



PODRĘCZNIK DLA DYREKTORÓW SZKÓŁ

*„Zapobieganie wypaleniu zawodowemu nauczycieli
w szkołach podstawowych”*
2023-1-PL01-KA210-SCH-000152158

Fundacja Rozwoju Osobistego "Przystań"



Eastern Macedonia- Thrace, Regional Directorate of education, "EMTh RDE"



"Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji. Unia Europejska ani podmiot udzielający dotacji nie ponoszą za nie odpowiedzialności".



Co-funded by
the European Union

Spis treści

Rozdział 1. Czym jest wypalenie zawodowe?	3
Rozdział 2. Jakie są osobiste czynniki wypalenia zawodowego?.....	5
Rozdział 3. Jakie są organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego?.....	8
Rozdział 4. Jak wypalenie zawodowe wpływa na pracę i życie nauczyciela?	12
Rozdział 5. Konsekwencje wypalenia zawodowego nauczycieli dla społeczności szkolnej	18
Rozdział 6. Jak stworzyć środowisko wspierające dobrostan i motywację nauczycieli?.....	24
Rozdział 7. Jak przygotować stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego i wybrać odpowiedniego kandydata?.....	32

Rozdział 1

Czym jest wypalenie zawodowe?

1.1. Wstęp

Problem wypalenia zawodowego może dotyczyć każdego i na każdym stanowisku, jednak największe ryzyko jego wystąpienia wiąże się z pełnieniem stresujących funkcji (np. kierowniczych) oraz zawodów wymagających intensywnego kontaktu z ludźmi. Dużą grupę stanowią: nauczyciele, trenerzy, pedagodzy, pielęgniarki, lekarze, sprzedawcy, psycholodzy, konsultanci doradztwa personalnego. Wypalenie zawodowe pojawia się w wyniku działania określonych czynników, występujących zarówno po stronie osoby zaangażowanej w pracę, jak i po stronie organizacji, która generuje presję czasu i czasami, choć znacznie rzadziej, wymaga pracy wywołującej zmęczenie i zniechęcenie. Czynniki te nakładają się na siebie, tworząc specyficzny „mechanizm” sprzyjający wypaleniu zawodowemu. Wypalenie jest zjawiskiem opisywanym przez badaczy od lat 70-tych dwudziestego wieku. Początkowo kojarzono je wyłącznie z zawodami grup społecznych związanych z niesieniem pomocy i wsparcia. Obecnie wiemy, że syndrom wypalenia zawodowego może być zdiagnozowany u przedstawicieli wszystkich zawodów związanych z dużym zaangażowaniem emocjonalnym, poznawczym i społecznym.

1.2 Definicje wypalenia zawodowego

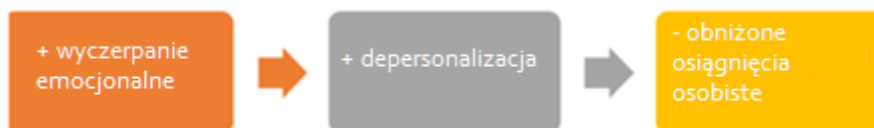
Pojęcie wypalenia zawodowego pojawiło się dzięki amerykańskiemu psychiatrze H.J. Freudenbergowi. Jako pierwszy opisał on syndrom wypalenia zawodowego, charakteryzujący się poczuciem wyczerpania psychicznego i fizycznego, zniecierpliwieniem, nadmierną tendencją do irytacji, połączoną z cynizmem i poczuciem przewlekłego znudzenia, tendencją do izolowania się i tłumienia emocji. Zjawisko to występuje, kiedy stres stanowi dużą część życia zawodowego. Wypalenie zawodowe zawsze pojawia się w obszarze i kontekście konkretnych relacji społecznych, a więc szczególnie istotną kwestią jest świadomość występowania w organizacji okoliczności szczególnie mu sprzyjających.

Mniej więcej w tym samym czasie Christina Maslach opublikowała artykuł zatytułowany „Wypalony” (Maslach C., 1976), w którym badała strategie radzenia sobie stosowane w przypadku pobudzenia emocjonalnego w pracy.

Maslach opisała wypalenie zawodowe jako syndrom pojawiający się w wyniku odzwierciedlenia uczucia wyczerpania fizycznego, długotrwałego zmęczenia, bezradności i beznadziei u osób, które ze względu na wykonywaną pracę są narażone na intensywne wymagania emocjonalne i które stale pracują twarzą w twarz z innymi ludźmi, z negatywnym nastawieniem do pracy, życia i innych osób.

(Ozturk, 2020). Podkreślała, że u osób, które ze względu na swoją pracę mają intensywną relację z ludźmi obserwuje się trzy różne wymiary wypalenia zawodowego:

wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację oraz obniżone osiągnięcia osobiste. (Maslach C. J., 1996). Opracowała również narzędzie, tzw. „Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego” (Maslach Burnout Inventory – MBI) (Maslach & Jackson, 1981), który służy do samooceny, czy dana osoba może być narażona na wypalenie zawodowe.



Wypalenie zawodowe jest reakcją organizmu na stres wynikający z sytuacji w pracy. Może to być reakcja na długoterminowe nadmierne obciążenie obowiązkami, zbyt odpowiedzialne i trudne zadania, jak również na wyczerpującą, monotonną i nudną pracę. Syndrom wypalenia zawodowego pojawia się, gdy praca przestaje dawać satysfakcję, pracownik przestaje się zawodowo rozwijać, czuje się przepracowany i niezadowolony z pracy, którą kiedyś lubił. To efekt wypalenia zawodowego, czyli stresu wynikającego z przepracowania.

Proces wypalenia zawodowego zależy także od wieku i stażu pracy pracownika, jednak częściej obserwuje się go wśród pracowników młodszych, zarówno pod względem wieku, jak i stażu pracy. Zespół wypalenia zawodowego jest także uwarunkowany płcią, choć związek pomiędzy tymi zmiennymi nie jest jasny.



Kobietom przypisuje się większą skłonność do „wypalenia”, przede wszystkim ze względu na ich większą wrażliwość i labilność emocjonalną, wyższy poziom empatii objawiający się m.in. większą skłonnością do identyfikowania się z problemami pacjentów czy klientów. Wyraża się to tym, że kobiety są bardziej podatne na wyczerpanie emocjonalne, a mężczyźni na depersonalizację.

Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych Światowej Organizacji Zdrowia (WHO-EFMA) definiuje wypalenie zawodowe jako zespół wyczerpania energii emocjonalnej, fizycznej i poznawczej, który objawia się fizycznym i emocjonalnym wyczerpaniem oraz brakiem efektywności i kompetencji.

Wypalenie zawodowe najczęściej opisywane jest jako stan psychicznego, duchowego i emocjonalnego wyczerpania. Trudno jest określić dokładnie początek tego procesu. Najczęściej sugeruje się, że proces ten zaczyna się bardzo powoli i niezauważalnie, zaś objawia się nagle i z wielką siłą. Objawy mają ogromny wpływ na życie zawodowe, czas wolny od pracy, relacje z przyjaciółmi, relacje partnerskie oraz na funkcjonowanie danej osoby w rodzinie. Często towarzyszy im niechęć oraz myśli i zachowania ucieczkowe. Według E. Aronson, „wypalenie zawodowe to stan wyczerpania fizycznego, emocjonalnego i psychicznego spowodowany długotrwałym angażowaniem się w sytuację obciążającą emocjonalnie”.

Rozdział 2

Jakie są osobiste czynniki wypalenia zawodowego?

2.1. Wstęp

Co powoduje, że niektórzy z nas wypalają się, pozostając w tym samym środowisku, a inni nie? Decydują o tym przede wszystkim nasze cechy osobowości i temperamentu, a także postawy i przekonania.

Analiza przyczyn i rozprzestrzeniania się stresu i wypalenia zawodowego zajmuje coraz więcej miejsca w literaturze przedmiotu. Żyjemy w kulturze narcystycznej. Indywidualizm wiąże się ze zwiększonym poczuciem zagrożenia i stresu (alienacja), a nadmierne skoncentrowanie na sobie (narcyzm) z frustracją i produktywnością.

Ma to również duży wpływ na ryzyko w przypadku komplikacji społecznych, w których wzrastają wymagania dotyczące umiejętności, znaczenia, wydajności i tempa, co zwiększa ryzyko zagrożenia wypaleniem.

2.2. Osobiste czynniki wypalenia zawodowego

Czynniki osobiste odpowiedzialne za wypalenie zawodowe można podzielić na dwie grupy, A i B.

A. to czynniki związane z psychicznymi właściwościami danej osoby, które obejmują:

- niską samoocenę,
- nadwrażliwość, wysoką reaktywność,
- niepewność, niestabilność, słabe poczucie własnej tożsamości,
- usztywnienie, niską tolerancję różnic,
- defensywność, postawę obronną,
- zależność, niewielką autonomię,
- bierność, niski poziom aktywności,
- perfekcjonizm,

- zewnętrzne umiejscowienie kontroli,
- niewielkie zdolności radzenia sobie z emocjami i stresem,
- unikanie trudnych sytuacji

B. to czynniki związane z kompetencjami/umiejętnościami danej osoby, które obejmują:

- niedostateczne przygotowanie zawodowe/niskie kompetencje zawodowe,
- niskie poczucie własnej skuteczności/przekonanie, że sam nie dam sobie rady,
- idealistyczne podejście do pracy/mistycyzm zawodowy,
- niewielkie umiejętności interpersonalne.

Do czynników interpersonalnych zalicza się niewłaściwe kontakty z przełożonymi i współpracownikami, w szczególności:

- konflikty interpersonalne,
- wrogą konkurencję,
- skargi,
- brak wzajemnego zaufania,
- zaburzenia komunikacji,
- agresję werbalną,
- mobbing

Cechy indywidualne osób podatnych na wypalenie zawodowe obejmują:

- niską samoocenę,

której towarzyszą:

- ciągła niepewność
- wątplenie w swoje własne kompetencje
- brak wiary we własne umiejętności
- niedocenywanie swojego wkładu w realizację zadań
- poczucie bezsilności i niechęć do podejmowania wyzwań zawodowych
- nierealistyczną ocenę swoich możliwości,

której towarzyszą:

- nadmierne oczekiwania wobec siebie i innych
- wysokie oczekiwania co do własnej efektywności
- niechęć do dzielenia się pracą z innymi – robienie wszystkiego samodzielnie

- perfekcjonizm,

Perfekcjonizm, który definiuje się jako tendencję do ustanawiania sobie i innym nierealistycznie wysokich standardów, włącznie z niemożliwością zaakceptowania pomyłek i niedoskonałości.

- irrationalne przekonania zawodowe, w tym :
- wiara w swoją własną „misję” (zawód jako misja wymagająca szczególnego zaangażowania i szczególnego poświęcenia)
- nadmierne poczucie obowiązku
- nadmierne poczucie odpowiedzialności
- przekonanie o byciu niezastąpionym („jeżeli ja tego nie zrobię, wszystko się zawali”)
- tendencja do idealizmu, zbyt duży optymizm
- zbyt duże zaangażowanie w pracę

Wielu badaczy wypalenia zawodowego podkreśla, że osoby obarczone największym ryzykiem wypalenia to osoby bardzo zaangażowane w życie zawodowe i społeczne.

- brak asertywności rozumianej jako :
- niemożność powiedzenia „nie”.
- niemożność poproszenia o pomoc
- poświęcenie się dla innych, tłumienie własnych potrzeb
- niskie poczucie własnej skuteczności



Zjawisko wypalenia zawodowego ma ogromny wpływ na funkcjonowanie jednostek, organizacji i całych społeczeństw. Wprowadzając odpowiednie środki zaradcze

możemy obniżyć koszty związane m.in. z nieobecnością w pracy, przemęczeniem i chorobami.

Jörg-Peter Shröder w książce „Wypalenie. Rozpoznawanie objawów, zapobieganie i trwała transformacja” pisze: „Dobra wiadomość. Wypalenia zawodowego da się uniknąć.” Według autora najważniejszą kwestią jest wczesne rozpoznanie, odpowiednie potraktowanie obciążeń, ale również swoich własnych oczekiwań oraz zastosowanie odpowiednich strategii i środków zaradczych.

Rozdział 3

Jakie są organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego?

3.1 Wstęp

Zespół wypalenia zawodowego można opisać jako stan, który pojawia się powoli w wyniku długotrwałego stresu w pracy, powodującego uczucie wyczerpania emocjonalnego, fizycznego lub psychicznego oraz brak efektywności zawodowej. Mimo że w miejscach pracy ujawnia się coraz więcej przypadków wypalenia zawodowego, menedżerowie często uważają, że to pracownicy ponoszą winę za stan, jakiego doświadczają, zamiast dostrzegać rolę organizacji w jego powstawaniu i utrwalaniu. Skupiają się oni na jednostce, chociaż powinni brać również pod uwagę środowisko, w którym jednostka funkcjonuje. Powstaje pytanie, jakie czynniki organizacyjne przyczyniają się do wypalenia zawodowego pracowników i zmieniają ich z obiecujących współpracowników w apatyczne, wypalone „wydmuszki”.

3.2 Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego

Czynniki organizacyjne powodujące wypalenie zawodowe to aspekty środowiska pracy, które przyczyniają się do zwiększonego ryzyka wypalenia zawodowego. Badania wykazały kilka obszarów, które przyczyniają się do wypalenia zawodowego (Parrello i in., 2019). Wypalenie zawodowe nauczycieli ma znaczący wpływ na jakość nauczania i ich samopoczucie. Chociaż wypalenie zawodowe może wynikać z różnych czynników osobistych i środowiskowych, czynniki organizacyjne w szkołach odgrywają kluczową rolę w pogłębianiu lub łagodzeniu tego problemu (patrz rys. 1). Rozumiejąc te czynniki, moglibyśmy opracować strategie wspierające nauczycieli i tworzące zdrowsze środowisko pracy w instytucjach edukacyjnych.

Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego



Według Yildirima i Dinca (2019) jednym z głównych czynników organizacyjnych powodujących wypalenie zawodowe jest **obciążenie pracą i presja czasu**. Nauczyciele często muszą zajmować się pracochłonnymi zadaniami, takimi jak planowanie lekcji, ocenianie, zajęcia pozalekcyjne i czynności administracyjne. Odczuwają presję, żeby dotrzymać terminów, a jednocześnie utrzymywać wysokie standardy zawodowe, co prowadzi do ciągłego stresu i wyczerpania. Ponadto stosowanie standardowych testów i środków odpowiedzialności może dodatkowo zwiększyć ich obciążenie pracą i ograniczyć czas wolny na odpoczynek. Bez odpowiedniego wsparcia i zasobów nauczyciele mogą łatwo poczuć się przytłoczeni i doświadczyć wypalenia zawodowego. Zadania stają się trudniejsze pod presją czasu, a niektóre sytuacje są emocjonalnie stresujące, co sprawia, że jeszcze trudniej sobie z nimi poradzić. Warunki pracy pogarszają się, gdy pojawiają się konflikty i konieczność wykonywania wielu zadań jednocześnie. Czynniki związane z miejscem pracy określa się mianem wymagań zawodowych. Do tej kategorii zalicza się wszystko, co utrudnia wykonywanie codziennych zadań (Demerouti i in., 2001). Z drugiej strony badania wykazały ujemną korelację między wsparciem społecznym w miejscu pracy a wypaleniem zawodowym nauczycieli, tak więc pomocni współpracownicy, wskazówki i odpowiednie wsparcie mogą pomóc zminimalizować stres związany z pracą (Brouwers i in., 2011, Ju i in., 2015).

Brak zasobów i wsparcia w szkołach jest również istotnym czynnikiem. Niedofinansowanie lub ograniczone zasoby mogą utrudniać nauczycielom dostęp do sprzętu, materiałów i możliwości rozwoju zawodowego, których potrzebują (Saloviita & Pakarinen, 2021a). Dodatkowo, niedostateczne wsparcie ze strony kierownictwa lub współpracowników może wywoływać poczucie osamotnienia i rozczarowania. Ryzyko wypalenia zawodowego jest większe, gdy brakuje zachęt, konstruktywnej krytyki lub uznania za pracę. Nauczyciele mogą stracić motywację i stać się mniej zadowoleni ze swojej pracy, jeśli czują się niedoceniani lub pozbawieni wsparcia.

Niejasność ról i sprzeczne oczekiwania mogą być przyczyną wypalenia zawodowego nauczycieli. Często spotykają się oni z sytuacją, w której nie do końca rozumieją, czego dokładnie się od nich oczekuje lub są rozdarci między sprzecznymi wymaganiami wielu stron, takich jak prawodawcy, rodzice i dyrektorzy szkół. Na przykład trudnym zadaniem dla nich może być znalezienie równowagi między celami związanymi z nauką a społeczno-emocjonalnymi, mogą również odczuwać presję, aby wyniki standardowych testów miały pierwszeństwo przed całościowym rozwojem ucznia. Próbuąc radzić sobie w sytuacji niejasnych ról i oczekiwań nauczyciele odczuwają stres i mają problemy z określeniem własnych celów zawodowych zgodnych z celami organizacji (Parrello i in., 2019). Yildirim i Dinc (2019) podkreślają, jak niejasność ról (gdy osoba nie ma jasnych informacji na temat oczekiwań związanych z jej rolą w pracy lub organizacji), konflikt ról (konieczność interakcji z innymi grupami osób, takimi jak dzieci, nauczyciele i inni pracownicy, osoby na równorzędnych stanowiskach, rodzice, przełożeni/pracodawcy, z których każda ma swoje własne oczekiwania i wymagania dotyczące czasu danej osoby) oraz obciążenie pracą (całkowita ilość pracy do wykonania i czas, w którym należy ją wykonać) wraz z czynnikami osobistymi (wiek, płeć, stan cywilny) przyczyniają się do wypalenia zawodowego dyrektorów szkół.



Kultura organizacyjna szkoły wraz z jej atrybutami kontekstowymi ma znaczący wpływ na samopoczucie i satysfakcję zawodową nauczycieli. Zaufanie, współpraca i szacunek jako filary tej kultury wzmacniają i wspierają nauczycieli w ich środowisku pracy. Natomiast toksyczna kultura pracy, charakteryzująca się konkurencją, brakiem przejrzystości i decentralizacją zarządzania niszczy morale i zwiększa wypalenie zawodowe. Interakcje między współpracownikami, a także kadrą nauczycielską i pozostałym personelem, również mają duży wpływ na atmosferę panującą w szkole. Instytucje promujące komunikację, współpracę i podejmowanie decyzji w grupie są bowiem bardziej skłonne do tworzenia sprzyjającego środowiska pracy i uniknięcia problemu wypalenia zawodowego.

Wielkość szkoły, poziom akademicki uczniów oraz status społeczno-ekonomiczny okolicy mogą również przyczyniać się do wypalenia zawodowego nauczycieli poprzez zwiększenie stresu związanego z nauczaniem i wpływ na dynamikę społeczności

zawodowej. Nauczyciele szkół średnich i liceów są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe niż nauczyciele młodszych uczniów (Arvidsson i in., 2016; Pietarinen i in., 2013; Skaalvik i Skaalvik, 2017), a nauczyciele w większych szkołach często zgłaszają silniejsze objawy wypalenia zawodowego (Saloviita i Pakarinen, 2021b). Jednym z prawdopodobnych wyjaśnień jest to, że nauczyciele w większych szkołach otrzymują mniej wsparcia społecznego niż nauczyciele w mniejszych szkołach (Skaalvik i Skaalvik, 2009). Ponadto niski status społeczno-ekonomiczny okolicy, w której znajduje się szkoła, wiąże się z wyższym poziomem wypalenia zawodowego nauczycieli (Pietarinen i in., 2021).

Ponadto stopień narażenia pracownika jest istotny, biorąc pod uwagę liczbę i różnorodność grup (uczniów, rodziców i współpracowników), z którymi nauczyciel wchodzi w interakcje i współpracuje. Interakcje społeczne mają kluczowe znaczenie w pracy nauczycieli, a tym samym przyczyniają się do ich wypalenia zawodowego. W szczególności dysfunkcyjne relacje, takie jak niewystarczające wsparcie ze strony współpracowników i administracji, a także problemy związane z uczniami i rodzicami, wiążą się z wyższym ryzykiem wypalenia zawodowego nauczycieli (Conley & You, 2017; Kokkinos & Davazoglou, 2009).

Wymagania związane z nauczaniem są znaczne, a wysiłek emocjonalny włożony w sprośanie im może powodować, że nauczyciele czują się wyczerpani, odizolowani i zmęczeni. Brak motywacji wśród uczniów jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wypalenie zawodowe, ponieważ uczniowie pozbawieni motywacji przyczyniają się do wzrostu poziomu wypalenia (Jin i in., 2021). Może to zwiększyć prawdopodobieństwo pojawienia się cynizmu w odniesieniu pracy i społeczności szkolnej oraz poczucia nieadekwatności w relacjach z uczniami (Soini i in., 2019). Ponadto **reformy systemu edukacyjnego i aktualne potrzeby, takie jak cyfryzacja zajęć oraz konieczność stosowania nowych metod nauczania bez wystarczającego wsparcia lub szkolenia**, mogą stać się kolejnym czynnikiem stresogennym prowadzącym do wypalenia zawodowego nauczycieli (Lavian, 2012).

Podsumowując, wypalenie zawodowe nauczyciela może wynikać z konkretnych czynników organizacyjnych. Poprawa klimatu w miejscu pracy wymaga holistycznego podejścia. Obejmuje ono zapewnienie odpowiednich zasobów, promowanie kultury wsparcia, jasne określenie ról i obowiązków oraz wspieranie autonomii i równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Istnieje kilka czynników w organizacji, które mogą odgrywać rolę w powodowaniu wypalenia zawodowego wśród nauczycieli. Można poprawić wyniki nauczania i stworzyć pozytywną społeczność szkolną, zapewniając zdrowsze środowisko pracy i wspierając dobre samopoczucie nauczycieli. Aby zapewnić długoterminowy sukces i utrzymanie nauczycieli w obecnym środowisku edukacyjnym, konieczne jest zidentyfikowanie i zajęcie się elementami organizacyjnymi, które prowadzą do wypalenia zawodowego.

Każdy pracownik ma życie prywatne i oczekiwania życiowe wykraczające poza miejsce pracy. Chociaż wypalenie zawodowe, którego doświadczają pracownicy, może nie być ściśle związane z ich pracą, coraz częściej uznaje się je za istotny problem organizacyjny, a nie tylko osobisty. Charakteryzuje się ono wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i zmniejszonym poczuciem osobistego spełnienia, wynikającym z długotrwałego narażenia na czynniki stresogenne w miejscu pracy. Aby móc skutecznie interweniować, powinniśmy najpierw zrozumieć elementy organizacyjne, które prowadzą do wypalenia zawodowego.

Ograniczenie wypalenia zawodowego wymaga zmiany oczekiwań i zachowań organizacji, co z kolei pozwala pracownikom na regenerację sił i sprzyja tworzeniu bardziej sprzyjającego środowiska pracy. Utrzymanie satysfakcji pracowników i ograniczenie wypalenia zawodowego jest łatwiejsze w bezpiecznym, efektywnym i zdrowym miejscu pracy. Zwiększona wrażliwość na potrzeby pracowników jest niezbędna dla skutecznych praktyk zarządzania, zwiększa produktywność, a jednocześnie zapewnia odpowiednią motywację, która zapobiega wypaleniu zawodowemu.

Rozdział 4

W jaki sposób wypalenie zawodowe wpływa na pracę i życie nauczyciela?

4.1. Wstęp

Badania pokazują, że nadgodziny, brak odpowiednich zasobów i inne czynniki powodują wyczerpanie emocjonalne i brak satysfakcji z pracy (Maslach i in., 2001). Musimy podkreślić, że wypalenie zawodowe wpływa nie tylko na nauczycieli, ale także na całe środowisko szkolne. W tym rozdziale przedstawiono negatywny wpływ wypalenia zawodowego na sytuację osobistą nauczyciela i sposób wykonywania przez niego pracy. Opisano również związek między wypaleniem zawodowym a równowagą między życiem zawodowym a prywatnym w zawodzie nauczyciela.

4.2 W jaki sposób wypalenie wpływa na różne obszary życia nauczyciela

Nauczyciele cierpiący na wypalenie zawodowe mogą zmagać się z problemami, które dotyczą wielu obszarów ich życia. Poniżej przedstawiamy, w jaki sposób wypalenie zawodowe może wpływać na najważniejsze obszary życia nauczycieli.

Obszar fizyczny

- Nauczyciel może czuć się wyczerpany. Z powodu długich godzin pracy pod presją nauczyciele mogą cierpieć na chroniczne zmęczenie, osłabienie i brak energii. Mogą też mieć trudności z wykonywaniem podstawowych zadań, takich jak przygotowanie obiadu czy ćwiczenia po pracy.
- Nauczyciele mogą mieć problemy ze snem. Gonitwa myśli o pracy może skutkować częstym budzeniem się.
- Nauczyciele mogą mieć osłabiony układ odpornościowy. Nauczyciel doświadczający wypalenia zawodowego może częściej łapać przeziębienia lub grypę.
- Nauczyciele mogą mieć problemy zdrowotne, takie jak bóle głowy, mięśni lub inne. Przewlekłe napięcie związane z długotrwałym stresem wpływa negatywnie na zdrowie.
- Nauczyciel może zmienić sposób odżywiania. Z powodu stresu nauczyciel może jeść mniej lub zbyt dużo.



<https://nexus-education.com/blog-posts/reducing-teacher-burnout-tips/>

Obszar emocjonalny

- Wypalony nauczyciel może odczuwać zwiększoną irytację. Uczniowie mogą doświadczać wybuchów złości nauczyciela.
- Wypaleni nauczyciele zazwyczaj tracą entuzjazm do pracy i mogą nie być w stanie tworzyć angażujących planów lekcji.
- Wypalenie zawodowe może prowadzić do pesymizmu i negatywizmu, i do przekonania, że nauczyciel nie ma znaczącego wpływu na wyniki uczniów w nauce.

- Wypaleni nauczyciele mogą być społecznie odizolowani. Nauczyciel może odwoływać plany towarzyskie lub unikać uczestnictwa w wydarzeniach szkolnych.
- Wypalenie może mieć zły wpływ na samoocenę nauczyciela. Nauczyciele mogą kwestionować swoje umiejętności i odczuwać brak poczucia sprawczości.

Obszar psychiczny

- Wypalenie może prowadzić do problemów z koncentracją. Nauczyciel może mieć trudności z koncentracją podczas spotkań lub planowania lekcji.
- Wypaleni nauczyciele mogą mieć zaburzenia pamięci. Nauczyciel może zapominać imion uczniów lub zadań do wykonania.
- Wypalenie ma negatywny wpływ na wydajność i efektywność pracy. Nauczyciel może potrzebować więcej czasu na wykonanie zadań lub popełniać więcej błędów.
- Wyczerpanie psychiczne i emocjonalne jest wynikiem długotrwałego stresu. Wyczerpanie może sprawić, że nauczyciele nie będą w stanie poradzić sobie z wyzwaniami związanymi z wykonywaniem swojej pracy.
- W skrajnych przypadkach nauczyciel może mieć myśli samobójcze. Niezwykle ważne jest wsparcie nauczyciela w takich przypadkach.

Obszar społeczny

- Wypalenie może niszczyć relacje z rodziną. Może generować konflikty z członkami rodziny spowodowane niecierpliwością i irytacją nauczyciela.
- Wypaleni nauczyciele mogą zaniedbywać obowiązki domowe. Nauczyciel może dopuścić do spiętrzenia się obowiązków domowych lub odwołać plany rodzinne.
- Wypalenie może prowadzić do izolacji społecznej nauczyciela. Nauczyciel może odrzucać zaproszenia na wydarzenia towarzyskie lub spędzać mniej czasu z przyjaciółmi.
- Nauczyciele mogą doświadczać problemów wychowawczych. Nauczyciel może czuć się mniej cierpliwy i zaangażowany w sprawy swoich dzieci.

4.3. W jaki sposób wypalenie wpływa na pracę nauczyciela

Nauczyciele cierpiący na wypalenie zawodowe muszą radzić sobie z wieloma wyzwaniami w pracy. Poniżej przedstawiamy, w jaki sposób wypalenie zawodowe może wpływać na najważniejsze obszary pracy nauczycieli.

Nauczanie

- Jakość nauczania i motywacja uczniów mogą się zmniejszyć. Nauczyciel może mniej angażować się w lekcje, co skutkuje mniejszym zainteresowaniem uczniów.
- Liczba błędów popełnianych przez nauczyciela może wzrosnąć. Wypalenie może prowadzić do problemów z koncentracją, co może powodować większą liczbę błędów w nauczaniu.
- Wypaleni nauczyciele mogą być mniej kreatywni. Częściej stosują stare metody i mają mniej pomysłów na urozmaicenie lekcji.
- Nauczyciele mogą mieć problemy z dyscypliną uczniów. Stres i zmęczenie mogą utrudniać nauczycielom zarządzanie zachowaniem uczniów.



Relacje z uczniami

- Wypaleni nauczyciele mogą mieć trudności w budowaniu pozytywnych relacji z uczniami, ponieważ mogą utrzymywać dystans i nie okazywać empatii.
- Nauczyciele mogą być mniej dostępni dla uczniów. Uczniowie mogą mieć trudności z uzyskaniem pomocy od nauczyciela.
- Wypaleni nauczyciele mogą niesprawiedliwie oceniać uczniów i popełniać błędy w ocenie ich pracy.
- Wypaleni nauczyciele mogą być mniej zainteresowani problemami i doświadczeniami swoich uczniów.

Relacje z innymi nauczycielami i pracownikami szkoły

- Wypalenie może zwiększać irytację i niecierpliwość nauczycieli, co może prowadzić do konfliktów z innymi nauczycielami i pracownikami szkoły.
- Wypaleni nauczyciele mogą unikać kontaktu ze swoimi kolegami. Utrudnia to dzielenie się swoimi problemami lub współpracę przy wspólnych projektach.
- Nawet jeden wypalony nauczyciel może mieć zły wpływ na atmosferę w szkole.

Relacje z rodzicami uczniów

- Wypaleni nauczyciele mogą mieć mniejszą motywację do angażowania się w relacje z rodzicami uczniów. Mogą nie odbierać telefonów i e-maili, unikać spotkań i dzielenia się informacjami o postępach uczniów.
- Wypalonym nauczycielom może brakować cierpliwości i zrozumienia w kontaktach z rodzicami. Mogą wdawać się w konflikty i nie słuchać potrzeb i obaw rodziców.
- Wypaleni nauczyciele mogą mieć pesymistyczne nastawienie. Mogą mniej optymistycznie przedstawiać potencjał i zdolności uczniów.
- Wypaleni zawodowo nauczyciele mogą popełniać więcej błędów i przekazywać nieprawdziwe informacje lub używać niewłaściwego języka w komunikacji z rodzicami, co może prowadzić do nieporozumień i konfliktów.
- Wypaleni nauczyciele mogą być postrzegani jako nieprofesjonalni. Mogą prezentować nieprofesjonalne zachowania, takie jak spóźnianie się na spotkania lub odwoływanie ich w ostatniej chwili.

4.4. Związki między wypaleniem zawodowym a równowagą między życiem zawodowym i prywatnym w zawodzie nauczyciela

Badania wykazują silną negatywną korelację między wypaleniem zawodowym a równowagą między życiem zawodowym i prywatnym. Kiedy równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest zaburzona, wzrasta prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego.



Emocjonalne, fizyczne i psychiczne wyczerpanie, które sprawia, że nauczyciel jest nieefektywny w pracy, może stworzyć błędne koło niszczące równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Złe samopoczucie w pracy utrudnia znalezienie energii i motywacji do dbania o siebie, co pogłębia wypalenie.

Wpływ wypalenia zawodowego nauczycieli na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym przejawia się w następujący sposób:

- **Oddzielenie życia prywatnego od zawodowego może być wyzwaniem dla nauczyciela.** Może to skutkować zajmowaniem się obowiązkami zawodowymi w czasie prywatnym, ciągłym myśleniem o pracy, nadmiernym obciążeniem pracą.
- **Przedkładanie pracy nad obowiązki prywatne.** Nauczyciele często poświęcają więcej energii obowiązkom zawodowym niż sprawom osobistym, np. spędzają mniej czasu z rodziną, nie angażują się w życie społeczne lub zaniedbują własne potrzeby.
- **Stres i zmęczenie nauczycieli wpływają na relacje rodzinne i społeczne.** Wysoki poziom stresu i wyczerpania nauczyciela prowadzi do słabej komunikacji, drażliwości i ograniczania relacji z rodziną i przyjaciółmi.
- **Ograniczenie czasu na wypoczynek i hobby.** Rezygnacja z hobby i czasu wolnego może prowadzić do izolacji i pogorszenia samopoczucia.

Promowanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, która zapobiega wypaleniu zawodowemu, jest ważnym zadaniem dla szkoły. Ponieważ nauczyciele często poświęcają swój prywatny czas na pracę i zaniedbują własne potrzeby, zaleca się, aby szkoły zachęcały ich do wyznaczania granic między pracą a życiem osobistym.



Ponadto szkoły mogą wspierać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym poprzez elastyczne harmonogramy, szkolenia w zakresie zarządzania stresem i samoopieki oraz tworzenie w szkole kultury, która ceni czas osobisty i dobre samopoczucie.

Rozdział 5

Konsekwencje wypalenia zawodowego nauczycieli dla społeczności szkolnej

5.1 Wstęp

Wypalenie to nie tylko modne słowo, to realny problem, który dotyka wszystkich w szkole, od nauczycieli i uczniów po rodziców i administratorów. Wpływ wypalenia zawodowego na pracę i życie nauczycieli został szczegółowo opisany w czwartym rozdziale, który rzucił również światło na innych członków społeczności szkolnej. Dlatego ten rozdział skupi się na społeczności jako całości.

5.2 Jak wypalenie zawodowe nauczycieli wpływa na całą społeczność szkolną

Społeczność szkoły podstawowej składa się z wielu podmiotów. Najważniejszym elementem społeczności są uczniowie, których sytuacja zależy od tych podmiotów. Nauczyciele są odpowiedzialni za nauczanie, kadra zarządzająca i administracyjna za organizację nauczania w szkole, pedagodzy i psycholodzy szkolni wspierają uczniów w radzeniu sobie z trudnościami. Ponadto szkoły są nadzorowane przez władze samorządowe. Nie możemy zapominać, że również rodzice są członkami społeczności szkolnej, ponieważ angażują się w życie szkoły, aby wspierać rozwój swoich dzieci. Cała społeczność szkolna tworzy zintegrowaną sieć, której zadaniem jest zapewnienie uczniom jak najlepszych warunków do nauki i wychowania. Wypalenie zawodowe nauczycieli wpływa na wszystkich członków społeczności, ponieważ nauczyciele znajdują się w centrum systemu.



Wypaleni nauczyciele tracą satysfakcję ze swojej pracy. Brak energii i entuzjazmu do pracy może powodować, że nie będą w stanie prowadzić zajęć w sposób angażujący uczniów. Wypaleni nauczyciele mogą nie wydawać jasnych poleceń, traktować

materiał nauczania powierzchownie i nie brać pod uwagę indywidualnych potrzeb uczniów. W takich okolicznościach poziom nauczania spada. Ponadto zestresowany nauczyciel ma mniej cierpliwości i tolerancji dla zachowania uczniów, co utrudnia kontrolowanie grupy uczniów podczas lekcji. W rezultacie uczniowie są mniej zmotywowani do nauki i osiągają słabsze wyniki. Wypalony nauczyciel może również przenosić swoje negatywne nastawienie na uczniów, co może skutkować ich gorszym samopoczuciem.

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale, wypalenie zawodowe nauczycieli może również powodować napięcia w relacjach nauczyciel-rodzic. Nauczycielom może brakować cierpliwości i energii, aby skutecznie komunikować się z rodzicami na temat postępów ich dzieci w nauce, co może powodować, że rodzice stają się sfrustrowani, zdezorientowani i często bezsilni, aby wspierać swoje dzieci w nauce. Jeśli dodamy do tego stres, jakiego doświadczają dzieci w wyniku braku odpowiedniej edukacji w szkole i oczekiwania od nich wiedzy i umiejętności, których nie zdobywają w szkole w wystarczającym stopniu, pojawia się błędne koło. Dlatego napięcia związane z edukacją i zachowaniem uczniów wpływają na życie całej rodziny.

Wypalenie zawodowe nauczycieli ma również poważne konsekwencje dla administracji szkolnej. Efektem wypalenia zawodowego nauczycieli jest zwiększona częstotliwość zwolnień lekarskich lub rezygnacji z pracy, co wymaga od pracowników administracji dodatkowego zaangażowania w organizację zastępstw, rekrutację, przygotowanie dodatkowych dokumentów oraz poświęcenia dodatkowego czasu na wdrożenie nowych pracowników do pracy. Wypaleni nauczyciele są bardziej narażeni na nieporozumienia z uczniami lub rodzicami, co zmusza dyrektorów szkół do rozwiązywania konfliktów i prowadzenia mediacji. Kiedy wśród nauczycieli pojawia się wypalenie, częstotliwość konfliktów wzrasta również wśród kadry nauczycielskiej. Ponadto, wypaleni nauczyciele są mniej zainteresowani angażowaniem się w nowe i innowacyjne inicjatywy, co ogranicza rozwój danej szkoły. Dyrektorzy i administracja muszą także radzić sobie z konsekwencjami negatywnego wizerunku szkoły wynikającego z niezadowolenia rodziców i uczniów. Szkoły z problemem wypalenia zawodowego stają się mniej atrakcyjne dla nowych, kompetentnych pracowników.



Dyrektorzy często zmuszeni są do radzenia sobie z bieżącymi trudnościami, rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie z nagłymi kryzysami, zamiast realizować długoterminowe cele i rozwijać szkołę.

Nagromadzenie problemów i brak realnych narzędzi do zmiany sytuacji powoduje, że dyrektorzy szkół mogą również doświadczać wypalenia zawodowego.

Taka sytuacja utrudnia efektywne zarządzanie szkołą i wpływa na całą społeczność.

Ponieważ wypalenie zawodowe nauczycieli często skutkuje wyższym wskaźnikiem rotacji, organy zarządzające muszą przeznaczać więcej środków na rekrutację, szkolenia i personel tymczasowy. Zastąpienie doświadczonych nauczycieli mniej doświadczonymi wymaga dodatkowych środków na rozwój zawodowy i wsparcie.

Wypalenie zawodowe nauczycieli dotyka tak wielu członków społeczności szkolnej, że walka z nim powinna być priorytetem dla całej społeczności. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu i wspieranie kultury dobrego samopoczucia może pomóc stworzyć środowisko przyjazne dla wszystkich członków społeczności szkolnej.

5.3. Jak społeczność szkolna może zminimalizować problem wypalenia zawodowego?

Kultura istniejąca w szkole ma bezpośredni wpływ na prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego nauczycieli. Współpraca, zaufanie, szacunek i wsparcie to elementy kultury, która zapobiega wypaleniu zawodowemu nauczycieli. Z kolei kultura promująca rywalizację i brak wsparcia sprawia, że nauczyciele doświadczają frustracji, wyczerpania i izolacji, co zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego.

Dlatego szkoły powinny zapewnić nauczycielom zdrowe warunki pracy i wdrożyć praktyki, które wspierają indywidualne potrzeby i granice ich pracowników. Powinny również brać pod uwagę potrzeby swoich uczniów i szerszej społeczności, tak więc

przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu może być poważnym wyzwaniem dla szkół, gdy nie mają one odpowiednich narzędzi.

Opracowany program wpisuje się w lukę istniejącą w systemie edukacji. Dostarcza narzędzi i oferuje rozwiązania, które pozwalają na kompleksowe podejście do rozwiązywania problemu wypalenia zawodowego. Zestaw opracowanych narzędzi pozwala na wdrożenie rozwiązań, które pasują do konkretnej szkoły i pozwalają na dostosowanie ich do możliwości, jakie dana szkoła posiada.

Wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych ułatwiających nauczycielom wykonywanie codziennej pracy musi towarzyszyć oferowanie im wsparcia w nabywaniu umiejętności pozwalających na budowanie odporności. Wdrażając działania odpowiadające na potrzeby nauczycieli, szkoła ma szansę zminimalizować ryzyko wypalenia zawodowego.



Dzięki skutecznym i sprawdzonym rozwiązaniom oferowanym w ramach niniejszego projektu, uwzględniającym powyższe wymagania, możliwa jest realna zmiana szkolnej rzeczywistości, która ma szansę przyczynić się do poprawy dobrostanu całej społeczności szkolnej.

Do skutecznego wdrożenia proponowanych rozwiązań potrzebne jest silne przywództwo. Liderzy szkolni, którzy konsekwentnie koncentrują się na wdrażaniu w szkole rozwiązań wspierających zdrowie psychiczne i dobrostan swoich pracowników, przyczyniają się do ograniczenia zjawiska wypalenia zawodowego.

Warto wspomnieć, że zapobieganie wypaleniu zawodowemu może również skutkować ograniczeniem niedoboru nauczycieli, ponieważ wypalenie może powodować, że nauczyciele rezygnują z zawodu lub przechodzą na wcześniejszą emeryturę. Poza tym, im mniejsze wypalenie nauczycieli, tym lepsze postrzeganie zawodu nauczyciela.

5.4 Studium przypadku: rzeczywisty przykład wypalenia zawodowego w szkole

Analiza rzeczywistych przykładów wypalenia zawodowego w szkołach może dostarczyć cennych informacji na temat jego wpływu na całą społeczność i potencjalnych rozwiązań.

Przypadek: nauczycielka matematyki zatrudniona w szkole podstawowej w dużym mieście

Nauczycielka ta jest osobą, która podjęła studia pedagogiczne ze względu na pasję do nauczania i dobry kontakt z dziećmi.



Przez pierwsze 5 lat swojej kariery zawodowej była bardzo zaangażowana w swoją pracę i czerpała z niej ogromną satysfakcję. Jako perfekcjonistka starannie przygotowywała się do lekcji i prowadziła je w sposób angażujący uczniów. Uczniowie robili duże postępy w nauce, za co była doceniana zarówno przez dyrekcję szkoły, jak i rodziców. Szkoła słynęła z wysokiego poziomu nauczania, więc nauczycielka dobrze wpisywała się w jej kulturę. Jednocześnie z roku na rok w szkole pojawiała się coraz więcej pracy administracyjnej. Praca ta pochłaniała dużą część jej czasu.

Po 5 latach zaczęła czuć się przytłoczona obowiązkami administracyjnymi. Przygotowywanie lekcji w równie ciekawy i angażujący sposób jak wcześniej stawało się coraz trudniejsze. Co więcej, kontakt z uczniami i nauczanie ich stało się rutyną, z której nie czerpała żadnej satysfakcji. Poza tym uczniowie przekazywali rodzicom, że lekcje nie są ciekawe i nie zachęcają ich do nauki matematyki. Ponieważ rodzice nie byli zadowoleni z wyników w nauce swoich dzieci, zaczęli coraz częściej zgłaszać nauczycielce swoje obawy. Odpowiadanie na wiadomości wysyłane przez rodziców stało się udręką dla nauczycielki. Każdego dnia, zaraz po przebudzeniu, czuła niepokój przed sprawdzeniem wiadomości od rodziców, ponieważ spodziewała się, że będzie musiała poradzić sobie z kolejnymi zgłaszanymi przez nich problemami. W nocy budziła się i wracały do niej myśli o sprawach szkolnych. W kontaktach z rodzicami i innymi nauczycielami stawała się coraz bardziej poirytowana, a czasem nieuprzejma.

Rodzice zgłaszali dyrektorowi szkoły problemy w komunikacji z nauczycielką. Dyrektor rozmawiał z nauczycielką, która tłumaczyła, że rodzice są wymagający, a zachowanie uczniów sprawia problemy. Dyrektor nie miał odpowiednich narzędzi, by konstruktywnie wspierać nauczycielkę, więc rozmowy nie zmieniły jej zachowania ani postawy.



Opisany przypadek pokazuje, jak nauczycielka, która na początku swojej kariery zawodowej była pełna pasji i zaangażowania oraz lubiła kontakt z uczniami, stała się osobą, która przestała lubić swoją pracę, a kontakt z członkami społeczności szkolnej stał się dla niej bardzo dużym wyzwaniem. Przede wszystkim jednak widać, że pogarszające się samopoczucie nauczycielki wpłynęło na pogorszenie wyników w nauce uczniów, a także na ich zachowanie podczas lekcji.

Widzimy również, że na wypalenie zawodowe miały wpływ zarówno cechy osobowości nauczycielki, jak i warunki zewnętrzne. Perfekcjonizm, zaangażowanie, pasją same w sobie wydają się pozytywne, ale wiążą się z wysokimi standardami, którym na dłuższą metę trudno sprostać. Warunki zewnętrzne, takie jak rosnące obowiązki administracyjne i wysokie wymagania dotyczące utrzymania poziomu kształcenia, były również coraz bardziej uciążliwe dla nauczycielki. Gdyby dyrektor mógł zaoferować nauczycielce środki zapobiegawcze w postaci szkoleń i indywidualnego wsparcia, narastający stres, który ostatecznie doprowadził do wypalenia zawodowego, byłby prawdopodobnie ograniczony, ponieważ nauczycielka otrzymałaby wiedzę i nabyła konkretne umiejętności, które chronią przed wypaleniem.

Rozdział 6

Jak stworzyć środowisko sprzyjające dobremu samopoczuciu i motywacji nauczycieli

6.1 Wstęp

Aby wspierać dobrostan i motywację nauczycieli do pracy, konieczne jest stworzenie w szkołach pozytywnej atmosfery i środowiska, które nauczyciele postrzegają jako wspierające. Tymczasem niektóre szkoły nieświadomie tworzą środowisko, które generuje stres i sprzyja wypaleniu zawodowemu.

Kluczem jest budowanie pozytywnego klimatu w szkole odpowiadającego na potrzeby nauczycieli, zanim zrezygnują oni z pracy, zażądają wyższych wynagrodzeń, będą opowiadać się za lepszymi metodami nauczania lub okażą brak zainteresowania sukcesami uczniów. Na podstawie argumentów przeanalizowanych w niniejszym rozdziale przedstawiono szczegółowe i ogólne zalecenia dla dyrektorów szkół, decydentów i samych nauczycieli, mające na celu wspieranie indywidualnych i organizacyjnych warunków sprzyjających zaangażowaniu, pasji i produktywności nauczycieli.

6.2 Należy zmniejszyć poziom zależności i oczekiwań

Wymagania rodziców, uczniów i dyrekcji szkół często przytłaczają nauczycieli do tego stopnia, że nie są oni w stanie wypełniać swoich obowiązków dydaktycznych w sposób, który spełniałby oczekiwania wszystkich tych grup. Co więcej, przepracowani nauczyciele mogą mieć trudności z dbaniem o własne potrzeby, co tworzy błędne koło i negatywnie wpływa na jakość nauczania oraz wyniki uczniów. Dlatego dyrekcja i organy prowadzące szkoły powinny rozważyć wdrożenie działań mających na celu zmniejszenie obciążenia zbędnymi spotkaniami, biurokracją i innymi obowiązkami możliwymi do ograniczenia lub usprawnienia. Z perspektywy dyrektorów szkół kluczowe jest takie zarządzanie zasobami jakimi są nauczyciele, aby zapobiegać ich przeciążeniu, a także efektywnie wykorzystywać ich potencjał do tworzenia optymalnych warunków nauczania.

6.3 Tworzenie pozytywnej i wspierającej kultury szkolnej

Kultura panująca w szkole ma bezpośredni wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia zawodowego nauczycieli. Współpraca, zaufanie, szacunek i

wsparcie to elementy kultury, które zapobiegają wypaleniu zawodowemu nauczycieli. Natomiast kultura, która promuje rywalizację i nie zapewnia wsparcia, powoduje u nauczycieli frustrację, wyczerpanie i izolację, co zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego.

Dlatego tworzenie pozytywnej i wspierającej kultury w szkole staje się kluczowym działaniem w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Można to osiągnąć poprzez stworzenie środowiska, w którym każdy czuje się ważny i doceniany. Aby było to możliwe, konieczne jest promowanie empatii, zaufania, szacunku i współpracy. Ponadto ważne jest stworzenie w szkole warunków sprzyjających otwartej komunikacji, ponieważ nauczyciele muszą czuć, że ich zdanie się liczy i ma wpływ na społeczność szkolną.



Dyrektorzy szkół, wsłuchując się w potrzeby nauczycieli i podejmując działania mające na celu dbanie o ich dobrostan, tworzą pozytywne i wspierające środowisko szkolne. Dyrektorom mogą w tym pomóc narzędzia i rozwiązania opracowane w ramach projektu „Zapobieganie wypaleniu zawodowemu nauczycieli w szkołach podstawowych”.

6.4 Zapewnienie ciągłego rozwoju zawodowego

Promowanie rozwoju zawodowego wśród nauczycieli świadczy o zainteresowaniu szkoły rozwijaniem potencjału kadry. Nauczyciele, którzy mają możliwość ciągłego rozwoju zawodowego, zgodnie ze swoimi potrzebami, mają szansę zdobyć nowe umiejętności i wzmocnić poczucie pewności siebie, co pozwala im budować przekonanie o posiadaniu kompetencji do wykonywania zawodu nauczyciela w sposób adekwatny do zmieniającej się rzeczywistości. Dodatkowo, jeśli szkoła wdroży wsparcie szkoleniowo-coachingowe, proponowane w ramach programu przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, nauczyciele będą mieli możliwość

wzmocnienia nie tylko swoich kompetencji pedagogicznych, ale także umiejętności społecznych i osobistych.

Dzięki udziałowi w szkoleniach i indywidualnych sesjach coachingowych, nauczyciele zdobędą umiejętności radzenia sobie ze stresem poprzez identyfikację własnych stresorów i zbudowanie własnego planu zarządzania stresem. Będą mieli również okazję nabyć umiejętności rozpoznawania i zarządzania emocjami, wzmocnić umiejętność współpracy, zadbać o poczucie własnej wartości i wykorzystać sprawczość w swojej pracy. Szkolenie da również nauczycielom możliwość refleksji nad tym, czy ich kompetencje odpowiadają kompetencjom, jakie powinien posiadać współczesny nauczyciel, a także pozwoli im na adekwatne do posiadanych umiejętności budowanie celów. Dodatkowo, nauczyciele będą mieli okazję nauczyć się efektywnego zarządzania czasem pracy, a także skutecznej komunikacji z rodzicami uczniów, szczególnie w zakresie potrzeb i wyników w nauce.

Zapewniając zrównoważony rozwój zawodowy, skoncentrowany nie tylko na zaspokajaniu potrzeb edukacyjnych uczniów, ale także na dbaniu o dobrostan nauczycieli, kadra zarządzająca ma szansę stworzyć warunki, które nie tylko umożliwią zapobieganie wypaleniu zawodowemu, ale także zmotywują nauczycieli do kontynuowania pracy w zawodzie.

6.5 Promowanie pozytywnego przywództwa i systemu nagród

Silne przywództwo jest niezbędne do skutecznego wdrożenia proponowanych rozwiązań. Liderzy szkół, którzy konsekwentnie koncentrują się na wdrażaniu w szkole rozwiązań wspierających zdrowie psychiczne i dobrostan swoich pracowników, przyczyniają się do ograniczenia zjawiska wypalenia zawodowego.

Skuteczne przywództwo powinno opierać się na współpracy, transparentności i dawaniu pozytywnego przykładu. Dyrektor, który priorytetowo traktuje poszanowanie potrzeb nauczycieli, inspirowane całe środowisko do kierowania się podobnymi wartościami.



Ważną rolę w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu odgrywa również docenianie wysiłków nauczycieli. Dyrektor, który stosuje różne formy doceniania, zarówno finansowe, jak i słowne, daje nauczycielom do zrozumienia, że ich wysiłki mają znaczenie. W ten sposób daje on również przykład całemu otoczeniu, jak traktować pracę nauczyciela. Dzięki temu środowisko zaczyna lepiej rozumieć i doceniać rolę nauczyciela.

6.6 Założenia programu opracowanego w ramach projektu „Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu nauczycieli w szkołach podstawowych”

Istnieje wiele strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu, a przeciwdziałanie mu może odbywać się na różnych poziomach. W szkołach, ze względu na specyfikę pracy nauczyciela i silny wpływ środowiska pracy na ryzyko wypalenia zawodowego, skuteczna profilaktyka wymaga zaangażowania zarówno samej szkoły, jak i zatrudnionych w niej nauczycieli.

Opracowany program przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu opiera się na trzech filarach:

1) Dyrekcja szkoły wprowadza rozwiązania mające na celu wspieranie dobrostanu nauczycieli, które opierają się na następujących założeniach:

- Dyrekcja tworzy stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego w szkole i wybiera osobę, która będzie pełnić tę funkcję.
- Dyrekcja zapewnia Ekspertowi ds. Wypalenia Zawodowego narzędzia niezbędne do realizowania wsparcia w zakresie wypalenia zawodowego, w tym: Podręcznik dla Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego, Programy i materiały szkoleniowe, Anonimową ankietę badającą poziom wypalenia zawodowego, kompetencje osobiste i społeczne oraz czynniki organizacyjne, Ankietę mającą na celu autorefleksję
- Dyrekcja, przy użyciu narzędzi opisanych w Podręczniku dla Dyrektorów Szkół, tworzy plan działania mający na celu stworzenie w szkole środowiska sprzyjającego dobrostanowi nauczycieli.

2) Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego zapewnia nauczycielom wsparcie, które opiera się na następujących założeniach:

- Głównym zadaniem Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego jest wspieranie nauczycieli zatrudnionych w szkole poprzez prowadzenie szkoleń grupowych i realizację indywidualnych sesji, mających na celu wzmocnienie ich kompetencji osobistych i społecznych.

- Udzielając wsparcia Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego korzysta z narzędzi opracowanych jako część niniejszego projektu.

Mając na uwadze, że każda szkoła może mieć inne możliwości i warunki organizacyjne, wsparcie planuje się udzielać w oparciu o 1 z 4 wariantów. Aby uzyskać maksymalne korzyści dla społeczności szkolnej, zaleca się skorzystanie z wariantu I lub II. Rezygnacja ze wsparcia indywidualnego, przewidzianego w wariantach III i IV, oznacza utratę przez nauczycieli możliwości indywidualnego omówienia sposobów wdrożenia nabytych umiejętności do własnej praktyki dydaktycznej. Korzystanie ze szkoleń grupowych daje nauczycielom wiele narzędzi do zwiększenia świadomości swoich zasobów i deficytów, a także nabycia nowych umiejętności, jednak to praca indywidualna daje największą motywację do praktycznego zastosowania nabytych umiejętności.

Wariant I – realizacja pełnego pakietu szkoleń i indywidualne wsparcie dla zainteresowanych nauczycieli

Wariant II – realizacja wybranych szkoleń, które zgodnie z wynikami ankiety wśród nauczycieli są niezbędne do realizacji oraz indywidualne wsparcie dla zainteresowanych nauczycieli

Wariant III – realizacja pełnego pakietu szkoleń, bez indywidualnego wsparcia

Wariant IV – realizacja wybranych szkoleń, które zgodnie z wynikami ankiety wśród nauczycieli są niezbędne do realizacji, bez indywidualnego wsparcia

- 3) **Nauczyciel wprowadza do swojej praktyki zawodowej nowe rozwiązania,** które są możliwe dzięki zmianom wprowadzanym w szkole, oraz wykorzystuje umiejętności zdobyte podczas zajęć grupowych i wsparcia indywidualnego

6.7 Praktyczne wskazówki, jak stworzyć środowisko wspierające dobre samopoczucie i motywację nauczycieli

Poniżej znajdziesz wskazówki, co zrobić, gdy anonimowe ankiety wśród nauczycieli wykazały, że w środowisku szkolnym istnieją czynniki, które mogą negatywnie wpływać na samopoczucie nauczycieli. W tabeli przedstawiono przykładowe działania, jakie można podjąć w celu wyeliminowania negatywnych czynników.

Obszar środowiska szkoły	Negatywne czynniki	Opis problemu	Co należy zmienić?	Przykłady pozytywnych działań do wdrożenia przez dyrekcję i administrację w szkole
Obciążenie pracą	1. Nadmiar zadań administracyjnych	Nauczyciele są często obciążeni obowiązkami niezwiązanymi z nauczaniem, takimi jak „praca papierkowa”, spotkania, wymagania biurokratyczne, co może odciągnąć ich od podstawowych obowiązków dydaktycznych i prowadzić do poczucia przytłoczenia.	Zakres i sposób realizacji zadań administracyjnych przez nauczycieli	- Określenie wymogów biurokratycznych, które mogą zostać ograniczone - Ograniczenie zakresu zadań administracyjnych - Zdecydowanie o tym, w jaki sposób pracownicy administracji mogą wspierać nauczycieli - Ograniczenie pracy papierkowej i zamiast tego wdrożenie formularzy cyfrowych - Podjęcie decyzji, jak zorganizować procedury w bardziej przyjazny sposób i przygotowanie tych procedur - Przygotowywanie jasnych instrukcji postępowania z zadaniami administracyjnymi
	2. Duża liczebność klas	Zarządzanie dużą liczbą uczniów może utrudniać nauczycielom zapewnienie należytej uwagi poszczególnym uczniom, co prowadzi do zwiększonego stresu i poczucia nieadekwatności.	Obciążenie nauczyciela podczas zajęć	- zapewnienie pomocy w klasie, takiej jak asystenci lub nauczyciele wspomagający, - ograniczenie liczby uczniów na zajęciach
	3. Brak zasobów	Niewystarczający dostęp do materiałów dydaktycznych, technologii i przyborów szkolnych może utrudniać skuteczne nauczanie i zwiększać frustrację wśród nauczycieli.	Dostęp do zasobów dla nauczycieli	- Zapewnienie nauczycielom aktualnych i wystarczających materiałów i technologii dydaktycznych - wskazanie kadry technicznej do wspomagania nauczycieli

Kultura miejsca pracy	4. Zła komunikacja ze strony administracji	Nieodpowiednia komunikacja dotycząca zasad, zmian i oczekiwań może powodować niepewność i stres wśród nauczycieli.	Sposoby komunikowania się z nauczycielami	- Jasna i otwarta komunikacja ze strony administracji - Wysyłanie nauczycielom wiadomości mailowych, gdy pojawiają się zmiany - Wysyłanie nauczycielom wiadomości mailowych z podsumowaniem spotkań
	5. Brak uznania/docenienia	Nauczyciele, którzy czują, że ich wysiłki nie są zauważane i doceniane, mogą doświadczyć zmniejszonej motywacji i zwiększonego poczucia wypalenia zawodowego.	Stosunek do wysiłków nauczycieli	- Regularne docenianie wysiłków i osiągnięć nauczycieli - Oferowanie wymiernych nagród, takich jak premie, dodatkowe dni urlopu lub publiczne uznanie
	6. Nieodpowiednie wsparcie w zarządzaniu zachowaniem uczniów	Bez odpowiedniego wsparcia i zasobów do zarządzania zachowaniem uczniów nauczyciele mogą stanąć w obliczu dodatkowego stresu i wypalenia zawodowego.	Dostęp do wsparcia	- określenie, w jaki sposób nauczyciele, pracownicy administracyjni i pomocniczy powinni współpracować przy rozwiązywaniu tych problemów -oferowanie szkoleń w tym zakresie dla nauczycieli
Rozwój zawodowy	7. Ograniczone możliwości	Kiedy nauczyciele nie mają dostępu do ustawicznego doskonalenia zawodowego, mogą czuć się bierni i pozbawieni wsparcia w swoim rozwoju.	Dostęp do szkoleń	- zaoferowanie nauczycielom regularnych oraz różnorodnych szkoleń
	7A.Nieodpowiednie szkolenia	Rozwój zawodowy, który nie jest zgodny z potrzebami i zainteresowaniami nauczycieli, może wydawać się stratą czasu i zwiększać ich stres.	Sposób wybierania tematów szkoleń dla nauczycieli	- regularne badanie potrzeb nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego - poszukiwanie szkoleń dostosowanych do potrzeb nauczycieli
Fizyczne warunki związane ze środowiskiem pracy	8. Złe warunki w klasie	Niekomfortowe temperatury, niewystarczające oświetlenie oraz przestarzałe lub połamane meble mogą	Warunki w klasie	-dbanie o odpowiednie oświetlenie -zapewnienie sprawnego i w miarę możliwości

		negatywnie wpływać na komfort fizyczny i ogólne samopoczucie nauczycieli.		nowoczesnego sprzętu i pomocy dydaktycznych
	9. Kwestie bezpieczeństwa	Nauczyciele pracujący w środowiskach, w których nie czują się bezpiecznie, mogą odczuwać zwiększony niepokój i stres.	Wzmocnione środki bezpieczeństwa	- wdrażanie systemów bezpieczeństwa, włączając w to przeszkolony personel ochrony.
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	10. Długie godziny pracy	Wydłużone godziny pracy, w tym wieczory i weekendy, mogą pozbawiać nauczycieli wystarczającej ilości czasu na odpoczynek i regenerację sił.	Organizacja pracy nauczycieli	-organizowanie w szkole przerw na odpoczynek, podczas których nauczyciele mogą odpocząć, pomedytować, porozmawiać z kolegami i kolegami - oferowanie nauczycielom szkoleń z zakresu efektywnego zarządzania czasem
	11. Mało elastyczne harmonogramy	Brak elastyczności w harmonogramie może utrudniać nauczycielom zarządzanie obowiązkami osobistymi i utrzymanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.	Podejście do tworzenia planów lekcji i harmonogramów	-zapewnienie możliwości elastycznych godzin pracy lub pracy zdalnej, jeśli to możliwe -skoncentrowanie się na przyjaznym dla nauczyciela planie lekcji podczas planowania jego pracy
System wsparcia	12. Brak programów mentorskich	Dostęp do doświadczonych mentorów może zapewnić wskazówki, wsparcie i zachętę, pomagając nauczycielom stawiać czoła wyzwaniom i rozwijać się zawodowo.	Dostęp do programów mentorskich	-tworzenie szkolnego programu mentorskiego - zachęcanie nauczycieli do udziału w programie mentorskim
	13. Brak grup wsparcia dla współpracowników	Relacje oparte na współpracy i wsparciu ze strony współpracowników mogą wzmacniać poczucie wspólnoty i zmniejszać poczucie izolacji.	Postawa promująca relacje oparte na współpracy i wsparciu	-organizowanie cyklicznych spotkań integracyjnych dla nauczycieli - zachęcanie nauczycieli do udziału w spotkaniach integracyjnych

				- zorganizowanie w szkole miejsca spotkań Pracowniczych Grup Wsparcia
	14. Brak programów przeciwdziałających wypaleniu zawodowemu	Nauczyciele mogą nie być świadomi, czym jest wypalenie zawodowe i jak zadbać o swój dobrostan, co może skutkować większym wskaźnikiem wypalenia zawodowego w szkole	Dostęp do programów przeciwdziałających wypaleniu zawodowemu	-wdrożenie programu oferującego wsparcie indywidualne i/lub treningi grupowe związane z profilaktyką wypalenia zawodowego
Współpraca z rodzicami	15. Brak wsparcia ze strony szkoły w rozwiązywaniu problemów we współpracy z rodzicami	Rodzice mogą mieć wysokie oczekiwania co do osiągnięć swojego dziecka, podczas gdy nauczyciele mogą mieć ograniczone możliwości z powodu różnych czynników. Nauczyciele mogą potrzebować wsparcia ze strony szkoły w utrzymywaniu konstruktywnych relacji z rodzicami.	Postawa wspierająca nauczycieli w zakresie rozwiązywania problemów we współpracy z rodzicami	- oferowanie szkoleń w tym zakresie dla nauczycieli - organizowanie regularnych spotkań dla nauczycieli, podczas których mogliby porozmawiać o swoich problemach i wymienić się z innymi nauczycielami sposobami ich rozwiązywania

Rozdział 7

Jak przygotować stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego i wybrać odpowiedniego kandydata

7.1 Wstęp

Wypalenie zawodowe jest coraz częstszym zjawiskiem w dzisiejszym, ciągle zmieniającym się i podlegającym stresom społeczeństwie. Ludzie dźwigają ciężar wyczerpania w postaci zmęczenia fizycznego, emocjonalnego, czy psychicznego, zarówno w domu, w miejscu pracy, czy w instytucjach edukacyjnych. Instytucje edukacyjne można postrzegać jako produktywne i pomocne społeczności angażujące się w rozwój i edukację dzieci; jednakże instytucje te nie są odporne na niekorzystne skutki wypalenia zawodowego, szczególnie wśród pracowników i osób uczących się. Dlatego stworzenie w szkole stanowiska Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego jest

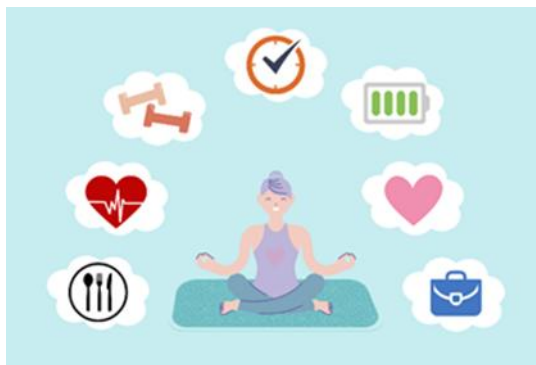
jednocześnie ważne i przydatne w tworzeniu i utrzymywaniu zdrowej, wspierającej atmosfery. W tym rozdziale opisano, dlaczego stanowisko to jest ważne, jakie są jego główne funkcje i jakie kroki należy podjąć, aby dobrze wyselekcjonować osobę, która będzie pełniła rolę Eksperta ds. wypalenia zawodowego.

7.2 Zrozumienie roli Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego

Zadaniem Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego jest udzielanie nauczycielom wskazówek i wsparcia, umożliwiając im skuteczne radzenie sobie z emocjami i dbanie o dobre samopoczucie. W środowisku szkolnym Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego współpracuje z dyrektorem i nauczycielami, zapewniając zasoby do działań prewencyjnych. Funkcja ta staje się coraz ważniejsza dla zachowania dobrostanu nauczycieli w świetle rosnących obaw o zdrowie psychiczne nauczycieli.

7.3 Dlaczego Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego jest potrzebny w społecznościach szkolnych

Rosnąca liczba problemów związanych ze stresem wśród nauczycieli doprowadziła do konieczności zatrudniania Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego w społecznościach szkolnych.



W ostatnich latach wzrosła świadomość zdrowia psychicznego, które zostało uznane za podstawę osiągnięcia sukcesów w edukacji i pracy. W związku z tym szkoły zaczęły wykazywać większe zainteresowanie tworzeniem zdrowego i zrównoważonego środowiska nauki dla uczniów oraz pracy nauczycieli i innych pracowników szkół. Stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego, którego głównym zadaniem będzie dbanie o dobrostan nauczycieli, jest odpowiedzią na ten nowy paradygmat.

7.4 Kluczowe obowiązki Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego

Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego musi rozumieć specyfikę stresorów występujących w środowisku szkolnym, a także umieć sobie z nimi radzić. Jego

zadaniem jest wspieranie nauczycieli w rozwijaniu kompetencji budujących odporność psychiczną. Do najważniejszych zadań Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego należą:

1. Rozpoznawanie ryzyka wypalenia zawodowego. Do obowiązków Eksperta ds. wypalenia zawodowego należy przeprowadzanie testów i konsultacji indywidualnych.

2. Zapewnienie zasobów na potrzeby prewencji. Organizacja działań prewencyjnych jest uzależniona od efektywnego funkcjonowania stanowiska. Aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu, Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego opracują plany obejmujące szkolenia i sesje indywidualne oraz będą organizować i prowadzić te działania. Pomogą nauczycielom w wyznaczaniu zdrowych granic między życiem zawodowym a prywatnym, wyznaczaniu realistycznych celów i radzeniu sobie z obowiązkami

3. Udzielanie wsparcia i interwencji w sytuacjach kryzysowych. Niezbędna jest szybka interwencja, gdy objawy wypalenia zawodowego osiągną poziom krytyczny. Aby pomóc nauczycielowi cierpiącemu na silne objawy wypalenia zawodowego, Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego może udzielić mu wsparcia w formie indywidualnych sesji lub zalecić kontakt z innymi ekspertami, np. terapeutami, psychologami. Może również zachęcić nauczyciela do udziału w szkoleniach podnoszących jego kompetencje i budujących odporność psychiczną.

4. Promowanie kultury wsparcia. Oprócz wyżej wymienionych zadań, Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego powinien wspierać dyrektora szkoły we wdrażaniu działań mających na celu stworzenie środowiska pracy sprzyjającego dobrostanowi nauczycieli, a także stworzenie warunków umożliwiających otrzymanie wsparcia w sytuacjach zagrożenia dobrostanu.

5. Ocena i modyfikacja systemów wsparcia. Na koniec Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego będzie oceniał skuteczność wdrożonych działań. Wymaga to monitorowania w placówce trendów dotyczących przeciążenia, zbierania informacji zwrotnych od nauczycieli i przedstawiania wniosków dyrekcji szkoły. W wyniku tych działań dyrekcja szkoły, wspólnie z Ekspertem ds. Wypalenia Zawodowego, może zaplanować dalszą modyfikację strategii, spełniającą potrzeby społeczności szkolnej.

7.5 Kwalifikacje i umiejętności wymagane na tym stanowisku

Aby odpowiednio zrozumieć specyficzne potrzeby środowiska szkolnego, Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego powinien posiadać zarówno wykształcenie formalne, jak i doświadczenie praktyczne. Minimalnym wymogiem jest wykształcenie wyższe z zakresu pedagogiki, psychologii, socjologii, pracy socjalnej, coachingu lub resocjalizacji.

Kandydaci mogą nadal być bardzo produktywni w społeczności szkolnej, jeśli posiadają umiejętności, które można przenieść z takich dziedzin jak opieka zdrowotna, prawo lub biznes, ponieważ są to dziedziny narażone na dużą presję.

Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego powinien również posiadać wysokie umiejętności komunikacyjne, być kulturalny, szanować i rozumieć innych ludzi. Powinien być postrzegany jako osoba godna zaufania w środowisku szkolnym.

Ponadto, idealny kandydat powinien wykazywać się zaangażowaniem w uczenie się przez całe życie, ponieważ będzie musiał zapoznać się z narzędziami dydaktycznymi i stosować je w praktyce.

7.6 Co dyrekcja szkoły powinno wziąć pod uwagę przygotowując stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego

Należy podjąć szereg działań w celu utworzenia stanowiska Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego w społeczności szkolnej. Kluczowe jest, aby dyrekcja uznała potrzebę wsparcia zdrowia psychicznego nauczycieli. Kolejnym krokiem jest zapewnienie finansowania stanowiska. Finansowanie może polegać na przekazaniu istniejących środków na ten cel lub pozyskaniu środków ze źródeł zewnętrznych. Każda szkoła, która chce utworzyć stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego, powinna określić zakres wymagań, jakie powinien spełniać kandydat na to stanowisko, uwzględniając specyfikę środowiska, w którym będzie pracował. Należy również uwzględnić takie czynniki, jak godziny pracy, forma zatrudnienia, kwestie organizacyjne, np. czas i miejsce udzielania wsparcia. Kolejnym krokiem powinno być przeprowadzenie rekrutacji.

7.7. Etapy przygotowania stanowiska Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego i rekrutacji odpowiedniej osoby

- 1) Dyrektor szkoły, rada pedagogiczna lub inny organ uprawniony do podjęcia decyzji tworzą stanowisko Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego.
- 2) Jeżeli szkołę nadzoruje organ wyższy, który sprawuje nadzór także nad innymi szkołami, możliwe jest utworzenie stanowiska Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego, który będzie wspierał także nauczycieli z innych szkół.
- 3) Właściwy organ decyduje, czy osoba wyznaczona do wykonywania zadań na tym stanowisku będzie osobą zrekrutowaną wewnątrz instytucji i czy otrzyma dodatkowe wynagrodzenie, czy też zostanie oddelegowana do wykonywania zadań w ramach etatu na swoim stanowisku w szkole.

4) Możesz także rozważyć zatrudnienie osoby zewnętrznej na zasadach dozwolonych przez warunki Twojej instytucji.

5) Przedstawiciel odpowiedniego organu prowadzi rekrutację na stanowisko Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego

Jeśli pozwala na to organizacja systemu edukacji w Twoim kraju, możesz wykonać następującą procedurę:

Rekruter może opierać się na schemacie przedstawionym poniżej:

a) Informacje o naborze można zamieścić na stronie internetowej szkoły, w mediach społecznościowych i/lub przesłać bezpośrednio m.in. e-mailem do potencjalnych kandydatów.

Ogłoszenie zawiera opis stanowiska, w tym warunki zatrudnienia.

Kandydaci rekrutowani wewnątrz instytucji mogą otrzymać informację, czy za realizację zadań otrzymają dodatkowe wynagrodzenie, czy też będą je wykonywać w ramach etatu z zapewnieniem ograniczenia innych obowiązków.

Kandydaci zewnętrznymi mogą otrzymać informację o rodzaju umowy i godzinach pracy. W ogłoszeniu należy także umieścić informację o adresie e-mail, na który kandydaci będą przysyłać swoje CV i list motywacyjny, a także o terminie rekrutacji.

Jeżeli Twój system oświaty nie pozwala na bezpośrednią rekrutację kadry, możesz skierować zaproszenie do kadry swojej szkoły i wtedy zaleca się podjęcie następujących działań:

b) Na podstawie przesłanego przez kandydatów CV oraz listu motywacyjnego wstępnie sprawdza się, czy kandydat spełnia wymagania.

Poniżej propozycja wymagań (możliwość dostosowania do potrzeb danej instytucji):

- Preferowane jest, aby kandydat posiadał wykształcenie z zakresu pedagogiki, psychologii, socjologii, pracy socjalnej, coachingu, resocjalizacji.
- Dodatkowym atutem będzie doświadczenie w pracy z osobami dorosłymi, w szczególności w prowadzeniu konsultacji lub szkoleń.
- Wiedza o funkcjonowaniu instytucji edukacyjnych.
- Na tym stanowisku kluczowy jest wysoki poziom umiejętności społecznych, w tym komunikacji, współpracy, a także budowania relacji i rozwiązywania problemów.
- Otwartość na innych, cierpliwość i umiejętność aktywnego słuchania to kluczowe cechy na tym stanowisku.
- Mile widziana będzie wiedza i umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz dbania o dobre samopoczucie.

c) Kandydaci spełniający powyższe wymagania zapraszani są następnie na rozmowy kwalifikacyjne, mające na celu pogłębienie wiedzy na temat ich kwalifikacji na to stanowisko.

Możesz zadać kandydatowi następujące pytania:

- Jak odnajduje się Pan/ Pani jako osoba udzielająca indywidualnego wsparcia osobom dorosłym i jakie wcześniejsze doświadczenia może Pan/Pani wykorzystać w tej roli?
- Jak odnajduje się Pan/ Pani jako osoba zajmująca się grupowym wsparciem osób dorosłych (szkolenia, warsztaty) i jakie dotychczasowe doświadczenia może Pan/ Pani wykorzystać w tej roli?
- Czy zna Pan/ Pani specyfikę pracy nauczyciela? Proszę opowiedzieć, w jaki sposób zdobywa Pan/ Pani wiedzę i/lub doświadczenie w tej pracy?
- Jakie wyzwania, Pana/ Pani zdaniem, stoją przed nauczycielami szkół podstawowych?
- Jak radzi sobie Pan/ Pani ze stresem?
- Jakie umiejętności społeczne i osobiste są Pana/ Pani i atutami i nad którymi Pana/ Pani zdaniem mógłby Pan/ mogłaby Pani popracować?
- Proszę ocenić w skali 0-5 (gdzie 0 oznacza brak, a 5 oznacza bardzo wysoki poziom) obecność następujących cech:

- Otwartość na innych
- Cierpliwość
- Umiejętność aktywnego słuchania
- Jakie są Pana/ Pani oczekiwania dotyczące wynagrodzenia (jeśli przewiduje się dodatkowe wynagrodzenie)?
- Jak widzi Pan/ Pani możliwość łączenia pracy na swoim obecnym stanowisku z pracą Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego (jeśli nie jest to praca na pełen etat)?

d) Wybrany kandydat zostaje zaproszony na rozmowę końcową, podczas której zostaną przedstawione ostateczne warunki współpracy, w szczególności:

- godziny pracy
- okres pracy
- wynagrodzenie, jeśli dotyczy
- zakres ograniczenia obowiązków na podstawowym stanowisku, jeśli ma to zastosowanie
- szczegółowy zakres obowiązków na stanowisku Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego

e) Nawiązanie współpracy z wybranym w trakcie rekrutacji kandydatem, dopełnienie odpowiednich formalności w zależności od wymagań szkoły np. podpisanie umowy, przygotowanie dokumentu dotyczącego uprawnień.

7.8 Podsumowanie

Wypalenie zawodowe to poważny problem w instytucjach edukacyjnych, dotyczący zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Stworzenie stanowiska Eksperta ds. Wypalenia Zawodowego jest proaktywnym i niezbędnym działaniem w walce z tym problemem. Ekspert ds. Wypalenia Zawodowego może zaoferować cenne wsparcie, dzieląc się swoją wiedzą na temat dynamiki szkoły, zdrowia psychicznego i radzenia sobie ze stresem, budując w ten sposób bardziej odporną i zdrowszą społeczność szkolną. Szkoły, które przeznaczą środki na to stanowisko, zaobserwują poprawę wyników w nauce, ogólnego zadowolenia oraz dobrego samopoczucia uczniów i personelu.

Materialy źródłowe

Aldrup, K., Klusmann, U., Lüdtke, O., Göllner, R., & Trautwein, U. (2018). Student misbehavior and teacher well-being: Testing the mediating role of the teacher-student relationship. *Learning and Instruction*, 58, 126–136.

<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2018.05.006>

Aloe, A. M., Amo, L. C., & Shanahan, M. E. (2014). Classroom management self-efficacy and burnout: A multivariate meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 26, 101-126. <https://doi.org/10.1007/s10648-013-9244-0>

Arvidsson, I., Håkansson, C., Karlson, B., Björk, J., & Persson, R. (2016). Burnout among Swedish school teachers - A cross-sectional analysis. *BMC Public Health*, 16(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S12889-016-3498-7>

Brouwers, A., Tomic, W., & Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17–39.

<https://doi.org/10.5964/EJOP.V7I1.103>

Chang, M. L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193–218.

<https://doi.org/10.1007/s10648-009-9106-y>

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Sage Publications.

Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204.

<https://doi.org/10.1037/a0029356>

Conley, S., & You, S. (2017). Key influences on special education teachers' intentions to leave: The effects of administrative support and teacher team efficacy in a mediational model. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(3), 521–540. <https://doi.org/10.1177/1741143215608859>

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*.

<https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-factsheet>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Fontes, F. F. (2020). Herbert J. Freudenberger e a constituição do burnout como síndrome psicopatológica. *Memorandum: Memória e História Em Psicologia*, 37. <https://doi.org/10.35699/1676-1669.2020.19144>

Freudenberger, H. J., & York, N. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/J.1540-4560.1974.TB00706.X>

Friedman, I. A. (1991). High and low-burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 84(6), 325–333. <https://doi.org/10.1080/00220671.1991.9941813>

Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin Press.

Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. National Center for Family & Community Connections with Schools. <https://sedl.org/connections/resources/evidence.pdf>

Jennings, P. A., & Frank, J. L. (2018). Social-emotional learning in the context of teacher stress and well-being. In D. L. Nathanson, L. E. Jaycox, & L. Woodrum (Eds.), *Social, emotional, and behavioral challenges in the classroom: Promoting positive outcomes* (pp. 213-232). Springer.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>

Jimenez, A. (2020, January 8). Why are teachers quitting? Finding ways to deal with recruitment & retention. *Illuminate Education*. <https://www.illuminateed.com/blog/2017/07/teachers-quitting-finding-ways-deal-recruitment-retention/>

Jin, L., Yang, E., & Zamudio, G. (2021). Self-determined motivation, acculturation, academic burnout, and psychosocial well-being of Chinese international students in South Korea. *Counselling Psychology Quarterly*, 35(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09515070.2021.1887084>

Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51, 58–67. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2015.06.001>

Kokkinos, C. M., & Davazoglou, A. M. (2009). Special education teachers under stress: Evidence from a Greek national study. *Educational Psychology*, 29(4), 407–424. <https://doi.org/10.1080/01443410902971492>

- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher control, workload, and contextual support. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 751-766. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Lavian, R. H. (2012). The impact of organizational climate on burnout among homeroom teachers and special education teachers (full classes/individual pupils) in mainstream schools. *Teachers and Teaching*, 18(2), 233-247. <https://doi.org/10.1080/13540602.2012.632272>
- Lee, R. T., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030020205>
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 9, 16-22.
- Maslach, C. J. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Stress and burnout: The new millennium. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 39-52). American Psychological Association.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Ozturk, Y. E. (2020). A theoretical review of burnout syndrome and perspectives on burnout models. *Bussecon Review of Social Sciences*, 2(4), 26-35. <https://doi.org/10.36096/BRSS.V2I4.235>
- Parrello, S., Ambrosetti, A., Iorio, I., & Castelli, L. (2019). School burnout, relational and organizational factors. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 477118. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01695>
- Pietarinen, J., Pyhältö, K., Haverinen, K., Leskinen, E., & Soini, T. (2021). Is individual- and school-level teacher burnout reduced by proactive strategies? *International Journal of School & Educational Psychology*, 9(4), 340-355. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1942344>

- Pietarinen, J., Pyhältö, K., Soini, T., & Salmela-Aro, K. (2013). Validity and reliability of the socio-contextual teacher burnout inventory (STBI). *Psychology*, 4(1), 73–82. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2013.41010>
- Saloviita, T., & Pakarinen, E. (2021a). Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103221. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2020.103221>
- Saloviita, T., & Pakarinen, E. (2021b). Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103221. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2020.103221>
- Schwartz, M. S., & Will, G. T. (1953). Low morale and mutual withdrawal on a mental hospital ward. *Psychiatry*, 16(4), 337–353. <https://doi.org/10.1080/00332747.1953.11022937>
- Shen, B., McCaughtry, N., Martin, J., Garn, A. C., Kulik, L., & Fahlman, M. (2015). Teacher burnout and teacher-student relationships: A longitudinal study. *Stress and Health*, 31(1), 53–61. <https://doi.org/10.1002/smi.2487>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518–524. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2008.12.006>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education*, 20(4), 775–790. <https://doi.org/10.1007/S11218-017-9391-0>
- Soini, T., Pietarinen, J., Pyhältö, K., Haverinen, K., Jindal-Snape, D., & Kontu, E. (2019). Special education teachers' experienced burnout and perceived fit with the professional community: A 5-year follow-up study. *British Educational Research Journal*, 45(3), 622–639. <https://doi.org/10.1002/BERJ.3516>
- Sommer, R. (1973). The burnt-out chairman. *American Psychologist*, 28(6), 536–537. <https://doi.org/10.1037/H0038106>
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 561–577. <https://doi.org/10.1080/10615806.2011.558191>
- World Health Organization. (2019, May 28). Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases. *World Health Organization*.

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Yildirim, F., & Dinc, M. S. (2019). Factors influencing burnout of the principals: A pilot study in Flemish schools of Belgium. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3538–3553. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660200>