u vezi s njima poduzimaju jer upravo je to unutar njihovog područja utjecaja i djelovanja. To često znači da se radni zadaci zapravo ne mijenjaju, već se poboljšavaju načini na koje ih učitelji doživljavaju. Tako, na primjer, razmišljanje o vrijednosti učiteljskog zanimanja, utjecaja i važnosti koje učitelj vjeruje da ima na živote učenika može doprinijeti boljem raspoloženju na poslu i povećanju motivacije.

Strukturirano promišljanje o aspektima učiteljskog zanimanja i specifičnosti radne okoline može pomoći da se jasnije uvidi u kojim aspektima je moguće doraditi vlastiti posao, što se može učiniti koristeći sljedeću tablicu:

	Aspekti posla na koje ne mogu utjecati	Aspekti posla na koje mogu utjecati	Aspekti posla na koje mogu utjecati i na koje ima smisla i na koje mi je važno utjecati
1.			
2.			
3.			

**Poboljšavanje vještina interpersonalne komunikacije.** Kvalitetne komunikacijske vještine osnovni su aspekt učiteljskih kvalifikacija koje imaju neprocjenjivu važnost jer značajno utječu na kvalitetu odnosa s učenicima, kolegama i cjelokupnom radnom okolinom. Učinkovita komunikacija učitelja može minimalizirati mogućnosti nesporazuma i facilitirati učenje i razvoj socioemocionalnih kompetencija učenika. U tome smislu,

nedostatne komunikacijske vještine mogu biti razlog niza značajnih nepovoljnih ishoda i poteškoća u suradnji s učenicima, roditeljima, suradnicima i kolegama. Učitelji se moraju moći učinkovito izraziti i usmeno i pismeno kako bi roditelje izvještavali o napredovanju učenika. Trebaju roditeljima pojasniti vlastito viđenje snaga učenika, kao i područja na kojima je potreban rad, a da pri tome budu jasni, koncizni i bez osuđivanja. To je osobito važno kada učitelji prenose teže poruke o lošem ponašanju učenika ili problemima učenja.

Komunikacija s roditeljima treba biti redovita, poštujuća i uvažavajuća.

Iako se učenje često obavlja u izolaciji učionice bez prisutnosti drugih odraslih, dobro podučavanje uključuje konzultacije s kolegama, što zahtjeva učinkovitu komunikaciju. Na taj način učitelji ostvaruju pozitivne odnose, ali i profesionalno se razvijaju. Vještine učinkovite komunikacije se uče, vježbaju i razvijaju i na njima je važno kontinuirano raditi jer na taj način se mogu poboljšati odnosi drugim ljudima te ojačati pouzdanje u sebe i vlastite kompetencije kao učitelja.

Učinkovita komunikacija je dvosmjernan i dinamičan, višeslojan proces razmjene informacija koje razumiju dvije ili više osoba koje međusobno komuniciraju. Uspješna komunikacija se odvija kada poruka od pošiljatelja do primatelja stigne neizmijenjena, ako ju primatelj razumije (i vjeruje da ju je razumio) i ako ispravno procijeni njezinu važnost i u skladu s tim reagira. S obzirom na to, važni preduvjeti uspješne komunikacije su:

- Svijest o sebi, svojim osjećajima, potrebama, namjerama i vrijednostima
- Izražavanje vlastitih stavova i emocija bez okrivljavanja drugih-preuzimanje odgovornosti za sebe
- Uočavanje smetnji u komunikaciji
- Korištenje otvorenih pitanja, a ne retoričkih ili pitanja koja naglašavaju moć pošiljatelja
- Izbjegavanje ishitrene interpretacije, koja se obično doživljava kao znak neuvažavanja i demonstracije nadmoćnosti
- Provjeravanje razumijevanja ili doživljaja tuđe poruke
- Omogućavanje i traženje povratne reakcije sugovornika
- Ne ometanje sugovornika upadanjem u riječ
- Stvaranje atmosfere povjerenja
- Aktivno slušanje
- Obraćanje pažnje na neverbalne znakove

Općenito, osoba može poboljšati svoju komunikaciju s drugima primjenjujući dvije osnovne strategije: a) Traženjem ili davanjem povratnih informacija od drugih osoba (npr. koristeći „ja“ poruke); te b) Otvaranjem, tj. izlaganjem vlastitih stavova, mišljenja, osjećaja (povećava se mogućnost odnosa jer se povećava razumijevanje), za što su nam potrebne vještine aktivnog slušanja i asertivnosti. Te nam vještine mogu pomoći da iskoristimo pozitivne potencijale pozitivnih i konstruktivnih odnosa, ali i težih interakcija i konfliktnih situacija, koje su neizbježan aspekt posla.

**Aktivno slušanje.** Obično je teško slušati i uistinu čuti druge osobe u situacijama kada se uspoređujemo s drugima, kada imamo negativan stav, kada dajemo savjete i umirujemo, kada se želimo uvijek slagati s drugima, kada tražimo prikriveno značenje i unaprijed mislimo što ćemo odgovoriti. Aktivno slušanje je vještina slušanja koja pomaže da ostvarimo stvaran kontakt s drugima, ono uključuje više od sposobnosti da «čujemo riječi» jer podrazumijeva razumijevanje poruke, konteksta i osjećaja osobe. Aktivno slušanje se održava kroz namjerno i svjesno usmjeravanje pažnje ne samo na ono što osoba govori, već i na ono što ta osoba osjeća, i kako se

odnosi prema onome što govori, čime se izgrađuje odnos povjerenja. Pri aktivnom slušanju pokazuje se interes za osobu bez osuđivanja (čak i kada se ne slažemo s porukom), te se uzvraća vlastitim riječima, reflektira, parafrazira i postavljaju potpitanja kako bi se provjerilo razumijevanje poruke koje je pošiljalac htio prenijeti (i riječi i osjećaje). Na taj način preveniramo prepreke u komunikaciji, poštujemo tuđe mišljenja, stavove i osjećaja, što olakšava razvoj povjerenja i sigurnog odnosa. Osim toga, aktivno slušanje može potaknuti druge da oni nas pažljivije slušaju. Raditi na vještinama aktivnog slušanja je važno jer time možemo primiti korisne informacije, izbjeći nesporazume i nepotrebne konflikte.

Aktivno slušanje sastoji se od relativno jednostavnih tehnika, no te vještine u svakodnevici nije sasvim lako koristiti. Potrebno ih je vježbati, kontinuirano prakticirati i usavršavati, ali kada se na njih naviknemo, obično postaju sasvim prirodni način obraćanja s drugima.

#### Tehnike aktivnog slušanja

- Zauzimanje stava poštovanja i prihvaćanja, bez osuđivanja, čime se pokazuje interes za unutrašnji svijet sugovornika, i što može ublažiti eventualne početne otpore
- Slanje pozivajućih i podržavajućih verbalnih i neverbalnih poruka (npr. kimanje glavom)
- Puštanje sugovornika da završi ono što je htio reći bez prekidanja i bez pogađanja što je osoba htjela reći
- Poticaji za nastavak razgovora i postavljanje otvorenih pitanja, čime možemo dobiti željene informacije (zamjenjujemo pretpostavke činjenicama, povećavamo jasnoću komunikacije, pokazujemo osobi da je slušamo te usmjeravamo razgovor)
- Korištenje „JA“ poruka predstavlja utvrđivanje vlastitih namjera i doživljaja, označava svjesnost o vlastitim procesima i odgovornosti u komunikaciji. Budući da je komunikacija interakcijski dvosmjerni proces, nismo odgovorni kako će primatelj čuti i reagirati na našu poruku, ali smo odgovorni za to kako MI šaljemo poruku i što smo MI učinili da primatelj što bolje razumije ono što smo željeli prenijeti. Na taj način smo odgovorni i za naš odnos, a time i za profesionalne ishode (komunikacija u timu). „TI“ poruke najčešće zvuče invazivno i osuđivački, bez obzira što naša namjera može biti sasvim drugačija, obično dovode do otpora ili do potrebe za obrambenom komunikacijom
- Parafraziranje- Kratko i sažeto ponavljanje vašeg razumijevanja glavne poante poruke sugovornika vlastitim riječima, izraženo bez vrednovanja, osuđivanja ili interpretacije (npr. „Ako sam te dobro razumjela...“)
- Reflektiranje osjećaja podrazumijeva osjetljivost za raspoloženja i emocija sugovornika (obraćanje pažnje na ton razgovora, govor tijela, paraverbalne znakove) te izražavanje onoga što smo zamijetili i osjetili da sugovornik/ica osjeća. Pri tome pomaže nastojanje da se raspoloženja i emocije što točnije imenuju, pazeći na intenzitet, da se izražava srž poruke, koristi jednostavan vokabular i „ja“ poruke, što omogućava provjeravanje jesmo li dobro naslutili koja je manje ili više skrivena emocija unutar poruke (npr. „Čini mi se se osjećaš...“; „Djeluješ mi kao da se osjećaš...“; „vidim da ti je teško...“).

**Vještine asertivnosti.** Asertivnost je vještina koja omogućuje da se izborimo za svoja prava, nastojeći da se naše mišljenje i osjećaji uzmu u obzir, a pri tome uvažavaju i prava i potrebe drugih. Asertivno ponašanje je ponašanje u kojem se osoba iskreno zauzima za svoja prava na izravan, pošten i odgovarajući način (vodeći računa o drugima i o njihovim pravima). Osnova asertivnog ponašanja je svijest o sebi i svojim potrebama, procesima, mislima i emocijama, i visoko samopoštovanje, ali i interes i osjetljivost za potrebe, emocije i procese drugih osoba. Naime, asertivno zauzimanje za sebe održava stav da su osjećaji, potrebe i iskustva primatelja i pošiljatelja jednako važni, da smo zainteresirani za mišljenje sugovornika i da želimo izraziti svoje mišljenje i naći obostrano prihvatljivo rješenje.

Iako je gotovo nemoguće čitavo vrijeme komunicirati asertivno, poželjno je osvijestiti i prakticirati asertivni pristup u komunikaciji koji učiteljima može biti od velike pomoći pri zahtjevnim razgovorima s roditeljima, pri rješavanju nesporazuma s kolegama, i suočavanju s nepoželjnim ponašanjem učenika.

#### Neka važna obilježja asertivnosti

- Izražavanje vlastitih želja, emocijama i potreba na takav način koji nije povređujući za druge;
- Usredotočenost na rješavanje problema, a ne na to tko je u pravo i tko će „pobijediti“;
- Samopoštovanje i poštovanje drugih;
- Davanje povratnih informacija bez dizanja tona, bez grubosti i vrijeđanja;
- Sposobnost samoregulacije;
- Uočavanje pozitivnih aspekata druge osobe i situacije;
- Preuzimanje odgovornosti za sadržaj i načine komuniciranja, i za vlastito ponašanje;

#### Tehnike asertivnosti

- Jasno izražavanje ponašanja koje nas smeta uz korištenje „JA“ poruka bez osuđivanja i okrivljavanja
- KRATKO objašnjavanje razloga zbog kojih nas to ponašanje smeta
- Izražavanje vlastitog mišljenja, osjećaja
- „Kada ti..., ja se osjećam...“
- Jasno izražavanje našeg zahtjeva
- Naglašavanje posljedica neželjenog ponašanja
- „Ako se ponašanje nastavi tada ...“
- Izražavanje razumijevanja za drugu osobu
- „Razumijem da si i ti pod pritiskom, ali to ne znači da možeš urlati na mene“
- Ponavljanje jasnog zahtjeva.

Vještine asertivnosti vrlo su korisne u suočavanju s konfliktnih situacijama jer uključuju istraživanje stajališta druge strane uz otvoreno i izravno izražavanje svog stajališta. Na taj način obje strane mogu lakše doći do zajedničkog definiranja područja sukoba, mogu lakše istražiti zajedničke ciljeve i svrhe, te doći do prijedloga i dogovora oko obostrano prihvatljivog rješenja, plana provedbe i provjere dogovorenog rješenja.

## Literatura

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations, 33*(4), 464-489.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology, 99*(2), 274.
- De Neve, J.E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013*. (pp. 54-79). New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences, 359*(1449), 1367-1378.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513.
- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and teacher education, 16*(8), 811-826.
- Herman, K. C., Hickmon-Rosa, J. E., & Reinke, W. M. (2018). Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and coping and associated student outcomes. *Journal of Positive Behavior Interventions, 20*(2), 90-100.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). New York, NY, US: Marcel Dekker.
- Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social indicators research, 110*(3), 837-861.
- Klassen, R. M. (2010). Teacher stress: The mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of educational research, 103*(5), 342-350.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology, 77*(1), 229-243.
- Konermann, J. (2012). Teachers' work engagement: A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationship to work engagement, its antecedents, and its outcomes. Enschede, The Netherlands: Universiteit Twente.
- Lasky, S. (2000). The cultural and emotional politics of teacher–parent interactions. *Teaching and Teacher Education, 16*(8), 843-860.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC, US: American Psychological Association; New York, NY, US: Oxford University Press.
- Sutton, R. E., & Wheatley, K. F. (2003). Teachers' emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research. *Educational psychology review, 15*(4), 327-358.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(4), 702-725.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.