

Mag. Renata Štefančič, Center za usposabljanje Elvira Vatovec Strunjan

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU PRI RAVNATELJIH VRTCEV, OSNOVNIH IN SREDNJIH ŠOL V SLOVENIJI

UVOD

Današnja družba je usmerjena bolj v rezultate dela kot v posameznike. Zaposleni ostanejo ujeti med pritiski na delovnem mestu in privatnim življenjem. Delodajalci premalo spremljajo, spodbujajo, nagrajujejo zaposlene, kar pripomore k višji stopnji stresa. Hiter tempo in pomanjkanje časa nam preprečujeta razmišljanje o sebi. Ljudje so odvisni od dela, denarja in razvad.

Kakovost življenja se zmanjšuje, saj je kakovost medsebojnih odnosov čedalje šibkejša, ljudje pa so vedno bolj odtujeni sebi in drugim. Tak način življenja načenja njihovo osebnost, zlasti duhovno področje. Zmanjša se sposobnost doživljanja, stika s samim sabo, vrednotenja in iskanja smisla. Sčasoma pride do neravnotežja med posameznikom in okoljem, kar privede do izgorelosti (Ščuka, 2008).

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

V angleščini beseda »burnout« pomeni izgoreti ali iztrošiti se in je nov pojem, ki pa se vedno bolj pojavlja v strokovni literaturi. Zanimivo je, da so izraz prvič uporabili nemški strokovnjaki, a je bil prevzet – burnout (Bilban in Pšeničny, 2007: 23).

Christina Maslach, ena izmed vodilnih raziskovalk izgorelosti, označuje izgorelost kot sindrom čustvene izčrpanosti, razosebljenja, spreminjanja osebnih lastnosti. Izgorevanje je poklicni problem. Ni osebnostna okvara ali klinični sindrom (Maslach in Leiter, 2002: 34). O sindromu izgorelosti se vse več piše in govori. Gre za sindrom telesne, psihične in fizične izčrpanosti. Ogroženost narašča s stopnjo izobrazbe in z bolj izpostavljenimi delovnimi mesti (Boštjančič, 2010: 64).

Opise različnih avtorjev lahko torej delimo na tri večje skupine (Maslach in Leiter, 2002: 23–37):

- *razkroj povezanosti z delom,*
- *razkroj čustev,*
- *težava usklajevanja med človekom in delom.*

STOPNJE IZGOREVANJA

Maslach in Leiter (2002: 16–17) delita izgorevanje na delovnem mestu na tri razsežnosti:

- *Izčrpanost* je eden izmed prvih simptomov stresa zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb. Zaposleni so čustveno in telesno obremenjeni, primanjkuje jim energije.
- *Cinizem* je eden izmed načinov obvarovanja samega sebe pred izčrpanostjo in razočaranjem. Cinični

zaposleni so hladni do sodelavcev. Cinizem lahko resno poslabša človekovo počutje in sposobnost za kakovostno opravljanje dela.

- *Neučinkovitost* je pojav, ko drugi izgubljajo zaupanje vanje. Osebe, ki so v tej stopnji izgorevanja, izgubljajo zaupanje v svoje sposobnosti in v dejstvo, da lahko kaj spremenijo. Vsaka nova delovna naloga se jim zdi neizvedljiva. Zaposleni imajo občutek neprimernosti, ki vedno bolj narašča.

VZROKI ZA IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU

Ključni vir izgorevanja na delovnem mestu je šest nasprotij med delavcem in njegovim delom. Ni nujno, da se spopademo z vsemi neskladji, temveč samo z nekaterimi (Maslach in Leiter, 2002):

- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje nadzora nad delom,
- nezadostno nagrajevanje,
- odsotnost trdne skupnosti,
- pomanjkanje poštenosti,
- konflikt vrednot.

Širše gledano lahko rečemo, da v izgorelost vodijo zunanji in notranji vzroki (Inštitut za razvoj človeških virov, 2006).

Med zunanje vzroke vključujemo družbene in psihološke okoliščine življenja in dela, kot so zniževanje dejanske vrednosti, globalna ekonomija, tehnologija, prerazporeditev moči in propadanje pravnega položaja podjetij (Maslach in Leiter, 2002: 2–9).

Notranji vzroki izvirajo predvsem iz labilne samopodobe, storilnostno pogojenega samovrednotenja, neustreznih meja in notranje prisile.

Zunanji in notranji vzroki se med seboj prepletajo, kar privede do izgorelosti.

Vzrok za stres in izgorelost je po mojem mnenju predvsem v motnjah sporazumevanja. Sama vidim kot enega od vzrokov pomanjkanje povratnih besednih odzivov. Soočamo se z razpadom skupnosti, saj ljudje izgubljajo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju.

SIMPTOMI IZGORELOSTI

Doslej so odkrili 130 različnih znamenj izgorevanja, ki se, glede na to, katere spremembe jih določajo, delijo v pet skupin (Inštitut za razvoj človeških virov, 2006; Černelič Bizjak 2007: 28):

- čustvene motnje (nestrpnost, razdražljivost, čustvena praznina),
- kognitivne težave (raztresenost, nezmožnost ohranjanja in poglobljanja pozornosti, težave v zapornitvi podatkov),
- telesne tegobe (motnje spanja, glavoboli, utrujenost),
- vedenjske spremembe (neprilagodljivost, cinizem, zavračanje sprememb in izzivov) in
- spremembe v motivaciji (izguba delovne vneme, brezvoljnost, nezanimanje).

Neučinkovito spopadanje z emocionalnimi težavami lahko vodi do izčrpanosti in tako prispeva k izgorelosti.

V psihičnem in emocionalnem doživljanju izgorelih pride do umika v medsebojnih odnosih, kroničnega pritoževanja, neodločnosti, žalosti, obupa, nemoči, osiromašanja čustvenega odnosa do sodelavcev, osamljenosti, distanciranosti, razdražljivosti, nezadovoljstva, tesnobe, celo depresije. Posameznik je v medsebojnih odnosih nestrpen, nekorekten, žaljiv, nevljuden, predvsem pa konflikten, tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Posledice izgorelosti čutijo sodelavci v službi in njegova družina. Družina trpi zaradi konfliktov in vse večjega čustvenega prepada med člani (Maslach, 2003).

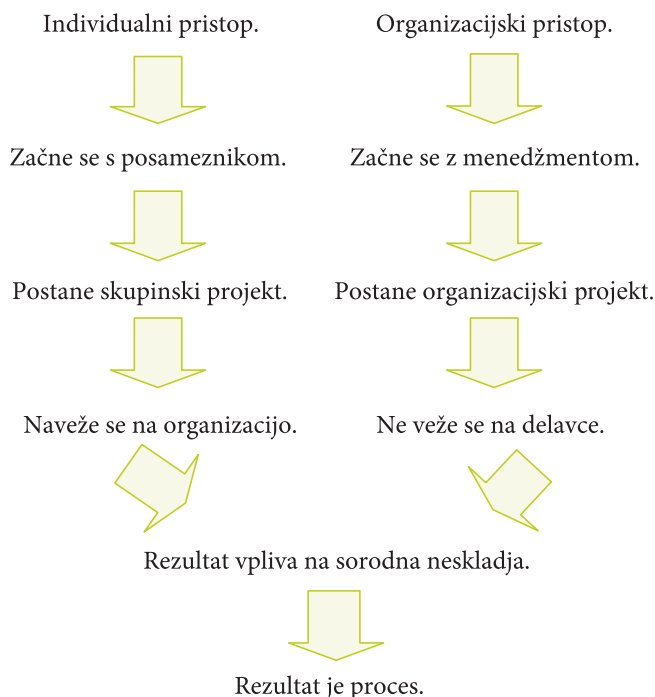
STRATEGIJE ZA PREPREČEVANJE IZGORELOSTI

Poskuse preprečevanja lahko glede na dva pristopa razdelimo v dve večji skupini: individualni pristop in organizacijski pristop (Maslach, 2003). Glede na preučevano literaturo menimo, da se je večina avtorjev osredotočila na individualne pristope. Maslach meni, da je ta pristop nekoliko paradoksalen, saj so ugotovili v primerjavi z individualnimi dejavniki večji vpliv situacijskih in organizacijskih dejavnikov na izgorelost. Pri načrtovanju modela za intervencije je treba upoštevati oba dejavnika v skladu s šestimi neskladji med posameznikom in delom. Organizacije se strinjajo, da je izgorevanje problem, ki ga je treba rešiti. Glede načinov rešitve pa so različnih mnenj. Eno izmed mnenj, ki je daleč od resnice, je, da je vzrok za izgorevanje le v posamezniku, treba si je odpočiti, poiskati pomoč ali poiskati drugo, primernejšo zaposlitev. Predvsem pa je delodajalčeva odgovornost, da izboljša delovanje organizacije.

Kako izbrati najboljšo pot, je odvisno predvsem od: narave službe, značilnosti organizacije in delovne skupine ter zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo (Maslach in Leiter 2002: 145). Načrtovanje programov za preprečevanje izgorelosti mora biti zastavljeno celostno (Boštjančič, 2010: 66).

Najprej je na vrsti za zaježitev izgorevanja podjetje. Dobro podjetje zna poskrbeti za celotni delovni proces, v katerem ima bistveno vlogo delavec. Vodstvo podjetja je odgovorno poučiti delavca o vseh pasteh izgorevanja na delovnem mestu. Na žalost pa so pogosto med najbolj izgorelimi prav vodilni. Pomembno je pretehtati komunikacijske tokove v organizaciji (vertikalne, horizontalne) in

še nato razmišljati o ukrepih. To lahko opravi le zunanji strokovnjak ali strokovna ekipa, saj nas je malo takih, ki v eni osebi obvladujemo probleme komunikacije, medosebnih odnosov, rizičnih dejavnikov in zdravstvenih posledic izgorelosti (Ščuka, 2009).



Slika 1: Obadva pristopa k procesu reševanja problemov
Vir: Maslach in Leiter, 2002: 80.

RAVNATELJEVA VLOGA

Stres je tudi eden izmed dejavnikov izgorevanja. Ni se mu mogoče izogniti, saj nobeno delo ni povsem brez napetosti in konfliktov. Ravnatelj kot menedžerji v vzgojno-izobraževalnih organizacijah imajo poglobljeno vlogo v vzgoji in izobraževanju. Pomembno je graditi na medsebojnih odnosih, negovati svoje zdravje, tako na fizičnem kot tudi na psihičnem področju (Youngs, 2001: 38).

Ravnatelj je za organizacijo izjemno pomembna. Ravnateljevo ravnanje mora biti učinkovito, strokovno, etično. Na vlogo ravnatelja vpliva več dejavnikov: profesionalnost, zunanji vplivi, zahteve in pričakovanja širšega okolja in ožjega socialnega okolja šole (Munih, 2009). Ravnatelj ima, gledano s stališča širše družbe, vlogo predstavnika države, država pa ga vidi kot izpolnjevalca nalog. Država prek ravnatelja uresničuje zastavljene cilje (Selan in Zupančič, 2002).

IZGORELOST NA DELOVNEM MESTU V SLOVENIJI IN PO SVETU

Najbolj stresne situacije so povezane z menedžersko vlogo. Vedno več je namreč sprememb v zakonih in za

ravnatelja, kot tudi za poslovodni organ, je nujno sprotno spremljanje sprememb in seznanitev zaposlenih z njimi. Ravnatelji so dodatno obremenjeni z nalogami na pravnem področju. V raziskavi (Halas, 2006: 49–51) je več ravnateljev izrazilo željo po zaposlenem pravniku na šoli, pridobitvi večšin in novih znanj s področja prava ter več podpore s strani Ministrstva za šolstvo in šport.

Izčrpne podatke o izgorelosti je težko dobiti, deloma zato, ker ZDA niso posebej znane po občutljivosti za delavce. Ena izmed redkih držav, ki vodi celostne podatke o izgorelosti, pa je Nizozemska, kjer je vlada občutljiva na potrebe svojih prebivalcev na delovnem mestu. Raziskave kažejo, da je približno 10 odstotkov delovne sile izgorelih kadar koli, visokošolski učitelji in zdravstveno osebje pa imajo najvišjo izgorelost. Ugotovitve C. Maslach kažejo na to, da je kritična izgorelost pri večini socialnih storitev predvsem pri posameznikih, ki so zaposleni na delovnem mestu 1–5 let. Leta 2001 je je ugotovila, da mlajši ljudje pogosteje izgorevajo kot starejši ljudje. Ugotovitev se pojavlja znova in znova po vsem svetu. Ugotovila je tudi, da poročeni ljudje izgorevajo manj pogosto kot samski. Ljudje brez otrok, čeprav neobremenjeni s starševstvom, po navadi pregorijo veliko hitreje kot ljudje z otroki. Podoben rezultat je potrdila raziskava urada za statistiko na Nizozemskem, in sicer da ima dvakrat več zaposlenih žensk brez otrok simptome izgorelosti v primerjavi z zaposlenimi ženskami z mladoletnimi otroki (Senior, 2006).

Raziskave na področju izgorelosti v šolstvu so bile večinoma osredotočene na osnovne in srednje šole. Ravnateljem vrtcev je bilo namenjene zelo malo pozornosti. Pomanjkanje raziskav na tem področju je mogoče v tem, da se vrtci razlikujejo od osnovne in srednje šole, drugačni sta narava dela ter zahtevnost učnega načrta. Čeprav je učenje predšolskih otrok relativno lažje, se ravnatelji vrtcev soočajo z izzivi in problemi tako kot ravnatelji osnovnih in srednjih šol (Sai Wong in Whing Cheuk, 2005: 184).

Vzdrževanje uravnoteženega proračunskega presežka

Najbolj stresne situacije so povezane z menedžersko vlogo. Vedno več je namreč sprememb v zakonih in za ravnatelja, kot tudi za poslovodni organ, je nujno sprotno spremljanje sprememb in seznanitev zaposlenih z njimi. Ravnatelji so dodatno obremenjeni z nalogami na pravnem področju. H. Halas je leta 2001 opravila raziskavo o stresu na vzorcu 57 osnovnošolskih ravnateljev, kar je 12,78 % od vseh 448 ravnateljev. Ugotovila je, da so ravnatelji močno obremenjeni s spremembami v šoli, kar je eden izmed poglavitnih vzrokov stresa. 41 % ravnateljev se je opredelilo, da pri njih prevladuje predvsem pedagoška vloga, 59 % pa da opravljajo predvsem menedžersko vlogo.

V raziskavi na področju ugotavljanja stanja z vidika virov stresa, simptomov ali znakov stresa in strategij spoprijemanja s stresom je več ravnateljev izrazilo željo po zaposlenem pravniku na šoli, pridobitvi večšin in novih

znanj s področja prava ter več podpore s strani Ministrstva za šolstvo in šport (Halas, 2006: 49–51).

Raziskava, ki je bila opravljena 1999 na vzorcu 71 ravnateljev osnovnih šol, je pokazala, da se ravnatelji v večini ukvarjajo s finančnim vodenjem in povezovanjem z okoljem, čemur namenijo 19 % svojega delovnega časa. Med nalogami, ki so dosegle velik delež porabe delovnega časa, so načrtovanje dela šole in organizacijsko-materialne naloge. Spremljanje pouka, svetovanje učiteljem in sodelovanje s starši in učenci so nekatere izmed pedagoških nalog, ki jim ravnatelji posvečajo le 9–10 % delovnega časa (Špehar, 2000: 219). To je povsem v nasprotju z nalogami ravnatelja, opredeljenimi v ZOFVI (2007), kjer so kot poglavitne opredeljene pedagoške naloge. Najbolj pogosto so stresne situacije povezane z menedžersko vlogo. Med njimi so najbolj obremenjujoče spremembe v šolstvu.

Delo ravnatelja je pogosto polno nepredvidljivih dogodkov in nejasnosti. Pogoste so situacije, ko se kljub uporabi standardnih operativnih postopkov in ob enotni politiki situacija ne spremeni. Le iznajdljiv ravnatelj je uspešen pri soočanju s temi zahtevami in pritiskom. Ravnatelji poskušajo zmanjšati učinke stresa z občasno uporabo različnih strategij. Tisti z višjo stopnjo stresa obvladujejo stres s pomočjo strategij, ki so povezane z delom (Allison, 1997: 52). Zaradi izpostavljenosti stresu imajo »menedžersko bolezen«. Če ne bodo obvladovali stresa in nekaj storili proti pritisku, so večje možnosti za izgorelost. Kot posledica tega lahko pride do fluktuacije in zapuščanja delovnega mesta ravnatelja (Resman, 2004: 8).

RAZISKAVA

Namen, vzorec, instrumentarij

Osrednji namen empiričnega dela je bil raziskati izgorelost na delovnem mestu menedžerjev vzgojno-izobraževalnih zavodov in ugotoviti:

- kako velikost šole vpliva na izgorelost ravnateljev v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah;
- ali obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma pri doživljanju izgorelosti;
- ali razmerje med pedagoškim in menedžerskim delom vpliva na izgorelost pri ravnateljih vrtcev, osnovnih in srednjih šol;
- ali obstajajo statistično pomembne razlike med ravnatelji vrtcev, osnovnih in srednjih šol.

V vzorec smo vključili ravnatelje vrtcev, osnovnih in srednjih šol v Sloveniji. Vprašalnik je bil poslan 124 vrtcem, 150 osnovnim šolam in 54 srednjim šolam. Od skupno poslanih vprašalnikov je bilo veljavnih 117, od tega popolno rešenih 98.

Pri prvem delu vprašalnika, in sicer za ugotavljanje izgorelosti, smo uporabili instrument *Vprašalnik izgorelosti MBI-ES* (Maslach, Jackson in Leiter, 1996), ki ugotavlja tri dimenzije izgorelosti (čustveno izčrpanost, depersonalizacijo

in osebno izpolnitev). Drugi del vprašalnika smo priredili po vprašalniku *Z zdravjem povezan življenjski slog 2008* (Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 1990).

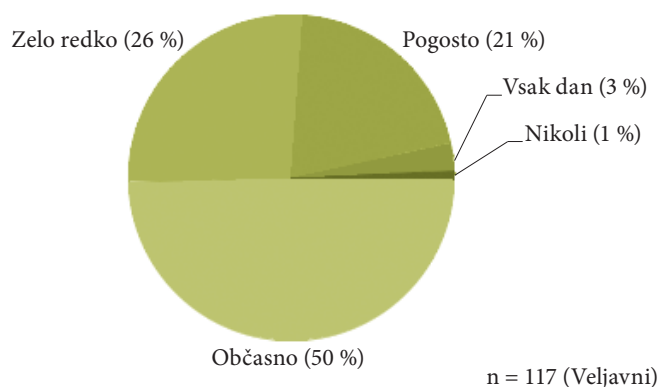
Reševanje spletne ankete je potekalo v času od 10. 6. 2011 do 2. 11. 2011.

S pomočjo orodja 1 klik anketa (Center za družboslovno informatiko FDV v Ljubljani, 2002) smo izdelali spletno anketo.

Ugotovitve raziskave

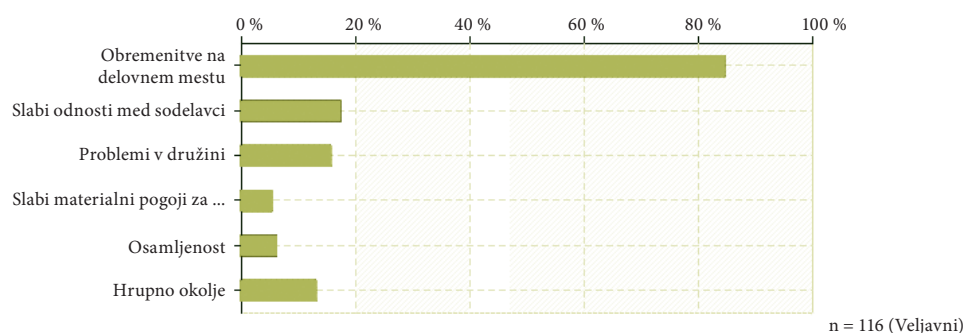
Preglednica 1: Časovna opredelitev izpostavljenosti stresu, napetosti, pritisku

Kako pogosto se počutite napete, pod stresom ali velikim pritiskom?				
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1 (nikoli)	1	0,9 %	0,9 %	0,9 %
2 (zelo redko)	31	26,5 %	26,5 %	27,4 %
3 (občasno)	58	49,6 %	49,6 %	76,9 %
4 (pogosto)	24	20,5 %	20,5 %	97,4 %
5 (vsak dan)	3	2,6 %	2,6 %	100,0 %
Veljavni Skupaj	117	100,0 %	100,0 %	



Slika 2: Časovna opredelitev izpostavljenosti stresu, napetosti, pritisku

Polovica anketirancev se občasno počuti napetih ali pod velikim pritiskom. 26,5 % je ravnateljev, ki se zelo redko znajdejo v takšnem položaju, 2,6 % pa jih je vsak dan pod stresom. Pridobljeni podatki so pokazali, da je 20,5 % anketirancev pogosto v stresu. Le 1 % ravnateljev ni nikoli izpostavljen stresu ali pritisku.



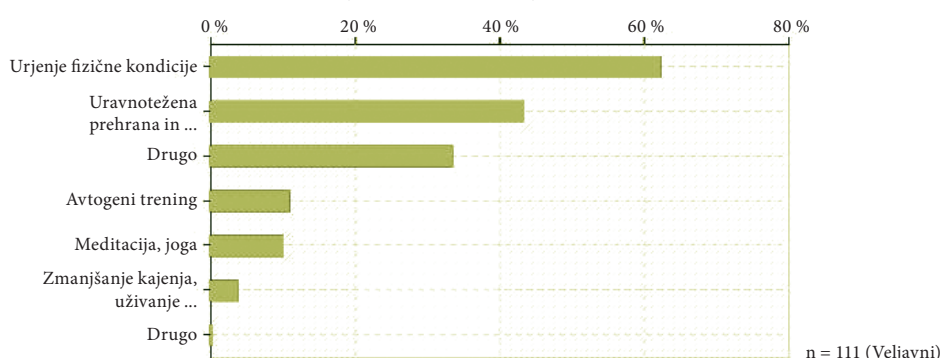
Slika 3: Vzrok napetosti, stresa ali velikega pritiska

Ravnatelji so mnenja, da so poglavitni vzrok za stres obremenitve na delovnem mestu (84,5 %). Slaba četrtina anketirancev meni, da glavni vzrok za velik pritisk tiči v slabih odnosih med sodelavci, problemi v družini in v hrupnem okolju. Petina respondentov je odgovorila, da je vzrok za stres osamljenost (6,0 %) in slabi materialni pogoji (5,2 %).

Preglednica 2: Samoocena obvladovanja napetosti, stresa in pritiskov v življenju

Kako obvladujete napetosti, stresa in pritiske, ki jih doživljate v življenju?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zlahka jih obvladujem)	17	14,5 %	14,7 %	14,7 %
	2 (z nekaj truda jih obvladujem)	73	62,4 %	62,9 %	77,6 %
	3 (z večjim naporom jih obvladujem)	20	17,1 %	17,2 %	94,8 %
	4 (s hudimi težavami jih še obvladujem)	5	4,3 %	4,3 %	99,1 %
	5 (ne obvladujem jih, moje življenje je skoraj neznosno)	1	0,9 %	0,9 %	100,0 %
Veljavni	Skupaj	116	99,1 %	100,0 %	

Katere metode obvladovanja stresa uporabljate?



Slika 4: Uporabljene metode obvladovanja stresa

Najpogostejše metode obvladovanja stresa pri ravnateljih so: vzdrževanje fizične kondicije, uravnotežena prehrana, avtogeni trening, meditacija, joga. Pod rubriko drugo so ravnatelji zapisali: branje, družina, samodisciplina, avtosugestija, prostočasne dejavnosti (potovanja, sprehodi v naravo, rekreacija, druženje s prijatelji), kajenje, mir, sprostitve, molitev, poslušanje glasbe.

Preglednica 3: Dejavniki, ki prispevajo k slabemu zdravju in visoki umrljivosti odraslih prebivalcev Slovenije

Kateri od spodaj navedenih dejavnikov po vašem mnenju najbolj prispeva k slabemu zdravju in visoki umrljivosti odraslih prebivalcev Slovenije?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nepravilna prehrana)	14	12,0 %	12,0 %	12,0 %
	2 (stres)	35	29,9 %	29,9 %	41,9 %
	3 (slabi življenjski pogoji (pomanjkanje denarja, slabo stanovanje))	10	8,5 %	8,5 %	50,4 %
	4 (naporno telesno delo)	0	0,0 %	0,0 %	50,4 %
	5 (kajenje)	5	4,3 %	4,3 %	54,7 %
	6 (premalo gibanja)	16	13,7 %	13,7 %	68,4 %
	7 (debelost)	7	6,0 %	6,0 %	74,4 %
	8 (dedni (genetski) dejavniki)	9	7,7 %	7,7 %	82,1 %
	9 (alkohol)	10	8,5 %	8,5 %	90,6 %
	10 (slaba dostopnost do zdravstvenih storitev)	4	3,4 %	3,4 %	94,0 %
Veljavni	Skupaj	117	100,0 %	100,0 %	

Odgovori anketirancev kažejo na to, da se ravnatelji zavedajo nevarnosti stresa in nezdravega življenjskega sloga (gibanje, prehranske navade, uživanje alkohola, drog). Največ ravnateljev (29,9 %) meni, da je stres poglavitni dejavnik, ki prispeva k slabemu zdravju in visoki umrljivosti na delovnem mestu. Stresu sledijo premalo gibanja (13,7 %), nepravilna prehrana (12 %), alkohol (8,5 %) in slabi življenjski pogoji (8,5 %). Med preostale dejavnike, ki prispevajo k slabemu zdravju in visoki umrljivosti na delovnem mestu, so anketiranci uvrstili: dedne dejavnike, debelost, kajenje. Zanimivo je, da nihče od respondentov ni kot glavni dejavnik označil naporno telesno delo.

Med najpogostejšimi odgovori se s področja izgorelosti pojavljajo trditve, ki kažejo na pozitivno naravnost na delovnem mestu. Ravnatelji nimajo težav z učenci/otroki/dijaki in z zaposlenimi. V šoli vlada pozitivno vzdušje in ravnatelji pri svojem delu umirjeno rešujejo čustvene probleme. Še vedno velik delež ravnateljev meni, da v službi pretrdo dela.

Na podlagi pridobljenih podatkov smo sklepali, da spol, velikost vzgojno-izobraževalnega zavoda ter razmerje med pedagoškim in menedžerskim delom nimajo statistično značilnega vpliva na izgorelost.

SKLEP

Izgorelost je ena izmed najpogostejših bolezni sodobnega časa. Mogoče jo je opaziti pri posameznikih, ki so občutljivi, kažejo visoko stopnjo empatije, so topli, angažirani v odnosih z ljudmi, k ljudem obrnjeni idealisti, ki pa so ob vsem naštetem obenem tudi notranje negotovi, anksiozni, pretirano entuziastični in se hitro poistovetijo z drugimi (Bilban, 2009).

Očitno je, da se je z razvojem visoke tehnologije oz. s prihodom elektronskih sporočil, mobilnih telefonov, prenosnih računalnikov na svetu ogroženost izgorevanja še povečala. Postalo je skoraj nemogoče »odklopiti se« od svojega delovnega mesta.

Življenje je vedno bolj podvrženo spremembam, tako izboljšanju informacijske tehnologije kot povečanju znanja in informacij prek spleta (Štefančič, 2008: 85), opozarja avtorica. Nenehno hlastanje po materialnih dobrinah, odtujevanje na delovnem mestu ter hiter tempo življenja ljudi sili k spoznavanju strategij preprečevanja izgorelosti. Ljudje se vedno bolj vračamo k svojim koreninam, naravi, ter tako tudi k metodam sproščanja. Za boj proti izgorevanju pa je potrebna primerna mera potrpljenja in predanosti.

LITERATURA

- Allison, Donald G. (1997). Coping with stress in the principalship. V: *Journal of Educational Administration*, 35 (1), 39–55.
- Bilban, Marjan (2009). Stres in izgorelost postajata glavni poklicni bolezni. <http://www.delo.si/clanek/78302> (19. 3. 2011).
- Bilban, Marjan in Andreja Pšeničny (2007). Izgorelost. V: *Delo in varnost* 52 (1), 22–29.
- Boštjančič, Eva (2010). Izgorelost nas ogroža – kaj lahko naredimo: pregled dosedanjih raziskav in primerov dobre prakse. V: *HRM* 8 (38), 64–68.
- Center za družboslovno informatiko Fakultete za družbene vede v Ljubljani. (2002). EnKlikAnketa – 1KA spletne ankete. <http://www.1ka.si/r/2/13/Novice/Kratka%20anketa%20o%201ka/> (12. 5. 2011).
- Černelič Bizjak, Maša (2007). Stres, kronična izčrpanost in izgorelost: temeljna poklicna bolezen 21. stoletja. V: *Primorska srečanja* 31 (316/317), 24–33.
- Halas, Helena (2006). Ravnatelj in stres. V: *Vzgoja in izobraževanje* 37 (3), 48–53.
- Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (1990). Tvegana vedenja, povezana z zdravjem in nekatera zdravstvena stanja pri odraslih prebivalcih Slovenije. <http://cindi-slovenija.net/images/stories/cindi/raziskave/CHMS2008.pdf> (3. 3. 2011).
- IRČV (Inštitut za razvoj človeških virov) (2006). Izgorelost. <http://www.burnout.si/sl/izgorelost> (1. 8. 2011).
- Maslach, Christina (2003). *Burnout: the cost of caring*. Cambridge: Malor.
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson. in Michael P. Leiter (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter (2002). Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti. Ljubljana: Educy.
- Munih, Nikolaja (2009). Vodenje šol in supervizija. V: *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (1), 119–125.

- Resman, Metod (2004). Ravnatelj, vodenje in šolski svetovalni delavec. V: Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2 (1), 7–22.
- Sai Wong, Kwok in Wai Whing Cheuk (2005). Job-related stress and social support in kindergarten principals: the case of Macau. V: International Journal of Educational Management 3 (19), 183–196.
- Senior, Jennifer (2006). Can't get no satisfaction. [Http://nymag.com/news/features/24757/](http://nymag.com/news/features/24757/) (1. 8. 2011).
- Selan, Igor in Boris Zupančič (2002). Čigav človek je ravnatelj. V: Sodobna pedagogika 53 (1), 184–201.
- Ščuka, Viljem (2008). Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu: motnje v življenjskem slogu prinašajo izgorelost. V: Human Resource Management 6 (25), 50–57.
- Menedžer kot osebnost (2009). [Http://www.sola-osebnosti.si/viljem-scuka.html](http://www.sola-osebnosti.si/viljem-scuka.html) (12. 9. 2011).
- Špehar, Sabina (2000). Ravnatelj osnovne šole – menedžer ali pedagoški vodja. V: Sodobna pedagogika 51 (4), 214–228.
- Štefančič, Renata (2008). Osnovna šola – premik tradicionalne organizacije k učeči se organizaciji. V: Vzgoja in izobraževanje 39 (3), 85–88.
- Youngs, Bettie B. (2001). Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Educy.ZOFVI (Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja). Uradni list RS, št. 16/2007.

POVZETEK

V današnjem času je treba posebno pozornost nameniti kakovosti življenja in duševnemu zdravju ter boleznim sodobnega časa. V raziskavi smo se osredotočili na izgorelost na delovnem mestu pri ravnateljih vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Predstavljeni rezultati raziskave, ki je bila opravljena pri ravnateljih vrtcev ter osnovnih in srednjih šol v Sloveniji, kažejo na to, da se ravnatelji zavedajo nevarnosti stresa in nezdravega življenjskega sloga (gibanje, prehranske navade, uživanje alkohola, drog). Polovica anketirancev se občasno počuti napetih ali pod velikim pritiskom. Spol, velikost vzgojno-izobraževalnega zavoda ter razmerje med pedagoškim in menedžerskim delom nimajo statistično značilnega vpliva na izgorelost.

ABSTRACT

Nowadays special attentions should be given to quality of life, mental health and modern diseases. Our research focuses on head teachers' burn-out in kindergartens, primary and secondary schools. The research was conducted with head teachers in kindergartens, primary and secondary schools in Slovenia. The results indicate that head teachers are aware of the danger of stress and unhealthy life style (activities, eating habits, alcohol and drug consuming). Half of the respondents feel occasional tensions or strong pressure. Gender, size of educational institutions and proportion of pedagogical and management work do not have statistically significant influence on burn-out.