

**SINDROM SAGOREVANJA (BURNOUT) KOD NASTAVNIKA****TEACHER BURNOUT SYNDROME: CAUSES AND IMPLICATIONS**Aleksandra Nikolić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U globalnom okruženju sa brzim razvojem tehnologija, automatizacijom, digitalizacijom te novim ekonomskim i društvenim izazovima poput klimatskih promena, pandemija i demografskih promena, ključno je da pojedinci steknu odgovarajuće kompetencije. Kako bi se omogućio prelaz ka novoj digitalnoj (i zelenoj) ekonomiji potrebna su značajna ulaganja u ljudske resurse kako bi se podržali socijalni programi. Novi, potrebni obrazovni kadrovi koji su neophodni za rast i razvoj izrasti će samo u kvalitetnom obrazovnom sistemu. Na kvalitet obrazovnog sistema utiče obrazovni kadar, a uoliko želimo maksimalno izvući iz njega potrebni su nam motivisani, stručni i inovativni edukatori. Nastavni kadar nikada nije bili u zahtevnijoj situaciji; slabe naknade i kompenzacije za rad, nedovoljno motivisani učenici te prevelik pritisak javnosti neki su od faktora koji mogu izazvati nezdravo radno okruženje, stresno okruženje koje negativno utiče na radnu motivaciju. Kako su ljudski resursi postali najskuplji kapital svake organizacije, a motivacija za rad postala značajan faktor u održanju zadovoljstva zaposlenih, prvenstveno je potrebno utvrditi koji faktori negativno utiču na motivaciju zaposlenih u svrhu ostvarenja zdravog radnog okruženja.

**Ključne reči:** Motivacija, obrazovanje, sagorevanje (burnout), stres, posvećenost.

**Abstract** – In a global environment characterized by rapid technological advancements, automation, digitalization, and emerging economic and social challenges such as climate change, pandemics, and demographic shifts, it is crucial for individuals to acquire appropriate competencies. To facilitate the transition to a new digital (and green) economy, significant investments in human resources are necessary to support social programs. The emergence of new, essential educational professionals required for growth and development will only occur within a high-quality educational system. The quality of the educational system is influenced by the educational workforce, and to extract the maximum benefit, motivated, skilled, and innovative educators are required. The teaching staff has never faced a more demanding situation; with low compensation, inadequate motivation of students, and intense public pressure being factors that can create an unhealthy work environment, a stressful atmosphere negatively affecting

work motivation. As human resources have become the most expensive asset of any organization, and since work motivation is a significant factor in maintaining employee satisfaction, it is essential to identify factors that negatively affect employee motivation to establish a healthy work environment.

**Keywords:** Motivation, education, burnout, stress, dedication.

**1. UVOD**

U savremenom svetu, svakodnevne obaveze i izazovi okoline često imaju negativne posledice na fizičko i psihičko zdravlje čoveka. Brz tempo života donosi neprekidne promene i inovacije, često nas navodeći da zanemarimo prioritete, preopteretimo se privatnim i poslovnim obavezama, što može ozbiljno ugroziti naše zdravlje i smanjiti motivaciju za dalji rad.

Rezultat ovakvog načina života jeste sveprisutna pojava stresa, fiziološke i psihološke reakcije na okolne stimulanse koja se zapravo manifestuje kao odgovor na pretnju ili opasnost. Stres može poticati iz različitih izvora, zavisno od našeg iskustva, ličnih kapaciteta i trenutnog raspoloženja. Važno je prepoznati različite vrste stresa, kao što su eustres, koji može motivisati na lični rast, ili distres, koji predstavlja negativan stres sa potencijalno štetnim posledicama.

Međutim, kolika je cena stresa? Stresno okruženje može dovesti do raznih zdravstvenih smetnji, od manjih tegoba do ozbiljnih hroničnih bolesti, dok dugotrajno izlaganje stresu može rezultirati sagorevanjem, što dalje utiče na radnu motivaciju. S obzirom na to da su ljudski resursi postali ključni kapital svake organizacije, važno je identifikovati faktore koji negativno utiču na motivaciju zaposlenih kako bi se stvorilo zdravo radno okruženje bez mogućnosti pojave stresa.

U ovom radu, autor će istražiti osnovne karakteristike stresa, razmotriti njegovu definiciju, uzroke i posledice te detaljnije analizirati napredni stadijum stresa – sagorevanje. Kroz istraživanje na uzorku nastavnika srednje škole, autor će prikazati njihove stavove i opterećenje koje nose administracija i priprema za nastavu nudeći potencijalna rešenja za stvaranje zdravijeg radnog okruženja u školama.

**2. STRES****2.1. Šta je stress?**

Stres, kao kompleksan fenomen, ima svoje korene u osnovnom značenju "stiskanja" ili "napora" čiji je termin postao predmet naučnog proučavanja tek u 17. veku.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Jelena Čulibrk, vanr. prof.

Kanadski fiziolog Hans Selye je zaslužan za sistemsko proučavanje stresa. On je 1936. godine skovao termin "opšti adaptacijski sindrom" kako bi opisao telo kao reagovanje na bilo kakav zahtev.

Pojam stresa danas se razume na više načina, uključujući pristupe koji ga definišu prema stresorima, medicinsko-fiziološki pristup koji posmatra stres kao odgovor organizma, te psihološki pristup koji ga definiše kao interakciju između pojedinca i okoline. Postoje razni fizički i psihički indikatori stresa, a posledice mogu biti ozbiljne, uključujući probleme sa pamćenjem, emocionalno prejedanje, povećan rizik od teških bolesti poput srčanih oboljenja, depresije i dijabetesa. Stres može imati i pozitivan uticaj na zdravlje gde antistresori kao što su smisao za humor i socijalna podrška igraju važnu ulogu u suočavanju sa stresom.

Različita zanimanja i faktori poput odgovornosti, odnosa među kolegama i kulture organizacije mogu uticati na izloženost stresu. Kategorizacija stresnih podražaja obuhvata velike životne promene, hronične stresne događaje i traumatske događaje, a reakcija na traumatske događaje može dovesti do akutnog ili posttraumatskog stresnog poremećaja.

## 2.2. Sagorevanje (Burnout)

Sagorevanje je sindrom koji se karakteriše emocionalnim, mentalnim i fizičkim iscrpljenostima izazvanim dugotrajnim stresom na radnom mestu. Osobe koje pate od sagorevanja (engl. burnout) često osećaju gubitak motivacije, pad energije i interesovanja za svoj posao. Osoba teži psihičkom umoru usled nedostatka resursa za suočavanje sa zahtevima posla. Termin "burnout" prvi put je upotrebljen u istraživanju 1970-ih, a Herbert Freudenberger i Christina Maslach bili su među prvima koji su ga proučavali. Maslach je razvila "Inventar Maslach Burnout" za merenje sindroma. Današnji način života i radno okruženje često izazivaju sagorevanje, posebno tokom pandemije COVID-19. Manifestacije sagorevanja uključuju emocionalnu iscrpljenost, cinizam, smanjenu profesionalnu efikasnost i fizičke simptome poput umora i glavobolja. Herbert Frojdemberger, osnivač klinike Sv. Marks, doživeo je iscrpljenost nakon godinu dana intenzivnog rada, što je nazvao "burn-out". Kristina Maslach istraživala je "ravnodušnu zabrinutost" kao ključni faktor u iscrpljenosti radnika u ljudskim uslugama. Njihova istraživanja postavila su osnove za razumevanje faktora koji doprinose iscrpljenosti u profesionalnom okruženju [2].

Niz faktora može izazvati stres na radnom mestu, uključujući prirodu posla, preopterećenost, komunikaciju, konflikte, odgovornost i međuljudske odnose.

Organizacije se suočavaju s problemima kao što su izostajanje radnika, manja posvećenost poslu, povećana fluktuacija radnika te žalbe korisnika, što rezultira smanjenom produktivnošću te zadovoljstvom poslom.

## 2.3. Upravljanje stresom u organizaciji

Upravljanje stresom u organizaciji zahteva faze analize, identifikacije stresnih područja i podršku zaposlenima. Menadžeri ljudskih resursa igraju ključnu ulogu u tome, prepoznajući odnose između stresa i efikasnosti i identifikujući izvore stresa. Pružanje podrške zaposlenima u kontroli stresa zahteva edukaciju menadžera i primenu

metoda identifikacije, kao što su ankete, bihevioralne i (u krajnjim slučajevima) medicinske metode.

Aktivno upravljanje stresom stvara okruženje koje podstiče dobrobit zaposlenika i efikasnost, zahtevajući holistički pristup i edukaciju menadžera.

Mobing na radnom mestu, kao oblik sistematskog psihičkog zlostavljanja, predstavlja ozbiljan problem sa posledicama po zdravlje pojedinca i organizaciju. Preventivne mere u borbi protiv mobinga podrazumevaju različite sugestije i metode za kontrolu stresa, poput postavljanja realnih ciljeva, organizacije vremena, odvajanja poslovnog i privatnog života, te pronalaženja vremena za sebe i hobije. Upravljanje stresom unutar organizacije obuhvata analizu, ocenjivanje, organizaciju aktivnosti za smanjenje stresa te podršku zaposlenima kroz programe edukacije i napredovanja.

## 2.4. Izazovi savremenog obrazovanja

U svetlu brze tehnološke evolucije, obrazovanje postaje ključno za lični, građanski i profesionalni razvoj, ali suočava se sa izazovima prilagođavanja promenama i novim metodama. Obrazovni kadar se suočava sa stresom zbog tehnoloških promena i nedostatka resursa dok tradicionalne vrednosti pokušavaju održati u savremenom obrazovanju. Inkluzivno okruženje postaje prioritet za različite grupe učenika, ali nedostatak finansijskih resursa ograničava kapacitete obrazovnih institucija.

Pritisak i stres kod učenika postaju ozbiljan izazov, zahtevajući dodatnu podršku i resurse za očuvanje mentalnog zdravlja. Održivost i ekološka odgovornost postaju važne teme u obrazovanju, zahtevajući integraciju u nastavne programe. Nedostatak finansijski ograničava organizaciju događaja i pristup materijalima, utičući na motivaciju i radni status obrazovnog kadra.

## 3. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivacija je osnovni pokretač koji nas usmerava ka postizanju ciljeva, kako u ličnom životu, tako i na radnom mestu. Ona predstavlja kompleksan proces koji utiče na naše ponašanje i aktivnosti, kako mentalne tako i telesne. Razumevanje i merenje motivacije su ključni za svaku organizaciju, jer omogućavaju analizu produktivnosti i efikasnosti rada. Motivacija zaposlenih ima višestruki značaj, uključujući poboljšanje proizvodnosti, podsticanje kreativnosti, unapređenje kvaliteta radnog života i jačanje konkurentne sposobnosti organizacije [1].

U okviru menadžmenta, motivacija je istraživana iz više perspektiva, počevši od tridesetih godina dvadesetog veka kada je fokus prešao sa ljudskih sposobnosti i znanja na motivaciju. Razumevanje faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih ključno je za uspešno vođenje organizacije. Ti faktori mogu biti individualni, poslovni, organizacioni i okružujući [1]. Materijalne nagrade su važan deo sistema motivacije, ali ne treba zanemariti ni nematerijalne strategije, poput priznanja, povratne informacije i mogućnosti napredovanja. Upravljanje motivacijom zaposlenih zahteva razumevanje njihovih individualnih potreba i aspiracija. Pored toga, uloga lidera u podsticanju i održavanju motivacije je od ključnog značaja [1]. Efikasni lideri poseduju karakteristike kao što su integritet, komunikacione veštine i sposobnost inspiracije. Oni ne samo što motivišu svoje timove ka postizanju

ciljeva, već i stvaraju radnu atmosferu koja podstiče produktivnost i inovacije. Uz to, usmeravanje resursa ka ostvarivanju potencijala svakog zaposlenog i pružanje podrške za njihov razvoj ključno je za održavanje visokog nivoa motivacije [3].

### 3.1. Teorije motivacije

#### 3.1.1. Maslovljeva teorija motivacije

Abraham Maslov je formulirao teoriju hijerarhije potreba, koja predstavlja jedan od najpoznatijih koncepta u psihologiji motivacije. Prema njegovoj teoriji, ljudske potrebe su hijerarhijski raspoređene u obliku piramide, počevši od osnovnih fizioloških potreba, poput hrane i vode, do najviših potreba za samoaktualizacijom.

Maslov ističe da zadovoljenje viših potreba postaje moguće tek nakon što su niže potrebe zadovoljene, što formira redosled prioriteta u motivaciji pojedinca. Ova teorija naglašava da ljudi teže prema različitim nivoima potreba u različitim fazama svog života i karijere [4].

#### 3.1.2. Alderferova teorija motivacije

Alderferova teorija motivacije od tri stepena predstavlja proširenje Maslovljeve teorije nudeći alternativnu perspektivu na hijerarhiju ljudskih potreba. Prema Alderferu, potrebe se grupišu u tri kategorije: egzistencijalne, povezivanja i potrebe za rastom i razvojem. Ova teorija ističe da pojedinci mogu težiti zadovoljavanju potreba iz više kategorija istovremeno, što pruža složeniji uvid u motivaciju i ponašanje. Na primeru radnog mesta, to znači da zaposleni mogu istovremeno težiti povećanju plate, jačanju veza s kolegama i razvoju svojih veština i znanja [1].

#### 3.1.3. Herzbergova teorija motivacije

Fredrik Herzberg je razvio dvofaktorsku teoriju motiva, koja razlikuje faktore zadovoljstva od faktora nezadovoljstva na radnom mestu. Prema ovoj teoriji, higijenski faktori poput plate i radnih uslova ne doprinose direktno motivaciji, ali njihovo odsustvo može izazvati nezadovoljstvo.

Sa druge strane, motivacioni faktori kao što su prilike za napredovanje i postignuće zadovoljavaju potrebe zaposlenih i doprinose njihovoj motivaciji na poslu. Herzbergova teorija ističe važnost stvaranja radnih okruženja koja pružaju mogućnosti za razvoj i napredak zaposlenih [4].

#### 3.1.4. Minerova teorija motivacije

Minerova teorija klasifikuje motivacione strukture u tri osnovne kategorije prilagođene različitim vrstama poslova i uloga.

Ova teorija naglašava da motivacija varira u zavisnosti od specifičnosti posla i uloge u organizaciji. Na primer, menadžerska motivacija može biti usmerena ka postizanju moći i autoriteta, dok profesionalna motivacija podrazumeva težnju ka stalnom učenju i stručnom razvoju [1].

#### 3.1.5. Mekslelandova teorija motivacije

Mekslelandova teorija motivacije postignuća fokusira se na unutarnju motivaciju i radnu orijentaciju pojedinaca. Prema ovoj teoriji, ljudi teže postizanju ciljeva zbog svoje inherentne potrebe za postignućem, moći ili povezanošću.

Različite potrebe dominiraju kod različitih pojedinaca, oblikujući njihovo ponašanje i motivaciju na poslu [4].

#### 3.1.6. Vrumov kognitivni model

Vrumov kognitivni model motivacije fokusira se na percepciju očekivanja i vrednosti rezultata napora pojedinca. Prema ovom modelu, ljudi biraju svoje ponašanje na osnovu očekivanih posledica, uzimajući u obzir verovatnoću postizanja cilja i emocionalnu vrednost tog cilja [1].

#### 3.1.7. Teorija Hekmana i Oldama

Teorija Hekmana i Oldama identifikuje tri ključna psihološka stanja zaposlenih koja utiču na motivaciju i zadovoljstvo na poslu: svrsishodnost posla, odgovornost za radne efekte i povratna informacija o radnim postignućima. Naglašava važnost oblikovanja poslova kako bi se povećao motivacioni potencijal i zadovoljstvo zaposlenih [4].

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja obuhvatio je stavove i mišljenja nastavnika u vezi sa značajem poslova vezanih za pripremu nastave i obavljanje administrativnih poslova, njihovu vezu sa ostvarivanjem karijernog napretka i napretka njihovih učenika, percepciju sistema nagrađivanja te radnu motivaciju.

### 4.2. Cilj i zadatak istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je bio utvrditi na koji način nastavnici percipiraju važnost radnih obaveza koje sam opis posla nastavnika zahteva (priprema nastave i administrativni poslovi), da li smatraju da su oni važan segment za razvoj njihove karijere, akademski uspeh njihovih učenika, te da li je sistem nagrađivanja proporcionalan poslu koji svakodnevno obavljaju.

### 4.3. Hipoteze istraživanja

U okviru izrade rada postavljene su tri hipoteze:

**H1:** Nastavnici koji smatraju da je priprema važan segment njihovog posla, takođe su mišljenja da ona doprinosi ostvarivanju napretka u karijeri i imaju značajno veću motivaciju za obavljanje posla.

**H2:** Nastavnici koji smatraju da su administrativni poslovi važan segment njihovog posla, takođe su mišljenja da oni doprinose ostvarivanju napretka u karijeri i imaju značajno veću motivaciju za obavljanje posla.

**H3:** Nastavnici koji smatraju da su priprema nastave i administrativni poslovi važni segmenti njihovog posla takođe smatraju da sistem nagrađivanja nije proporcionalan uloženom trudu.

### 4.4. Instrument istraživanja

Tok istraživanja podrazumevao je upotrebu metode reprezentativnog uzorka putem anonimnog anketiranja. Anketni upitnik sastojao se od tvrdnji koje su korišćene u Likertovoj skali stavova. Svaki ispitanik je mogao izabrati odgovor iz pet ponuđenih alternativa, birajući onu koja najbolje odražava njegov stav u datom trenutku.

(Ne slažem se, Delimično se ne slažem, Nisam siguran/na, ne znam, Delimično se slažem i Slažem se). Upitnik je bio specijalno osmišljen za istraživanje kako bi odgovarao ciljevima i hipotezama rada. Ispitivanje je provedeno direktno, pri čemu su ispitanici unapred obavješteni o procesu ispitivanja, ali nisu detaljno informisani o temi istraživanja kako bi se izbegli odgovori koji bi mogli biti socijalno poželjni.

#### 4.5. Uzorak istraživanja

Uzorak čine zaposleni srednje škole Gimnazija Vukovar iz Vukovara. Na odabir ispitanika uticala je voljnost ispitanika da učestvuju u istraživanju. Uzorak je sačinjen od ukupno 28 ispitanika.

### 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja pokazuju da većina nastavnika prepoznaje značaj pripreme nastave za postizanje akademskog uspeha učenika i sopstvenog profesionalnog razvoja. Međutim, postoji potreba za poboljšanjem sistema nagrađivanja kako bi bio u skladu sa očekivanjima zaposlenih. S druge strane, administrativni poslovi su percipirani kao manje motivirajući, što ukazuje na potrebu za boljim razumevanjem njihove uloge u profesionalnom napretku nastavnika.

Iako su neke od postavljenih hipoteza potvrđene, poput veze između percepcije važnosti pripreme nastave i motivacije za rad, druge su izazvale sumnju i ukazale na nedostatak jasne povezanosti između administrativnih poslova i napretka u karijeri. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za daljim istraživanjem i razvojem strategija koje će povećati radnu motivaciju nastavnika.

Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika izražava nezadovoljstvo sistemom nagrađivanja, ističući da nisu u potpunosti zadovoljni novčanim naknadama u odnosu na uloženi trud. Ipak, uprkos demotivisanim stavovima o platama, većina nastavnika izjavljuje da ne izbegava odlazak na posao, što ukazuje na njihovu posvećenost poslu.

### 6. ZAKLJUČAK

U današnjem obrazovnom okruženju koje se kontinuirano menja i prilagođava novim tehnološkim, društvenim i ekonomskim izazovima, upravljanje motivacijom zaposlenih postaje ključni faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti srednjih škola. Ova studija pruža uvid u stavove nastavnika o važnosti pripreme nastave i administrativnih poslova, kao i njihovu percepciju o tome kako navedeni segmenti utiču na njihovu radnu motivaciju i profesionalni razvoj.

Upravljanje motivacijom nastavnika treba postati prioritet u savremenom obrazovnom sistemu kako bi se osigurala konkurentnost škola (nasuprot neformalnom obrazovanju, privatnim školama...) na tržištu i pružilo kvalitetno obrazovanje učenicima. Poboljšanje radne motivacije nastavnika doprineće boljem iskustvu učenika, roditelja, samog učenja, te razvoju škole kao institucije što je ključno za postizanje izvrsnosti u polju obrazovanju. Primena preporučenih mera, poput postavljanja realnih očekivanja, jasno definisanje radnih obaveza i otvorena komunikacija, mogu unaprediti radnu motivaciju zaposlenih te stvoriti pozitivno i zdravo radno okruženje.

### 7. LITERATURA

[1] F. Bahtijarević Šiber, „Menadžment ljudskih potencijala“. Zagreb, Golden marketing, 1999.

[2] J. Freudensberger, "Burnout: A History." The Washington Post.

<https://www.washingtonpost.com/history/2022/01/01/burnout-history-freudensberger-maslach/> (pristupljeno u decembru 2023)

[3] L. Grubić-Nešić, "Znati biti lider", Novi Sad, 2008.

[4] L. Grubić-Nešić, B. Jokanović, J. Čulibrk, "Razvoj ljudskih resursa", Novi Sad: FTN, 2022.

#### Kratka biografija:



**Aleksandra Nikolić** rođena je u Vukovaru 1993. godine. Nakon završene srednje škole "Gimnazija Vukovar" u Vukovaru, upisala je osnovne studije na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu. Master studije upisala je iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Ljudski resursi na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2022. godine.

Kontakt: Aleksandra.nikoli93c@gmail.com