

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Celin

Stres in izgorelost pri ravnateljih v slovenskih srednjih  
šolah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Celin

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

Stres in izgorelost pri ravnateljih v slovenskih srednjih  
šolah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Obrazec (izjava o avtorstvu)

# **Stres in izgorelost pri ravnateljih v slovenskih srednjih šolah**

V raziskavi je sodelovalo 59 srednješolskih ravnateljev in ravnateljic, iz različnih delov Slovenije. Namen raziskave je bil odkriti najpogostejše stresorje pri delu ravnateljev, raziskati intenzivnost sindroma izgorelosti ter odkriti najbolj tipične znake izgorevanja pri ravnateljih. Raziskati sem želela še odnos med stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo ter proučiti odnos med nekaterimi demografskimi spremenljivkami, osebnostnimi karakteristikami, značilnostmi šole in izgorelostjo. Nenazadnje je pričujoča raziskava odkrivala potrebe ravnateljev po izobraževanju v podporo spoprijemanju s stresorji pri delu. Podatke sem pridobila s pomočjo vprašalnikov o kakovosti delovnih pogojev (prirejen HSE Management standards indicator tool), o izgorelosti (MBI), osebnostne čvrstosti (Kobasa), o značilnostih vedenjskega tipa A (Friedman in Roseman) in splošnim vprašalnikom, ki je zajemal demografske spremenljivke, značilnosti šole, socialno podporo in potrebe ravnateljev po izobraževanju.

Rezultati kažejo, da so visoke zahteve na delovnem mestu najpogostejši stresor, ki obremenjuje ravnatelje, kot pomemben stresor pa so izpostavili še pomanjkanje podpore. Kot kakovostni vidiki ravnateljevega dela so se izkazali odnosi na delovnem mestu, možnosti nadzora nad lastnim delom, jasnost vlog in soočanje s spremembami. Večina ravnateljev izkazuje nizko raven izgorelosti, za nekaj več kot četrtino pa je značilna zmerna izgorelost. Pri ravnateljih, ki kažejo znake izgorelosti, je še najbolj prisotna znižana osebna izpolnitev in občutja čustvene izčrpanosti, le izjemoma pa se pojavlja depersonalizacija. Potrdila se je predpostavka o povezanosti med stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo ravnateljev pa tudi o povezanosti med angažiranostjo ter značilnostmi vedenjskega tipa A s stresom. Nakazuje se trend, da socialna podpora moderira odnos med stresorji in izgorelostjo, vendar razlike v korelacijah pri ravnateljih z nižjo in višjo socialno podporo niso dosegle praga statistične pomembnosti. Ugotavljam, da ne moremo govoriti o razlikah med ravnatelji, ki delajo na šolah z različnimi karakteristikami, prav tako ni dokazov o povezanosti demografskih spremenljivk s stresom. Izmed izobraževanj, ki bi ravnatelje okrepila v soočanju s stresom, so izpostavili razvijanje področij, ki so pomembna za upravljanje s človeškimi viri (vodenje, timsko delo, obvladovanje konfliktov in ocenjevanje dela), visoko so po pomembnosti ocenili tudi obvladovanje tujih jezikov.

## **KLJUČNE BESEDE**

Stres, stresorji, izgorelost, ravnatelji, srednje šolstvo

# **Stress and burnout among slovenian secondary school principals**

59 Slovenian secondary school male and female principals from different parts of Slovenia have participated in the research, the aim of which is to examine the most common stressors principals deal with in their line of work, intensity and typical symptoms of burnout that they experience. This research investigates the relation between work stressors and burnout, between demographic variables, personality, school characteristics and burnout. Principals' needs for training to help them coping with stress are also examined. Data is obtained by applying Maslach Burnout Inventory (MBI), HSE Management Standards Indicator Tool, Kobasa's Hardiness scale, Friedman and Roseman's The type A Personality Inventory and a general questionnaire including demographic variables, school characteristics, social support and principals' needs for training.

Results show that high demands are the main significant stressor for most principals. Another important stressor is insufficient peer support. On average principals are not strained by relationships, organizational roles, changes at work nor lack of control. Most principals do not show symptoms of burnout, approximately quarter of them experience medium level of burnout – increased emotional exhaustion and diminished sense of personal accomplishment is found, depersonalization on the other hand is not typical for Slovenian principals. Data support hypothesized correlation between work stressors and burnout, as well as correlation between personality (commitment, type A behaviour) and stress. Social support seems to moderate the relationship between stressors and burnout, the effect, however, does not reach the point of statistical significance. There are no significant differences in burnout among principals who work in schools with different characteristics, nor there are any significant correlation between demographic variables and stress. Principals assess training in HRM-skills (management, team work, conflict resolution strategies and work evaluation) and foreign languages as the most needed and helpful for better stress coping.

## **KEY WORDS**

Stress, stressors, burnout, principals, secondary school

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>10</b>
1.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA .....	10
<b>2 TEORETIČNA IZHODIŠČA</b> .....	<b>11</b>
2.1 MENEDŽMENT V ŠOLSTVU .....	11
2.1.1 Značilnosti menedžmenta v javnih institucijah.....	11
2.1.2 Vloga in naloge ravnatelja .....	12
2.2 STRES.....	14
2.2.1 Opredelitev in teorije stresa.....	14
2.2.2 Stres na delovnem mestu.....	23
2.3 IZGORELOST .....	36
2.3.1 Opredelitev izgorelosti .....	36
2.3.2 Proces izgorevanja .....	39
2.3.3 Korelati izgorelosti .....	42
2.4 PREPREČEVANJE STRESA.....	47
2.4.1 Primarne intervencije .....	48
2.4.2 Sekundarne intervencije.....	49
2.4.3 Terciarnne intervencije.....	50
2.5 STRES IN IZGORELOST RAVNATELJEV .....	51
<b>3 CILJI IN HIPOTEZE</b> .....	<b>55</b>
<b>4 METODA</b> .....	<b>57</b>
4.1 OPIS VZORCA .....	57
4.2 OPIS PRIPOMOČKOV .....	58
4.2.1 Kakovost delovnih pogojev.....	58
4.2.2 The Maslach Burnout Inventory – MBI.....	59
4.2.3 Vprašalnik osebnostne čvrstosti.....	60
4.2.4 Vprašalnik Osebnost tipa A .....	60
4.2.5 Vprašalnik potreb po izpopolnjevanju znanj in veščin.....	61
4.3 OPIS POSTOPKA .....	61
4.4 OBDELAVA PODATKOV.....	62
<b>5 REZULTATI</b> .....	<b>63</b>
5.1 STRES PRI DELU SLOVENSКИH SREDNJEŠOLSKIH RAVNATELJEV .....	63
5.1.1 STRESORJI NA DELOVNEM MESTU SREDNJEŠOLSKEGA RAVNATELJA.....	63
5.1.2 IZGORELOST MED SLOVENSКИMI SREDNJEŠOLSKIMI RAVNATELJI .....	66

5.2	POVEZAVE STRESORJEV, DEMOGRAFSKIH TER OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO.....	71
5.2.1	<i>POVEZAVE STRESORJEV Z IZGORELOSTJO</i> .....	71
5.2.2	<i>POVEZAVE DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO</i> .....	73
5.2.3	<i>POVEZAVE OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK S STRESORJI IN Z IZGORELOSTJO</i> .....	76
5.2.4	<i>POVEZAVE STRESORJEV Z IZGORELOSTJO OB KONTROLI OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK</i> .....	78
5.3	RAZLIKE V IZGORELOSTI RAVNATELJEV GLEDE NA KARAKTERISTIKE ŠOLE .....	81
5.4	ODNOS MED OBLIKAMI SOCIALNE PODPORE, STRESORJI IN IZGORELOSTJO .....	85
5.5	POTREBE RAVNATELJEV PO IZOBRAŽEVANJU.....	86
<b>6</b>	<b>RAZPRAVA</b> .....	<b>87</b>
6.1	STRES PRI DELU SLOVENSКИH SREDNJEŠOLSKIH RAVNATELJEV .....	87
6.1.1	<i>STRESORJI NA DELOVNEM MESTU SREDNJEŠOLSKEGA RAVNATELJA</i> .....	87
6.1.2	<i>IZGORELOST MED SLOVENSКИMI SREDNJEŠOLSKIMI RAVNATELJI</i> .....	90
6.2	POVEZAVE STRESORJEV, DEMOGRAFSKIH TER OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO.....	92
6.2.1	<i>POVEZAVE MED STRESORJI IN IZGORELOSTJO</i> .....	92
6.2.2	<i>POVEZAVE DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO</i> .....	97
6.2.3	<i>POVEZAVE OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK S STRESOM</i> .....	99
6.3	RAZLIKE V IZGORELOSTI RAVNATELJEV GLEDE NA KARAKTERISTIKE ŠOLE, V KATERI SO ZAPOSLENI.....	102
6.4	ODNOS MED OBLIKAMI SOCIALNE PODPORE, STRESORJI IN IZGORELOSTJO .....	104
6.5	POTREBE RAVNATELJEV PO IZOBRAŽEVANJU.....	105
<b>7</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>109</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>115</b>
	<b>PRILOGA: REZULTATI STATISTIČNE OBDELAVE PODATKOV</b> .....	<b>124</b>

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Potek stresne reakcije.....	16
Slika 2.2: Model napetosti pri delu.....	27
Slika 2.3: Transakcijsko moderacijski model stresa (v izvirniku » <i>Transactional stress-moderation model</i> «).....	30
Slika 2.4: Socialna podpora kot mediacijska spremenljivka.....	34
Slika 2.5: Socialna podpora lahko učinkuje na doživetje stresorjev.....	35
Slika 2.6: Socialna podpora kot moderacijska spremenljivka. ....	35
Slika 5.1: Delež ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po osemstopenjskem modelu Golembiewskega in Munzenriderja.....	68
Slika 5.2: Delež ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po tristopenjskem modelu.....	69
Slika 5.3: Deleži slovenskih učiteljev, šolskih psihologov in ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po tristopenjskem modelu. ....	70
Slika 5.4: Povprečne ocene potreb po izobraževanju na posameznih področjih kot podpora pri soočanju s stresom. ....	86
Slika 7.1: Prikaz pomembnih povezav med stresorji in izgorelostjo.....	111
Slika 7.2: Prikaz statistično pomembnih povezav med osebnostjo in stresom. ....	112

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Fazni medel Golembiewskega in Munzenriderja. ....	41
Tabela 5.1: Opisne statistike za kakovost delovnih pogojev.....	63
Tabela 5.2: Število ravnateljev (v oklepaju delež ravnateljev) glede na oceno kakovosti delovnih pogojev z upoštevanjem britanskih norm. ....	64
Tabela 5.3: Opisne statistike za dimenzije izgorelosti. ....	66
Tabela 5.4: Število ravnateljev (v oklepaju delež ravnateljev) z različno močno izraženostjo izgorelosti na posamezni dimenziji glede na norme. ....	67
Tabela 5.5: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med stresorji in dimenzijami izgorelosti. ....	71



Tabela 5.6: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami izgorelosti.....	73
Tabela 5.7: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po spolu glede na izraženost dimenzij izgorelosti.....	73
Tabela 5.8: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po kriteriju, ali imajo otroke ali ne, glede na izraženost dimenzij izgorelosti.....	74
Tabela 5.9: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po zakonskem stanu glede na izraženost dimenzij izgorelosti.....	75
Tabela 5.10: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med osebnostnimi spremenljivkami in stresorji.....	76
Tabela 5.11: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med osebnostnimi spremenljivkami in dimenzijami izgorelosti.....	77
Tabela 5.12: Primerjava korelacij med stresorji in čustveno izčrpanostjo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.....	78
Tabela 5.13: Primerjava korelacij med stresorji in depersonalizacijo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.....	79
Tabela 5.14: Primerjava korelacij med stresorji in osebno izpolnitvijo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.....	80
Tabela 5.15: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po kraju šole glede na izraženost dimenzij izgorelosti.....	81
Tabela 5.16: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po področjih Slovenije glede na izraženost dimenzij izgorelosti.....	82
Tabela 5.17: Povzetki izračunov hi-kvadrat testov za ugotavljanje razlik v izgorelosti ravnateljev na šolah z ali brez različnih izobraževalnih programov.....	83
Tabela 5.18: Povzetki izračunov hi-kvadrat testov za ugotavljanje razlik v izgorelosti ravnateljev z ali brez pomočnika in pa tistih, ki opravljajo pedagoške ure v primerjavi s tistimi, ki jih ne.....	84
Tabela 5.19: Pearsonovi koeficienti korelacije med značilnostmi dela ravnateljev in izgorelostjo.....	84

Tabela 5.20: Korelacije med stresorji in izgorelostjo ob nižji in ob višji socialni podpori s strani različnih virov te podpore. ....	85
Tabela 9.1: Sestava vzorca ravnateljev glede na kraj šole. ....	124
Tabela 9.2: Sestava vzorca ravnateljev glede na regijo. ....	125
Tabela 9.3: Rezultati testiranja normalnosti razporeditev spremenljivk s Kolmogorov-Smirnovim testom. ....	126
Tabela 9.4: Norme za uvrstitev posameznikovega dosežka na MBI v kategorijo nizke, srednje ali visoke izgorelosti. ....	127
Tabela 9.5: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na velikost kraja šole ( $X^2=0,115$ , $df=2$ , $p=0,944$ ) ....	128
Tabela 9.6: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na regijo šole ( $X^2=4,776$ , $df=3$ , $p=0,189$ ) ....	128
Tabela 9.7: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov nižjega poklicnega izobraževanja. ....	129
Tabela 9.8: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov srednjega poklicnega izobraževanja. ....	129
Tabela 9.9: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov srednjega strokovnega in tehničnega izobraževanja. ....	130
Tabela 9.10: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov poklicno tehniškega izobraževanja. ....	130
Tabela 9.11: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov poklicnega tečaja. ....	131
Tabela 9.12: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov splošnega srednjega izobraževanja. ....	131
Tabela 9.13: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na to, ali opravljajo pedagoške ure v razredu. ....	132
Tabela 9.14: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na to, ali imajo pomočnika. ....	132
Tabela 9.15: Opisne statistike ocene potreb po izobraževanju na posameznih področjih kot podporo pri soočanju s stresom. ....	133

# 1 UVOD

Vznemirjenost, naval energije, zagnanost, jasno mišljenje, polna zbranost ... to so pozitivni znaki, ki jih doživljamo zaradi stresa. Eustresorji so pozitivni življenjski dogodki, ki sprožajo koristne odzive, zaradi katerih čutimo motiviranost in osebno rastemo. Zagotovo imamo vsi že takšne izkušnje, a nanje ne pomislimo, ko slišimo besedo stres. Stres postaja vsakdanje poklicno tveganje in stalni spremljevalec poklicnega življenja zaposlenih tudi na področju šolstva. Ta stres bi natančneje označevala beseda distress, ki opisuje stanje napetosti, zaskrbljenosti, celo stiske. Dalj časa trajajoče obremenitve, ki sprožajo hude napetosti v posamezniku se sčasoma razvijejo v kronični čustveni odziv, ki ga imenujemo izgorelost. V teoretičnih izhodiščih bom predstavila raziskave, ki opisujejo poklice v vzgoji in izobraževanju kot ene izmed najbolj stresnih. Več raziskav se je ukvarjalo s stresom in izgorelostjo med učitelji in svetovalnimi delavci, predvsem v tujini pa so bili pod drobnogled vzeti tudi ravnatelji.

## **1.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA**

V okviru magistrskega dela želim raziskati, kaj najpogosteje povzroča stres pri ravnateljih, zanimajo pa me tudi odnos med stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo, vloga socialne podpore pri povezavah stresorjev in izgorelosti pa tudi odnos med nekaterimi demografskimi spremenljivkami (spol, starost, zakonski stan, število otrok, izobrazba, skupna delovna doba v šolstvu, doba delovanja na mestu ravnatelja), nekaterimi osebnostnimi karakteristikami (tip A osebnosti, osebnostna čvrstost) in izgorelostjo.

Preveriti želim, ali obstajajo razlike v izgorelosti med ravnatelji glede na nekatere značilnosti njihovega dela (šola v ruralnem/urbanem okolju, velikost šole, število in vrste programov, opravljanje pedagoških ur v razredu itd.). Ugotoviti želim intenzivnost sindroma izgorelosti ter na podlagi rezultatov ugotoviti najbolj tipične znake izgorevanja pri ravnateljih.

Raziskati želim tudi, na katerih področjih ravnatelji vidijo možnosti za lastno izobraževanje, ki bi jim pomagalo pri spoprijemanju s stresorji pri njihovem delu ter jih dodatno okrepi pri boju z izgorelostjo.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

### **2.1 MENEDŽMENT V ŠOLSTVU**

#### **2. 1. 1 ZNAČILNOSTI MENEDŽMENTA V JAVNIH INSTITUCIJAH**

O spremembah v vlogi kadrovskih in menedžerskih funkcij govorijo mnogi avtorji, predvsem na področju gospodarstva. Tradicionalna vloga menedžerja, ki postavlja cilje, določa postopke za njihovo doseganje in nadzira, se umika. Sodobni menedžerji upravljajo v mnogo bolj negotovih okoliščinah. Drucker (2004, 183-185) govori o vlogi vodje, ki zajema spodbujanje zaposlenih, povezovanje, ponazarjanje skupnih ciljev organizacije, svetovanje, omogočanje razvoja organizacije in zaposlenih, presojanje uspešnosti. Tako kot v gospodarskih dejavnostih so neizbežne spremembe v delovanju vodij (tj. ravnateljev) tudi v vzgojno-izobraževalnih institucijah. Chubb in Moe (1990) sta trdila, da so šole kot birokratske institucije neodzivne in nezmožne zadovoljevati potrebe družbe, zato bi jih bilo nujno izpostaviti tržnim mehanizmom. Burgar (2006, 606) poudarja nujnost mobilnosti in fleksibilnosti pri opuščanju tradicionalnih kalupov v menedžmentu, ki utesnjujejo. Poudarja potrebo po organizacijski strukturi, ki bo omogočala ustrezno ravnotežje med cilji vseh človeških virov, ki vstopajo vanjo v notranjem in zunanjem okolju. Zaposleni se morajo na vseh področjih spoprijemati s hitrimi spremembami in procesom učenja (Dimovski in Penger 2004, 807). Drucker (2004, 10) pravi, da bo najpomembnejše področje razvijanje novih konceptov, metod in praks upravljanja virov znanja družbe. Iz poslovnih podjetij se bo tako razvoj preselil predvsem v izobraževanje in zdravstveno varstvo, saj ocenjuje, da ravno v teh organizacijah manjka implementacija sodobnih konceptov. Erčulj (1999, 26-27) poudarja, da je od obvladovanja, vzdrževanja in spreminjanja komunikacije odvisno, ali se bodo šole uspele iz tradicionalnih organizacij preleviti v učeče se organizacije. Vse naloge sodobnega vodje v šoli so povezane tako s komuniciranjem s sodelavci kot tudi z učenci, starši in širšim okoljem.

Vsaka sodobna organizacija mora v svojo strukturo vgraditi upravljanje sprememb (Drucker 2004, 130). Menedžerji morajo biti pripravljeni prevpraševati vse procese, postopke, izdelke in politike, organizacija pa mora biti pripravljena opustiti vse, kar se

je v njej do sedaj počelo. Hkrati se mora organizacija posvetiti tudi ustvarjanju novosti. V vzgoji in izobraževanju smo priča mnogim reformam na vseh nivojih. Zasnove konceptualnih rešitev sistema vzgoje in izobraževanja so zapisane v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji (2011). Na osnovnošolski ravni smo bili v preteklem desetletju priča uvedbi devetletke, ki pomeni pomembno spremembo v strukturi šolstva, spremljamo pa lahko tudi mnoge organizacijske in vsebinske spremembe. Za osnovnošolsko raven lahko rečemo, da so se bistvene spremembe zaokrožile z uvedbo devetletke na celotno osnovnošolsko populacijo, prenova srednjega šolstva še poteka. Tudi v visokem šolstvu se dogajajo spremembe, predvidene z bolonjsko deklaracijo. Trnavčevič (2007) je s pomočjo kvalitativne analize preverila, kako se spremembe v šolski politiki kažejo v tiskanem mediju. Avtorica ugotavlja, da potekajo posegi v šolski sistem, ki vodijo v reregulacijo, reprofesionalizacijo in redefiniranje odnosov v šoli in v sistemu z vidika moči.

Vidik prerazporeditve moči Trnavčevič (2007) osvetljuje s povezovanjem le-tega s konceptom »novega menedžerializma« in poudarjanja vloge ravnatelja v celotnem sistemu. V Veliki Britaniji so, z vpeljevanjem tega koncepta v srednješolsko izobraževanje, spodbujali šole k bolj odločnemu menedžmentu, s katerim bi izboljšali kakovost ter prevzeli večjo odgovornost za dosežke.

## **2. 1. 2 VLOGA IN NALOGE RAVNATELJA**

V 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI 1996) so utemeljeni delovno mesto ravnatelja ter določene naloge, ki jih le-ta opravlja. Ravnatelj je pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole. Opravlja tako upravne kot tudi pedagoške naloge. Je vezni člen, na katerega se obračajo zaposleni, dijaki, starši in člani lokalne skupnosti, hkrati pa je odgovoren ministrstvu za šolstvo in ostalim vladnim službam.

Širec (1999, 63) opozarja, da je treba ravnateljeve naloge iskati v mnogih zakonih, podzakonskih aktih in drugih pravnih predpisih. Že samo šolska zakonodaja postavlja ravnatelju množico nalog, pristojnosti in odgovornosti, on sam pa mora poiskati način, kako naloge obvladovati.

Ivanuša - Bezjak (2006, 21-23) navaja šest osnovnih nalog, ki jih v organizaciji opravlja menedžer: načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje, trži in skrbi za kadrovanje. Vse omenjene osnovne naloge najdemo tudi v bolj podrobno razčlenjenih nalogah ravnatelja, kot jih opredeljuje Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (1996).

Ravnatelj organizira, načrtuje in vodi delo šole, skrbi za razvoj in bdi nad izvedbo načrtovanih dejavnosti. Odgovoren je za spoštovanje pravic vseh udeleženi v izobraževalnem procesu, skrbi za primerno sodelovanje s starši in odloča o vzgojnih ukrepih učencem. Odgovoren je za to, da se na šoli spoštuje zakonodajo in ravna v skladu s predpisi. Ravnatelj določa sistemizacijo delovnih mest in sklepa delovna razmerja. Njegova naloga je, da spodbuja strokovni napredek svojih zaposlenih, da nadzira in ocenjuje kakovost njihovega dela ter da predlaga tiste zaposlene, ki si zaslužijo napredovanje. Nenazadnje je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo (ZOFVI 1996).

Vezano na vlogo ravnatelja sta Beckmann in Cooper (2004) v svoji raziskavi ugotovila, da so zaradi ideoloških pritiskov za doseganje boljših rezultatov ravnatelji postali bolj pozorni na ekonomske vidike, finančno preživetje ter dokazovanje uspešnosti in postajajo vse bolj odtrgani od pedagoškega vodenja, kar pa je bistvo ravnateljstva. Ravnatelj se sooča s pritiski, pričakovanji in potrebami javnosti, saj mora na trgu dokazovati svojo odzivnost za potrebe odjemalcev. Šole na »kvazi« trgu pa so še vedno omejene z državnimi regulativi, kar pomeni nujnost usklajevanja pričakovanj javnosti s profesionalnimi standardi in s svojim ter šolskim obstojem (Trnavčević 2007, 169).

Koren (1997, 25) ugotavlja, da mora ravnatelj del svojih nalog delegirati sodelavcem, saj le tako lahko zmore vse, kar od njega zahteva vodenje šole. Postavljanje prioritet je ključno, saj lahko le tako ustrezno delegira zadolžitve in nato bdi nad njihovim uresničevanjem. Ravnatelj lahko imenuje pomočnika ravnatelja (Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje gimnazijskih programov 2003; Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov za pridobitev poklicne in srednje strokovne izobrazbe 2003). Pomočnik ravnatelja opravlja naloge, za katere ga pooblasti ravnatelj, in ga nadomešča v njegovi odsotnosti (ZOFVI 1996).

Pomočnik se pojavlja kot tisti, ki razbremeni ravnatelja in mu omogoči, da se posveti strateškim nalogam v vodenju šole (Koren 1997, 25).

Draper in McMichael (1996 v Koren 1997, 27) sta v svoji raziskavi ugotovili, da kar 68 odstotkov pomočnikov ne želi kandidirati za mesto ravnatelja. Med navedenimi razlogi jih je tudi nekaj, ki se dotikajo negativnih značilnosti dela ravnatelja, kot jih vidijo pomočniki, in sicer navajajo, da je ravnateljevanje preveč stresno, da se bojijo izgubiti stik in prijateljstvo s kolegi ter da jih skrbi, da takšne vloge ne bi zmogli.

## **2. 2 STRES**

Strokovnjaki so se že zelo zgodaj začeli ukvarjati z vprašanjem možnosti prilagoditve človeškega organizma. Zaradi zelo hitrih sprememb na področju tehnologije so bili pred človeka postavljeni mnogi novi izzivi, ki so od njega zahtevali čim hitrejšo adaptacijo. Človekovo zdravje je lahko ogroženo zaradi mnogih nespecifičnih vzrokov. Ugotovili so (v Vizek - Vidovič 1990, 13), da se intenzivna in dolgotrajna izpostavljenost pritiskom iz okolja manifestira v nizu fizičnih, psiholoških in socialnih motenj.

### **2. 2. 1 OPREDELITEV IN TEORIJE STRESA**

Pri raziskovanju stresa se težko izognemo začetni zmedi pri opredelitvi pojma stres. Definicij je veliko in se med seboj tudi bistveno razlikujejo. Nekateri avtorji govorijo o stresu kot o dražljaju, drugi ga pojmujejo kot reakcijo, spet tretji zagovarjajo, da je pri stresu bistvena interakcija obojega, ki se kaže kot neravnotežje med osebo in okoljem (Cooper in drugi 2001, 3).

#### **2. 2. 1. 1 Stres kot odziv organizma**

Teorije, ki jih lahko uvrstimo v to skupino, najpogosteje najdemo v medicinskih leksikonih. Stres opredeljujejo kot stanje akutne ali kronične tenzije ali kot psihofizične reakcije na okoliščine, ki jim nismo kos. Izjava »biti pod stresom« lahko iz ust različnih ljudi pomeni zelo različna počutja, kar dobro odraža teorije, ki stres pojmujejo kot odziv.

Tovrstne teorije se ne osredotočajo na naravo stresa, temveč jih primarno zanimajo njegovi izidi oziroma posledice. Stres vidijo kot odvisno spremenljivko v raziskovalnem načrtu (Cooper in drugi 2001, 4).

Naslednja zgodba lahko ponazarja pojmovanja o stresu kot odzivu. Razvoj stresne reakcije je človeški vrsti omogočil preživetje v nevarnih okoliščinah (na primer ob srečanju z divjimi zvermi). Stresna reakcija, ki se je odvila ob tovrstnih dogodkih, je v trenutku sprožila telesni odziv. Človek se je bojeval s sovražnikom ali pa zbežal. Človek reagira na stresorje enako, kot so reagirali njegovi predniki ob srečanju z živaljo. Če se pojavi nevarnost, mobilizira vse razpoložljive sile, ki so potrebne, da bi preživel. Žival ima v takšni situaciji samo dva možna odziva: boj ali beg. Enako tudi človek nima bistveno več možnosti reagiranja, vendar pa ti reakciji, za razliko od živali, lahko le redko uporabi v njuni prvinski obliki. Telesni odziv je bil bistven za preživetje naših prednikov, ki so živeli v okolju, v katerem so nanje prežale pretežno telesne nevarnosti. V sodobnem svetu se je telesnim nevarnostim pridružila še psihična ogroženost (položaj v družbi, samospoštovanje, socialna varnost ...). Na grožnje, ki jih človek srečuje, se večinoma odziva enako, kot se je v preteklosti, ko so ga še napadale zveri – sproži se nagonski stresni odziv, čeprav večinoma ni nikakršne nuje za fiziološko reakcijo. Hkrati pa v stresnih situacijah zaznamo stanje najvišje telesne pripravljenosti, v katerem ne najdemo pravih izhodov za telesni odziv. Tovrsten položaj je bistven za mnoge težave. Aktiviranje stresnega odziva, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni reakciji, je potencialno škodljiv zdravju. Družbeni odnosi se nenehno spreminjajo, zato je človekov občutek samospoštovanja, socialne varnosti in veljave stalno ogrožen. Ustroj človekovega telesa se ni utegnil prilagoditi naglici, s katero so se odvijale družbene spremembe. Človek je danes še vedno v povsem enaki koži kot njegovi predniki, ki jim je stresna reakcija omogočala, da so obvladali predvsem fizično nevarnost (Looker in Gregson 1993, 27).

Med pojmovanja, ki stres razlagajo kot odziv, spada Selyeva opredelitev stresa. Pri svojem delu je Selye naletel na pojav, ki so ga zdravniki že dobro poznali, a ga niso znali razložiti. Veliko pacientov je prihajalo k njim z nespecifičnimi simptomi in splošnimi bolezenskimi znamenji, ki pa niso pomagala pri postavljanju diagnoze. Zelo podobne simptome je kasneje odkril tudi pri živalih, ko se je ukvarjal z raziskovanjem spolnih hormonov. Njegova nadaljnja proučevanja tega pojava so pokazala, da



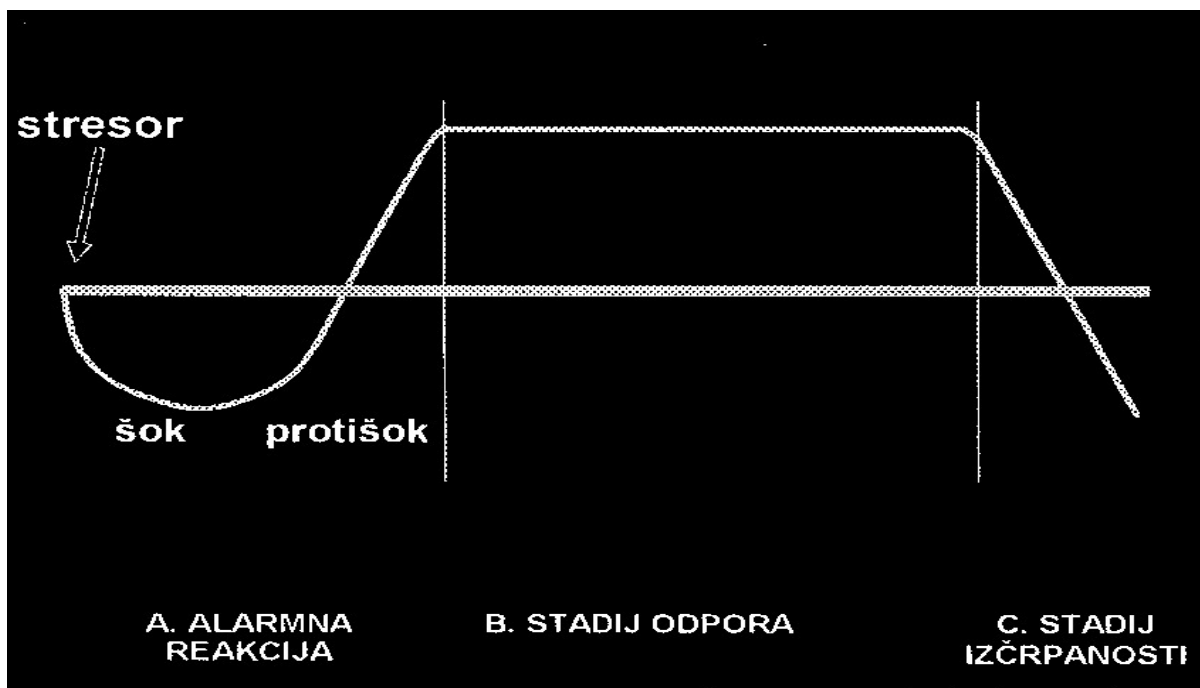
sindrom nespecifične obolelosti, kot ga je imenoval, povzroči prav vse, kar telo prizadene in mu škoduje; pa naj bodo to prehud mišični napor, prevelik mraz, mehanične poškodbe, bolečine, krvavitve ali bolezenske klice. V strokovnih razpravah je Selye sindrom označeval kot »biološki stres«.

Pojem stres je Selye torej uporabil za opis sprememb v organizmu, ki nastanejo pod vplivom različnih škodljivih dejavnikov iz okolja. Te dejavnike je poimenoval stresorji.

Selye (1956 v Cooper in drugi 2001, 5) je opredelil stres kot splošen odziv organizma na kakršne koli obremenitve. Zajema slabo počutje z izgubo motivacije, apetita, tudi telesne teže in moči.

Način reagiranja na škodljive snovi je pri vseh človeških organizmih enak, obstajajo pa pomembne razlike v jakosti reagiranja. Za stres rečemo, da je sklop odzivov organizma na delovanje stresorjev, ki poteka po zakonitem vzorcu treh stadijev.

Slika 2.1: Potek stresne reakcije.



Vir: Musek in Pečjak (1997, 102)

Prvo fazo imenujemo alarmna faza, ki je sestavljena iz šoka in protišoka. Šok predstavlja nenavaden upad in dezorganizacija delovanja organizma, v protišoku pa

se pojavijo znaki mobilizacije in pripravljenosti na spoprijemanje s stresom. V primeru obsežnih okvar v alarmnem stadiju lahko organizem v kratkem času podleže. Če okvara ni smrtna, telo preide v drugo fazo – fazo odpornosti, v kateri simptomi, ki nastopijo v alarmni fazi, znova izginejo. Okrepi se delovanje in prizadevanje organizma, da bi uspešno obvladal učinke stresov. S to reakcijo odpornosti se organizem bolje zavaruje proti ponovni poškodbi. Looker in Gregson (1993, 38) opozarjata, da boj ali beg odločitev nastopi v delčku sekunde in je primerna v situacijah, ko je časa za odločitev malo. Preplah pa je neprimeren odziv na zahteve in izzive, ki trajajo daljše časovno obdobje. V takem primeru je potrebno dolgotrajnejše prilagajanje, ki je sestavni del faze odpora. Večina stresov je v tej fazi razrešenih in delovanje organizma se povrne na običajni nivo. Če škodljivi vplivi trajajo še naprej in so prizadevanja za rešitev problemov neuspešna, začne delovanje organizma pešati in nastopi faza izčrpanosti, v skrajnem primeru pa se stres konča s smrtjo. Fazo alarmne reakcije, odpora in izčrpanosti je Selye poimenoval kot splošni prilagoditveni sindrom. Telo pri vsakem stresu ne preide nujno skozi vse te tri faze. Zelo malo dražljajev privede do izčrpanosti, saj se telo prilagodi dražljajem in se privaja na obremenitve (Lindemann 1977, 12-17; Lamovec 1991, 262; Musek 1997, 346; Cooper in drugi 2001, 6; Tušak in Tušak 2001, 243).

Reakcije na stres se lahko kažejo na več nivojih človekovega delovanja. Poleg fizioloških sprememb se lahko reakcija odraža kot afektivne motnje, spremembe v kognitivnem delovanju, motnje na področju motorike in vedenja (Lamovec 1991, 261).

Na fiziološki ravni lahko ugotovimo nekatere spremembe, ki nastopijo, ko na organizem deluje nek stresor (Vizek - Vidovič 1990, 15). Poveča se izločanje hormonov hipofize (adrenokortikotropni hormon), ki v stanju stresa spodbudi nadledvično žlezo. To se kaže v izločanju dveh hormonov, tako imenovanih kortikosteroidov, pro- in antiinflamatornih hormonov, ki regulirajo vnetne procese. Hkrati jedro nadledvične žleze izloča kateholamine (adrenalin in noradrenalin), ki dvigujejo splošni nivo aktivacije v organizmu, tako da delujejo na krvni pritisk, kogulacijo krvi ter aktivirajo centre v centralnem živčnem sistemu. Mehanizem odpora deluje preko tridelnega sistema, ki ga sestavljajo hipofiza, nadledvična žleza in hipotalamus, ki predstavlja vez med živčnim in endokrinim sistemom.

Odziv organizma v nevarnosti zagotavlja, da je celotno telo naglo preskrbljeno z zadostno količino kisika, zato začne takrat srce hitreje in močnejše biti, človek pa tudi hitreje diha. Nastopijo spremembe v krvi, ki pospešujejo hitrost strjevanja, kar pripomore k hitrejšemu strjevanju krvi v ranah in manjši izgubi krvi. Pri človeku lahko ta reakcija privede tudi do srčnega infarkta. Kri iz kože in črevesja se usmeri v vitalne organe in mišice, saj je od mišične aktivnosti odvisno preživetje živali. Pri tem se okrepi tudi mišična napetost. V nevarnosti se okrepi pozornost in zenici sta razširjeni. Mobilizirajo se ogljikovi hidrati, da je kri boljše oskrbljena s sladkorjem kot virom energije, sprosti pa se tudi maščoba iz zalog organizma (Lindemann 1977, 16-17).

Obstajajo nekateri vidni znaki delovanja hormonov (Looker in Gregson 1993, 45-66). Noradrenalinu lahko pripišemo agresivno in napadalno držo, ki jo poudarjajo napadalne obrazne mišice, razmaknjene ustnice in grozeče kazanje zob. Tudi vratne in hrbtne mišice so bolj napete, ramena so dvignjena, pesti so tesno stisnjene. Naježene dlake zaznamo kot kurjo polt. Zoženje žil povzroči potenje dlani in stopal, kapljice znoja pa se lahko pojavijo tudi na zgornji ustnici. Zenice se razširijo, poveča se budnost, hitrost sklepanja in sprejemanja odločitev, kar bistveno prispeva k učinkovitosti dejanj. Ko stresne reakcije ne spremljajo razdraženost, jeza ali sovražnost, je delovanje noradrenalina blagodejno, saj izzove občutek ugodja in prijetne vznemirjenosti. Adrenalin poskrbi za hiter umik. Srčni utrip, ki je pogosto tudi nereden, se poveča in v prsih čutimo razbijanje srca. Zaradi povečane prekrvavitve vitalnih organov in delujočih skeletnih mišic mora noradrenalin nemudoma prevzeti nadzor nad zmanjšanjem dotoka krvi v kožo in črevesje, kar ob hkratnem upočasnjem delovanju povzroči bolečine v želodcu. Oblije nas mrzel pot, saj zaradi manjše prekrvavitve pade temperatura kože. Delovanje adrenalina povzroči občutke negotovosti, zaskrbljenosti, ogroženosti in tesnobe. Zunanji znaki delovanja kortizola so bolj prikriti in postanejo očitnejši, ko nas začnejo pestiti pogosti prehladi, alergije in astmatični napadi. Bolj nedvoumni so psihični znaki: ponavljajoče se prepričanje, da nam je znova spodletelo, občutek nemoči, brezupa, malodušnosti, kronična anksioznost, depresija.

Večino znamenj stresa lahko razložimo s fiziološkim potekom stresne reakcije v telesu (Looker in Gregson 1993, 67-73). Telesna znamenja škodljivega stresa so razbijanje srca, povečan srčni utrip, zasoplost, cmok v grlu, pospešeno, plitvo dihanje, suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, bruhanje, diareja, zapeka, vetrovi,

splošna mišična napetost, zlasti v čeljustih, škripanje z zobmi, stiskanje pesti, bolečine in krči v mišicah, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, bobnanje s prsti, prestopanje, tresoče dlani, potenje dlani, nenadni vročinski valovi, pogosta potreba po uriniranju, pretirana ješčost ali izguba teka, pretirano kajenje, povečano uživanje alkohola.

Psihična znamenja škodljivega stresa so obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči in obupa, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija, nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdražljivost, jeza, agresivnost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, zdolgočasnost, občutek krivde, odrinjenosti, pomanjkanje pozornosti, pretirana občutljivost, pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje samospoštovanja, nezanimanje za ljudi, naglica, puščanje nedokončanih stvari, nerazsodno lotevanje novih nalog, pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljivost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, nagnjenost k spodrslijajem in nezgodam, ki bi jih bilo možno preprečiti, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, neučinkovitost, neuspešnost.

Beseda stres ima v vsakdanji uporabi izrazito negativni pomen. Za negativni stres je že Selye predlagal naziv *distres*, ki pa ni tako zelo uporabljan kot beseda *stres*, s katero v splošni rabi ljudje označujejo *distres*. Stres sam po sebi ni nujno škodljiv in predstavlja v določeni meri celo nujno sestavino življenja, ki ugodno deluje na našo motivacijo, osebnostno rast, razvoj in spreminjanje. Tvrsten pozitiven stres je Selye označil z besedo *eustres* (v Cooper in drugi 2001, 7).

Selye (1956 v Tušak in Tušak 2001, 243) poudarja, da lahko različni dejavniki izzovejo iste reakcije (*stres*). Cooper in drugi (2001, 6-7) povzemajo različne avtorje, ki kritizirajo Selyevo predpostavko o univerzalnem vzorcu poteka stresnega odziva. V svojih raziskavah so ugotovili, da je lahko odziv odvisen tudi od obremenjujočega dražljaja in od hormonov, ki se v telesu ob tem sprožajo. Selyev model naj bi bil ustrezen pri pojasnjevanju odziva na nekatere stresorje, vendar pa preveč poenostavljen, da bi ga lahko uporabili za razlago vseh stresnih odzivov (neustrezen se je pokazal predvsem za razlago stresa psihosocialnega izvora). Druga pomembna kritika izpostavlja, da te teorije ne upoštevajo okoljskih dejavnikov, ki pomembno

določajo proces poteka stresnega odziva. Z drugimi besedami: zanemarjajo dejavnike, ki povzročajo stres, kar je spodbudilo razvijanje novih teorij, ki so pod drobnogled vzele ravno zunanje pogoje, ki vodijo k stresu in jih opisujem v nadaljevanju.

### **2. 2. 1. 2 Stres kot dražljaj**

Teorije, ki obravnavajo stres z vidika dražljajev, obravnavajo predvsem objektivne značilnosti stresorjev, ne ukvarjajo pa se s subjektivnim pomenom stresorja za posameznika. Te teorije izvirajo iz fizike in inženiringa. Predpostavljajo, da je stresor zunanja sila, ki zadane organizem in ga zmoti v delovanju.

V širšem smislu je stresor vsak vpliv, ki učinkuje na organizem. Vsi stresorji niso škodljivi in obremenjujoči. Tako ločimo eustresorje in distresorje. Eustresorji so pozitivni dejavniki (zmaga, uspeh, poroka, rojstvo otroka ... ) in od posameznika prav tako zahtevajo prilagoditev, distresorji pa so negativni dejavniki (smrt, ločitev, preobremenjenost). Stres lahko sprožijo drobni vsakodnevni stresorji (ministresorji) ali pa enkratni hud dogodek (en močan stresor) (Musek 1997, 347).

Stresorje lahko v splošnem razdelimo v tri skupine. Tušak in Tušak (2001, 243) govorita o fizioloških, kognitivnih in psihogenih stresorjih. Med fiziološke stresorje uvrščamo pomanjkanje spanja, močan, ponavljajoč hrup, vročino, mraz, bolečino, utrujenost, telesne poškodbe. Kognitivni stresorji so kognitivni dogodki ali operacije, ki presegajo nivo povprečne delovne kapacitete. Psihogeni stresorji so neprijetni, ogrožajoči notranji dražljaji. Lahko so tudi anticipirani ali realni dogodki, ki imajo za posameznika neugodne posledice.

Lamovec (1991, 261) podobno govori o stresnih situacijah, ki so lahko fiziološkega, psihološkega ali socialnega izvora.

V to skupino pojmovanj stresa sodi teorija kritičnih življenjskih dogodkov avtorjev Holmesa in Raheja. Vsaka sprememba, tako pozitivna kot negativna, od posameznika zahteva prilagoditev, za kar je potrebna energija. To energijo posameznik črpa iz omejenega fonda adaptacijske energije, ki jo ima vsak človek. Rahe (1975 v Lamovec 1991, 261) je sestavil listo življenjskih dogodkov, ki jih lahko označimo kot potencialne stresorje. Vsebuje pozitivne in negativne dogodke, ki imajo vsak svojo stresno vrednost. Ti dogodki so obteženi glede na intenzivnost in čas, ki je

potreben za prilagoditev. Neprijetni dogodki imajo v splošnem višjo stresno vrednost kot prijetni.

Kritiki tem teorijam predvsem očitajo, da ne upoštevajo medosebnih razlik v občutljivosti na stres, pogosto zanemarjajo časovno dimenzijo stimulacije ter upoštevajo le kvaliteto in stopnjo spremembe.

### **2. 2. 1. 3 Stres kot interakcija ali kot transakcija**

Prvi dve skupini teorij ostajata pri razlaganju stresa na nivoju behavioristične sheme dražljaj – reakcija, zanemarjajo pa medosebne razlike ter zaznavne in kognitivne procese, ki vodijo k tem razlikam. Te teorije ne upoštevajo konteksta ter tudi ne posameznikovih vlog in statusov, ki jih prevzema.

Kot odziv na te pomanjkljivosti so nastale teorije, ki upoštevajo tako dražljaje, ki predstavljajo obremenitev, kot tudi odziv organizma nanje. Te teorije iščejo povezave (korelacije) med dražljaji in odzivi, zanima pa jih tudi morebiten vpliv tretjih (moderatorskih) spremenljivk (Cooper in drugi 2001, 11).

Z interakcijskega vidika lahko dražljaje in reakcije nanje ločeno raziskujemo in opisujemo. Pomanjkljivost teh teorij je, da so precej statične in ne uspejo natančno razložiti celotnega procesa. To pomanjkljivost naj bi presegle transakcijske teorije, ki skušajo podrobneje pojasniti vlogo teh moderatorskih spremenljivk.

V skupino transakcijskih teorij lahko uvrstimo teorije, ki pojmujejo stres kot rezultat aktivnega odnosa med človekom in okoljem. Novejše razlage skušajo bolj celostno zajeti tudi vpliv individualnih razlik in osebnosti na potek stresne reakcije. Transakcijske teorije skušajo zajeti dinamiko psiholoških mehanizmov, ki so vključeni v stresni proces. Upoštevajo kognitivno oceno situacije in možne strategije spoprijemanja, ki v veliki meri določajo potek stresa.

Eden izmed najbolj znanih avtorjev transakcijskih teorij stresa je Richard S. Lazarus, ki stres opisuje kot posebne vrste transakcijo med človekom in okoljem, s tem pa združi pomen zahtev okolja in posameznikovih sposobnosti obvladovanja. Upošteva tako dražljajsko kot tudi reakcijsko komponento, zato jo pojmuje kot fenomenološko-kognitivno teorijo. Lazarus in Folkman (1984, 47) poudarjata, da osebni dejavniki lahko oblikujejo in izkrivijo posameznikovo zaznavanje

dogajanja predvsem v dvoumnih situacijah, medtem ko v jasnih okoliščinah naše zaznavanje in ocene situacij dobro odsevajo realnost. Obstajajo dogodki, ki so nedvoumni in praviloma izzovejo odziv obremenjenosti pri ljudeh (npr. smrt v družini, hude telesne poškodbe, naravne nesreče, ločitev). V družbenem okolju se ljudje pogosteje srečujemo z dvoumnimi dogodki, kjer ima naša osebnost (npr. potrebe, motivi, obrambne reakcije, vrednote, prepričanja) pomembno vlogo pri zaznavanju in oceni situacije.

Lazarus (1966 v Cooper in drugi 2001, 12) govori o dveh vrstah ocen, do katerih pride v situaciji, ko se človek znajde pred potencialnim stresorjem. Stresni odziv se zgodi, ko posameznik oceni, da je situacija zanj pomembna (primarna ocena situacije), in sicer posameznik situacijo lahko interpretira kot grožnjo ali kot izziv. V primeru, da je dogodek zaznan kot grožnja, sledi sekundarna ocena situacije, kjer se posameznik osredotoči na svoje zmožnosti za spoprijemanje z grožnjo.

Stres po transakcijskih teorijah torej nastopi, ko ocene zahteve situacije presegajo ocene posameznikove zmožnosti in zato ogrožajo njegovo dobrobit.

Stres Looker in Gregson (1993, 31) opredelita v luči transakcijskih teorij kot neskladje med dojetjem zahtev na eni in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za spoprijemanje s pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – pozitivnega ali negativnega. Če so zahteve in sposobnosti uravnotežene, potem je posameznik v območju normalnega stresa (ki ponavadi ne izzove opazne reakcije), če so zahteve večje od posameznikovih sposobnosti spoprijemanja, je to območje škodljivega stresa, če pa so sposobnosti večje od zahtev, je posameznik v območju pozitivnega stresa. Sprožitev primerne stresne reakcije je odvisna od človekovega dojetja položaja in presoje, kako ga je mogoče učinkovito obvladati. Ta interpretacija požene fiziološko reakcijo, ki ji sledi ustrezen odziv. Najpomembnejšo vlogo ima torej človekova sposobnost razlikovanja med nenadnimi in smrtno nevarnimi okoliščinami ter takšnimi, ki nam dejansko ne strežejo po življenju. V primeru neposredne nevarnosti se stresna reakcija sproži in poteka s polno paro. V nevarnih okoliščinah, ki so pretežno psihičnega ali čustvenega izvora, pa se stresna reakcija sproži v mejah, ki še zagotavljajo učinkovito obvladovanje zahtev.

Izhajajoč iz pregleda opredelitev in teorij stresa, ki sem jih predstavila v tem poglavju, bom na tem mestu razjasnila uporabo pojmov znotraj raziskave. Videli smo namreč, da je sam pojem stres zelo dvoumen, če nanj gledamo iz različnih teoretskih perspektiv. Beehr (1998 v Cooper in drugi 2001, 13) je s sodelavci oblikoval konceptualizacijo pojmov, ki jo bom tudi sama upoštevala. V izogib nejasnostim navajam slovarček izrazov, ki jih bom uporabljala v magistrski nalogi:

- stresor (v izvirniku »stressor«): dogodek ali značilnost dogodka, v katerem se znajde posameznik; dražljaj, ki deluje na posameznika;
- napetost (v izvirniku »strain«): ki zajema posameznikov psihološki, fiziološki ali vedenjski odziv na stresorje;
- rezultati stresa (v izvirniku »outcomes«): izidi na individualni in na organizacijski ravni, do katerih pride zaradi napetosti posameznika;
- stres: celoten transakcijski proces, ki zajema stresorje kot predhodne dogodke, ki pri posamezniku sprožijo napetost ter od njega terjajo strategije spoprijemanja.

## **2. 2. 2 STRES NA DELOVNEM MESTU**

(Vsaj) eno tretjino življenja preživimo na delu, drugo prespimo, tretjo preživimo z družino in prijatelji. Večina ljudi najbolj stresno doživlja prav odnose z ljudmi, bodisi doma, v službi ali s prijatelji. Delovno mesto je lahko pravo žarišče stresa, ki ga povzroča splet številnih dejavnikov.

### **2.2.2.1 Stresorji na delovnem mestu**

Posameznik se na svojem delovnem mestu dnevno srečuje s potencialnimi stresorji. Cartwright in Cooper (1997 v Cooper in drugi 2001, 28-55) v povezavi z delom navajata šest skupin stresorjev:

- značilnosti dela
- vloge v organizaciji
- odnosi
- zapleti, vezani na razvoj kariere



- organizacijski dejavniki
- interakcija med delom in zasebnim življenjem

#### 2.2.2.1.1 Značilnosti dela

Ta skupina stresorjev je vezana na opravljanje posameznih delovnih nalog. Izmed značilnosti posameznikovega dela lahko obremenjenost povzročajo kompleksnost dela, pestrost delovnih nalog, pristojnosti posameznika in možnost nadzora nad lastnim delom ter značilnosti fizičnega okolja, v katerem se delo opravlja (Cooper in drugi 2001, 29-37).

Prve raziskave s področja stresorjev pri delu so se osredotočale ravno na značilnosti delovnega okolja, ki privedejo do napetosti. Proučevali so učinke hrupa, vibracij, ekstremnih temperatur itd. Ker ocenjujem, da ti stresorji niso poglavitni pri delu, ki ga opravljajo ravnatelji, jih na tem mestu le omenjam.

Delovna obremenitev je drugi pomemben potencialni stresor. Tako prevelika kot tudi premajhna delovna obremenitev lahko vodi k (duševni in telesni) napetosti. Znan je Yerkes-Dodsonov zakon (1908 v Cooper in drugi 2001, 31), ki odnos med delovno obremenitvijo in učinkovitostjo ter zdravjem ponazarja z obrnjeno U-krivuljo. Za vsakega posameznika obstaja območje optimalne delovne obremenitve, pomembno odstopanje od tega pa sproži napetost.

Ko govorimo o delovni obremenitvi, je pomembno ločevati med količinskim in kakovostnim vidikom dela. Upoštevajoč količinski vidik se lahko posameznik spopada s preveč ali premalo dela glede na čas, ki ga ima na razpolago, pa tudi z nesorazmerno porazdelitvijo nalog skozi delovni čas. Cooper in drugi (2001, 32) povzemajo raziskave, ki kažejo, da se prevelika količina dela se povezuje z visoko napetostjo, anksioznostjo in depresijo, medtem ko se premajhna količina dela povezuje z dolgočasnjem, anksioznostjo, depresivnostjo in nezadovoljstvom. Znotraj kakovostnega vidika pa lahko posameznik prevzema naloge, ki so zanj preveč ali premalo zahtevne. Prezahtevno delo se povezuje z nizkim samospoštovanjem, premalo zahtevno delo pa z nezadovoljstvom, nizko motivacijo in s pogostejšimi zamenjavami službe.

Število opravljenih delovnih ur je naslednji možni stresor. Cooper in drugi (2001, 34) ugotavljajo, da kažejo posamezniki, ki pretirano delajo, več znakov bolezni, hkrati pa

opozarjajo, da povezava med številom opravljenih delovnih ur in obremenitvijo ni enostavna – dovzetnost za zdravstvene težave se najbolj kaže pri tistih, ki delajo več kot 48 ur na teden.

Poseben stresor je lahko nova tehnologija, ki se vpeljuje na delovna mesta in ki od delavca zahteva prilagoditev na nove razmere. Uvajanje nove informacijsko-komunikacijske tehnologije je lahko ovira, na katero naletijo tudi ravnatelji.

#### 2.2.2.1.2 Vloge v organizaciji

O neustreznosti vlog v organizaciji lahko govorimo z vidika nejasnosti vlog in konfliktnosti vlog, nekateri pa omenjajo tudi preobremenjenost z vlogami.

Nejasnost vloge posameznik doživlja takrat, ko obstaja nejasnost glede opredelitve dela in pričakovanj, ko so posledice izvajanja neke vloge nepredvidljive ali ko zaposleni nima informacij, ki bi jih potreboval, da bi vlogo lahko dobro izvajal. To povzroča strah, vzdraženost in posledično tudi napetost.

O konfliktnosti vloge govorimo v primeru neskladnih zahtev, s katerimi se sooča posameznik, torej takrat, ko je en tip vloge, ki jo ima delavec, nasproten drugemu tipu vloge, ki naj bi jo tudi realiziral. Do neskladnosti lahko pride na več načinov. Vodja lahko zaposlenemu sporoča različna pričakovanja, ki se medsebojno izključujejo, včasih smo soočeni s pričakovanji več različnih oseb, ki jih ne moremo uskladiti ali pa pride do nezdržljivosti pričakovanj in vrednot, ki jih imamo mi sami, s pričakovanji in vrednotami organizacije. Nenazadnje vsak človek v življenju zavzema različne vloge (npr. zaposleni v podjetju, mož/žena, oče/mati, prijatelj/-ica ...), kar lahko privede do nezdržljivosti pričakovanj, ki jih zajema vsaka od teh vlog.

Preobremenjenost z vlogami nastopi takrat, ko mora posameznik prevzeti v okviru dela mnogo vlog. Ob prevzemanju preveč vlog lahko prihaja do prevelike delovne obremenitve, hkrati pa tudi do skrbi, kako ustrezno izpolniti vse te vloge. Ravno preobremenjenost z vlogami (bolj kot nejasnost in konfliktnost vlog) navajajo kot poglobljen stresor, saj naj bi vodila do povečane negotovosti. Cooper in drugi (2001, 39) povzemajo raziskavo O'Driscolla in Beehra, ki ugotavljata, da se nejasnost vlog in negotovost pomembno povezujeta z napetostjo in namenom zapustiti delovno mesto, pri teh povezavah pa ima pomembno mediatorsko vlogo še zadovoljstvo z delom.

#### 2.2.2.1.3 Odnosi

Slabi odnosi in pomanjkanje socialne podpore s strani sodelavcev ali nadrejenih so pomembni stresorji, ki izvirajo iz dela, pomen socialne podpore pa je pomemben tudi z drugega vidika, saj moderira odnos med stresorji na eni in napetostjo na drugi strani. V množici drugih stresorjev socialna podpora blaži obremenjenost.

Povezanost znotraj skupine, medsebojno zaupanje in všečnost nadrejenega kot pokazatelji socialne podpore se povezujejo z nižjo napetostjo in boljšim zdravjem. Neobzirnost nadrejenega in njegovo vedenje, ki ne izkazuje podpore, pa pomembno pripomore k doživljanju posameznika, da dela pod pritiskom (Cooper in drugi 2001, 42).

#### 2.2.2.1.4 Razvoj kariere

Tekom kariere se ljudje soočajo s strahom pred izgubo zaposlitve (negotovost zaposlitve), možnostjo nazadovanja ali pa prehitrega napredovanja v službi, ki mu niso kos, ne nazadnje pa je obremenjujoč tudi občutek, da ne dosegamo ničesar pomembnega oz. da naši cilji in ambicije pri delu niso izpolnjeni.

Teorija o skladnosti med človekom in okoljem, ki so jo v 70-ih letih razvili raziskovalci na univerzi v Michiganu, odnosa med stresom in posameznikom ne pojmuje enostransko. Teorija Frencha, Rodgersa in Cobba (1974 v Vizek - Vidović 1990, 32) definira stres kot neskladnost na kateri koli dimenziji delovne situacije. Neskladnost se lahko pojavi med sposobnostmi in potrebami posameznika na eni ter zahtevami in možnostmi zadovoljevanja potreb, ki jih nudi okolje, na drugi strani. To pomeni, da se stres ne pojavi le v primeru, ko posameznik ne zadovoljuje zahteve delovne vloge, temveč tudi takrat, ko delovna vloga ne izpolnjuje posameznikovih pričakovanj.

Cooper in drugi (2001, 44) navajajo izsledke raziskav, ki kažejo, da so pomanjkanje priložnosti za napredovanje (kot jih zaznava posameznik) in pomanjkanje napredka glavni viri nezadovoljstva z delom. Predvsem ženske in pripadniki manjšin se srečujejo z organizacijskimi ovirami pri napredovanju, kar vodi v višjo napetost.

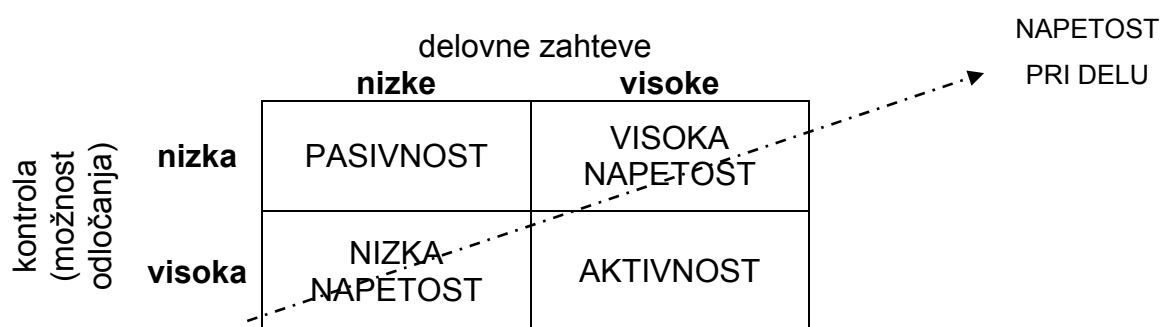
#### 2.2.2.1.5 Organizacijski dejavniki

Značilnosti delovne organizacije, kot na primer organizacijska kultura ali stili vodenja, so lahko pomembni stresorji za zaposlene. Hierarhična birokratska organizacijska

struktura pogosto ne dopušča udeležbe zaposlenih pri odločanju, le-ta pa je skupaj s slabo komunikacijo in pomanjkanjem občutka pripadnosti prav tako potencialni stresor. Možnost sodelovanja pri odločanju se povezuje z višjim zadovoljstvom pri delu, zavezanostjo organizaciji in boljšim počutjem (Cooper in drugi 2001, 48).

Model, ki lahko osvetli zgornje ugotovitve, je Karasekov (1979) model delovnih zahtev in možnosti nadzora (v izvirniku »*job demands-control*«), ki predvideva, da je napetost povezana z visokimi delovnimi zahtevami v kombinaciji z nizko možnostjo odločanja, kar je ponazorjeno na sliki 2.2.

Slika 2.2: Model napetosti pri delu.



Vir: Karasek, Baker Marxer, Ahlbom in Theorell (1981, 695)

Delovne zahteve (stresorji) motivirajo posameznika za aktivnost. Če ta zaradi nizke možnosti soodločanja nima možnosti, da bi aktivnost tudi udeležil, se pojavi občutje visoke napetosti, ki se ne more sprostiti in zato lahko vodi do nezaželenih duševnih in telesnih posledic (glej tudi sliko 2.1).

Karasek in drugi (1981) so na vzorcu švedskih moških ugotovili, da zelo zahtevno delo in nizka možnost odločanja o lastnem delu povečujeta nevarnost za srčno-žilne bolezni in s tem povezane smrti.

#### 2.2.2.1.6 Delo in zasebnost

Z vse večjo zaposlenostjo žensk, s spremembami spolnih vlog in tehnološkim napredkom, ki omogoča delo tudi doma (mobilni telefoni, internet ...), so se zabrisale jasne meje, ki so ločevale službo od zasebnega življenja, kar pogosto pripelje do

konfliktnosti vlog in posledično napetosti. Kanjuo-Marčela in Černigoj-Sadar (2006) sta na podlagi telefonske ankete ugotovili, da imajo posebej očetje dolge delovnike, medtem ko ženske prevzemajo večino skrbstvenega dela doma. Cooper in drugi (2001, 50) povzemajo, da je napetost zaradi konfliktnosti zasebnega in poslovnega življenja bolj značilna za ženske, zaposlene starše in pare, kjer tako partner kot partnerka razvijata svoji karieri. Nekateri raziskave kažejo, da so ženske menedžerke v primerjavi z moškimi kolegi pogosteje soočene z dodatnimi pritiski tako doma kot na delovnem mestu. V splošnem Cooper komentira, da izsledki vendarle niso popolnoma enotni in da vse pregledane raziskave ne potrjujejo predpostavke, da so ženske bolj obremenjene zaradi družinskih obveznosti kot moški.

### **2.2.2.2 Napetost na delovnem mestu**

Ljudje smo med seboj različni. Edinstvenost vsakega posameznika se kaže povsod in jo lahko opazimo tudi, ko raziskujemo stres. Stresorji lahko sprožijo napetost, ki zajema različne odzive pri različnih posameznikih (glej tudi poglavje 2.2.1.1). Razvrstimo jih lahko v tri velike kategorije (Cooper in drugi 2001, 62): fiziološki, psihološki in vedenjski odzivi.

#### **2.2.2.2.1 Fiziološka napetost**

Pokazatelji fiziološke napetosti, ki so bili najpogosteje uporabljeni v raziskavah (v Cooper in drugi 2001, 63), so kardiovaskularni simptomi (npr. krvni tlak, srčni utrip pa tudi holesterol), biokemični simptomi (katekolamini, kortizol in sečna kislina) in gastrointestinalni simptomi (peptične razjede). Raziskav o stresu, ki so vključevale to skupino pokazateljev, je (v primerjavi z drugimi skupinami) malo.

#### **2.2.2.2.2 Psihološka napetost**

V raziskavah o delovnem stresu so znaki psihološke napetosti najbolj pogosto proučevana skupina odzivov. Kot mere psihološke napetosti se največkrat pojavljata nezadovoljstvo z delom in anksioznost, pojavljajo pa se še izgorelost (glej poglavje 2.3), čustveni odzivi (zmedenost, razdražljivost, zamerljivost, odtujenost, vznemirjenost), depresivnost (Cooper in drugi 2001, 66).

#### 2.2.2.2.1 Napetost v vedenju

Ta skupina odzivov je najredkeje proučevana. Vedenja, ki so bila vključena v pregledane raziskave (v Cooper in drugi 2001, 68), lahko razvrstimo v dve skupini: tista, ki so pomembno povezana z organizacijo (uspešnost opravljanja nalog, odsotnosti z dela in odpovedi), in tista, ki so pomembna za posameznika (zlorabe alkohola in drugih substanc, kajenje, destruktivno obnašanje).

#### 2.2.2.3 Moderacijske spremenljivke v odnosu med stresorji in napetostjo

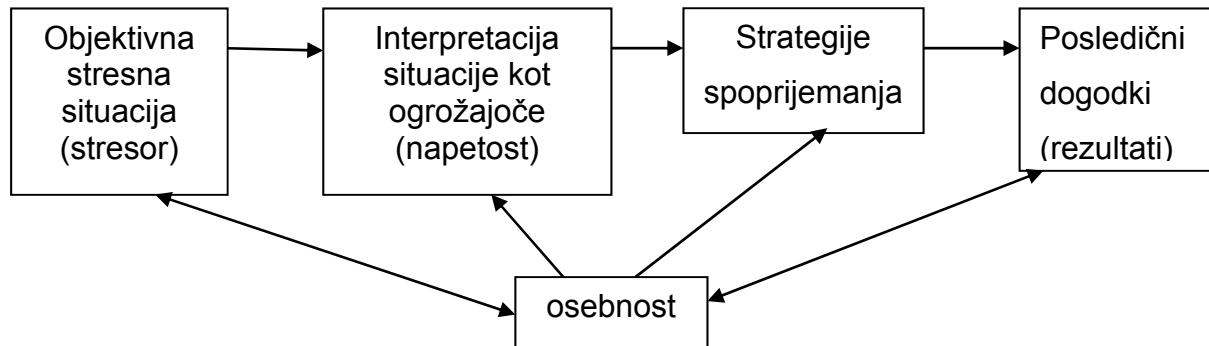
Različni dejavniki selektivno ojačujejo ali zavirajo stresne odzive na dražljaje. Cooper in drugi (2001, 118) te dejavnike grupirajo v tri faktorje: osebni ali dispozicijski dejavniki, situacijski dejavniki in socialni dejavniki.

##### 2.2.2.3.1 Osebni dejavniki

Transakcijske teorije poudarjajo pomen kognitivnih procesov ocenjevanja in sam odnos med okoljem in osebo. Na stresorje se torej vsak človek odziva drugače in različno močno – odvisno od njegovih telesnih značilnosti (konstitucija, imunski sistem), osebnostnih lastnosti (npr. od osebnostne čvrstosti, značilnosti tipa A osebnosti, optimizma, nevroticizma, motivacije) in od trenutnega stanja (utrujenosti, splošnega telesnega in duševnega stanja) pa tudi od izkušenj (frustracijsko toleranco se lahko tudi poveča) (Lindemann 1977, 102-103; Cooper in drugi 2001, 117-134; Rubino, Luksyte, Jansen Perry in Volpone 2009).

Na sliki 2.3 je predstavljen model, ki skuša orisati potek stresa v odvisnosti od posameznikove osebnosti. Poleg stresorjev v razlago vključuje še interpretacijo le-tega, osebnostne lastnosti posameznika ter strategije soočanja, ki jih posameznik v določeni situaciji uporabi (Hogan, Johnson, Briggs 1995, 894-899).

Slika 2.3: Transakcijsko moderacijski model stresa (v izvorniku »*Transactional stress-moderation model*«).



Vir: Hogan in drugi (1995, 894)

Osnovni moderacijski modeli stresa predvidevajo, da je od osebnosti odvisno, ali bo posameznik določeno situacijo interpretiral kot ogrožajočo ali ne, od česar je nadalje odvisno fiziološko vzburjenje v organizmu. Osebnost naprej vpliva na vzburjenje preko izbora strategij za soočanje s stresno situacijo. Transakcijski model stresa dopolnjuje osnovni model in predpostavlja, da se ljudje ne le odzivajo na situacije, temveč jih tudi sooblikujejo preko odločitev in lastne aktivnosti. Uporniki lahko s svojim načinom vedenja izzovejo mnoge medosebne konflikte, medtem ko se jim bolj prijetni posamezniki pogosto izognejo.

Ker sem v raziskavo kot moderacijski spremenljivki vključila osebnostno čvrstost in tip A osebnosti, bom v nadaljevanju podrobneje predstavila pomen teh dveh osebnostnih značilnosti.

### **Osebnostna čvrstost**

Kobasa (1979) je proučevala, kako osebnost vpliva na odnos med stresnimi življenjskimi dogodki in boleznijo. V raziskavo je zajela vodilne, ki so se soočali z mnogimi stresnimi dogodki. Ena skupina vodilnih je ob soočanju z mnogimi stresorji ostala zdrava, drugi del vodilnih pa je poročal o boleznih, ki so sledile stresorjem. Razlik v obolevnosti ni bilo mogoče pojasniti z demografskimi in socioekonomskimi

značilnostmi. Ugotovila je, da se omenjeni skupini vodilnih pomembno razlikujeta v osebnostnih značilnostih. Vodilni, ki so ob mnogih stresorjih redko obolevali, so bili bolj osebnostno čvrsti od vodilnih, ki so pogosto zbolevali. Kobasa je opisala osebnostno čvrste posameznike kot angažirane ljudi, ki se zavzeto lotevajo vsakodnevnih aktivnosti, njihovo življenje in delo se jim zdita smiselna. Življenjske spremembe ti ljudje sprejemajo kot normalno sestavino življenja in jih jemljejo kot izziv. Nenazadnje imajo občutek, da sami nadzirajo svoje življenje. Po drugi strani se osebnostno manj čvrsti posamezniki pogosto dolgočasijo, ne vidijo smisla v tem, kar počnejo, okolje pa ocenjujejo kot ogrožajoče. Ne marajo sprememb, saj se čutijo nemočne in brez vpliva na to, kar se jim dogaja.

Osebnostna čvrstost je torej osebnostna lastnost, ki se kaže kot angažiranost (*»commitment«*), izzvanost (*»challenge«*) in notranji nadzor nad življenjem (*»internal locus of control«*) in predstavlja pomemben vir odpornosti na stresorje (Kobasa, Maddi in Kahn, 1982). Musek (1992) potrjuje, pri osebnostni čvrstosti ne moremo govoriti o enotni lastnosti, temveč da gre za lastnost, ki jo opredeljujejo omenjene tri sestavine. Osebnostna čvrstost pripomore k zaznavanju in razlagi stresnih dogodkov v taki luči, ki vodi k uspešnejšemu spoprijemanju in potemtakem bolj učinkovitemu razreševanju situacij. Na ta način neposredno zmanjšuje napetost, kar pomeni tudi fiziološko vzburjenost v potencialno stresnih okoliščinah (Kobasa in Puccetti 1983).

Hipoteza o neposrednem učinku na fiziološko vzburjenje (in zdravje) ni bila z gotovostjo potrjena, saj so rezultati nekaterih raziskav nekonsistentni. Raziskava Allreda in Smitha (1989 v Cooper in drugi 2001, 127) kaže na to, osebnostno čvrsti posamezniki doživljajo manj psihološke napetosti kot osebnostno manj čvrsti, vendar pa ne ugotavlja varovalnega učinka osebnostne čvrstosti na fiziološko napetost. Tudi Roth, Wiebe, Fillingham in Shay (1989 v Cooper in drugi 2001, 127) niso uspeli dokazati, da se osebnostna čvrstost povezuje s samooceno zdravja, potrdili pa niso niti moderacijskega vpliva osebnostne čvrstosti na odnos med stresorji in bolezenskimi znaki. Predvidevali so, da osebnostno čvrsti posamezniki doživljajo manj negativnih življenjskih dogodkov ali pa zmorejo te dogodke interpretirati v bolj pozitivni luči.

Raziskovalci so skušali podrobneje pojasniti stres, zato so, poleg osebnostne čvrstosti, v model vpeljevali nove moderacijske spremenljivke. Zanimali jih niso le



ločeni prispevki posameznih spremenljivk, temveč so skušali pojasniti tudi njihov medsebojni vpliv. V nadaljevanju povzemam rezultate nekaterih študij.

Kobasa, Maddi in Courington (1981) so raziskovali mediacijsko vlogo osebnostne čvrstosti in konstitucijskih predispozicij (bolezni staršev) v odnosu med stresorji in boleznimi. Ugotovili so, da življenjski stresorji in bolezni staršev povečujejo obolevnost, medtem ko jo osebnostna čvrstost zmanjšuje.

Kobasa in Puccetti (1983) sta podrobneje proučila vpliv osebnosti, socialnih virov in socialne podpore na odnos med stresorji in obolevanjem. Več stresorjev se je, po pričakovanju, povezovalo z več bolezenskimi znaki, potrdila pa sta tudi, da se osebnostna čvrstost povezuje z manj bolezenskimi znaki pri posameznikih. Ugotovila sta, da posamezniki, ki se soočajo z mnogimi stresorji, ob tem pa ocenjujejo, da imajo visoko podporo pri nadrejenemu, manj obolevajo kot tisti, ki ocenjujejo, da podpore pri nadrejenem nimajo. Na videz presenetljiva je ugotovitev, da ima zaznana visoka podpora v družini negativen učinek na zdravje pri posameznikih z nizko osebnostno čvrstostjo. Avtorja pojasnjujeta, da ima socialna podpora ugodne zaščitne učinke le, če je pomembna za konkretne stresne okoliščine. Ko so stresorji delovne narave, je torej pričakovati, da bo za zdravje podpora na delu pomembnejša kot podpora doma. Posamezniki, ki se čutijo odtujeni, ogroženi in nemočni na delovnem mestu (osebnostno manj čvrsti), se bodo težje borili z negativnimi učinki stresa. Če doma čutijo močno podporo, bodo raje ostali doma in se verjetneje ne bodo niti trudili nadaljevati boj v službi.

Pengilly in Dowd (2000) sta proučevala moderacijski efekt socialne podpore, osebnostne čvrstosti in posameznih komponent osebnostne čvrstosti na odnos med stresorji in depresivnostjo. Ugotovila sta, da je stres pomemben prediktor depresivnosti, potrdila pa sta tudi moderatorski vpliv tako socialne podpore kot tudi osebnostne čvrstosti in posebej angažiranosti. Posamezniki z nizko osebnostno čvrstostjo in več stresorji so kazali višjo depresivnost kot tisti z nizko osebnostno čvrstostjo in manj stresorji. Posamezniki z visoko osebnostno čvrstostjo so kazali podobno depresivnost ne glede na stresorje. Podoben efekt sta imeli tudi angažiranost in socialna podpora. Posamezniki z visoko socialno podporo bodo, v primerjavi s tistimi z malo socialne podpore, verjetno v manjši meri kazali znake

depresivnosti zaradi stresorjev. Tudi bolj angažirani posamezniki bodo redkeje kazali znake depresivnosti zaradi stresorjev od manj angažiranih.

Benishek in Lopez (1997) sta v raziskavo vključila nove spremenljivke, ki so se pojavljale v vse pogostejših kritikah teorije o osebnostni čvrstosti. Zanimale so ju morebitne razlike med spoloma, vpliv nevroticizma na telesna obolenja ter zaznani stres (kako hud je stres za posameznika in ne le pogostost stresnih življenjskih dogodkov). Ugotovila sta, da osebnostna čvrstost blaži napetost le pri moških, medtem ko je bil dober napovednik bolezni pri ženskah nevroticizem.

### **Vedenjski tip A**

Kardiologa Rosenman in Friedman (1964) sta prva odkrila skupek značilnosti, imenovan vedenjski tip A, ki predstavlja pomemben dejavnik tveganja za srčno-žilna obolenja. Od takrat dalje so se mnogi raziskovalci usmerili k proučevanju vedenjskega tipa A osebnosti kot enega od prediktorjev napetosti ali kot moderator odnosa med stresorji in napetostjo.

Za ljudi z vedenjskim tipom A je značilno, da so stalno na preži. To so ambiciozni in agresivni posamezniki, ki nenehno doživljajo občutek, da so pod časovnim pritiskom. Tip A se od tipa B razlikuje predvsem po značilnostih, kot so sovražnost, nepotrpežljivost, poklicna vnetost in vestnost, storilnostna orientiranost in tekmovalnost. Omenjene značilnosti pridejo posebej do izraza v situacijah, ki ljudem z vedenjskim tipom A pomenijo izziv ali pa predstavljajo pomembno grožnjo njihovemu občutku nadzora. Te situacije jim povzročajo hudo napetost (Friedman 1996, 3-4; Rhodewalt, Sansone, Hill, Chemers, Wysocki 1991, 212; Cooper in drugi 2001, 121)

Ljudje, pri katerih prevladuje vedenjski vzorec A, se zaradi svojega odnosa do življenja, prepričanij in pričakovanj zapletajo v nenehne spopade z okoljem, katerega hočejo imeti vedno pod nadzorom. Ti ljudje so v nenehni tekmi s časom, saj skušajo narediti največ v najkrajšem možnem času ter zato pogosto delajo več stvari hkrati. Raziskava Byrna in Rosenmana (1986) podpira idejo, da obstaja povezava med vedenjskim tipom A in stresorji. Zaradi vedenja naj bi se posamezniki s temi značilnostmi pogosteje znašli v stresnih okoliščinah na delovnem mestu kot tudi v

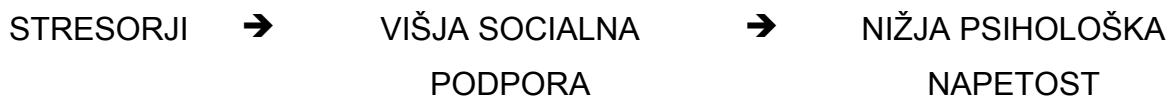
medosebnih odnosih. Rhodewalt in drugi (1991) pa ugotavljajo, da ljudje z značilnostmi vedenjskega tipa A v primerjavi z vedenjskim tipom B svoje nasprotnike ocenjujejo kot bolj tekmovalne, si postavljajo višje standarde in so prepričani, da njihovi vodje od njih pričakujejo veliko in kakovostno opravljenega dela.

Vedenjski tip A se povezuje tako s pozitivnimi kot tudi z negativnimi posledicami. Pozitivni vidiki omenjenih značilnostmi so gotovo visoka učinkovitost teh ljudi na delovnem mestu. Žal pa dosežke spremljajo tudi negativne posledice v obliki visoke napetosti, dolgoročno pa tudi telesni simptomi in obolenja ter zanemarjanje drugih področij življenja, ki niso toliko povezana s storilnostjo (Cooper in drugi 2001, 121).

#### 2.2.2.3.2 Socialni dejavniki

Cooper in drugi (2001, 141-143) razpravljajo o treh možnih načinih učinkovanja socialne podpore na omenjeni odnos. Prvi model predvideva, da se glavni učinek kaže tako, da se povečanje socialne podpore neposredno povezuje z zmanjšanjem napetosti. Socialna podpora pripomore k povečanju samospoštovanja posameznika, zaradi česar je manj občutljiv na učinke stresorjev iz okolja. Tovrstna razlaga torej poudarja mediacijsko vlogo samospoštovanja na odnos med socialno podporo in napetostjo (slika 2.4).

Slika 2.4: Socialna podpora kot mediacijska spremenljivka.



Drugi model vključuje socialno podporo kot mediacijsko spremenljivko v odnosu med stresorjem in napetostjo. Stresorji spodbudijo posameznika k mobilizaciji svojih socialnih virov, kar pripomore k šibkejšemu doživljanju napetosti. Zaradi podpore drugih lahko posameznik ponovno oceni pomen ali jakost stresorja, zaradi česar upade napetost (slika 2.5).



razlikujejo tudi po pomenu, ki ga imajo za njih medosebni odnosi in socialna podpora. Upoštevanje omenjene razlike bi morda uspeli najti dokaze v podporo učinku socialne podpore na odnos med stresorji in napetostjo.

## **2.3 IZGORELOST**

S povečevanjem zahtevnosti zadolžitev na delovnih mestih se je povečeval tudi interes raziskovalcev za različne elemente stresa. V zadnjem desetletju lahko odkrijemo mnogo raziskav, ki se osredotočajo na ene od izrazitejših znakov psihološke napetosti – izgorelost.

Izraz izgorelost se je v strokovni javnosti začel uporabljati relativno pozno, kljub temu, da so simptomi izgorelosti dobro poznani že dalj časa. Danes pojmujeemo izgorelost kot resen problem tako za posameznike, ki se z njim soočajo, kot tudi za organizacije, v katerih ti posamezniki delajo.

### **2.3.1 OPREDELITEV IZGORELOSTI**

Ena od pomembnih posledic obremenitev in bistven element dalj časa trajajočega (kroničnega) stresa je izgorelost, na kar opozarjajo tudi mnogi avtorji, ki so ta fenomen raziskovali pri različnih poklicih in znotraj raznolikih dejavnosti (npr. Perlmann in Hartman 1982, 285; Penko 1994, 324; Raedeke, Lunney in Venables 2002, 182).

Opredelitev pojmov na strani 23 pomaga razjasniti navidezno zmedo (saj avtorji pogosto enako opredeljujejo dva različna pojma – stres in izgorelost). V nadaljevanju navajam nekaj definicij.

Opredelitev koncepta stresa po Looker in Gregson (1993, 31), ki sem jo podala v poglavju 2.2.1.3, razlaga stres kot neskladje med dojetjem zahtev in sposobnosti za obvladovanje le-teh. Maslach in Leiter (2002) ravno neskladnost med delom in človekom, ki ga opravlja, navajata kot glavni vir izgorelosti.

Še eden izmed pogosto navajanih modelov, ki v delovnem okolju skušajo pojasniti povezavo med stresorji in napetostjo, je model imenovan delovne zahteve – viri (v *izvirniku »job demands-resources model«* ali na kratko *JD-R*). Demerouti, Bakker, Nachreiner in Schaufeli (2001) razvrščajo delovne pogoje v dve široki kategoriji:

delovne zahteve na eni in delovni viri na drugi strani. Model JD-R predvideva, da neravnotežje v razmerju med zahtevami in viri vodi do napetosti.

Delovne zahteve so v JD-R-modelu opredeljene kot *»fizični, psihološki, socialni ali organizacijski vidiki dela, ki od posameznika zahtevajo trajajoč telesni ali duševni napor, kar se povezuje z določenimi telesnimi in/ali duševnimi stroški«* (Demerouti in drugi 2001, 501).

Delovni viri so opredeljeni kot *»fizične, psihološke, socialne ali organizacijske značilnosti dela, za katere velja, da bodisi: pripomorejo k doseganju delovnih ciljev zmanjšujejo telesne in duševne stroške vezane na delovne zahteve ali pa vzpodbujajo osebno rast in razvoj posameznika«* (Demerouti in drugi 2001, 501).

Obe kategoriji sta povezani s posameznimi stresnimi odzivi (komponentami izgorelosti, kot so predvidene znotraj dvofaktorskega modela izgorelosti) pri posamezniku. Z raziskavo so ugotovili, da se delovne zahteve povezujejo z izčrpanostjo, medtem ko se pomanjkanje delovnih virov povezuje z umikom (v izvorniku *»disengagement«*).

Ganster in Schaubroeck (1991 v Hellsøy in drugi 2000, 235) navajata, da je izgorelost oblika stresa, in sicer naj bi bil to kroničen vzorec čustvenega odziva na stresne delovne pogoje.

Perlmann in Hartman (1982, 285) ugotavljata, da izgorelost predstavlja reakcijo na kroničen emocionalni stres, ki vsebuje tri komponente: emocionalno in fizično izčrpanost, zmanjšano produktivnost pri delu in prekomerno depersonalizacijo.

Prve raziskave s področja izgorelosti še niso uspele enotno in jasno opredeliti konstrukta (Maslach, Schaufeli in Leiter 2001, 402). Različni avtorji so izraz uporabljali za označevanje zelo različnih konceptov, saj enotna definicija ni obstajala.

Avtorji so govorili o izčrpanosti, drugi pa na primer o vpadu ustvarjalnosti, zmanjšani predanosti delu, odtujenosti od strank, sodelavcev in dela samega, odzivu na stres in podobno (Perlman in Hartman 1982 v Hellsøy, Gronhaug in Kvitastein 2000, 234-235). Zaradi neenotne opredelitve in različnih pojmovanj izgorelosti so bile empirične raziskave dokaj nekonsistentne in težko primerljive med seboj. Še danes lahko v literaturi zasledimo opredelitve, ki se med seboj nekoliko razlikujejo.

Nekateri avtorji (v Evans in Fischer 1993, 29) podpirajo opredelitev, ki pravi, da je izgorelost enodimenzionalen koncept, za katerega je značilna predvsem čustvena in fizična izčrpanost. Depersonalizacija naj bi bila dimenzija, ki je značilna le za poklice, usmerjene k ljudem, pri ostalih poklicih pa naj to ne bi veljalo. V raziskavah na različnih vzorcih so nekateri avtorji prišli celo do dvodimenzionalnega koncepta, ki pri posamezniku predvideva pojav izčrpanosti in umika (Demerouti in drugi 2001; Demerouti in drugi 2002) ali pa tudi štiridimenzionalnega koncepta izgorelosti (v Evans in Fischer 1993, 30).

V zadnjem času se je pojavila skupna splošna definicija izgorelosti, raziskovalci pa so razvili tudi inštrumentarij za ugotavljanje le-te. Večina raziskav je podprla tridimenzionalni koncept izgorelosti (npr. Schutte, Toppinen, Kalimo in Schaufeli 2000; Bakker, Demerouti in Schaufeli 2002), tako da se avtorji v splošnem strinjajo z opredelitvijo, ki jo je oblikovala Christina Maslach. Ta pravi, da je izgorelost sindrom, za katerega so značilni čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšan občutek osebne izpolnitve (Maslach in drugi 2001, 402). Izgorelost naj bi bila značilna predvsem za poklice, kjer prevladuje delo z ljudmi in kjer so pogoste čustveno zahtevne situacije. Bakker in drugi (2002) pa so v svoji internetni študiji potrdili, da tridimenzionalni model izgorelosti velja za različne poklicne skupine (tako za poklice, ki se ukvarjajo z ljudmi, kot tudi za tehnične poklice).

Prva komponenta izgorelosti je čustvena izčrpanost, ki se kaže kot pomanjkanje energije in kot občutek posameznika, da je izpraznil svoje emocionalne zaloge. Druga komponenta je depersonalizacija ali dehumanizacija, ki se izraža predvsem v odnosih z drugimi ljudmi in se kaže v tem, da se posameznik do ljudi vede kot do predmetov. Tretja komponenta pa je znižan občutek osebne izpolnitve, ki se kaže kot negativna ocena sebe ter znižan občutek kompetentnosti in uspešnega doseganja ciljev.

Kljub temu, da so avtorji prišli do enotne opredelitve izgorelosti, še vedno prihaja do nejasnosti ali neupravičenega enačenja izgorelosti z nekaterimi drugimi koncepti, na primer s stresom. Pojma izgorelosti in stresa sta tesno povezana, vendar pa ju ne smemo enačiti. Slovarju pojmov na strani 20 dodajam še izraz izgorelost. Ta se pojavi kot posameznikov odziv na dolgotrajno izpostavljenost stresorjem. Izgorelost

predstavlja zadnjo fazo neuspešnega soočanja s stresorji in je eden od pokazateljev psihološke napetosti.

### **2. 3. 2 PROCES IZGOREVANJA**

Izgorelost se ne pojavi nenadoma. Skrajne, hude oblike izgorelosti so rezultat procesa, ki se razvija dalj časa. Govorimo lahko o različnih stopnjah izgorelosti. Obstajajo različni fazni modeli, ki skušajo pojasniti proces izgorevanja. Sama podrobneje predstavljam dva izmed njih.

#### *2.3.3.1. FAZNI MODEL IZGORELOSTI MASLACHOVE IN SODELAVCEV*

Zaradi stresorjev, ki so na delovnem mestu prisotni ves čas, pride do postopnega krhanja posameznikove odpornosti, kar vodi v izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Model predpostavlja, da pojav ene dimenzije izgorelosti izzove razvoj druge.

Maslach (1982 v Gates in Wolverton 2003, 162) je ugotovila, da se najprej pojavi emocionalna izčrpanost, in sicer kot odgovor na pretirane, kronične zahteve, ki izčrpajo posameznikove emocionalne zaloge. Čustvena znamenja izgorelosti so občutja frustriranosti, jeza, sovražnost, strah in tesnoba. Izgorelost se tako kot v negativnih čustvih kaže tudi v pomanjkanju pozitivnih čustev. Navdušenost, veselje, zadovoljstvo, ponos in druga pozitivna čustva, ki so se včasih pojavljala pri delu, se razkrojijo do te mere, da nimajo več moči za izravnavo negativnih. Oblikuje se obrambna strategija, ki posameznika ovira v stikih z drugimi. Človek postane ciničen, kar vzpodbudi negativne odzive s strani drugih. Zaradi razhajanj med prejšnjimi optimističnimi pričakovanji in sedanjimi stališči pogosto pride do občutkov lastne neustreznosti, nesposobnosti sodelovanja z drugimi ter neuspešnosti pri opravljanju dela.

Razvoj faz, kot jih predvideva ta model, sta z raziskavo potrdila Maslach in Leiter (1988 v Maslach in drugi 2001, 405). Proučevala sta proces izgorelosti pri medicinskih sestrah v bolnišnici. Ugotovila sta, da se zaradi stresnih situacij s supervizorji zvišajo posameznikovi občutki čustvene izčrpanosti. Čustvena izčrpanost nato izzove cinizem, kar je še posebej očitno pri posameznikih brez psihološke podpore sodelavcev. Cinizem se začne nato odražati v občutkih zmanjšane učinkovitosti.



Model je kasneje dopolnil Leiter (1993 v Cooper in drugi 2001, 92). Njegov model predvideva, da se občutki zmanjšane učinkovitosti pojavljajo vzporedno s čustveno izčrpanostjo in ne posredno preko depersonalizacije. Dopolnjen model predvideva, da zahteve okolja (npr. delovna obremenitev, medosebni konflikti) vodijo v čustveno izčrpanost, le-ta pa pripomore k povečevanju depersonalizacije. Dostop do resursov (npr. socialna podpora, priložnosti za izpopolnjevanje veščin) pa po drugi strani prispeva k občutku osebne izpolnitve. Leiter opaža, da se stili spoprijemanja povezujejo tako z čustveno izčrpanostjo kot tudi z zmanjšano osebno izpolnitvijo.

Houkes in Janssen (1999) sta v raziskavi delno potrdila in dopolnila Leiterjev procesni model izgorelosti. Na vzorcu nizozemskih medicinskih sester sta ugotovila, da se čustvena izčrpanost povezuje s preveliko delovno obremenitvijo, depersonalizacija s pomanjkanjem podpore med sodelavci, osebna izpolnitev pa s spoprijemanjem. Nenazadnje sta odkrila pomembno povezanost med čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo.

#### *2.3.3.2 FAZNI MODEL IZGORELOSTI GOLEMBIEWSKEGA IN SODELAVCEV*

Golembiewski in Munzenrider (1984, 1988 v Penko 1994, 324-325; tudi v Cooper in drugi 2001, 87-90) sta prilagodila zgodnji model Maslachove in sodelavcev ter ga tudi empirično podprla. Model zavrača upoštevanje števila in intenzivnosti stresorjev na delovnem mestu ter se usmerja na posameznikovo doživljanje in zmožnosti spoprijemanja. Avtorja predpostavljata, da visoka čustvena izčrpanost bolj prispeva k izgorelosti kot nizka osebna izpolnitev, obe pa sta izrazitejši kot depersonalizacija.

Golembiewski in sodelavci predvidevajo, da se prva v procesu izgorelosti pojavi depersonalizacija. Določena mera distance je funkcionalna pri soočanju z napornimi posamezniki na delovnem mestu, ko pa zahteve presežejo zmožnosti spoprijemanja, ta distanca prerase v depersonalizacijo. Tej sledi zmanjšan občutek osebne izpolnitve, saj se posameznik zaveda svoje nedoslednosti pri obravnavi drugih in neskladnosti svojega vedenja s svojimi vrednotami (npr. skrb za druge). Kot tretja in zadnja v se v procesu izgorelosti pojavi še čustvena izčrpanost. Celoten proces je pri posameznikih lahko različen, avtorji pa predvidevajo osem faz. Posameznikov dosežek razlagamo glede na nizke ali visoke rezultate depersonalizacije, znižane osebne izpolnitve in čustvene izčrpanosti, kot jih izmerimo z vprašalnikom MBI.

Tabela 2.1: Fazni model Golembiewskega in Munzenriderja.

<b>Dimenzije izgorelosti</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
<b><i>Depersonalizacija</i></b>	N	V	N	V	N	V	N	V
<b><i>Osebna izpolnitev (obrnjeno)</i></b>	N	N	V	V	N	N	V	V
<b><i>Čustvena izčrpanost</i></b>	N	N	N	N	V	V	V	V

Opombe. N – nizka izraženost izgorelosti, V – visoka izraženost izgorelosti.

Vir: Golembiewski in Munzenrider (1988 v Penko 1994, 325)

Avtorja sta določila meje za visoke in nizke rezultate na posameznih dimenzijah. Rezultate sta normirala na velikem vzorcu populacije javnih uslužbencev, delujočih pod precejšnjim stresom (Golembiewski, Boudreau, Munzenrider in Luo 1998 v Golembiewski, Boudreau, Sun in Luo 1998). Visok rezultat na dimenziji depersonalizacije je 19 točk ali več, medtem ko 18 točk ali manj predstavlja nizek rezultat. Na dimenziji osebne izpolnitve je 27 točk ali več nizek rezultat, medtem ko 26 točk ali manj predstavlja visok rezultat. Na dimenziji čustvene izčrpanosti je visok rezultat 24 točk ali več, 23 točk ali manj pa predstavlja nizek rezultat.

Model predvideva izrazitejšo izgorelost na vsaki naslednji višji stopnji, pri čemer posameznik ne prehaja postopno skozi vse faze. Pri kroničnem prehodu gre posameznik skozi prvo in drugo fazo, nato pa preskoči na četrto in osmo fazo. V drugi fazi zvišana depersonalizacija povzroči primanjkljaj potrebnih informacij za delo, kar se čez čas začne odražati tudi kot motnja delovne učinkovitosti, ki je značilna za četrto fazo. V zadnji fazi se čustvena izčrpanost pojavi kot posledica vzajemnega delovanja zvišane depersonalizacije in znižane osebne izpolnitve. Akuten potek izgorelosti je lahko različen (I-V; I-V-VI; I-V-VII; I-V-VI-VII-VIII; II-VI; III-VII), za vse pa velja, da posameznik na koncu doseže visoko čustveno izčrpanost.

Golembiewski in drugi (1998) so ugotovili, da se razvoj izgorelosti v organizacijah kaže skozi niz sprememb v značilnostih in kvaliteti življenja. Rezultati njihove raziskave so pokazali, da se zniža delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo upade, zvišajo se želeni in dejanski predčasni odhodi z dela, pogostejši so fizični in emocionalni simptomi, zmanjša se skupinska povezanost, znižajo pa se tudi kazalci delovne učinkovitosti. Stroški zdravstvenega zavarovanja se pomembno zvišajo. Negativne posledice se kažejo tudi na različnih aspektih družinskega življenja.

Drugi raziskovalci so opozorili na pomanjkljivosti tega modela. Cooper in drugi (2001, 89) navajajo ugovor Leiterja (1993), ki se sprašuje, ali omenjenih 8 faz dovolj natančno zajame zapletenost procesa izgorevanja. Predvsem opozarja na poenostavljanje pri uvrščanju posameznikov na tiste z nizko in tiste z visoko izgorelostjo. Nekateri empirični podatki podpirajo smiselnost osemfaznega modela, medtem ko so drugi bolj konsistentni z modelom Maslachove in sodelavcev (Lee in Ashforth 1993, 1996 v Cooper in drugi 2001, 90).

### **2. 3. 3 KORELATI IZGORELOSTI**

Cordes in Dougherty (1993 v Cooper in drugi 2001, 99) sta korelate izgorelosti razvrstila v tri glavne kategorije: spremenljivke, povezane z osebo, spremenljivke v povezavi z delom in organizacijske spremenljivke. Nekateri raziskovalci govorijo o vzrokih in posledicah izgorelosti, vendar narava raziskav ponavadi ne upravičuje takega sklepa. Tudi sama se strinjam s Cooperjem, ki v svojem pregledu raziskav govori o korelatih in le omenja navedbe avtorjev navedenih raziskav, ki predvidevajo, da gre bodisi za vzrok bodisi za posledico izgorelosti. Na tem mestu podrobneje predstavljam tiste korelate, ki so bistveni tudi za to raziskavo, ostale pa le omenjam.

#### *2.3.3.1 POVEZANI Z OSEBO*

V mnogih raziskavah so kot spremenljivko na ravni osebe vključili demografske podatke (npr. spol in starost).

Maslach in Jackson (v Maslach 2003a, 93-120) sta želeli ugotoviti, kateri ljudje so bolj občutljivi za pojav izgorelosti, zato sta raziskovali razlike v izgorelosti glede na nekatere demografske spremenljivke. Ugotovili sta, da so si moški in ženske v splošnem zelo podobni glede na doživljanje izgorelosti, obstajajo pa tudi nekatere manjše razlike v nekaterih vidikih izgorelosti. Ženske doživljajo nekoliko pogostejšo in bolj intenzivno čustveno izčrpanost kot moški, moški pa v večji meri doživljajo depersonalizacijo in neobčutljivost za ljudi, s katerimi delajo. Razlike pripisujejo stereotipom, vezanim na ženske in moške spolne vloge, in vzgojo, ki je različna pri dečkih in deklicah. Že po pričakovanjih naj bi bile ženske bolj usmerjene k ljudem, bolj družabne, negujoče in občutljive za potrebe drugih, hkrati pa tudi same bolj čustvene kot moški. Na drugi strani pa naj bi bili moški bolj čvrsti, močni in manj

čustveni. Že zaradi načina vzgoje se torej ženske bolj čustveno navežejo na ljudi in so morda zato v večji meri emocionalno izčrpane, medtem ko moški navezujejo manj tesne stike z ljudmi in so bolj nagnjeni k depersonalizaciji. Druga možna razlaga, ki jo podajata avtorici (Maslach 2003a, 96-97), je, da razlike v izgorelosti odražajo značilnosti poklicev, ki jih zasedajo moški in ženske. Policisti, psihiatri in zdravniki so pretežno moški, medtem ko so medicinske sestre, socialne delavke in svetovalke pretežno ženske. Različno izražena izgorelost je tako morda delno tudi posledica različnih odnosov, ki jih vzpostavljajo različni profili strokovnjakov s klienti.

Cooper in drugi (2001, 100) navajajo izsledke raziskav različnih avtorjev, ki so prišli do podobnih ugotovitev. Schaufeli in Buunk (1996) pri moških odkrivajo višje rezultate na lestvici depersonalizacije, kar pojasnjujejo z morebitnimi različnimi načini spoprijemanja z obremenjenostjo, česar pa podrobneje ne raziščejo. Burke, Greenglass in Schwarzer (1996) pa nasprotno odkrivajo tako višjo čustveno izčrpanost kot tudi višjo depersonalizacijo pri moških učiteljih in administratorjih v šoli. O višji čustveni izčrpanosti žensk poročajo tudi Bakker in drugi (2002), ki so v svoji internetni študiji na Danskem ugotovili, da ženske izkazujejo tudi višjo depersonalizacijo in nižjo osebno izpolnitev kot moški (te razlike so bile bolj izrazite pri mlajših zaposlenih kot pri starejših). Nekatere raziskave, ne nazadnje, ne ugotavljajo razlik v izgorelosti med moškimi in ženskami (npr. Hogan in McKnight 2007; Yildirim 2008; McCann in Holt 2009).

Purvanova in Murvos (2010) sta v metaanalitični študiji pregledala 183 raziskav, ki so se ukvarjale s povezavo spola in izgorelosti. Ovrгла sta splošno prepričanje, da ženske pogosteje izgorevajo kot moški. Poročata o nekoliko višji čustveni izčrpanosti pri ženskah in nekoliko višji depersonalizaciji pri moških (te razlike pa so, kljub pomembnosti, majhne). Ugotavljata tudi, da so razlike med spoloma manjše v Evropi kot v ZDA.

Druga demografska spremenljivka, ki so jo v raziskavah povezali s pojavom izgorelosti, je starost. Maslach (2003a, 99-100) poroča o povezanosti med starostjo in izgorelostjo. Višja stopnja izgorelosti je značilna za mlajše zaposlene, nižja pa za starejše zaposlene. Ponujata se dve možni razlagi. Prva razlaga je, da imajo mlajši delavci pogosto manj izkušenj kot starejši. Starejši so tudi bolj zreli in umirjeni ter imajo bolj uravnotežen pogled na življenje, zaradi česar so bolj odporni proti

izgorelosti. V večini poklicev poročajo, da je kritično obdobje za doživljanje izgorelosti prvih nekaj let službovanja, kar napeljuje na drugo možno razlago. Ljudje, ki imajo hude težave z izgorelostjo v začetku službovanja, bolj verjetno zapustijo delovno mesto ali celo poklic, zato niso zajeti v vzorec, ko so starejši (Cooper in drugi 2001, 100; Maslach 2003a, 100). Starejši delavci so torej tisti, ki so se uspešno spoprijeli z izgorelostjo v prvih nekaj letih delovanja in so »preživali«. Posledično torej izkazujejo manj izgorelosti kot mlajši kolegi. O blagi negativni povezanosti med starostjo in čustveno izčrpanostjo poročata Brewer in Shapard (2004) v svoji metaanalitični študiji. Hipoteze o jasni povezanosti izgorelosti in starosti niso uspeli potrditi Bakker in drugi (2002).

Maslach (2003a, 101-104) ugotavlja, da je izgorelost povezana tudi z družinskim statusom. Samski ljudje doživljajo večjo stopnjo izgorelosti kot poročeni. Ločeni se glede na izgorelost uvrščajo med skupini samskih in poročenih. Skupini samskih se približajo v višji izraženosti emocionalne izčrpanosti, skupini poročenih pa v nižje izraženi depersonalizaciji in višjem občutku osebne izpolnitve. Poleg samskih, so, v smislu izgorelosti, bolj ogroženi tudi tisti, ki nimajo otrok. Otroci torej ne predstavljajo dodatnega bremena, saj posamezniki z otroci doživljajo manj izgorelosti kot tisti brez otrok. Raziskovalci razlagajo, da so posamezniki, ki imajo otroke, starejši, bolj resni, zreli in stabilni. Zaradi družinskih odnosov so tudi bolj izkušeni v spoprijemanju s problemi, družina pa predstavlja vir emocionalne podpore. Nenazadnje imajo ljudje z družino drugačen pogled na službo kot samski. Vzdrževanje in finančna preskrba družine naredi ljudi bolj praktično usmerjene (plača, varnost ...), manj idealistične ter manj nagnjene k menjavi zaposlitve ob težavah. Samskim predstavlja služba in odnosi s sodelavci in klienti v večji meri vir zadovoljitve afiliativnih potreb, potreb po priznanju ter vzpostavljanju socialnih vezi. Poročeni z družinami te potrebe v večji meri zadovoljijo znotraj kroga družine.

Poleg demografskih spremenljivk so z izgorelostjo povezane tudi nekatere osebne spremenljivke. Omenjajo osebnostno čvrstost in vedenjski tip A (ki sem ju že podrobneje predstavila v poglavju 2.2.2.3), čustveni tip nasproti miselnemu tipu (po tipologiji Myers - Briggs) in načine spoprijemanja. Na fiziološki ravni so ugotavljali povezanost izgorelosti z agragacijo belih krvničk, nivojem holesterola v krvi in kortizola v slini. Z izgorelostjo so na ravni osebe povezali še zavezanost organizaciji,

zadovoljstvo z delom, uspešnost pri delu, absentizem in namen zapustiti delovno mesto (Cooper in drugi 2001, 101-103).

### 2.3.3.2 *POVEZANI Z DELOM*

Raziskovalce so zanimalo značilnosti dela, ki se povezujejo s pojavom izgorelosti pri zaposlenih. Podobno kot v splošni literaturi o stresu so tudi pri proučevanju izgorelosti našli povezave z zahtevami, vezanimi na vloge, ki jih posameznik prevzema na delovnem mestu.

Zohar (1997) je s pomočjo hierarhične regresije ugotovil pomemben doprinos nejasnosti in konfliktnosti vlog ter preobremenjenosti z vlogami k izgorelosti. Pri tem je nadziral vplive starosti, negativnega čustvovanja in socialne podpore.

Cooper in drugi (2001, 103-105) povzemajo izsledke različnih avtorjev, ki poročajo, da se nejasnost in konfliktnost vlog ter preobremenjenost z vlogami pozitivno povezujejo s čustveno izčrpanostjo in z depersonalizacijo. Izrazit pomen pri razvoju čustvene izčrpanosti naj bi imel predvsem pojav konfliktnosti posameznikovih vlog. Povezanost med konfliktnostjo vloge in izgorelostjo so potrdili tudi v drugih raziskavah (npr. Jackson in drugi 1986; Kirk - Brown in Wallace 2004).

Jackson in drugi (1986, 635) ugotavljajo, da je delovna obremenitev med osebami, ki delajo z ljudmi, pomemben dejavnik izgorelosti. Jasnejša neposredna povezava med količinskim vidikom obremenitve (v smislu števila obravnavanih klientov, prevelike količine dela in premalo časa) se je pokazala v mnogih študijah (v Cooper in drugi 2001, 104). Najmočnejše povezave so odkrili z dimenzijo čustvene izčrpanosti, povezave pa so se izkazale tako pri subjektivni oceni obremenitev kot tudi pri objektivnejšem merjenju obremenitve z delovnimi urami in številom klientov (Maslach 2001, 407). Povezanost kvalitativnega vidika obremenitve (težavnosti obravnavanih primerov) z izgorelostjo je bolj kompleksna. V raziskavah, ki so zajele ta vidik obremenitev, ugotavljajo povezanost izgorelosti svetovalcev z resnostjo problemov njihovih klientov pa tudi z odnosom klientov do svetovalca (pasivno odvisni ali agresivni in napadalni) (Maslach in drugi 2001, 407).

Cooper in drugi (2001, 105) ugotavljajo, da pričakovanj o avtonomiji kot o dejavniku, ki se povezuje z nižjo izgorelostjo, ne moremo potrditi. Raziskave, ki so jih pregledali,

ne dajo jasne slike, saj nekaterih neposrednih povezav ne odkrijejo, druge kažejo pričakovano negativno povezanost. Maslach in drugi (2001, 407) po drugi strani pravijo, da je pomanjkanje avtonomije sicer šibko, a vendarle povezano z izgorelostjo. Izgorelost je višja takrat, ko ima posameznik le malo možnosti biti samostojen in odločati se o pomembnih vidikih lastnega dela. McClenahan, Giles in Mallett (2007) so na vzorcu britanskih univerzitetnih predavateljev ugotovili pomembne negativne povezave možnosti kontrole nad lastnim delom s psihološko napetostjo (distresom) in izgorelostjo.

Maslach in drugi (2001, 407) omenjajo informacije in kontrolo kot dva vira, ki sta povezana s pojavom izgorelosti. Pomanjkanje povratnih informacij se konsistentno povezuje z vsemi tremi dimenzijami izgorelosti.

### *2.3.3.3 ORGANIZACIJSKE SPREMENLJIVKE, POVEZANE Z IZGORELOSTJO*

V različnih študijah so se raziskovalci pogosto lotevali organizacijskih spremenljivk, ki bi lahko pripomogle k nezaželenemu pojavu izgorelosti pri zaposlenih. Proučevali so povezave izgorelosti s procesi menedžiranja, organizacijsko klimo in socialno podporo v organizaciji.

Cooper in drugi (2001, 106-107) povzemajo izsledke raziskav, ki kažejo na to, da se možnost odločanja o lastnem delu, transakcijsko in transformacijsko vodenje, klanska kultura in socialna podpora povezujejo z nižjo izgorelostjo, medtem ko se nefleksibilna, rigidna organizacija in pomanjkanje komunikacije povezujejo z višjo izgorelostjo zaposlenih.

Maslach in drugi (2001, 407) izpostavljajo socialno podporo kot ključen vir posameznika. Pomanjkanje podpore s strani nadrejenih je s pojavom izgorelosti še močnejše povezano kot pomanjkanje podpore s strani sodelavcev (npr. Maslach in drugi 2001, 407; Jackson in drugi 1986). Cooper in drugi (2001, 106-107, 144-145) povzemajo raziskave, ki kažejo, da se socialna podpora povezuje z nižjo čustveno izčrpanostjo, nižjo depersonalizacijo ter z višjim občutkom osebne izpolnitve. Rezultati so bili zbrani na različnih vzorcih (medicinsko osebje, učitelji), v različnih študijah pa so se pokazale posamezne od omenjenih povezav. Metaanalitična študija avtorjev Lee in Ashforth (1996 v Cooper in drugi 2001, 107), ki sta zajela 61 študij

izgorelosti, kaže negativne povezave socialne podpore (iz različnih virov) s čustveno izčrpanostjo ter povezave socialne podpore s strani nadrejenih z nižjo čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo. McClenahan in drugi (2007) prav tako ugotavljajo, da se pomanjkanje socialne podpore nadrejenih povezuje s psihološko napetostjo (distresom) in z izgorelostjo.

Poleg omenjenih povezav se v literaturi pojavlja predvidevanje (in tudi nekateri dokazi) o moderacijski vlogi socialne podpore (glej poglavje 1.2.2.3.2) na odnos med stresorji in napetostjo (tudi izgorelostjo). Ob pregledu raziskav tako Maslach in drugi (2001, 407) kot tudi Cooper in drugi (2001, 144-146) ugotavljajo, da le redke raziskave nudijo tudi empirično podkrepitev predpostavke o moderacijskem učinku socialne podpore. V povezavi z izgorelostjo bi omenila študijo Etziona (1984 v Cooper in drugi 2001, 145), ki je na vzorcu izraelskih menedžerjev s pomočjo hierarhične regresije podprl »buffering« hipotezo, vendar se je pokazal različen učinek socialne podpore za moške in ženske. Pri moških je na korelacijo med delovnimi stresorji in izgorelostjo vplivala socialna podpora na delovnem mestu (s strani sodelavcev, nadrejenih in podrejenih), medtem ko je pri ženskah omenjeno korelacijo moderirala podpora, ki jo dobijo izven delovnega mesta (s strani partnerja, družine in prijateljev).

Russell, Altmaier in van Velzen (1987 v Cooper in drugi 2001, 145-146) so v na vzorcu osnovnošolskih in srednješolskih učiteljev potrdili interakcijo med delovnimi stresorji in podporo s strani nadrejenega, vendar le na podlestvici depersonalizacije. Greenglass, Fiksenbaum in Burke (1996 v Cooper in drugi 2001, 146) so ugotovili pomemben moderacijski učinek socialne podpore s strani sodelavcev in nadrejenih tako na čustveno izčrpanost kot tudi na depersonalizacijo.

## **2.4 PREPREČEVANJE STRESA**

Negativni rezultati stresa, s katerimi se morajo spoprijeti posamezniki in organizacija kot celota, so znani in zagotovo vredni pozornosti vodstva in strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri. Kljub spoznanjem o učinkih stresa, organizacije le malo naporov vlagajo v razumevanje vzrokov in zmanjševanje stresnih delovnih pogojev.



Relativno pozno se je začelo zanimanje raziskovalcev na področju izgorelosti, od opredeljevanja in opisovanja glavnih značilnosti izgorelosti in razlaganja odnosov izgorelosti z drugimi spremenljivkami, vse bolj usmerjati k možnostim za premagovanje izgorelosti. Trud se je prenesel na iskanje možnosti za zmanjševanje in odpravljanje izgorelosti, ko se ta že pojavi, nekateri pa so skušali ugotoviti, kakšne so možnosti za preventivo (Maslach in drugi 2001, 418-420). Individualni pristop k preprečevanju izgorelosti je usmerjen na posameznika, organizacijski pristop pa je usmerjen na organizacijo. Novejši pristopi k preprečevanju izgorelosti se s posameznika usmerjajo na organizacijo (Maslach 2003b, 189-191). Ključ do učinkovitosti je upoštevanje tako zakonitosti delovne situacije kot tudi značilnosti posameznika v tej situaciji. Spremembe v vodstveni praksi so nujne, te pa je smiselno kombinirati z usposabljanji zaposlenih.

Cooper in drugi (2001, 188) opozarjajo na razkorak med znanstvenimi spoznanji o stresu pri delu in praksami v organizacijah. Ta razkorak pripisujejo predvsem zmotnim prepričanjem, ki jih imajo menedžerji o učinku delovnega okolja na napetost pri zaposlenih; o tem, kdo je odgovoren za uravnavanje napetosti zaposlenih in o stroških, ki so povezani z različnimi pristopi k zmanjševanju stresa med zaposlenimi.

Cooper in drugi (2001, 188-193) razvrščajo pristope za soočanje s stresom v tri skupine: primarne intervencije, sekundarne intervencije in terciarne intervencije.

#### **2.4.1 PRIMARNE INTERVENCIJE**

Ta skupina ukrepov temelji na predpostavki, da se s stresom lahko najboljše soočamo tako, da odstranimo (ali vsaj zmanjšamo) vzroke zanj. Za primarne intervencije je značilno, da so najbolj proaktivne – gre za preventivni pristop k zmanjševanju stresa in spopadanju z izgorelostjo na delovnem mestu. Usmerjamo se namreč k spreminjanju in prilagajanju fizičnega in socialno-političnega delovnega okolja, da bi bilo to bolj skladno s potrebami zaposlenih.

Maslach in drugi (2001, 420) trdijo, da so z vidika menedžmenta nujne spremembe na šestih področjih dela, ni pa nujno, da zmanjšujemo ravno delovne obremenitve (česar se menedžerji pogosto bojijo). Prej se lahko lotimo uvajanja sprememb na drugih področjih: nadzor nad delom, nagrajevanje, odnosi med sodelavci, vrednote,

poštenost. Posameznik namreč veliko lažje prenaša večjo delovno obremenitev, če ima občutek, da je njegovo delo pomembno in vredno ter da je za svoj trud pošteno nagrajen. Pomembna je tudi socialna podpora in splošne izboljšave razmer na delovnih mestih (Maslach 2003a, 181-220).

Elkin in Rosch (1990 v Cooper in drugi 2001, 190) govorita o strukturnih spremembah v organizaciji, preoblikovanju dela in o spremembah socialnih sistemov v organizaciji. Intervencije, ki jih lahko umestimo v to skupino, so na primer restrukturiranje organizacijskih enot, spremembe v pristojnostih, spremembe procesov odločanja (povečanje participacije zaposlenih pri pomembnih odločitvah), preureditev prostorov, spremembe vlog v podjetju, zagotavljanje občutka podpore v organizaciji (preko pogostih konstruktivnih povratnih informacij o delu) ter oblikovanje primernejših načinov nagrajevanja.

Glavna komponenta večine navedenih pristopov je povečevanje nadzora nad lastnim delom. Raziskave sicer ne ponujajo popolnoma prepričljivih dokazov, da možnost nadzora nad lastnim delom moderira odnos med stresorji in napetostjo, obstajajo pa mnogi dokazi, da se povečana možnost nadzora povezuje z višjim zadovoljstvom zaposlenih in boljšim počutjem (Cooper in drugi 2001, 190).

Primarni pristopi se usmerjajo na pozitivne vidike: na povečanje energije, moči, predanosti, zavzetosti in učinkovitosti zaposlenih; manj pa na negativno plat – samo zmanjšanje izgorelosti. Ukrepi, ki jih predvidevajo ti pristopi, so bolj zapleteni, saj zahtevajo veliko vložene časa, truda in denarja (Cooper in drugi 2001, 190; Maslach in drugi 2001, 420).

#### **2.4.2 SEKUNDARNE INTERVENCIJE**

Za razliko od primarnih sekundarne intervencije uvajajo treninge soočanja s stresom, da bi na ta način zmanjšali učinek stresorjev na zaposlene. Usmerjajo se torej na posameznika (Cooper in drugi 2001, 190). Tovrstni individualni pristopi so pogostejši in jih v literaturi zasledimo največkrat. Predvidevajo lahko zamenjavo delovnega mesta ter različne oblike treningov in usposabljanj za delavce (Maslach 2003b, 189). Pogosto se zaposlene uči meditacije, relaksacije, učinkovitega upravljanja s časom in reševanja konfliktov, uporablja pa se tudi metode biofeedbacka in kognitivnega

restrukturiranja (Cooper in drugi 2001, 190). Usposabljanja so namenjena povečevanju zavedanja zaposlenih o napetostih, ki jih doživljajo, in urjenju bolj primernih delovnih vedenj in odzivov, ali pa krepitvi posameznika preko vzpodbujanja njegovih notranjih virov moči (Cooper in drugi 2001, 190; Maslach 2003a, 220-230). Bolj učinkovito delovanje se spodbuja s postavljanjem realističnih ciljev, spremembami v načinu dela in odmori. Posameznike se usmerja k drugačnemu, manj osebnemu videnju dogajanja. Pri delu z ljudmi je še posebej pomembna skrb zase. Pomagalo naj bi osredotočanje na pozitivno v življenju, potrebno pa si je tudi vzeti dovolj časa zase. Nujen je samorefleksivni pristop, saj se preko dobrega poznavanja sebe naučimo ločevati med delom in zasebnostjo ter poskrbeti tudi za prostočasne dejavnosti izven dela (Maslach 2003a, 220-230).

Raziskave kažejo večji vpliv situacijskih in organizacijskih kot individualnih faktorjev na izgorelost, kar nakazuje na paradoksalnost individualnih pristopov (Maslach 2003b, 190). Raziskave tudi kažejo, da z individualnimi pristopi lahko uspešno zmanjšujemo čustveno izčrpanost, ne moremo pa vplivati na ostali dve dimenziji izgorelosti. Predvsem so ti pristopi zatajili na delovnih mestih, kjer ima posameznik malo nadzora nad stresorji. Večjo pogostost individualnih pristopov lahko pripišemo predpostavki, da so posamezniki odgovorni za občutja izgorelosti. Po drugi strani pa moramo priznati, da je mnogo lažje in ceneje spreminjati posameznike kot celotno organizacijo. Te pristope je možno vpeljati v relativno kratkem času in ne zahtevajo drastičnih posegov v ustaljene načine dela.

### **2.4.3 TERCIARNE INTERVENCIJE**

Terciarne intervencije se ukvarjajo z rehabilitacijo posameznikov, ki so zaradi stresa že utrpeli poslabšanje zdravja ali počutja. Po navadi obsegajo različne oblike svetovanja ali terapije (Cooper in drugi 2001, 192). Tovrstni pristopi so v Sloveniji redki. Tuje raziskave ponujajo nekaj dokazov v prid učinkovitosti teh pristopov. Cooper in Sadri (1991 v Cooper in drugi 2001, 193) poročajo o pomembnem izboljšanju duševnega zdravja in samospoštovanja pri zaposlenih po vključenosti v terapevtske obravnave na britanskem vzorcu.

## **2.5 STRES IN IZGORELOST RAVNATELJEV**

Mnoge raziskave (npr. Perčič 2004; Demšar in Zabukovec 2009; Silvar 2009; Silvar 2011; Depolli Steiner 2011; Wrona-Polanska 2011) so se ukvarjale z izgorelostjo učiteljev in svetovalnih delavcev v slovenskih šolah. Tudi članki v poljudnih revijah in dnevnem časopisju poudarjajo predvsem stresnost učiteljskega dela (npr. Modrijan 2007; Dnevnik 2009; Silvar 2009). Nenazadnje je v letu 2011 izšla revija Vzgoja in izobraževanje na temo stresa in izgorelosti, kjer se tako razprave kot analize nanašajo na omenjena fenomena pri učiteljih. V tuji literaturi je raziskav na to temo ogromno. Yong in Yue (2007) celo trdita, da je učiteljski poklic eden izmed najbolj stresnih poklicev nasploh.

Na posvetih ravnateljev lahko zasledimo prispevke o kompleksnosti ravnateljevega dela, o stresorjih, ki jih srečujejo pri svojem delu, in o občutku preobremenjenosti na delovnem mestu (npr. Selan 2008), vendar med literaturo nisem zasledila podrobne znanstvene raziskave o razširjenosti stresa in izgorelosti pri ravnateljih, kar bi bila nujna podlaga za tovrstne razprave.

Na področju izobraževanja zasledimo visok delež žensk v menedžmentu, kar v Sloveniji na področju gospodarstva ni ustaljena praksa. Mavrič (2006) poroča, da je bilo v letu 2006 na čelu srednjih šol 40 % ravnateljic. Ob pregledu podatkov za leto 2010 pa vidimo, da se je delež ravnateljic v primerjavi z ravnatelji še povišal: ravnateljic je 59 %. Stereotipi, ki veljajo v naši družbi, ženskam pripisujejo čustvenost, nežnost, neambicioznost, neodločnost, labilnost. Vedenja, ki se pričakujejo od ženske in od vodje, so si pogosto v nasprotju, kar lahko privede do konfliktnosti teh vlog. Mavrič (2006) v svoji raziskavi ugotavlja, da se morajo ženske bolj in dlje dokazovati kot moški, pogosto pa morajo biti tudi bolj izobražene, da bi dosegle enak položaj. Ženske se na svoji poklicni poti soočajo z ovirami, kot so stekleni strop, razdvojenost med družino in službo, odnosi s sodelavci in pomanjkanje neformalnih mrež ravnateljic. Avtorica zaključuje, da imajo ženske večjo motivacijo in so enako ambiciozne kot moški, se pa pogosto srečujejo z več ovirami.

V tuji literaturi najdemo raziskave, ki se ukvarjajo s stresom in izgorelostjo vodstvenih delavcev šole (v raziskave vključujejo šolske administratorje, menedžerje, ravnatelje). Hammond in Okinama (1997 v Moody in Barrett 2009) sta se ukvarjala s stresom med zaposlenimi v šolstvu. Ugotavljata, da se med šolniki pojavlja anksioznost zaradi

mnogih reform, nizke administrativne podpore in poplave papirologije, slabših delovnih razmer, močno omejene možnosti soodločanja. Moody in Barrett (2009) kot pomembne stresorje dodajata še obvezne standardizirane preizkuse znanja, visoke zahteve po stalnem dodatnem izobraževanju in nizke plače. Na majhnem vzorcu (35 ljudi) zaposlenih v šolstvu v ruralnem okolju sta ugotovila, da so šolski administratorji (ravnatelji) pod manjšim stresom kot učitelji.

Oplatka, Foskett in Hemsley - Brown (2002) trdijo, da je bistvena sprememba na področju izobraževanja vse večja tržna usmerjenost. Tekmovanje med izobraževalnimi ustanovami je po njihovem mnenju pripeljalo do razvoja drugačne kulture vodenja šol. Zaradi teh sprememb se ravnatelji pospešeno profesionalno razvijajo, v veliki meri pa prihaja tudi do povečane napetosti ravnateljev in pojava izgorevanja. Avtorji predvidevajo, da večjo napetost povzročajo spremembe, ki od ravnateljev zahtevajo, da šoli zagotovijo obstanek na trgu. Povzemajo izsledke različnih raziskav, ki potrjujejo ta predvidevanja. Kot menedžerji so ravnatelji pod pritiskom uvajanja bolj komercialnih metod upravljanja. V tekmovanju z drugimi šolami je pomembna učinkovitost, zato prihaja v ospredje tudi natančno opazovanje in merjenje doseganja ciljev. Graditi morajo pozitivno podobo šole in si tako pridobiti odobravanje javnosti, kar deluje kot dodaten stresor.

Spremembe prinašajo nove naloge in vloge, ki jih ravnatelji prevzemajo. Ko te niso v skladu z vlogami, ki jih že imajo, pride do konfliktnosti vlog. Do notranjega konflikta lahko pride med tržno naravnostjo in prepričanji ter vrednotami ravnatelja. Konfliktnost vloge lahko povzročajo tudi različna pričakovanja, ki jih imajo ljudje do ravnatelja. Na eni strani so lahko pričakovanja učencev, na drugi pričakovanja staršev in učiteljev. Nenazadnje so ta pričakovanja lahko v nasprotju s predpisi, zakoni in drugimi dokumenti, ki jih mora ravnatelj dosledno upoštevati. Tretji možni izvor konfliktnosti vlog je dilema, ali zasledovati cilj gradnje pozitivne podobe šole in trženja ali pa se truditi za zadovoljevanje izobraževalnih in socialnih potreb učencev. Pogosto teh ciljev ni mogoče uskladiti, saj terjajo veliko časa, energije in finančnih sredstev, ki so v izobraževalnih institucijah omejeni. Litchka, Fenzel in Polka (2009) so z raziskavo med ravnatelji ugotovili, da stresorji (vključili so preobremenjenost z vlogami in konflikt vlog) pojasnijo kar 54% variance v samooceni simptomov anksioznosti in depresivnosti. Avtorji poudarjajo pomen jasne administrativne strukture, ki zmanjša negativne učinke stresorjev in omogoča ravnateljem, da so kar

se da učinkoviti. Opozarjajo še, da so ravnatelji, ki v večji meri skrbijo zase (si vzamejo čas za sprostitev, se vključujejo v aktivnosti, ki jih veselijo ...) in uporabljajo učinkovite načine reševanja problemov (usmerjeni na problem in usmerjeni na oceno), doživljali manj neprijetnih psihičnih simptomov. Ugotovili so tudi, da so mlajši bolj podvrženi izkazovanju znakov napetosti.

Poleg konfliktnosti vlog se ravnatelji soočajo z nejasnostjo vlog, ki izhaja iz ohlapnih ciljev, nedorečenostjo nalog in pričakovanj o dosežkih (Oplatka in drugi 2002, 433). Nove naloge, ki jih prinaša tržna usmerjenost, pogosto niso jasno definirane, kar povzroča zmedenost in napetost. Gmelch in Gates (1998 v Oplatka in drugi 2002, 434) ugotavljata, da ravno nejasnost vlog najbolj pripomore k depersonalizaciji in znižanju občutkov osebne izpolnitve med ravnatelji. Ravnatelji, ki ne razumejo, kaj se od njih pričakuje, kakšne so njihove pristojnosti, katere cilje naj zasledujejo in kaj morajo opraviti, se v manjši meri počutijo izpolnjene in zadovoljne.

Bredeson (1991, 153) je raziskoval pričakovanja posameznikov, vključenih v izobraževanje za vodje šol. Ugotavlja, da ravnateljem (v primerjavi s svojo sedanjo vlogo učitelja) pripisujejo večjo možnost vplivanja na spremembe, hkrati pa tudi moč vodenja drugih. Pričakujejo, da bodo kot ravnatelji lahko odločali o pomembnih zadevah in aktivno uresničevali svoje ideje. Pogosto prisotno je bilo prepričanje, da se bodo ukvarjali z zadevami, ki niso vezane le na njihovo šolo, kot npr. kurikuli, profesionalni razvoj učiteljev, predpisi v šolstvu, šolska kultura. Brimm (1983) ugotavlja, da so ravnatelji kot najmočnejši stresor navajali izpolnjevanje zahtev, predpisanih s strani države. Tudi Litchka in drugi (2009) poudarjajo ranljivost ravnateljev zaradi velike fiskalne in socialne odgovornosti.

S tržno naravnostjo prihaja do omejitev vpliva ravnateljev, kar lahko povzroča občutke nemoči. Šole postajajo vse bolj usmerjene k uporabniku in skušajo zadovoljiti njihove potrebe ter jim v čim večji meri ustreči v njihovih željah. Učenci in njihovi starši tako pridobivajo vse več moči in lahko pomembno vplivajo na delovanje šole. Ravnatelji se ob tem soočajo s posebnimi ovirami pri poskusu, da bi učinkovito vodili izobraževalno ustanovo. Občutek, da nimajo možnosti vplivanja, se pri ravnateljih lahko pojavi zaradi centralizacije odločanja (Oplatka in drugi 2002, 434). Pravila in cilje pogosto določajo ministrstva ali neke druge avtoritete z željo

usklajevanja učnih ciljev in poenotnega preverjanja doseganja le-teh (v Sloveniji so primeri za to predpisani učni načrti, poenotena splošna matura).

Ravnatelji se soočajo s količinsko in s kakovostno delovno preobremenitvijo, ugotavljajo Oplatka in drugi (2002, 435). Tržna naravnost v šolstvu je zahtevala od ravnateljev, da razvijejo podjetniške veščine, iščejo nove povezave v okolju, oblikujejo nove tržne strategije in veliko časa posvečajo staršem učencev. Nove naloge, ki jih prinašajo spremembe, so za ravnatelje pogosto prezahtevne, saj predvidevajo znanja in veščine, ki jih ravnatelji še niso usvojili ali v zadostni meri razvili. Že Brimm (1983) v svojem članku omenja preobremenjenost zaradi nenapovedanih sestankov in drugih pogostih motenj načrtovanih dejavnosti, s katerimi se soočajo tudi najbolje organizirani ravnatelji. Povzema tudi, da so pogosti stresorji še neustrezno nagrajevanje, konflikti s starši, učitelji in učenci ter vse večje administrativne zadolžitve. Kot pomemben stresor so srednješolski (v izvorniku »*high school*«) ravnatelji izpostavili še občutek, da morajo sodelovati v šolskih dejavnostih, ki presegajo običajni delovni čas.

Pomemben stresor pri delu ravnatelja je lahko nizka podpora s strani sodelavcev (Oplatka in drugi 2002, 436). Ob nalogah, ki jih vse večja tržna usmerjenost postavlja pred ravnatelje, so ti vse bolj odmakni od pedagoškega dogajanja v šoli in s tem tudi od učiteljev. Povečana tekmovalnost med šolami je lahko pomembna ovira sodelovanju in medsebojni podpori med ravnatelji.

### 3 CILJI IN HIPOTEZE

Za cilje magistrske naloge si postavljam:

- C1. ugotoviti, kateri so najpogostejši stresorji, ki obremenjujejo ravnatelje pri njihovem delu;
- C2. ugotoviti izraženost izgorelosti ravnateljev;
- C3. ugotoviti, ali obstaja povezanost med:
  - a) stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo pri ravnateljih,
  - b) demografskimi spremenljivkami in izgorelostjo pri ravnateljih ter
  - c) osebnostnimi spremenljivkami in izgorelostjo pri ravnateljih.
- C4. ugotoviti, ali obstajajo razlike v izgorelosti med ravnatelji glede na karakteristike šole, v kateri so zaposleni;
- C5. ugotoviti, kakšen je odnos med različnimi oblikami socialne podpore, stresorji in izgorelostjo;
- C6. ugotoviti, na katerih področjih svojega dela se ravnatelji počutijo šibkejši in bi potrebovali usposabljanja za boljše spoprijemanje s stresom in izgorelostjo.

Predvidevam, da bo raziskava potrdila, da:

- 1. so najpogostejši stresorji, ki obremenjujejo ravnatelje, visoke zahteve na njihovem delovnem mestu;
- 2. ravnatelji kažejo srednje močno izražene simptome izgorelosti;
- 3. obstaja statistično pomembna povezanost med:
  - a) stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo pri ravnateljih,
  - b) demografskimi spremenljivkami in izgorelostjo pri ravnateljih ter
  - c) osebnostnimi spremenljivkami in izgorelostjo pri ravnateljih;



4. obstajajo razlike v izgorelosti med ravnatelji glede na karakteristike šole, v kateri so zaposleni;
5. socialna podpora moderira odnos med stresorji in izgorelostjo.
6. ravnatelji potrebujejo predvsem dodatna usposabljanja s področja upravljanja s človeškimi viri.

## 4 METODA

### 4.1 OPIS VZORCA

V raziskavi je sodelovalo 59 ravnateljev slovenskih srednjih šol (vprašalniki so bili poslani 160 srednješolskim ravnateljem), kar pomeni 37% odziv. Vzorec je sestavljen iz 29 moških (45% odziv moških) in 29 žensk (31% odziv žensk), en udeleženec pa ni označil svojega spola. Povprečna delovna doba ravnateljev v vzorcu je 25,84 let (SD=7,38, min=10, max=40), povprečna delovna doba v šolstvu znaša 23,87 (SD=7,03, min=10, max=39), na mestu ravnatelja so udeleženi v povprečju 8,92 let (SD=7,20, min=0, max=27).

Sestava vzorca sodelujočih ravnateljev glede na kraj in regijo šole je podrobneje predstavljena v tabelah 9.1 in 9.2 v prilogi.

V vzorec je vključen en ravnatelj z višješolsko izobrazbo, 46 z univerzitetno izobrazbo in 12 z dokončano specializacijo, magisterijem ali doktoratom. Glede na smeri izobrazbe je v vzorcu največ profesorjev matematike (teh je 8), vključeni so še po 4 univerzitetni diplomirani inženirji (brez natančnejše navedbe), univerzitetni diplomirani inženirji strojništva, profesorji slovenščine ter po 3 univerzitetni diplomirani ekonomisti, univerzitetni diplomirani sociologi in univerzitetni diplomirani psihologi. Ostali udeleženci imajo različne druge izobrazbene nazive. Če pogledamo področja, ugotovimo, da je največ ravnateljev s humanističnega področja (defektologija, pedagogika, sociologija, psihologija, filozofija, geografija, zgodovina, ekonomija, športna vzgoja, pravo) – takšnih je 22, sledi tehnično področje, kjer umestimo 14 ravnateljev (elektrotehnika, lesarstvo, gradbeništvo, računalništvo in informatika, strojništvo, pomorski promet), s področja naravoslovja je vključenih 11 ravnateljev (biologija, kemija, matematika). Svoje izobrazbe niso navedli 3 udeleženci.

Ravnatelji prihajajo iz šol, ki izvajajo različne programe šolanja: 14 (23,7 %) je takih, ki izvajajo programe nižjega poklicnega izobraževanja, 31 (52,5 %) jih izvaja srednje poklicno izobraževanje, 43 (72,9 %) srednje strokovno izobraževanje, 27 (45,8 %) poklicno tehniško izobraževanje, 8 (13,6 %) jih izvaja poklicni tečaj in 35 (59,3 %) splošno srednje izobraževanje. 8 (13,6 %) ravnateljev je označilo, da imajo na njihovih šolah še druge programe, od tega v treh primerih maturitetni tečaj, v dveh

primerih višješolske programe in program dijaškega doma, v enem primeru pa različna funkcionalna izobraževanja. Na nekaj več kot četrtini sodelujočih šol (15 primerov) izvajajo programe le na eni stopnji izobraževanja (npr. le srednje splošno izobraževanje), na večini šol pa izvajajo programe različnih stopenj – v povprečju gre za programe treh različnih stopenj ( $M=2,81$ ,  $SD=1,43$ ).

Velikost vključenih šol je zelo raznolika. Število zaposlenih, ki jih vodijo ravnatelji, je v povprečju 66,27 ( $SD=38,29$ ,  $min=24$ ,  $max=310$ ), povprečno število dijakov pa je 640,03 ( $SD=398,80$ ,  $min=165$ ,  $max=3100$ ).

30 (50,8 %) ravnateljev poleg vloge ravnatelja opravlja še pedagoške ure v razredu, 29 (49,2 %) pa je takšnih, ki pedagoških ur v razredu ne opravljajo. 41 (69,5 %) jih ima svojega pomočnika, 18 (30,5 %) pa ne.

## **4. 2 OPIS PRIPOMOČKOV**

Podatke sem pridobila s pomočjo šestih vprašalnikov. Prvi, splošni del je vključeval vprašanja o demografskih značilnostih ravnateljev ter podatke o šolah, ki jih vodijo, spraševala sem jih še o socialni podpori, ki so je deležni s strani različnih oseb v njihovem življenju.

Stresorje na delovnem mestu sem preverjala s pomočjo vprašalnika Kakovost delovnih pogojev. Ta vprašalnik sem oblikovala na osnovi vprašalnika HSE management standards indicator tool, ki sem ga prevedla in priredila v namene raziskave. Za ugotavljanje znakov izgorelosti sem uporabila vprašalnik avtorice Maslach, za spoznavanje osebnostne čvrstosti pa vprašalnik avtorice Kobasa. Oba sta prirejena in objavljena v knjigi Psihodiagnostika osebnosti (Lamovec 1994, 83-134). Osebnostne značilnosti tipa A sem ugotavljala s pomočjo Friedmanovega in Rosemanovega vprašalnika, ki ga je prevedel Sabadin (2003). Sama sem sestavila še lestvico za ugotavljanje potreb po izpopolnjevanju znanj in veščin za ravnatelje.

### **4.2.1 KAKOVOST DELOVNIH POGOJEV**

V namene raziskave sem prevedla in priredila vprašalnik Management Standards Indicator Tool, ki ga objavlja britanska agencija za zdravje in varnost pri delu (HSE).

Z vprašalnikom ugotavljamo stresorje preko šestih lestvic. Prva lestvica ugotavlja delovne zahteve, druga možnost nadzora nad lastnim delom (odločanja), tretja ugotavlja podporo s strani sodelavcev, četrta zajema odnose na delovnem mestu, peta preverja vloge, šesta pa spremembe. Posameznik na petstopenjski lestvici označi, v kolikšni meri trditve veljajo zanj osebno; 1 pomeni nikoli ne velja, 2 redko velja, 3 včasih velja, 4 pogosto velja in 5 vedno velja. Višje število točk na vsaki posamezni lestvici pomeni bolj kakovostne delovne pogoje, medtem ko nižje število točk pomeni slabše delovne pogoje ter kaže na to, da je področje močnejši stresor pri delu.

Cousins, Mackay, Clarke, Kelly, Kelly in McCaig (2004) ugotavljajo visoke koeficiente konsistentnosti lestvic – ti se gibljejo od 0,78 do 0,98. Zanesljivosti lestvic sem preverila tudi sama in ugotovila, da so koeficienti (Cronbachov alfa) naslednji: 0,64 za lestvico vlog; 0,69 za lestvico sprememb; 0,74 za lestvico podpore s strani sodelavcev; 0,76 za lestvico delovnih zahtev; 0,80 za odnose na delovnem mestu in 0,81 za nadzor nad lastnim delom. Zanesljivost je za celotno lestvico (za skupen rezultat ocene stresorjev) 0,88.

#### **4.2.2 THE MASLACH BURNOUT INVENTORY – MBI**

Za ugotavljanje izgorelosti sem uporabila The Maslach Burnout Inventory (MBI, Maslach, Jackson 1979), ki ga je za slovenske razmere priredila Lamovec (1994, 330). Sama sem nekatere postavke dodatno prilagodila terminologiji v šolstvu in ravnateljstvu (besedo »stranke« sem nadomestila z »učitelji, dijaki in/ali starši«). MBI vsebuje tri podlestvice s katerimi merimo tri sestavine izgorelosti (čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in osebno izpolnitev). Sestavljen je iz 22 trditev, pri katerih ocenjujemo pogostost pojavljanja znakov s pomočjo lestvic Likartovega tipa. Pogostost pojavljanja udeleženci ocenjujejo od 1 (nekajkrat ne leto) do 6 (vsak dan), posebej pa lahko označijo 0, če stanja niso nikoli izkusili. Višji rezultat na vsaki podlestvici pomeni višjo stopnjo izgorelosti.

Avtorici (Maslach in Jackson 1979 v Penko 1994) poročata o ustrezni veljavnosti in zanesljivosti vprašalnika. Koeficienti notranje konsistentnosti (Cronbach alfa) za posamezne podlestvice so se gibali od 0,75 do 0,89. Zanesljivost vprašalnika so v metaanalitični študiji (vključili so 45 študij) preverjali Aguayo, Vargas, de la Fuente in

Lozano (2011) in ugotovili, da je ta ustrezna, a nižja od tiste, ki so jo ugotovili avtorji vprašalnika. Poročajo o povprečnih koeficientih zanesljivosti 0,88 za lestvico čustvene izčrpanosti; 0,71 za lestvico depersonalizacije in 0,78 za lestvico osebne izpolnitve. Ob tem poročajo o visoki homogenosti koeficientov. Zanesljivost sem preverila tudi za vzorcu ravnateljcev in ugotovila, da je Cronbachov alfa za lestvico čustvene izčrpanosti 0,89, depersonalizacije 0,72 in osebne izpolnitve 0,82.

#### **4.2.3 VPRAŠALNIK OSEBNOSTNE ČVRSTOSTI**

Za ugotavljanje osebnostne čvrstosti sem uporabila slovenski prevod vprašalnika avtorice Kobasa (1979 v Lamovec 1994, 130). Vprašalnik je sestavljen iz treh podlestv, ki ugotavljajo tri sestavine osebnostne čvrstosti: angažiranost, izzvanost in nadzor nad življenjem. V prvem delu vprašalnika posameznik na štiristopenjski lestvici označi, v kolikšni meri se strinja z vsako od 25 trditev, kjer 1 pomeni nikakor se ne strinjam, 2 delno se strinjam, 3 precej se strinjam in 4 povsem se strinjam. V drugem delu vprašalnika sledi 11 nalog izbirnega tipa. Posameznik vsakič označi eno izmed dveh ponujenih trditev, in sicer izbere tisto, s katero se bolj strinja. Višji rezultat na vsaki podlestvici pomeni višjo osebnostno čvrstost.

Na vzorcu ravnateljcev sem preverila zanesljivost uporabljenih lestvic preko koeficienta Cronbachov alfa in ugotovila, da so ti nizki: za lestvico angažiranosti 0,62, za izzvanost 0,23 in nadzor nad življenjem 0,39. Za celotno lestvico skupaj znaša alfa 0,44. Zaradi nizke zanesljivosti sem izločila lestvici izzvanosti in nadzora nad življenjem. Za nadaljnjo obdelavo sem tako uporabila le rezultate lestvice angažiranosti.

#### **4.2.4 VPRAŠALNIK OSEBNOST TIPA A**

Osebnost tipa A sem ugotavljala z vprašalnikom, ki sta ga v izvorniku sestavila avtorja Friedman in Rosenman (1974) in ga je za slovensko področje priredil Sabadin (v Polajnar in drugi 2003). Sestavljen je iz 24 trditev, udeleženec pa z ocenami od ena do tri označi, v kolikšni meri trditev ustreza njegovemu obnašanju. Z oceno 1 označi trditve, ki nikakor ne ustrezajo njegovemu obnašanju, z oceno tri pa trditve, ki popolnoma ustrezajo njegovemu obnašanju. Z vprašalnikom ugotavljamo štiri dimenzije oziroma štiri vedenjske tendence tipa A osebnosti: tekmovalnost,

življenjsko neuravnovešenost, sovražnost (razdražljivost) in nestrpnost (nujnost). Posamezna vedenjska tendenca tipa A je izražena, če seštevek točk na dimenziji presega 12 točk. Višji rezultat pomeni višjo izraženost posamezne tendence.

Na vzorcu ravnateljev je zanesljivost celotnega vprašalnika relativno visoka ( $\alpha=0,77$ ), medtem ko so koeficienti notranje konsistentnosti za posamezne dimenzije relativno nizki: od 0,35 (življenjska neuravnovešenost), 0,38 (tekmovalnost), 0,50 (nestrpnost) in 0,68 (sovražnost). Glede na to, da se je kot še najbolj zanesljiva pokazala skupna mera vedenjske tendence tipa A, sem v nadaljnje obravnave vključila le rezultate celotne lestvice in ne posameznih podlestvic.

#### **4.2.5 VPRAŠALNIK POTREB PO IZPOPOLNJEVANJU ZNANJ IN VEŠČIN**

V namene raziskave sem sestavila Vprašalnik potreb po izpopolnjevanju znanj in veščin. Sestavljen je iz 13 področij, za katere posameznik na tristopenjski lestvici označi pomembnost za pomoč pri spoprijemanjem z delovnim stresom (1 pomeni sploh ni pomembno, 2 delno pomembno in 3 popolnoma pomembno). V vprašalniku je dodana še opcija drugo, kjer lahko ravnatelji dopišejo še ostala področja izobraževanja, ki jih smatrajo za pomembna.

### **4. 3 OPIS POSTOPKA**

V šolskem letu 2010/11 sem na vse slovenske srednje šole (na elektronski naslov ravnatelja ali v tajništvo) poslala dopis s predstavitvijo svoje raziskave in prošnjo za sodelovanje. Sporočilu je bila pripeta povezava na spletno mesto portala SurveyMonkey, kjer so lahko ravnatelji rešili vprašalnike. Kdor ni želel reševati vprašalnikov preko spleta, je lahko izbiral med dvema možnostma. Elektronskemu sporočilu sem pripela Wordov dokument z vprašalniki, ki so jih lahko elektronsko rešili in mi jih poslali. Zaradi slabega odziva sem kasneje na naslove šol poslala še pisma z vprašalniki in kuverto za vračilo odgovorov na moj naslov.

Ravnatelji so na vprašalnike odgovarjali individualno, po priloženih navodilih, za morebitna vprašanja ali dileme pa sem jim bila na razpolago preko elektronske pošte ali mobilnega telefona. Vprašanj ni bilo, zato predvidevam, da so bila navodila dovolj jasna. Odgovori ravnateljev, ki so reševali spletno anketo, so bili zbrani v bazi na

spletnem portalu, ostale vprašalnike pa sem prejela bodisi na svoj elektronski naslov ali preko navadne pošte. Slednje sem ročno vnesla v SPSS-ovo bazo podatkov.

#### **4. 4 OBDELAVA PODATKOV**

Podatke sem statistično obdelala s pomočjo programov Excel in SPSS. Najprej sem izračunala zanesljivosti uporabljenih vprašalnikov ter ugotavljanih dimenzij. Nato sem izračunala opisne statistike za spremenljivke ter s Kolmogorov-Smirnoff testom preverila, ali razporeditev spremenljivk odstopa od normalne krivulje. Povezanost med intervalnimi ali razmernostnimi spremenljivkami sem ugotavljala s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije. Povezanost med spremenljivkami, katerih razporeditev ni bila unimodalna in vsaj približno simetrična, sem ugotavljala z neparametričnim testom. Za mero povezanosti sem v tem primeru uporabila Kendallov *tau*. Parcialne korelacije sem uporabila z namenom kontroliranja vpliva osebnostnih spremenljivk na odnos med stresorji in izgorelostjo. Da bi ugotovila statistično pomembnost sprememb v korelaciji, sem uporabila *Fischerjevo* z transformacijo korelacijskih koeficientov in nato preverila statistično pomembnost dobljene *z-vrednosti*. Razlike med dvema ali več skupinami sem ugotavljala s pomočjo diskriminantne analize in hi-kvadrat preizkusa. Razlike med aritmetičnima sredinama dveh vzorcev sem ugotavljala s pomočjo statistične pomembnosti *z-vrednosti*.

## 5 REZULTATI

### 5.1 STRES PRI DELU SLOVENSКИH SREDNJEŠOLSKIH RAVNATELJEV

#### 5.1.1 STRESORJI NA DELOVNEM MESTU SREDNJEŠOLSKEGA RAVNATELJA

Tabela 5.1: Opisne statistike za kakovost delovnih pogojev.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	percentil
delovne zahteve	59	2,55	,52	1
nadzor nad delom	59	3,80	,60	90
podpora	59	3,66	,57	25
odnosi na delovnem mestu	59	3,94	,63	65
vloge	59	4,41	,34	90
spremembe	59	3,41	,63	90

Z vprašalnikom sem preverila kakovost delovnih pogojev na šestih področjih, s katerimi se vsakodnevno srečujejo ravnatelji na slovenskih srednjih šolah. V tabeli 5.1 vidimo, da so pogoji dela najboljši z vidika nadzora nad lastnim delom, z vidika vloge, ki jo imajo ravnatelji pa tudi na področju sprememb. Povprečje slovenskih ravnateljev se na vseh teh treh področjih namreč nahaja v zgornjih 10 % ocen glede na raziskavo, ki jo je v Veliki Britaniji na 136 podjetjih izvedla organizacija HSE (2004).



Tabela 5.2: Število ravnateljev (v oklepaju delež ravnateljev) glede na oceno kakovosti delovnih pogojev z upoštevanjem britanskih norm.

	slabi delovni pogoji	zadostni delovni pogoji	ustrezni delovni pogoji	zelo dobri delovni pogoji	skupaj
	<20 percentil	= >20 percentil in < 50 percentil	= >50 percentil in < 80 percentil	= >80 percentil	
delovne zahteve	46 (78 %)	2 (3 %)	6 (10 %)	5 (9 %)	59
nadzor nad delom	11 (19 %)	3 (5 %)	10 (17 %)	35 (59 %)	59
podpora	30 (51 %)	5 (9 %)	0	24 (40 %)	59
odnosi na delovnem mestu	13 (22 %)	7 (12 %)	14 (24 %)	25 (42 %)	59
vloge	17 (29 %)	0	6 (10 %)	36 (61 %)	59
spremembe	13 (22 %)	7 (12 %)	0	39 (66 %)	59

Ravnatelji v povprečju ocenjujejo, da imajo visok nadzor nad delom. V primerjavi z udeleženci britanske raziskave (HSE 2004) je njihova možnost odločanja izjemno visoka (povprečje umestimo v zgornjih 10 % rezultatov). Jasnejšo sliko o kakovosti delovnih razmer dobimo, če pregledamo individualne rezultate (tabela 5.2). Skoraj tri petine ravnateljev poroča o zelo dobrih delovnih razmerah z vidika nadzora nad lastnim delom, saj se njihov rezultat lahko umesti v najvišjih 20 % rezultatov britanske raziskave. O dobrih pogojih na tem področju poroča še dodatnih 17 % ravnateljev, kar pomeni, da ima nadpovprečen nadzor nad delom več kot tri četrtine slovenskih srednješolskih ravnateljev. Omenila bi, da vendarle obstajajo ravnatelji, ki imajo občutek, da nimajo možnosti nadzirati lastno delo. Pod 20. percentil rezultatov britanske raziskave lahko umestimo skoraj petino slovenskih ravnateljev. V primeru 11 ravnateljev so po priporočilih HSE (2004) potrebni takojšnji ukrepi za izboljšanje nadzora nad delom.

Ravnatelji svojo vlogo v povprečju ocenjujejo kot jasno. Če povprečno oceno primerjamo z normami (HSE, 2004), ugotovimo, da so pogoji dela z vidika vloge ravnatelja zelo kakovostni (povprečje umestimo v zgornjih 10 % rezultatov). Ob pregledu individualnih rezultatov vidimo, da (glede na britanske norme) 71 % naših udeležencev poroča o nadpovprečno jasni vlogi. Ugotovimo še, da je nekaj manj kot tretjina ravnateljev takih, ki padejo v spodnjih 20 % rezultatov britanske raziskave. 17 sodelujočih ravnateljev torej svojo vlogo dojema kot nejasno in bi potrebovali ukrepe za boljše razumevanje odgovornosti, obveznosti in pričakovanj, ki jih imajo drugi do njih.

Kot ustrezne in kakovostne pogoje dela lahko smatramo še spremembe. Ravnatelji v povprečju ocenjujejo, da imajo določen (srednje močan, če gledamo na povprečje 3,41 z vidika najmanjše možne ocene 1 in najvišje možne ocene 5) vpliv na spremembe, ki se dogajajo. Če njihove odgovore primerjamo z normami, vidimo, da področje sprememb ocenjujejo kot izjemno visoko in lahko s tega vidika spremembe jemljemo kot področje, ki je kakovostno (povprečje umestimo v zgornjih 10 % rezultatov). Iz individualnih rezultatov ugotovimo, da kar dve tretjini sodelujočih ravnateljev poročata o zelo dobrem sprejemanju, razumevanju in občutku, da lahko vplivajo na spremembe, ki se v šolstvu dogajajo. Po drugi strani pa je tu še ostala tretjina, ki ocenjuje to področje delovnih pogojev kot podpovprečno glede na britansko raziskavo. Nekaj več kot petina je takšnih ravnateljev, ki področje sprememb označuje kot zelo slabo (umestimo jih lahko v spodnjih 20 % britanskih rezultatov). Teh 13 ravnateljev ima občutek, da se o spremembah z njimi le malo posvetujejo in da sprememb ne razumejo dovolj.

Kot dobre ocenjujejo odnose na delovnem mestu, saj v povprečju poročajo, da so redko tarča neprijaznosti in grobega vedenja ostalih. Ob upoštevanju britanskih norm vidimo, da je področje odnosov ustrezno, vendar bi bile še možne izboljšave. Povprečna ocena, ki so jo na tem področju dali ravnatelji, spada med 35 % najvišjih ocen. Individualni rezultati kažejo, da dve tretjini sodelujočih ravnateljev odnose na delovnem mestu ocenjujeta kot nadpovprečne (glede na britanske norme). Izmed tretjine ravnateljev, ki odnose ocenjujejo kot podpovprečne, je dobra petina takih, ki jih ocenjujejo kot slabe (rezultat pod 20 percentilom). Teh 13 ravnateljev dela v pogojih, ki bi po priporočilih HSE nujno zahtevali ukrepe za izboljšanje odnosov.

Dve področji delovnih pogojev, ki smo jih ugotavljali z vprašalnikom, lahko v povprečju smatramo kot manj ustrezni. Področje, kjer so glede na povprečno oceno ravnateljev potrebne spremembe, je podpora s strani sodelavcev. Ravnatelji v povprečju ocenjujejo, da včasih do pogosto čutijo podporo s strani sodelavcev. Vidimo pa, da spada povprečje ravnateljev na 25. percentil, kar pomeni, da bi ta rezultat preseгло 85 % rezultatov udeleženi v britanski raziskavi. Odnose ravnateljev na delovnem mestu lahko smatramo kot podpovprečno kakovosten vidik njihovega dela. Individualni rezultati nam razkrijejo močno polariziranost odgovorov. Kar 60 % ravnateljev v naši raziskavi je ocenilo podporo s strani svojih sodelavcev kot podpovprečno, od tega več kot polovica tako slabo, da pade v spodnjih 20 % rezultatov britanske raziskave. Po drugi strani ugotovimo, da 40 % sodelujočih ravnateljev ocenjuje, da dobivajo veliko podpore sodelavcev in je za njih ta vidik dela zelo kakovosten (v zgornjih 20 % britanskih rezultatov).

Izjemno slabe pogoje dela ravnateljev ugotovimo na področju delovnih zahtev. Glede na norme so delovne obremenitve slovenskih ravnateljev izjemno hude, saj pade povprečje njihovih ocen v najnižji - prvi percentil. To pomeni, da kar 99 % sodelujočih v britanski raziskavi ocenjuje svoje delo z vidika delovnih zahtev kot ugodnejše. Individualni rezultati kažejo na to, da se v najnižjem rangi (v spodnjih 20 %) nahaja več kot tri četrtine sodelujočih ravnateljev. Le nekaj manj kot petina sodelujočih ocenjuje delovne zahteve kot ustrezne (njihov rezultat je nadpovprečen).

### 5.1.2 IZGORELOST MED SLOVENSKIMI SREDNJEŠOLSKIMI RAVNATELJI

Tabela 5.3: Opisne statistike za dimenzije izgorelosti.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
čustvena izčrpanost	56	17,05	9,52
depersonalizacija	56	4,82	4,02
osebna izpolnitev	56	34,62	6,63

Na podlagi rezultatov vprašalnika izgorelosti (MBI) ugotavljam, da ravnatelji v povprečju ne kažejo izrazitih znakov izgorelosti. Če povprečje primerjamo z normami, ki so predstavljene v tabeli 9.4 v prilogi (Maslach in Jackson 1986 v Pastore in Kuga 1993), lahko rečemo, da je izgorelost ravnateljev nizka na področju depersonalizacije in srednje izražena na dimenzijah čustvene izčrpanosti in osebne izpolnitve.

Tabela 5.4: Število ravnateljev (v oklepaju delež ravnateljev) z različno močno izraženostjo izgorelosti na posamezni dimenziji glede na norme.

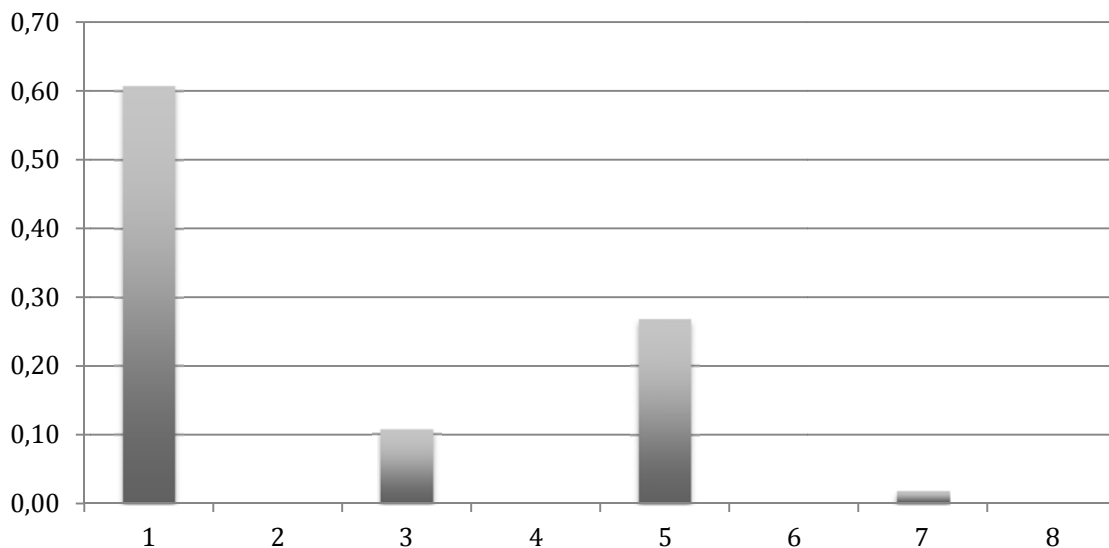
	čustvena izčrpanost	depersonalizacija	osebna izpolnitev
Nizka izgorelost	28 (50 %)	41 (73 %)	17 (30 %)
Srednja izgorelost	17 (30 %)	11 (20 %)	25 (45 %)
Visoka izgorelost	11 (20 %)	4 (7 %)	14 (25 %)
skupaj	56	56	56

Norme, ki sem jih upoštevala pri razvrstitvi ravnateljev v kategorije izgorelosti, sta oblikovali Maslach in Jackson (1986 v Pastore in Kuga 1993). Ob pregledu individualnih rezultatov izgorelosti (tabela 5.4) ugotovimo, da za slabe tri četrtine sodelujočih ravnateljev veljajo skrbnost v osebnih odnosih in primerna občutljivost za probleme učencev, staršev in učiteljev, medtem ko za ostalo četrtino to ne velja. Petina ravnateljev simptome depersonalizacije občuti v srednji meri, medtem ko jih nekaj (natančneje 4 ravnatelji) doživlja visoko depersonalizacijo.

Čustvena izčrpanost ravnateljev je v povprečju srednje izražena. Ob pregledu individualnih rezultatov ugotovimo, da polovica ravnateljev izkazuje nizko čustveno izčrpanost. Za drugo polovico ravnateljev lahko rečemo, da znake izgorelosti v obliki čustvene izčrpanosti že doživljajo v večji meri: slaba tretjina je takih, ki jih občuti v srednji meri, medtem ko četrtina že močno občuti znake čustvene izčrpanosti.

Še najmanj ugodni so rezultati o izgorelosti ravnateljev na področju osebne izpolnitve. Povprečje se tudi tu giblje v območju srednje izražene izgorelosti, vendar ob pregledu individualnih rezultatov ugotovimo, da le slaba tretjina ravnateljev čuti visoko osebno izpolnitev. Nekaj manj kot polovica ravnateljev doživlja znižano osebno izpolnitev, ki kaže na srednjo izgorelost, kar četrtnina pa ima toliko znižana občutja osebne izpolnitve, da lahko rečemo, da je njihova izgorelost visoka.

Slika 5.1: Delež ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po osemstopenjskem modelu Golembiewskega in Munzenriderja.

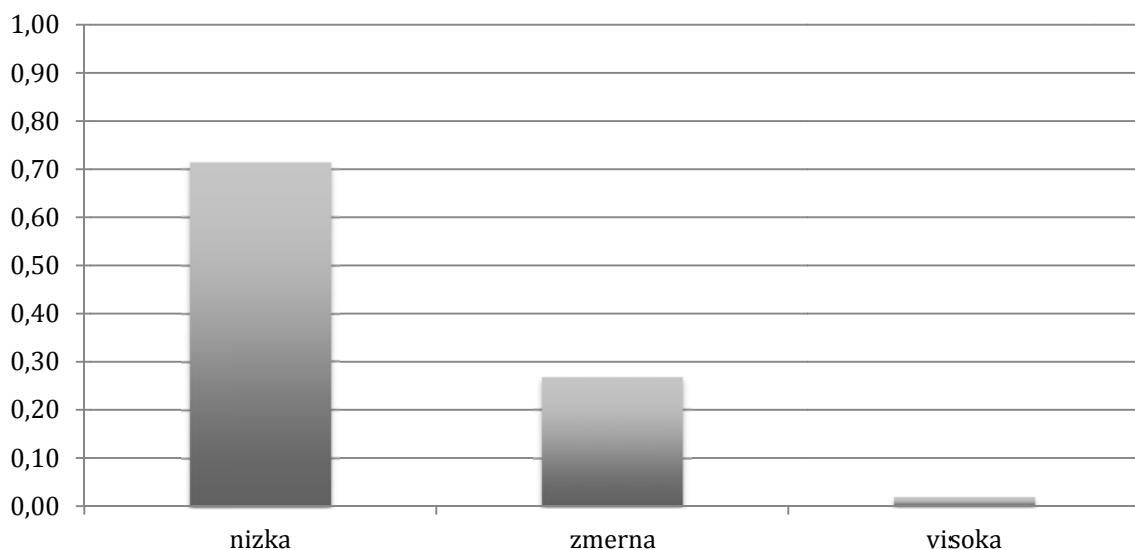


V poglavju 1.3.3.2 sem predstavila osemfazni model, ki sta ga sestavila Golembiewski in Munzenrider (1988). Ravnatelje sem glede na njihove rezultate umestila na posamezno stopnjo, in sicer tako, da sem upoštevala meje, kot sta jih navedla avtorja modela. Na Sliki 5.1 vidimo, da se večina sodelujočih ravnateljev (takšnih je 34, kar pomeni skoraj 62 odstotkov) nahaja v prvi fazi izgorelosti, za katero so značilni nizka čustvena izčrpanost, nizka depersonalizacija in visok občutek osebne izpolnitve. Vidimo, da je 15 takih ravnateljev (0,268), ki ob nizki depersonalizaciji in visokem občutku osebne izpolnitve občutijo močno čustveno izčrpanost. Po pogostosti sledi tretja faza, za katero sta značilni nizka čustvena izčrpanost in nizka depersonalizacija, a znižan nivo osebne izpolnitve. Na tej stopnji

se nahaja šest sodelujočih ravnateljev (0,107). En ravnatelj se uvrsti v sedmo stopnjo, saj doživlja visoko čustveno izčrpanost in znižano osebno izpolnitev.

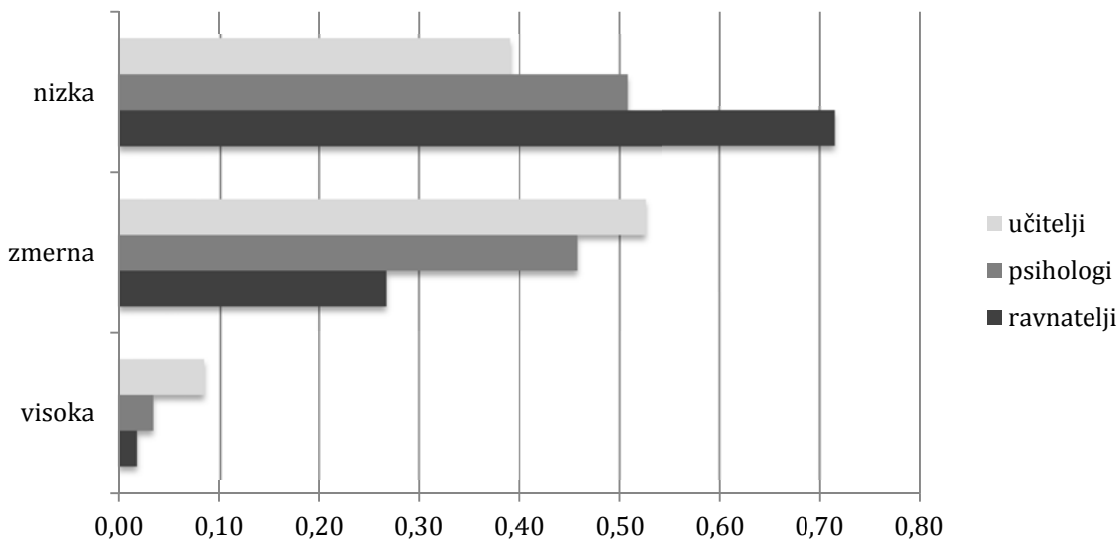
V primeru manjšega števila udeležencev v raziskavi Cahoon in Rowney (v Wolpin, Burke in Greenglass 1990) priporočata razvrstitev udeležencev v tri skupine. Razvrstitev v tri skupine dobimo s pomočjo razvrstitve v faze po osemstopenjskem modelu. Rezultate faze I, II in III združimo ter dobimo nizko stopnjo izgorelosti (tem udeležencem bom dodala še neumeščene ravnatelje). Zmerna stopnja izgorelosti združuje fazi IV in V, visoka stopnja pa združuje faze VI, VII in VIII osemfaznega modela.

Slika 5.2: Delež ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po tristopenjskem modelu.



Na Sliki 5.2 vidimo, da se večina sodelujočih ravnateljev uvršča na najnižjo stopnjo izražene izgorelosti (takih je 40 ravnateljev). Na zmerno stopnjo izgorelosti uvrstimo 15 ravnateljev (0,27). Najmanj sodelujočih se uvršča v skupino z visoko stopnjo izgorelosti – takšen je le 1 ravnatelj.

Slika 5.3: Deleži slovenskih učiteljev, šolskih psihologov in ravnateljev s posamezno stopnjo izgorelosti po tristopenjskem modelu.



Delež ravnateljev s posameznimi stopnjami izgorelosti glede na pogostost sem primerjala z deleži učiteljev (Demšar 2003) in šolskih psihologov (Perčič 2004). Na Sliki 5.3 vidimo, da se v primerjavi z učitelji in šolskimi psihologi največ ravnateljev uvršča na nizko stopnjo izgorelosti, medtem ko je ravnateljev z zmerno stopnjo izgorelosti najmanj. Visoko stopnjo izgorelosti doživlja zelo majhen delež zaposlenih v primerjanih poklicih. Med posamezniki z visoko stopnjo izgorelosti najdemo najnižji delež srednješolskih ravnateljev, nekoliko več je šolskih psihologov, največji delež pa je med visoko izgorelimi učiteljev. S primerjavo frekvenc sem ugotovila, da so razlike statistično pomembne ( $\chi^2=21$ ,  $df=4$ ,  $p=0,0003$ ).

## 5.2 POVEZAVE STRESORJEV, DEMOGRAFSKIH TER OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO

### 5.2.1 POVEZAVE STRESORJEV Z IZGORELOSTJO

Korelacija med skupnima merama stresorjev in izgorelosti znaša  $r=-,568^{**}$  ( $p=,0000$ ). Srednja negativna korelacija pomeni, da se z boljšimi delovnimi pogoji (manj stresorjev) povezuje nižja izgorelost. Seveda me je zanimalo, kateri izmed vključenih stresorjev se najmočneje povezujejo s posameznimi dimenzijami izgorelosti.

Tabela 5.5: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med stresorji in dimenzijami izgorelosti.

	čustvena izčrpanost	depersonalizacija	osebna izpolnitev
delovne zahteve	<b>-,542<sup>**</sup></b>	-,100	,140
nadzor nad delom	<b>-,340<sup>*</sup></b>	-,119	<b>,300<sup>*</sup></b>
podpora sodelavcev	<b>-,320<sup>*</sup></b>	<b>-,299<sup>*</sup></b>	<b>,478<sup>**</sup></b>
odnosi	<b>-,283<sup>** a</sup></b>	-,161 <sup>a</sup>	,243 <sup>a</sup>
vloge	-,179	-,256	<b>,302<sup>*</sup></b>
spremembe	-,253	<b>-,326<sup>*</sup></b>	<b>,372<sup>**</sup></b>

Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja

\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja

<sup>a</sup> Kendallov tau kot koeficient korelacije

Tabela 5.5 razkriva nekatere statistično pomembne povezave med stresorji in izgorelostjo. Vidimo, da se vsak izmed omenjenih stresorjev povezuje z vsaj eno dimenzijo izgorelosti. Najmočnejšo povezavo (gre za zmerno negativno povezanost) ugotovimo med delovnimi zahtevami in čustveno izčrpanostjo. Povezava pomeni, da



ravnatelji, ki ocenjujejo delovne zahteve kot slabše, pogosteje doživljajo čustveno izčrpanost. Nadzor nad delom se nizko negativno povezuje s čustveno izčrpanostjo in nizko pozitivno z osebno izpolnitvijo. Ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo dober nadzor nad lastnim delom, redkeje doživljajo čustveno izčrpanost ter so pogosteje osebno izpolnjeni ob svojem delu.

Stresor, ki se statistično pomembno povezuje z vsemi tremi dimenzijami izgorelosti, je podpora sodelavcev. Podpora sodelavcev se nizko negativno povezuje s čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo ter zmerno pozitivno z osebno izpolnitvijo. Ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo višjo podporo s strani sodelavcev, doživljajo nižjo čustveno izčrpanost, nižjo depersonalizacijo in višjo osebno izpolnitev.

Najnižjo še statistično pomembno povezavo ugotovimo med odnosi na delovnem mestu in čustveno izčrpanostjo (gre za nizko negativno povezanost). Ravnatelji, ki ocenjujejo odnose na delovnem mestu kot slabše, se pogosteje počutijo čustveno izčrpane.

Vloge se nizko pozitivno povezujejo z osebno izpolnitvijo, kar pomeni, da ravnatelji, ki ocenjujejo svoje vloge kot jasnejše, pogosteje doživljajo osebno izpolnitev.

Spremembe na delovnem mestu se nizko negativno povezujejo z depersonalizacijo in nizko pozitivno z osebno izpolnitvijo. Ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo višji vpliv na spremembe, so redkeje čustveno izčrpani in pogosteje doživljajo osebno izpolnitev.

## 5.2.2 POVEZAVE DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO

Tabela 5.6: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med demografskimi spremenljivkami in dimenzijami izgorelosti.

	čustvena izčrpanost	depersonalizacija	osebna izpolnitev	skupna izgorelost
starost	,028	-,230	,009	-,055
delovna doba	,050	-,225	,032	-,024
leta ravnateljstva	,006	-,076	-,100	,126
delovna doba v šolstvu	,064	-,153	,141	-,004

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\* statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

V tabeli 5.6 vidimo, da se nobena od vključenih demografskih spremenljivk ne povezuje statistično pomembno z izgorelostjo.

Tabela 5.7: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po spolu glede na izraženost dimenzij izgorelosti.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	,115	100,0	100,0	,321

Test funkcije	Wilksova $\lambda$	$\chi^2$	df	p
1	,897	5,599	3	,133

Višina lastne vrednosti nam pove, kako dobra je diskriminantna funkcija (višja kot je vrednost, boljše funkcija diskriminira med skupinama). Vidimo, da je delež pojasnjene variance zelo nizek (le 11,5%). Funkcija torej slabo diskriminira med moškimi in ženskami, o čemer priča tudi neznatna kanonična korelacija.

Vidimo, da razlike med moškimi in ženskami niso statistično pomembne. Prav tako ne moremo dobro razlikovati (napovedovati članstva glede na spol) na podlagi izgorelosti.

Tabela 5.8: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po kriteriju, ali imajo otroke ali ne, glede na izraženost dimenzij izgorelosti.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	,056 <sup>a</sup>	100,0	100,0	,230

Test funkcije	Wilksova $\lambda$	$\chi^2$	df	p
1	,947	2,796	3	,424

Vidimo, da je delež pojasnjene variance izjemno nizek (le 5,6%). Nizka lastna vrednost nam torej pove, da funkcija slabo diskriminira med ravnateljci z in brez otrok. Isto lahko ugotovimo tudi, če pogledamo kanonično korelacijo, saj je ta nizka.

Vidimo, da razlike med ravnateljci, ki imajo otroke, in tistimi, ki jih nimajo, niso statistično pomembne. Prav tako ne moremo dobro razlikovati (napovedovati članstva v skupinami z otroki in brez) na podlagi izgorelosti.

Tabela 5.9: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po zakonskem stanu glede na izraženost dimenzij izgorelosti.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	,052	77,9	77,9	,222
2	,015	22,1	100,0	,121

Test funkcije	Wilksova $\lambda$	$\chi^2$	df	p
1 do 2	,937	3,404	6	,757
2	,985	,764	2	,682

Delež pojasnjene variance je izjemno nizek (le 5,2%). Nizka lastna vrednost nam torej pove, da funkcija slabo diskriminira med ravnatelji glede na njihov zakonski stan. Isto lahko ugotovimo tudi, če pogledamo kanonično korelacijo, saj je ta neznatna do nizka. Vidimo, da razlike med samskimi, poročenimi (ali v izvenzakonski zvezi) in ločenimi ravnatelji niso statistično pomembne. Očitno ne moremo dobro razlikovati med ravnatelji z različnim stanom na podlagi izgorelosti.

### 5.2.3 POVEZAVE OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK S STRESORJI IN Z IZGORELOSTJO

Tabela 5.10: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med osebnostnimi spremenljivkami in stresorji.

	Osebnostna čvrstost: angažiranost	tip A
delovne zahteve	<b>-,287*</b>	<b>-,539**</b>
nadzor nad delom	<b>-,333*</b>	-,093
podpora sodelavcev	<b>-,550**</b>	-,125
odnosi	-,177 <sup>a</sup>	<b>-,214*<sup>a</sup></b>
vloge	-,169	,037
spremembe	-,247	-,234

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

*<sup>a</sup> Kendallov tau kot koeficient korelacije*

V tabeli 5.10 vidimo, da angažiranost kot sestavina osebnostne čvrstosti kot tudi značilnosti tipa A osebnosti korelirata s stresorji na delovnem mestu. Angažiranost je lastnost, ki se statistično pomembno povezuje z več stresorji. Zmerno negativno se povezuje s podporo sodelavcev ter nizko negativno z nadzorom nad delom in delovnimi zahtevami. To pomeni, da se višja angažiranost pri ravnateljih povezuje s slabšo oceno podpore s strani sodelavcev, slabšim občutkom nadzora nad lastnim delom in oceno, da so zahteve na delovnem mestu previsoke. Značilnosti tipa A se zmerno negativno povezujejo z delovnimi zahtevami in nizko negativno z odnosi, kar pomeni, da ravnatelji, ki so visoko tekmovalni, ambiciozni, v stalni bitki s časom in ki veliko energije vlagajo v delo, ocenjujejo delovne zahteve kot previsoke ter odnose s sodelavci kot slabše.

Tabela 5.11: Pearsonovi koeficienti korelacije kot mera povezanosti med osebnostnimi spremenljivkami in dimenzijami izgorelosti.

	čustvena izčrpanost	depersonalizacija	osebna izpolnitev	skupna izgorelost
osebnostna čvrstost: angažiranost	<b>,408*</b>	<b>,298*</b>	-,164	<b>,376**</b>
tip A osebnosti	<b>,340*</b>	,074	-,031	,154

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

V tabeli 5.11 vidimo, da se obe vključeni osebnostni značilnosti statistično pomembno povezuje z izgorelostjo. Angažiranost se zmerno pozitivno povezuje s čustveno izčrpanostjo in nizko pozitivno z depersonalizacijo, hkrati pa ugotavljam še nizko pozitivno povezanost angažiranosti s skupno mero izgorelosti. Velja torej, da posamezniki, ki so visoko angažirani in se nalog lotevajo z veliko vneme in energije, pogosteje doživljajo čustveno izčrpanost pa tudi depersonalizacijo ali v splošnem pogostejšo izgorelost.

Osebnost tipa A se nizko pozitivno povezuje z čustveno izčrpanostjo. Ravnatelji, ki so visoko tekmovalni, v stalni bitki s časom, živijo neuravnoteženo življenje in si postavljajo zelo visoke cilje, so pogosteje čustveno izčrpani.

## 5.2.4 POVEZAVE STRESORJEV Z IZGORELOSTJO OB KONTROLI OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK

Tabela 5.12: Primerjava korelacij med stresorji in čustveno izčrpanostjo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.

	Čustvena izčrpanost		
		ob kontroli značilnosti tipa A	ob kontroli angažiranosti
delovne zahteve	<b>-,542**</b>	<b>-,436**</b>	<b>-,497**</b>
nadzor nad delom	<b>-,340*</b>	<b>-,311*</b>	-,237
podpora sodelavcev	<b>-,320*</b>	-,260	-,124
odnosi	<b>-,283**<sup>a</sup></b>	<b>-,360**</b>	<b>-,302*</b>
vloge	-,179	-,182	-,131
spremembe	-,253	-,144	-,174

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

Če primerjamo korelacije v tabeli 5.12, vidimo, da se večina teh nekoliko spremeni (predvsem gre za rahle upade; z izjemo korelacij odnosov s čustveno izčrpanostjo, ki nekoliko porastejo), če kontroliramo vpliv osebnostnih spremenljivk na odnos med stresorji in čustveno izčrpanostjo, vendar nobena izmed teh razlik ni statistično pomembna.

Tabela 5.13: Primerjava korelacij med stresorji in depersonalizacijo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.

		Depersonalizacija	
		ob kontroli značilnosti tipa A	ob kontroli angažiranosti
delovne zahteve	-,100	-,077	-,065
nadzor nad delom	-,119	-,109	-,013
podpora sodelavcev	<b>-,299*</b>	-,264	-,170
odnosi	-,161 <sup>a</sup>	<b>-,343*</b>	<b>-,295*</b>
vloge	-,256	-,239	-,183
spremembe	<b>-,326*</b>	-,275	-,257

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

Pregled korelacij stresorjev z depersonalizacijo ob kontroli osebnostnih spremenljivk v tabeli 5.13 nakazuje podobno kot smo ugotovili iz tabele 5.12. Gre za manjše spremembe – opazimo rahle upade korelacij ob kontroli vpliva osebnostnih spremenljivk na odnos med stresorji in depersonalizacijo. Znova so izjema korelacije odnosov z depersonalizacijo, ki nekoliko porastejo. Ponovno so te razlike premajhne in nobena izmed njih ne doseže praga statistične pomembnosti.



Tabela 5.14: Primerjava korelacij med stresorji in osebno izpolnitvijo, s parcialnimi korelacijami med tema spremenljivkama ob kontroli osebnosti tipa A in angažiranosti.

		Osebna izpolnitev	
		ob kontroli značilnosti tipa A	ob kontroli angažiranosti
delovne zahteve	,140	,127	,115
nadzor nad delom	<b>,300*</b>	<b>,292*</b>	,262
podpora sodelavcev	<b>,478**</b>	<b>,455**</b>	<b>,473**</b>
odnosi	,243 <sup>a</sup>	<b>,278*</b>	,257
vloge	<b>,302*</b>	<b>,293*</b>	<b>,278*</b>
spremembe	<b>,372**</b>	<b>,339*</b>	<b>,344*</b>

*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

Korelacije stresorjev z osebno izpolnitvijo se ob kontroli osebnostnih spremenljivk pomembno ne spremenijo (tabela 5.14). Ugotovimo rahle upade korelacij ob kontroli vpliva osebnostnih spremenljivk na odnos med stresorji in osebno izpolnitvijo, le korelacija osebne izpolnitve z odnosi na delovnem mestu pa rahlo porastejo. Nobena izmed sprememb ne doseže praga statistične pomembnosti.

### 5.3 RAZLIKE V IZGORELOSTI RAVNATELJEV GLEDE NA KARAKTERISTIKE ŠOLE

Tabela 5.15: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po kraju šole glede na izraženost dimenzij izgorelosti.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	,038	87,1	87,1	,191
2	,006	12,9	100,0	,075

Test funkcije	Wilksova $\lambda$	$\chi^2$	df	p
1 do 2	,958	2,187	6	,902
2	,994	,287	2	,866

Nizke lastne vrednosti pričajo o tem, da funkciji slabo diskriminirata med skupinami ravnateljev glede na kraj šole. Deleži pojasnjene variance med različnimi skupinami so namreč izjemno nizki. Isto lahko ugotovimo tudi, če pogledamo kanonične korelacije, saj so te neznatne. Vidimo, da razlike med tistimi, ki poučujejo na šoli v večjem mestu, srednje velikem mestu in v manjšem mestu, niso statistično pomembne. Očitno ne moremo dobro razlikovati med ravnatelji, ki delujejo na šolah v različno velikih mestih, na podlagi izgorelosti. Podobno ugotovim s hi-kvadrat preizkusom (glej tabelo 9.5 v prilogi), ki pokaže, da se ravnatelji, ki svoje delo opravljajo v šolah v različno velikih slovenskih mestih, med seboj bistveno ne razlikujejo v izgorelosti ( $\chi^2=0,115$ ,  $df=2$ ,  $p=0,944$ ).

Tabela 5.16: Povzetek diskriminantne analize razvrščanja po področjih Slovenije glede na izraženost dimenzij izgorelosti.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	,122	63,6	63,6	,330
2	,057	29,7	93,3	,233
3	,013	6,7	100,0	,113

Test funkcije	Wilksova $\lambda$	$\chi^2$	df	p
1 do 3	,832	9,471	9	,395
2 do 3	,934	3,527	4	,474
3	,987	,664	1	,415

Nizke lastne vrednosti nam povedo, da funkcije slabo diskriminirajo med ravnatelji glede šole iz različnih področij Slovenije. Če pogledamo še kanonične korelacije, vidimo, da so nizke. Razlike v izgorelosti med ravnatelji iz šol v severovzhodni Sloveniji (vključuje pomursko, podravsko, koroško, zasavsko in savinjsko regijo) v primerjavi z jugovzhodno Slovenijo (združuje posavsko regijo z JV Slovenijo), severozahodno (združeni osrednjeslovenska in gorenjska regija) ter jugozahodno Slovenijo (združene notranjsko-kraška, obalno-kraška in goriška regija) niso bistvene. Očitno ne moremo dobro razlikovati med ravnatelji, ki delujejo na šolah v različnih področjih Slovenije, na podlagi izgorelosti. Do enake ugotovitve pridemo preko hi-kvadrat testa (glej tabelo 9.6 v prilogi), ki nakazuje, da ni razlik v izgorelosti med ravnatelji iz različnih območij Slovenije ( $\chi^2=4,776$ ,  $df=3$ ,  $p=0,189$ ).

Tabela 5.17: Povzetki izračunov hi-kvadrat testov za ugotavljanje razlik v izgorelosti ravnateljev na šolah z ali brez različnih izobraževalnih programov.

<i>PROGRAMI</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
<i>Nižje poklicno izobraževanje</i>	2,413	1	0,200
<i>Srednje poklicno izobraževanje</i>	0,095	1	0,793
<i>Srednje strokovno in tehniško izobraževanje</i>	0,389	1	0,756
<i>Poklicno tehniško izobraževanje</i>	0,151	1	0,789
<i>Poklicni tečaj</i>	2,667	1	0,219
<i>Splošno srednje izobraževanje</i>	0,394	1	0,590

Izračun hi-kvadrat testa pokaže, da ni pomembnih razlik v izgorelosti med ravnatelji, ki delajo na šolah z ali brez programi s posameznih stopenj izobraževanja. Kljub temu, da razlike niso statistično pomembne, bi opozorila na trend, ki ga lahko opazimo na nivoju nižjega poklicnega izobraževanja. V našem vzorcu je na šolah s programi NPI precej več ravnateljev z višjo stopnjo izgorelosti kot tistih z nižjo, medtem ko je na šolah, ki nimajo nižjega poklicnega izobraževanja, približno enako ravnateljev z višjo kot z nižjo izgorelostjo (glej tabelo 9.7 v prilogi).

Tabela 5.18: Povzetki izračunov hi-kvadrat testov za ugotavljanje razlik v izgorelosti ravnateljev z ali brez pomočnika in pa tistih, ki opravljajo pedagoške ure v primerjavi s tistimi, ki jih ne.

<i>DRUGE ZNAČILNOSTI</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>
<i>Pomočnik ravnatelja</i>	0,028	1	1,000
<i>Pedagoške ure</i>	0,292	1	0,787

Tudi glede na druge značilnosti dela, kot so pomočnik ravnatelja in opravljanje pedagoških ur v razredu, vidimo, da ne moremo govoriti o pomembnih razlikah v izgorelosti.

Tabela 5.19: Pearsonovi koeficienti korelacije med značilnostmi dela ravnateljev in izgorelostjo.

	izgorelost
število nivojev programov	-,018
število zaposlenih	-,162
število dijakov	-,133
število programov	-,003

Iz tabele 5.19 vidimo, da ni pomembnih povezav med izgorelostjo in številom nivojev programov ali s številom posameznih programov, ki jih na šoli izvajajo, prav tako ne s številom dijakov ali zaposlenih na šoli.

## 5.4 ODNOS MED OBLIKAMI SOCIALNE PODPORE, STRESORJI IN IZGORELOSTJO

Tabela 5.20: Korelacije med stresorji in izgorelostjo ob nižji in ob višji socialni podpori s strani različnih virov te podpore.

vrsta socialne podpore	r (med stresorji in izgorelostjo)		z razlik
	ob nižji socialni podpori	ob višji socialni podpori	
S strani sodelavcev	-,450* (N=25)	-,652** (N=30)	1,0238
S strani prijateljev	-,423* (N=23)	-,719** (N=32)	1,5627
S strani družine	-,548** (N=25)	-,662** (N=28)	0,6186
Skupna podpora	-,472* (N=23)	-,658** (N=32)	0,9517

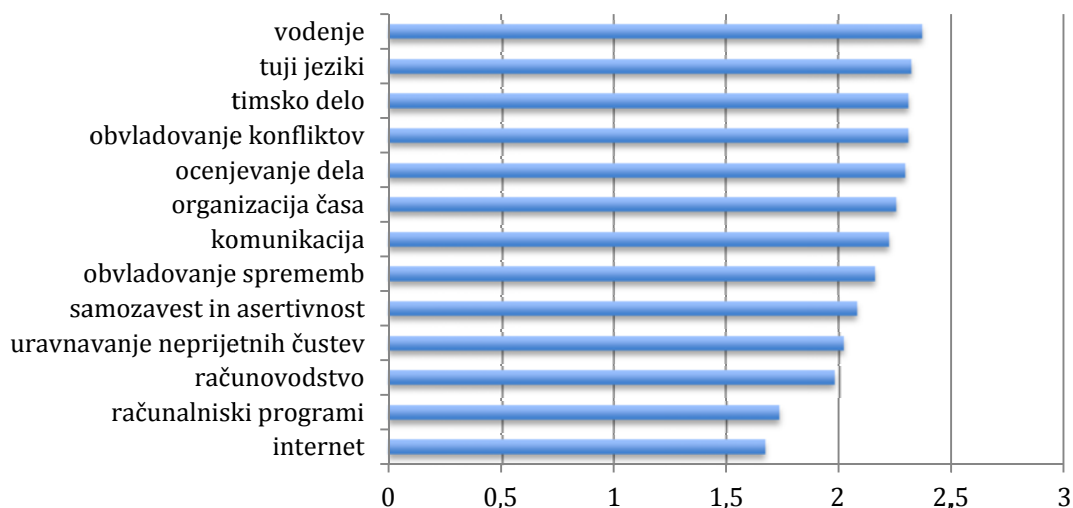
*Opombe: \* statistično pomembno na nivoju 5% tveganja*

*\*\*statistično pomembno na nivoju 1% tveganja*

V tabeli 5.20 vidimo, da izračunane razlike v korelacijah ob nižji in višji socialni podpori ne dosežejo praga statistične pomembnosti, torej jih ni upravičeno komentirati kot takšne. Vendarle se mi zdi zanimiv trend, ki se nakazuje, saj je v nasprotju s predpostavkami, ki sem jih oblikovala. Vidimo namreč, da so korelacije med stresorji in izgorelostjo nižje pri posameznikih z nižjo socialno podporo, ne glede na vir, in višje pri tistih, ki poročajo o višji socialni podpori.

## 5.5 POTREBE RAVNATELJEV PO IZOBRAŽEVANJU

Slika 5.4: Povprečne ocene potreb po izobraževanju na posameznih področjih kot podpora pri soočanju s stresom.



Slika 5.4 nam razkrije, katera področja izobraževanja so ravnatelji ocenili kot najbolj potrebna za to, da bi se sami lažje spoprijemali s stresom. Področje so lahko ocenili z ocenami od 1 do 3. Vidimo, da ravnatelji čutijo največjo potrebo po izobraževanju na področju vodenja, temu pa sledi potreba po učenju tujih jezikov. Med najpomembnejšimi področji izobraževanja se nahajajo področja, ki pokrivajo menedžerska znanja in veščine: timsko delo, obvladovanje konfliktov, ocenjevanje dela, organizacija časa, komunikacija pa tudi obvladovanje sprememb. Kot srednje potrebna so ocenili tudi izobraževanja, ki ciljajo na razvoj osebnosti posameznika; to sta področji samozavesti in asertivnosti ter strategije uravnavanja neprijetnih čustev. Kot najmanj potrebna in koristna so ocenili področja računovodstvo, računalniški programi in internet.

## **6 RAZPRAVA**

### **6.1 STRES PRI DELU SLOVENSКИH SREDNJEŠOLSKIH RAVNATELJEV**

#### **6.1.1 STRESORJI NA DELOVNEM MESTU SREDNJEŠOLSKEGA RAVNATELJA**

Človekova zmožnost prilagajanja na obremenitve se včasih zdi brezmejna. Naš organizem zmore prenesti mnoge pritiske. Stres je stalnica našega življenja. V majhni ali zmerni meri pomeni popestritev, možnost za osebnostno rast in samozavest ob uspešnem soočanju z izzivi. V primeru, da so obremenitve močne, pogoste ali nerazrešljive, pa se pojavijo negativni znaki in posledice za človeka.

Delovno mesto je lahko vir različnih stresorjev. Nekateri poklici veljajo za še posebej stresne – delo z ljudmi je eno tistih, ki spada v to kategorijo. Rezultat močnih obremenitev in splet izrazitih znakov psihološke napetosti je izgorelost.

Delovno mesto ravnatelja združuje raznolike naloge tako s pedagoškega področja kot tudi s področja vodenja in upravljanja. V magistrski nalogi želim raziskati stres in izgorelost slovenskih srednješolskih ravnateljev, zato sem si postavila šest ciljev. Prvi cilj je ugotoviti najpogostejše stresorje na delovnem mestu ravnatelja in podrobneje proučiti izraženost izgorelosti ravnateljev. V prvi hipotezi sem predvidevala, da se bodo kot najizrazitejši stresor izkazale visoke zahteve na tem delovnem mestu.

Rezultati kažejo (glej tabelo 5.1), da so ravno delovne zahteve najmočnejši stresor na delovnem mestu ravnatelja. Delovne zahteve so zanje pogosto previsoke. V povprečju ocenjujejo, da težko usklajujejo vse, kar se od njih zahteva. Roki, v katerih morajo opraviti naloge, so včasih nerazumni in nerealni, zato morajo svoje delo opravljati zelo hitro in intenzivno. Poročajo, da je dela veliko, zaradi česar si težko privoščijo odmor, delajo nadure, včasih pa morajo določene naloge enostavno zanemariti. Oplatka in drugi (2002, 435) ugotavljajo, da delovno preobremenitev povzroča vse večja tržna naravnost, ki pred ravnatelje postavlja nove naloge. Tudi Brimm (1983) v svojem članku omenja preobremenjenost zaradi nenapovedanih sestankov in drugih pogostih motenj načrtovanih dejavnosti, vse večje



administrativne zadolžitve in občutek, da morajo sodelovati v šolskih dejavnostih, ki presegajo običajni delovni čas.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za ugotavljanje stresorjev, je pogosto preverjan in uporabljan inštrument, ki je dostopen na strani britanske organizacije Health and safety executive. Organizacija HSE (2004) pravi, da je potrebno nujno ukrepati v primeru rezultatov zaposlenih, ki spadajo v spodnjih 20 %. V to skupino spada z vidika delovnih zahtev več kot tri četrtine ravnateljev v raziskavi (glej tabelo 5.2), kar je po mojem mnenju zaskrbljujoče. Cooper in drugi (2001, 32-34) omenjajo pomembne povezave med preveliko količino dela in visoko napetostjo, anksioznostjo ter depresijo, poročajo pa tudi o povezavah med prezahtevnim delom in nizkim samospoštovanjem. Nezanemarljive so tudi ugotovitve, da kažejo posamezniki, ki opravljajo veliko nadur, večjo dovzetnost za zdravstvene težave.

Potencialni stresor za ravnatelje predstavlja pomanjkanje podpore s strani sodelavcev. Glede na njihove odgovore (tabela 5.1) vidimo, da včasih do pogosto sicer dobijo pomoč in podporo s strani sodelavcev, ki jih spoštujejo in so jim pripravljeni prisluhniti, vendar so v primerjavi z britanskimi normami te ocene vendarle nizke (v tabeli 5.2 vidimo, da povprečje pade na 25. percentil). Pregled individualnih rezultatov kaže na močno polarizacijo odgovorov. Del ravnateljev to področje ocenjuje kot izjemno slabo, drugi del pa to področje ocenjuje kot zelo kakovostno. Kar 30 ravnateljev (kar predstavlja malo več kot polovico sodelujočih) dela v razmerah, kjer dobijo bistveno premalo podpore s strani sodelavcev in bi po priporočilih HSE nujno potrebovali ukrepe za izboljšanje tega področja. Ti ravnatelji doživljajo sodelavce kot odmaknjene, saj z njihove strani ne dobijo podpore, ki jo potrebujejo. Zdi se jim, da jim sodelavci ne izkazujejo dolžnega spoštovanja. Oplatka in drugi (2002, 436) opozarjajo, da so ravnatelji vse bolj odmaknjeni od pedagoškega dogajanja v šoli, saj se morajo vse intenzivneje posvečati nalogam, ki izhajajo iz tržne usmerjenosti šol. Zaradi tega so odmaknjeni tudi od učiteljev, kar zmanjša socialno podporo, ki jim jo ti lahko nudijo.

Socialna podpora v razlagah stresa zavzema zelo različne vloge (Cooper in drugi 2001, 141-143). Po eni od razlag bi veljalo, da ravnatelji z nizko socialno podporo ob enakih stresorjih doživljajo višjo psihološko napetost. Po drugi razlagi bi predvidevali, da nekateri ravnatelji ob nizki socialni podpori ocenjujejo dražljaje iz okolja kot bolj

ogrožajoče, zaradi česar poraste psihološka napetost. Po tretjem modelu pa bi veljalo, da se ravnatelji z boljšo socialno podporo bolje spoprijemajo z delovnimi zahtevami kot tisti s slabšo socialno podporo. O vlogi socialne podpore na odnos med stresorji in napetostjo bom podrobneje govorila v nadaljevanju.

40 % ravnateljev doživlja področje podpore sodelavcev kot zelo dobro in zanje podpora s strani sodelavcev ne predstavlja pomembnega stresorja (ali dejavnika, ki pomembno določa odnos med stresorji in napetostjo).

Ostala področja, ki sem jih preverjala kot potencialne stresorje na delovnem mestu ravnatelja, so se izkazala kot ustrezna (glej tabelo 5.2), zato zaključujem, da za večino ravnateljev ne predstavljajo pretirane obremenitve. Ravnatelji v povprečju ocenjujejo odnose na delovnem mestu kot dobre in poročajo, da so redko tarča neprijaznosti in grobega vedenja ostalih. Odnose na šoli opisujejo kot sproščene in prijetne, z le redkimi trenji med sodelavci. Tudi glede na britanske norme lahko trdimo, da je to področje dela ravnateljev ustrezno urejeno (s še možnimi izboljšavami). Dobro petino udeleženih ravnateljev slabi odnosi vendarle težijo kot pomemben stresor.

Kot ustrezno področje dela sodelujoči ravnatelji ocenjujejo področje sprememb. Bradeson (1991, 153) v svoji raziskavi ugotavlja, da učitelji ravnateljem pripisujejo visoko možnost vplivanja na spremembe. Iz odgovorov slovenskih srednješolskih ravnateljev lahko sklepamo, da imajo določen vpliv na spremembe, ki se dogajajo, in da večinoma razumejo, kako bodo spremembe delovale v praksi. V tuji literaturi (Moody in Barrett 2009) kot pomemben stresor sicer omenjajo nenehne reforme, kar naj bi med šolniki povzročalo anksioznost. Oplatka, Foskett in Hemsley-Brown (2002) pravijo, da večjo napetost povzročajo spremembe, ki od ravnateljev zahtevajo, da šoli zagotovijo obstanek na trgu. Predvidevam, da se te spremembe odražajo v količini in zahtevnosti ravnateljevih nalog, kar se odraža v že omenjenem področju visokih delovnih obremenitev. Na slovenskem vzorcu se namreč področje sprememb ni pokazalo kot zelo problematično. V tem kontekstu moram vendarle omeniti dobro petino udeleženih, ki se z mojo zadnjo ugotovitvijo ne bi strinjali, saj kot močno obremenjujočo ocenjujejo svojo nezmožnost vplivanja in razumevanja sprememb.

Kot najbolj kakovostni področji ravnateljevega dela sta se izkazali jasnost vlog in nadzor nad delom. Sodelujoči poročajo, da večino časa razumejo, kaj se na tem delovnem mestu od njih pričakuje. Njihove obveznosti in odgovornosti so jim jasne, poznajo glavne cilje, za katere se na šoli zavzemajo. Ocenjujejo, da vedo, kako dobro opravljati svoje delo. Očitno so naloge ravnatelja dobro definirane, ob tem pa zmorejo slovenski ravnatelji uspešno usklajevati pričakovanja učencev, staršev, učiteljev in različne predpise. Nekaj manj kot tretjina ravnateljev kot močan stresor občuti svoje vloge. Gmelch in Gates (1998 v Oplatka in drugi 2002, 434) ugotavljata, da nejasnost vlog pripelje do izraženih višjih znakov izgorelosti. O'Driscoll in Beehr (v Cooper in drugi 2001, 39) pa ugotavljata, da se nejasnost vlog in negotovost pomembno povezujeta z napetostjo in namenom zapustiti delovno mesto.

Ravnatelji v našem vzorcu nenazadnje poročajo, da lahko v veliki meri sami odločajo o lastnem delu: o odmorih, o tempu dela, o nalogah, ki jih opravljajo, in tudi o načinu opravljanja nalog. V tujih raziskavah (v Moody in Barrett 2009) so izpostavili močno omejene možnosti odločanja zaposlenih v šolstvu, kar pa za naš vzorec ravnateljev ni značilno. Poudariti moram, da ravnatelji vendarle niso povsem enaki drugim zaposlenim v šolstvu in je verjetno njihova možnost odločanja o lastnem delu bistveno večja. Ob ravnateljih, ki so ocenili področje nadzora kot kakovostno, moram omeniti še slabo petino ravnateljev, ki izpostavlja slab nadzor nad lastnim delom, kar je zanje stresno.

Na osnovi zbranih rezultatov lahko potrdim prvo hipotezo. Najpogostejši stresor, ki obremenjuje ravnatelje, so visoke zahteve na njihovem delovnem mestu.

### **6.1.2 IZGORELOST MED SLOVENSKIMI SREDNJEŠOLSKIMI RAVNATELJI**

Glede izgorelosti sem predvidevala, da ravnatelji kažejo srednje močno izražene simptome izgorelosti. Ob pregledu rezultatov (tabeli 5.3 in 5.4) vidimo, da to drži za področje čustvene izčrpanosti in osebne izpolnitve, medtem ko so znaki izgorelosti z vidika depersonalizacije nizko izraženi. V povprečju lahko rečemo, da ravnatelji ravnaajo z učitelji, starši in dijaki osebno in empatično. Vživljajo se v njihova občutja, kažejo zanimanje in ohranjajo občutljivost za njihove probleme. Petina ravnateljev ima s tem včasih probleme, medtem ko 7 % sodelujočih ravnateljev doživlja težave pri ravnanju z ljudmi, saj jih včasih razosebijo in se do njih vedejo omalovažujoče, kot

do predmetov. V teh primerih se težko vživijo v čustva in občutja drugih in imajo občutek, da jih drugi krivijo za svoje probleme.

Nekoliko več težav z izgorelostjo pri ravnateljih odkrijemo na področjih čustvene izčrpanosti in osebne izpolnitve. Rezultati kažejo, da polovica ravnateljev izkazuje nizko čustveno izčrpanost, kar pomeni, da se redko čutijo preobremenjeni, izčrpani in visoko vznurjeni. Tretjina te simptome doživlja v srednji meri, medtem ko četrtnina ravnateljev doživlja duševno stisko zaradi dela: delo z ljudmi je zanje naporno in preveč obremenjujoče. Občutek imajo, da pretrdo delajo in da jim že zmanjkuje moči. Na področju osebne izpolnitve opazimo, da le slaba tretjina ravnateljev čuti visoko osebno izpolnitev. Občutek imajo, da so pri delu uspešni in koristni ter da pozitivno vplivajo na življenja drugih. Delo jih polni z energijo. Ostali se žal ne počutijo tako. Za nekaj manj kot polovico ravnateljev ugotavljamo, da so ta občutja nekoliko znižana, medtem ko za četrtno ravnateljev velja, da so izgubili občutek osebne izpolnitve, kompetentnosti in uspešnosti pri delu.

Upoštevač osemfazni model Golembiewskega in Munzenriderja (1988) se slabi dve tretjini ravnateljev umeščata v prvo fazo, kjer znaki izgorelosti niso prisotni (glej sliko 5.1). Ostali ravnatelji se nahajajo v tretji, peti in sedmi fazi. Glede na potek, kot ga opisujeta avtorja tega modela, bi predvidevala, da gre pri ostalih ravnateljih, ki kažejo povišane simptome izgorelosti, za akutno izgorelost (potek, ki ga kot takega navajajo avtorji, je s prehodom od prve k peti fazi, ki ji nato lahko sledi sedma faza; možen pa je tudi skok iz tretje faze na sedmo).

Zaradi manjšega števila udeležencev sem upoštevala priporočilo avtorjev Cahoon in Rowney (v Wolpin, Burke in Greenglass 1990) in sem ravnatelje glede na izgorelost razvrstila v tri skupine. Vidimo, da se večina (skoraj tri četrtine) ravnateljev umešča v skupino z nizko izgorelostjo (glej sliko 5.2). Ti ravnatelji nimajo težav z občutji izžetosti, čustvene napetosti, brezsmiselnosti lastnega dela in so v odnosih z drugimi vpleteni, zainteresirani in senzibilni. Nekaj več kot četrtnina kaže znake zmerne izgorelosti, medtem ko se je visoka izgorelost pokazala le v enem udeleženi primeru. Primerjava ravnateljev z drugimi profili v šolstvu (glej sliko 5.3) kaže, da ravnatelji v primerjavi z učitelji in šolskimi psihologi izkazujejo pomembno nižjo izgorelost. Ta ugotovitev se sklada z izsledki raziskave Moodyja in Barreta (2009), ki sta na majhnem vzorcu ugotovila, da so šolski administratorji (ravnatelji) pod manjšim

stresom kot učitelji. Menim, da je pomembna razlika dela ravnatelja v primerjavi z drugimi profili v šolstvu ta, da imajo ravnatelji veliko bolj proste roke glede odločanja o lastnem delu. Tako ravnatelji kot učitelji in svetovalni delavci so vezani na zakone in predpise, ki veljajo v šolstvu. Vse omenjene zadevajo mnoge spremembe, do katerih prihaja v srednjih šolah, ravnatelji pa so vendarle tisti, ki usmerjajo, uravnavajo in v mnogih pogledih določajo način izvajanja predpisov in prenos le-teh v prakso. Učitelji in svetovalni delavci so v organizacijskih strukturah šole podrejeni ravnateljem in imajo manj možnost popolnega nadzora. Menim, da je ob zahtevnih nalogah, ki jih opravljajo ravnatelji, ravno možnost nadzora nad lastnim delom tista, ki preprečuje, da bi se stresorji odrazili v najhujši obliki napetosti, kar je izgorelost. Takšna delovna situacija po Karaseku (1979) spodbuja motivacijo in aktivnost posameznikov (glej sliko 1.2).

Na osnovi rezultatov moram ovreči drugo hipotezo. Ravnatelji v splošnem izkazujejo nizko izgorelost.

## **6.2 POVEZAVE STRESORJEV, DEMOGRAFSKIH TER OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO**

### **6.2.1 POVEZAVE MED STRESORJI IN IZGORELOSTJO**

Interakcijske in transakcijske teorije stresa iščejo povezave (korelacije) med dražljaji (stresorji) in odzivi (napetostjo), zanima pa jih tudi morebiten vpliv tretjih (moderatorских) spremenljivk (Cooper in drugi 2001, 11). V luči teh teorij sem si za cilj postavila ugotoviti, ali obstaja povezanost med stresorji na delovnem mestu, demografskimi in osebnostnimi spremenljivkami ter izgorelostjo pri ravnateljih. Predvidevala sem, da bodo pridobljeni rezultati razkrili pomembno povezanost med stresorji na delovnem mestu, demografskimi in osebnostnimi spremenljivkami ter izgorelostjo pri ravnateljih.

Poglejmo najprej, kaj rezultati kažejo o povezavah med stresorji in izgorelostjo. V tabeli 5.5 vidimo, da obstajajo nekatere pomembne povezave. Na tem mestu opozarjam, da pri razlagi korelacij ne govorimo o vzročno-posledičnem odnosu med

spremenljivkami. Kot sem že poudarila v teoretičnih izhodiščih, se strinjam s Cooperjem (v Cooper in drugi 2001, 99), ki v svojem pregledu raziskav govori o korelatih, saj pregledane raziskave večinoma ne upravičujejo sklepanja, da gre bodisi za vzroke bodisi za posledice izgorelosti.

V splošnem sem najprej želela preveriti, ali obstaja povezanost med skupno jakostjo stresorjev, ki jih doživlja ravnatelj, in splošno izgorelostjo. Rezultati kažejo, da te povezave obstajajo, saj so pomembne in srednje visoke. Korelacija med skupnima merama stresorjev in izgorelosti znaša  $r=-,568^{**}$  ( $p=,0000$ ). Srednja negativna korelacija pomeni, da se z boljšimi delovnimi pogoji (manj stresorjev) povezuje nižja izgorelost. Ker korelacije ne odražajo vzročno-posledičnega odnosa, je možna alternativna razlaga, in sicer, da posamezniki, ki so nižje izgoreli, delovne pogoje v splošnem ocenjujejo kot ugodnejše.

Splošne povezave nam le malo povedo o tem, kateri stresorji in kako močno se povezujejo s posameznimi dimenzijami izgorelosti. V te namene sem pregledala še specifične povezave med delovnimi pogoji (stresorji na delovnem mestu) in tremi dimenzijami izgorelosti.

Zmerno negativno povezanost ugotovimo med delovnimi zahtevami in čustveno izčrpanostjo. Povezava pomeni, da ravnatelji, ki ocenjujejo delovne zahteve kot slabše, pogosteje doživljajo čustveno izčrpanost. Omenjeno povezavo zlahka razložimo: ravnatelji, ki doživljajo svoje delo kot prezahtevno in ocenjujejo, da imajo v prekratkih časovnih rokih za opraviti preveč nalog, so bolj čustveno izčrpani, brez energije, utrujeni. Seveda lahko velja tudi obratno, torej da ravnatelji, ki so v večji meri čustveno izčrpani, delovne zahteve ocenjujejo kot (pre)visoke. Lahko si predstavljamo ravnatelja, ki ima občutek, da pretrdo dela, je na robu svojih moči in ima občutek, da ga delo z ljudmi izžema. Tak ravnatelj bo verjetneje ocenjeval, da je delo zanj prezahtevno in da ima vse preveč nalog.

Izsledki se ujemajo z ugotovitvami drugih avtorjev. Jackson in drugi (1986, 635) pravijo, da je delovna obremenitev med osebami, ki delajo z ljudmi, pomemben dejavnik izgorelosti. Povezave med količinsko obremenitvijo z delom (vključevali so spremenljivke število obravnavanih klientov, prevelike količine dela in premalo časa) in izgorelostjo so se potrdile v mnogih študijah (v Cooper in drugi 2001, 104).

Maslach in drugi (2001, 407) poročajo, da se najmočnejše povezave delovne obremenitve kažejo ravno z dimenzijo čustvene izčrpanosti.

Stresor nadzor nad delom se pomembno povezuje z dvema dimenzijama izgorelosti: nizko negativno s čustveno izčrpanostjo in nizko pozitivno z osebno izpolnitvijo. Velja lahko ena od dveh ugotovitev. 1) Ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo dober nadzor nad lastnim delom, redkeje doživljajo čustveno izčrpanost ter so pogosteje osebno izpolnjeni ob svojem delu. Povezavo lahko razložimo: ko nadziramo situacijo in imamo občutek, da je vse odvisno le od nas samih, nas bodo dogodki in zahteve manj izčrpavali (če želimo, lahko dogajanje spremenimo, saj na situacijo lahko vplivamo). Ker imamo vajeti v svojih rokah in dogodke po svoje usmerjamo, se bolj verjetno čutimo kompetentne, učinkovite in osebno izpolnjene pri delu, ki ga opravljamo. 2) Tisti ravnatelji, ki so redkeje čustveno izčrpani in se pri delu čutijo izpolnjene, ocenjujejo, da imajo boljši nadzor nad lastnim delom. Če gledamo na povezavo z druge smeri, jo tudi lahko pojasnimo. Za ravnatelje, ki so polni energije in zanosa ter redko utrujeni, je bolj verjetno, da imajo boljši občutek nadzora nad situacijo. Podobno lahko pojasnjujemo povezavo z osebno izpolnitvijo: ravnatelji, ki se čutijo kompetentne in učinkovite pri svojem delu, bodo bolj verjetno ocenjevali, da lahko vplivajo na dogodke in da so oni tisti, ki lahko nadzirajo, kar se dogaja na delovnem mestu (jasno, saj so dovolj kompetentni za to).

Cooper in drugi (2001, 105) ugotavljajo, da pregledane raziskave ne razjasnijo odnosa med avtonomijo pri delu in izgorelostjo. Nekatere neposrednih povezav ne odkrijejo, druge kažejo pričakovano negativno povezanost (slednje se ujemajo z mojimi ugotovitvami). Rezultati Maslachove (2001, 407) so skladni z mojimi, saj pravi, da je pomanjkanje avtonomije sicer šibko, a vendarle povezano z izgorelostjo. Izgorelost je višja takrat, ko ima posameznik le malo možnosti biti samostojen in odločati se o pomembnih vidikih lastnega dela. O podobnih izsledkih na vzorcu britanskih univerzitetnih predavateljev poročajo McClenahan, Giles in Mallett (2007). Ugotavljajo pomembne negativne povezave med možnostjo kontrole nad lastnim delom in izgorelostjo.

Statistično pomembne povezave z vsemi tremi dimenzijami izgorelosti odkrijemo pri stresorju podpora sodelavcev. Podpora sodelavcev se nizko negativno povezuje s čustveno izčrpanostjo in depersonalizacijo ter zmerno pozitivno z osebno izpolnitvijo.

To pomeni, da ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo višjo podporo s strani sodelavcev, doživljajo nižjo čustveno izčrpanost, nižjo depersonalizacijo in višjo osebno izpolnitev. Sama povezava nam ne razjasni, kako točno se socialna podpora povezuje z izgorelostjo. Lahko gre za to, da imajo ravnatelji z višjo socialno podporo boljše samospoštovanje in so zato manj občutljivi. Ker so zaradi socialne podpore bolj samozavestni, se lahko uspešneje spoprijemajo z delovnimi zahtevami, se torej redkeje čutijo izžete, izčrpane, utrujene, prav tako so lahko bolj odzivni in empatični v odnosu do drugih ljudi (morda zato, ker ocenjujejo, da senzitivnost tudi sami dobivajo s strani ostalih?) in se čutijo bolj kompetentne in izpolnjene ob svojem delu. Povezavo lahko razlagamo tudi tako, da na socialno podporo gledamo kot na vir moči. Ravnatelj, ki ima višjo socialno podporo, morda ocenjuje stresorje kot manj ogrožajoče. Svoje socialne vire lahko mobilizira, če jih potrebuje, zato mu napetost upade: redkeje je izčrpan, večkrat je v odnosih z drugimi pozoren in sočuten, pogosteje doživlja občutke uspešnosti pri delu.

Povezavo lahko razlagamo tudi obratno: ravnatelji, ki so nižje čustveno izčrpani, ne doživljajo depersonalizacije in so visoko osebno izpolnjeni pri delu, ocenjujejo podporo s strani sodelavcev kot boljšo. Morda gre za to, da tisti ravnatelji, ki imajo dovolj energije in se čutijo kompetentne pri opravljanju svojega dela, ne potrebujejo toliko podpore s strani sodelavcev – torej ocenjujejo, da je podpora dobra, takšna kot je. Ravnatelji, ki čutijo pomanjkanje energije, pa potrebujejo več podpore s strani sodelavcev – torej obstaja večja verjetnost, da bodo sedanjo podporo ocenjevali kot slabšo (zaradi povišanih lastnih potreb). Ravnatelji, ki niso depersonalizirani, so v odnosih z drugimi sočutni, vpleteni in kažejo iskreno zanimanje do ljudi. Ob takšnih odnosih lahko pričakujemo, da bodo tudi drugi ravnatelju kazali podporo, ki jo bo le-ta sprejel in doživel kot ustrezno. Ravnatelji, ki so depersonalizirani, se od ostalih ljudi na delovnem mestu (tudi od sodelavcev) umikajo, postavljajo bariere, ki bi jih zaščitile, in so torej do drugih hladni, manj sočutni in nevpleteni. Morda zaradi te odmaknjenosti prejemajo manj socialne podpore (saj drugih ne spustijo blizu sebe).

Maslach in drugi (2001, 407) izpostavljajo socialno podporo kot ključen vir posameznika, kar se ujema z mojimi ugotovitvami, saj je to edino področje, ki se povezuje z vsemi tremi dimenzijami izgorelosti. Ugotovitve se skladajo s Cooperjem in drugimi (2001, 106-107, 144-145). S povzetkom različnih raziskav tudi oni potrjujejo, da se socialna podpora povezuje z nižjo čustveno izčrpanostjo, nižjo



depersonalizacijo ter z višjim občutkom osebne izpolnitve. Konkretno so socialno podporo s strani sodelavcev pod drobnogled vzeli Greenglass, Fiksenbaum in Burke (1996 v Cooper in drugi 2001, 146) in ugotovili pomemben moderacijski učinek socialne podpore s strani sodelavcev in nadrejenih tako na čustveno izčrpanost kot tudi na depersonalizacijo. Več raziskav, ki sem jih pregledala v teoretičnih izhodiščih, ugotavlja pomembne povezave socialne podpore s strani nadrejenih. Tega vidika sama nisem preverjala, saj pri delu ravnatelja ne moremo govoriti o neposredno nadrejenem.

Nizko negativno povezanost ugotovimo med odnosi na delovnem mestu in čustveno izčrpanostjo. Ravnatelji, ki ocenjujejo odnose na delovnem mestu kot slabše, se pogosteje počutijo čustveno izčrpane, saj jih neustrezni odnosi čustveno obremenjujejo in jim srkajo energijo. Lahko pa gre tudi za to, da ravnatelji, ki so čustveno izčrpani, odnose na delovnem mestu ocenjujejo kot slabše, saj nimajo dovolj energije, da bi jih zmogli aktivno uravnavati. V raziskavah, ki sem jih pregledala, nisem zasledila nobenih pomembnih povezav, ki bi se skladale z mojo ugotovitvijo.

Rezultati raziskave kažejo, da se jasnost vlog nizko pozitivno povezuje z osebno izpolnitvijo, kar pomeni, da ravnatelji, ki ocenjujejo svoje vloge kot jasnejše, pogosteje doživljajo osebno izpolnitev. Povezavo razlagam kot pričakovano: ravnatelji, ki razumejo, kaj se od njih pričakuje in jim je njihovo delo jasno, bodo naloge lahko bolje opravljali (saj razumejo, kaj so njihove zadolžitve) in bodo zato pogosteje doživljali občutja uspešnosti in lastne kompetentnosti. Povezanost lahko znova razložimo še v drugo smer, torej da ravnatelji, ki pogosteje doživljajo osebno izpolnitev, svojo vlogo pri delu ocenjujejo kot jasnejšo.

Cooper in drugi (2001, 103-105) povzemajo izsledke različnih avtorjev, ki poročajo, da se nejasnost in konfliktnost vlog ter preobremenjenost z vlogami pozitivno povezujejo s čustveno izčrpanostjo in z depersonalizacijo, vendar ne omenjajo pomembnih povezav z znižano osebno izpolnitvijo. Gmelch in Gates (1998 v Oplatka in drugi 2002, 434) pa ugotavljata, da ravno nejasnost vlog najmočneje pripomore k depersonalizaciji in znižanju občutkov osebne izpolnitve med ravnatelji, kar se delno sklada z mojimi izsledki.

Statistično pomembno nizko negativno povezanost sem odkrila še med spremembami na delovnem mestu in depersonalizacijo ter nizko pozitivno povezavo med spremembami in osebno izpolnitvijo. Ravnatelji, ki ocenjujejo, da imajo višji vpliv na spremembe, so redkeje čustveno izčrpani in pogosteje doživljajo osebno izpolnitev, ali pa velja, da ravnatelji, ki so redkeje čustveno izčrpani in se pri svojem delu počutijo osebno izpolnjene, ocenjujejo, da imajo ustrezen nadzor nad spremembami, ki se jim dogajajo na delovnem mestu.

Na osnovi rezultatov lahko potrdim tretjo a hipotezo in zaključim, da obstajajo pomembne povezave med stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo ravnateljev.

### **6.2.2 POVEZAVE DEMOGRAFSKIH SPREMENLJIVK Z IZGORELOSTJO**

Poleg spremenljivk, povezanih z delom, kot pomembne korelate izgorelosti omenjam še spremenljivke, povezane s osebo; le-te pa delim na demografske in osebne spremenljivke. V tabelah 5.6, 5.7, 5.8 in 5.9 vidimo, da se nobena od vključenih demografskih spremenljivk ne povezuje z dimenzijami izgorelosti.

V literaturi najdemo poročila o raziskavah, ki ne dajejo jasnega odgovora o povezavi med starostjo in izgorelostjo. Raziskava Maslachove (2003a, 99-100) govori v prid negativnim povezavam, kar podkrepi tudi metaanalitična študija Brewerja in Sheparda (2004). Višja stopnja izgorelosti naj bi bila značilna za mlajše zaposlene, nižja pa za starejše zaposlene. Na vzorcu ravnateljev so Litchka in drugi (2009) ugotovili podobno. Njihova raziskava kaže, da mlajši ravnatelji kažejo več znakov napetosti. V raziskavi nisem uspela potrditi hipoteze o jasni povezanosti izgorelosti in starosti, kar se ujema z izsledki raziskave Bakkerja in drugih (2002). Prav tako ugotavljam, da se z izgorelostjo ne povezuje delovna doba ravnateljev, leta ravnateljevanja niti skupna delovna doba v šolstvu (glej tabelo 5.6). Pomembno se mi zdi poudariti, da je povprečna delovna doba vključenih v vzorec skoraj 26 let, povprečna delovna doba v šolstvu pa skoraj 24 let. Nihče izmed vključenih nima manj kot 10 let delovnih izkušenj, kar pomeni, da so najverjetneje to tisti ravnatelji, ki so uspeli prebroditi težave v prvih letih dela in jih izgorelost takrat ni pripravila do tega, da bi zamenjali delovno mesto.

Mnogi avtorji (Cooper in drugi 2001, 100; Bakker in drugi 2002; Maslach 2003a, 96-97; Purvan in Murvos 2010) govorijo o povezavi med spolom in izgorelostjo ter poročajo o tem, da ženske pogosteje doživljajo čustveno izčrpanost, medtem ko se pri moških pogosteje izraža depersonalizacija. Moji rezultati ne potrdijo razlik (glej tabelo 5.7) in podkrepijo izsledke nekaterih raziskav, ki niso uspele odkriti razlik v izgorelosti med moškimi in ženskami (npr. Hogan in McKnight 2007; Yildirim 2008; McCann in Holt 2009). V kontekstu raziskave se mi zdi zanimiva razlaga Maslach in Jackson (v Maslach 2003a, 97), ki razpravljata, da razlike v izgorelosti glede na spol, ki jih ugotavljajo, morda niso odraz razlik med spoloma. Menita, da gre morda za razlike v poklicih, ki jih pretežno opravljajo moški in ženske, ter odnose, ki jih ljudje na teh delovnih mestih vzpostavljajo s svojimi klienti. Kot pretežno ženske poklice lahko označimo poklic medicinske sestre, socialno in svetovalno delo, učiteljevanje. Za vsa ta področja velja, da so odnosi z ljudmi lahko zelo čustveni, saj gre pogosto za nudenje pomoči ljudem v stiski, ki potrebujejo veliko podpore, sočutja in razumevanja. Omenjene značilnosti lahko privedejo do čustvene izčrpanosti: občutij izžetosti in utrujenosti. V prid tej predpostavki govori raziskava Burka, Greenglassa in Schwarzerja (1996 v Cooper in drugi 2001, 100), ki ugotavljajo višjo čustveno izčrpanost (tudi depersonalizacijo) pri moških učiteljih in administratorjih v šoli. Po drugi strani veljajo za precej moške poklice npr. psihiatrov in policistov. Ta delovna mesta veljajo v naši družbi za delovna mesta z večjo močjo in ugledom. V teh primerih se ljudje, ki te poklice opravljajo, najverjetneje ne zblížajo pretirano s svojimi klienti (torej manj sočustvujejo in jih delo čustveno manj izžema), pretirane napore, ki so pri delu prisotni, pa razrešujejo preko drugega mehanizma – depersonalizacije: osebne težave ljudi, s katerimi se srečujejo, in zadeve, ki bi jih lahko preveč prizadele, razvrednotijo kot manj pomembne, na ljudi pa gledajo neobčutljivo – kot na predmete. V tej raziskavi opravljajo moški in ženske enak poklic (ki ga očitno ne moremo označiti kot spolno specifičnega). V teh okoliščinah je tudi izgorelost, ki jo doživljajo moški in ženske, podobna.

Poleg starosti in spola me je zanimalo, ali se z izgorelostjo pri ravnateljih povezujejo še nekatere druge značilnosti. Zanimalo me je, kakšne so razlike v izgorelosti ravnateljev glede na njihov zakonski stan in glede na to, ali imajo otroke ali ne. V tabeli 5.8 in tabeli 5.9 vidimo, da o pomembnih razlikah ne moremo govoriti.

Na osnovi rezultatov zavračam tretjo b hipotezo. Izsledki kažejo, da ne moremo govoriti o pomembnih povezavah med vključenimi demografskimi spremenljivkami in izgorelostjo slovenskih srednješolskih ravnateljev. Pri tem sklepu se mi zdi pomembno izpostaviti majhnost vzorca, ki je morda pripomogla k temu, da se povezave niso izkazale kot pomembne.

### **6.2.3 POVEZAVE OSEBNOSTNIH SPREMENLJIVK S STRESOM**

Rezultati v tabeli 5.10 kažejo nekatere statistično pomembne negativne povezave angažiranosti z oceno stresorjev na delovnem mestu ravnatelja. Zmerna negativna povezanost se je pokazala med angažiranostjo in oceno podpore sodelavcev. To pomeni, da so ravnatelji, ki se zadržitev lotevajo z veliko energije in zagona, pogosteje ocenjevali, da s strani sodelavcev prejemajo manj podpore. Ugotovitev me preseneča, saj kaže na močnejše doživljanje stresa pri osebnostno bolj čvrstih ravnateljih. Če skušam izsledke pojasniti, lahko najdem dve razlagi. Prva razlaga gleda na ravnateljevo oceno nižje podpore sodelavcev kot na realno. Ravnatelji, ki so pri svojem delu zelo zagnani, polni energije in se nalog lotevajo visoko angažirano, lahko pri sodelavcih (podrejenih) naletijo na odpor. Visoka angažiranost ravnatelja lahko pomeni tudi višjo obremenitev za učitelje, čemur se učitelji lahko uprejo. Predvidevam namreč, da se visoko angažirani ravnatelji vključujejo v razne projekte in preizkušajo novosti, česar pa ne morejo narediti sami, temveč zahtevajo angažiranost ostalih zaposlenih na šoli. Možno je, da pogosto naletijo na odpor manj angažiranih sodelavcev, zaradi česar doživljajo pomanjkanje podpore z njihove strani. Druga možna razlaga gleda na oceno nižje podpore sodelavcev kot na izrazito subjektivno. Ravnatelji, ki so visoko angažirani, verjetno veliko pričakujejo od sodelavcev: energičnost, zavzetost, zagnanost. Če pričakujemo, da se angažiranost med učitelji razporeja normalno, potem je velika verjetnost, da bo večina učiteljev manj angažirana od visoko angažiranega ravnatelja. Zaradi teh razlik se lahko ravnatelj čuti precej samega v svojem žaru in ocenjuje, da mu manjka podpora sodelavcev.

Angažiranost se povezuje še nizko negativno z nadzorom nad delom in delovnimi zahtevami. To pomeni, da se višja angažiranost pri ravnateljih povezuje s slabšim občutkom nadzora nad lastnim delom in oceno, da so zahteve na delovnem mestu

previsoke. Tudi ta ugotovitev je z vidika izvornih predpostavk precej presenetljiva. Ob poskusu razlage teh izsledkov sem vendarle uspela priti do pojasnitve. Če si znova predstavljamo zagnanega, zavzetega ravnatelja, ki se energično loteva različnih projektov, prevzema nove naloge in se vključuje v preizkušanje novosti, si lahko predstavljamo tudi, da si v tej zagnanosti lahko naloži veliko več nalog, kot jih zmore. Ob množici zadolžitev se zato lahko hitro znajde v situaciji, ko nalog ne obvladuje več, zato izgublja občutek nadzora in hkrati doživlja svoje delo kot izjemno zahtevno.

Vse tri statistično pomembne povezave angažiranosti z oceno stresorjev se mi zdijo torej presenetljive, saj so v nasprotju s predpostavkami, ki jih najdemo v širši literaturi. V pregledanih raziskavah sicer ni enotnih izsledkov, saj avtorji niso uspeli potrditi predvsem predpostavke o povezanosti osebnostne čvrstosti z manjšo fiziološko napetostjo. Nekateri zgodnejše raziskave poročajo, da se osebnostna čvrstost (ter vse tri njene dimenzije, vključno z angažiranostjo) povezuje z nižjim stresom. Prva je o tem fenomenu poročala Kobasa (1979), ki je ugotovila, da so osebnostno bolj čvrsti vodilni ob mnogih stresorjih redkeje zbolevali od osebnostno manj čvrstih. Osebnostna čvrstost naj bi po navedbah Kobase in Puccettija (1983) pripomogla k zaznavanju in razlagi stresnih dogodkov v luči, ki vodi k uspešnejšemu spoprijemanju in potemtakem bolj učinkovitemu razreševanju situacij. Raziskava Allreda in Smitha (1989 v Cooper in drugi 2001, 127) prav tako nakazuje, da osebnostno čvrsti posamezniki doživljajo manj psihološke napetosti kot osebnostno manj čvrsti. Roth, Wiebe, Fillingham in Shay (1989 v Cooper in drugi 2001, 127) niso uspeli potrditi moderacijskega vpliva osebnostne čvrstosti na odnos med stresorji in bolezenskimi znaki. Njihova predpostavka, da osebnostno čvrsti posamezniki doživljajo manj negativnih življenjskih dogodkov ali pa zmorejo te dogodke interpretirati v bolj pozitivni luči, bi bila z vidika mojih rezultatov ovržena. Rezultati namreč kažejo, da se višja angažiranost povezuje s slabšo oceno delovnih pogojev – torej z višjimi stresorji. Ker sem v raziskavo lahko vključila le en vidik osebnostne čvrstosti, ne morem posploševati rezultatov na povezave, do katerih bi lahko prišli, če bi upoštevali tudi izzvanost in nadzor nad življenjem.

Glede na rezultate v tabeli 5.11 se angažiranost povezuje tudi z izgorelostjo. Ugotavljam, da se zmerno pozitivno povezuje s čustveno izčrpanostjo in nizko pozitivno z depersonalizacijo. Kot zanimivost sem izračunala še skupno mero izgorelosti in ugotovila, da se tudi ta povezuje nizko pozitivno z angažiranostjo. Videti

je, da bolj angažirani posamezniki pogosteje izgorevajo. Po tehtnem premisleku lahko rečem, da rezultati potrjujejo teoretične predpostavle o izgorelosti. Do te pride pri posameznikih, ki jim delo veliko pomeni in ki so pri delu močno zavzeti. Ostali, ki so delu manj predani, stres občutijo, a ne pregorijo. Predvsem lahko opazimo, da se visoko angažirani ravnatelji pogosteje čutijo čustveno izčrpane – torej zaradi dela izžete, brez energije in utrujene. Znova ponujam podobno razlago kot pri stresorjih. Ravnatelji, ki se energično lotevajo novosti in so v delo močno vpleteni, lahko v zavzetosti porabljajo svoje emocionalne zaloge in energijo, saj želijo biti povsod zraven. V tej zagnanosti jih lahko začnejo obremenjevati odnosi z drugimi, zato se do njih lahko pogosteje vedejo nesočutno in kot do predmetov.

Druga osebnostna spremenljivka, ki sem jo vključila v svoji raziskavo, je vedenjski tip A. Za ljudi z vedenjskim tipom A je značilno, da so ambiciozni in agresivni ter da nenehno doživljajo občutek, da so pod časovnim pritiskom. Ljudi tipa A bi lahko opisali kot sovražne, nepotrpežljive, poklicno zavzete in vestne, storilnostno orientirane in tekmovalne posameznike. V tabeli 5.10 vidimo dve statistično pomembni povezavi tipa A z oceno stresorjev. Višja povezava izmed omenjenih dveh – zmerna in negativna povezava – se pokaže z oceno delovnih zahtev kot visokih, nizka negativna povezava pa z oceno odnosov na delovnem mestu kot slabših. Povezave označujem kot pričakovane, saj se ujemajo z ugotovitvami, ki sem jih povzela v teoretičnih izhodiščih. Byrne in Rosenman (1986) sta ugotovila, da obstaja povezava med vedenjskim tipom A in stresorji. Zaradi vedenja naj bi se posamezniki s temi značilnostmi pogosteje znašli v stresnih okoliščinah na delovnem mestu kot tudi v medosebnih odnosih. Rhodewalt in drugi (1991) so ugotovili, da ljudje z značilnostmi vedenjskega tipa A v primerjavi z vedenjskim tipom B svoje nasprotnike ocenjujejo kot bolj tekmovalne, si postavljajo višje standarde in so prepričani, da njihovi vodje od njih pričakujejo veliko in kakovostno opravljeno delo. S tega vidika lahko razumemo občutek ravnateljev tipa A, da je delo prezahtevno – sami si namreč postavljajo zelo visoke standarde in pričakujejo, da bodo naloge opravljali odlično, saj so zelo tekmovalni. Ker ti ravnatelji ocenjujejo tudi druge kot bolj tekmovalne, je lažje razumeti občutek slabših odnosov na delovnem mestu.

Vedenjski tip A se, sodeč po rezultatih v tabeli 5.11, nizko pozitivno povezuje le s čustveno izčrpanostjo kot eno izmed dimenzij izgorelosti. To pomeni, da se bolj agresivni, tekmovalni, ambiciozni in nepotrpežljivi ravnatelji pogosteje počutijo

čustveno izčrpane in izžete. Povezava je pričakovana in se ujema s predpostavkami drugih avtorjev.

Da bi lahko podrobneje pojasnila odnos med osebnostnimi spremenljivkami in stresom, sem poskusila ugotoviti, ali se odnos med stresorji in izgorelostjo spremeni, če kontroliramo značilnosti tipa A in angažiranost. V te namene sem izračunala parcialne korelacije. V tabelah 5.12, 5.13 in 5.14 so predstavljene primerjave med običajnimi korelacijami stresorjev z dimenzijami izgorelosti in parcialnimi korelacijami ob kontroli omenjenih osebnostnih lastnosti. S pomočjo Fischerjeve transformacije z-vrednosti sem ugotavljala pomembnost razlik in ugotovila, da nobena sprememba v korelacijah ne doseže praga statistične pomembnosti. Ugotovitve se mi vendarle zdijo zanimive, zato bom na tem mestu pokomentirala trende, ki se kažejo. V večini primerov gre za rahle upade korelacij med stresorji in izgorelostjo, če kontroliramo osebnostne spremenljivke. To pomeni, da osebnost še ojačuje odnos med stresorji in napetostjo – torej da podpira povezavo močnejše izraženih stresorjev na delovnem mestu in pogostejše izgorelosti zaposlenih. Izjema je le povezava stresorja odnosi z dimenzijami izgorelosti. Če kontroliramo osebnostne spremenljivke, se omenjene povezave nekoliko povečajo (a ne statistično pomembno), kar bi lahko nakazovalo na to, da lahko osebnost poruši povezave med slabšimi odnosi s sodelavci in pogostejšo izgorelostjo.

Na osnovi predstavljenih rezultatov potrjujem tretjo c hipotezo in zaključujem, da se osebnostni spremenljivki angažiranost in značilnosti tipa A vedenja pomembno povezujejo s stresom.

### **6.3 RAZLIKE V IZGORELOSTI RAVNATELJEV GLEDE NA KARAKTERISTIKE ŠOLE, V KATERI SO ZAPOSLENI**

Kot pomembne karakteristike šole, ki bi lahko pripomogle k stresu ravnateljev, sem v raziskavo vključila velikost kraja in regijo šole, programe, ki jih na šoli izvajajo (posamezne stopnje programov, število programov iz različnih stopenj šolanja in število različnih izobraževalnih programov). Kot pomembni značilnosti ravnateljevega dela sem vključila še podatek, ali ima ravnatelj pomočnika in ali opravlja poleg ravnateljevanja tudi pedagoške ure v razredu.

Glede na rezultate (glej tabele 5.15, 5.16, 5.17, 5.18 in 5.19) lahko ugotovimo, da se ob upoštevanju vključenih spremenljivk ravnatelj med seboj ne razlikujejo pomembno v pogostosti izgorelosti. Predvidevala sem, da se bodo pomembne razlike pojavile, a temu ni tako. Menila sem, da so določene okoliščine dela lahko pomemben stresor za ravnatelja in da se bo to odrazilo tudi v doživljanju izgorelosti. Predvidevala sem, da večje število različnih programov iz različnih nivojev izobraževanja pomeni mnogo več usklajevanja različnih zahtev in spremljanja sprememb. Prav tako sem predvidevala, da bo stresor za ravnatelja večje število zaposlenih na šoli in večje število dijakov (saj bi to pomenilo več usklajevanj in več možnih zapletov). Menila sem, da se kot dodatna obremenitev lahko smatrajo pedagoške ure v razredu, saj opravljanje raznolikih nalog pomeni zahtevo po večji fleksibilnosti. Kot olajševalni dejavnik sem predvidevala možnost pomočnika, ki bi prevzel del nalog in tako razbremenil ravnatelja. Obstoječi pravilniki določajo velikost šole (ugotavljano s številom oddelkov), pri kateri lahko ravnatelj imenuje svojega pomočnika. Na vključenem vzorcu ugotavljam, da obstaja statistično pomembna povezanost ( $X^2=19,539$ ,  $df=1$ ,  $p=0,000$ ) med številom dijakov na šoli in tem, ali ima ravnatelj svojega pomočnika.

Vse opisane predpostavke so se izkazale za napačne. Objektivnih mer za okoliščine dela očitno ne moremo enostavno prevesti v stresorje, kar se sklada s transakcijskimi teorijami stresa. Te pravijo, da je za doživljanje stresa ključna človekova kognitivna ocena situacije (Lazarus in Folkman 1984; Looker in Gregson 1993). Ko posameznik ocenjuje, da gre za neskladje med zahtevami okolja in sposobnostmi lastnega spoprijemanja s temi zahtevami, potem pride do doživljanja stresa. Predvsem takrat, ko ocenjujemo, da so okoliščine za nas ogrožajoče, torej da nismo zmožni premagati tako visokih zahtev, se pojavi doživljanje napetosti. Izsledke raziskave razlagam ravno s tega vidika. Objektivne okoliščine, ki sem jih sama zajela, nič ne povedo o tem, kako jih ravnatelj ocenjujejo. Zelo verjetno je, da nekdo, ki vodi šolo s tisoč dijaki, to doživlja kot izziv, torej kot nekaj, kar zlahka ali z vloženim trdom zmore obvladovati in biti ob tem uspešen. Drugi ravnatelj pa lahko doživlja vodenje šole s tisoč dijaki kot močno obremenitev, kot nekaj zanj neobvladljivega. Slednjega lahko obremenjujejo odnosi, usklajevanje in vodenje takšnega števila ljudi, zato bo zanj to grožnja, kar se bo odrazilo v napetosti in pogostejši izgorelosti.



Transakcijske teorije predvidevajo, da imajo ključno vlogo pri stresu kognitivni procesi: najprej pripisovanje pomembnosti, nato pa ocena zmožnosti spoprijemanja. Rezultati kažejo, da se objektivne značilnosti delovnega okolja ne povezujejo z napetostjo in izgorelostjo, iz česar lahko sklepam, da se nagibajo v prid predpostavkam transakcijskih teorij.

Na osnovi predstavljenih rezultatov zavračam četrto hipotezo in zaključujem, da ne moremo govoriti o razlikah med ravnatelji, ki delajo na šolah z različnimi karakteristikami.

#### **6.4 ODNOS MED OBLIKAMI SOCIALNE PODPORE, STRESORJI IN IZGORELOSTJO**

Peti cilj raziskave je bil ugotoviti, kakšen je odnos med različnimi oblikami socialne podpore, stresorji in izgorelostjo. V literaturi je najti mnogo različnih predpostavk in podpora tem predpostavkam, ni pa enotne razlage teh odnosov. Odločila sem se, da bom preverila t. i. buffering hipotezo, ki predvideva moderacijsko vlogo socialne podpore na odnos med stresorji in napetostjo. Podpora je po tem modelu kot obramba, ki ščiti posameznika pred potencialno škodljivimi posledicami obremenitev in zmanjša korelacijo med stresorji in napetostjo. Kdor ima socialno podporo s strani drugih ljudi, naj bi se bolje spoprijemal z delovnimi zahtevami in težavami. Če ta predpostavka drži, bo korelacija med stresorji in napetostjo višja v primeru nizke socialne podpore in nižja v primeru višje socialne podpore. V našem primeru pričakujem negativne povezave, saj naj bi se slabše delovne razmere povezovale z višjo izgorelostjo, ta povezava pa naj bi bila močnejša pri nižji socialni podpori. Zanimale so me različne vrste (viri) socialne podpore, zato sem v raziskavo vključila podporo s strani sodelavcev, prijateljev in družine.

Rezultati v tabeli 5.20 nakazujejo dokaj presenetljivo sliko. Po pričakovanjih lahko ugotovimo, da gre tako pri ravnateljih z nižjo kot pri tistimi z višjo socialno podporo za pomembne negativne korelacije med stresorji in izgorelostjo. To pomeni, da se slabši delovni pogoji pomembno povezujejo z višjo izgorelostjo. Preseneča ugotovitev, da so, ne glede na vrsto socialne podpore, vse povezave višje v skupini ravnateljev z višjo socialno podporo v primerjavi z ravnatelji z nižjo socialno podporo. Kot sem že

zapisala, bi pričakovali, da socialna podpora deluje kot ščit, ki manjša moč povezav med stresorji in izgorelostjo, da torej deluje blažilno v smislu, da se močnejši stresorji ne odrazijo v izgorelosti. Rezultati raziskave kažejo, da, nasprotno, manjša socialna podpora blaži takšne povezave. Izračuni pomembnosti razlik v pearsonovih koeficientih kažejo, da ne gre za statistično pomembne razlike, kar pomeni, da obstaja verjetnost, da gre za naključje. Razlike so dovolj očitne, da se mi jih vendarle zdi vredno na tem mestu pokomentirati. Ob natančnejšem pregledu rezultatov ugotavljam, da je izjemno malo ravnateljev, ki pravijo, da nimajo prav nobene socialne podpore in vsak navaja vsaj enega človeka (izmed prijateljev, družine ali sodelavcev), ki mu zaupa in se nanj lahko obrne po pomoč. Predvidevam, da z vidika socialne pomoči ni toliko pomembna kvantiteta (ki sem jo z vprašalnikom merila jaz), temveč je bistvena kakovost odnosov in podpore, ki nam jo ti odnosi zagotavljajo. Sama menim, da je lahko navajanje velikega števila ljudi kot podpornikov obrambni mehanizem, ki v množici prikriva pomanjkanje kakovostne podpore s strani bližnjih. Po drugi strani lahko množica prijateljev in sodelavcev, s katerimi smo si dokaj blizu, pomeni dodatni stresor, saj je pričakovano, da s temi posamezniki, ki jih smatramo za pomembne, vzdržujemo redne stike. To nam lahko v okoliščinah stresa pomeni dodatno obremenitev z vidika porabe časa in energije. V prid tej predpostavki lahko priča ugotovitev, da je razlika v korelaciji še največja pri socialni podpori s strani prijateljev. Gre za to, da se močnejši stresorji v večji meri odrazijo v višji izgorelosti v skupini ravnateljev, ki navajajo veliko število prijateljev, s katerimi se lahko pogovarjajo o osebnih problemih, o problemih na delovnem mestu in lahko nanje računajo, ko potrebujejo pomoč. Po drugi strani pa so razlike v korelaciji med stresorji in izgorelostjo manjše, ko gre za socialno podporo družinskih članov.

Na osnovi rezultatov moram zavrniti peto hipotezo, saj ni dokazov o moderacijskem učinku socialne podpore na odnos med stresorji in izgorelostjo.

## **6.5 POTREBE RAVNATELJEV PO IZOBRAŽEVANJU**

Če je za doživljanje napetosti ključna ocena zahtev situacije v primerjavi z našimi sposobnostmi soočanja, lahko napetost zmanjšamo na dva načina. Lahko skušamo zmanjšati zahteve delovne situacije ali pa posameznika opremiti z znanji in mu pomagati razviti sposobnosti, da se bo z danimi zahtevami učinkovito spoprijemal. S

to predpostavko v mislih sem se spraševala, katera so tista področja, kjer se ravnatelji čutijo najbolj šibke in bi jih z izobraževanji lahko okrepili. Predvidevala sem, da je ravno upravljanje s človeškimi viri tisto področje, kjer potrebujejo več znanja in veščin.

V opisu vzorca ravnateljev vidimo, da ti prihajajo iz različnih strok. Vsi imajo pedagoške izkušnje (saj je to pogoj za nastop na delovno mesto ravnatelja) (ZOFVI 2007, 53. čl). Le manjši delež (malo več kot 15 %) prihaja iz strok, ki se deloma ukvarjajo tudi s področjem vodenja (ekonomisti, sociologi, psihologi, pravniki).

Na sliki 5.4 vidimo, da ravnatelji čutijo največjo potrebo po izobraževanju na področju vodenja, temu pa sledi potreba po učenju tujih jezikov. Visoko ocenjujejo tudi potrebe po razvijanju menedžerskih znanj in veščin: timsko delo, obvladovanje konfliktov, ocenjevanje dela, organizacija časa, komunikacija pa tudi obvladovanje sprememb. Kot srednje potrebna so ocenili izobraževanja, ki ciljajo na razvoj osebnosti posameznika; to sta področji samozavesti in asertivnosti ter strategij uravnavanja neprijetnih čustev. Kot najmanj potrebna in koristna so ocenili področja računovodstvo, računalniški programi in internet.

Rezultati me ne presenečajo. Ravnatelji imajo mnogo priložnosti za razvijanje digitalne kompetence, saj je veliko slovenskih šol vključeno v projekte e-šolstva. V okviru svetovanj in izobraževanj se ravnatelji (tako kot učitelji in drugi delavci šol) usposablajo za pridobitev različnih tako imenovanih e-kompetenc (Stankovič 2010, 5-7). Ob pestri ponudbi pa tudi močnem trendu vključevanja v izobraževanje s področja komunikacijsko-informacijske tehnologije imajo mnogo priložnosti krepiti se na tem področju, kar pomeni, da najverjetneje v manjši meri potrebujejo dodatno ponudbo tovrstnih izobraževanj.

Za izobraževanje ravnateljev je pristojna Šola za ravnatelje, ki ima v viziji zapisano, da želi »... z usposabljanjem, projekti in raziskavami na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost šol ter vplivati na boljše dosežke učencev.« (Šola za ravnatelje). V njihovi viziji je torej poudarjeno tudi vodenje šole, kar so ravnatelji med potrebami dali na prvo mesto. Morda potrebe ravnateljev presegajo ponudbo, ki jim je trenutno dostopna. Vodenje šole je zagotovo kompleksna naloga, saj od ravnatelja zahteva natančno poznavanje zakonodaje,

upravnih postopkov, šolskega sistema, finančnega menedžmenta in osnov ekonomije. Pedagoško znanje, ki ga je ravnatelj dobil tekom izobraževanja, ni več dovolj, da bi uspešno opravljal svoje delo – zdaj mora ta znanja nadgraditi in jih prenesti iz dela z dijaki na delovanje šole kot celote. Ravnateljeva odgovornost je mnogo večja od odgovornosti učiteljev. Vse omenjeno mora upoštevati v procesu vodenja šole.

V šolstvu je v zadnjih letih vse močnejša usmeritev k vključevanju v različne evropske projekte (npr. okviru programov Comenius, Leonardo da Vinci, e-Twinning ...) (Cmepius). V okviru teh projektov se slovenske šole povezujejo s šolami iz različnih evropskih držav in skupaj načrtujejo ter izvajajo dejavnosti, organizirajo obiske, kjer izmenjujejo primere dobre prakse ... Za uspešno sodelovanje in sporazumevanje je ključna kompetenca sporazumevanja v tujem jeziku, v kateri pa se naši ravnatelji še ne počutijo popolnoma suverene. Predvidevam, da izhaja potreba po aktivni rabi tujih jezikov ravno iz vse večjega povezovanja izven meja naše države in tudi iz vse večje dostopnosti tuje literature preko interneta.

Sodobni pristopi v vzgoji in izobraževanju postavljajo tako pred učitelje kot pred ravnatelje izziv timskega dela, to področje je visoko na lestvici potreb ravnateljev po izobraževanju. Tudi že omenjeno sodelovanje v evropskih projektih je le ena takšna dejavnost, gotovo pa obstajajo še mnoge druge. Prenovljeni učni načrti v srednjem šolstvu predvidevajo mnoge medpredmetne povezave, sodelovanje in povezovanje s podjetji ter širšo javnostjo. V namene privabljanja dijakov šole organizirajo dneve odprtih vrat in druge prireditve, kjer ravnatelj in učitelji skupaj načrtujejo, ustvarjajo in izvajajo dejavnosti, ki bi šoli zagotovile zaželeno mesto na trgu.

Sledijo še potrebe po izobraževanju s področja obvladovanja konfliktov. V opisu ravnateljevega dela lahko razberemo mediacijsko vlogo, ki pogosto usklajuje interese dijakov, staršev in učiteljev. Interesi teh so pogosto težko uskladjivi in zato lahko pride do konfliktov. Kot vodja ravnatelj verjetno posega tudi v konflikte, ki lahko nastanejo med zaposlenimi. Veščine pogajanja, mediacije in obvladovanja konfliktov so tako več kot dobrodošle.

Pomembna naloga v okviru ravnateljevega dela jo ocenjevanje dela zaposlenih. To je zahtevna naloga, če zanjo nismo dovolj dobro usposobljeni. Razumeti moramo

zapletene procese, do katerih pride ob ocenah, ki jih dobijo podrejeni: medsebojno primerjanje, občutki poštenosti ali nepoštenosti, zamere itd. Če naj bo ocenjevanje in nagrajevanje dela motivacijsko, mora biti izvedeno zelo kakovostno in profesionalno. Iz rezultatov sklepam, da bi ravnatelji želeli še več usposabljanj na to temo.

Naslednje področje izobraževanja, za katerega so ravnatelji ocenili, da bi bilo koristno, je organizacija časa. Če se spomnimo, da so najmočnejši stresor na delovnem mestu ravnatelja visoke delovne zahteve, potem lažje razumemo to potrebo. Gre za velik obseg raznolikih nalog in pogosto imajo premalo časa, da bi se jim posvetili. V takšnih okoliščinah lahko pričakujemo, da je upravljanje s časom in organizacija le-tega zelo dragocena veščina.

Na podlagi rezultatov, ki so predstavljeni na sliki 5.4, sprejemem šesto hipotezo, ki pravi, da ravnatelji predvsem potrebujejo dodatna usposabljanja s področja upravljanja s človeškimi viri.

## 7 SKLEP

V slovenskem gospodarstvu smo se že privadili na tržne principe, močno tekmovalnost in boj podjetij na trgu. Tovrstna usmeritev je v zadnjih letih zajela tudi področje šolstva, saj je bazen potencialnih dijakov majhen, šole pa med seboj tekmujejo za vsakega od njih. Le tako si lahko zagotovijo konkurenčnost in dovolj finančnih sredstev za normalno delovanje.

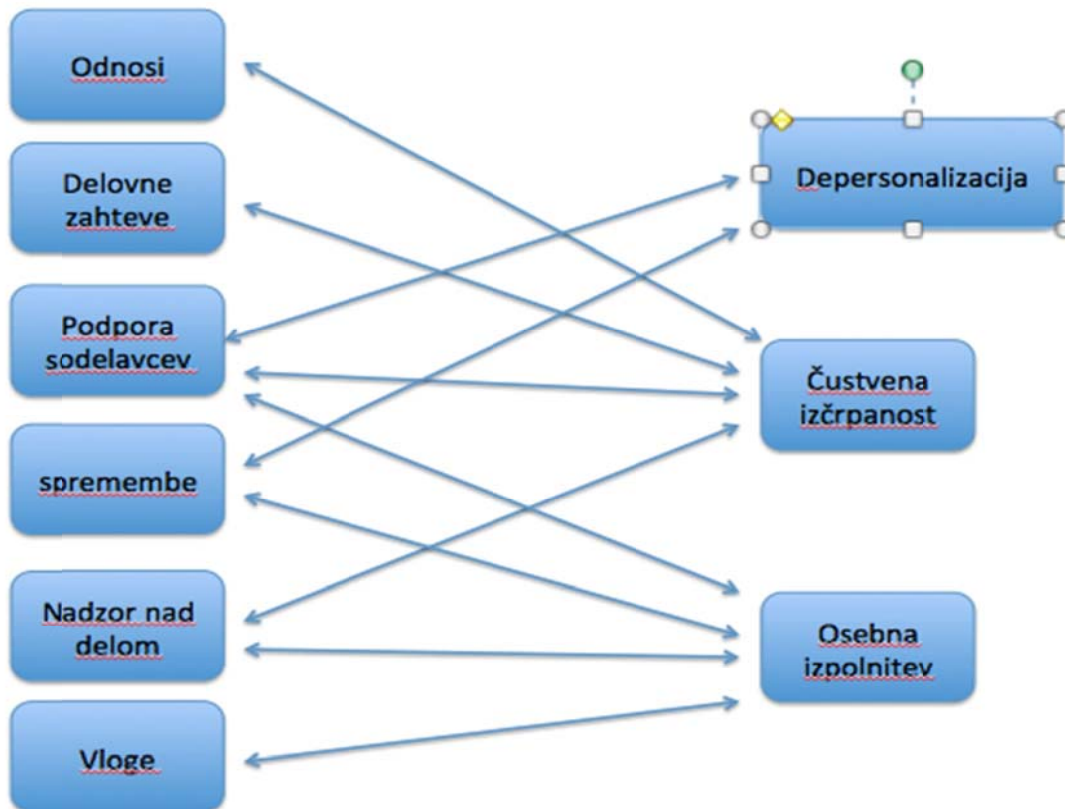
Pritiske, ki izvirajo iz tržne usmerjenosti šol, v prvi vrsti občutijo ravnatelji, ki prevzemajo vlogo pedagoškega in poslovnega vodje šole. O stresu menedžerjev je v literaturi veliko povedanega, prav tako se vse bolj poudarjajo tipično menedžerska obolenja, ki izvirajo iz stresnih obremenitev, značilnih za to delovno mesto. Precej pozornosti je bilo posvečene stresu zaposlenih v šolstvu, predvsem stresu učiteljev in svetovalnih delavcev, mnogo manj govora pa je o stresu ravnateljev. V svetovnem merilu najdemo kar nekaj študij na to temo, v slovenskem prostoru pa nisem odkrila poročil o obsežnejših študijah, ki bi se celostno lotevale te problematike. V magistrskem delu sem zato želela čim bolj poglobljeno in celostno zajeti problem stresa in izgorelosti med slovenskimi srednješolskimi ravnatelji.

Stresorji, s katerimi se ravnatelj sooča pri svojem delu, so različni. Ko je stresorjev preveč in so premočni, se ti odrazijo v napetosti, v najhujši obliki pa se ta napetost prelevi v izgorelost. Za prvi cilj sem si zastavila ugotoviti, kateri so najpogostejši stresorji, ki obremenjujejo ravnatelje pri njihovem delu. Rezultati razkrivajo, da so najmočnejši stresor za ravnatelje previsoke delovne zahteve. Pogosto težko usklajujejo naloge, ki jih morajo opraviti v nerazumnih rokih. Zaradi prevelike količine dela si težko odpočijejo in morajo nekatere naloge celo zanemariti. Kot drugi pomemben stresor se je izkazalo pomanjkanje podpore s strani sodelavcev. Več kot polovica ravnateljev doživlja sodelavce kot odmaknjene in od njih ne dobi potrebne podpore in spoštovanja. Predvidevala sem, da so najpogostejši stresorji, ki obremenjujejo ravnatelje, visoke zahteve na njihovem delovnem mestu, kar lahko na podlagi rezultatov potrdim.

Moj drugi cilj je bil raziskati izraženost izgorelosti srednješolskih ravnateljev. Ob pregledu rezultatov izgorelosti lahko ugotovimo, da ravnatelji v povprečju doživljajo srednje izraženo čustveno izčrpanost ter srednje zmanjšano osebno izpolnitev, medtem ko je povprečna raven depersonalizacije nizka. Z razvrstitvijo ravnateljev v faze izgorelosti ugotovimo, da tri četrtine ravnateljev doživlja nizko izgorelost, ostali pa kažejo znake zmerne izgorelosti, ki jo lahko opišemo kot akutno. Pri omenjeni četrtini ravnateljev opazimo močno izraženo čustveno izčrpanost, ali pa pomembno znižan nivo osebne izpolnitve. V primerjavi z učitelji in šolskimi psihologi izkazujejo ravnatelji najnižjo izgorelost. Predvidevala sem, da ravnatelji kažejo srednje močno izražene simptome izgorelosti, kar pa moram na osnovi rezultatov ovreči.

Za tretji cilj sem si zadala ugotoviti, ali obstaja povezanost med stresorji na delovnem mestu, demografskimi in osebnostnimi spremenljivkami ter izgorelostjo pri ravnateljih. Rezultati kažejo pomembne srednje visoke povezave in razkrivajo povezanost med boljšimi delovnimi pogoji (manj stresorjev) in nižjo izgorelostjo. Podrobnejši pregled povezav med posameznimi stresorji in dimenzijami izgorelosti razkrije različne povezave, ki jih predstavljam v sliki 7.1, medtem ko lahko jakosti povezav preverite v tabeli 5.5. Pri vseh pomembnih povezavah velja, da se slabši delovni pogoji povezujejo z višjo izgorelostjo.

Slika 7.1: Prikaz pomembnih povezav med stresorji in izgorelostjo.



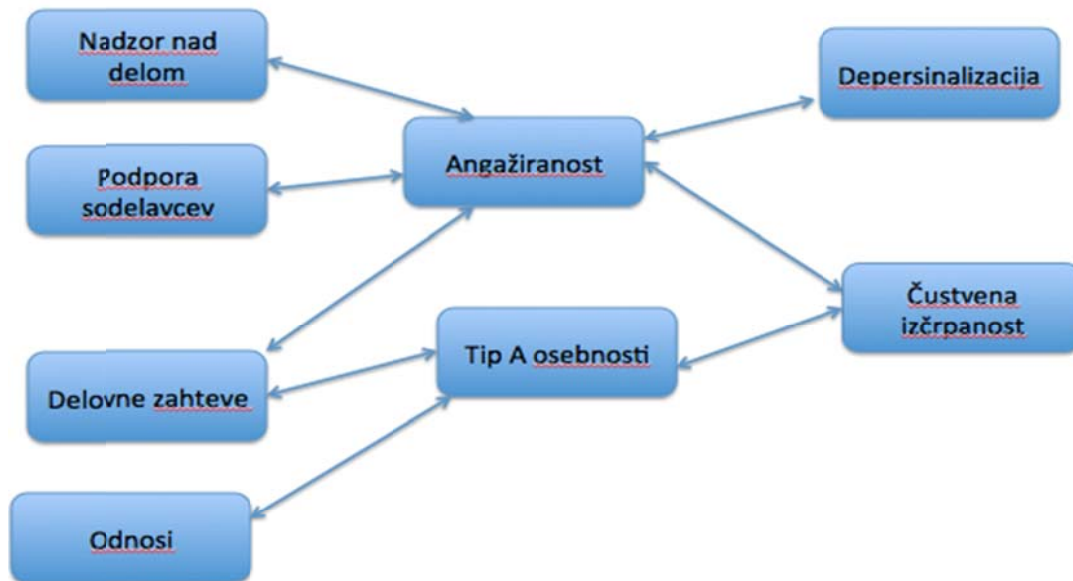
Rezultati, ponazorjeni na sliki 7.1, podkrepijo predpostavko, da obstajajo pomembne povezave med stresorji na delovnem mestu in izgorelostjo ravnateljev.

Ob pregledu povezav demografskih spremenljivk z izgorelostjo vidimo, da se nobena od vključenih variabel ne povezuje pomembno z izgorelostjo. Predvidevala sem, da bom odkrila pomembne povezave spola, starosti, delovne dobe na mestu ravnatelja in izgorelosti, vendar se te niso razkrile. Na tej osnovi torej zavračam predpostavko in zaključujem, da ne moremo govoriti o pomembnih povezavah med vključenimi demografskimi spremenljivkami in izgorelostjo ravnateljev.

Preverila sem še predpostavko o povezanosti osebnostnih spremenljivk s stresorji in izgorelostjo. Rezultat razkriva nekatere pomembne povezave, ki so prikazane na sliki 7.2, medtem ko je jakost povezav prikazana v tabelah 5.10 in 5.11.



Slika 7.2: Prikaz statistično pomembnih povezav med osebnostjo in stresom.



Glede smeri povezav lahko ugotovim, da se tako višja angažiranost kot tudi bolj izražene značilnosti tipa A osebnosti povezujejo s slabšo oceno delovnih pogojev in pogostejšim doživljanjem izgorelosti. Rezultati torej potrjujejo predpostavko, da se osebnost pomembno povezuje s stresom.

V okviru četrtega cilja sem skušala ugotoviti, ali obstajajo razlike v izgorelosti med ravnatelji glede na karakteristike šole, v kateri so zaposleni. Preverila sem, ali obstajajo razlike med ravnatelji glede na velikost kraja, v katerem se nahaja njihova šola, glede na regijo, glede na izobraževalne programe, ki jih na šoli izvajajo, glede na to, ali ravnatelj opravlja tudi pedagoške ure v razredu in glede na to, ali ima ravnatelj pomočnika. Predvidevala sem, da obstajajo razlike v izgorelosti med ravnatelji glede na karakteristike šole, v kateri delajo, vendar rezultati ne razkrivajo omenjenih razlik, zato je zavračam četrto hipotezo.

Kot peti cilj sem si zadala ugotoviti, kakšen je odnos med različnimi oblikami socialne podpore, stresorji in izgorelostjo, ter predpostavila, da socialna podpora moderira odnos med stresorji in izgorelostjo. Nakazujejo se razlike v korelacijah med stresorji in izgorelostjo v skupini ravnateljev z nižjo v primerjavi s skupino ravnateljev z višjo socialno podporo. Presenetljivo se nakazuje obraten trend od pričakovanega, in

sicer, da več socialne podpore ojačuje povezavo med stresorji in izgorelostjo. Ker razlike ne dosegajo meje statistične pomembnosti, zavračam peto hipotezo in zaključujem, da socialna podpora ne moderira odnosa med stresorji in izgorelostjo.

Cena stresa, tako za posameznike kot za organizacijo, je velika. Eden od načinov zmanjševanja izgorelosti je tudi izobraževanje zaposlenih in s tem njihovo krepitev v boju proti obremenitvam. Ugotoviti sem želela, na katerih področjih svojega dela se ravnatelji počutijo šibkejši in bi potrebovali usposabljanja za boljše spoprijemanje s stresom in izgorelostjo. Predvidevala sem, da ravnatelji potrebujejo predvsem dodatna usposabljanja s področja upravljanja s človeškimi viri, kar so rezultati tudi potrdili. Kot najpomembnejša področja izobraževanja so namreč, poleg tujih jezikov, ocenili še vodenje, timsko delo, obvladovanje konfliktov, ocenjevanje dela. V skladu s tem sprejemem šesto hipotezo.

Predstavljena raziskava ima nekaj omejitev, ki se jih zavedam. Zagotovo je pomanjkljivost majhen vzorec ravnateljev, vključenih v raziskavo. Odziv (v deležu) je primeren, ne morem pa mimo dejstva, da se določeni učinki z vidika statistične pomembnosti morda niso pokazali zaradi majhnega numerusa. Kot pomanjkljivost raziskave omenjam morebitno pristranskost vzorca. V vseh raziskavah stresa se moramo vprašati, ali je osip res naključen. Možno je, da se dosledno niso odzvali tisti posamezniki, ki so višje stresno obremenjeni in izgoreli, kar umetno zniža ugotovljeno prisotnost simptomov in zmanjšuje veljavnost ugotovitev. Ugotavljam, da je bil osip nekoliko večji med ženskami kot med moškimi, kar je lahko razlog, da se niso izkazale razlike v izgorelosti glede na spol (je morda manjša odzivnost ženskih ravnateljic posredni pokazatelj močnejše izgorelosti med njimi?). Pomanjkljivosti opažam tudi pri inštrumentariju: predvsem oba osebnostna vprašalnika se nista izkazala z vidika zanesljivosti, zaradi česar sem bila prisiljena nekatere podlestvice izključiti iz obdelave. Smiselno bi bilo dodelati vprašalnika in ju vključiti v nadaljnje raziskave, saj bi tako lahko podrobneje proučili povezanost med osebnostjo in stresom.

Kljub izpostavljenim omejitvam ocenjujem, da ima raziskava pomembno vrednost z vidika znanstvenega spoznavanja kot tudi praktične uporabnosti. Osvetlila je problematiko stresa in izgorelosti med slovenskimi ravnatelji in odkrila pomembne spremenljivke, ki se s fenomenom povezujejo. Z vidika potreb ravnateljev po

izobraževanju lahko nudi (sicer zelo okvirno) izhodišče za načrtovanje ponudbe usposabljanj za sedanje in bodoče ravnatelje.

Predstavljeni izsledki zagotovo odpirajo še nova vprašanja in puščajo prostor za nadaljnje raziskave. Ob večjem numerusu bi bilo zanimivo raziskati vlogo socialne podpore v procesu stresa in izgorelosti ter preveriti, ali je vloga različnih virov podpore drugačna pri ženskih in moških ravnateljih. Kvalitativni pristop bi omogočal natančnejši opis potreb po izobraževanju ravnateljev, nenazadnje pa bi bilo smiselno proučiti še učinke različnih usposabljanj na stres in izgorelost.

## 8 LITERATURA

- Aguayo, Raimundo, Vargas, Cristina, de la Fuente, Emilia I. in Luis M. Lozano. 2011. A meta-analytic reliability generalization study of Maslach Burnout Inventory. *International journal of clinical and health psychology* 22 (2): 343-361.
- Bakker, Arnold B, Demerouti, Evangelia in Wilmar B. Schaufeli. 2002. Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An Internet study. *Anxiety, Stress, and Coping* 15: 245-260.
- Bakker, Arnold B., Killmer, Christel H., Siegrist, Johannes in Wilmar B. Schaufeli. 2000. Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing* 31 (4): 884-891.
- Bela Knjiga v vzgoji in izobraževanju*. 2011. Dostopno prek: [http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela\\_knjiga\\_2011.pdf](http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela_knjiga_2011.pdf) (1. februar 2011)
- Benishek, Lois A. in Federick G. Lopez. 1997. Critical evaluation of hardiness theory: Gender differences, perception of life events, and neuroticism. *Work and stress* 11 (1): 33-45.
- Bredeson, Paul V. 1991. A profile of prospective principals: school leader for the next century. *Education* 111 (4): 510-515.
- Brewer, Ernest W. in Leslie Shapard. 2004. Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review* 3 (2): 102-123.
- Brimm, Jack L. 1983. What stresses school administrators? *Theory into practice* 22: 64-69.
- Burgar, Bojan. 2006. Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja. *Organizacija* 39 (9): 606-612.
- Byrne, Donald G. in Ray H. Rosenman. 1986. The type A behaviour pattern as a precursor to stressful life-events: a confluence of coronary risks. *The British Journal Of Medical Psychology* 59 (1): 75-82.

- Chubb, John E. in Terry M. Moe. 1990. *Politics, markets and America's schools*. Washington: The Brookings Institution.
- Cmepius. Dostopno prek: <http://www.cmepius.si/vzu/vse-o-vzu.aspx> (20. december 2011)
- Cooper, Cary L., Dewe, Philip J. in Michael P. O'Driscoll. 2001. *Organizational stress. A Review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cousins, Rosanna, Mackay, Colin J., Clarke, Simon D., Kelly, Chris, Kelly, Peter J. in Ron H. McCaig. 2004. 'Management Standards' and work related stress in the UK: Practical development. *Work and stress* 18 (2): 113-136.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Friedhelm Nachreiner. 2002. From mental strain to burnout. *European journal of work and organizational psychology* 11 (4): 423-441.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm in Wilmar B. Schaufeli. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86: 449-512.
- Demšar, Irena in Vlasta Zabukovec. 2009. Sindrom izgorelosti pri učiteljih. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja* 24 (1): 134–150.
- Depolli Steiner, Katja. 2011. Izgorelost osnovnošolskih učiteljev. *Vzgoja in izobraževanje* 4: 27-32.
- Dimovski, Vlado in Sandra Pengler. 2004. Učecha se organizacija. *Teorija in praksa* 41 (5-6): 806-825.
- Dnevnik. 2009. *Pod stresom dela skoraj polovica slovenskih učiteljev*. Ljubljana: Dnevnik. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042275256> (7. januar 2010)
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.

- Eastburg, Mark C., Williamson, Mike, Gorsuch, Richard in Charles Ridley. 1994. Social support, personality and burnout in nurses. *Journal of applied social psychology* 24: 1233-1250.
- Erčulj, Justina. 1999. Razsežnosti komuniciranja. V *Razsežnosti komuniciranja. II. strokovni posvet: Menedžment v izobraževanju*, 19–28. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Evans, Brian K. in Donald G. Fischer. 1993. The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66: 29-38.
- Friedman, Meyer. 1996. *Type A Behavior: Its diagnosis and treatment*. New York: Plenum Press.
- Gates, Gordon S. in Mimi Wolverton. 2003. *Toward wellness: Prevention, coping and stress*. Charote: Information Age Publishing Inc.
- Golembiewski, Robert T., Boudreau, Robert A., Sun, Ben-Chu in Huaping Luo. 1998. Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences? *Public Administration Review* 58 (1): 59-65.
- Hellesoy, Odd, Gronhaug, Kjell in Olav Kvitastein. 2000. Burnout: conceptual issues and empirical findings from a new research setting. *Scandinavian Journal of Management* 16: 233-247.
- Hogan, Lance R. in Mark A. McKnight. 2007. Exploring burnout among online instructors: An initial investigation. *Internet and Higher Education* 10: 117-124.
- Hogan, Robert, Johnson, John in Stephen Briggs. 1995. *Handbook of personality psychology*. San Diego, London, Boston, New York, Sydney, Tokio, Toronto: Academic Press.
- Houkes, Inge in Peter PM. Janssen. 1999. A test of Leiter's process model of burnout. *Journal of health and human services administration* 21 (4): 533-559.

- HSE Management standards Analysis tool.153*. User manual. 2004. Dostopno prek: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/analysistoolmanual.pdf> (19. julij 2011).
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Ljubljana: Pro-Andy.
- Jackson, Susan E., Schwab, Richard L. in Randall S. Schuler. 1986. Towards an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology* 71 (4): 630-640.
- Kanjuo-Marčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj-Sadar. 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43 (5-6): 716-736.
- Karasek, Robert, Baker, Dean, Marxer, Frank, Ahlbom, Anders in Tores Theorell. 1981. Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: A prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health* 71 (7): 694-715.
- Karasek, Robert. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285-308.
- Kirk-Brown, Andrea in Debra Wallace. 2004. Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *Journal of employment counseling* 41 (1): 29.
- Kobasa, Suzanne C. 1979. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1-11.
- Kobasa, Suzanne C. in Mark C. Puccetti. 1983. Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology* 45: 839-850.
- Kobasa, Suzanne C., Maddi, Salvatore R. in Sheila Courington. 1981. Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship. *Journal of Health and Social Behaviour* 22: 368-378.
- Kobasa, Suzanne C., Maddi, Salvatore R. in Marc A. Zola. 1983. Type A and hardiness. *Journal of Behavioral Medicine* 6: 41-51.

- Koren, Andrej. 1997. Vloga pomočnikov ravnateljev v slovenskih šolah, domovih in vrtcih. V *Vloge in naloge pomočnikov ravnateljev v šolskem managementu*. I. strokovni posvet: Management v izobraževanju, 23 – 30. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Lamovec, Tanja. 1988. *Priročnik za psihologijo motivacije in emocij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 1991. *Emocije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 1994. Spoprijemanje s stresom. V *Psihodiagnostika osebnosti*, ur. Tanja Lamovec, 83-134. Ljubljana: Filozofska fakulteta in znanstveni inštitut filozofske fakultete.
- Lazarus, Richard S. in Susan Folkman. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, Raymond T., Blake E Ashforth. 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology* 81: 123-133.
- Litchka, Peter, Fenzel, Mickey in Walter S. Polka. 2009. The stress process among school superintendents. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4 (4).
- Lindemann, Hannes. 1977. *Premagani stres. Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres. Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educey.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B. in Michael P. Leiter. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.
- Maslach, Christina. 2003a. *Burnout. The cost of caring*. Cambridge: Malor Books.



- 2003b. Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12 (5): 189-192.
- Mavrič, Fani. 2006. Ženske v srednješolskem menedžmentu. *Menedžment* 1 (1): 79-91.
- McCann, Jack in Roger Holt. 2009. An exploration of burnout among online university professors. *Journal of distance education* 23 (3): 97-110.
- McClenahan, Carol A., Giles, Melanie L., John Mallett. 2007. The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work and Stress* 21 (1): 85-95.
- Modrijan, Sandi. 2007. O stresu v učiteljskem poklicu. *Šolski razgledi* 4: 15.
- Moody, Robert in James Barrett. 2009. Stress levels of school administrators and teachers in november and january. *Academic leadership* 7 (2).
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 1992. Dimensions of personality and personal hardiness. *Psihološka obzorja* 1: 6-10.
- 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Oplatka, Izhar, Foskett, Nick in Jane Hemsley-Brown. 2002. Educational Marketisation and the head's psychological well-being: a speculative conceptualisation. *British journal of educational studies* 50 (4): 419-441.
- Pastore, Donna L. in Donna. J. Kuga. 1993. High school coaches of women's teams: An evaluation of burnout levels. *Physical Educator* 50 (3): 126-134.
- Pengilly, Joy W in Thomas E. Dowd. 2000. Hardiness and social support as moderators of stress. *Journal of clinical psychology* 56 (6): 813-820.
- Penko, Tatjana. 1994. Izgorelost pri delu. V *Psihodiagnostika osebnosti*, ur. Tanja Lamovec, 323-343. Ljubljana: Filozofska fakulteta in znanstveni inštitut filozofske fakultete.

- Perčič, Eva. 2004. *Sindrom izgorelosti pri šolskih psihologih v slovenskih osnovnih in srednjih šolah*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo. Filozofska fakulteta.
- Perlman, Baron in Alan E. Hartman. 1982. Burnout: Summary and future research. *Human Relations* 35 (4): 283-305.
- Polajnar, Andrej, Verhovnik, Vekoslav, Sabadin, Argio in Bogomil Hrašovec. 2003. *Ergonomija*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje gimnazijskih programov. Ur. I. RS 76/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200757&stevilka=3038> (2. julij 2009)
- Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje izobraževalnih programov za pridobitev poklicne in srednje strokovne izobrazbe*. Ur. I. RS 76/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200376&stevilka=3672> (2. julij 2009)
- Purvanova, Radostina K. in John P. Muros. 2010. Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior* 77 (2): 168-185.
- Raedeke, Thomas D., Lunney, Kevin in Kirk Venables. 2002. Understanding Athlete Burnout: Coach Perspectives. *Journal of Sport Behavior* 25 (2): 181-206.
- Rhodewald, Frederick, Sansone, Carol, Hill, Craig A., Chemers, Martin A. in Jay Wisocky. 1991. Stress and distress as a function of Jenkins Activity Survey-Defined Type A Behavior and Control Over the Work Environment. *Basic and applied social psychology* 72 (2): 211-226.
- Rosenman, Ray H., Friedman, Meyer, Straus, Reuben, Wurm, Moses, Kositchek, Robert, Hahn, Wilfrid, in Nicholas T. Werthessen. 1964. A predictive study of coronary heart disease. *Journal of American Medical Association* 189 (1): 15-22.
- Rubino, Cristina, Luksyte, Aleksandra, Jansen Perry, Sara in Sabrina D. Volpone. 2009. How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of occupational health psychology* 14 (3): 289-304.

- Schutte, Nico, Toppinen, Salla, Kalimo, Raija in Wilmar B. Schaufeli. 2000. The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of occupational and organizational psychology* 73: 53-66.
- Selan, Igor. 2008. *Pogled skozi ravnateljevo okno*. Dostopno prek: [http://www.ravnatelj.si/upload/fckeditor/file/dokumenti/Kaj\\_obremenjuje\\_ravnat\\_I\\_S.ppt](http://www.ravnatelj.si/upload/fckeditor/file/dokumenti/Kaj_obremenjuje_ravnat_I_S.ppt) (5. julij 2009)
- Seznam slovenskih srednjih šol. Dostopno prek: <https://krka1.mss.edus.si/registriweb/Seznam2.aspx?Seznam=3010> (10. oktober 2009)
- Slivar, Branko. 2009. *Raziskava o poklicnem stresu pri slovenskih vzgojiteljicah, učiteljicah in učiteljih*. Ljubljana: SVIZ. Dostopno prek: <http://www2.sviz.si/media/RAZISKAVA%20O%20DELOVNEM%20STRESU%20PRI%20SLOVENSKIH%20uciteljih%20in%20vzgojiteljicah.pdf> (8. september 2009)
- Silvar, Branko. 2011. Poklicni stres pri učiteljih. *Vzgoja in izobraževanje* 4: 8-17.
- Stankovič, Jelka. 2010. *Tematska številka Biltena E-šolstvo. Predstavitev projekta E-šolstvo za srečanje ravnateljev – Junij 2010*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Dostopno prek: [http://www.sio.si/fileadmin/dokumenti/bilteni/E-solstvo\\_BILTEN\\_2010-1\\_screen.pdf](http://www.sio.si/fileadmin/dokumenti/bilteni/E-solstvo_BILTEN_2010-1_screen.pdf) (20. december 2011)
- Širec, Alojz. 1999. *Ravnatelj v okovih zakonodaje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Šola za ravnatelje*. Dostopno prek: <http://www.solazaravnatelje.si/predstavitev> (20. december 2011)
- Trnavčevič, Anita. 2007. Šolska reforma skozi dnevni časopis. *Sodobna pedagogika* 1: 146-174.
- Tušak, Maks in Matej Tušak. 2001. *Psihologija šport*. Ljubljana: Znanstveni inštitut filozofske fakultete.
- Vizek – Vidović, Vlasta. 1990. *Stres u radu*. Zagreb: Radna zajednica republičke konfederacije saveza socialističke omladine Hrvatske.

- Wolpin, Jacob, Burke, Ronald J. in Esther R. Greenglass. 1990. Golembiewski's Phase Model of Psychological Burnout: Some Issues. *Psychological Reports* 66 (2): 451-457.
- Wrona-Polanska, Helena. 2011. Vzroki stresa in zdravstveno stanje učiteljev. *Vzgoja in izobraževanje* 4: 19-26.
- Yildirim, Ibrahim. 2008. Relationships between Burnout, Sources of Social Support and Sociodemographic Variables. *Social Behavior and Personality* 36 (5): 603-616.
- Yong, Zhang, Yu Yue. 2007. Causes for Burnout Among Secondary and Elementary School Teachers and Preventive Strategies. *Chinese Education and Society* 40 (5): 78-85.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. Ur. I. RS 12/1996. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199612&stevilka=567> (2. julij 2009)
- Zohar, Dov. 1997. Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. *Journal of organizational behavior* 18: 101-115.

## PRILOGA: REZULTATI STATISTIČNE OBDELAVE PODATKOV

Tabela 9.1: Sestava vzorca ravnateljev glede na kraj šole.

	VZOREC		POPULACIJA		odziv
	f	delež	f	delež	
v večjem mestu (LJ, MB)	17	0,29	49	0,31	0,35
v srednje velikem mestu (NM, KP, VE, KR, CE)	19	0,32	35	0,22	0,54
v manjšem mestu	22	0,37	76	0,48	0,29
brez odgovora	1	0,02			
<b>skupaj</b>	<b>59</b>	<b>1,00</b>	<b>160</b>	<b>1,00</b>	<b>0,37</b>

Tabela 9.2: Sestava vzorca ravnateljev glede na regijo.

	VZOREC		POPULACIJA		odziv
	f	delež	f	delež	
Pomurska	3	0,05	8	0,05	0,38
Podravska	5	0,08	26	0,16	0,19
Koroška	2	0,03	7	0,04	0,29
Savinjska	8	0,14	21	0,13	0,38
Zasavska	2	0,03	3	0,02	0,67
Posavska	1	0,02	5	0,03	0,20
Jugovzhodna Slovenija	5	0,08	13	0,08	0,38
Osrednjeslovenska	18	0,31	40	0,25	0,45
Gorenjska	7	0,12	14	0,09	0,50
Notranjsko-kraška	1	0,02	3	0,02	0,33
Goriška	4	0,07	9	0,06	0,44
Obalno-kraška	3	0,05	11	0,07	0,27
<b>skupaj</b>	<b>59</b>	<b>1,00</b>	<b>160</b>	<b>1,00</b>	<b>0,37</b>

Tabela 9.3: Rezultati testiranja normalnosti razporeditev spremenljivk s Kolmogorov-Smirnovim testom.

		N	z	p
<b>demografske spremenljivke</b>	starost	56	,786	,567
	število otrok	55	<b>1,976</b>	<b>,001</b>
	število predšolskih otrok	58	<b>4,093</b>	<b>,000</b>
<b>značilnosti ravnateljevega dela</b>	delovna doba	59	,675	,752
	delovna doba v s šolstvu	58	,783	,572
	delovna doba kot ravnatelj	58	1,263	,082
	število programov	59	<b>1,474</b>	<b>,026</b>
	število stopenj programov	59	1,196	,114
	pedagoške ure	59	<b>2,368</b>	<b>,000</b>
	število zaposlenih	59	<b>1,561</b>	<b>,015</b>
	število dijakov	59	<b>1,604</b>	<b>,012</b>
<b>Kakovost delovnih pogojev</b>	delovne zahteve	59	,743	,640
	nadzor nad delom	59	,856	,456
	podpora	59	1,057	,214
	odnosi na delovnem mestu	59	<b>1,545</b>	<b>,017</b>
	vloge	59	1,343	,054
	spremembe	59	1,265	,082
<b>Značilnosti tipa A osebnosti</b>	tip A osebnosti	51	,514	,955
<b>Osebnostna čvrstost</b>	angažiranost	54	<b>1,621</b>	<b>,010</b>

		N	z	p
<b>Izgorelost</b>	čustvena izčrpanost	56	,712	,691
	depersonalizacija	56	1,204	,110
	osebna izpolnitev	56	1,012	,257
<b>Socialna podpora</b>	podpora sodelavcev	58	<b>1,702</b>	<b>,006</b>
	podpora prijateljev	57	<b>1,861</b>	<b>,002</b>
	podpora družine	55	1,222	,101
	podpora ob osebnih problemih	58	1,307	,066
	podpora ob problemih na delu	58	<b>1,505</b>	<b>,022</b>
	podpora v obliki pomoči	56	<b>2,325</b>	<b>,000</b>
	socialna podpora skupaj	58	<b>1,586</b>	<b>,013</b>

Tabela 9.4: Norme za uvrstitev posameznikovega dosežka na MBI v kategorijo nizke, srednje ali visoke izgorelosti.

	Čustvena izčrpanost	Depersonalizacija	Osebna izpolnitev
Nizka izgorelost	16 ali manj	6 ali manj	39 ali več
Srednja izgorelost	17–26	7–12	32–38
Visoka izgorelost	27 ali več	13 ali več	31 ali manj

Vir: Maslach in Jackson 1986 v Pastore in Kuga 1993



Tabela 9.5: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na velikost kraja šole ( $X^2=0,115$ ,  $df=2$ ,  $p=0,944$ ) .

		izgorelost		skupaj
		nižja	višja	
	večje mesto	6	9	15
kraj šole	srednje veliko mesto	8	10	18
	manjše mesto	10	12	22
Skupaj		24	31	55

Tabela 9.6: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na regijo šole ( $X^2=4,776$ ,  $df=3$ ,  $p=0,189$ ) .

		izgorelost		Skupaj
		nižja	višja	
regije po združitvi	SV	5	14	19
	JV	4	2	6
	SZ	10	13	23
	JZ	5	3	8
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.7: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov nižjega poklicnega izobraževanja.

		izgorelost		skupaj
		nižja	višja	
nižje poklicno izobraževanje	Ne	16	27	43
	Da	8	5	13
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.8: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov srednjega poklicnega izobraževanja.

		izgorelost		Skupaj
		nižja	višja	
srednje poklicno izobraževanje	Ne	11	16	27
	Da	13	16	29
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.9: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov srednjega strokovnega in tehničnega izobraževanja.

		izgorelost		
		nižja	višja	Skupaj
srednje strokovno in tehnično izobraževanje	Ne	5	9	14
	Da	19	23	42
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.10: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov poklicno tehniškega izobraževanja.

		izgorelost		
		nižja	višja	Skupaj
poklicno tehniško izobraževanje	Ne	14	17	31
	Da	10	15	25
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.11: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov poklicnega tečaja.

		izgorelost		
		nižja	višja	Skupaj
poklicni tečaji	ne	23	26	49
	da	1	6	7
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.12: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti na šolah z in brez programov splošnega srednjega izobraževanja.

		izgorelost		
		nižja	višja	skupaj
splošno srednje izobraževanje	Ne	11	12	23
	Da	13	20	33
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.13: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na to, ali opravljajo pedagoške ure v razredu.

		izgorelost		Skupaj
		nižja	višja	
pedagoške ure	da	13	15	28
	ne	11	17	28
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.14: Frekvence ravnateljev z višjo in nižjo stopnjo izgorelosti glede na to, ali imajo pomočnika.

		izgorelost		Skupaj
		nižja	višja	
pomočnik	da	17	22	39
	ne	7	10	17
Skupaj		24	32	56

Tabela 9.15: Opisne statistike ocene potreb po izobraževanju na posameznih področjih kot podpora pri soočanju s stresom.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
komunikacija	51	2,22	,702
timsko delo	51	2,31	,678
obvladovanje konfliktov	51	2,31	,735
vodenje	51	2,37	,692
organizacija časa	51	2,25	,717
ocenjevanje dela	51	2,29	,610
obvladovanje sprememb	51	2,16	,612
uravnavanje neprijetnih čustev	51	2,02	,678
samozavest in asertivnost	51	2,08	,744
računovodstvo	51	1,98	,707
tuji jeziki	50	2,32	,683
računalniški programi	51	1,73	,802
internet	51	1,67	,766