

Naslov članka/Article:

## **Motiviranje učiteljev za sodelovanje v projektih** **Motivating Teachers for Project Participation**

Avtor/Author:

Maja Skubic Avsec, Karmen Gluhodedov in Pavlina Antolič

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### **Vodenje v vzgoji in izobraževanju 43, 2/2019, letnik 17**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2019

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Motiviranje učiteljev za sodelovanje v projektih

**Maja Skubic Avsec**

*Srednja šola za gostinstvo in turizem Novo mesto*

**Karmen Gluhododov**

*Osnovna šola Majde Vrhovnik, Ljubljana*

**Pavlina Antolič**

*Osnovna šola Šmarje - Sap*

Namen prispevka je bil raziskati, kako vodja doseže motivacijo učiteljev, članov projektnega tima (PT), za sodelovanje v projektu, in pripraviti smernice za vodje. S pomočjo strokovne literature bomo v nadaljevanju predstavile dejavnike, ki vplivajo na motivacijo članov PT. Sledile bodo razlage pojmov motivacija in projekt ter navedba njunih značilnosti. Izpostavile bomo vlogo vodje v celotnem procesu in njegov odnos s člani PT. Nato bomo analizirale rezultate spletnega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili na treh šolah. Sklepna ugotovitev je, da je vloga vodje pri motivaciji članov PT posredna. Vodja namreč ustvarja ustrezne razmere, ki člane motivirajo za projektno delo.

*Ključne besede:* projekt, vodja, motivacija, usmeritve za vodje

## Uvod

Minili so časi, ko so učitelji poučevali *ex cathedra*. Delo z učenci in dijaki zahteva učečega se, ustvarjalnega, dinamičnega, inovativnega in sodelovalnega pedagoga, digitalna transformacija družbe pa nove načine dela, zato je treba temu prilagoditi način komunikacije, delovne razmere, izobraževanje in razvoj osebnih kompetenc. Projektno delo je v sodobnih organizacijah zato razvojna usmeritev. Projekti na zaposlene delujejo motivacijsko, saj so pogoji zanje natančno določeni, cilji so jasni (Gällstedt 2003), povezano pa je z določenimi lastnostmi, ki jih mora posameznik imeti ali razviti, če hoče uspešno izpeljati delo, ki je sicer odvisno od več članov.

Strokovni delavci, zaposleni v šolstvu, poleg vzgojno-izobraževalnega dela opravljamo še kopico drugih nalog. Ena izmed dodatnih oblik dela je sodelovanje v projektih. Šole se med seboj razlikujejo tudi po tem, kako se lotevajo projektne dela. Na nekaterih šolah so zaposleni vključeni v veliko raznolikih projektov, po-

nekod je tega manj. Nekateri z veseljem sprejmejo dodaten izziv, drugi pa le s težavo sodelujejo pri nalogah, ki zahtevajo čas, energijo, inovativnost in vizijo, da projekt šoli prinese dodano vrednost. Tako imajo učenci in dijaki ponekod na voljo obilo dodatnih dejavnosti, drugod pa je tega manj in so prikrajšani za nadgradnjo znanja in širitev obzorij. Pa vendar šole kakovost svojega dela rade pokažejo tudi s številom, obsegom in vrsto uspešno zaključenih projektov. Kje so temeljni razlogi za razlike med šolami?

To vprašanje nas je spodbudilo, da smo v prispevku z naslovom *Motiviranje učiteljev za sodelovanje v projektih* poskušale najti odgovor na raziskovalno vprašanje: *Kako vodja motivira člane za projektno delo?* Pri tem smo se oprle na strokovno literaturo in interpretacijo anketnega vprašalnika in na podlagi tega pripravile usmeritve, kako naj vodje motivirajo člane projektnega tima za sodelovanje v projektu.

### **Opredelitev pojmov projekt, motivacija, vodja**

Projekt je širša dejavnost med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in dejavnosti, za katero so značilni neponovljivost projektne procesa, enkratnost proizvoda ali storitve, zato je dejavnost časovno omejena, vanjo pa so vključeni različni sodelavci in sredstva (Rozman in Stare 2008, 7).

Že glede na samo naravo naj projekt ne bi bil del tekočega poslovanja podjetja, plod njegovega uresničevanja pa naj bi bil edinstven izdelek ali storitev (Baker in Baker 2000, 4, v Pene in Meško Štok 2014, 62).

Vsak projekt zahteva spreminjanje in uvajanje novosti, ki izhajajo iz potreb sedanosti (Rozman in Stare 2008, 14), zato ima torej svoj življenjski cikel – začetek in konec. Različni avtorji večinoma podobno omenjajo več faz projekta: začetek (ideja, obdelava ideje, izbira koncepta), razvijanje, organiziranje, izvedba in nadziranje kakovosti, zaključek. Razumevanje življenjskega cikla projekta pomembno vpliva na njegovo upravljanje (stroški, časovni potek, izbor sodelavcev ...). Potek projekta je izhodišče, na temelju katerega določimo njegove dejavnosti (Rozman in Stare 2008, 21–24).

Strokovni delavci, zaposleni v šolstvu, poleg učenja in poučevanja, ki sta naši primarni dejavnosti, opravljamo še vrsto drugih nalog. Sodelujemo v različnih skupinah oziroma timih, zadolženih za izvedbo določene naloge, tj. v projektih (npr. občinska proslava ob državnem prazniku, izvedba mednarodne izmenjave, proslava

ob obletnici šole ...). Vsaka taka naloga zahteva poseben procesni pristop, saj je vsak tak dogodek enkrat in neponovljiv.

Z vključitvijo v skupino oziroma tim strokovni delavec prevzame določeno vlogo, da bo cilj kar najustrezneje dosežen. Člani dobijo zadolžitve, prevzeti morajo odgovornost, sprejeti avtoriteto in dogovorjeni način komuniciranja. Med seboj vzajemno sodelujejo, se prilagajajo drug drugemu in delo usklajujejo ali pa to opravi vodja projekta. Kot pravita Rozman in Stare, je vodenje dejavnost, ki nam pomaga, da s komuniciranjem in motiviranjem vplivamo na druge, da sledijo vodji oziroma da dosežemo cilj (Rozman in Stare 2008, 26–27). Vodenje (ali ravnateljevanje) vključuje več procesov: usklajevanje razdeljenega dela, načrtovanje, uveljavljanje, nadzor in odločanje (Rozman in Stare 2008, 30–31). Ker je projekt enkratna dejavnost, v kateri sodelujejo različni strokovnjaki, vodje pogosto ne poznajo vseh podrobnosti, zato članom ne svetujejo oziroma jim ne ukazujejo, kaj naj naredijo. Pomembno je, da jih navdušujejo za delo, poskrbijo za to, da so pri delu samostojni in da bodo dosegli zelene rezultate, ter jih usmerjajo, da se usklajujejo med seboj in povezujejo dejavnosti, ki jih opravljajo (Rozman in Stare 2008, 189). Člani, ki jih izberemo glede na usposobljenost in osebnostne lastnosti, sodelujejo pri načrtovanju in nadzorovanju dejavnosti, ki jih izvajajo. Pri projektu poleg članov PT lahko sodeluje tudi drugo osebje (Rozman in Stare 2008, 153–154).

Rozman in Stare navajata, da so za učinkovito izvedbo projektov pomembne skupne vrednote (skupna kultura) članov projektnega tima: usmerjenost v rezultate, ekipno delo, poistovetenje s projektom, ustrezno soočanje s konflikti, prevzemanje tveganja, vodje podpirajo projektno delo, poudarjajo pomen znanja in učenja, samostojnost, prožnost, podpirajo spremembe, usmerjenost k uporabnikom itn. (Rozman in Stare 2008, 171–173).

Če želimo, da je projekt kar najbolj uspešen in delo opravljeno po načrtih, morajo biti člani projektnega tima čim bolj navdušeni in motivirani za izvajanje projektne dejavnosti.

*Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2000) zavzetost razloži kot veliko stopnjo duševne pripravljenosti, volje, zanimanja za ukvarjanje s čim ter uresničitev česa, glagol motivirati pa – podobno – z besedama spodbuditi, navdušiti.

Če to umestimo v šolski prostor, mora dober vodja znati pri vodenju projekta v sodelavcih priklicati na dan njihove največje sposobnosti, pozitivno naravnost do dela in zavedanje, da je njihov prispevek k uresnitvi skupnega cilja zelo pomemben, če ne vsaj enakovreden prispevkom drugih.

Mihalič (2010, 3–6) pojasnjuje, da je motiviranje nujno in da brez stimuliranja sodelavcev ni uspešnega vodenja. Poudarja, da je najpogostejši vzrok za nemotiviranost zaposlenih ta, da vodja ne ve, da je on tisti, ki mora sodelavce motivirati. Pričakovati, da bodo ljudje motivirani kar sami po sebi, je nerealno. Vodja mora spodbuditi notranje in zagotoviti zunanje elemente motivacije. Sodobno motiviranje je zahtevnejše, kot je bilo v preteklosti. Zaposleni so bolj obveščeni, bolj ozaveščeni, bolj neodvisni, bolj kritični, po drugi strani pa je več precenjevanja lastnih sposobnosti in manj strpnosti. Tu bi dodale še naše opažanje, in sicer da sta se razumevanje pojma avtoritete in spoštovanje nadrejenega zelo spremenili.

Mihalič (2010 11, 12) med učinkovitejše načine motiviranja zaposlenih uvršča:

- nedenarne nagrade za delo, uspehe in možnost pridobiti novo znanje;
- izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev;
- motivacijske govore zaposlenim;
- podporo sodelavcem pri delu, uveljavljanju in rasti;
- priznanja za uspehe, dobre rezultate in sposobnosti zaposlenih;
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov;
- izpostavljanje preteklih dosežkov sodelavcev;
- prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce;
- spodbujanje, opogumljanje in navdihovanje;
- zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem;
- zanimanje za delo, razvoj in počutje sodelavcev;
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti zaposlenih;
- prenos nekaterih odgovornosti na sodelavce;
- poudarjanje, da so uspehi posameznika pomembni za skupni uspeh;
- prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih;
- zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo sodelavcev;
- etična in enakopravna obravnava vseh sodelavcev;
- omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga;
- zagotavljanje ustreznih razmer za delo in delovnih sredstev.

Pene in Štok (2014, 61) kot ključni temelj projektnega vodenja navajata učinkovito izrabo človeških in materialnih virov ter

optimalno povezovanje različnih projektnih dejavnosti in njihovo usklajevanje zaradi doseganja zastavljenih ciljev. Kompleksnost projektnega vodenja povezujeta s klasičnim managementom, ki vodi nalaga štiri ključne naloge: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Zato mora vodja stremeti k odličnosti, prizadevati si mora biti boljši ter opozarjati na slabo opravljeno delo.

Seveda je za vse to treba učinkovito spodbujati posameznike pri uresničevanju projekta. Hauc (2007, 40–42) navaja, da je projekt uspešen, če ustvarimo želeno zamisel in dosežemo namen, in to učinkovito, kar pomeni v načrtovanih rokih, s predvidenimi stroški in ob predvideni kakovosti.

Pirš (2015, 91–103) govori o zanosu pri delu. Navaja, da je zanos psihološki pojem, zanj pa je značilna močna vpletenost v dejavnost, v katero se tako zatopimo, da pozabimo na okolico. Omenja nov pojem, povezan z zanosom, in sicer skupinski zanos. To pomeni, da se zanos prenese na celotno delovno skupino oziroma tim. Gre torej za prenos z individualnega dela v obliko, pri kateri si člani skupine prizadevajo za skupni cilj. O skupinskem zanosu govorimo, kadar se skupina tako poveže, da je sodelovanje med člani avtomatsko in naravno.

Sawyer (2008, 39–59) izpostavi več pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko govorimo o skupinskem zanosu. To so:

- skupinski cilj mora biti jasen;
- vsi člani predstavijo svojo idejo za uresničitev cilja, drugi jih natančno poslušajo;
- popolna koncentracija – odstraniti je treba vse dejavnike, ki bi pot do skupinskega cilja utegnili motiti ali ovirati;
- nadzor – vsi člani tima morajo imeti občutek, da nadzorujejo okoliščine, hkrati pa morajo biti pripravljeni poslušati druge in se jim prilagajati;
- mešanje egov – ne glede na različnost je treba ideje posameznikov v skupini nadgrajevati;
- poznavanje drug drugega – za člane tima, ki se že dlje časa poznajo, velja tacitno znanje; med njimi se razvijeta skupni jezik in skupno prepričanje, zato so bolj učinkoviti;
- komunikacija – med člani skupine mora potekati nenehna izmenjava povratnih informacij;
- pomikanje naprej – vodja mora člane nenehno spodbujati k reševanju težav in jih opozarjati, da se je treba vseskozi približevati cilju;

- možnost za neuspeh – pomembno je vzpostaviti ustvarjalno vzdušje, okolje, v katerem je sprejemljivo podati ideje, ki so morda neuspešne.

Gällstedt (2003, 449–455) spregovori o nepričakovanih in neprijetnih dogodkih, ki zavirajo potek projektnega dela ter zavzetost članov zanj. Naj navedemo nekatere:

- izraba finančnih virov;
- preobremenjenost posameznega člana z drugimi rednimi obveznostmi;
- stres na delovnem mestu;
- spremembe potreb naročnika projekta;
- odsotnosti članov tima;
- potreba nekaterih članov po večji pomoči in usmerjanju;
- neiskreni odnosi.

Z navedenim je tesno povezan vodja, ki mora imeti posebne sposobnosti, da zazna, ali je projekt ustrezen, člane navduši za delo, jim predstavi prednosti projekta, zna izbrati člane PT, jim razdeliti naloge, načrtovati posamezne etape pri delu; člane PT mora motivirati in spodbujati tudi v kritičnih trenutkih in ustrezno nagraditi tiste, ki so uresničili zastavljeni cilj in s tem prispevali k izboljšavam pri delu, večji prepoznavnosti organizacije v širšem družbenem prostoru in naredili korak naprej v osebni in strokovni rasti.

Pri vsakem delu, v vsaki skupini se formalno ali neformalno pojavi vodja. Vodje so si med seboj zelo različni, tako kot smo različni ljudje. Jakopec (2007) raziskuje različne modele vodenja in ugotavlja, da je v vseh kot nujna omenjena najpreprostejša stvar – biti človek, torej sposobnost biti human. Med različnimi modeli vodenja navaja koncept skrbi za ljudi na eni in koncept skrbi za naloge na drugi strani. Delovanje vodje po konceptu skrbi za ljudi je usmerjeno v poudarjanje položaja zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Tak vodja skoraj ne uporablja prisile ali legitimne moči, kajti za njegovo vodenje so značilni pohvala, realna pričakovanja v zvezi z delom zaposlenih, poleg tega je občutljiv za osebne težave delavca, dostopen, v delovnem okolju ustvarja prijetno vzdušje. Tak koncept skrbi za blaginjo zaposlenih in v ospredje postavlja človeka kot najpomembnejšega v organizaciji, zaradi tega pa se lahko pojavi nevarnost, da bodo zanemarili natančno izvajanje delovnih nalog. Jakopec ugotavlja, da so najboljši tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose z zaposlenimi in jih

hkrati spodbujajo k načrtovanju ter doseganju čim boljših delovnih dosežkov.

Za uspešno izvajanje katere koli dejavnosti je nujno dobro poznavanje področja, iz česar izhaja, da je za vodjo nujno dobro poznavanje zaposlenih. Pogačnik (1997) analizira delovno motivacijo zaposlenih v podjetju, raziskuje, za kaj si ljudje v delovni situaciji prizadevajo, in razvija pripomočke za spoznavanje posameznika in skupin. Kot motive, ki najbolje označijo sedanje delo strokovnih delavcev, navaja zanimivo delo, dobre odnose s sodelavci, stalno zaposlitev, ustvarjalno delo in svobodo pri delu. To so elementi, ki vplivajo na motivacijo in ki smo jih raziskali v naši projektni nalogi.

Ferjan (1996) raziskuje procese, ki pripeljejo do učinkovitega opravljanja nalog. Ugotavlja, da odločanje v delovnem procesu, ki je usmerjeno k jasnemu cilju, v glavnem prevzame vodja. K vodenju dela sodi predstavitev vsebine, posebnih zahtev, rokov in namena delovnih nalog. Ferjan meni, da je za uspešno vodenje nujno zagotoviti sodelovanje zaposlenih pri odločanju. Glede na to, koliko vodja zaposlenim dopušča sodelovanje pri sprejemanju odločitev, obstajajo trije osnovni stili vodenja (1996, 122):

- avtoritarni (vodja je nalogodajalec, ki predstavi problem in ideje za rešitve);
- demokratični (vodja predstavi problem in alternativne rešitve, sprejema predloge za rešitve, določi le nujne pogoje za rešitev problema);
- liberalni (popolna avtonomnost delovanja podrejenih).

V današnjem času, ki ga zaznamuje izrazit individualizem, je aktualno t.i. transformacijsko vodenje. Gre za »tip vodenja, ki združuje vodjo in zaposlene s skupno vizijo, ki jo vodja vzdržuje s svojo karizmo. Moč transformacijskih vodij prihaja iz njihove sposobnosti stimulacije in inspiracije drugih, da izvrstno opravijo delo (Burns, 2010). [...] To je stil vodenja, pri katerem vodja predstavlja vzornika, ki navdihuje, navdušuje in spodbuja k prevzemanju večje odgovornosti za delo« (glej [https://sl.wikipedia.org/wiki/Transformacijsko\\_vodenje](https://sl.wikipedia.org/wiki/Transformacijsko_vodenje)). Naloga vodje je torej poznavanje in razumevanje močnih in šibkih strani udeležencev v projektu. To mu omogoča, da naloge kar najbolje porazdeli med sodelavce in zagotovi, da je prispevek vsakega posameznika kar najustreznejši.

O pomenu medsebojnih odnosov West-Burnham in Harris (2016) v svojem delu ob predstavitev različnih pristopov k vodenju izpostavi, da je za uspešno vodenje treba veliko medsebojnega



zaupanja, ki ga je mogoče vzpostaviti le z učinkovito komunikacijo. Ob tem šola kot skupnost raste, pri čemer način organiziranosti določene dejavnosti močno vpliva na učinkovitost, odnose ter sposobnost za izboljšave in razvoj. Avtorja jasno poudarita, da je vodenje šole kolektivna dejavnost, pri kateri sodelujejo vsi in ne more biti le v rokah ravnatelja. Sodobna spoznanja nas vodijo v prepričanje, da je na šole treba gledati kot na učeče se skupnosti, ki vključujejo vse zaposlene in učence ter temeljijo na soodvisnih in sodelovalnih odnosih (West-Burnham in Harris 2016, 95).

Poročilo britanske organizacije OFSTED (Office for Standards in Education 2012) izpostavlja ključne korake ravnateljev šol, ki so pri svojem delu dosegle vidne izboljšave, in navaja, da sta za uspešno uvedbo spremembe v šoli ključna odločnost in zgled ravnateljev. Uspešni ravnatelji, ki v središče svojega dela postavljajo poučevanje in učenje, šole vodijo po poti učeče se skupnosti z lastnim zgledom, tako da sami predstavljajo tak model vodenja, kot ga pričakujejo od podrejenih.

Podobno velja za vodje projektov. Uspešnost projekta je močno odvisna od sposobnosti vodje, da zna najprej učinkovito upravljati samega sebe in razvijati strategije za uspešno vodenje sodelavcev. Za uspešne organizacije je značilno, da so zmožne uresničiti projekte, ki so si jih zastavile, kar jim zagotavlja prihodnost. To pa je zagotovo v interesu vseh dobrih vodij.

Znana ameriška strokovnjakinja za oblikovanje kariere in zaposlovanja Alison Doyle (2019) je poudarila, da mora imeti vsak dober vodja, tudi projektni, široko paleto t. i. mehkih veščin. Mednje sodijo:

- sposobnost jasne in natančne komunikacije ter obvladovanje različnih oblik in načinov komuniciranja (eden na enega, skupinska, telefonska, elektronska komunikacija, družbena omrežja ...), pri čemer je pomembna tudi sposobnost poslušanja;
- navdihovanje in motiviranje sodelavcev;
- delegiranje nalog na podlagi dobrega poznavanja močnih področij sodelavcev;
- pozitivna naravnost tudi v težkih obdobjih delovnega procesa;
- osebna integriteta;
- sposobnost ustvarjalnega, nekonvencionalnega reševanja problemov;

- sprotno posredovanje povratnih informacij o poteku projektnega dela;
- odgovoren pristop k nalogam, odgovornost;
- zavzetost;
- fleksibilnost.

Vodja lahko – oziroma bi moral vplivati – tako s profesionalnim delovanjem kot svojimi osebnostnimi značilnostmi pomembno vpliva na motivacijo vseh članov projektnega tima, prek njih pa na izvedbo projekta.

### **Motiviranje članov PT za sodelovanje v projektih**

Praksa v šolah kaže, da je motiviranje članov PT za sodelovanje v projektu odvisno od več dejavnikov.

Na podlagi opazovanja ugotavljamo, da so najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na vključevanje v projekte:

- napredovanje v naziv ali plačni razred,
- izpopolnjevanje na strokovnem področju,
- osebna rast,
- sodelovanje, delo v timu,
- ustvarjalnost,
- inovativno doseganje vzgojno-izobraževalnih ciljev,
- prepoznavnost šole.

Praksa kaže, da v šolah zaposlene za sodelovanje v projektih spodbujajo na podoben način, in sicer:

- Ravnatelj sam določi delovne skupine (time) za izvedbo projekta na podlagi učiteljevega predmetnega področja (npr. bralna pismenost – učitelji jezikov) ali izkušenj strokovnega delavca na določenem področju ali pa zato, da enakomerno obremeni zaposlene.
- Ravnatelj sam poišče projekt in kolektivu predstavi argumente, zakaj je za šolo zanimiv, smiseln ali nujen, učitelje k sodelovanju pritegne z argumenti.
- Posamezni zaposleni se v projekt vključijo prostovoljno, še posebno če načrtujejo napredovanje v naziv ali plačni razred, saj tako pridobijo potrebne točke ali pa jih za uspešno izvedeni projekt finančno nagradijo zunanje ustanove (npr. zlato priznanje za raziskovalno nalogo ...).

Pri tem je treba poudariti posebnost vzgojno-izobraževalnega dela, saj sodelovanje v projektih večinoma ni dodatno finančno nagrajeno (oziroma ni del delovne obveznosti). Zaposleni prejme plačo ne glede na to, ali sodeluje v dodatnih projektih ali ne, zato je zaposlene v vzgojno-izobraževalnih zavodih za dodatna dela še teže motivirati kot v drugih organizacijah.

Ugotavljamo, da je uspešnost projekta oziroma izvedbe odvisna tudi od časa, ko ga uvedejo. Velike projekte moramo v šolah zato načrtovati v začetku šolskega leta, vnaprej morajo biti natančno napovedani, pojasniti je treba pomen in uporabnost projekta za šolo. V šoli najboljše zaživijo projekti, ki imajo možnost individualizacije. To pomeni, da vsi vpleteni poznajo rdečo nit projekta in vedo, kakšen bo končni rezultat, vendar pa ima vsak učitelj možnost konkretizirati svojo ustvarjalnost v času, ki mu najbolj ustreza (vse ne sme biti določeno že vnaprej, učitelji niso le izvajalci navodil).

### Spletni anketni vprašalnik

Da bi analizirali dejavnike, ki motivirajo člane PT za sodelovanje v projektih, smo pripravile empirično raziskavo v obliki spletnega anketnega vprašalnika, ki smo ga posredovale vsem strokovnim delavcem na treh šolah (dveh osnovnih in eni srednji), ne glede na starost, spol, delovno dobo, naziv ... Z njim smo želele raziskati motivacijske dejavnike, ki zaposlene pritegnejo k sodelovanju pri projektne delu, ugotoviti, kaj jim projektne delo pomeni, kako pogosto se vključujejo v projekte in koliko so pri tem samoiniciativni, katere so ovire za uspešno izvajanje projektne delo in kdo zaposlene uvaja v projekte. Vrednost raziskave je vpogled v trenutno stanje na področju motiviranja zaposlenih za sodelovanje v projektih. Kljub majhnemu vzorcu – anketni vprašalnik je izpolnilo 65 učiteljev – raziskava ponuja izhodišče za oblikovanje usmeritev, ki bodo vodjem pomagale pri motiviranju članov PT za projektne delo.

Reševanje anketnega vprašalnika je bilo anonimno. Anketiranci so odgovorili na šest vprašanj, od katerih sta bili zadnji dve (5. in 6.) odprtega tipa, pri 4. pa so lahko označili več ponujenih odgovorov.

Vprašanja:

1. Kako pogosto ste vključeni v projekt?
2. Kaj vas pritegne, da zavzeto sodelujete v projektu?

3. Ali sami spremljate in iščete možnosti za vključevanje v projekte?
4. Kdo naj bi v šoli uvajal projekte?
5. Kaj vam pomeni sodelovanje v projektu?
6. Kaj za vas predstavlja/je predstavljalo ovire za uspešno timsko delo pri uresničevanju projekta?

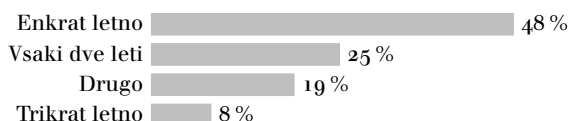
### Rezultati in interpretacija ankete

Anketo je izpolnilo 65 strokovnih delavcev. Pri vprašanju »Kako pogosto ste vključeni v projekt?« smo anketirancem ponudile naslednje možnosti: enkrat letno, vsaki dve leti, trikrat letno, drugo. Največ, to je 48 %, jih je odgovorilo, da se v projekt vključujejo enkrat letno, na drugem mestu je s 25 % odgovor, da se za projekt odločijo vsaki dve leti. Najmanj anketirancev, to je 8 %, je odgovorilo, da projekt izvajajo trikrat letno, 19 % pa je navedlo druge možnosti, ki so bile nezdružljive s katero koli od kategorij (slika 1).

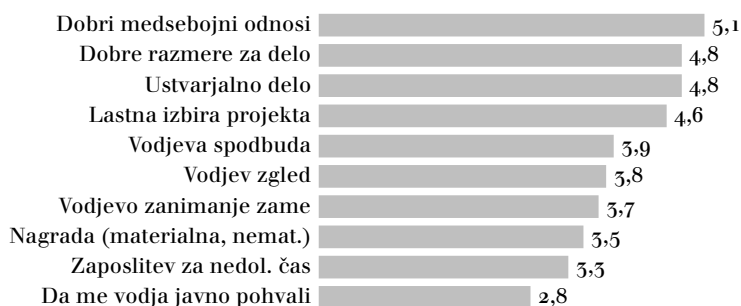
Ugotavljamo, da se več kot polovica delavcev med letom vsaj enkrat letno vključi v projekt, v daljšem obdobju pa v projektih sodeluje vsaj 3/4 učiteljev. Glede na to, da je projekt dodatno učiteljevo delo, ki praviloma ni posebej ovrednoteno, ocenjujemo, da je sodelovanje v projektih veliko.

Na vprašanje »Kaj vas pritegne, da zavzeto sodelujete v projektu?« smo anketirancem ponudile nabor trditve; za vsako od njih so označili stopnjo zavzetosti na lestvici od 1 do 6 (1 je pomenilo najmanj pomembno, 6 pa najbolj pomembno). Izbirali so lahko med naslednjimi trditvami:

- dobri medsebojni odnosi – med sodelavci in vodjo;
- ustrezne razmere za delo;
- ustvarjalno delo;
- projekt lahko izberem sam;
- vodjeva spodbuda;
- vodjev zgled;
- vodjevo zanimanje za sodelujočega;



SLIKA 1 Kako pogosto ste vključeni v projekt?



SLIKA 2 K projektu me pritegne



SLIKA 3 Ali sami spremljate in iščete možnosti za vključevanje v projekte?

- nagrada – materialna, nematerialna, privilegij;
- zaposlitev za nedoločen čas;
- vodjeva javna pohvala.

Z najvišjo povprečno vrednostjo (5,1) so anketiranci označili trditve, da jih k projektu pritegnejo dobri medsebojni odnosi, sledijo ustrezne razmere za delo (4,8), to, da je učitelj pri delu lahko ustvarjalen (4,8) in da ima možnost sam izbrati projekt (4,6). To pomeni, da so dobri medsebojni odnosi med sodelavci ter med zaposlenimi in vodjo ključnega pomena za zavzeto opravljanje nalog v okviru projekta (slika 2).

Trditve, da učitelje pritegnejo vodjeva spodbuda, njegov zgled in zanimanje, nagrada, zaposlitev za nedoločen čas, vodjeva pohvala, so dosegle nižje povprečne vrednosti (3,9–2,8), kar pomeni, da jih k sodelovanju bolj pritegnejo notranji kot zunanji dejavniki.

Na vprašanje »Ali sami spremljate in iščete možnosti za vključevanje v projekte?« je kar 76 % vprašanih odgovorilo pritrdilno, nekaj več kot 24 % pa nikalno (slika 3). Iz podatkov lahko razberemo, da so učitelji motivirani za projektno delo in da vključenost v projekt večinoma ni odvisna od vodjeve pobude, temveč sledijo lastnim interesom, in da si poleg vzgojno-izobraževalnega dela želijo sodelovati v projektih dejavnostih. Ravnatelj kot vodja pri odločitvi za sodelovanje v določenem projektu torej nima ključne vloge.

Pri vprašanju »Kdo naj bi v šoli uvajal projekte?« smo anketirancem ponudili več možnih odgovorov: strokovni tim, učitelj sam,



SLIKA 4 Kdo naj bi v šoli uvajal projekte (možnih je več odgovorov)?

ravnatelj. Kar 68 % vprašanih je odgovorilo, da naj bi bil za to pristojen strokovni tim, 37 %, da je za to odgovoren učitelj sam, 33 % anketirancev pa je ocenilo, da je za to odgovoren ravnatelj (slika 4).

Iz odgovorov anketirancev lahko razberemo, da velik delež učiteljev meni, da naj bi v šoli oblikovali poseben tim, ki bi se osredotočil na uvajanje projektov in podporo pri njihovi izvedbi ter specializiral zanj. Izvedba projekta je namreč naloga, ki zahteva zavzete posameznike, povezane v strokovni tim. Tak rezultat nam pove še, da strokovni delavci ravnatelju ne pripisujejo velike vloge pri uvajanju projektov.

Glede na analizo rezultatov pri drugem vprašanju, da so dobri odnosi med sodelavci (ter delavci in vodjo) ključnega pomena za zavzeto opravljanje nalog v zvezi s projektom, in na podlagi rezultatov pri četrtem vprašanju, da je za uvedbo projekta odgovoren strokovni tim, lahko sklepamo, da se dobri odnosi navezujejo na sodelavce v strokovnem timu.

Odgovore na vprašanje odprtega tipa »Kaj vam pomeni sodelovanje v projektu?« smo razvrstile v naslednjih pet kategorij:

1. pridobivanje novih znanj in izkušenj ter strokovno napredovanje,
2. timsko delo,
3. osebna rast,
4. ustvarjalnost,
5. uvajanje izboljšav.

Anketiranci so kot razlog za sodelovanje v projektu največkrat (44-krat) navedli oceno, da s sodelovanjem v projektu pridobijo nova znanja in izkušnje ter tako strokovno napredujejo. Gre za osebno željo po (strokovnem) napredovanju, ki ni odvisna od ravnateljevih navodil in usmeritev.

Po pogostosti sledi navedba, da učiteljem sodelovanje v projektu pomeni timsko delo (30-krat). Tudi če je ravnatelj vključen v ta (glede na odgovore pri četrtem vprašanju lahko sklepamo, da gre za strokovni tim) strokovni tim, v skupino, katere člani se pri

izvedbi del med seboj podpirajo, v njej nima vloge vodje ali odločevalca.

Anketiranci so pri tem vprašanju dvajsetkrat navedli osebno rast, ki kot pojem zajema kompleksno izkušnjo v projektu sodelujočega posameznika. Znova je to kategorija, ki ni odvisna od ravnateljevih navodil ali usmeritev.

Strokovni delavci so dvanajstkrat navedli, da sodelovanje v projektu krepi njihovo ustvarjalnost oziroma tako vlagajo vanjo. Krepitev lastne ustvarjalnosti poteka izrazito individualno, zato ravnatelj nanjo nima odločilnega vpliva.

Da sodelovanje v projektu učitelju pomeni uvajanje izboljšav, so anketiranci navedli desetkrat. Učitelji lahko s pomočjo projekta v svoje delo neposredno vpeljejo novosti in so pri tem neodvisni od ravnatelja.

Vseh pet izraženih kategorij se navezuje na posameznika in njegovo notranjo motivacijo za delo oziroma sodelovanje v projektu. Rezultati kažejo, da anketiranci velik pomen pripisujejo osebno-stnemu razvoju in rasti, uresničitvi ustvarjalnih potencialov posameznika ter raziskovanje možnosti za uvajanje izboljšav na delovnem mestu. Tovrstni odgovori vodjem (ravnateljem) kažejo, da so strokovnim delavcem najpomembnejši notranji dejavniki, ki vplivajo na njihovo zavzeto vključevanje v projekt in sodelovanje v njem, in da je pomembno ustvarjati take razmere za delo, ki jih bodo pritegnile k sodelovanju – dobri medsebojni odnosi, možnost za ustvarjalno svobodo in za to, da sami izberejo projekt, v katerem bodo sodelovali. Tako se odgovori na to vprašanje povežejo in usklajujejo s trditvami, kot so razvrščene pri vprašanju, kaj učitelje pritegne, da zavzeto sodelujejo v projektu (torej notranji dejavniki).

Pri vprašanju »Kaj vam predstavlja ovire za uspešno timsko delo pri uresničevanju projekta?« so anketiranci sami zapisovali odgovore, ki smo jih razvrstili v naslednje štiri kategorije:

1. slabi medosebni odnosi;
2. pomanjkanje časa, težko časovno usklajevanje med udeleženci projekta;
3. neenakovreden vložek posameznih udeležencev projekta pri opravljenem delu;
4. slabe razmere za delo.

Pri izjavah anketirancev prevladujejo odgovori, v katerih so kot oviro za sodelovanje pri projektu navajali slabe medsebojne od-

nose (30-krat). Če navedbo povežemo z analizo odgovorov pri nasprotnih vprašanjih (Kaj vas pritegne, da zavzeto sodelujete v projektu? in Kaj vam pomeni sodelovanje v projektu?), lahko zanesljivo ugotovimo, da dobri ali slabi odnosi pomembno vplivajo na izpeljavo projekta. Nesporno je, da so za uspešno izveden projekt nujni zavzeti učitelji, ki naloge v zvezi s projektom opravljajo samoiniciativno in odgovorno. Za tak način dela dajejo učiteljem pollet dobri medsebojni odnosi.

Analiza navedb o ovirah pri sodelovanju v projektu nas je opozorila še na en pomemben dejavnik – čas. Anketirance pri uresničevanju projekta ovira pomanjkanje časa in/ali težavno medsebojno časovno usklajevanje, kar so navedli 28-krat. To pomeni, da je treba projektne dejavnosti ustrezno časovno načrtovati pred izvedbo projekta in med njo in jih čim bolj enakomerno porazdeliti, za kar je odgovoren tako vodja kot vsak sodelujoči, pomembne so tudi njihove sposobnosti upravljanja s časom. Nedvomno pa lahko vodstvena vloga ravnatelja te težave omili.

Anketiranci so pri uresničevanju projekta naleteli še na naslednje ovire: nekateri delajo bistveno več kot drugi, nekateri ne upoštevajo dogovorov v skupini ali pa so pri delu togi in neprilagodljivi. Odgovore, ki sodijo v ta sklop, so navedli 23-krat.

Po številu odgovorov izstopajo še navedbe, da je projektno delo povezano s slabimi razmerami za delo (finančnimi in prostorskimi) in obilico dokumentacije (navedeno 14-krat). Gre za izrazito zunanje ovire, kar pomeni, da niti sodelujoči učitelji niti ravnatelj na to ne morejo vplivati.

Na nekatere ovire pri sodelovanju v projektih, ki so jih omenili sodelujoči v anketi, lahko ravnatelj kot vodja delno vpliva. Pri tem mora biti pozoren, da s svojimi posegi v organizacijo izvedbe projekta ne okrne osebne zavzetosti učitelja, ki je, kot je pokazala naša raziskava, najpomembnejši dejavnik pri uspešnem projektnem delu.

## Zaključek

Namen prispevka je bil glede na rezultate raziskovalnega dela in izhajajoč iz strokovne literature oblikovati praktične usmeritve za projektne vodje.

Iz analize odgovorov anketirancev in na temelju teoretičnih izhodišč lahko navedemo naslednje usmeritve, s pomočjo katerih je mogoče spodbujati in vzdrževati delovni zanos in motivacijo pri projektnem delu.



Učitelji bodo zavzeto sodelovali v projektu, če

1. bodo v šoli vladali dobri medsebojni odnosi, zato naj vodja z vsemi sredstvi skrbi za dobro šolsko klimo (in kulturo), torej za sodelovalne odnose v kolektivu po vertikali in horizontali;
2. bodo v njem lahko ustvarjalni, avtonomni ter bodo preko projekta izražali individualni interes; vodja naj skrbi za dobre razmere za delo (čas in sredstva) in za ustvarjanje priložnosti, da bo učitelj lahko izživel svojo ustvarjalno svobodo in imel možnost samostojno izbirati projekte, v katerih bo sodeloval;
3. pri tem ne bodo prepuščeni samim sebi; ravnatelj naj oblikuje strokovni tim, ki je zadolžen za implementacijo projektov in zagotavljanje koordinacijske podpore v zavodu in zunaj njega;
4. bodo za to imeli organiziran (skupni) čas in voljo za usklajevanje, zato naj jih vodja ob uvedbi projekta usmerja z načrtovanim dodeljevanjem nalog in naj pripravi kratkoročni načrt.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko povzamemo, da projekt- ni vodja skrbi za pozitivno šolsko klimo in za oblikovanje sode- lovalne kulture, za dobre razmere za delo, usmerja k timskemu delu, omogoča in dopušča ustvarjalno svobodo članov in njihovo vključevanje v razvoj, poleg tega projektno delo primerno časovno načrtuje.

Raziskava je med drugim pokazala, da je motivacija za sodelo- vanje v projektu najbolj odvisna od medsebojnih odnosov v timu in da vodjeva vloga pri izvedbi projekta ni med najvidnejšimi, je pa vodja pomemben pri ustvarjanju razmer, ki omogočajo zavzeto sodelovanje v projektu. Na motivacijo članov PT za izvedbo torej lahko vpliva posredno.

Navedene ugotovitve naše raziskave pa imajo pomembno ome- jitev: zaradi majhnega vzorca (65 anonimno izpolnjenih anket) je težko posploševati na razmere pri motiviranju učiteljev za sode- lovanje v projektih v slovenskem šolstvu. Vsekakor pa študija pri- mera ponuja izhodišče za razpravo in poglobljeno preučevanje iz- brane tematike.

## Literatura

Baker, S., in K. Baker. 2000. *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.

- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: HarperPerennial.
- Doyle, A. 2019. »Important Leadership Skills for Workplace Success.« *The Balance Careers*, 15. avgust. <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782>
- Ferjan, M. 1996. *Skrivnosti vodenja šole*. Radovljica: Didakta.
- Gällstedt, M. 2005. »Working Conditions in Projects: Perceptions of Stress and Motivation among Project Team Members and Project Managers.« *International Journal of Project Management* 21 (6): 449–455.
- Hauc, A. 2007. *Projektne management*. Ljubljana: G v založba.
- Jakopec, F. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Mihalič, R. 2010. *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Office for Standards in Education. 2012. »Getting to Good: How Headteachers Achieve Success.« <https://www.gov.uk/government/publications/getting-to-good-how-headteachers-achieve-success>
- Pene, D., in Z. Meško Štok. 2014. »Učinkovito in uspešno vodenje projekta.« *Management* 9 (1): 61–76.
- Pirš, K. 2015. »Skupinski zanos.« V *Organizacijska psihologija danes in jutri*, ur. E. Boštjančič, 91–103. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Pogačnik, V. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Rozman, R., in A. Stare. 2008. *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sawyer, K. 2008. *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. New York: Basic Books.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Ljubljana: Založba ZRC. <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
- West-Burnham, J., in D. Harris. 2016. *Komunikacija – ključ do uspeha*. Ljubljana: Rokus Klett.

■ **Maja Skubic Avsec** je učiteljica na Srednji šola za gostinstvo in turizem, Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma. [maja.skubic-avsec@guest.arnes.si](mailto:maja.skubic-avsec@guest.arnes.si)

**Karmen Gluhoddedov** je pomočnica ravnateljice na Osnovni šoli Majde Vrhovnik, Ljubljana. [karmen.gluhoddedov@guest.arnes.si](mailto:karmen.gluhoddedov@guest.arnes.si)

**Pavlina Antolič** je ravnateljica na Osnovni šoli Šmarje - Sap. [pavlina.antolic@oss.si](mailto:pavlina.antolic@oss.si)