

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Jarosław Kordziński

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli



Wolters Kluwer

Jarosław Kordziński

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Paulina Staniszevska-Chudzik

Opracowanie redakcyjne
Anna Krzesz

Łamanie
Fotoedytor

Ilustracja na okładce
juliatim/123RF

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-476-5

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Jestem nauczycielem, a Ty jaką masz supermoc?

napis na moim ulubionym kubku

W Chinach nauczycieli nazywa się budowniczymi narodu.

Czas, byśmy naszych nauczycieli nazywali tak samo.

Barack Obama

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
1	
WYPALENIE, RELACJE, EMOCJE	25
2	
NIE DAJ SIĘ STEREOTYPOM	40
3	
O TYM, JAK ROZMAWIAĆ Z SAMYM SOBĄ ORAZ Z INNYMI	62
4	
RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I WYPALeniem ZAWODOWYM	85
5	
WAŻNE ELEMENTY SKUTECZNEGO DZIAŁANIA	108
6	
KONIECZNOŚĆ ZAANGAŻOWANIA ZMIANY	121

7	SKUPIENIE NA PRIORYTETACH	139
8	POTĘGA SAMOOCENY	168
9	WYBIERZ SPOSÓB NA WYKORZYSTANIE WŁASNEGO POTENCJAŁU	183
10	INNI A NASZE WYPALENIE	201
11	ZARZĄDZANIE WŁASNYMI EMOCJAMI	220
12	EFEKTYWNE SPOSOBY PRACY NAD WŁASNYM ROZWOJEM	242
13	RADOŚĆ ŻYCIA	257
14	KREATYWNOŚĆ	272
15	WYKORZYSTYWANIE WŁASNEJ MOTYWACJI	285
16	ZARZĄDZANIE WŁASNĄ MOTYWACJĄ	305
17	UCZ SIĘ I BĄDŹ ZAANGAŻOWANY	326

18	
BUDOWANIE JA	337
19	
MYŚLI O SWOIM MYŚLENIU	369
EPILOG CZY RACZEJ NOWY POCZĄTEK	379

WSTĘP

Pewnego dnia uczeń zapytał Mistrza: jak długo trzeba czekać na zmianę? Jeśli chcesz czekać – odparł Mistrz – to bardzo długo.

źródło nieznane

Twoje przekonania stają się twoimi myślami. Twoje myśli stają się twoimi słowami. Twoje słowa stają się twoimi czynami. Twoje czyny stają się twoimi nawykami. Twoje nawyki stają się twoimi wartościami. Twoje wartości wyznaczają twój cel.

Mahatma Gandhi

Wypalenie zawodowe jest stanem, który prędzej czy później dopada każdego. W jego efekcie praca zaczyna być coraz mniej atrakcyjna, a ludzie, z którymi się w niej spotykamy, coraz bardziej irytujący. Brrrr... nie warto! A może zamiast czekać, by z czasem poddać się wypaleniu, spróbujmy je bliżej poznać, oswoić, na swój sposób zagospodarować. Być może w konsekwencji – kto wie – wykorzystamy je nawet jako atut dla własnego rozwoju?

Wypalenie zawodowe to stan psychofizycznego wyczerpania organizmu, spowodowany walką z długotrwałym stresem. Pojęcie to po raz pierwszy zostało opracowane naukowo przez

dwoje amerykańskich badaczy – psychiatrę Herberta Freudenbergera i psycholog społeczną Christine Maslach. Freudenberger obserwował pracę wolontariuszy w ośrodku dla młodocianych narkomanów. Maslach wraz ze swoimi współpracownikami z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley prowadziła obszerne badania nad osobami pracującymi w stresujących zawodach – pracownikami opieki społecznej, pielęgniarkami psychiatrycznymi, prawnikami udzielającymi porad i pomocy prawnej ludziom ubogim, psychologami klinicznymi, psychiatrami, pracownikami więzień. Postawiła sobie za cel ustalenie, jak radzą sobie oni ze szczególnym napięciem doświadczanym w wykonywanej przez siebie pracy. Okazało się, że wielu z nich mówiło o emocjonalnym wyczerpaniu i zaniku uczuciowości, o negatywnej zmianie sposobu postrzegania i wzroście niewłaściwych zachowań wobec podopiecznych, a także o przejawach kryzysu zawodowych kompetencji, będących efektem nieustannych napięć. Wtedy też – w obu opisywanych przypadkach – po raz pierwszy pojawiło się określenie, które brzmi w oryginale po angielsku *burnout* i w sposób metaforyczny niezwykle trafnie oddaje istotę doświadczanego przez jednostkę wyczerpania powodującego swoiste wyrzucenie poza nawias na skutek silnie stresujących warunków pracy. Opisywany stres pochodzi z niedopasowania do sytuacji, w której się znajdujemy. Nadmiaru obowiązków. Oczekiwań nieadekwatnych do naszych możliwości. Poczucia permanentnego braku sukcesu. Wrażenia serii powtarzających się niepowodzeń. Zwykłego zmęczenia.

Christine Maslach tak pisze o przyczynach wypalenia: „Dzisiejsze miejsce pracy jest zimnym, wrogim i wymagającym środowiskiem, i to zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, jak i psychologicznej. Ludzie są wyczerpani emocjonalnie, fizycznie i duchowo. Codzienne wymagania, przed jakimi stają w pracy, w rodzinie i wszystkim, co pomiędzy, osłabiają ich energię i entuzjazm. Coraz trudniej o radość z sukcesu czy dreszcz emocji związany z osiągnięciem czegoś

istotnego. Oddanie i zaangażowanie w pracę gasną. Ludzie stają się cyniczni, dystansują się, próbują nie angażować się za bardzo”¹. To smutna konstatacja. Nie wierzymy do końca w sens naszych działań zawodowych, nie za bardzo w pozytywne oddziaływanie na uczniów, brakuje nam poczucia wartości wykonywanego zawodu i uznania ze strony innych. Maslach i Leiter wskazali w swojej książce sześć głównych źródeł wypalenia:

- 1) nadmierne obciążenie pracą,
- 2) brak kontroli nad lokalną polityką oświatową,
- 3) niskie uposażenie,
- 4) brak sprawiedliwego systemu,
- 5) załamanie więzi wspólnotowych,
- 6) konflikt wartości.

W przypadku szkoły nadmiar obciążenia w znacznym stopniu wynika z braku polityki oświatowej państwa. W efekcie system oświaty obciążony jest niezbornym zestawem przepisów prawa oświatowego, czego konsekwencję ponoszą przede wszystkim nauczyciele. Z jednej strony chodzi o brak tak zwanego standardu sposobności, który określałby, co jest konieczne, a co możliwe w pracy szkoły, z czego wynikają rozmaite niedobory materialne, które nauczyciele zaspokajają niekiedy własnym sumptem bądź próbując pozyskiwać dodatkowe opłaty od rodziców. Z drugiej strony chodzi o popularne przekonanie, że nauczyciel, który pracuje tylko osiemnaście godzin tygodniowo, powinien wykonywać wszystkie działania związane z pracą na rzecz uczniów – od przygotowywania się i prowadzenia zajęć, poprzez ciągłą opiekę nad każdym powierzonym sobie uczniem czy wychowankiem, po angażowanie się w rozmaite działania i funkcje szkoły, włączając w to rozwój osobisty jako członka szkolnej organizacji. Przeczą

¹ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*, Warszawa 2011, s. 15.

temu przeprowadzone między wrześniem 2011 a grudniem 2012 r. badania Instytutu Badań Edukacyjnych wskazujące, że w typowym tygodniu roku szkolnego czas poświęcony na pięć codziennych czynności nauczyciele pełnoetatowi szacują średnio na 34 godz. 35 min (ankieta internetowa). Nie dotyczy to okresów nietypowych w ciągu roku szkolnego, które po zsumowaniu cyklu rocznego dają łącznie wynik 46 godz. 40 min tygodniowo². Zdaniem Maslach i Leitera: „Przeciążenie pracą jest najprawdopodobniej najwyraźniejszym wskaźnikiem braku dopasowania między osobą a wykonywaną przez nią pracą. Musimy robić za dużo w zbyt krótkim czasie, mając do dyspozycji za mało zasobów (...) mniejsza liczba ludzi musi wykonać tę samą pracę w krótszym czasie. Tempo narasta, kiedy ludzie podejmują drugą pracę i chałturzą na boku, by dać sobie radę finansowo i nie zamykać sobie drogi kariery”³. Czy zaprezentowany opis czegoś nam nie przypomina? Musi, to przecież temat nieustannie powtarzający się w rozmowach z nauczycielami.

Poczucie braku kontroli nad lokalną polityką oświatową wynika w gruncie rzeczy z dostrzegania przez uczących fałszywego sposobu postrzegania ich pracy przez organy prowadzące szkoły jako elementu gry rynkowej i konieczności porównywania nakładów finansowych z wynikami uzyskiwanymi przez uczniów. Tego typu postrzeżenie zawodu nauczyciela powoduje niekiedy podejmowanie ryzykownych decyzji przez samorządowców, które są związane z likwidacją części szkół bądź łączeniem oddziałów w celu uzyskania bardziej liczebnych klas, albo z rezygnacją czy pomiianiem w strukturze zatrudnienia osób niebędących wprost odpowiedzialnymi za realizację jednoznacznie określonych działań, jak chociażby organizacji zajęć zgodnie z ramowym planem nauczania. I znowu Maslach i Leiter: „Ludzie chcą

² <http://eduentuzjasci.pl/badania/110-badanie/186-badanie-czasu-i-warunkow-pracy-nauczycieli.html> (dostęp: 26.12.2018 r.)

³ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 27–28.

mieć możliwość dokonywania wyborów i podejmowania decyzji, wykorzystywania umiejętności myślenia i rozwiązywania problemów i wkładu w proces osiągania wyników, za które będą rozliczani (...). Podobnie, ściśle monitorowanie rezultatów pracowników (...) obniża zdolność do przystosowania się i podjęcia inicjatywy (...) niesie przekaz «nie można ci ufać, nie szanujemy twojego zdania, nie jesteś w stanie zrobić tego samodzielnie»⁴. Wypisz, wymaluj kontrola czy ewaluacja zewnętrzna poszukująca potwierdzenia działań obserwowanych podczas zajęć w bezpośredniej rozmowie z uczniami. Czy tak jest zawsze?

Kwestia uposażenia nauczycieli jest od lat podejmowanym problemem, z którym borykają się zarówno uczący, jak i organy prowadzące. Wiąże się to w sposób oczywisty ze sztywną siatką płac, która lokuje osoby zatrudnione w szkołach i przedszkolach na bardzo niskich rejestrach płacowych pracowników polskiej budżetówki, ale też z brakiem przekonania większości samorządów, że warto wzmacniać zarobki nauczycielskie chociażby poprzez zwiększanie dodatku motywacyjnego. Maslach i Leiter, obok kwestii dotyczącej uposażenia nauczycieli, zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt tego czynnika wypalenia zawodowego: „Ale najbardziej niszcząca jest dla pracowników utrata wewnętrznej nagrody, pojawiającej się wraz z dumą ze zrobienia czegoś ważnego i wartościowego dla innych, i zrobienia tego dobrze”⁵. Przykre.

Opisywana sytuacja odczytywana jest przez uczących jako lekceważenie ich przez państwo, związane z oficjalnym poziomem płac. Jest tym bardziej niesprawiedliwa, że szkołom przypisuje się całkowitą odpowiedzialność nie tylko za wyniki kształcenia, ale nawet za postawy uczniów i to z całkowitym pominięciem domu rodzinnego wychowanków, mediów czy innych warunków, które niewątpliwie w nie mniejszym stop-

⁴ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 28.

⁵ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 30.

niu wpływają na przekonania i zachowania dzieci i młodzieży. Kolejny aspekt niesprawiedliwego systemu wiąże się z wynikami ostatnich zmian, które postawiły w trudnej sytuacji zarówno nauczycieli likwidowanych szkół, jak i tych, którzy muszą sobie radzić z treścią nowych, trudnych do wdrożenia podstaw programowych. A tymczasem Maslach i Leiter podkreślają, że: „Sprawiedliwość w miejscu pracy oznacza, że ludziom okazywany jest szacunek i ich poczucie własnej wartości zyskuje potwierdzenie. Wzajemny szacunek między współpracownikami jest trzonem każdego poczucia wspólnoty. Tracimy wiarę w organizację, która nie gra fair, ponieważ to pozwala zakładać, że jej władarze nie są uczciwi i nas nie szanują”⁶. Trudno powiedzieć, że końcówka drugiego dziesięciolecia XXI wieku była w tym zakresie szczególnie dla polskich nauczycieli wzmacniająca.

Opisane zmiany wpływają w istotny sposób na załamanie wspólnoty kadry pedagogicznej różnych typów szkół. Wpływa na to również postępujący niż demograficzny i związana z nim konieczność „walki” o uczniów. Zwłaszcza że sprzyja to z jednej strony wzrostowi presji związanej z wynikami nauczania, z drugiej zaś wiąże się z potrzebą podejmowania rozlicznych działań marketingowych – nie zawsze postrzeganych przez nauczycieli jako merytoryczne i związane z wykonywanym przez nich zawodem. To właśnie powoduje niekiedy konflikt wartości w różnych zespołach nauczycielskich. Przykładem tego typu sytuacji jest głos jednej z nauczycielek opisywanych w cytowanej książce, która wbrew swojemu dużemu zaangażowaniu oraz licznym sukcesom odnoszonym w pracy z uczniami zrezygnowała z zatrudnienia w szkole, podkreślając, że: „Kroplą przelewającą czarę goryczy była sytuacja, w której oczekiwano, że spędzę mnóstwo czasu na zbieraniu i przygotowywaniu materiału do zgłoszenia naszej szkoły do konkursu «dobra szkoła» – ważniejsze było, by dostać

⁶ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 32.

nagrode, anizeli faktyczne dzialania, sprawiajace, bysmy byli dobra szkola!”⁷.

Inna z podstaw naszego wypalenia zawodowego z czasem staje sie fakt, ze wykonujemy prace, ktorej tak naprawde nie chcemy wykonywac. Z wielu powodow nasze priorytety dotyczace wyboru wykonywanego przez nas zajecia wiazu sie nie tyle z tym, co autentycznie chcielibysmy i potrafilibysmy robic, ale raczej z tym, co naszym zdaniem robic powinniemy albo jakie zadania jesteemy sklonni wykonywac w zgodzie z posiadany wyksztaleniem czy chocby statusem spolecznym. Niemal od urodzenia na rozne sposoby planujemy swoja zawodowa przyszlosc. Troche pomagaja nam w tym rodzice i dziadkowie: „Jak ono pieknie robi to czy owo – zapewne bedzie tym czy owym”. Troche tez podgladamy naszych Waznych Doroslonych i z poczatku myslimy, ze bedziemy robic dokladnie to samo, co oni: „W przyszlosci bede tym, kim jest Tata”. Ponzniej oczywiscie buntujemy sie przeciwko temu. Skutecznie pomaga nam w tym szkola, ktora bardzo czesto i z duzym powodzeniem uczy nas, ze nigdy nie bedziemy robic tego, co nasi rodzice, bo po prostu jesteemy na to za malo rozgarnieci i do tego na ogol niezbyt grzeczni. Wybieramy wenc sobie inne perspektywy i cele. Te szkola rowniez bardzo czesto weryfikuje na nasza niekorzysc, wykorzystujac zreszta dokladnie te same, co podane wyzej, argumenty. Wreszcie decydujemy sie na bardziej sprecyzowany kierunek naszego rozwoju. Pomaga nam w tym wyniesiona z domu (a po czesci rowniez i ze szkoly) zasada, by mierzyc sily na zamiary i zaakceptowac fakt, ze nie zawsze mozna sie uczyc tego, czego by sie chcialo, a takze robic to, co by sie robic chcialo, bo przeciez... wiadomo.

Kiedy juz zaakceptujemy fakt, ze kilka lat swojego zycia przeznaczymy na uczenie sie tego, co tylko czesciowo pozostaje w kręgu naszych rzeczywistych zainteresowan, to jakoś

⁷ C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 45.

łatwiej nam przychodzi zaakceptować fakt, że i praca, której szukamy np. po studiach, nie do końca jest tą pracą, o której od dłuższego czasu marzyliśmy. I nawet nie chodzi o to, żeby to była praca dobrze płatna, bo na zbyt niskie pensje narzekają niemal wszyscy. Często chodzi przede wszystkim o to, by była to praca, która w jakiś sposób nas inspiruje, pobudza do działania, pozwala nam się realizować i umożliwia rozwój naszych kompetencji. Bardzo często okazuje się jednak, że jest to praca przede wszystkim od-do. Praca, którą wykonujemy, bo przecież jakąś pracę wykonywać trzeba. Praca, w której ciągle ktoś nam mówi, że robimy zbyt mało, nie to, czego się od nas oczekuje, i w ogóle nie słyszy się i nie widzi, że my byśmy się chętnie i na sto pięćdziesiąt procent zaangażowali, gdyby tylko to, co musimy robić, miało jakikolwiek sens.

Iwona Majewska-Opiełka, psycholog, doradca rozwoju osobowości, mówca motywacyjny i autorka wielu interesujących książek dotyczących efektywnego projektowania własnego życia, w jednej z nich napisała: „Praca, którą wykonujemy, musi być w zgodzie z naszymi aktualnymi potrzebami i – oprócz pieniędzy – dawać świadomość własnego rozwoju i wkładu w dobro innych ludzi. Jeśli tak jest, z radością wykonujemy obowiązki gospodarza domu, piastunki dzieci czy pokojówki w hotelu. Jeśli jednak nie potrafimy odnaleźć w wykonywanej pracy żadnych pozytywów – rośnie w nas rozgoryczenie, żal i pretensje, które wylewamy na zewnątrz w różny sposób i często w najmniej spodziewanych momentach. W ciemniejszych kolorach postrzegamy kraj, w którym żyjemy, miasto, gdzie zdecydowaliśmy się zamieszkać, i ludzi, którzy nas otaczają. Nasze relacje z bliskimi cierpią z powodu naszych emocji. Cały świat staje się mniej piękny, a życie traci poważną część swojego niewątpliwego sensu”⁸.

Żyjemy w kręgu wielu stereotypów związanych z pracą. Kobieta nie nadaje się na szefa, z kolei mężczyźni to urodzeni

⁸ I. Majewska-Opiełka, *Akademia sukcesu*, Gliwice 2013, s. 215–216.

przywódcy. Kobiety są zbyt „miękkie” w negocjacjach, mężczyźni są kreatywni i wyzwoleni z przesądów. To zestaw stereotypów z półki związanej z różnicami płci. Kolejne wiążą się z wiekiem. Starzy są już za starzy, a młodzi za młodzi. Starzy nie potrafią wymyślić nic nowego, młodzi muszą się jeszcze długo uczyć i czekać, aż wreszcie będą mogli zaproponować coś konstruktywnego. Stereotypy mogą dotyczyć też wykształcenia. Filozof, jak wiadomo, filozofuje i niczego mądrego nie wymyśli. Umysły ścisłe są dobre do wykonywania konkretnych zadań, ale brakuje im polotu i kreatywności. Z kolei absolwenci kierunków społecznych, zwłaszcza humanistycznych, potrafią przede wszystkim gadać, rzadko natomiast mają do zaproponowania rzeczywiście coś konkretnego.

Dodajmy, że zdecydowana większość tych stwierdzeń to po prostu nieprawda.

Stereotypy to nadmierne generalizacje bądź uogólnienia, jakie tworzymy na temat otaczającego nas środowiska i innych ludzi. Nie mówią prawdy, a jednak są niezwykle silnie podzielanymi społecznie przekonaniem o konkretnych właściwościach, takich jak cechy osobowości, oczekiwane zachowania czy uznawane wartości jakiejś grupy społecznej lub jej członków. Stereotypy w znacznym stopniu powodują, że wybieramy i staramy się utrzymać przy pracy, która być może nam nie odpowiada, doskonale jednak pasuje do wyobrażonego przez nas zatrudnienia, które stanowi i do końca życia powinno stanowić sens naszego zawodowego bytu. I bywa, że wpadamy w pułapkę istotnego rozziemia między tym, czego się spodziewaliśmy w związku z wykonywanym zawodem, a tym, co dana praca daje nam w rzeczywistości. W efekcie na horyzoncie pojawia się kolejny powód, dla którego tak często poddajemy się wypaleniu zawodowemu, a mianowicie stres.

Przyczyn, z powodu których dopada nas stres będący z czasem podstawą budowania w nas wypalenia zawodowego, jest mnóstwo. Nawiasem mówiąc, wielu z nas syste-

matycznie i z konsekwencją godną lepszej sprawy nieustannie dostarcza samym sobie kolejnych powodów, by tak się działo. Jednym ze źródeł może być brak właściwego rozpoznania potrzeb i możliwości uczniów połączony z nadmierną presją wewnętrzną determinującą nas do osiągnięcia sukcesu. Bardzo nam zależy na osiąganiu wysokich wyników przez naszych podopiecznych. Po części tak właśnie postrzegamy efektywność swojej pracy – poprzez dobre oceny, uczestnictwo uczniów w konkursach czy olimpiadach, wysokie wyniki egzaminów zewnętrznych. Inna sprawa, że podobnie jakość naszej pracy oceniają również inni. Rodzice, organ prowadzący, po części dyrekcja szkoły, nadzór pedagogiczny. Dobrze jest być nauczycielem dobrych uczniów. Od razu widać, że jest się dobrym nauczycielem. A kiedy trafi nam się grupa niechętnych i niezbyt lotnych podopiecznych – no, nie jest najlepiej.

Wypalenie zawodowe nauczycieli ma wiele przyczyn, ale ta związana z permanentną oceną naszej pracy jest w gruncie rzeczy dominująca. Kiedy chcemy, żeby uczniowie osiągalni wyniki ponad ich siły i możliwości, proponujemy im najczęściej zbyt trudną, a niekiedy niemożliwą dla nich do wykonania pracę. Uczniowie nie tylko jej nie wykonują, ale często stają się wobec nas coraz mniej życzliwi. Nie widząc efektów swoich działań, przestają się w nie angażować. My sami, zamiast być dla nich wzorcem i inspiracją, stajemy się coraz bardziej uciążliwymi egzekutorami działań przykrych i niepotrzebnych. Domagając się wykonania i w dodatku oceniając negatywnie większość starań uczniowskich, zyskujemy w ich oczach etykietkę wroga lub negatywnego przeciwnika, którego należy unikać albo przeciw któremu należy się buntować. Żadna z tych sytuacji nie zbuduje w nas dobrej samooceny. Każda może powodować pojawiający się i narastający w nas stres.

Mówimy o stresie, który pojawia się w wyniku niedopasowania zakładanych przez nas celów z osiąganymi przez nas

rezultatami, z konfliktu wartości, którymi staramy się kierować w życiu, z nadmiaru zadań, złych relacji międzyludzkich, braku poczucia sprawiedliwości czy oczekiwanej nagrody. Wielu z nas żyje w przekonaniu, że gdyby ci uczniowie choć troszkę bardziej chcieli, to przecież osiągnęliby wszystko, o czym dla nich marzymy. Wiemy bowiem doskonale, że przecież to, co jest przedmiotem nauki, nie jest niczym aż tak bardzo skomplikowanym. Wystarczy, jak mi powiedział niedawno jeden matematyk: „Uwierzyć, że dwa dodać dwa jest cztery”. Ba, gdyby to było takie proste!

Z drugiej strony wypalenie zawodowe bardzo często nie jest traktowane przez nas zbyt poważnie. Bywa wręcz trywializowane czy bagatelizowane. W efekcie nie rzuca się w oczy tak gwałtownie jak inne tego typu kryzysy. Wbrew temu, że się pojawiło i trwa, ludzie nadal pracują. W sfeminizowanym, czytaj: pełnym różnorodnych emocji, świecie szkoły nie od razu widać ani szczególnej wyjątkowości wahań nastroju, ani spadku wydajności. Podobnie stopniowa utrata zaangażowania w pracę wcale nie wydaje się aż tak oczywista czy ewidentna. Ponadto, w konsekwencji opisywanego stresu, wielu z nas zapomina, by dbać o siebie i swoje zasoby. Śpimy zbyt krótko. Jemy pośpiesznie i niezdrowo. Coraz trudniej jest nam znaleźć czas na budowanie relacji z bliskimi czy nawet na spokojny spacer. Z jednej strony angażujemy się w kolejne działania, które powinny przynieść nam sukces w szkole – zadajemy uczniom coraz więcej prac domowych, przeprowadzamy kolejne sprawdziany i klasówki, sami staramy się przygotowywać coraz bardziej atrakcyjne zajęcia. Z drugiej strony widzimy postępujące zaniedbania w domu, w naszych związkach, w nas samych. Chcemy, żeby było inaczej, i coraz trudniej nam to osiągnąć. Jest źle!

Do tego ciało, próbując ratować nas przed sytuacją odczytywaną przez nie jako zdecydowanie niekorzystna, zaczyna myśleć za nas. Obserwujemy problemy ze snem, dopadają nas skutki podwyższonego ciśnienia, problemy gastryczne,

bóle głowy, spadek odporności i chroniczne zmęczenie. Coraz łatwiej popadamy w irytację, dopada nas przygnębienie, odczuwamy bezsilność, osamotnienie, mamy kłopot, by skoncentrować się na pracy, a ta sprawia nam coraz mniej przyjemności (żeby nie napisać, że po prostu zaczynamy jej nienawidzić).

Do tego wszystkiego osoby, które nas otaczają, coraz częściej wywołują w nas poczucie irytacji. Z niewiadomych powodów zadają pytania o stan naszego zdrowia czy samopoczucia. Coraz częściej też absolutnie bez powodu oceniają i krytykują naszą pracę. Zupełnie nieproszone udzielają nam setek nikomu niepotrzebnych rad. Po prostu się czepiają i w ogóle nie rozumieją, że świat z jakiegoś powodu przestał nas lubić i w najmniejszym stopniu nie stara się nam wytłumaczyć, dlaczego.

W naszej głowie pojawiają się przekonania mówiące o tym, że sytuacja, w jakiej się znaleźliśmy, dotyczy tylko nas samych. Kiedy staramy się ją rozwiązać w pojedynkę, uciekamy od kontaktu z przełożonym czy nawet ze swoim lekarzem rodzinnym, któremu co prawda mówimy, że się źle czujemy, szukamy rady na chorobę, ale negujemy jakiegokolwiek przyczyny mentalne. Tym bardziej odcinamy się od możliwości wyprawy do psychologa czy nawet rozmowy z kimś bliskim, kto mógłby przynajmniej wysłuchać naszych żalów, a być może nawet wykazał się oczekiwanym przez nas zrozumieniem.

Żyjemy w społeczeństwie, które wymaga od nas silnego charakteru i nie za bardzo pozwala na słabość. Od dzieciństwa słyszymy, żebyśmy starali się wytrwać, mimo wszystko zacisnęli zęby, skupili się na tym, co mamy, i przestali narzekać! Co gorsza, sami tak siebie postrzegamy i takie właśnie stawiamy wobec siebie wyzwania. „Byle do piątku – myślimy. Byle do wakacji”. A kiedy nie tylko wakacje, ale nawet piątek wydają się terminem trudnym do osiągnięcia, czekamy już tylko do końca lekcji. Do tego momentu, kiedy będziemy się

mogli wyrwać ze szkoły i szybko wrócić do domu. Zamknąć się w swoich czterech ścianach, w sobie samym, w swoim własnym ciepłym bezpiecznym ja. Problem polega jednak na tym, że i tam często czyha na nas nasza szkoła, nasza dyrekcja, nasi niefajni koledzy i koleżanki z pracy i wreszcie ci najtrudniejsi do zaakceptowania – uczniowie, a nierzadko i ich mało sympatyczni rodzice. I staramy się ich pokonać na rozmaite sposoby, sięgając najczęściej po rozmaite używki, wśród których równie popularne są słodczyce, co i alkohol. Co gorsza, do czasu rozwiązanie tego typu bywa rozwiązaniem skutecznym. Niekiedy jednak spostrzegamy, że i tego jest nam za mało. I sięgamy po kolejne, coraz mniej przyjazne dla nas rozwiązania.

Badania⁹ dotyczące wypalenia zawodowego wskazują na trzy ważne komponenty tego zjawiska. Po pierwsze, wykonywanie zawodów typu pielęgniarz, lekarz czy nauczyciel jest bardzo obciążające psychicznie i powoduje stałe wyczerpanie emocjonalne przechodzące w sposób naturalny w zbiór skutków określanych właśnie pojęciem wypalenia zawodowego. Po drugie, ważnym aspektem towarzyszącym wypaleniu jest depersonalizacja mająca służyć nam jako ochrona przed nadmiarem emocjonalnych doznań po to, byśmy w konsekwencji mogli bardziej efektywnie wykonywać swoje czynności zawodowe. To dystansowanie się i niedostateczne zaangażowanie w pracę prowadzi na ogół do niewłaściwego traktowania odbiorców naszych usług, charakteryzującego się pewną surowością, obojętnością czy wręcz niehumanitarnym podejściem, co z czasem bywa podstawą kolejnych stresów i w konsekwencji pogłębieniem stanu wypalenia. Wreszcie, w opisywanych badaniach podkreślono istotny wpływ, jaki na postawy i zachowania osób, które dopadło wypalenie zawodowe, mają ich warunki pracy: nadmierna liczba podopiecznych, ich nie-

⁹ Za: S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, Przegląd Psychologiczny 2001, t. 44, nr 3, s. 301–317.

właściwe reakcje i zachowania, a także powszechnie dostrzegany niedobór środków materialnych zapewnianych przez instytucję, co wiąże się z brakiem satysfakcji zawodowej.

Zaczyna się więc banalnie prozaicznie od zwykłego przemęczenia. Swoistym odczuwaniem braku sensu tego, co przyszło nam robić. Subiektywnym wrażeniem, że w gruncie rzeczy nikomu na tym zależy. A już najmniej naszym uczniom. Choć koleżanki i koledzy też nie należą do grona osób szczególnie zainteresowanych naszą pracą. To zły początek. Nie warto się godzić na to, by stał się częścią naszego życia. A jeśli już nas dopadł i co więcej, kieruje nas w stronę kolejnych etapów – przeczytajmy tę książkę, by stać się zupełnie innym człowiekiem!

1

WYPALENIE, RELACJE, EMOCJE

Zawsze okazuje się, że zewnętrzne warunki określające życie człowieka są odzwierciedleniem jego wewnętrznych przekonań.

James Allen

Boże, użycz mi pogody ducha, ażebym godził się z tym, czego zmienić nie mogę, odwagi, abym zmienił to, co zmienić jestem w stanie, i mądrości, abym odróżniał jedno od drugiego.

„Modlitwa o pogodę ducha”
przypisywana Friedrichowi Oetingerowi
i Reinholdowi Niebuhrowi

W potocznej ocenie wypalenie zawodowe dotyka przede wszystkim osoby z dłuższym stażem pracy. W zależności od osobistych predyspozycji wyobrażamy sobie, że może dopaść ludzi po czterdziestce czy może nawet w okolicy lat pięć-

dziesięciu kilku. Na pewno nie ludzi młodych. Tymczasem badania pokazują, że może ono również dopaść ludzi zdecydowanie młodszych, trzydziesto- czy nawet dwudziestoletnich. Rzecz jasna to nie tylko kwestia wieku czy stażu pracy. Dużo bardziej na wypalenie zawodowe podatne są osoby neurotyczne, nadwrażliwe czy mające niskie poczucie własnej wartości. Także te, które przez większość swojego życia były zależne i postrzegały sytuacje, których doświadczały, bardziej w kategoriach zagrożenia niż wyzwania.

W kontekście badań wypalenia zawodowego mamy też swoje krajowe dokonania. Stosunkowo świeże badania opublikowane w ramach raportu ADP „The Workforce View in Europe 2017”¹ mówią o tym, że wśród ośmiu europejskich krajów najbardziej zestresowani są pracownicy z Polski. Aż 22% z nich deklaruje, że codziennie doświadcza stresu w miejscu pracy; dla porównania wśród hiszpańskich pracowników, którzy znajdują się na drugim biegunie, wskaźnik odczuwania codziennego stresu wynosi 10%. Ponadto w Polsce prawie połowa respondentów (46%) twierdzi, że **doświadcza stresu w pracy często lub bardzo często**.

Skąd się bierze wypalenie? Zdaniem Maslach i Leitera punktem wyjścia są frustracja i gniew związane z sytuacją wpisaną w kontekst wykonywanej pracy. „Czujesz się sfrustrowany, ponieważ nie możesz osiągnąć swoich celów. Nie jesteś w stanie pokonać przeszkód na swojej drodze albo ze względu na brak zasobów, uniemożliwiających właściwe wykonanie zadań, albo dlatego, że nie sprawujesz kontroli nad swoją pracą. Nie dostajesz nagród, na które oczekujesz. Nie dziwi więc, że czujesz się nieskuteczny. Ale czujesz się też wyczerpany w wyniku zmarnowanego czasu i wysiłku. Gniew towarzyszący frustracji napędza negatywne reakcje wobec ludzi i cyniczne podejście do pracy. Ponieważ reagujesz negatywnie,

¹ Za: J. Fryc, *Polska najbardziej zestresowanym krajem Europy. Kosztuje nas to miliardy złotych rocznie*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/stres-w-pracy-koszty-spoeczne/4sk7pgp> (dostęp: 13.12.2018 r.).

pewnie zaczniesz szukać kozła ofiarnego i winić innych za swoje trudności, przez co będziesz reagował bardziej agresywnie i karcąco. Jest to szczególnie prawdopodobne, jeśli twój gniew został wywołany w okolicznościach, które uznałeś za niesprawiedliwe. Co więcej, jeśli czujesz gniew, to będziesz wykonywał swoją pracę bardziej schematycznie i zamykał się na możliwe rozwiązania alternatywne”².

Przytoczony opis nie należy do najbardziej oczekiwanych zachowań pracownika w miejscu pracy. Jednocześnie obrazuje znaczną część polskich nauczycieli. Wypaleniu zawodowemu, wbrew powszechnemu przekonaniu o jego depresyjnym charakterze, towarzyszy naprawdę wiele emocji. Problem polega na tym, że noszą one w sobie znaczny potencjał negatywny i mają charakter mocno toksyczny. Będzie o tym jeszcze mowa, kiedy pojawi się kontekst relacji, komunikacji i współpracy. Punktem wyjścia do powyższych rozważań jest jednak pojedyncza osoba. Człowiek, mówiąc kolokwialnie, jest po prostu wkurzony. Frustracja i gniew to nie jedyne emocje towarzyszące wypaleniu. Kolejnymi są strach oraz lęk. Z jednej strony chodzi o kwestię stabilności zatrudnienia. Demografia oraz zmiany wynikające z przeobrażenia dotychczasowego ustroju szkolnego spowodowały mnóstwo sytuacji zagrażających poczuciu bezpieczeństwa nauczycieli. Wielu z nich musiało rozstać się ze swoimi placówkami, istotna część zatrudniana jest w niepełnym wymiarze godzin. Do tego doświadczenie podwójnego rocznika spowoduje najpierw potrzebę intensywnego zwiększenia liczebności w obsadach szkół ponadpodstawowych, by po trzech latach drastycznie obniżyć jego wymiar. Jest czego się bać. Do tego dochodzi umniejszanie znaczenia roli i pozycji nauczycieli w naszym kraju. I nie chodzi jedynie o zarobki. Chodzi raczej o upadek autorytetu i przekonania o istocie roli, jaką uczący pełnią w życiu całego społeczeństwa.

² C. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym...*, s. 46.

Z jednej strony jest to naturalna konsekwencja kryzysu autorytetów w XXI w. w ogóle. Nasz wiek to, jak wiadomo, czas szybkiego rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i wiedzy dostępnej na wyciągnięcie ręki. To czas, w którym podróżowanie i poznawanie odległych zakątków naszej planety jest dostępne dla coraz większej części społeczeństwa. Trudno więc się dziwić, że nauczyciel, który od zawsze wiedział i nierzadko również doświadczył więcej od innych, a już w szczególności od swoich uczniów, dziś stopniowo przestaje być dla nich najważniejszym źródłem wiedzy o otaczającym świecie. Co więcej, o poziomie autorytetu nauczyciela wśród dzieci i młodzieży w znacznym stopniu decydują rodzice uczniów. Mogą go wspierać, ale też mogą ograniczać. Przekazy, które uczeń słyszy w domu rodzinnym na temat szkoły i nauczycieli, mogą znacząco wpływać na ich postrzeganie przez uczniów. Zbudować autorytet wśród uczniów nie jest sprawą ani oczywistą, ani łatwą. Sprawdź, jakie masz predyspozycje, aby stać się autorytetem dla uczniów.

Tabela 1. Predyspozycje do bycia autorytetem

Sądzę, że:	TAK	NIE
Formalny autorytet nauczyciela może zostać przez uczniów odrzucony.		
Ważniejsze niż formalny autorytet jest budowanie autorytetu osobowego.		
Czuję się ekspertem w zakresie nauczanego przedmiotu.		
Regularnie się doksztalam, poszerzam swoją wiedzę.		
Potrafię jasno i cierpliwie wyjaśniać nawet skomplikowane zagadnienia i dopasować sposób wyjaśniania do wieku czy wiedzy uczniów.		
Potrafię pokazać uczniom korzyści z nabycia przekazywanej przeze mnie wiedzy i umiejętności.		
Sam zachowuję się w sposób, którego oczekuję od uczniów.		

Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli

Książka ma na celu umożliwienie zdiagnozowania poziomu wypalenia i poszukania jego potencjalnych źródeł w codziennej pracy nauczyciela. Stanowi próbę odpowiedzi na pytania, takie jak:

- skutecznie wzmacniać chęć do działania,
- radzić sobie ze stresem w pracy z uczniami,
- stać się autorytetem w swojej dziedzinie,
- zachować pasję do tego, co robimy,
- efektywnie pracować nad własnym rozwojem.

Autor w ciekawy sposób opisuje problematykę wypalenia zawodowego, łącząc teoretyczne rozważania z praktycznymi wskazówkami. Czytelnik znajdzie w książce m.in.:

- zasady efektywnego zarządzania sobą,
- testy psychologiczne i formularze do samodzielnego wypełniania,
- schematy i modele ilustrujące postawy, zachowania i motywacje istotne w pracy nauczyciela.

Publikacja jest przeznaczona dla nauczycieli, metodyków, szkoleniowców (trenerów, coachów, facylitatorów), a także studentów kierunków pedagogicznych.

Jarosław Kordziński – trener, coach, tutor, mediator i nauczyciel. Opracował i przeprowadził wiele projektów szkoleniowych przygotowujących uczestników do praktycznego wykorzystania technik komunikacyjnych w szkole. Jest autorem ponad stu publikacji z tego zakresu, w tym: *Szkoła uczenia się* (Warszawa 2018), *Szkoła wspólnych działań, czyli o relacjach i współpracy* (Warszawa 2017), *Nauczyciel, trener, coach* (Warszawa 2013).

CENA 69 ZŁ (W TYM 5% VAT)



9788381604765 W01P01

ISBN 978-83-8160-476-5



9 788381 604765

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL
WWW.PROFINFO.PL



Wolters Kluwer