

# Kako ne izgorjeti na ravnateljskom poslu?

Prof. dr. sc. Irena Burić

Odjel za psihologiju Sveučilišta u Zadru

[iburic@unizd.hr](mailto:iburic@unizd.hr)

**Kompetencije ravnatelja i izazovi vođenja  
srednjoškolske ustanove**

Državni skup za ravnatelje srednjoškolskih ustanova

Zadar, 12. ožujka, 2024.



# Sadržaj predavanja

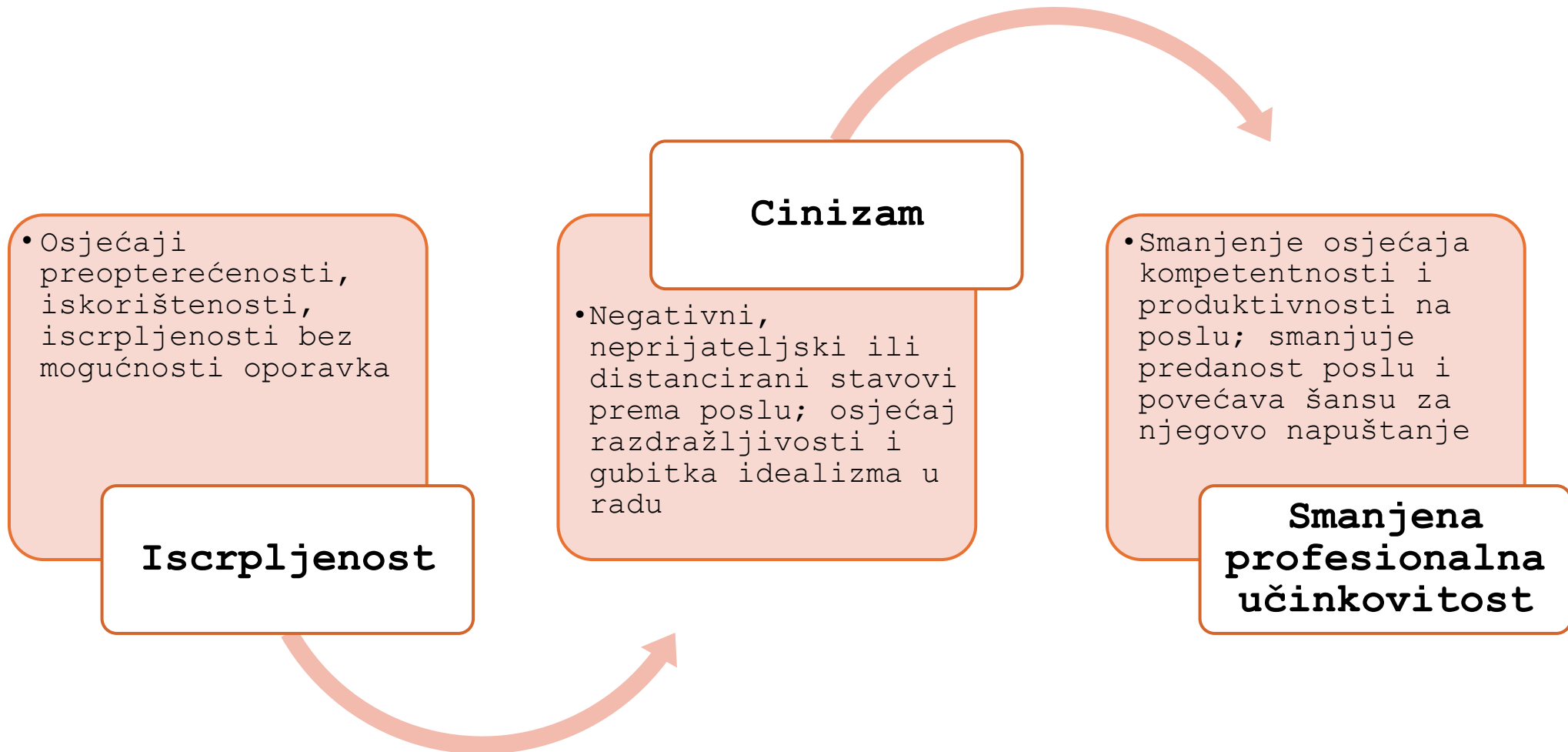
- Što je sagorijevanje na poslu?
- Kako dolazi do sagorijevanja na poslu?
- Kakvo je stanje sa sagorijevanjem na poslu kod ravnatelja?
- Što ravnatelje čini podložnima sagorijevanju na poslu?
- Koji specifični stresori dovode do sagorijevanja na poslu kod ravnatelja?
- Koje su posljedice sagorijevanja na poslu?
- Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu?
  - Razina pojedinca
  - Razina škole
  - Razina osnivača
  - Razina tijela vlasti i zakonodavstva
  - Razina zajednice
  - Razina istraživača i znanstvenika
- Za kraj: kako očuvati dobrobit ravnatelja škola?

# Koliko često se sljedeće tvrdnje odnose na vas?

1 - nikada, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 -

- Na svom se poslu osjećam <sup>uvijek</sup> psihički iscrpljeno.
- Muče me glavobolje.
- Kada se ujutro probudim, nedostaje mi energije za započeti novi radni dan.
- Teško mi je pronaći bilo kakav entuzijazam za posao.
- Imam poteškoća sa spavanjem.
- Teško mi je zadržati koncentraciju na poslu.
- Na poslu imam poteškoća s kontrolom emocija.
- Osjećam se napeto i pod stresom.
- Nakon radnog dana, teško mi je obnoviti energiju.
- Sumnjam da moj posao drugima išta znači.
- Imam poteškoća s bolovima u vratu, ramenima ili leđima.

# Što je sagorijevanje na poslu?



# Kako dolazi do sagorijevanja na poslu?

## Resursi

Osobni: otpornost, optimizam, emocionalna stabilnost, iskustvo  
Radni: socijalna podrška, autonomija, timski duh u kolektivu

**Zahtjevi posla**  
radno opterećenje, emocionalni zahtjevi, konflikt radne i obiteljske uloge, **manjak kontrole**

*Motivacijski proces*

## Motivacija

radna angažiranost, predanost poslu

## Stres

iscrpljenost, tjeskoba, zdravstvene teškoće

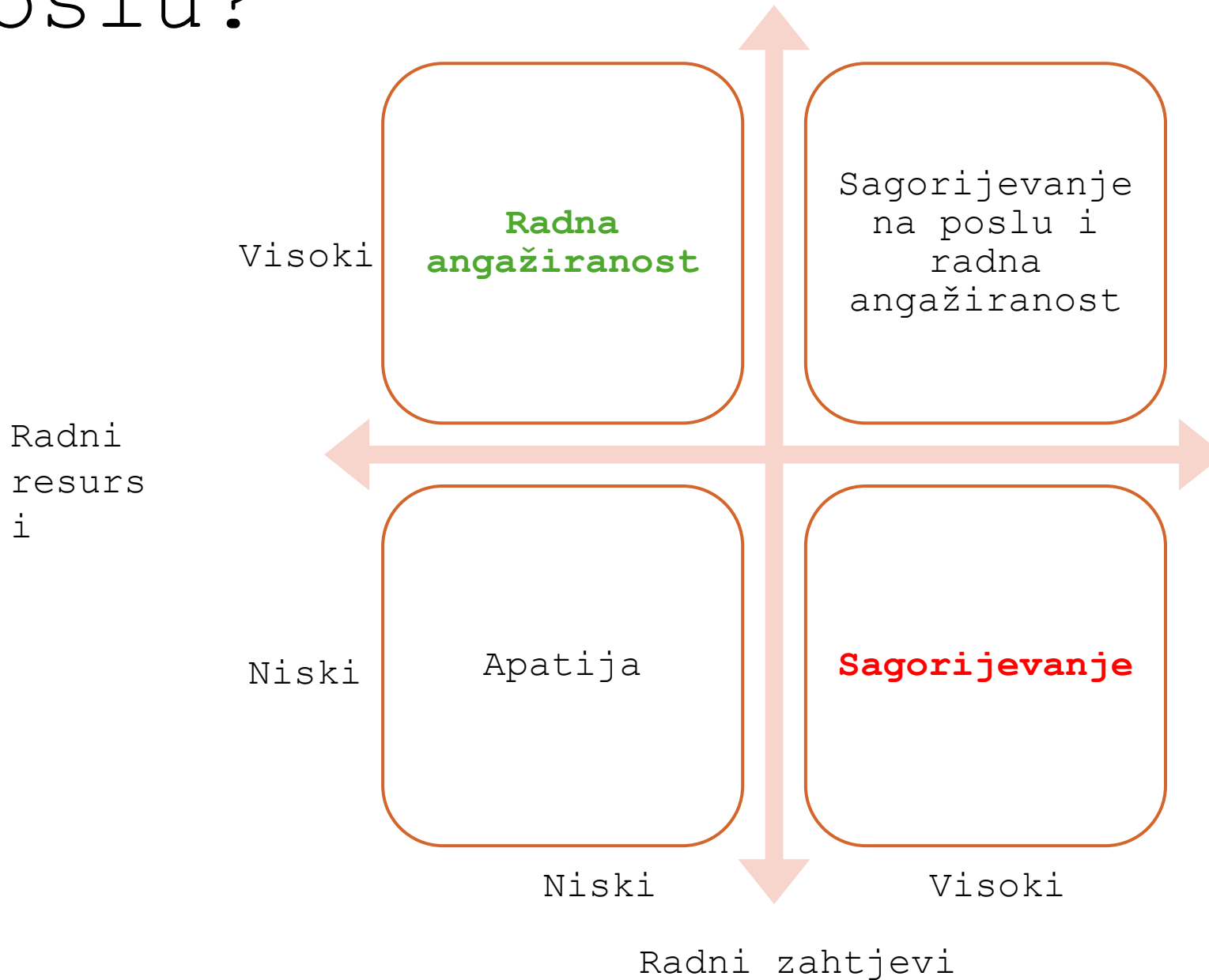
*Proces narušavanja zdravlja*

## Osobni i organizacijski ishodi:

radna uspješnost, izostajanje s pola, namjera napuštanja profesije, zdravlje, dobrobit

Pojednostavljeni prikaz modela zahtjeva posla i resursa (Demerouti i sur.,

# Kako dolazi do sagorijevanja na poslu?



# Kako dolazi do sagorijevanja na poslu?

- Sindrom sagorijevanja na poslu ne razvija se naglo, već se javlja kao rezultat kontinuiranog izlaganja mnogobrojnim **stresorima** kao što su:
  - Prekomjerno radno opterećenje
  - Interpersonalni konflikti
  - Doživljaj nepravde na radnom mjestu
  - Sukob vrijednosti
  - Ograničenja radnog okruženja
  - Nedostatak kontrole u radnom okruženju
  - Sukob radne i obiteljske uloge
  - Nesigurnost posla

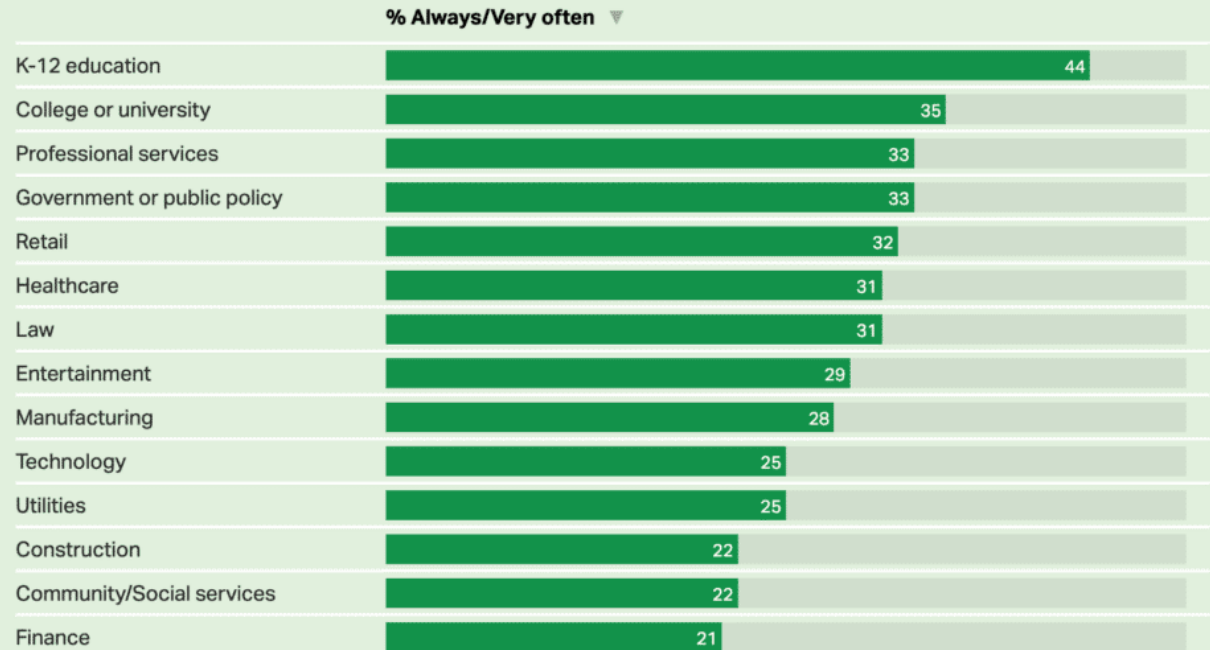
Kakvo je stanje sa sagorijevanjem na poslu kod ravnatelja?

- Nedavno Gallupovo istraživanje otkrilo je zapanjujući podatak: zaposlenici u osnovnoškolskom i srednjoškolskom obrazovanju prijavljuju **znatno veće stope sagorijevanja** od zaposlenika u bilo kojoj drugoj profesiji s punim radnim vremenom (Carstarphen, 2022)!

- Sustavna istraživanja na reprezentativnim uzorcima isključivo školskih ravnatelja još uvijek nedostaju. Preuzeto s <https://meriacarstarphen.com/2022/09/08/putting-out-teacher-b>

### U.S. Workers' Burnout Rates by Industry, 2022

Please indicate how often the following is true of your job: You feel burned out at work.



FEB. 3-14, 2022 • Get the data • Download image

GALLUP



# Što ravnatelje čini podložnima sagorijevanju na poslu?

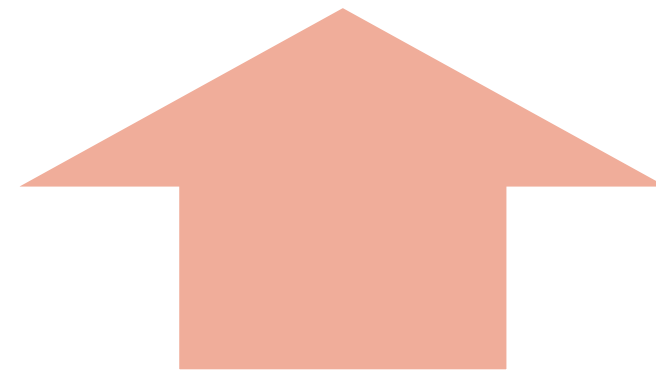
- Dobar ravnatelj mora biti obrazovni stručnjak, vođa i uspješan menadžer (Ubben & Hughes, 1992).
- Specifični izazovi ravnateljskog posla (Marsh i sur., 2022):
  - Rad s djecom i mladima kao ranjivim društvenim skupinama
  - Nošenje s roditeljima, njihovim zahtjevima i očekivanjima
  - Odgovornost za postignuća učenika
  - Odgovornost za dobrobit radnog kolektiva, učenika, roditelja i zajednice
  - Politički i zakonodavni pritisci

# Što ravnatelje čini podložnima sagorijevanju na poslu?



Ravnatelj je pod povećalom javnosti te ima **odgovornost** prema: učenicima i roditeljima; nastavnicima i ostalom osoblju; osnivaču; tijelima vlasti; društvenoj zajednici

Međutim, ravnatelj često **nema kontrolu** nad ishodima za koje je odgovoran!



# Što ravnatelje čini podložnima sagorijevanju na poslu?

- Kombinacija **visoke odgovornosti i niske kontrole** kreira uvjete za doživljaj stresa i razvoja sindroma sagorijevanja na poslu.
- Ravnatelji su izloženi i **emocionalnom naporu**, odnosno nastojanju da u interakcijama s drugima njihov emocionalni iskaz bude profesionalno primjeren i u skladu s očekivanjima zbog čega često prikrivaju svoje stvarne emocije te iskazuju emocije koje nisu autentične. Intenzivan i prolongiran emocionalni napor dovodi do sagorijevanja na poslu.

# Koji specifični stresori dovode do sagorijevanja na poslu kod ravnatelja?

Međuljudski **odnosi** tj. odnosi s nastavnicima i ostalim školskim osobljem, roditeljima, učenicima

Prekomjerno **opterećenje** poslom (istraživanje na reprezentativnom uzorku australskih ravnatelja pokazalo je da ravnatelji rade u prosjeku **54.5 sati tjedno**, tj. 14 sati prekovremeno, Riley i sur., 2020)

Ograničenja i zahtjevi koji proizlaze iz aktualnih **zakonodavnih okvira i obrazovnih politika**

Organizacijska struktura i **klima**

Konflikt i **nejasnoće** radne uloge

Neadekvatni **resursi**, ograničenja karijernog razvoja

# Koji specifični stresori dovode do sagorijevanja na poslu kod ravnatelja?

**Nastavnici** (33%) - nezadovoljavajuće radno funkcioniranje nastavnika, odbijanje suradnje, odbijanje radnih zadataka, otpor uvođenju promjena

**Radno opterećenje** (25%) - prekomjerni administrativni zahtjevi, dodjeljivanje dodatnih zadataka i odgovornosti bez adekvatnog financiranja, rješavanje kriznih situacija na dnevnoj bazi, nošenje s nejasnim zakonskim regulativama i direktivama, odgovornost za uspjeh učenika, izvođenje višestrukih uloga (npr. pedagog, socijalni radnik)

**Roditelji** (23%) - nerazumni zahtjevi roditelja, nepristojno ponašanje roditelja i učenika, nepoštivanje ravnateljske uloge, prijetnje

**Tehničko i administrativno osoblje** (7%) - nesuradljivi i nestručni djelatnici koji ne obavljaju svoje poslove na razini koja se od njih očekuje

- Istraživanje izvora stresa na izraelskim ravnateljima (N = 821) osnovnih i srednjih škola (Friedman, 2002)

# Koje su posljedice sagorijevanja na poslu?

## **Narušeno funkcioniranje radne organizacije**

(smanjena uspješnost, veća stopa izostajanja s posla, kontraproduktivno radno ponašanje, **napuštanje profesije**)

## **Narušeno fizičko zdravlje**

(79% veća šansa za koronarne bolesti; hipertenzija, sklonost infekcijama, gastrointestinalni simptomi, poteškoće sa spavanjem, napetost i bolovi u mišićima)

## **Narušeno psihičko zdravlje**

(37% veća šansa za razvoj psihičkog poremećaja; depresija, anksiozni poremećaji)

## **Narušeno međuljudsko funkcioniranje**

(sagorijevanje je „zarazno“ te se može prenijeti na suradnike i podređene; povećana šansa za konflikte na radnom mjestu)

## **Narušeno obiteljsko funkcioniranje**

(prelijevanje negativnih emocija kao što su tjeskoba, uzrujanost i ljutnja na obiteljski život; povlačenje od obitelji i prijatelja)

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu?

Razina pojedinca

Razina škole

Razina osnivača, zakonodavnih tijela i tijela vlasti

Razina zajednice

Razina istraživača i znanstvenika

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

**Preoblikovanje posla** = akcije koje pojedinac poduzima kako bi promijenio radne zadatke, odnose s drugima i način viđenja svoga posla

o npr. traženje savjeta u vezi nekog specifičnog problema od kolega, reduciranje emocionalnih zahtjeva posla kroz delegiranje zadataka putem maila kako bi se izbjegle neugodne rasprave



# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

- Osigurati si **oporavak od posla** nakon radnog dana tj. prolazak kroz proces u kojem se psihofiziološko funkcioniranje vraća na početnu razinu
- o prestati razmišljati o poslu tj. *mentalno se distancirati od posla*
  - o *opuštat* se (npr. slušanje glazbe, gledanje TV serije, lagana tjelovježba)
  - o *uključiti se u društvene aktivnosti* (druženje s prijateljima, razgovor)

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

Implementirati strategije **selekcije, optimizacije i kompenzacije ciljeva i resursa**

- o odabrati ciljeve na kojima će se ustrajati, odnosno **odrediti prioritete** kako bi se sačuvali resursi
- o optimizirati funkcioniranje i nošenje s izazovima (npr. učenje novih stvari i iznalaženje novih rješenja)
- o kompenzirati i prilagoditi se na izgubljene resurse (npr. zauzeti novi pristup, tražiti pomoć)

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

## **Njegovanje dobrih odnosa u radnom kolektivu**

- o reducirati stresne i nepotrebne socijalne interakcije
- o njegovati autentične i kvalitetne odnose sa članovima kolektiva kroz osiguravanje empatije, zauzimanje tuđe perspektive i gradnju atmosfere povjerenja
- o uključiti članove kolektiva u donošenje odluka uvijek kada je to moguće i osigurati transparentnu komunikaciju
- o graditi kulturu u kojoj će članovi kolektiva biti podržavajući jedni za druge

# Kako sprejediti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

- Kako efikasno organizirati radno vrijeme?

## TO DO LISTE

- o definirati što trebamo postići tijekom dana, tjedna ili duže razdoblje
- o pomažu nam da ostanemo fokusirani, postavimo prioritete i ih izvršimo u određenom vremenu
- o olakšavaju praćenje postignuća i osiguravaju da ništa važno ne ostane zaboravljeno



# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

- Kako efikasno organizirati radno vrijeme?

## **Matrica HITNO-BITNO**

- o *Hitno i bitno* (npr. priprema za skorašnji važan sastanak s osnivačem škole na kojem će se razgovarati o financiranju radova na školskoj dvorani)
- o *Bitno, ali ne i hitno* (npr. organizacija radionice o tehnikama reduciranja stresa za nastavnike)
- o *Hitno, ali ne i bitno* (npr. odgovaranje na mail majci koja ima pritužbu na organizaciju školskog izleta)
- o *Niti hitno niti bitno* (npr. provjeravanje novih objava na društvenim mrežama škole)

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

- Kako efikasno organizirati radno vrijeme?

## MUDRO postavljanje ciljeva

- **M**jerljiv (npr. u ovoj školskoj godini ću sudjelovati na dvije edukacije o vještinama rukovođenja)
- **U**vremenjen (npr. želim postići bolju organizaciju svojih radnih zadataka u sljedećih mjesec dana)
- **D**ostižan (npr. želim obilježiti u školi Dan učitelja ugodnim druženjem)
- **R**elevantan (npr. želim jačati timski duh u školi kako bi nastavnici bolje surađivali na zajedničkim projektima)
- **O**dređen (obuhvaća detaljnu razradu cilja; npr. prijavit ćemo se na natječaj za alokaciju EU sredstava za energetska obnova škole pri čemu će se jasno odrediti tko će pripremati pojedine dijelove, kada će to činiti i na koji način)

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedinca

Odabrati optimalne **strategije suočavanja sa stresom**

o ako je situacija kontrolabilna, preporuča se koristiti *strategije usmjerene na problem*

o ako situacija nije kontrolabilna, preporuča se koristiti *strategije usmjerene na emocije ili izbjegavanje situacije*

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina pojedince

Uključivanje u  
**interventne  
programe  
upravljanja stresom**

**Kognitivno-bihevioralni  
trening** - učenje kako  
promijeniti način razmišljanja  
o situacijama koje izazivaju  
negativne emocije te razviti  
učinkovite strategije nošenja  
sa stresom (npr. kroz  
izgradnju osobnih resursa,  
jačanje tolerancije na stres)

**Usredotočena svjesnost** -  
pomaže pojedincima da se  
prilagode stresnim događajima  
i smanje napetost





Kako  
spriječiti i  
reducirati  
sagorijevanje  
na poslu?  
Razina  
pojedince

zdrava prehrana  
tjelovježba  
humor  
molitva i  
meditacija



Every time you find  
some humour in a  
difficult situation,  
you win.

Sue Fitts/Kouril FB/SueFits50



# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina škole

## **Povećati socijalni kapital škole**

- o Raditi na uspješnoj suradnji među članovima radnog kolektiva te suradnji s roditeljima, učenicima i vanjskim dionicima
- o Osigurati djelatnicima socijalnu i stručnu podršku unutar škole
- o Graditi pozitivne odnose u radnom kolektivu te kulturu međusobnog poštovanja i uvažavanja

Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina osnivača, zakonodavnih tijela i tijela vlasti

- o Izbjegavati kratkoročna i brza rješenja za probleme u obrazovnom sustavu koja nemaju jasnu argumentaciju i ne doprinose povećanju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa
- o Raditi na smanjivanju zahtjeva posla i povećavanju resursa kako bi se ravnatelji i ostali obrazovni djelatnici bolje nosili s izazovima posla
- o Dati veći stupanj autonomije ravnateljima i drugim obrazovnim djelatnicima - graditi odnos povjerenja, a ne kontroliranja

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina zajednice

- o Podržavati lokalne škole i njihove inicijative
- o Zaustaviti nasilno i neprimjereno ponašanje prema obrazovnim djelatnicima (u istraživanju na nacionalno reprezentativnom uzorku australskih ravnatelja utvrđeno je da je 43% ravnatelja doživjelo prijetnje nasiljem!; Riley i sur., 2020)
- o Uvažavati stručnost i kompetencije obrazovnih stručnjaka te raditi na očuvanju njihovog profesionalnog statusa u društvu

# Kako spriječiti i reducirati sagorijevanje na poslu? Razina istraživača i znanstvenika

- o Provoditi kvalitetna longitudinalna istraživanja kako bi se dobio uvid u važnost zahtjeva posla te osobnih i radnih resursa u predviđanju sagorijevanja na poslu ravnatelja
- o Identificirati skup individualnih karakteristika i kontekstualnih odrednica koji ravnatelje čine najviše podložnima razvoju sindroma sagorijevanja na poslu
- o Razvijati preventivne i interventne programe namijenjene školskim ravnateljima, utemeljene na dokazima, koji će prevenirati i reducirati sagorijevanje na poslu

# Za kraj: kako očuvati dobrobit ravnatelja škola?

**Osigurati prilike  
za učenje i**

**profesionalno  
usavršavanje** u  
područjima kao  
što su:  
emocionalni  
aspekti učenja i  
poučavanja,  
nošenje s  
emocionalnim  
naporom,  
rješavanje  
konflikata na  
radnom mjestu i  
sl.

**Osigurati  
stručnu podršku**  
školskim  
ravnateljima u  
vremenu rastuće  
složenosti  
posla,  
povećanog  
javnog nadzora  
i odgovornosti.

**Evaluirati i  
revidirati radnu  
praksu** tj. voditi  
računa o omjeru  
zahtjeva i  
dostupnih resursa  
te prelijevanju  
zahtjeva posla na  
privatni život  
ravnatelja

Aktivno raditi na  
**rješavanju  
problema nasilja,**  
prijetnji i  
zastrašivanja u  
školama.

Poziv na  
uključivanje u  
istraživanje o  
profesionalnoj  
dobrobiti  
srednjoškolskih  
ravnatelja

[https://bit.ly/JDRistrativa  
njeravnatelji](https://bit.ly/JDRistrativa<br/>njeravnatelji)



Hvala na pažnji!