

Anna Wawrzonek*

POCZUCIE DOBROSTANU ISTOTNYM ASPEKTEM ZASOBÓW WAŻNYCH W PRACY ZAWODOWEJ NAUCZYCIELI

SENSE OF WELL-BEING AS AN IMPORTANT ASPECT OF RESOURCES IN TEACHER'S PROFESSIONAL WORK

ABSTRACT: The article is theoretical in nature, based on a selective review and analysis of the literature on teachers, education, as well as well-being and the management of modern organisations. The aim of the article is not to analyse the competence model of the teacher, nor the areas related to the strictly professional preparation of teachers, but rather to provoke discussion, stimulate reflection on the need to take action aimed at supporting teachers in feeling satisfaction and contentment with their work. As well as on the positive consequences of such an approach for building their personal well-being, which acts as an important condition for building a professional image of the teaching profession and improves the quality of teachers' work. For this purpose, the article briefly characterises the current professional situation of teachers and confronts it with the practices used in modern organisations that treat employees as a key resource of the organisation.

KEYWORDS: teacher, school well-being, work-life balance.

ABSTRAKT: Artykuł ma charakter teoretyczny, bazuje na wybiórczym przeglądzie i analizie literatury dotyczącej nauczyciela, dobrostanu oraz zarządzania nowoczesną organizacją. Celem artykułu nie jest analiza modelu kompetencyjnego nauczyciela ani obszarów związanych z jego zawodowym przygotowaniem do pracy, ale raczej wywołanie dyskusji, wzbudzenie refleksji na temat konieczności podjęcia działań ukierunkowanych na wspieranie nauczycieli, w odczuwaniu przez nich satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz pozytywnych konsekwencji takiego podejścia dla budowania ich osobistego dobrostanu jako istotnego warunku w drodze do budowania profesjonalnego wizerunku zawodu nauczyciela oraz poprawy jakości jego pracy. W tym celu w artykule dokonano krótkiej charakterystyki aktualnej sytuacji zawodowej nauczycieli oraz skonfrontowano ją z praktykami stosowanymi w nowoczesnych organizacjach traktujących pracowników jako kluczowy zasób organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: nauczyciel, dobrostan, work-life balance.

Wprowadzenie

Żyjemy w świecie społecznych konstrukcji i dekonstrukcji, które odnoszą się praktycznie do wszystkich obszarów życia. Obserwowane zmiany mają bardzo dynamiczny charakter i są zależne od czasu, miejsca oraz towarzyszących im okoliczności. Koronakryzys przyspieszył zmiany w obszarze pracy, których nadejście i implementację zakładano w najbliższym dziesięcioleciu. Przyspieszył też zmiany w sferze edukacji będącej w moim odczuciu jednym z tych obszarów, którego pandemia doświadczyła

* Anna Wawrzonek – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Studiów Edukacyjnych; e-mail: annaow@amu.edu.pl; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0046-8212>.

najbardziej. Rzeczywistość szkolna w ciągu roku uległa ogromnym przeobrażeniom, ze szkoły tablicowej z dnia na dzień stała się szkołą online. Nie było czasu na ewolucję, stopniowy proces wprowadzania zmian, zamiast tego edukacja doświadczyła obrotu o sto osiemdziesiąt stopni, który niezależnie od preferencji uczniów i nauczycieli z pruskiego modelu edukacji przeniósł ją w XXI wiek. Roczne doświadczenia edukacji zdalnej obnażyły słabości polskiego systemu edukacji, ale stały się też nadzieją na lepszą, bardziej kreatywną, projektową i nowoczesną szkołę po pandemii. Czas wymuszonej pracy zdalnej stał się też impulsem do ożywienia dyskusji na temat zadowolenia pracowników ze swojej pracy, ich kondycji psychicznej oraz równowagi między życiem osobistym a zawodowym osób aktywnych zawodowo. Pomimo tego, iż dyskusja ta dotyczy wszystkich grup zawodowych, z racji podjętego tematu w niniejszym opracowaniu chciałabym się przyjrzeć grupie zawodowej, jaką stanowią nauczyciele; grupie, o którą w odczuciu autorki opracowania trzeba szczególnie zadbać, stworzyć jej warunki do praktykowania *work-life balance*, opracować dodatkowe działania wspierające satysfakcję z pracy, ukierunkowane na wewnętrzną harmonię i spełnienie, które w konsekwencji przełożą się na lepszą kondycję psychiczną nauczycieli i ich profesjonalizm.

Istotą niniejszego artykułu nie jest zatem przywoływanie wielości definicji związanych z podejmowanym tematem ani wnikliwa analiza profesji nauczycielskiej, ale charakterystyka subiektywnie wybranych działań zaradczych, z powodzeniem stosowanych w zarządzaniu organizacjami, które w odczuciu autorki opracowania mogą wpłynąć na wyższą jakość pracy nauczyciela i na jego dobrostan będący istotnym warunkiem reformowania współczesnej edukacji.

Struktura niniejszego opracowania została podzielona na kilka części: w pierwszej w syntetyczny sposób nakreślono aktualną sytuację polskich nauczycieli, w drugiej scharakteryzowano kategorię pojęciową dobrostanu, z kolei w części trzeciej zaproponowano kilka działań zaradczych ukierunkowanych na wsparcie pracowników edukacji, stosowanych w zarządzaniu komercyjnymi organizacjami, które mogą przyczynić się do wzmocnienia nie tylko pozycji polskich nauczycieli, ale także ich poczucia dobrostanu oraz koherencji pomiędzy przestrzeniami, w których funkcjonują.

Nauczyciel jako ważny zasób organizacji

Analizując trendy rynku pracy i praktyki w zakresie zarządzania zespołami pracownikami można zaobserwować zmodyfikowane podejście firm oraz pracodawców do pracowników. W strategiach rozwoju organizacji coraz większą wagę przywiązuje się do dbałości o pracowników, o ich kondycję, zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy, które postrzega się już nie jako obowiązek, ale jako szansę. Działania te przyczyniają się do

zwiększania produktywności i skuteczności firmy, satysfakcji pracowników, a dodatkowo wpływają na pozytywny wizerunek organizacji (*Wellbeing mentalny...* 2021, s. 36-37).

Niestety, pomimo wieloletniej dyskusji na temat kondycji polskiej szkoły, stanu edukacji, warunków pracy nauczycieli, szkoły wydają się być tymi organizacjami, które skutecznie opierają się przywołanym praktykom. Tymczasem w wielu krajach uważa się, że edukacja, w tym kształcenie nauczycieli, jest jednym z najważniejszych dóbr i powinno być traktowane priorytetowo. Dodatkowo warto pamiętać, że Joanną Madalińską-Michalak, że właśnie od nauczycieli oczekuje się znacznie więcej niż realizacji zadań wyodrębnionych w zakresie ich obowiązków zawodowych. Oczekuje się, że będą pełni pasji i zrozumienia, oddania oraz zaangażowania w pracę zawodową. Będą dbać o uczniów i o siebie, że uczynią naukę i rozwój podstawowymi wartościami i będą zachęcać uczniów do angażowania się i brania odpowiedzialności za swój rozwój. Oczekuje się także, żeby byli refleksyjni, dociekliwi, kreatywni, wrażliwi i samodzielni. Obserwuje się też tendencję do zakładania, że nauczyciel powinien zajmować się nie tylko uczniem, ale także dbać o siebie, swoją pracę, której głównym podmiotem oddziaływania jest drugi człowiek. Oprócz czynności zawodowych wykonywanych przez pracowników edukacji dla społeczeństwa ważna jest także jego specyficzna postawa związana z poczuciem odpowiedzialności i etyki zawodowej, która przekłada się na oczekiwanie, iż nauczyciele powinni być osobami znaczącymi w życiu uczniów, autorytetem i przykładem (Madalińska-Michalak 2019, s. 33). Prezentowana lista oczekiwań adresowanych do analizowanej grupy zawodowej jest obszerna, a rola, jaką powinni pełnić zgodnie z wymaganiami – znacząca. Niestety, trudno oprzeć się wrażeniu, iż w realizacji długiej listy oczekiwań i powinności nauczyciele zostali pozostawieni samym sobie i trudno odnaleźć systemowe działania ukierunkowane na wsparcie omawianej grupy zawodowej w realizacji tych zadań. Można powiedzieć, iż ich sytuacja jest dościsła specyficzna, z jednej strony bowiem powszechne jest przekonanie, że wydatki na edukację, w tym na nauczycieli, nie są konsumpcją, lecz raczej inwestycją w przyszłość jednostki i jej społeczności (Madalińska-Michalak 2019, s. 30), a z drugiej obserwujemy brak wsparcia dla pedagogów, którzy powinni stanowić fundament edukacji. W tym kontekście jako inwestycję można potraktować działania mające na celu wspieranie nauczycieli i zadbanie o ich dobrostan psychiczny i zawodowy. Z kolei projektując te działania, warto skorzystać z praktyk realizowanych w zarządzaniu organizacjami komercyjnymi i potraktować szkołę jako organizację, w której zarządzając pracownikami i procesem kształcenia, zarządza się zmianą. Owa zmiana już się dokonuje, warunki pandemiczne nadały jej nową dynamikę. Pojawia się jednak pytanie, czy potraktujemy ją jako szansę czy zagrożenie i czy jesteśmy jako społeczeństwo w stanie tę szansę wykorzystać? Czy grupa zawodowa, profesja nauczycielska przejdzie przez tę zmianę wzmocniona, z poczuciem sensu wykonywanej pracy i motywacją do rozwoju, czy

raczej spowoduje liczebne uszczuplenie społeczności nauczycielskiej i jeszcze większą degradację wizerunkową omawianej grupy zawodowej?

Sposób myślenia o szkole jako o organizacji i próby implementacji wzorów zarządzania organizacją do szkolnej rzeczywistości miały i mają miejsce, jednak są to raczej próby mało udane, wskazujące na liczne niepowodzenia i specyficzne paradoksy pozostawiające instytucje edukacyjne daleko w tyle, jeśli chodzi o trendy w zarządzaniu. Wydaje się jednak, iż zmiany spowodowane pandemią, konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości, przeorganizowanie szkoły, rewolucja technologiczna, zróżnicowanie świata społecznego, niepewność, dodatkowo hasła sprawiedliwości społecznej, solidarności, będące kontekstem funkcjonowania współczesnej szkoły, powinny dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zweryfikować zarówno priorytety, jak i strategie działania szkoły, mogąc stać się punktem wyjścia w projektowaniu zmian w rzeczywistości szkolnej i we wspieraniu nauczycieli w drodze do ich dobrostanu. Ignorowanie tego kontekstu skazuje edukację na porażkę. Wyzwania, z którymi mierzą się pracownicy polskiej szkoły, stają się szansą na nową edukację, autentycznie zmieniającą świat, będącą przestrzenią rozwoju uczniów, również tych dorosłych, oraz samych nauczycieli. To właśnie zreformowane instytucje edukacyjne, a w nich pedagodzy, mogą być źródłem pożądanych zmian, kreować nową lepszą rzeczywistość, wyznaczać odpowiedni kierunek dążeń. Punktem wyjścia w kreowaniu nowej rzeczywistości edukacyjnej można przyjąć właśnie dążenie do dobrostanu nauczyciela, wspieranie go poprzez dbanie o jego satysfakcję z pracy oraz wzmocnienie jego pozycji zawodowej. Podjęte działania, ukierunkowane na wsparcie nauczycieli, powinny przełożyć się nie tylko na lepsze funkcjonowanie ich samych oraz ich profesjonalizm, ale także na „dobrostan szkolny/edukacyjny”¹.

Dobrostan i jego elementy składowe

Jeśli chodzi o przywołane pojęcie, warto zauważyć, iż w literaturze można rozpoznać kilka obszarów dobrostanu, które wspólnie tworzą dobrostan ogólny. Najczęściej wskazuje się na dobrostan osobisty, zawodowy i społeczny, a w ich obrębie wyróżnia się dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny (Czerw 2016, s. 17). Z punktu widzenia podejmowanej problematyki istotnym wydaje się dobrostan zawodowy nauczyciela, który definiowany jest w kategoriach oceny własnego życia zawodowego i dotyczy zarówno typu pracy, jak i społecznego środowiska zawodowego. Podobnie jak

¹ Dobrostan szkolny/edukacyjny rozumiem dosyć szeroko, uwzględniam w nim nie tylko uczniów i nauczycieli, ale także pozostałych pracowników szkoły, w tym kadrę zarządzającą. Dodatkowo jako ważnych sojuszników ekosystemu edukacyjnego proponuję uwzględnić w nim również rodziców uczniów niepełnoletnich.

w przypadku pozostałych obszarów, również w odniesieniu do sfery zawodowej możliwe są dwa ujęcia dobrostanu. Gdy pomiar dotyczy satysfakcji z pracy lub pozytywnego bilansu emocjonalnego w sytuacji pracy, wówczas mamy do czynienia z podejściem hedonistycznym. Natomiast gdy mowa jest o sensie i wartości pracy, ujawnianej na przykład w postaci poczucia misji w zawodzie, to pomiar prowadzony jest w ujęciu eudajmonistycznym (Czerw 2016, s. 18). Dobrostan w pracy oznacza zatem zaspokojenie istotnych potrzeb zatrudnionych, dając tym samym poczucie bezpieczeństwa w pracy i satysfakcji z jej wykonywania. Osiąganie dobrych rezultatów w pracy wynika z dobrostanu przejawiającego się zarówno w wymiarze psychologicznym, fizycznym, jak i społecznym. Satysfakcja daje poczucie zadowolenia, które z kolei pobudza do dalszego działania. Pracownicy zadowoleni z pracy są otwarci na zmiany, chętnie podejmują nowe wyzwania, dążą do rozwoju zawodowego, a gdy pełnią funkcje kierownicze, dbają także o rozwój własny oraz rozwój podległych im pracowników (Wright, Bonett 2007, s. 141-160, za: Koziół, Wojtowicz 2016, s. 167). Stworzenie nauczycielom warunków do osiągnięcia dobrostanu wydaje się zatem niezbędne do tego, aby w sposób profesjonalny wywiązywali się ze swoich obowiązków, a dodatkowo tworzyli warunki do rozwoju swoich uczniów i współpracowników.

Warto zauważyć, iż problematyka szeroko rozumianego dobrostanu w sytuacji pracy jest stosunkowo nowym obszarem badań. Dłuższą historię mają badania analizujące wyłącznie kwestie satysfakcji z pracy. Wzmoczone zainteresowanie pracodawców czy specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kwestiami związanymi z dbaniem o dobrostan pracowników obserwujemy dopiero od kilku lat. Dodatkowo coraz częściej podkreśla się pozytywną korelację między dobrostanem pracowników a wynikami firmy, stąd warto postrzegać poczucie dobrostanu jako ważny zasób, którym dysponuje osoba zatrudniona, mający istotną wartość nie tylko dla pracownika, ale także dla pracodawcy.

Trzeba też zauważyć, iż problematyka dobrostanu podmiotu, w różnych kontekstach jego funkcjonowania, stała się bardzo popularna w ostatnich latach między innymi dzięki intensywnemu rozwojowi psychologii pozytywnej. Właśnie w ramach tego nurtu pojawiło się pojęcie pozytywnej psychologii organizacji (*positive organizational psychology*, POP), związane z takim kształtowaniem środowiska pracy, aby osoby w nim funkcjonujące doświadczały dobrostanu (Czerw 2016, s. 12). Naturalne wydaje się zatem rozpatrywanie tej kategorii pojęciowej również w odniesieniu do organizacji, jaką jest szkoła czy inna placówka edukacyjna, a w niej – do nauczyciela. Jak już wcześniej wspomniano, z punktu widzenia zarządzania organizacją szkoła stanowi organizację dość specyficzną, co nie oznacza, że nie może korzystać z rozwiązań, które sprawdzają się w kierowaniu pozostałymi organizacjami. Wręcz przeciwnie: powinna

nie tylko implementować najskuteczniejsze rozwiązania stosowane w biznesie, ale też pretendować do miana organizacji wyznaczającej trendy w tym zakresie.

Szersze postrzeganie dobrostanu, nie tylko w odniesieniu do nauczycieli, ale także w odniesieniu do szkoły lub innych placówek zatrudniających pedagogów, rozumianych jako organizacje, powinno podkreślić wagę pracy nauczyciela oraz rozwinąć dyskusję na temat zmian potrzebnych w tym zakresie. W tym miejscu można posłużyć się przykładem skandynawskim, czyli modelem dobrostanu szkoły opracowanym w Finlandii. Wyróżnia on cztery główne aspekty składające się na szkolny dobrostan²: warunki szkolne, stosunki międzyludzkie (relacje), sposoby samorealizacji i zdrowie. Do warunków szkolnych związanych z posiadaniem (*having*) zaliczono: otoczenie szkolne, szkolne przedmioty i ich realizację, wielkość grup (klas), harmonogram zajęć/podział godzin, bezpieczeństwo, opiekę zdrowotną, szkolne wyżywienie. Na kategorię relacji (*loving*) składają się relacje z rówieśnikami, relacje pomiędzy uczniami a nauczycielami, a także dynamika pracy w grupach, atmosfera panująca w szkole, współpraca z rodzicami, przemoc rówieśnicza oraz zarządzanie szkołą. Do kategorii samorealizacji (*being*) zaliczono: wartość uczenia się, wsparcie uczniów w rozwoju umiejętności podejmowania decyzji i we wzmacnianiu poczucia własnej wartości, a także kreatywność. Ostatnia kategoria – zdrowie (*health*) – wyróżnia objawy psychosomatyczne, choroby chroniczne, inne choroby i dysfunkcje. Fiński model wyraźnie pokazuje, iż szkolny dobrostan ma charakter wielowymiarowy i wpływają na niego: warunki bytowe, organizacyjne i programowe, relacje zachodzące w szkolnej społeczności, poczucie sprawstwa uczniów oraz nauczycieli w zakresie własnego uczenia się i rozwoju osobistego oraz dbanie o zdrowie (Konu, Rimpelä 2002). Pomimo tego, że proponowany model wychodzi poza tytułowego nauczyciela, odnosi się do jego miejsca zatrudnienia. A to właśnie środowisko pracy oraz relacje, jakie łączą nas z osobami, z którymi i dla których pracujemy, są czynnikiem kształtującym pozycję zawodową pracownika oraz poziom odczuwanego przez niego dobrostanu. Dlatego istotną rolę we wzmacnianiu dobrostanu nauczyciela należy przypisać rozwiązaniom proponowanym i wdrażanym przez pracodawcę.

W kierunku dobrostanu nauczyciela – wybrane rozwiązania

Refleksje dotyczące rozwiązań pomocnych w osiągnięciu dobrostanu przez nauczycieli na potrzeby niniejszego opracowania zostaną podzielone na trzy obszary. Pierwszy z nich stanowią rozważania na temat równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym

² Nie bez znaczenia jest fakt, iż właśnie Finlandia uważana jest za edukacyjnego lidera na świecie. Jest również krajem, który od trzech lat zajmuje pierwsze miejsce w badaniach globalnego stanu szczęścia przeprowadzanych obecnie w 156 krajach świata i publikowanych w *World Happiness Report*.

pracowników edukacji, drugi: kwestie dotyczące roli „uznania” w pracy zawodowej nauczyciela, oraz trzeci, w którym poruszone zostaną zagadnienia związane z działaniami wellbeingowymi implementowanymi w nowoczesnych organizacjach i ukierunkowanymi na wsparcie pracowników.

Wstępnym etapem na drodze do dobrostanu pracowników, prezentujących różne branże wydają się być działania z zakresu *work-life balance*, który bez wątpienia powinien być także praktyką stosowaną w branży edukacyjnej. Analiza literatury dotyczącej zarządzania organizacjami, działaniami z obszaru HR, strategiami rozwoju firm skłania do wniosków, iż są to praktyki coraz częściej stosowane, doceniane i wręcz zalecane, niestety, prawie wyłącznie w odniesieniu do komercyjnych firm (Wawrzonek 2020). Jeśli chodzi o obszar edukacji, to temat *work-life balance* zaczął pojawiać się głównie w kontekście pracy zdalnej, jednak bardziej w kategoriach porad dla nauczycieli, a nie jako element długofalowych strategii rozwojowych w organizacjach edukacyjnych.

Abstrahując od pedagogów, warto zauważyć, iż w ostatnich latach byliśmy świadkami wielu inicjatyw i działań promujących ideę *work-life balance*. Jednym z istotnych działań w tym obszarze było niewątpliwie wprowadzenie dyrektywy unijnej Directive on work-life balance for parents and carers w 2019 roku. Dodatkowo, analizując strategie rozwoju komercyjnych organizacji, widać wyraźnie, iż jest to zagadnienie, któremu poświęca się coraz więcej uwagi. W działaniach biznesowych widać także zmianę kierunku w postrzeganiu WLB, który coraz częściej zastępowany jest określeniami: *work-life integration* bądź *work-life blending*, a zmiany obserwowane w relacjach praca-życie pozazawodowe przybierają postać praktyki społecznej cieszącej się coraz większą liczbą zwolenników (Wawrzonek 2020). Już przed pandemią podkreślano, iż wizja sztywnego oddzielania tych przestrzeni wyczerpuje się, ponieważ stwarza wrażenie konkurencji pomiędzy zróżnicowanymi aktywnościami na styku praca-dom. Praktyka integrowania życia zawodowego z osobistym w dużym stopniu dotyczy także pracowników edukacji, którzy od zawsze sporą część swojej pracy wykonywali w domu, co wymuszało na nich potrzebę łączenia różnych ról życiowych. Czynnikiem, który niewątpliwie spotęgował rekonstrukcję koncepcji WLB, czyli pójście w kierunku integracji życia zawodowego z osobistym, jest pandemia, która narzuciła pracownikom – nie tylko edukacji – system pracy zdalnej i przy pomocy nowoczesnych technologii zmieniła jej charakter. Większość nauczycieli przez miesiące wykonywała ją z domu, niejednokrotnie wykorzystując do tego własny sprzęt i tak zwany czas wolny. W tym przypadku z jednej strony dochodzi do zachwiania granicy pomiędzy tym, co prywatne, a tym, co zawodowe, a z drugiej do integracji tych dwóch światów. Nowy sposób świadczenia pracy nie tylko wymusza integrację różnych obszarów życia nauczycieli, ale też prowokuje do dyskusji nad konsekwencjami tej sytuacji i szukania rozwiązań usprawniających świadczenie pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrostanu. Warto zauważyć, iż problem pracy w domu

i zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy różnymi sferami życia dotyczył nauczycieli od zawsze, w szczególności w obszarze tak zwanej niewidzialnej pracy, tej poza pensum, a edukacja zdalna dodatkowo spotęgowała trudności z niej wynikające.

W związku z tym, iż trudności związane z pracą z domu czy szkołą z domu dotknęły całego społeczeństwa, stały się one problemem bardziej „widzialnym”, bardziej realnym. Zauważono, iż wykorzystywanie czasu wolnego oraz przestrzeni „domowej” do pracy może być źródłem konfliktów. Źródła tych konfliktów stały się bardziej wyraziste w czasie przymusowej pracy zdalnej, do której zarówno nauczyciele, jak i uczniowie raczej nie byli przygotowani. Początki zdalnej szkoły charakteryzował ogólny chaos, dezorientacja, szukanie wsparcia, a czasami bezsilność i frustracje. Efekty działań edukacyjnych z pierwszego lockdownu były skrajnie różne. Dzisiaj z perspektywy czasu można wskazać, iż są szkoły, które raczej nie poradziły sobie z nową rzeczywistością, oraz takie, które potraktowały pandemię jako wyzwanie, szansę na rozwój i wykorzystywały ją wzorcowo. Jednocześnie trzeba podkreślić, iż szanse zostały wykorzystane dzięki ogromnemu zaangażowaniu i nakładowi pracy nauczycieli, osób organizujących edukację w poszczególnych placówkach. Trudno też pozbyć się wrażenia, iż koncentracja na działaniach ukierunkowanych na implementację edukacji zdalnej, na jej efektywność i realizację programów nauczania, spowodowała pozostawienie nauczycieli z ich potrzebami i obawami bez większego wsparcia. Efektem zwiększonych wysiłków ukierunkowanych na realizację programów, zorganizowanie edukacji zdalnej jest również zwiększony stres omawianej grupy zawodowej, powiększające się grono sfrustrowanych, wypalonych i przeciążonych pracowników edukacji. Dlatego wyzwania związane z płynnym, „zdrowym” funkcjonowaniem w różnych rolach życiowych, zawodowych, szkolnych, z umiejętnym łączeniem tych ról przez nauczycieli, stają się wyzwaniem ponadczasowym, a nie wyłącznie pandemicznym. Warto potraktować je jako swego rodzaju punkt zwrotny i podjąć stosowne działania, mające na celu budowanie lepszej edukacji, również jako przestrzeni rozwoju dobrostanu nauczyciela. Proces ten na pewno nie będzie łatwym zadaniem, wymagać będzie bowiem długofalowych, wielokierunkowych i wreszcie wieloetapowych działań, które powinny przyczynić się do efektywniejszego funkcjonowania całego ekosystemu edukacyjnego. Pierwszym etapem tych działań można uczynić właśnie praktyki z obszaru *work-life balance* czy *school-life balance*, dopasowane do rzeczywistości, w której żyjemy. Dostępne wyniki badań, opracowania, raporty wyraźnie pokazują, iż dbanie o pracownika ma sens, podobnie jak badanie potrzeb pracowniczych i wykorzystywanie ich do projektowania odpowiedniego wsparcia. Sens ma również docenianie pracowników, traktowanie ich z szacunkiem, co przekłada się nie tylko na ich dobrostan, ale także na wyniki firmy oraz jej społeczne postrzeganie. I choć praktyki z zakresu *work-life balance* adresowane do nauczycieli nie rozwiążą problemów, z którymi ci się mierzą, to jednak mają szansę

poprawić ich funkcjonowanie, a także pełnić rolę prewencyjną wobec chorób o podłożu psychosomatycznym i psychicznym oraz wobec wypalenia zawodowego nauczycieli, a tym samym uczynić krok w kierunku ich dobrostanu.

Jak już wcześniej wspomniano, nauczyciele z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa wydają się być jedną z istotniejszych grup zawodowych. Niestety, obserwacja szkolnej rzeczywistości w Polsce, deprecjonowanie ich pozycji zawodowej wskazuje na fakt, iż szkoła nie tylko w sensie edukacyjnym, ale także organizacyjnym i wizerunkowym ma wiele do nadrobienia. Analizując aktualną sytuację tej grupy zawodowej, nie sposób nie zauważyć silnie demonstrowanej potrzeby przededefiniowania i zmodyfikowania pozycji nauczyciela na polskim rynku pracy, zarówno w kontekście wizerunkowym/prestiżowym, jak i kompetencyjnym oraz kwalifikacyjnym. Niestety, zmiany te nie są możliwe bez szeroko rozumianego wsparcia sprofilowanego właśnie na omawianą grupę zawodową. Odbudowa wizerunkowa profesji nauczyciela, obok kwestii merytorycznych i programowych edukacji, nie dokona się bez „docenienia” samego nauczyciela jako ważnego zasobu organizacji, w której pracuje, oraz bez podkreślania roli edukacji w rozwoju społeczeństwa. W różnych obszarach, rolach życiowych, zawodowych, w których funkcjonuje człowiek, podstawą jego efektywności jest uznanie i docenienie podejmowanych przez niego wysiłków. Współczesny świat pomimo promowania silnych, niezależnych jednostek również w obszarze wsparcia generuje ogromne zapotrzebowanie na docenienie, pozytywną informację zwrotną, pewnego rodzaju uważność, związaną z obecnością drugiego człowieka i celebrowaniem drobnych, zwyczajnych rzeczy (Wawrzonek 2019). Uzasadnieniem takiego sposobu myślenia wydaje się koncepcja Axla Honnetha, który twierdzi, iż żyjemy w czasach walki o uznanie (Honneth 2012). Monika Bobako podkreśla, iż główną osią, wokół której Honneth buduje swoją koncepcję, jest pojęcie tożsamości jako bazy ludzkiego rozkwitu i samorealizacji. Według autorki „Honnetha interesują przede wszystkim warunki intersubiektywne, w których owa tożsamość ma szansę zaistnieć i określa je jako relacje uznania. Zdaniem Honnetha niemożność zbudowania integralnej tożsamości stanowi realną i dotkliwą krzywdę moralną, która staje się zarzewiem kontestacji wymierzonej w istniejące relacje społeczne i inspiruje pojawienie się walk o uznanie” (Bobako 2012, s. XXVIII). Również Mirosława Nowak-Dziemianowicz, odwołując się do tegoż autora, twierdzi, iż jedną z konsekwencji zmian współczesnego świata jest „wzrastające stale zapotrzebowanie na uznanie rozumiane jako podstawa każdej relacji społecznej, jako warunek intersubiektywności. Otaczające każdego z nas dzisiaj zmiany stają się jedną z ważniejszych przyczyn deficytu uznania i związanego z tym deficytem rosnącego na to uznanie zapotrzebowania” (Nowak-Dziemianowicz 2016, s. 332). Koncepcja walki o uznanie doskonale koresponduje z sytuacją zawodową polskich nauczycieli, którzy od lat zmagają się z krytyką społeczną, z brakiem odpowiednich gratyfikacji

finansowych oraz systemu motywacyjnego, który zachęcałby ich do zaangażowanej pracy i dawał poczucie wykonywania znaczących, docenianych społecznie zadań, co pozwoliłoby zbudować zintegrowaną „tożsamość nauczycielską”. Nauczyciele potrzebują szeroko rozumianego uznania społecznego: rodzicielskiego, uczniowskiego oraz uznania ze strony bezpośrednich przełożonych i współpracowników. Zrealizowana potrzeba uznania/docenienia prawdopodobnie będzie sprzyjała wyższej motywacji do pracy, a ta przełoży się na efektywność oraz lepsze relacje w pracy, a w konsekwencji na dobrostan pedagogów. Jedynie dbałość o pracownika, docenianie jego wysiłków, postrzeganie nauczycieli w kategoriach cennego, kluczowego zasobu szkoły daje nadzieję na efektywne i satysfakcjonujące wykonywanie przez nich pracy, a dodatkowo budowanie lepszej jakościowo edukacji.

Przykładem dobrych praktyk w zakresie doceniania nauczycieli, ich pracy mogą być działania podejmowane przez komercyjne firmy, które od dłuższego czasu wykazują się większą dbałością o pracowników, traktując ich jako najcenniejszy zasób firmy. W strategii dbania o pracowników wpisują się między innymi działania z zakresu wspomnianego wcześniej *work-life balance*, uwzględniane w długofalowych strategiach rozwoju firmy, ale także inne inicjatywy ukierunkowane na *wellbeing* pracowników. Według badania Global Employee Experience Measurement Research zrealizowanego w 2018 roku przez Aon (*Evolve to Continuous Dialogue...* 2018) dbałość o wysoki poziom energii i dobre samopoczucie pracowników zajmuje coraz wyższe pozycje na liście priorytetów w organizacjach na całym świecie. Jednocześnie, jak wskazuje Monika Christoph, trendy ogólnoswiatowe nie znajdują jeszcze istotnego odzwierciedlenia w Polsce (2020, s. 299). To, co napawa optymizmem, to fakt, iż tendencja dbania o pracownika, o jego komfort psychiczny w organizacji wydaje się mieć charakter rozwojowy i wpisuje się w główny nurt praktyk w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego. A wyniki badań potwierdzają też, iż organizacje, które przykładają większą wagę do dobrego samopoczucia swoich pracowników, wprowadzające różne programy zintegrowane z pracą lub implementują podejście *wellbeing* w swojej kulturze organizacyjnej, nie tylko przyczyniają się do poprawy nastrojów wśród swoich pracowników, ale też zapewniają warunki pracy sprzyjające osiągnięciu wysokich wyników (*Global...* 2020, s. 35-45). Zgodnie z cytowanymi wynikami badań 80% firm deklaruje, że dobre samopoczucie pracowników jest ważne lub bardzo ważne dla osiągnięcia przez nie sukcesu w najbliższych 12-18 miesiącach, ale tylko 12% wyraża pełną gotowość do wprowadzenia tego podejścia (*Global...* 2020, s. 35). Kontekstem dodatkowo wzmacniającym zapoczątkowane wcześniej zmiany w obszarze zarządzania jest pandemia COVID-19, która zmodyfikowała współczesne miejsca pracy, zwracając większą uwagę pracodawców na aspekty wcześniej niedoceniane lub pomijane. Wielu pracodawców za sprawą doświadczeń pandemicznych zyskało przekonanie, że zdrowie, dobre samopoczucie i satysfakcja pracownika przekładają

się na rezultaty biznesowe. Wydaje się, iż zmiany, które dokonały się podczas albo też w wyniku pandemii, powinny otworzyć pracodawców na holistyczne podejście do pracowników, na zrozumienie, iż dbanie o ich zdrowie fizyczne i psychiczne oraz ich wspieranie jest kluczowym wyzwaniem obecnych czasów. Przywołane wyniki badań pokazują także, iż opinia o działaniach pracodawcy w zakresie *wellbeingu* jest skorelowana z oceną dobrostanu samych pracowników (*Przyszłość wellbeingu...* 2020, s. 60), a zmieniające się potrzeby pracowników i pracodawców oznaczają, że dotychczasowa paleta rozwiązań i świadczeń oferowanych zatrudnionym także musi się zmienić. Wnioski płynące z cytowanego raportu wyraźnie pokazują, iż oprócz zdrowia, które stało się priorytetem, oraz komfortu pracy zdalnej, istotny stał się również *wellbeing* mentalny pracowników (*Przyszłość wellbeingu...* 2020, s. 29). Właśnie za sprawą pandemii dobrostan w firmach zyskał nowy wymiar, coraz częściej podejmuje się dyskusje dotyczące działań, a nawet rozbudowanych systemów *wellbeingowych*.

Niestety, trudno odnieść wskazane praktyki do edukacji. Informacje dotyczące szkoły w czasie pandemii koncentrowały się częściej na jakości edukacji zdalnej, na trudnościach z tym związanych. Bardziej w kontekście organizacyjnym, technicznym i edukacyjnym w odniesieniu do uczniów, do tego, czego się nauczyli lub nie, i jak odnajdują się w tej trudnej sytuacji. Wydaje się, iż kwestie dotyczące kondycji, samopoczucia nauczycieli nadal traktowane są drugorzędnie. W czasach, kiedy pracodawcy coraz bardziej zaczynają dbać o zdrowie, dobrostan pracowników, kiedy zaczynają inwestować w kondycję psychiczną podwładnych, sektor edukacji zdaje się nie dostrzegać problemu i bagatelizuje jego rangę. Działania ukierunkowane na zdrowie nauczycieli, na ich dobrostan powinny szczególnie teraz, po trudnych doświadczeniach szkoły zdalnej, podobnie jak w przypadku pozostałych organizacji, stać się działaniami priorytetowymi. Praktyki te w przypadku pracowników edukacji wydają się szczególnie ważne, ponieważ dotyczą nie tylko ich samych, ale także ich uczniów. Uzasadnieniem wprowadzenia praktyk *wellbeingowych* są także wyniki badań pokazujące, że doświadczenia pandemiczne były sporym obciążeniem i wyzwaniem dla nauczycieli (Jankowiak, Jaskulska 2020), co zapewne nie wpływa pozytywnie na ich dobrostan. Niepokojące w tym kontekście wydają się także doniesienia medialne, wskazujące na najgorsze w historii nastroje nauczycieli, spotęgowane nie tylko doświadczeniami z pandemii, ale także ich sytuacją zawodową, o której poprawę bezskutecznie walczą od kilku lat.

Analizując rozwiązania, które mogą okazać się pomocne we wspieraniu nauczycieli w drodze do ich dobrostanu, warto przywołać także koncepcję *happiness management*, czyli zarządzanie szczęściem. Jakkolwiek brzmi to dosyć surrealistycznie, szczególnie w odniesieniu do polskiej szkoły, w odczuciu autorki opracowania jest pewną nadzieją na „rewolucję” w szkole i pracy nauczyciela. Koncepcja *happiness management* jest coraz częściej stosowana na gruncie polskim i podobnie jak kwestie związane

z dobrostanem pracowniczym należy ją wiązać z pozytywną psychologią organizacji. Zgodnie z dostępnymi opracowaniami szczęście w pracy to coś więcej niż posiadanie poczucia przyjemności, pozytywnych doświadczeń afektywnych, dobrych uczuć i przyjemności. Oznacza ono również posiadanie sensownego życia zawodowego, co dla nauczycieli jest niezwykle ważne. Zarządzanie szczęściem wywodzi się z koncepcji zarządzania opartego na psychologii pozytywnej, które koncentruje się na tworzeniu harmonijnej atmosfery w zespole, dając pracownikom ambitną i jednocześnie przyjemną pracę, umożliwiającą im w warunkach wolności, ubogacania i zabawy wzrost poczucia przynależności do miejsca pracy oraz poczucie realizacji ważnych dla pracowników wartości i zadań (*Research on the Happiness...* 2010). Implementacja rozwiązań zaczerpniętych z koncepcji zarządzania szczęściem jest nie tylko nadzieją na poprawę dobrostanu zawodowego nauczycieli, na podwyższenie ich satysfakcji z pracy, ale też szansą na rekonstrukcję ekosystemu edukacyjnego. Warto wspomnieć, iż już kilka lat temu w Polsce pojawiło się na rynku pracy stanowisko menedżera ds. szczęścia (*Chief Happiness Officer*), który jest odpowiedzialny między innymi za zwiększanie zadowolenia pracowników oraz budowanie ich zaangażowania. I chociaż nadal jest to trend mało popularny, trzeba zauważyć, iż mamy w kraju coraz więcej certyfikowanych menadżerów do spraw szczęścia, w tym jedną menadżerkę także w sferze edukacji – jest nią dr Anna Hildebrandt-Mrozek, która popularyzuje wiedzę z zakresu zarządzania szczęściem właśnie wśród nauczycieli.

Wnioski końcowe

Doświadczenia ostatniego roku oraz wcześniejsze zmiany w obrębie zarządzania organizacjami pokazują, iż stopniowo zmienia się myślenie o pracy i o pracownikach. I chociaż wiele firm od lat deklarowało, że „ludzie to ich najcenniejszy kapitał”, dopiero od niedawna widać zmianę idącą w kierunku humanizacji zarządzania, co ma związek między innymi z rozwojem programów wspierających równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników (*work-life balance*) oraz ze strategiami ukierunkowanymi na rozwój ich dobrostanu (*wellbeing*). Zmiany te są także bardzo pożądane w obszarze edukacji, szczególnie w odniesieniu do nauczycieli jako niedocenianego zasobu organizacyjnego. Niestety, dotychczasowe praktyki w tym zakresie pokazują, iż działania podejmowane względem nauczycieli, ich satysfakcji z pracy, lepszego samopoczucia, dobrostanu osobistego i zawodowego chociaż są podejmowane, mają raczej charakter doraźny i incydentalny.

Wydaje się, iż cegiełką w opracowywaniu tegoż systemu mogą być właśnie działania ukierunkowane na *work-life balance* w pracy omawianej grupy zawodowej, uznanie/docenienie ich pracy oraz stworzenie warunków, w których poczują, że ich praca jest

społecznie ważna. Wymaga to jednak zmiany mentalności społeczeństwa oraz wprowadzenia praktyk z zakresu *wellbeing* do szkół, być może również zastosowania praktyk z zakresu zarządzania szczęściem. Wypracowanie takiej strategii implikuje potrzebę rozwiązań systemowych, ale też, jak pisze Madalińska-Michalak, refleksyjnego dialogu na temat edukacji, nauczycieli, rozwiązań dotyczących ich kształcenia, systemu awansu zawodowego oraz systemu motywacyjnego (Madalińska-Michalak 2019, s. 40). Być może pomocne w wypracowaniu takiego rozwiązania stanie się postrzeganie nauczycieli w kategoriach kluczowego ogniwa ekosystemu edukacyjnego, którego sprawne funkcjonowanie przyczyni się do dobrostanu szkolnego, z którego czerpać będą nie tylko pracownicy szkoły, ale także uczniowie i ich rodzice, a docelowo całe społeczeństwo.

Proponowane postrzeganie nauczycieli, w kategoriach kluczowego zasobu organizacji, jaką jest szkoła, powinno stać się zachętą do zadbania o wypracowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla nich i potraktowanie tego zadania jako fundamentu w budowaniu szeroko rozumianego dobrostanu szkolnego, w którym dobrostan nauczyciela będzie ważnym elementem jego zasobów zarówno zawodowych, jak i osobistych.

Bibliografia

- Bataineh, K. (2019) Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*. 2(12) ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education, 99-112.
- Bobako, M. (2012) Zaklinanie nowoczesności. Axel Honneth i moralna gramatyka filozoficznych przemilczeń. W: A. Honneth, *Walka o uznanie. Moralna gramatyka konfliktów społecznych*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS, XXVII-XLV.
- Chang, A., McDonald, P., Burton, P. (2010) Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Christoph, M. (2020) Strategie wellbeingowe w organizacjach. Nowy wymiar motywowania pracowników. W: S.M. Kwiatkowski i M. Piorunek (red.) *Jednostka, edukacja, organizacja wobec przemian rynku pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, 290-310.
- Czapiński, J. (red.) (2004) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czerw, A. (2017) *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Diener, E., Lucas, R.E., Oishi, S. (2004) Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia. W: J. Czapiński (red.) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 35-50.
- Directive on work-life balance for parents and carers*, (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council.
- Evolve to Continuous Dialogue. The Aon Global Employee Experience Research 2018*. Dostępny na: <https://insights.humancapital.aon.com/i/1005611-evolve-to-continuous-dialogue-2018-employee-experience-research-report/0?> [14.05.2021].

- Gregory, A., Milner, S. (2009) *Work-Life Balance: A Matter of Choice?* Dostępny na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x> [8.04.2021].
- Honneth, A. (2012) *Walka o uznanie. Moralna gramatyka konfliktów społecznych*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Jakowiak, B., Jaskulska, S. (2020) Dobrostan nauczycieli i nauczycielek a ich postawy wobec kształcenia na odległość w czasie pandemii COVID-19. *Przegląd Pedagogiczny*, 1, 219-232.
- Konu, A., Rimpelä, M. (2002) Well-being in schools: a conceptual model. *Health Promotion International*, 17. Dostępny na: <https://pdfs.semanticscholar.org/f395/67c0b94ceedbd6d-c0ec683ba5f31639770ac.pdf> [20.05.2021].
- Kozioł, L., Wojtowicz, A. (2016) Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 71, 165-177.
- Księga rekomendacji oraz ekspertyzy Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?* Dostępny na: <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> [20.05.2021].
- Kwiatkowski, S.M., Piorunek, M. (red.) (2020) *Jednostka, edukacja, organizacja wobec przemian rynku pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Madalińska-Michalak, J. (2019) Shaping the Future of Teaching Profession. Kształtowanie przyszłości zawodu nauczyciela. *LABOR et EDUCATIO*, 7, 29-42.
- Nowak-Dziemianowicz, M. (2016) *Walka o uznanie w narracjach. Jednostka i wspólnota w procesie poszukiwania tożsamości*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych. Nowe porządki. Raport 2020*. Dostępny na: https://hrpolska.pl/uploads/artyku%C5%82y%202020/Raport_Activy-Przyszosc_wellbeingu_i_benefitow_pracowniczych-min.pdf [18.05.2021].
- Research on the Happiness Management Model from the Perspective of Psychological Capital* (2010) Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management. Dostępny na: <http://ludopedia.cl/biblioteka/10.pdf> [23.05.2021].
- Solarczyk-Ambrozik, E., Christoph, M., Konieczna-Woźniak, R. (red.) (2020) *Edukacja dorosłych a planowanie karier edukacyjno-zawodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Wawrzonek, A. (2019) Potrzeba poradniczego wsparcia w wielopokoleniowych zespołach pracowniczych. *Studia Poradownicze*, 8, 134-156.
- Wawrzonek, A. (2020) (Re)konstrukcja Work-Life Balance vs pokolenia na rynku pracy. W: E. Solarczyk-Ambrozik, M. Christoph i R. Konieczna-Woźniak (red.) *Edukacja dorosłych a planowanie karier edukacyjno-zawodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 207-226.
- Wellbeing mentalny pracowników w Polsce, 2021.
- Wright, T.A., Bonett, D.G. (2007) Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-160.