

# Straty i zyski zasobów osobistych a wypalenie zawodowe na przykładzie badań nauczycieli<sup>1</sup>

ALEKSANDRA JĘDRYSZEK-GEISLER

Zakład Dydaktyki Polonijnej, Polski Uniwersytet Na Obczyźnie w Londynie\*

PAWEŁ IZDEBSKI

Zakład Psychologii Ogólnej i Zdrowia, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy\*\*

Od lat 70. poprzedniego stulecia zjawiskiem wypalenia zawodowego interesuje się coraz większa grupa badaczy na całym świecie. Istnieje wiele empirycznych dowodów na to, że wypalenie zawodowe stanowi poważne zagrożenie dla zdrowia psychicznego pracowników i ich zdolności do pracy. Celem przeprowadzonych badań była odpowiedź na pytania, czy istnieje związek pomiędzy stratami i zyskami w zasobach osobistych a wypaleniem zawodowym, a także które ze strat i zysków w zasobach osobistych są predyktorami wypalenia zawodowego. Próbę badawczą stanowiło 90 nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych z województw warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego i pomorskiego. W badaniu zastosowano następujące narzędzia badawcze: Maslach Burnout Inventory (MBI-ES) i Kwestionariusz Samooceny Zysków i Strat (na podstawie teorii Stevana Hobfolla). Analiza danych wykazała relację strat zasobów hedonistycznych i witalnych oraz władzy i prestiżu z wyczerpaniem, a także zysków zasobów hedonistycznych i witalnych z wyczerpaniem i poczuciem osiągnięć, jak również zysków zasobów rodzinnych z wyczerpaniem. Nie potwierdzono związku strat i zysków zasobów z depersonalizacją oraz strat i zysków zasobów wewnętrznych i duchowych, ekonomiczno-politycznych z wypaleniem. Ujawniono również, że zasoby hedonistyczne i witalne są najistotniejszym predyktorem wypalenia zawodowego.

SŁOWA KLUCZOWE: wypalenie zawodowe, dobrostan, straty i zyski zasobów osobistych, profilaktyka, zdrowie.

**W**iele badań na świecie wskazuje, że wypalenie zawodowe (ang. *burnout*)

jest bardzo niebezpieczne dla zdrowia psychicznego pracowników i ich zdolności do pracy (Schaufeli i Enzmann, 1998; Schaufeli, Maslach i Marek, 1993). Na skutek wypalenia zawodowego, poza ogromnymi kosztami ponoszonymi przez pracownika, wiele strat ponosi również organizacja

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie części rozprawy doktorskiej *Korelaty wypalenia zawodowego u nauczycieli w Polsce i w Anglii* przygotowanej pod kierunkiem dr. hab. Pawła Izdebskiego, prof. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Przedstawione w artykule wyniki pochodzą z podrodziałów: 6.1. „Charakterystyka badanych zmiennych”; 6.1.3. „Samoocena strat i zysków osobistych”; 6.2. „Weryfikacja hipotez dotyczących związków między zmiennymi”; 6.2.2. „Samoocena strat zasobów osobistych a wypalenie zawodowe”; 6.2.3. „Samoocena zysków zasobów osobistych a wypalenie zawodowe”; 6.4. „Weryfikacja hipotezy dotyczącej predykcji”.

E-mail: [aleksandra.jedryszek@puno.edu.pl](mailto:aleksandra.jedryszek@puno.edu.pl)  
E-mail: [pawel@ukw.edu.pl](mailto:pawel@ukw.edu.pl)

(Burke i Richardsen, 2001; Cooper, Dewe i O'Driscoll, 2001; Maslach, Szchaufeli i Leiter, 2001). Gospodarka Stanów Zjednoczonych z powodu wypalenia (zwolnienia, długotrwała niezdolność do pracy, nadmierna rotacja pracowników) traci około 300 miliardów dolarów rocznie, a straty gospodarki brytyjskiej to około 46 miliardów funtów (Maslach i Leiter, 2015). Specjaliści próbują znaleźć najlepsze sposoby zapobiegania wypaleniu zawodowemu i coraz częściej tworzone są programy profilaktyczne.

Niektórzy badacze (Baaker i Demerouti, 2007; Hobfoll, 2012; Hobfoll i Freedy, 1993; Hobfoll i Shirom, 2001; Ito i Brotheridge, 2003; Neveu, 2007) twierdzą, że teoria zachowania zasobów *Conservation of Resources Theory* (COR) Stevana Hobfolla może być niezmiernie istotną perspektywą badawczą przy rozpatrywaniu zjawiska wypalenia. Według koncepcji Hobfolla ochrona zasobów oraz ich zdobywanie jest podstawowym celem aktywności człowieka, a stres jest wewnętrznym stanem wynikającym ze straty zasobów. Hobfoll podkreśla centralne znaczenie zarówno cykli straty, jak i zyskiwania oraz wskazuje, że oba te procesy są kluczowe dla reagowania na stres, a co się z tym łączy, rozpatrywania zjawiska wypalenia zawodowego. Występowanie wypalenia zawodowego związane jest z nieumiejętnością stosowania działań zaradczych w sytuacji trudnej, czyli w obliczu stresu. Takie radzenie sobie polega na zarządzaniu zasobami, ich przemieszczaniu, zastępowaniu i inwestowaniu (Hobfoll, 2012). Aleksander Perski (2004) zwraca uwagę na jeszcze inną kwestię – uważa, że do wypalenia dochodzi wówczas, gdy jednostka przy stracie zasobów nie jest w stanie w miarę szybko ich odnowić. Wyniki badań wskazują, że posiadanie niektórych zasobów jest w stanie chronić i niwelować szkodliwe skutki działania stresorów (De Cuyper, Schreurs, Vander Elst, Baillien i De Witte, 2014; Harris, Lambert i Harris, 2013). Dodatkowo jednostki z dużą ilością

zasobów mają większe możliwości zatrzymania strat i osiągnięcia kolejnych zysków, natomiast te z niewielkim zapleczem zasobów są w stanie jedynie chronić niezbędne do przetrwania bez inwestowania i wzbogacania się o nowe (Heszen, 2012). Stres może być wywołany również sytuacją, w której osoba wniosła określoną liczbę zasobów, a nie przyniosło to oczekiwanego zysku (Hobfoll, 2006). Każdy pracownik przy zaangażowaniu w wykonywanie swojej pracy musi wykorzystywać część swoich zasobów, narażając się lub ponosząc pewne straty, aby z czasem uzyskać określone zyski.

Praca w specyficznych warunkach szkolnych – przy ciągłym inwestowaniu wielu swoich zasobów (ze względu na interakcje z innymi ludźmi, coraz większe wymagania systemowe i społeczne), braku wyraźnych postępów uczniów, niskiej zewnętrznej ocenie pracy – może w sposób szczególnie prowadzić do narażenia lub utraty pewnych zasobów nauczyciela, a przede wszystkim stać się przyczyną wielkiego niezadowolenia, a nawet rozczarowania w przypadku braku spodziewanych zysków. Dodatkowo zawód nauczyciela jest profesją ściśle związaną z emocjami, niezmiernie obciążającą i wymagającą wykorzystywania wielu zasobów osobistych (Park, O'Rourke i O'Brien, 2014), których wyczerpanie się w konsekwencji skutkuje pojawieniem się wypalenia zawodowego (Sęk, 2012). „W zawodzie nauczyciela efekty pracy są pośrednie, a gratyfikacje odroczone w czasie. W interakcje zawodowe wpisanych jest wiele dodatkowych trudności, oporów i sprzeczności” (Kirenko i Zubrzycka-Maciąg, 2011, s. 42).

Z danych Międzynarodowego Badania Nauczania i Uczenia się TALIS 2013 wynika, że wśród najbardziej problematycznych obszarów związanych z pracą nauczycieli znalazły się: niska pensja i brak pewności zatrudnienia, niski prestiż zawodu i przeciążenie pracą oraz niski autorytet wśród uczniów (Rysunek 1.). Na podstawie tego samego

badania Malinowska (2015) wskazuje, że w Polsce w mniejszym stopniu niż w innych krajach TALIS omawiane są z nauczycielami informacje zwrotne pochodzące od uczniów i rodziców, a zdaniem samych nauczycieli otrzymywanie przez nich informacji zwrotnych o swojej pracy ma bardzo pozytywny wpływ na ich pracę. Brak pewności zatrudnienia wśród nauczycieli oraz brak poczucia bezpieczeństwa w pracy wiąże się z częstymi reformami, z jakimi mamy do czynienia w ostatnich czasach w szkolnictwie.

Jacek Pyżalski (2010) przedstawił ranking obciążeń organizacyjnych występujących w środowisku pracy nauczycieli (Rysunek 1.), gdzie na pierwszym miejscu znalazły się, podobnie jak w badaniu

TALIS, zarobki nauczycieli (nieadekwatne do nakładu pracy). Według raportu OECD (2017) zarobki polskich nauczycieli należą do najniższych w krajach OECD. Średnie wynagrodzenie nauczycieli w Polsce jest też niższe od średniego wynagrodzenia osób z wyższym wykształceniem.

Na podstawie uzyskanych wyników TALIS (2013) dotyczących obciążeń występujących w środowisku pracy nauczycieli sądzić można, że przeciążenie pracą jest wynikiem nadmiernej ilości obowiązków oraz przeładowanych programów nauczania. Aby sprostać stawianym zadaniom, nauczyciele muszą angażować w pracę wiele różnych zasobów.

TALIS 2013	Pyżalski 2010
1. Niesatysfakcjonujące zarobki.	1. Zarabiam niewspółmiernie mało do nakładu pracy.
2. Niski prestiż zawodu.	2. Programy i plany nauczania są przeładowane.
3. Przeciążenie pracą.	3. Mam zbyt mały wpływ na to, co realizuję.
4. Brak pewności zatrudnienia.	4. Pomieszczenia socjalne są niezadawalające.
5. Złe relacje w pracy.	5. Zajmuję się zbyt dużą liczbą uczniów.
6. Zagrożenie chorobami zawodowymi.	6. Moi współpracownicy rywalizują ze mną.
7. Niski autorytet wśród uczniów.	7. Moi przełożeni nie wspierają mnie.
8. Złe relacje z rodzicami/opiekunami.	8. Moi współpracownicy nie pomagają mi.

Rysunek 1. Ranking obciążeń organizacyjnych występujących w środowisku pracy nauczycieli (na podstawie: Pyżalski, 2010, s. 53; Wichrowski, 2015, s. 69).

Narzucone odgórnie rozwiązania wielu zagadnień nie sprzyjają niestety autonomii nauczycieli, a zgodnie z teorią *Job Demands Resources* (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2007) autonomia pracownika jest bardzo ważnym zasobem pracy. Obok autonomii autorzy wskazują na wynagrodzenie, poczucie bezpieczeństwa w pracy, liczbę i jakość informacji zwrotnych oraz czynniki społeczne (wsparcie w miejscu pracy, klimat psychologiczny). Zasoby te obniżają ponoszone koszty związane z przeciążeniem pracą, a więc pomagają chronić zasoby pracownika. Zarówno z badań TALIS 2013, jak i Pyżalskiego (2010) wynika, że właśnie zasoby pracy, tak niezbędne do ochrony zasobów pracownika, są obszarami najbardziej niepokojącymi polskich nauczycieli.

W sytuacjach gdy nauczyciele muszą radzić sobie z niewłaściwymi zachowaniami uczniów, odczuwają intelektualne i emocjonalne wyczerpanie (Chang, 2009). Jak wykazały badania (Bakker, Hakanen, Demerouti i Xanthopoulou, 2007) nauczyciele mający wysokie zasoby, niezależnie od tego, czy skutecznie radzą sobie z niewłaściwym zachowaniem uczniów, zostają zaangażowani w bezpośrednią relację z nimi. Natomiast nauczyciele z niskimi zasobami zostają zaangażowani jedynie wtedy, gdy dzieci zachowują się dobrze. Badania w grupie nauczycieli oraz pielęgniarek ujawniły, że ocena trudnych sytuacji zawodowych w kategoriach straty jest bezpośrednim sprawcą wypalenia zawodowego (Sęk, 2009b). W badaniach TALIS 2013 problemy takie jak przeszkadzanie na lekcjach, spóźnianie się, przeklinanie czy wandalizm okazały się być wyższe w Polsce niż w pozostałych badanych krajach (Alberta – prowincja Kanady, Anglia, Australia, Chile, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Islandia, Izrael, Japonia, Korea, Meksyk, Norwegia, Portugalia, Słowacja, Włochy, Abu Zabi, Brazylia,

Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Łotwa, Malezja, Rumunia, Serbia, Singapur).

Zaprezentowane w artykule badania miały na celu odpowiedzieć na pytania badawcze: czy i jaki związek istnieje między stratami i zyskami zasobów osobistych a wypaleniem zawodowym wśród nauczycieli oraz jakie straty i zyski zasobów stanowią istotne czynniki wypalenia zawodowego wśród nauczycieli. Wnioski z analiz pozwoliły wskazać implikacje praktyczne dla osób zarządzających placówkami oświatowymi.

### Charakterystyka badania

#### Hipotezy

Ważną kwestią dotyczącą wypalenia zawodowego jest pytanie dotyczące relacji zysków i strat osobistych z wypaleniem (Hobfoll, 2012). Wyczerpanie się zasobów może być kluczowe w wyjaśnianiu wielu problemów, w tym wypalenia zawodowego, a ich zrozumienie jest pierwszym krokiem do podjęcia kolejnych kroków w kierunku tworzenia nowych działań profilaktycznych (Heszen, 2012). Ponadto Bohdan Dudek, Jerzy Koniarek i Wiesław Szymczak (2007) wskazują na przydatność teorii COR w aspekcie rekrutacji i zdrowia pracowników. Na niewystarczającą ilość zasobów, która skutkuje niedopasowaniem jednostki i pracy (nadmierne przeciążenie) zwracają również uwagę Christina Maslach i Michael P. Leiter (2011).

Grażyna Poraj (2009) stwierdza, że zasoby mogą łagodzić objawy stresu, zwiększać odporność i ułatwiać radzenie sobie w sytuacjach trudnych.

Zgodnie z teorią COR sytuacja, w której jednostka narażona jest na stratę zasobów lub spotyka trudność z ich utrzymaniem, odczuwa stres będący z kolei jednym z predyktorów wystąpienia wypalenia. Przewiduje się, że specyficzne warunki pracy nauczycieli związane z permanentnym inwestowaniem

zasobów własnych mogą powodować trudność z ich utrzymaniem i skutkować wypaleniem.

W badaniu założono istnienie związku między zyskami zasobów osobistych a wypaleniem. Okoliczności, w których jednostka pomnaża swoje zasoby, sprzyjają dalszemu ich inwestowaniu, a im większy poziom zasobów, tym większe szanse niwelowania szkodliwych skutków działania stresorów (De Cuyper i in., 2014; Harris i in., 2013).

Powyższe obserwacje skłoniły do sformułowania dwóch hipotez głównych:

- H 1.: Istnieje związek strat i zysków zasobów osobistych z wypaleniem zawodowym.
- H 1.1.: Straty zasobów osobistych pozostają w dodatnim związku z wypaleniem zawodowym badanych nauczycieli.
- H 1.2.: Zyski w zakresie zasobów osobistych wiążą się z niższym wypaleniem zawodowym badanych nauczycieli.
- H 2.: Straty i zyski zasobów osobistych są predyktorami wypalenia zawodowego.

### Respondenci

Próbę badaną stanowiło 90 nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych z województw: warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego i pomorskiego. Wybór szkół był motywowany dostępnością – na terenie tych województw autorka prowadziła zajęcia dla nauczycieli i miała bezpośredni kontakt z potencjalnymi osobami badanymi. Z losowania wyłączono przedszkola i szkoły specjalne. W następnej kolejności w każdym z województw losowo dobrano po cztery szkoły, a w nich losowo wybrano nauczycieli. W każdej ze szkół, w zależności od wielkości (ilości zatrudnionych nauczycieli) wybrano losowo odpowiedni procent respondentów (wybrano losowo ilość arkuszy). Wiek badanych respondentów wyniósł od 25 do 58 lat. Średnia wieku w badanej grupie wyniosła 44,04 lata (SD = 9,07). Grupę badawczą

stanowiło 72,22% kobiet i 27,78% mężczyzn. Nauczyciele ze szkół podstawowych stanowili 28,90% ankietowanych, a z gimnazjów – 71,10%. Dużo większa liczba respondentów pracujących w gimnazjach wynika stąd, że szkoleniami prowadzonymi przez autorkę ta grupa nauczycieli była objęta w zdecydowanej większości

### Zmienne, wskaźniki i narzędzia

#### Wypalenie zawodowe

W badaniu przyjęto model wielowymiarowy autorstwa Christiny Maslach i Susan Jackson (1981). Wypalenie jest psychologicznym zespołem, występującym u osób pracujących w zawodach, w których wymagane są intensywne kontakty z ludźmi (m.in. opieka medyczna, szkolnictwo, psychoterapia). Jego składowymi są: wyczerpanie (*exhaustion*), depersonalizacja (*depersonalization*) i obniżone poczucie dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*).

Wyczerpanie emocjonalne to subiektywne poczucie nadmiernego obciążenia, przemęczenia, brak energii, którym często towarzyszy drażliwość i impulsywność. Depersonalizacja odnosi się do postawy przejawiającej się zwiększeniem psychologicznego dystansu, cynizmem, przyjmowaniem bezosobowej relacji, przedmiotowym traktowaniem odbiorców usług. Depersonalizacja jest formą obrony jednostki przed wchodzeniem w kolejne obciążające emocjonalnie relacje interpersonalne. Obniżone poczucie osiągnięć osobistych to niezadowolenie jednostki z własnych osiągnięć, poczucie braku kompetencji i skuteczności zawodowej.

#### Teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla – *Conservation of Resources Theory* (COR)

Teoria zachowania zasobów (COR) zaproponowana przez Stevana Hobfolla

jest drugą z wiodących obecnie teorii stresu. Prezentuje ewolucyjne podejście do tego zjawiska. W ujęciu Hobfolla ochrona zasobów oraz ich zdobywanie jest podstawowym celem aktywności człowieka. Stres jest wewnętrznym stanem wynikającym z utraty zasobów lub występuje wtedy, gdy podjęte inwestycje zasobów nie przynoszą oczekiwanego zysku. Koncepcja ta początkowo odnosiła się jedynie do silnego stresu, jednak z czasem stała się także niezmiernie istotnym zagadnieniem przy rozpatrywaniu zjawiska wypalenia zawodowego (Baaker i Demerouti, 2007; Hobfoll, 2012; Hobfoll i Freedy, 1993; Hobfoll i Shirom, 2001; Ito i Brotheridge, 2003; Neveu, 2007). W teorii zachowania zasobów szczególnie uwzględnia się różnice indywidualne i podkreśla fakt,

że ludzie są zróżnicowani pod względem zasobów i w związku z tym istnieją osobiste preferencje w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych, zatem i w aspekcie doświadczenia zespołu wypalenia zawodowego. W oryginalnej wersji COR zasoby nie zostały przypisane do określonych skal. Autor stworzył całą listę zasobów i do konkretnych badań arbitralnie dobierał zasoby. W badaniu przyjęto skale zaproponowane przez autorów polskiej adaptacji narzędzia. Do tychże skal zaliczono zasoby: hedonistyczno-witalne, wewnętrzne i duchowe, rodzinne, ekonomiczno-polityczne, władzy i prestiżu.

W modelu badawczym uwzględniono zależność między zmienną objaśniającą – straty i zyski zasobów osobistych, a zmienną objaśnianą – wypalenie zawodowe (Tabela 1).

Tabela 1

*Zmienne i wskaźniki*

Zmienna objaśniająca	Wskaźniki
Straty i zyski zasobów osobistych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Straty zasobów hedonistycznych i witalnych</li> <li>2. Straty zasobów wewnętrznych i duchowych</li> <li>3. Straty zasobów rodzinnych</li> <li>4. Straty zasobów ekonomiczno-politycznych</li> <li>5. Straty zasobów władzy i prestiżu</li> <li>6. Zyski zasobów hedonistycznych i witalnych</li> <li>7. Zyski zasobów wewnętrznych i duchowych</li> <li>8. Zyski zasobów rodzinnych</li> <li>9. Zyski zasobów ekonomiczno-politycznych</li> <li>10. Zyski zasobów władzy i prestiżu</li> </ol>
Zmienna objaśniana	Wskaźniki
Wypalenie zawodowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyczerpanie emocjonalne</li> <li>2. Depersonalizacja</li> <li>3. Poczucie osiągnięć osobistych</li> </ol>

### Narzędzia

W badaniu wykorzystano dwa narzędzia badawcze:

- *Maslach burnout inventory* (MBI-ES) autorstwa C. Maslach, S. Jackson i R. Schwab

w polskiej adaptacji Tomasza Pasikowskiego (2000);

- Kwestionariusz Samooceny Zysków i Strat (na podstawie teorii zasobów Stevana E. Hobfolla). Wersja eksperymentalna –

B. Dudek, J. Koniarek, E. Gruszczyńska (Dudek, Koniarek i Gruszczyńska, 2006).

MBI-ES jest jedną z wersji kwestionariusza MBI; to samoopisowy kwestionariusz przeznaczony dla grupy nauczycieli zawierający 22 stwierdzenia dotyczące odczuć.

Ocenia trzy wymiary wypalenia: dziewięć stwierdzeń odnosi się do emocjonalnego wyczerpania, pięć do depersonalizacji, a osiem do poczucia osiągnięć osobistych. Odpowiedzi udziela się na siedmiopunktowej skali częstości występowania danego odczucia – od *nigdy do codziennie*. Im wyższy wynik w skali wyczerpania i depersonalizacji, tym większe nasilenie cech; im wyższy w skali poczucia dokonań – tym większa satysfakcja z wykonywanej pracy. Instrukcja interpretacji wyników została zamieszczona w Tabeli 2.

Kwestionariusz Samooceny Zysków i Strat – część pierwsza kwestionariusza (A) składa się z listy 40 zasobów i instrukcji. Respondenci w odniesieniu do każdej pozycji korzystając z 5-punktowej skali (opisany każdy punkt: od 1 – *nieważne* do 5 – *bardzo ważne*) ocenili,

na ile to, co opisano w danej pozycji, jest dla nich ważne. W części B kwestionariusza badany ocenia na 5-punktowej skali w odniesieniu do każdej z 40 pozycji, czy i w jakim stopniu w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaszły zmiany na gorsze (strata) lub na lepsze (zysk). W przypadku braku zmian oznaczał tą sytuację w kolumnie „Brak zmian”. Kwestionariusz składa się z trzech skal:

- Skala Ważności – umożliwia badanej osobie wskazanie, jak ważny jest dla niej dany zasób;
- Skala Strat – pozwala wskazać te zasoby, w których w określonym czasie nastąpiło pogorszenie (strata) i oszacować poziom straty;
- Skala Zysków – pozwala wskazać te zasoby, w których w określonym czasie nastąpiła poprawa (zysk) i oszacować poziom zysku.

Skale pozwalają przypisać badanej osobie dwa wyniki. Pierwszy, zwany wielkością straty danej osoby, to suma iloczynów: ważność zasobu x strata. Drugi wynik, zwany wielkością zysków, to suma iloczynów: ważność zasobu x zysk.

Tabela 2

Kryteria interpretacji wyników – wypalenie zawodowe

Skala Interpretacja	Wyczerpanie (liczba punktów)	Depersonalizacja (liczba punktów)	Poczucie osiągnięć (liczba punktów)
Wynik wysoki	< 27	< 14	< 37
Wynik przeciętny	17–26	9–13	31–36
Wynik niski	0–16	0–8	0–30

Źródło: Maslach i in. (2014).

**Wyniki**

Do analizy wyników stosowano pakiet statystyczny SPSS (wersja 20). Analizę danych rozpoczęto od sporządzenia opisu podstawowych właściwości zmiennych. Zarówno w odniesieniu do wypalenia

zawodowego, jak i strat oraz zysków zasobów testy zgodności z rozkładem normalnym badanych zmiennych wykazały, że rozkłady odbiegają od tego wzorca, co wpłynęło na konieczność zastosowania analiz nieparametrycznych (Tabela 3.).

Tabela 3

*Statystyki opisowe wypalenia zawodowego i strat oraz zysków zasobów osobistych (N = 90)*

Zmienne	X	SD	Skośność	Kurtoza	W <sup>(a)</sup>	P
<b>Wypalenie zawodowe</b>						
Wyczerpanie	13,62	8,92	0,95	0,48	0,03	< 0,01
Depersonalizacja	2,54	3,34	2,11	6,20	0,76	< 0,01
Poczucie osiągnięć osobistych	34,76	8,07	-0,79	0,21	0,94	< 0,01
<b>Straty i zyski zasobów osobistych</b>						
Straty zasobów hedonistycznych i witalnych	20,44	33,50	2,62	7,67	0,65	< 0,01
Straty zasobów wewnętrznych i duchowych	7,28	14,84	2,42	5,33	0,57	< 0,01
Straty zasobów rodzinnych	15,00	28,98	3,44	13,71	0,56	< 0,01
Straty zasobów ekonomiczno-politycznych	21,82	27,74	1,47	1,80	0,79	< 0,01
Straty zasobów władzy i prestiżu	2,55	7,47	3,95	17,50	0,40	< 0,01
Zyski zasobów hedonistycznych i witalnych	68,00	52,06	0,92	0,74	0,93	< 0,01
Zyski zasobów wewnętrznych i duchowych	31,00	30,01	1,19	0,93	0,88	< 0,01
Zyski zasobów rodzinnych	66,53	51,82	0,51	-0,64	0,94	< 0,01



Zyski zasobów ekonomiczno-politycznych	31,00	34,24	1,42	1,39	0,82	< 0,01
Zyski zasobów władzy i prestiżu	11,95	19,17	2,97	10,65	0,63	< 0,01

(a) Wynik testu Shapiro–Wilka.

(b)  $p < 0,05$  rozkład różni się istotnie od normalnego.

Następnie wykorzystano współczynnik korelacji  $R$  Spearmana i regresję liniową, z wykorzystaniem do wyboru zmiennych niezależnych metody krokowej (Tabela 4.). W wyniku tych analiz ustalono, że straty zasobów hedonistycznych i witalnych ( $R = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ) oraz zasobów władzy i prestiżu ( $R = 0,33$ ;  $p < 0,01$ )

pozostają w dodatniej zależności z wyczerpaniem. Zyski zasobów hedonistycznych i witalnych ujemnie korelują z wyczerpaniem ( $R = -0,22$ ;  $p < 0,05$ ), a dodatkowo z poczuciem osiągnięć osobistych ( $R = 0,25$ ;  $p < 0,05$ ). Pozostałe kategorie zysków zasobów okazały się nie mieć związku z wypaleniem.

Tabela 4

Straty i zyski zasobów a wypalenie zawodowe<sup>(a)</sup>

Straty i zyski zasobów	Skala wypalenia		
	Wyczerpanie	Depersonalizacja	Poczucie osiągnięć osobistych
Straty zasobów hedonistycznych i witalnych	0,23*	0,03	-0,10
Straty zasobów wewnętrznych i duchowych	0,17	0,01	-0,05
Straty zasobów rodzinnych	-0,03	-0,02	0,04
Straty zasobów ekonomiczno-politycznych	0,16	-0,01	0,00
Straty zasobów władzy i prestiżu	0,33**	0,00	0,02
Zyski zasobów hedonistycznych i witalnych	-0,22*	-0,15	0,25*
Zyski zasobów wewnętrznych i duchowych	-0,07	-0,13	0,12
Zyski zasobów rodzinnych	-0,09	-0,07	0,10
Zyski zasobów ekonomiczno-politycznych	0,00	-0,06	0,06
Zyski zasobów władzy i prestiżu	0,03	0,03	-0,03

(a) Wartości współczynnika  $R$  Spearmana.

(b) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ;  $N = 90$ .

Bardziej szczegółowa analiza pozwoliła określić poszczególne straty i zyski zasobów w ramach skorelowanych z wypaleniem zasobów. Jak wynika z Tabeli 5., z wyczerpaniem w dodatniej zależności pozostają straty możliwości atrakcyjnego spędzania czasu wolnego ( $R = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ), straty wysokiej pozycji społecznej ( $R = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ), straty posiadania władzy ( $R = 0,26$ ;  $p < 0,05$ ), straty szansy awansu w pracy ( $R = 0,26$ ;  $p < 0,05$ ), straty posiadania wpływowych znajomych ( $R = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ) oraz straty osiągnięcia zamierzonych celów w pracy

zawodowej ( $R = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ). Z kolei wśród zysków zasobów z wyczerpaniem ujemnie koreluje zdrowie najbliższych ( $R = -0,25$ ;  $p < 0,05$ ), a także możliwość atrakcyjnego spędzania czasu wolnego ( $R = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) oraz możliwość realizacji zainteresowań, hobby ( $R = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ). Z poczuciem osiągnięć osobistych w dodatniej relacji są zyski poczucia rozwoju osobistego ( $R = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ), zyski posiadania energii życiowej tzw. napędu ( $R = 0,32$ ;  $p < 0,01$ ) i zyski możliwości uczenia się nowych rzeczy ( $R = 0,32$ ;  $p < 0,01$ ).

Tabela 5

Poszczególne straty i zyski zasobów a wypalenie zawodowe<sup>(a)</sup> (podano istotne)

Zasób	Skala wypalenia	Wyczerpanie	Poczucie osiągnięć osobistych
<b>Straty</b>			
Możliwość atrakcyjnego spędzania czasu wolnego (H)		0,27**	
Wysoka pozycja społeczna (W)		0,24*	
Posiadanie władzy (W)		0,26*	
Szansa awansu w pracy (W)		0,26*	
Posiadanie wpływowych znajomych (W)		0,23*	
Osiągnięcie zamierzonych celów w pracy zawodowej (H)		0,28**	
<b>Zyski</b>			
Możliwość atrakcyjnego spędzania czasu wolnego (H)		-0,27**	
Poczucie rozwoju osobistego (H)			0,29**
Możliwość realizacji zainteresowań, hobby (H)		-0,27**	
Posiadanie energii życiowej, tzw. napędu (H)			0,32**
Możliwość uczenia się nowych rzeczy (H)			0,32**
Zdrowie najbliższych (R)		-0,25*	

<sup>(a)</sup> Wartości współczynnika  $R$  Spearmana.

<sup>(b)</sup> \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ;  $N = 90$ .

<sup>(c)</sup> (H) – zasoby hedonistyczne i witalne; (R) – zasoby rodzinne; (W) – zasoby władzy i prestiżu.

Na podstawie uzyskanych wyników otrzymano częściowe potwierdzenie hipotezy pierwszej. Nie potwierdzono związku żadnych strat i zysków zasobów z depersonalizacją. Nie ujawniono również zależności strat zasobów z poczuciem osiągnięć ani zysków zasobów wewnętrznych i duchowych, rodzinnych, ekonomiczno-politycznych oraz władzy i prestiżu z tą składową wypalenia. Związek strat zasobów wewnętrznych i duchowych, rodzinnych, ekonomiczno-politycznych, a także zysków zasobów wewnętrznych

i duchowych, rodzinnych, ekonomiczno-politycznych oraz władzy i prestiżu również nie został ujawniony. Wykazano natomiast, że nauczyciele, którzy doświadczyli strat zasobów hedonistycznych i witalnych, jak również władzy i prestiżu są bardziej wyczerpani. Natomiast ci z badanych, którzy zyskali zasoby hedonistyczne i witalne, są mniej wyczerpani i mają większe poczucie osiągnięć osobistych. Respondenci, którzy doświadczyli zysków zasobów rodzinnych, również czują się mniej wyczerpani.

Tabela 6

*Współczynniki regresji zmiennej (beta) wypalenie zawodowe i straty oraz zyski zasobów osobistych (podano istotne)*

Zmienne objaśniające	Wyczerpanie	Poczucie osiągnięć osobistych
Straty zasobów hedonistycznych i witalnych	0,23*	
Straty zasobów władzy i prestiżu	0,31*	
Zyski zasobów hedonistycznych i witalnych	-0,34*	0,25*
Zyski zasobów rodzinnych	-0,26*	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

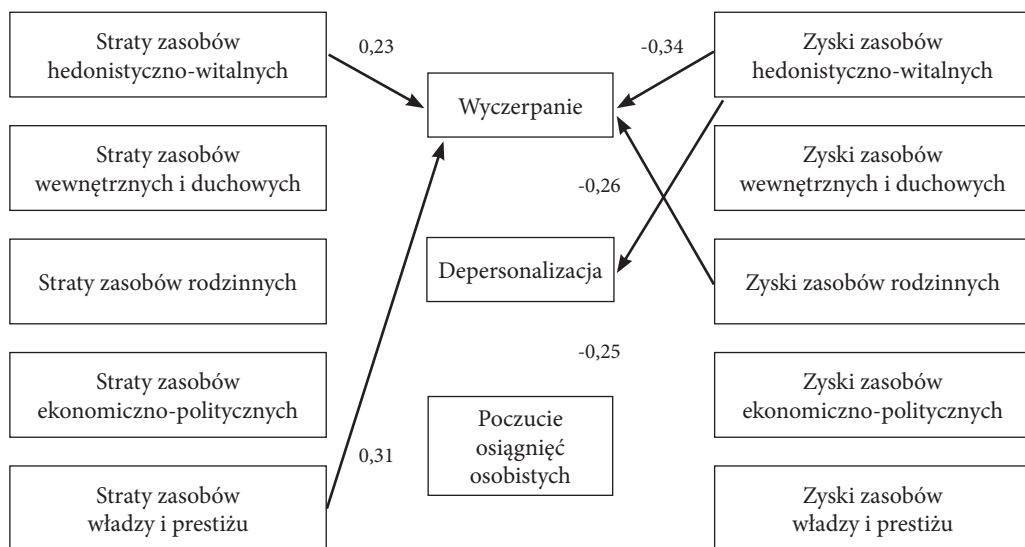
Regresja liniowa pozwoliła stwierdzić, że model z dwoma predyktorami (straty zasobów hedonistycznych i witalnych oraz straty zasobów władzy i prestiżu) wyjaśnia 5,3% wariacji zmiennej wyczerpanie ( $R^2 = 0,053$ ). Model z dwoma predyktorami (zyski zasobów hedonistycznych i witalnych oraz zyski zasobów rodzinnych) wyjaśnia 7,8% wariacji zmiennej wyczerpanie ( $R^2 = 0,078$ ). Model z jednym predyktorem (zyski zasobów hedonistycznych i witalnych) wyjaśnia 5,2% zmiennej poczucie osiągnięć osobistych ( $R^2 = 0,052$ ).

Model regresji liniowej dla wypalenia zawodowego (wyczerpania, depersonalizacji

i poczucia osiągnięć osobistych) pokazał, że zyski zasobów hedonistycznych i witalnych wchodzi do modeli regresji dwóch składowych wypalenia (wyczerpania i poczucia osiągnięć osobistych). Straty zasobów hedonistycznych i witalnych oraz straty zasobów władzy i prestiżu charakteryzują tylko jeden obszar – wyczerpanie, podobnie jak zyski zasobów rodzinnych (Tabela 6.). Straty zasobów wewnętrznych i duchowych, rodzinnych, ekonomiczno-politycznych oraz zyski zasobów wewnętrznych i duchowych, ekonomiczno-politycznych, a także władzy i prestiżu nie weszły do żadnego modelu regresji.

Wyczerpanie jest najsilniej wyjaśniane przez zyski zasobów hedonistycznych i witalnych, następnie straty zasobów władzy i prestiżu, dalej zyski zasobów rodzinnych i stratę zasobów hedonistycznych i witalnych. Poczucie osiągnięć osobistych jest

determinowane przez jedną zmienną objaśniającą – zyski zasobów hedonistycznych i witalnych. Depersonalizacja to zmienna, której nie objaśniają żadne ze strat i zysków zasobów (Rysunek 2.).



Rysunek 2. Predyktory wypalenia zawodowego.

Analiza regresji jedynie częściowo potwierdziła drugą hipotezę. Okazało się, że zyski zasobów hedonistycznych i witalnych są predyktorem dwóch składowych wypalenia, natomiast zyski zasobów rodzinnych objaśniają jedynie wyczerpanie. Straty zasobów hedonistycznych i witalnych oraz władzy i prestiżu są predyktorami jednej składowej wypalenia – wyczerpania.

### Dyskusja

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wykazały związek oraz predykcję niektórych strat i zysków zasobów osobistych i zmiennej objaśnianej – wypalenia zawodowego i częściowo potwierdziły postawione hipotezy. Wykazano relację strat zasobów hedonistycznych i witalnych oraz władzy i prestiżu z wyczerpaniem, jak

również zysków zasobów hedonistycznych i witalnych z wyczerpaniem i poczuciem osiągnięć, a także zysków zasobów rodzinnych z wyczerpaniem. Nie potwierdzono natomiast związku strat i zysków zasobów z depersonalizacją oraz strat i zysków zasobów wewnętrznych i duchowych, ekonomiczno-politycznych z wypaleniem. Ujawniono też, że zasoby hedonistyczne i witalne są najistotniejszym predyktorem wypalenia zawodowego. Należy mieć na uwadze, że uzyskane wyniki są reprezentatywne głównie dla nauczycieli gimnazjów, którzy stanowili ponad 70% respondentów.

Relacje strat i zysków zasobów z wypaleniem zawodowym przedstawiono w Tabeli 7. Straty zasobów hedonistycznych i witalnych dodatkowo korelują z wyczerpaniem. Brak możliwości atrakcyjnego spędzania

czasu wolnego czy nieosiągnięcie zamierzonych celów w pracy zawodowej jest ściśle związane z odczuwaniem wyczerpania. Z kolei zyski tej grupy zasobów, w tym możliwość atrakcyjnego spędzania czasu wolnego, poczucie rozwoju osobistego,

możliwość realizacji zainteresowań, hobby, posiadanie energii życiowej, tzw. napędu, możliwość uczenia się nowych rzeczy są w ujemnej relacji z wyczerpaniem i dodatkowo z poczuciem osiągnięć osobistych.

Tabela 7

*Relacje strat i zysków zasobów z wypaleniem zawodowym*

Straty zasobów hedonistycznych i witalnych	↑↑	Wyczerpanie	↑↑		
Straty zasobów władzy i prestiżu	↑↑	Wyczerpanie	↑↑		
Zyski zasobów rodzinnych	↑↑	Wyczerpanie	↓↓		
Straty zasobów hedonistycznych i witalnych	↑↑	Wyczerpanie	↓↓	Poczucie osiągnięć osobistych	↑↑

↑↑ – większe nasilenie

↓↓ – mniejsze nasilenie

Nawiązując do modelu przyjętego w pracy (*JD-R*) wysokie wymagania w pracy powinny być rekompensowane przez odpowiednie zasoby, w tym przypadku atrakcyjne spędzanie czasu wolnego. Przy wysokich wymaganiach w pracy, na jakie wskazali nauczyciele w badaniach TALIS 2013 oraz Pyżalskiego (2010) – przeciążenie obowiązkami, przeładowane plany i programy nauczania – konieczne jest uzupełnianie zasobów, ale przy braku możliwości atrakcyjnego spędzania wolnych chwil taka regeneracja jest utrudniona. Perski (2004) podkreśla, że to głównie brak możliwości w miarę szybkiego odnawiania zasobów prowadzi do wyczerpania. Problematiczny obszar – wspólny w badaniach TALIS 2013, Pyżalskiego (2010) oraz raporcie OECD (2017) – to niskie pensje polskich nauczycieli. Przy małych zarobkach interesujące spędzanie czasu wolnego staje się często niemożliwe przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, niejednokrotnie nauczyciele pracują w kilku szkołach, aby trochę wspomóc swój budżet – wówczas mają zdecydowanie mało czasu wolnego. Po drugie, jeśli pracują

w jednej szkole i mogą wygospodarować chwile na odpoczynek, to niskie uposażenie niejednokrotnie nie pozwala na ich ciekawe spędzenie.

Gdy nauczyciel może atrakcyjnie spędzić czas wolny, realizować swoje zainteresowania, hobby, odnawia swoje zasoby i czuje się mniej wyczerpany. Zasoby te są pewną formą nagrody, czymś wyjątkowo przyjemnym dla jednostki, mogą pobudzać, a nawet są traktowane jako nagroda za włożony wysiłek. Pomagają przede wszystkim w usunięciu zmęczenia i nabraniu sił, stąd naturalnie spada wyczerpanie. Według Hobfolla zyski generują zyski, zatem nauczyciel, który ma możliwość realizowania hobby, ma tzw. napęd, czyli energię życiową, może inwestować kolejne swoje zasoby w aktywność zawodową i nie odczuje nadmiernego obciążenia (wyczerpania). Gdy nie czuje się wyeksploatowany, inwestuje dalej, co przynosi efekty i przyczynia się w konsekwencji do większego poczucia osiągnięć. Rozpatrując te zależności w odniesieniu do teorii *JD-R*, wzbogacenie się o zasoby pracy (tu indywidualne)

będzie moderowało zależności wymagania – dobre samopoczucie.

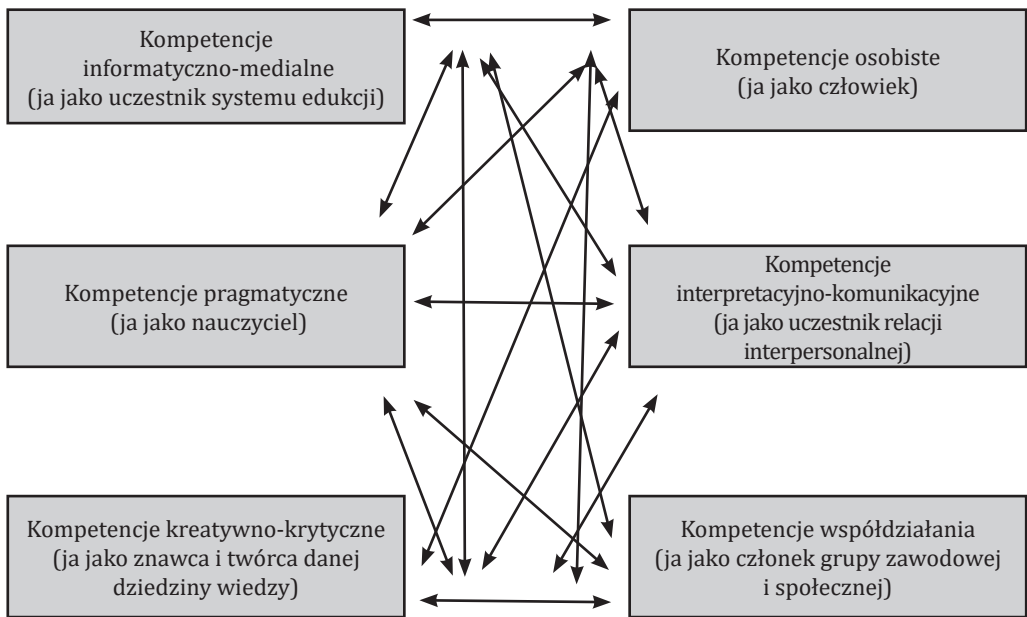
Realizacja celów wymaga określonych nakładów, inwestycji zasobów. W związku z tym ich nieosiągnięcie może nieść za sobą swojego rodzaju rozczarowanie i wyczerpanie. Według Hobfolla (2006) wypalenie jest konsekwencją spostrzegania, że inwestowanie własnych zasobów nie przynosi spodziewanych efektów. W roli nauczyciela wymagania zawodowe wymuszają wykorzystywanie wielu złożonych umiejętności i dużego nakładu zasobów, co jest niezbędne do osiągnięcia celów w pracy (efektów kształcenia, wychowania). Niestety, często niezależnie od wkładanego wysiłku ciężko o dobre efekty, np. gdy do klasy trafia skład mniej zdolnych uczniów, czyli nie udaje się osiągnąć celu mimo inwestowania wielu zasobów. Z kolei w przypadku wychowania pojawia się niezwykle trudność związana z mierzaniem jego efektów oraz ich odroczeniem w czasie. Gdy jednostka otrzymuje odpowiednią nagrodę (osiąga cel), jest w stanie dalej inwestować swoje zasoby. Badania nauczycieli w Niemczech (Kretschmann, 2004) wykazały, że obciążenie pracą może być przez nich akceptowane, pod warunkiem, że odczuwają skuteczność swoich działań. Poczucie, że wysiłki się opłacają sprawia, że nadmiar obowiązków nie jest przeszkodą w dalszych działaniach. Ważna tu także jest rola informacji zwrotnej. Jak pisze Malinowska (2015), regularna ocena pracy nauczycieli stanowi bardzo ważny element w zawodowym funkcjonowaniu. Niestety z badań TALIS 2013 wynika, iż „niespełna połowa nauczycieli w Polsce otrzymuje informacje zwrotne o swojej pracy od współpracowników. Wzajemne udzielanie sobie informacji zwrotnych dotyczących pracy przez nauczycieli nie jest więc w polskich szkołach powszechne...” (Malinowska, 2015, s. 51). Poza tym nauczyciele coraz częściej podkreślają spadek frekwencji na zebraniach z rodzicami (najprawdopodobniej

e-dzienniki zmniejszyły częstotliwość wizyt rodziców w szkołach), gdzie również mogliby otrzymać informacje zwrotne na temat swojej pracy. Zaś koncentrowanie się przez wiele szkół na wynikach testów, egzaminów, itp. może budować u nauczycieli poczucie niespełniania celów i słabej skuteczności działań. W konsekwencji inwestowanie dużej ilości zasobów i jednoczesny brak stosownej nagrody prowadzi do wyczerpania.

Poczucie rozwoju osobistego, możliwość uczenia się nowych rzeczy i posiadanie energii życiowej wiąże się z tym, że nauczyciel ma więcej zasobów do inwestowania, nie musi skupiać się jedynie na ich ochronie. Przekłada się to na większe zaangażowanie w pracę, a ostatecznie na wyższe poczucie osiągnięć osobistych. Zaspokojenie potrzeb związanych z samorozwojem ma liczne konsekwencje dla motywacji i produktywności pracownika (Kasprzak, 2013). Na przykład nauczyciel, który ma szansę pogłębiać swoją wiedzę na studiach podyplomowych czy szkoleniach z radzenia sobie z niewłaściwymi zachowaniami uczniów najprawdopodobniej mniej zasobów będzie musiał użyć, by skutecznie rozwiązać trudną sytuację wychowawczą, czyli według modelu JD-R przy wysokich wymaganiach będzie miał więcej zasobów osobistych, by funkcjonować efektywnie w roli zawodowej: „dostrzega się pozytywny związek między doksztalaniem się dydaktyków a osiągnięciami edukacyjnymi uczniów, szkół” (Piwowski, 2016, s. 29). „Rozwój zawodowy, na który poświęca się znaczącą liczbę godzin(...) pozytywnie wpływa na rezultaty osiągane przez uczniów (Yoon, Duncan, Lee, Scarloss i Shapley, 2007)” (Piwowski, 2015, s. 29). Poza tym podczas udziału w różnego rodzaju szkoleniach nauczyciele mają możliwość otwartego dyskusowania o problemach, trudnościach dydaktycznych i wychowawczych, wymiany doświadczeń, a co za tym idzie lepszej skuteczności w codziennej pracy. Jak pisze Przewłocka (2015), to właśnie tego typu działania

pomagają chronić nauczyciela przed wypaleniem zawodowym. Z badań TALIS 2013 wynika, że polscy nauczyciele rzadziej niż nauczyciele z innych krajów otwarcie rozmawiają o trudnościach. To dzięki możliwości uczenia się na studiach podyplomowych, kursach, szkoleniach nauczyciel może się rozwijać, pomnażać zasoby, co w konsekwencji przekłada się na większą skuteczność, czyli wyższe poczucie osiągnięć osobistych. Poza wiedzą o sobie samym, pedeutologia określa obszary kompetencji zawodowych (Rysunek 3.), które właśnie poprzez rozwój

i doksztalcenie nauczyciele rozwijają. Warto podkreślić, że w badaniu TALIS 2013 polski nauczyciel ujawnił się jako dobrze wykształcony i merytorycznie przygotowany do pracy, jednak mający deficyty w zakresie kompetencji miękkich (zarządzanie klasą, komunikacja z uczniami). Z tego samego badania wiadomo również, że niemal wszyscy polscy nauczyciele uczestniczą w różnych formach doskonalenia zawodowego, jednak głównie w zakresie nauczanego przedmiotu i kompetencji pedagogicznych, które w ich ocenie nie do końca są zgodne z ich potrzebami.



Rysunek 3. Obszary kompetencji zawodowych nauczyciela (za: Szempruch, 2013, s. 104).

Straty zasobów pozycji społecznej i władzy dodatkowo związane są z wyczerpaniem. W badaniach TALIS 2013 nauczyciele jako jeden z podstawowych problemów wskazali niską pensję, niski prestiż zawodu i niski autorytet, czyli odczuwają straty w zasobach pozycji społecznej i władzy. Nauczyciel, który zarabia mniej niż osoby z wyższym wykształceniem pracujące w innych branżach, nie może postrzegać swojego zawodu jako prestiżowego. Jego praca podobnie jest

odbierana przez większość społeczeństwa. W odniesieniu do modelu JD-R pozycja społeczna i władza są rodzajami zasobów, które przy wysokich wymaganiach stawianych w danej profesji mogą chronić pracownika przed wypaleniem. Gdy je utraci, może czuć się wyczerpany. W nawiązaniu do teorii Hobfolla status społeczny należy do zasobów trzeciego rzędu, które umożliwiają dostęp do zasobów wtórnych (np. przynależności do określonej grupy), a te

z kolei pomagają zdobywać zasoby pierwotne (związane z egzystencją). W związku z tym straty zasobów z kategorii pozycji społecznej i władzy jednostka może odczuwać niezwykle dotkliwie i na różnych płaszczyznach. Poza tym tego typu straty odbierane są przede wszystkim jako porażka osobista. Może ona generować więcej emocji negatywnych niż inna strata, a zgodnie z teorią budowania i poszerzania zasobów, do ich odbudowy potrzebna jest przewaga stanów pozytywnych i to w stosunku 3:1 (Fredrickson i Losada, 2005).

W sytuacji, gdy doświadczamy zysku w kwestiach zdrowia najbliższych, wyczerpanie spada. Po pierwsze nie musimy inwestować tak wielu zasobów do radzenia sobie z zagrożeniem. Często też przy poprawie zdrowia najbliższych zyskujemy więcej czasu dla siebie (mniej obowiązków związanych z opieką) oraz obniża się nasz poziom stresu, co sprzyja odnawianiu zasobów, a więc i redukcji wyczerpania. Dodatkowo zyski zdrowia najbliższych wywołują u nas emocje pozytywne, a odnawianie zasobów jest właśnie związane z ich doświadczaniem (Strelau, 2007, za: Carver i Scheier, 1981, 1982, 1985). Zatem nauczyciel, który pomnożył swoje zyski w kwestii zdrowia najbliższych, ma więcej czasu na angażowanie się w pracę zawodową, łatwiej i chętniej odnawia swoje zasoby, przez co czuje się mniej wyczerpany.

### Implikacje praktyczne

Przedstawione wyniki mogą okazać się użyteczne przede wszystkim w obszarze działań prewencyjnych. Potwierdzono część wyników dotychczasowych badań dotyczących związku wypalenia z konkretnymi stratami i zyskami zasobów osobistych. Zatem w ramach profilaktyki wypalenia można wykorzystać uzyskane wyniki i łatwiej podejmować odpowiednie czynności zapobiegawcze, a także naprawcze. Wyniki analizy regresji są bardzo istotne

w określeniu konfiguracji strat i zysków zasobów osobistych, które predysponują do wypalenia zawodowego. Nauczyciel, który doświadczył strat zasobów hedonistycznych i witalnych oraz władzy i prestiżu, będzie szczególnie podatny na odczuwanie wyczerpania i właśnie na odbudowywaniu tych zasobów powinny być skupione działania prewencyjne. Nauczyciel, który miał okazję pomnożyć zasoby hedonistyczne i witalne, będzie czuł się nie tylko mniej wyczerpany, ale będzie miał wyższe poczucie osiągnięć.

Zgodnie z tym, co rekomendowała Helena Sęk (2009a), w zapobieganiu wypaleniu należy wykorzystać dwie strategie. Pierwsze mają na celu obniżenie czynników ryzyka (tu: ograniczenie ponoszonych przez nauczycieli strat zasobów osobistych: możliwości atrakcyjnego spędzania czasu wolnego, pozycji społecznej i posiadania władzy, osiągania zamierzonych celów w pracy zawodowej). Kolejne działania powinny zmierzać w kierunku wzmacniania zasobów osobistych nauczycieli (możliwości atrakcyjnego spędzania czasu wolnego, poczucia rozwoju osobistego, możliwości realizacji zainteresowań, hobby, posiadania energii życiowej, tzw. napędu, możliwości uczenia się nowych rzeczy). Wynikające z powyższych implikacje będą dotyczyły trzech obszarów działań (Rysunek 4.).

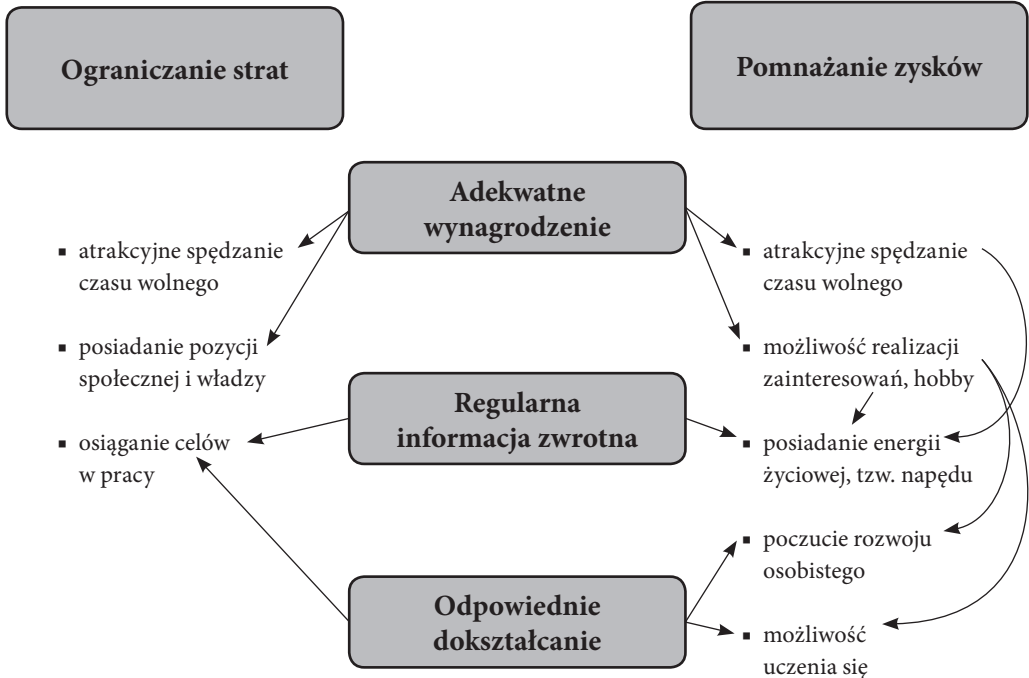
Podsumowując powyższe analizy, należałoby:

- zapewnić nauczycielom taki poziom wynagrodzenia, który pozwoli na atrakcyjne spędzanie czasu wolnego, możliwość realizacji zainteresowań, hobby, tak aby mogli ciągle uzupełniać swoje zasoby osobiste, w które z racji wymagań zawodu muszą permanentnie inwestować;
- zapewnić nauczycielom taki poziom wynagrodzenia, które będzie stawiać nauczyciela na odpowiedniej pozycji społecznej;
- wzmocnić kompetencje dyrektorów w zakresie przywództwa edukacyjnego, w tym udzielania nauczycielom regularnej informacji zwrotnej na temat ich pracy;



- wprowadzić system regularnego udzielania informacji zwrotnej nauczycielom przez rodziców i uczniów, powszechniej stosować ocenianie kształtujące, rozpowszechnić nieformalne sposoby oceny pracy nauczycieli;
- dostosowywać system rozwoju zawodowe-

- go do faktycznych indywidualnych potrzeb nauczycieli i szkół;
- łączyć proponowane rekomendacje z systemowymi zmianami w zakresie kształcenia nauczycieli, gdzie już kandydaci do zawodu będą wyposażani w odpowiednie kompetencje miękkie.



Rysunek 4. Obszary działań prewencyjnych wypalenia zawodowego nauczycieli.

W przyszłości warto zwiększyć liczbę badanych. Należałoby wówczas uwzględnić nauczycieli ze wszystkich typów szkół, a następnie opracować dla nich programy profilaktyczne. Powinny się w nich znaleźć takie działania, które pomogą pomnażać nauczycielom zyski i w miarę możliwości ograniczą straty zasobów osobistych, które okazały się być w relacji z wypaleniem. Wyniki mogą być również przydatne przy tworzeniu programów kształcenia nauczycieli, które powinny uwzględniać, poza podnoszeniem poziomu kompetencji przedmiotowych, większy rozwój kompetencji psychopedagogicznych i osobistych.

Już w 2008 r. Christopher Day na podstawie doświadczeń doskonalenia zawodowego nauczycieli z dwudziestu krajów Europy i Stanów Zjednoczonych, wskazywał na zagrożenie wynikające z tego, że doskonalenie zawodowe nauczycieli może rozwijać bardziej instrumentalne właściwości nauczyciela, a nie jego osobowość.

### Ograniczenia

Niniejsze opracowanie ma pewne ograniczenia, które mogą dostarczać wskazówek do prowadzenia przyszłych badań. Są one związane przede wszystkim z metodologicznymi

aspektami przeprowadzonych analiz. Istotnym ograniczeniem był dobór próby. Ze względu na możliwość dostępu do respondentów, zgody uczestników oraz koszty badania (szczególnie na terenie Anglii) w projekcie wzięło udział 90 nauczycieli. W związku z tym wyniki i wnioski należałoby traktować jedynie jako wstępne, tymczasowe, jedynie sygnalizujące i wymagające dalszego sprawdzenia. Respondentami były osoby mające co najmniej 25 lat. Młody wiek może fałszować uzyskane rezultaty. W przyszłości warto by usunąć z grupy badanych osoby, które dopiero rozpoczęły pracę w szkole. Warto również uwzględnić nauczycieli uczących w innych typach szkół. Dodatkowo należałoby uwzględnić zatrudnionych w szkołach niepublicznych, bowiem najczęściej są zatrudniani na innych zasadach niż w szkołach publicznych. Ponadto w placówkach niepublicznych nauczyciele pracują w nieco innych warunkach – inna jest liczba uczniów w klasach, czy oczekiwania wobec nauczycieli.

Niewątpliwie warty zauważenia jest nierównomierny rozkład próby badawczej ze względu na płeć. Nauczyciele to zawód zdominowany przede wszystkim przez kobiety, dlatego odnoszenie wyników badania na populację mężczyzn należałoby traktować z dużą rezerwą.

Następna słabość wynika z charakteru zastosowanych narzędzi – kwestionariuszy samoopisowych, które wymuszają udzielenie odpowiedzi wprost na zadane pytanie. Ankietowany odwołuje się do dostępnych w świadomości skryptów lub schematów, co może powodować wyciąganie fałszywych wniosków.

Wyniki analiz opierają się na modelach korelacyjnych. Umożliwiły one wykrycie istotnych korelacji i ich kierunków między zmiennymi objaśniającymi a zmienną objaśnianą. Jednak schemat korelacyjny uniemożliwia wnioskowanie przyczynowo-skutkowe, co jest pewnym ograniczeniem dla poznania

przyczyn powstawania wypalenia zawodowego. W przyszłości cenne by było przeprowadzenie badania, które wskazywałoby na strukturę zależności przyczynowych i wpływ określonych zmiennych na powstawanie wypalenia zawodowego.

## Literatura

- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), s. 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. i Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Burke, R. J. i Richardsen, A. M. (2000). Psychological burnout in organizations: Research and intervention. W: R. T. Golembiewski (red.). *Handbook of organizational behavior* (s. 327–368). New York: Marcel Dekker.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. i O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chang, M. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193–218.
- Day, Ch. (2008). *Od teorii do praktyki. Rozwój zawodowy nauczyciela*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- De Cuyper, N., Schreurs, B., Vander Elst, T., Baillien, E. i De Witte, H. (2014). Exemplification and Perceived Job Insecurity: Associations With Self-Rated Performance and Emotional Exhaustion. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 1–10.
- Dudek, B., Gruszczynska i E., Koniarek, J. (2006). Teoria zachowania zasobów S. Hobfolla – zagadnienia teoretyczne i metodologiczne oraz adaptacja kwestionariusza *cor-evaluation*. W: H. Sęk i T. Pasikowski (red.). *Psychologia zdrowia: teoria, metodologia i empiria* (s. 51–60). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Dudek, B., Koniarek, J. i Szymczak, W. (2007). Stres związany z pracą a teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla. *Medycyna Pracy*, 58(4), 318–325.

- Fredrikson, B.L. i Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.
- Harris, K., Lambert, A. i Harris, R. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job outcomes for technology and users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1686–1695.
- Heszen, I. (2012). Paradygmat stresu i radzenia sobie Lazarusa i Hobfolla – podejścia badawcze przeciwstawne czy komplementarne? W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.). *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla. Polskie doświadczenia* (s. 51–65). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hobfoll, S. E. (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hobfoll, S. E. (2012). Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności. W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.). *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia* (s. 17–50). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hobfoll, S. E. i Freedy, J. (1993). Conservation of Resources: A general stress theory applied to burnout. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (s. 115–133). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. i Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. W: R. T. Golebiewski (red.), *Handbook of organizational behavior*, (s. 57–80). New York, NY: Dekker.
- Ito, J. K. i Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509.
- Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Kirenko, J. i Zubrzycka-Maciąg, T. (2011). *Współczesny nauczyciel. Studium wypalenia zawodowego*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kretschmann, R. (2004). *Stres w zawodzie nauczyciela*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Malinowska, K. (2015). Informacja zwrotna oraz formalna ocena pracy nauczycieli. W: K. Hernik (red.). *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Ucznienia się TALIS 2013* (s. 45–58). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Maslach, C. i Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 81(2), 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S., Leiter, M., Schaufeli, W. i Schwab, R. (2014). *Maslach Burnout Inventory Instruments and Scoring Guides. Forms: General, Human Services, & Educators*. Menlo Park: Mind Garden.
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Warszawa: PWN.
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (2015). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 21–42.
- OECD (2017). *Education at a Glance 2017*. Pobrano z [https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017\\_eag-2017-en#.WhDzahiZP-Y#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#.WhDzahiZP-Y#page1)
- Pasikowski, T. (2009). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory. W: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie* (s. 135–149) Warszawa: PWN.
- Park, H. I., O'Rourke, E. i O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384–405.
- Perski, A. (2004). *Poradnik na czas przełomu. O stresie, wypaleniu oraz drogach powrotu do życia w równowadze*. Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Piwowarski, R. (2015). Rozwój zawodowy nauczycieli. W: K. Hernik (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Ucznienia się TALIS 2013* (s. 29–44). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Piwowarski, R. (2016). Wejście do zawodu oraz rozwój zawodowy nauczyciela – perspektywa międzynarodowa i polska. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 35(3), 19–32.

- Poraj, G. (2009). *Od pasji do frustracji. Modele psychologicznego funkcjonowania nauczycieli*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Przewlocka, J. (2015). Klimat szkoły. W: K. Hernik (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Ucznienia się TALIS 2013* (s. 59–63). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Pyżalski, J. (2010). Stresory w środowisku pracy nauczyciela. W: J. Pyżalski, D. Merecz (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*. Kraków: Impuls.
- Sęk, H. (2009a). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie* (s. 149–168). Warszawa: PWN.
- Sęk, H. (2009b). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie* (s. 83–113). Warszawa: PWN.
- Sęk, H. (2012). Zastosowanie teorii zachowania zasobów S. Hobfolla do interpretacji mechanizmów działania zasobów w świetle wybranych badań z zakresu psychologii zdrowia. W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stewana E. Hobfolla – polskie doświadczenia* (s. 65–80). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Schaufeli, W. B. i Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. i Marek, T. (1993). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Strelau, J. (2007). Osobowość a wypalenie zawodowe. W: J. M. Brzeziński i L. Cierpiakowska (red.), *Zdrowie i choroba* (s. 274–308). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Szempruch, J. (2013). *Pedeutologia. Studium teoretyczno-pragmatyczne*. Kraków: Impuls.
- Wichrowski, A. (2015). Poczucie własnej skuteczności, satysfakcja i problemy zawodowe. W: K. Hernik (red.), *Polscy nauczyciele i dyrektorzy w Międzynarodowym Badaniu Nauczania i Ucznienia się TALIS 2013* (s. 64–71). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

### The personality of a teacher and burnout

Since the 1970s, the phenomenon of professional burnout has garnered the interest of an increasing group of researchers around the world. There is much empirical evidence showing that burnout is a serious threat to mental health and the ability of workers to work. The aim of the conducted study was to determine whether there is a relationship between the losses and gains in personal resources and burnout, and to establish which losses and gains of personal resources may be predictors of burnout. The research sample consisted of 90 teachers working in primary and secondary schools in the Warmińsko-Mazurskie, Kujawsko-Pomorskie and Pomorskie Voivodeships. The following tools were used in the research: Maslach Burnout Inventory MBI-ES, Conservation of Resources Evaluation (COR) (based on Stevan Hobfoll's theory). Analysis of the collected data indicated that the losses of hedonistic and vital resources as well as power and prestige correlate with exhaustion. Meanwhile, gains of hedonistic and vital resources correlate with exhaustion and personal accomplishment, while gains of family resources correlate with exhaustion. No relation was confirmed for the losses and gains of resources with depersonalization, nor for losses and gains of internal and spiritual resources, as well as economic and political resources with burnout. It was also found that hedonistic and vital resources are the most significant predictors of professional burnout.

KEYWORDS: burnout, well-being, losses and gains of personal resources, burnout prevention.