

Stili vodenja in izgorelost pri slovenskih ravnateljih v času krize

Lev Avberšek, Ajša Džindo, Erika Škerlj in Timotej Težak

Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta

Kontakt: lev.avbersek@gmail.com

Mentorica: red. prof. dr. Eva Boštjančič

POVZETEK

V raziskavi nas je zanimalo, kako se v času krize, ki jo je povzročila pandemija korona virusa, stili vodenja pri ravnateljih ter njihov spol in število let izkušenj z ravnateljevanjem povezujejo s profesionalno izgorelostjo. V ta namen smo oblikovali spletni vprašalnik, sestavljen iz *Vprašalnika multifaktorskega vodenja*, *Maslach vprašalnika izgorelosti* in *Lestvice uslužnostnega vodenja*, ter k sodelovanju povabili ravnatelje slovenskih javnih in zasebnih vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Na vabilo k sodelovanju v naši raziskavi se je odzvalo 200 ravnateljic (72% žensk), v povprečju starih 50,2 let ($SD = 7,8$ let) in s povprečno 9,1 leti izkušenj z ravnateljevanjem ($SD = 6,84$). Korelacijska analiza je pokazala statistično pomembno povezanost med transformacijskim stilom in vsemi komponentami izgorelosti, ter transakcijskim in uslužnostnim stilom vodenja in komponento osebne izpolnitve. Rezultati linearne regresijske analize so pokazali, da tako spol, kot število let izkušenj z ravnateljevanjem v nekaterih primerih statistično pomembno moderirata odnos med stili vodenja in profesionalno izgorelostjo pri ravnateljih. Na podlagi rezultatov zaključujemo, da je z nizkimi simptomi izgorelosti najmočnejše povezan transformacijski stil vodenja. Povezave s stili pa so odvisne od spola; pri ženskah stil vodenja preprečuje negativne simptome, pri moških pa spodbuja osebno izpolnitev. Hkrati število let izkušenj z ravnateljevanjem zmanjša vpliv na izgorelost za vse stile vodenja razen uslužnostnega. Te ugotovitve lahko v prihodnosti usmerjajo izobraževanja in smernice za ravnatelje.

Ključne besede: stili vodenja, izgorelost, ravnatelji, korona virus, delovne izkušnje

***Ker je vzorec v naši raziskavi večinoma sestavljen iz žensk, smo se odločili nasprotovati jezikovnim pravilom in uporabljati ženski spol besed, saj jih lingvistično ne želimo postavljati v podrejen položaj moškim.**

Uvod

Zaposleni v slovenskem vzgojno-izobraževalnem sistemu so se v obdobju epidemije korona virusa znašli v stresni situaciji. Ukrepi za zaježitev širjenja okužb so pogosto zelo drastično vplivali na delovanje vrtcev, osnovnih in srednjih šol, spremembe v obratovanju pa so morali zavodi pogosto uvajati praktično čez noč. Glede na take obremenjujoče in negotove okoliščine se nam je zdelo zanimivo raziskati, kako so se različne ravnateljice soočale in se še soočajo s tem stresom. Za mero uspešnosti spopadanja z okoliščinami smo vzeli profesionalno izgorelost, kot osebne spremenljivke pri ravnateljicah pa so nas zanimali spol, število let na ravnateljskem mestu in stil vodenja.

Izgorelost

Izgorelost je stanje fizične, čustvene in miselne izčrpanosti, ki ga povzroči dolgotrajna vpletenost v situacije, ki so čustveno zahtevne (Pines in Aronson, 1988, v Schaufeli in Buunk, 1996). Ker je Maslach vprašalnik izgorelosti (Maslach idr., 1986) eden od svetovno najbolj razširjenih in uporabljenih vprašalnikov, poleg tega pa je dostopen tudi v slovenski različici, smo se tudi v tej študiji osredotočili na izgorelost, kot jo konceptualizira ta vprašalnik, ki vključuje naslednje tri komponente:

Izčrpanost - Je najbolj očitna in prepoznavna komponenta izgorelosti, ki se nanaša na pomanjkanje energije in povečanje distance do čustvenih in kognitivnih komponent dela s ciljem zmanjšanja obremenitve. Je direkten rezultat dolgotrajne izpostavljenosti stresu, vendar pa sama po sebi še ni dovolj, da bi rekli, da je nekdo izgorel (Maslach idr., 2001).

Depersonalizacija - Komponenta je nekoliko nerodno poimenovana, saj nima nič skupnega s psihiatričnim simptomom depersonalizacije. Nanaša se na pojav, ki je značilen v službah, ki zahtevajo pogosto interakcijo z drugimi ljudmi. Posameznica začne ustvarjati razdaljo med sabo in strankami, tako da ignorira njihovo izvirnost in posamezne potrebe. To je poskus, da bi zmanjšala čustvene zahteve dela, saj začne stranke dojemati kot neosebne objekte namesto kot raznolike posameznice. (Maslach idr., 2001).

Osebna izpolnitev - Občutek neučinkovitosti in pomanjkanja doseganja osebnih ciljev v kontekstu kariere je tretja komponenta izgorelosti. Nekatere študije kažejo na to, da je pomanjkanje osebne izpolnitve rezultat prvih dveh komponent (Lee in Ashforth, 1996), druge pa, da se razvije vzporedno, le da je za razliko od prvih dveh manj rezultat prevelike obremenitve in bolj pomanjkanja osebnih virov (Schaufeli in Buunk, 1996).

Stili vodenja

Stil vodenja obsega vzorce in metode, ki se jih posameznica poslužuje pri vodenju ljudi - na kakšen način jih motivira, usmerja, spodbuja k doseganju ciljev (DuBrin, 2007, v Maricle, 2013). Bass in Riggio (2006, v Janet in Lidjan, 2013) sta razvila t.i. model polnega razpona vodenja, ki je podlaga Vprašalniku multifaktorskega vodenja (MLQ) (Avolio idr., 1999), enemu izmed najbolj uporabljenih vprašalnikov o stilih vodenja na svetu. Opisuje tri stile vodenja: pasivno-izogibajoče, transakcijsko in transformacijsko vodenje, ki si tudi v tem vrstnem redu sledijo po učinkovitosti. **Pasivno-izogibajoči stil** opisuje vodjo, ki zanemarija svoje odgovornosti, težko sprejema odločitve in zaposlenim daje malo ali nič povratnih

informacij (Maricle, 2013). **Transakcijski stil** opisuje vodjo, ki ima z zaposlenimi vzajemen odnos koristi - vodja nagraduje in obljublja stvari, ki si jih zaposlene želijo, v zameno za izpolnjevanje njenih pričakovanj (Stone idr., 2004). **Transformacijski stil** pa opisuje vodjo, ki svoje zaposlene navdihuje, da so motivirane za doseganje organizacijskih ciljev, iskanje inovativnih rešitev in razvoj organizacije (Maricle, 2013).

Poleg teh treh stilov smo v našo raziskavo vključili še dodaten stil vodenja, ki ni del modela vodenja po Bass in Riggio (2006). To je **uslužnostno vodenje**, ki se nanaša na stil vodenja, kjer so potrebe zaposlenih na prvem mestu. Za razliko od transformacijskega vodenja, kjer vodja zaposlene navdihuje k doseganju organizacijskih ciljev in razvoja, se uslužnostno usmeri na osebne cilje in razvoj zaposlenih (Stone idr., 2004). Ta stil vodenja se kaže kot posebej pomemben v izobraževalnih institucijah, kjer uslužnostna vodja lahko pomaga ustvariti skupne cilje, smisel, zaupanje in predanost med učiteljicami (Cerit, 2010). Cilj ravnateljice izobraževalne ustanove bi moral biti, da učinkovito izpolnjuje potrebe skupnosti in širše družbe, kar precej dobro opisuje uslužnostno vodenje (Al-Mahdy idr., 2016).

Izgorelost in stili vodenja pri ravnateljicah

Raziskav o povezavi stilov vodenja in izgorelosti pri ravnateljicah je malo, vendar je v primerjavi s tem ogromno raziskav, ki so se ukvarjale z izgorelostjo učiteljic in svetovalnih delavk, k čemer lahko prispeva tudi to, da so zaradi tržne usmerjenosti vse bolj oddaljene od pedagoškega procesa in s tem tudi dijakinj in učiteljic (Celin, 2012). Young in Yue (2007) celo trdita, da je učiteljski poklic eden izmed najbolj stresnih. Po drugi strani pri ravnateljevanju oz. službi, ki lahko hkrati vključuje pedagoško delo in opravljanje administrativnih nalog, niso tako jasni rezultati. Maricle (2013) so v študiji na vzorcu 70 ravnateljev iz ZDA ni našel nobenih pomembnih odnosov med stili vodenja in izgorelostjo. Medtem ko je Celin (2012) na vzorcu 59 srednješolskih ravnateljev iz Slovenije ugotovila, da jih približno četrtina doživlja simptome zmerne izgorelosti, povezave z demografskimi spremenljivkami pa ni ugotovila. Zopiatis in Constanti (2009) pa sta ugotovila, da je imelo transformacijsko vodenje varovalni učinek pred izgorelostjo, medtem ko se je pasivno-izogibajoči stil z izgorelostjo pozitivno povezoval, vendar sta svoje ugotovitve osnovala na vzorcu 500 vodij na področju storilnostne dejavnosti.

Glede na skopost področja raziskav o ravnateljicah, stilih vodenja in izgorelosti, iz katerih bi lahko črpali podlago za hipoteze naše raziskave, se bomo osredotočili na vprašanja eksploratorne narave.

V1: Ali obstajajo vzorci povezanosti med stilom vodenja ravnateljice in njenim doživljanjem izgorelosti?

V2: Ali obstajajo vzorci povezanosti med spolom, stilom vodenja ravnateljice in njenim doživljanjem izgorelosti?

V3: Ali obstajajo vzorci povezanosti med številom let izkušenj na ravnateljskem mestu, stilom vodenja ravnateljice in njenim doživljanjem izgorelosti?

Metoda

Udeleženske

Udeleženske naše raziskave so ravnateljice slovenskih javnih in zasebnih vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Kontaktirali smo ravnateljice vseh omenjenih institucij, za katere smo lahko dostopali do kontaktov. Na povabilo se je odzvalo 377 ravnateljic, v naš končni vzorec (v celoti izpolnile vse vprašalnike) pa se je uvrstilo 200 ravnateljic (72% žensk), v povprečju starih 50,2 let ($SD = 7,8$ let). Udeleženske so ravnateljemale v različnih institucijah; 51 v vrtcih, 105 v osnovnih šolah, 18 v srednjih šolah, 9 v osnovnih šolah z vrtcem, 9 v osnovnih šolah s prilagojenim programom, 3 v glasbenih šolah, 2 v višjih šolah, ter po 1 v osnovni šoli z vrtcem in prilagojenim programom in zasebni izobraževalni ustanovi. 158 ravnateljic je delovalo v javnih vzgojno-izobraževalnih institucijah, 27 v zasebnih s splošnim programom, 11 v institucijah s programom Montessori, 3 v institucijah z Walldorskim programom, ter 1 v »zasebni izobraževalni ustanovi«. Povprečno število let ravnateljavanja je bilo 9,1 ($SD = 6,84$).

Pripomočki

V naši raziskavi smo uporabili naslednje vprašalnike: krajšo obliko Vprašalnika multifaktorskega vodenja - VMV, Maslach vprašalnik izgorelosti - MBI in Lestvico uslužnostnega vodenja - SL.

Vprašalnik multifaktorskega vodenja - VMV (Senica, 2010)

V izvirniku se VMV imenuje *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*, ki sta ga leta 1995 razvila Bass in Avolio. Ker je prevedena le oblika za ocenjevalce, smo vprašalnik jezikovno preoblikovali v samoocenjevalno obliko. Vključuje naslednje štiri lestvice, na katere udeleženske odgovarjajo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (0-splošno, 4-vedno):

-Transformacijsko vodenje vključuje podlestvice Idealizirano vodenje (pripisane lastnosti), Idealizirano vplivanje (vedenje), Motiviranje s pomočjo navduševanja, Intelktualna spodbuda in Upoštevanje posameznika;

-Transakcijsko vodenje vključuje podlestvice Pogojno nagrajevanje in Vodenje z izjemami (aktivno);

-Pasivno-izogibajoče vodenje vključuje podlestvice Vodenje z izjemami (pasivno) in Vodenje brez vajeti;

-Rezultati vodenja vključuje podlestvice Dodaten napor sodelavcev, Učinkovitost in Zadovoljstvo sodelavcev z vodjo (teh mer v raziskavi nismo uporabili).

Maslach vprašalnik izgorelosti - MBI (Lamovec, 1994)

MBI, ki se v izvirniku imenuje *Maslach Burnout Inventory*, je leta 1986 skupaj s sodelavci razvila C. Maslach. Vprašalnik vsebuje lestvice Čustvena izčrpanost (Emotional exhaustion), Depersonalizacija (Depersonalization) in Osebna izpolnitev (Personal accomplishment). V naši raziskavi smo uporabili 1. del prevoda vprašalnika, ki se nanaša na

pogostost pojavljanja simptomov, povezanih z izgorelostjo. Pogostost pojavljanja simptomov izgorelosti udeleženke ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici (0-nikoli, 1-nekajkrat letno, 6-skoraj vsak dan). Ker je v slovenščino prevedena le oblika za delo z ljudmi, ki redno uporablja izraz "stranka", smo to besedo v lestvici za naš vzorec nadomestili s "sodelavec".

Lestvica uslužnostnega vodenja - SL (izv. Servant Leadership Scale - SL; Gocen in Sen, 2020)

V raziskavi smo uporabili na slovenskem vzorcu nevalidirano verzijo vprašalnika SL, ki smo ga za namen raziskave prevedli v slovenščino. Vprašalnik vključuje sedem postavk, povezanih z vedenji, zaznavanji in stališči o uslužnostnem vodenju v različnih delovnih organizacijah (glej Priloge – slika 1).

Postopek

Povezavo do spletnih vprašalnikov smo na e-mail naslove poslali vsem slovenskim ravnateljicam oz. v tajništva vseh slovenskih javnih in zasebnih vrtcev, osnovnih in srednjih šol (če na spletnih straneh omenjenih ustanov nismo našli e-mail naslovov ravnateljic), ki so bili vključeni v javni register slovenskih šol. Podatke smo zbirali s pomočjo spletnih vprašalnikov, ki smo jih oblikovali v spletnem orodju www.lka.si. Zbrane podatke smo statistično obdelali s programom RStudio, v katerem smo najprej naredili analizo opisnih statistik. Nato pa smo za spremenljivke z vprašalnikov izgorelosti in stilov vodenja izvedli konfirmatorno faktorsko analizo, saj smo želeli preveriti njihovo strukturno veljavnost za vzorec ravnateljic. Poleg tega smo izvedli tudi korelacijsko analizo in linearno regresijsko analizo.

Rezultati

Faktorske analize

Izgorelost

Tri-faktorska struktura je skupaj pojasnila 49% variance in je vsebinsko ustrezala teoretičnim faktorjem (čustveni izčrpanosti - 29%, depersonalizaciji - 7% in osebni izpolnitvi - 13%). Statistike prileganja so pokazale solidno ustreznost tri-faktorske rešitve ($\chi^2 = 267,06$; $p < 0,001$; RMSR = 0,04; TLI = 0,93; RMSEA = 0,05).

Stili vodenja

Faktorske analize za posamične stile vodenja so pokazale, da transformacijski stil pojasnjuje 31% variance svojih podlestvic ($\chi^2 = 330,25$; $p < 0,001$; RMSR = 0,07; TLI = 0,87; RMSEA = 0,06), transakcijski stil 25% variance svojih podlestvic ($\chi^2 = 81,63$; $p < 0,001$; RMSR = 0,09; TLI = 0,73; RMSEA = 0,11), pasivno-izogibajoči stil 28% variance svojih podlestvic ($\chi^2 = 60,15$; $p < 0,001$; RMSR = 0,07; TLI = 0,81; RMSEA = 0,10) in uslužnostni stil 30% variance svojih podlestvic ($\chi^2 = 13,37$; $p < 0,5$; RMSR = 0,04; TLI = 0,99; RMSEA = 0,02). Iz statistik prileganja lahko razberemo, da gre pri večini stilov za srednje dobro prileganje, pri uslužnostnem stilu vodenja pa za slabo prileganje faktorske strukture.

Konfirmatorna faktorska analiza, ki je predvidevala tri teoretične faktorje (transformacijski, transakcijski in pasivno-izogibajoči stil), je pokazala, da tri-faktorska rešitev pojasni 32% variance ($\chi^2 = 772,85$; $p < 0,001$; RMSR = 0,06; TLI = 0,84; RMSEA =

0,05) in se vsebinsko prilega transformacijskemu (19%), transakcijskemu (6%) in pasivno-izogibajočemu (7%) stilu vodenja.

Konfirmatorna faktorska analiza, ki je predvidevala štiri-faktorsko rešitev (transformacijski, transakcijski, pasivno-izogibajoči stil in uslužnostni stil), je pokazala, da štiri-faktorska rešitev pojasni 33% variance ($\chi^2 = 994,19$; $p < 0,001$; RMSR = 0,05; TLI = 0,85; RMSEA = 0,04). Prvi faktor (12%) je bil nasičen s podlestvami Idealizirano vodenje (pripisane lastnosti), Motiviranje s pomočjo navduševanja, Intelaktualna spodbuda in Upoštevanje posameznika, ki pripadajo transformacijskemu stilu vodenja in s postavkami uslužnostnega vodenja. Drugi faktor (11%) je bil nasičen s podlestvami Idealizirano vplivanje (vedenje), Motiviranje s pomočjo navduševanja in Pogojno nagrajevanje, ki pripadajo transformacijskemu in transakcijskemu stilu. Tretji faktor (6%) je bil nasičen s podlestvami Vodenje z izjemami (pasivno) in Vodenje brez vaje, ki pripadata pasivno-izogibajočemu stilu. Četrty faktor (4%) pa je bil zasičen s postavkami podlestvice Vodenje z izjemami (aktivno).

Povezanost izgorelosti in stila vodenja

Zaradi nenormalne porazdelitve večine spremenljivk, smo pri korelacijski analizi uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Rezultati v Tabeli 1 kažejo, da se transformacijsko vodenje statistično značilno povezuje z vsemi tremi komponentami izgorelosti, medtem ko se transakcijsko in uslužnostno vodenje statistično značilno povezuje z zgolj s komponento osebne izpolnitve.

Tabela 1

Spearmanovi korelacijski koeficienti med dimenzijami izgorelosti in stili vodenja

	ČI	Dep	OI	Transf	Transak	Pas-Izg	Usl
ČI	1,00	0,60 ***	-0,38 ***	-0,27 ***	-0,01	0,01	-0,05
Dep		1,00	-0,31 ***	-0,27 ***	0,05	0,18	-0,17
OI			1,00	0,58 ***	0,35 ***	-0,16	0,42 ***
Transf				1,00	0,48 ***	-0,21 *	0,50 ***
Transak					1,00	0,03	0,14
Pas-Izg						1,00	-0,08
Usl							1,00

Pripombe. ČI = čustvena izčrpanost, Dep = depersonalizacija, OI = osebna izpolnjenost, Transf = transformacijski stil, Transak = transakcijski stil, Pas-Izg = pasivno-izogibajoči stil, Usl = uslužnostni stil. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Spol in stili vodenja

Linearni regresijski modeli so pokazali statistično značilne interakcije med:

- spolom in transformacijskim stilom pri napovedovanju čustvene izčrpanosti ($t = -2,58, p < 0,05$) (glej Priloge – slika 2). Transformacijski stil ima močnejši (blagodejni) učinek pri ženskah,
- spolom in transakcijskim stilom pri napovedovanju osebne izpolnjenosti ($t = -0,61, p < 0,01$) (Priloge – slika 3). Transakcijski stil ima močnejši (blagodejni) učinek pri moških,
- spolom in uslužnostnim stilom pri napovedovanju osebne izpolnjenosti ($t = -0,41, p < 0,01$) (Priloge – slika 4). Uslužnostni stil ima močnejši (blagodejni) učinek pri moških.

Delovne izkušnje in stili vodenja

Linearni regresijski modeli so pokazali statistično značilne interakcije med:

- delovnimi izkušnjami in transformacijskim stilom pri napovedovanju čustvene izčrpanosti ($t = 0,036, p < 0,05$) (Priloge – slika 5). Blagodejni učinek transformacijskega stil se niža z leti izkušenj ravnateljstva,
- delovnimi izkušnjami in transformacijskim stilom pri napovedovanju depersonalizacije ($t = 0,022, p < 0,001$) (Priloge – slika 6). Blagodejni učinek transformacijskega stil se niža z leti izkušenj ravnateljstva,
- delovnimi izkušnjami in pasivno-izogibajočim stilom pri napovedovanju depersonalizacije ($t = -0,029, p < 0,05$) (Priloge – slika 7). Negativni učinek se niža z leti izkušenj ravnateljstva,
- delovnimi izkušnjami in pasivno-izogibajočim stilom pri napovedovanju osebne izpolnjenosti ($t = 0,053, p < 0,01$) (Priloge – slika 8). Negativni učinek se niža z leti izkušenj ravnateljstva,
- delovnimi izkušnjami in uslužnostnim stilom pri osebni izpolnjenosti ($t = 0,033, p < 0,01$) (Priloge – slika 9). Blagodejni učinek se viša z leti izkušenj ravnateljstva.

Razprava

Namen naše študije je bil, da ugotovimo, ali med stili vodenja in izgorelostjo ravnateljic v tako stresnem času za šole, kakršen je epidemija, obstajajo povezave.

Med komponentami izgorelosti in stili vodenja se je na našem vzorcu pokazalo kar nekaj korelacij. Vsi stili vodenja, z izjemo pasivno-izogibajočega, so se pozitivno povezovali z osebno izpolnitvijo ravnateljic, kar pomeni, da spodbujajo blagostanje in predanost službi, ki ga čutijo posameznice. Z zmanjšanjem negativnih simptomov izgorelosti, ki jih predstavljata čustvena izčrpanost in depersonalizacija, se je povezoval le transformacijski stil. Ta torej predstavlja varovalni dejavnik pred razvojem negativne simptomatike izgorelosti, kar sta v svoji raziskavi, sicer narejeni na vzorcu 500 vodij na področju storilnostne motivacije, ugotovila tudi Zopiatis in Constanti (2009); medtem ko uslužnostno in transakcijsko vodenje spodbujata pozitivne občutke, povezane z opravljanjem službe. Menimo, da ravnateljice s transformacijskim stilom vodenja lahko dobijo več podpore s strani sodelavk, saj s svojim stilom vodenja spodbujajo višjo predanost ciljem institucije v celem kolektivu, kar jih potem nekoliko razbremeni občutka, da je vsa teža uspešnosti šole le na njih.

Analize so pokazale tudi, da se moč povezave med stilom vodenja in izgorelostjo spreminja glede na spol ravnateljice. Transformacijski stil je imel močnejši blagodejni učinek na simptome čustvene izčrpanosti za ženske, medtem ko sta transakcijski in uslužnostni stil močnejše vplivala na osebno izpolnitev pri moških. Očitno je pri ženskah stil vodenja bolj pomemben kot varovalni dejavnik, pri moških pa se kaže kot dejavnik blagostanja in zadovoljstva z vlogo ravnatelja. Po eni strani transakcijsko vodenje lahko povežemo s tradicionalno maskulino vlogo "šefa", ki lahko posamezniku prinese status in zadovoljstvo, po drugi strani pa lahko uslužnostno vodenje predstavlja osvoboditev od pritiska sprejemanja absolutnih odločitev in usmerjanje energije v sodelavce in odnose, kar lahko prav tako izboljša zadovoljstvo z delom.

Učinek stila vodenja na komponente izgorelosti je za pasivno-izogibajoči in transformacijski stil padal z leti izkušenj na ravnateljskem mestu. Ta učinek je bil prisoten tako za pozitivne učinke (manjša čustvena izčrpanost in depersonalizacija) kot za negativne učinke (manjša osebna izpolnitev večja depersonalizacija). To kaže, da ravnateljice z več izkušnjami razvijejo strategije za upravljanje s stresnimi dejavniki na delovnem mestu, ki so neodvisne od njihovega stila vodenja. Po drugi strani pa se je za uslužnostni stil vodenja pokazalo, da se pozitiven učinek na osebno izpolnitev z leti izkušenj viša. To lahko povežemo s potrebo po generativnosti, ki je značilna za obdobje srednje odraslosti (Erikson, 1950, cit. v: Zupančič, 2004). Posameznice, ki so že dolgo na ravnateljskem mestu, so bolj verjetno tudi v obdobju srednje odraslosti, torej je pri njih potreba po generativnosti bolj izražena. Uslužnostni stil vodenja to potrebo skozi vračanje skupnosti in usmerjanje v razvoj zaposlenih izpolnjuje bolj kot ostali stili vodenja, ki smo jih uporabili v tej študiji.

Omejitve in priporočila za prihodnost

Naša študija ima nekaj omejitev. Za uporabo v kontekstu raziskovanja smo morali prilagoditi jezik vprašalnikov VMV in MBI, SL pa smo prevedli sami in ni validiran za uporabo v slovenščini. Čeprav smo s faktorskimi analizami preverili prileganje teoretičnim modelom vprašalnikov, slednje ni bilo najboljše, kar postavi razlage dobljenih korelacij med spremenljivkami v šibkejšo pozicijo, saj težje trdimo, da resnično merimo predpostavljene konstrukte. Omejitev našega vzorca je tudi neenakomerna spolna sestava, zaradi česar moramo biti do povezav med spremenljivkama in spolom skeptični.

Kljub temu smo mnenja, da je raziskava pokazala zanimive in pomembne vzorce. Bila je eksploratorne narave, zato bi jo bilo vredno ponoviti z namenom potrditve rezultatov, ki smo jih dobili. Raziskava je bila izvedena v času epidemije, ki je na šolski sistem in njegove vodje naložila veliko dodatnega pritiska, kar je verjetno v vzorcu zvišalo simptome izgorelosti. Zato bi bilo zanimivo izvesti podobno študijo čez nekaj let, ko bodo razmere bolj mirne, in videti, ali bi se podobni vzorci povezav pokazali tudi v času, ki je za šole manj stresen. Potrebno je dodatno raziskati druge dejavnike, ki lahko vplivajo na izgorelost, kot je nizka podpora s strani sodelavcev (Oplatka idr., 2002), staršev ipd. Pridobljeni rezultati so lahko koristni za vrsto ustanov (npr. vzgojno-izobraževalne ustanove, zavodi, ministrstva), vodje in njihove sodelavce, ter dijake in starše. Kljub temu, da je vsaka kriza specifična, ugotovitve iz te študije lahko prispevajo k bolj učinkovitemu vodenju vzgojno-izobraževalnih ustanov v kriznih situacijah. Vsekakor pa lahko prispevajo k aktualizaciji tega problema v znanosti ter podajajo argumente za obravnavo tega vprašanja tudi v javni sferi.

Zaključek

S študijo smo odgovorili na raziskovalna vprašanja o povezavah med izgorelostjo, stili vodenja, spolom in delovnimi izkušnjami ravnateljic. Kot najbolj blagodejen stil vodenja se je izkazal transformacijski, kar lahko vzamemo kot vodilo za izobraževanje in nudenje podpore ravnateljicam. Z razvijanjem transformacijskega vodenja je večja verjetnost, da bodo ravnateljice bolj zadovoljne s svojim delom in hkrati izkušale manj čustvenih in medosebnih simptomov izgorelosti. To je seveda tudi družbeni cilj, saj manj izgorele posameznice nedvomno bolje opravljajo svoje delo, to delo pa je v primeru vodenja vzgojno-izobraževalnih institucij izjemno pomembno za celotno družbo.

Literatura

- Al-Mahdy, Y. F., Al-Harthi, A. S. in Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543–566.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. in Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. *Redwood City, CA: Mindgarden*.
- Celin, I. (2012). *Stres in izgorelost pri ravnateljih v slovenskih srednjih šolah* [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. Repozitorij UL. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=20034&lang=slv&prip=dkum:10120:d4>
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Evropski inštitut za enakost spolov (27.10.2021). *Gender statistics database*. <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>
- Gocen, A. in Sen, S. (2020). A Validation of Servant Leadership Scale on Multinational Sample. *Psychological Reports*, 124, 752–770.
- Janet, M. in Lidjan, S. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije [seminarska naloga]*. (M. Ozimek, ur.). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Lamovec, T. (Ed.). (1994). *Psihodiagnostika osebnosti*. Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

- Lee, R. T. in Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Maricle, W. H. (2013). *School administrator self-perceived leadership styles effect on occupational burnout*. Lamar University-Beaumont.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B. in Schwab R.L. (1986). *Maslach burnout inventory sampler set manual, general survey, human services survey, educators survey, & scoring guides*. Mind Garden.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Oplatka, I., Foskett, N. in Hemsley–Brown, J. (2002). Educational Marketisation and the Head's Psychological Well-Being: A Speculative Conceptualisation. *British Journal of Educational Studies*, 50(4), 419-441.
- Schaufeli, W. B. in Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. *Handbook of Work and Health Psychology*, 1, 383–425.
- Senica, K. (2010). *Povezava organizacijske kulture in stilov vodenja slovenskega proizvodnega podjetja [magistrsko delo]*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Stone, A. G., Russell, R. F. in Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*. 25(4), 349–361.
- Yong, Z. in Yue, Y. (2007). Causes for burnout among secondary and elementary school teachers and preventive strategies. *Chinese Education & Society*, 40(5), 78-85.
- Zopiatīs, A. in Constanti, P. (2009). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(3), 300–320.

Priloge

Slika 1

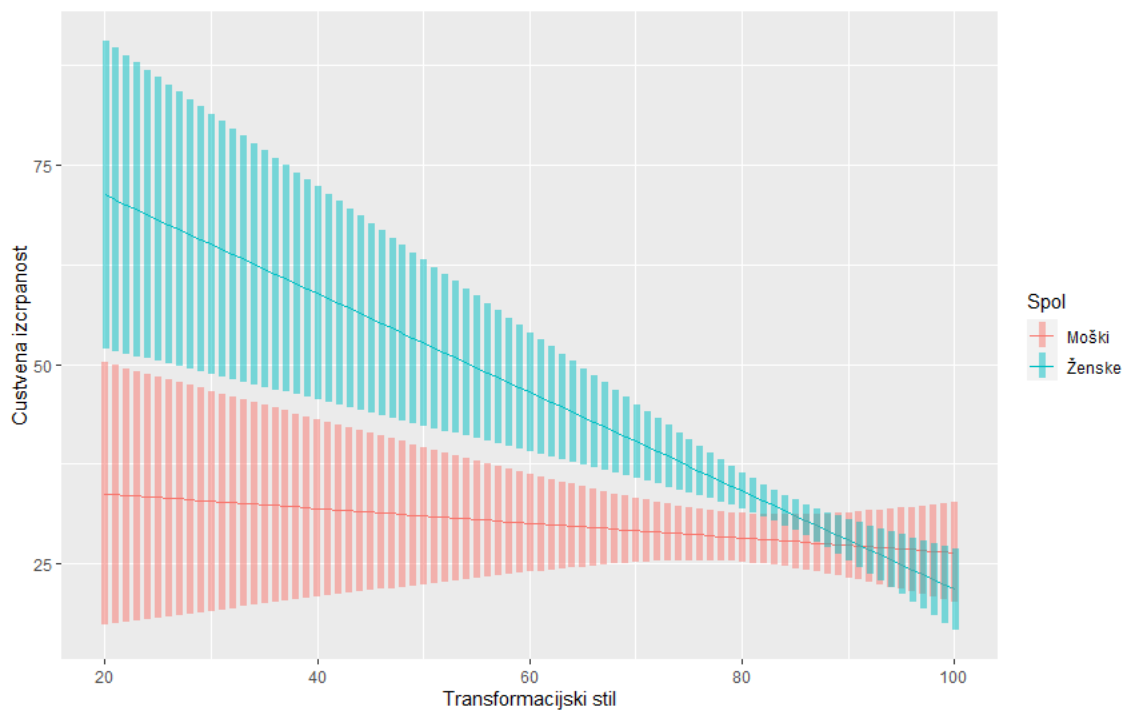
Prevedene postavke z Lestvice uslužnostnega vodenja - SL

1. Znam presoditi, če gre nekaj v zvezi z delom narobe.
2. Karierni razvoj mojih zaposlenih je moja prioriteta/ena od mojih prioritet.
3. Če imajo zaposleni osebne težave, pridejo k meni po pomoč.
4. Poudarjam pomembnost vračanja dobrega skupnosti.
5. Interesom svojih zaposlenih dam prednost pred lastnimi.

6. Zaposlenim dam proste roke, da se s težkimi situacijami spopadajo, kot se njim zdi najboljše.
7. Ne bi ogrozil svojih etičnih načel na račun uspeha.

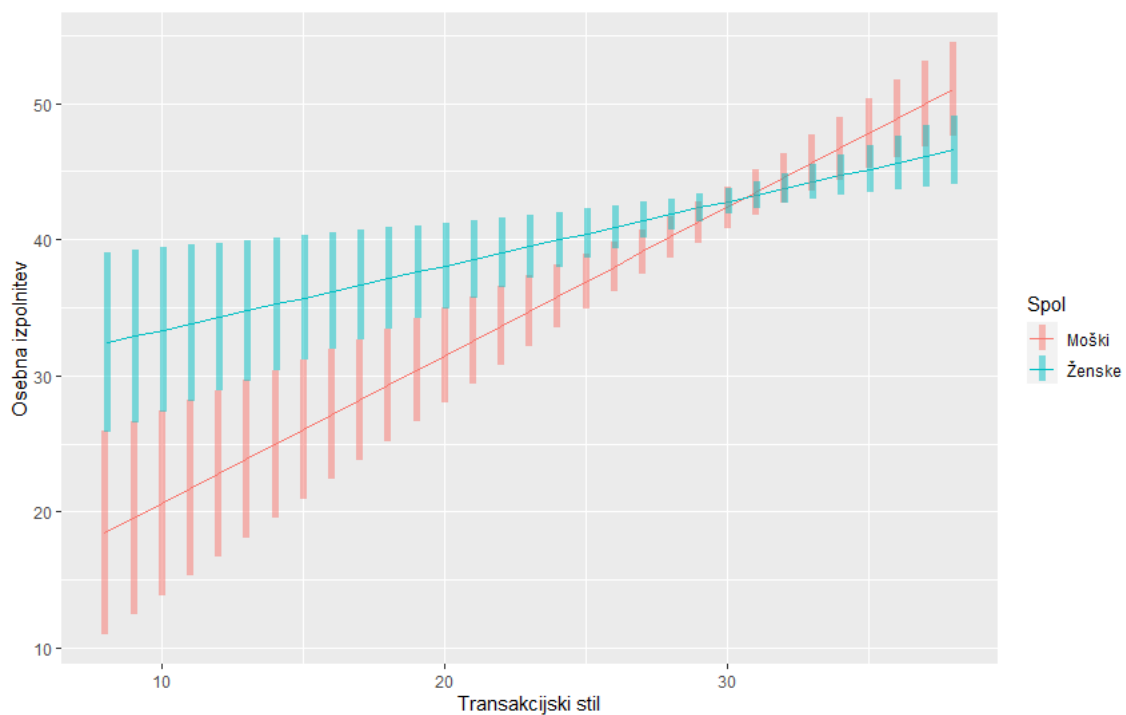
Slika 2

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med spolom in transformacijskim stilom pri napovedovanju čustvene izčrpanosti.



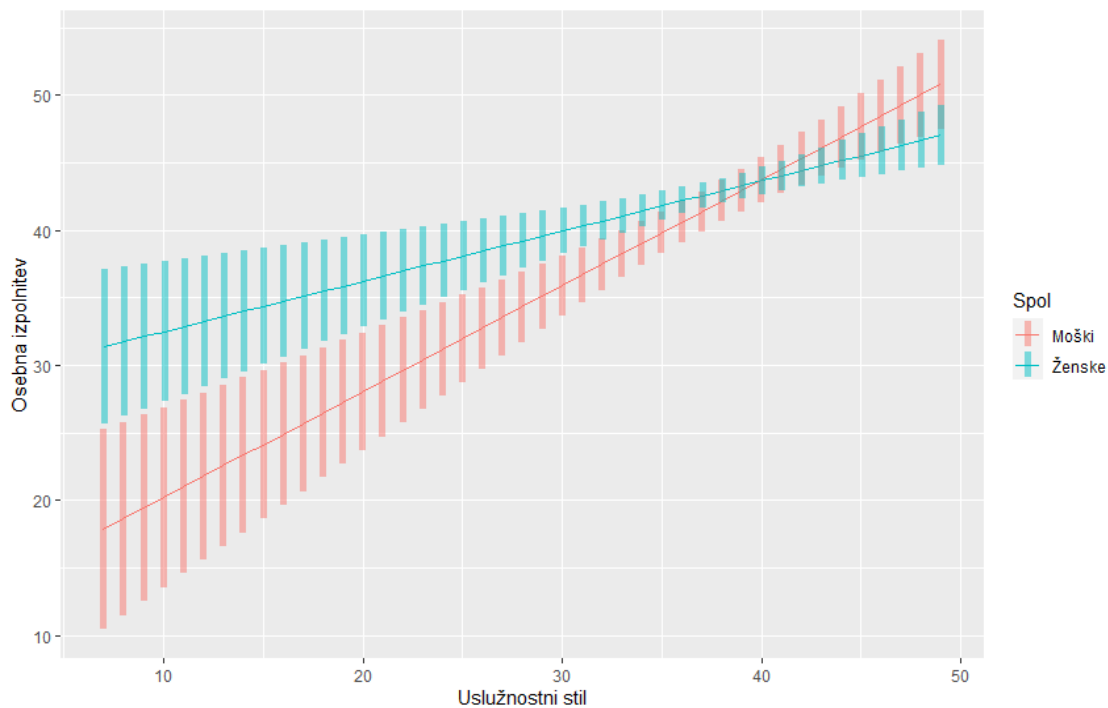
Slika 3

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med spolom in transakcijskim stilom pri napovedovanju osebne izpolnitve



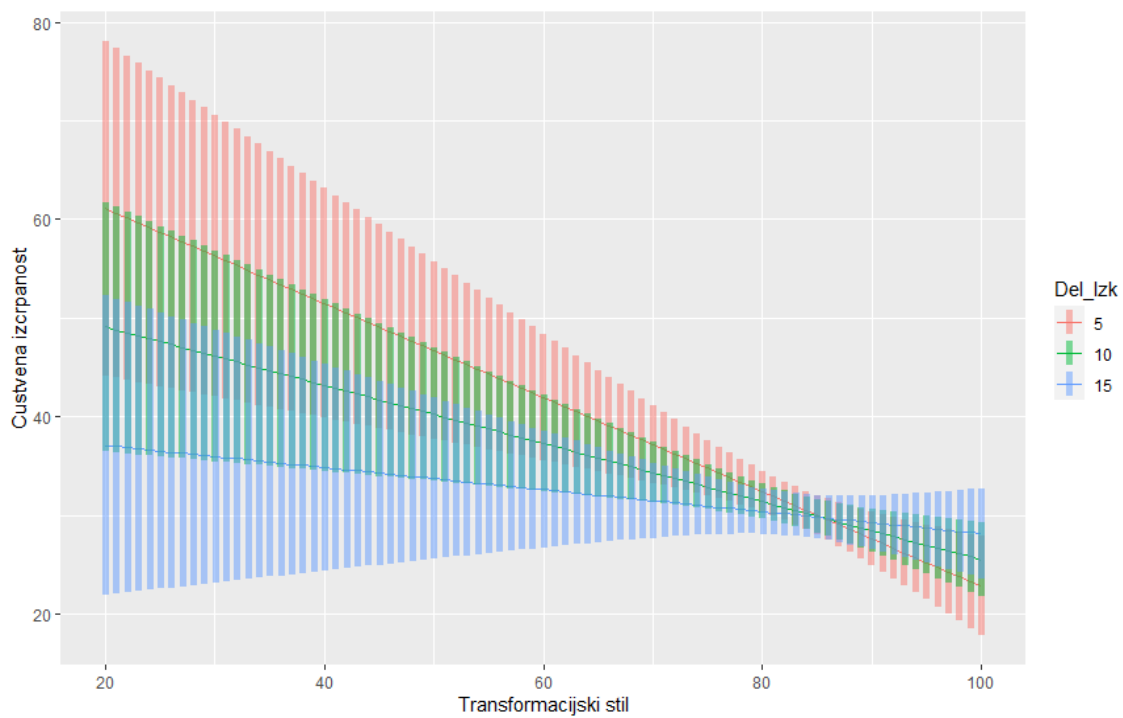
Slika 4

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med spolom in uslužnostnim stilom pri napovedovanju osebne izpolnitve



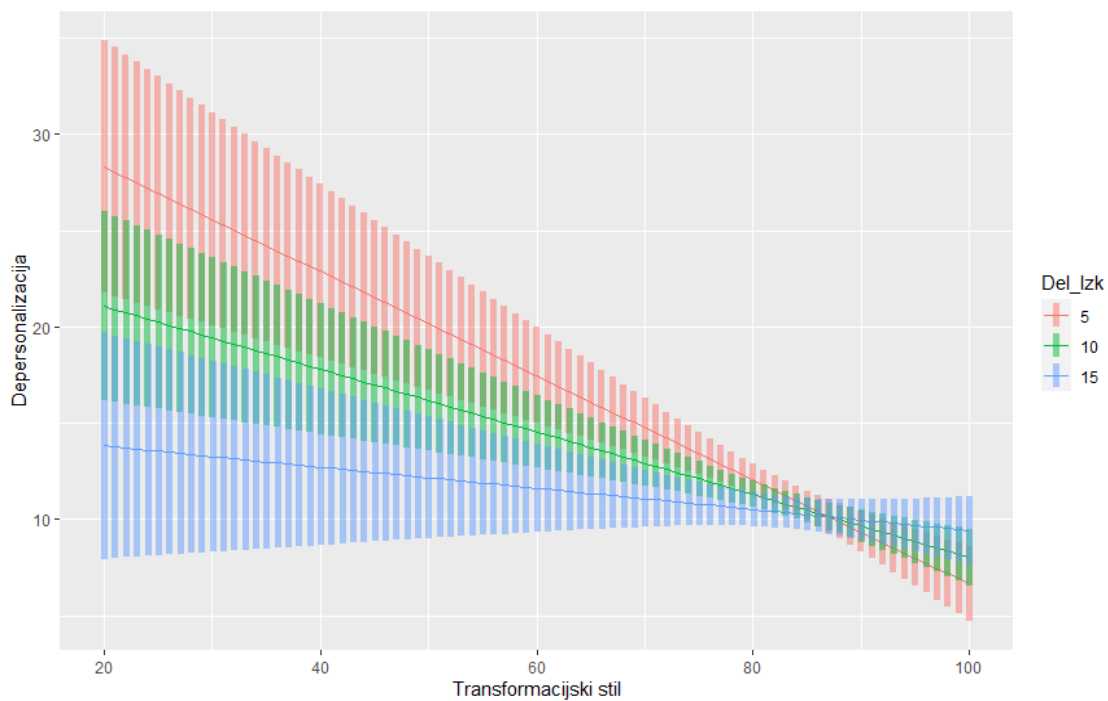
Slika 5

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med delovnimi izkušnjami (leta ravnateljstva) in transformacijskim stilom pri napovedovanju čustvene izčrpanosti



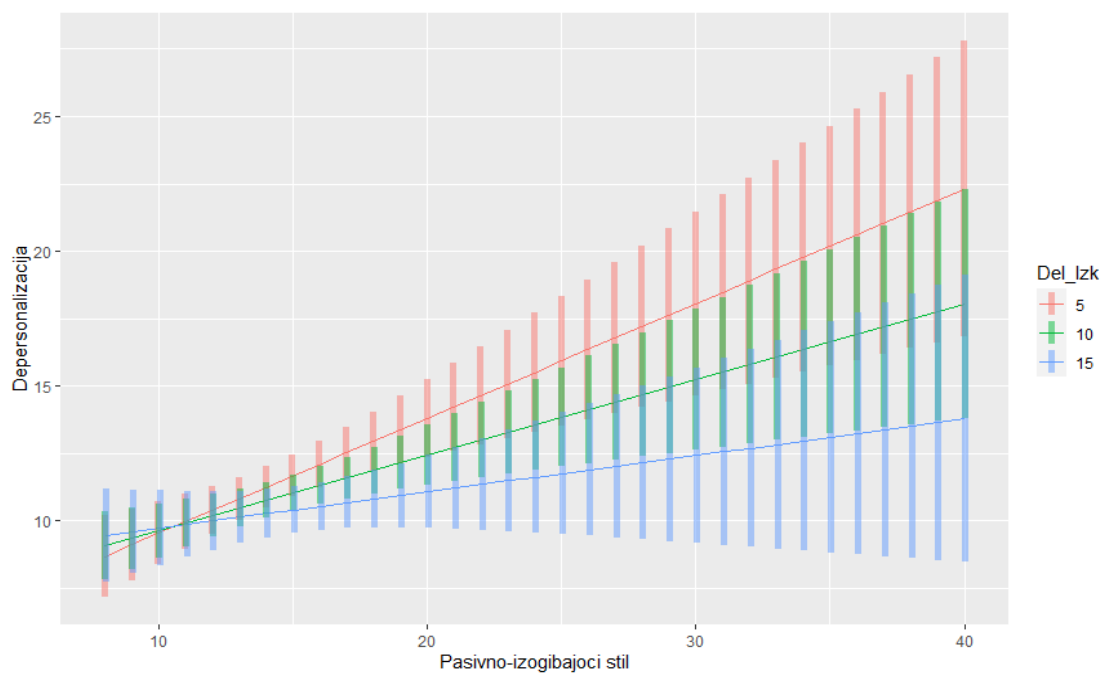
Slika 6

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med delovnimi izkušnjami (leta ravnateljstva) in transformacijskim stilom pri napovedovanju depersonalizacije



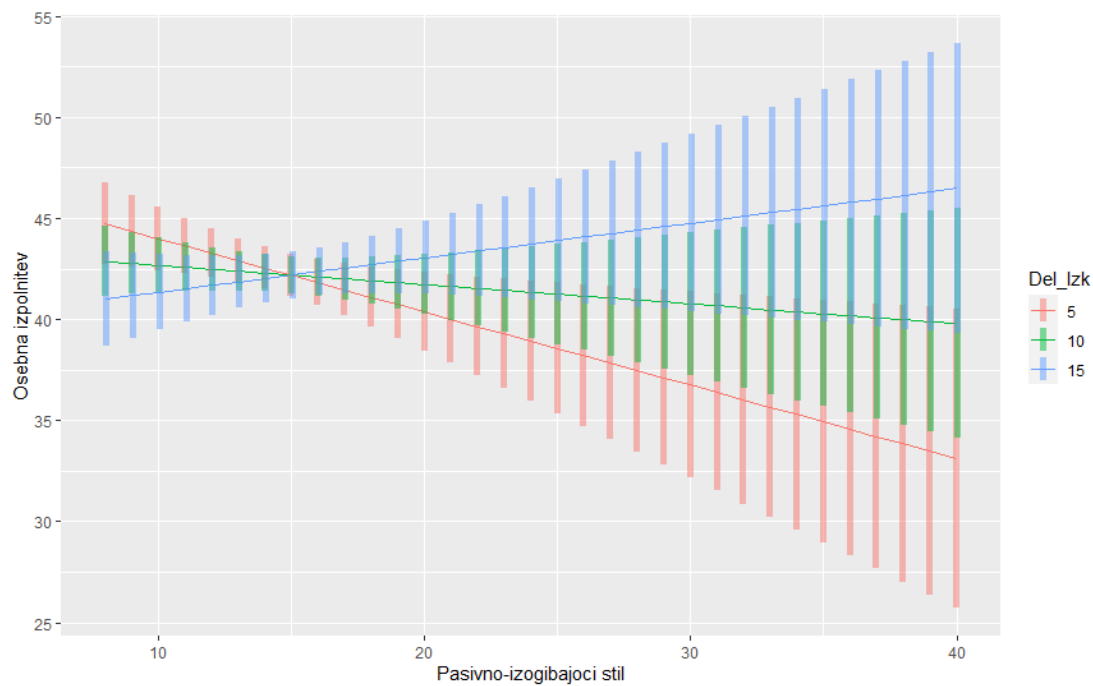
Slika 7

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med delovnimi izkušnjami (leta ravnateljstva) in pasivno-izogibajočim stilom pri napovedovanju depersonalizacije



Slika 8

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med delovnimi izkušnjami (leta ravnateljstva) in pasivno-izogibajočim stilom pri napovedovanju osebne izpolnitve



Slika 9

Interakcija (s 95% intervali zaupanja) med delovnimi izkušnjami (leta ravnateljstva) in uslužnostnim stilom pri napovedovanju osebne izpolnitve

