

## PROFILAXIA SINDROMULUI EPUIZĂRII PROFERSONALE SAU CE TREBUIE DE ȘTIUT PENTRU A EVITA ARDEREA EMOȚIONALĂ

Veronica GORINCIOI

Universitatea de Stat din Moldova

Activitatea de profesorat în instituțiile de învățământ poate fi un loc de muncă foarte stresant, care poate duce uneori la epuizare profesională. Riscurile epuizării sunt mari. Aceasta poate avea consecințe grave pentru sănătatea și starea de bine a profesorilor, dar și asupra celor cu care profesorii interacționează – studenți, colegi și membri ai familiei. În acest articol vom prezenta câteva recomandări practice pe care profesorii și administrația instituțiilor de învățământ le pot lua în calcul în cazul cadrelor didactice cu risc de ardere. Prevenirea epuizării profesionale și emoționale este importantă pentru instituția de învățământ, deoarece starea de bine a profesorilor este un factor esențial pentru succesul personal în procesul de predare-învățare, precum și pentru succesul instituției de învățământ.

**Cuvinte-cheie:** ardere emoțională, epuizare profesională, profilaxie.

### PROPHYLAXIS OF THE PROFESSIONAL EXHAUSTION OR WHAT IS NEEDED TO KNOW FOR AVOIDING EMOTIONAL BURNOUT

Teaching can be a very stressful job which can sometimes lead to teacher burnout. The personal price of burnout is great, it can have serious consequences for the health and happiness of teachers, and also the students, professionals, and families they interact with on a daily basis. In this article, we present some practical recommendations that teachers and schools administration can take if teachers are at risk of burning out. Burnout prevention is critical to the educational institution because we know that happy teachers are essential to student learning and to the success of educational institution.

**Keywords:** emotional burnout, professional exhaustion, prophylaxis.

Primul an de predare este începutul a ceea ce ar trebui să devină un proces de dezvoltare a carierei. Fiecare an lucrat trebuie să aducă noi cunoștințe, să dezvolte noi aptitudini și să furnizeze stimulare creativă și intelectuală. Prin activitățile de dezvoltare a personalului profesorii pot îmbunătăți cunoștințele și competențele, sporind astfel sentimentul de eficacitate și moralul. Beneficiile includ creșterea competenței, încrederea, stima de sine și sentimentul că aceștia își realizează potențialul. Sindromul arderii emoționale este antiteza creșterii profesionale. Indivizii care suferă de el se caracterizează prin negativitate, disperare și nu pot să se adapteze la schimbări. Ei nu sunt în măsură să crească profesional, deoarece dezvoltarea lor personală este în repaus. Profesorii care cunosc sursele și simptomele arderii emoționale, precum și strategiile de adaptare și măsurile de prevenire, sunt capabili să evite această stare.

Există mai multe abordări și programe de instruire privind prevenirea, recunoașterea și gestionarea situațiilor de epuizare profesională. Prevenirea se referă în mod special la componentele sindromului *burnout*: epuizarea emoțională, depersonalizarea și reducerea realizărilor personale. În mod general, programul de prevenire poate fi împărțit opțional în organizațional și individual. Maslach și Leiter [5] au sugerat următoarele domenii ale vieții organizaționale ca fiind factori-cheie în prevenirea *burnout*-ului: valorile, volumul de muncă, controlul, recompensa, comunitatea și corectitudinea. *Volumul de lucru* presupune două condiții: cantitate și calitate. Managerul instituției trebuie să cunoască capacitatea fiecărui angajat de a realiza un anumit volum de lucru și să poată organiza și distribui sarcinile astfel, încât profesorul să nu devină plictisit de munca îndeplinită. Autorii sugerează că pentru a evita arderea emoțională managerii trebuie să pună pe primul loc valorile umane și nu pe cele economice: „Valorile umane nu sunt un lux, ci o necesitate, care ne va ghida prin criza actuală spre un succes în viitor. Așa cum am arătat, este mult prea costisitoare tolerarea epuizării profesionale. Singura alternativă, atât din motive economice, cât și umane, este de a fortifica angajamentul față de muncă (engagement with work)” [5, p.148]. Prin *control* autorii presupun accesul la luarea deciziilor care îi afectează și implicarea în găsirea rezolvării problemelor apărute. Administrația trebuie să reușească să evidențieze reușitele și realizările fiecăruia. Prin *recompensă* autorii subînțeleg nu doar salariul, dar și aprecierile verbale. *Comunitatea*, în sens restrâns, se referă la administrație și la colegii de serviciu; în sens larg, mai include studenții, părinții și familia angajaților. Natura acestor relații poate încuraja sau

descuraja profesorul; respectiv, ele pot preveni sau pot fi surse ale arderii emoționale. Și *corectitudinea* se referă, în mare parte, la respectarea drepturilor fiecăruia, indiferent de gen, vârstă, stagiul etc. Ca un fir roșu prin aceste șase puncte în prevenirea arderii emoționale trebuie să treacă două provocări: prima – crearea armoniei dintre oameni și locul lor de muncă; a doua – schimbarea locului de muncă după cerințele angajaților și schimbarea angajaților în concordanță cu noile cerințe. Autorii au mai sugerat investigarea problemelor organizatorice și administrative, mediul înconjurător și relațiile personale. Alți cercetători au propus revizuirea următoarelor variabile: obiectivele, așteptările, suportul social, stimularea, modelarea, cultura și structura școlii [3]. Brock și Grandy [1] au propus ca fiecare instituție de învățământ să elaboreze un plan pentru evaluarea, identificarea și reducerea factorilor de stres, reducând astfel probabilitatea apariției arderii emoționale: „Directorii pot și trebuie să ia măsuri de prevenire a epuizării profesionale, atât prin evaluarea nivelului de stres al cadrelor didactice, cât și prin luarea de măsuri corective înainte ca semnele de epuizare să devină evidente” [1, p.98]. Etapele planului ar include: analiza, planificarea, implementarea și evaluarea.

*Analiza.* Stresul poate fi eliminat sau redus prin identificarea surselor potențiale și evaluarea nivelului de stres asociate profesorilor. În plus, cadrele didactice ar trebui să fie solicitate pentru a ajuta la identificarea factorilor stresogeni și să propună modalități de rezolvare.

*Planificarea.* Următoarea etapă presupune schimbarea organizațională în funcție de analiza datelor și sugestiilor obținute. Planul trebuie să fie simplu în aplicare, realist și participarea profesorilor trebuie să fie voluntară.

*Implementarea.* Schimbările organizaționale, chiar și atunci când sunt dorite de profesori, au nevoie de timp. Profesorii trebuie să obțină încredere în schimbare. Aceasta necesită timp, răbdare și perseverență.

*Evaluarea.* Chiar dacă rezultatele programului de prevenire sunt pozitive, periodic e nevoie de o retestare a nivelului de stres și ardere emoțională.

Succesul programului de prevenire a arderii emoționale în plan organizațional se datorează, în mare parte, managerului, directorului. El este cel care trebuie să observe primele semnale de epuizare la angajații săi și să prevadă existența unor factori stresogeni specifici *burnout*-ului prezenți atât în mediul academic, cât și în afara lui. Dacă e să ne referim la mediul academic, este recomandabil ca managerii să respecte următoarele: să se consulte cu profesorii pe probleme care au un impact direct asupra acestora, cum ar fi dezvoltarea curriculumului sau planificarea procesului de instruire; să faciliteze și să susțină profesorii care doresc să progreseze profesional; să furnizeze fișe de post clare, evitându-se astfel ambiguitatea rolului și chiar conflicte; să stabilească și să mențină un canal de comunicare deschis între profesori și administrație, deoarece feedback-ul oferit prin el poate acționa ca un tampon împotriva stresului; să permită și să încurajeze activitățile extracurriculare, cum ar fi crearea de rețele, care pot favoriza apariția unui sentiment de împlinire și o identitate profesională mai deplină.

La fel, directorii trebuie să fie conștienți de faptul că o bună performanță a cadrelor didactice se datorează și echilibrului între serviciu și viața lor personală. Nu putem cere angajaților să părăsească viața personală la ușa școlii sau universității. Din această cauză, factorii stresogeni surveniți din afara serviciului trebuie, de asemenea, luați în calcul atunci când elaborăm programe de prevenire a sindromului epuizării profesionale. Directorul trebuie să țină sub control și etapa de inițiere a tinerilor specialiști, care se desfășoară sub conducerea mentorului. Scopul programului de inițiere este de a pregăti tinerii profesori pentru tranziția de la universitate la realitatea de predare în auditoriu. Mentorul și colegii de breaslă au grijă să familiarizeze cadrele didactice noi cu cultura universitară/didactică și să-i ajute în analiza și gestionarea problemelor cu care se confruntă. Acest sprijin este esențial în eliminarea sentimentelor de descurajare și de epuizare.

Brock și Grandy [2] propun următoarele direcții pentru programul de reducere a epuizării profesionale orientate pe individ: restructurarea cognitivă, managementul timpului, sănătatea, dezvoltarea abilităților sociale, reînnoirea spirituală. Conform acestor autori, *restructurarea cognitivă* este folosită pentru a ajuta un individ să identifice noi perspective și modalități de rezolvare a situațiilor-problemă. Aceasta implică examinarea interacțiunilor dintre evenimente și reacțiile la ele pentru a determina motivele care au condiționat răspunsurile. Scopul restructurării cognitive este de a depăși gândirea distorsionată, care duce la interpretări negative ale evenimentelor. *Managementul timpului* presupune organizarea lui eficientă și eradicarea pierderii de timp. Toată lumea are aceeași cantitate de timp; cu toate acestea, unele persoane reușesc să realizeze multe, fără a deveni stresați. Secretul lor este utilizarea eficientă a timpului. Pentru a avea un management corect al timpului trebuie să analizăm volumul de lucru, să stabilim prioritățile și obiectivele propuse, să

elaborăm ordinea realizării muncii. Prin *sănătate* autorii au presupus respectarea unui regim alimentar corect, odihna, practicarea sportului și altor activități extrașcolare, cum ar fi lectura, muzica, călătoriile etc.

Problemele legate de factorul uman au o valoare mare în procesul de epuizare profesională. De aceea, *dezvoltarea abilităților sociale* are o importanță deosebită în combaterea sindromului *burnout*. Mulți profesori au raportat disciplina elevilor și problemele cu părinții drept cauze ale arderii emoționale. Cu toate acestea, unii profesori reușesc să stabilească cu ușurință relații pozitive și să câștige sprijinul elevilor și al părinților. Deși diferența este de obicei atribuită trăsăturilor de personalitate înnăscute, succesul lor e mult mai probabil ca urmare a competențelor sociale dobândite. Nichols (1991) susține că profesorii care sunt eficienți zâmbesc și se uită la elevi atunci când le vorbesc [*apud* 1]. Profesorii trebuie să asculte în mod activ atunci când studenții/părinții vorbesc cu ei. Aceasta este o prima regulă în manifestarea respectului. A doua se referă la faptul că profesorii trebuie să știe cum să negocieze și să rezolve un conflict, astfel ca să obțină un rezultat productiv. Prin *reînnoire spirituală* autorii presupun o încercare de autocunoaștere prin practicarea meditației, exercițiilor de relaxare și reorientarea spre natură.

Pines și Aronson (1988) în programul lor de intervenție, pe lângă restructurarea cognitivă și dezvoltarea abilităților sociale, au mai propus utilizarea tehnicilor de relaxare, managementul stresului, formarea didactică și schimbarea atitudinii vizavi de schimbare [*apud* 1].

Pe lângă programele de intervenție la nivel organizațional și individual, profesorii trebuie să conștientizeze că prevenirea sindromului arderii emoționale depinde în primul rând de fiecare în parte. Katy Farber [4], profesoară din Burlington, SUA, susține că profesorii trebuie să-și ofere susținere reciprocă în depășirea anumitor situații mai dificile sau stresogene. Considerăm această susținere esențială în depășirea anumitor momente mai tensionante din activitatea didactică. Anume colegii sunt cei care pot observa primele simptome ale unei epuizări emoționale și ar putea contribui la ameliorarea lor. Autoarea a identificat opt recomandări pentru prevenirea arderii emoționale. Prima ar fi *susținerea cadrelor didactice cu probleme familiare*. Pentru aceasta, la început de an, ar fi bine de instituit un fond unde, la fiecare salariu, profesorii ar dona câte o sumă mică de bani. Aceștia vor putea fi ulterior utilizați pentru a ajuta colegii cu probleme de sănătate sau de alt ordin. Persoana responsabilă ar avea grijă să direcționeze banii în așa mod, ca să ajute cât mai mulți colegi. Deși ajutorul poate fi minor, totuși sentimentul de comunitate și de siguranță oferit de acest gest poate restitui încrederea persoanelor vizate. A doua recomandare implică *întreprinderea unor activități ce ar întări coeziunea grupului*. Profesorii pot elabora un plan de activități în afara orelor de muncă, care ar ajuta la o mai bună cunoaștere reciprocă. Exemplu de astfel de activități ar fi ieșirile la natură, frecventarea cursurilor de yoga etc. A treia recomandare se referă la *oferirea sprijinului în situații dificile la serviciu*. Uneori profesorii se confruntă cu unele situații mai puțin plăcute, cum ar fi discuțiile cu studenți sau părinți mai dificili. În așa cazuri e bine ca profesorii cu o experiență mai bogată să ofere recomandări sau chiar să-l însoțească pe colegul mai puțin experimentat la întâlnirea dată. A patra recomandare este *susținerea și încurajarea tinerilor mame, care au reînceput activitatea didactică*. Tinerile mame se confruntă cu multe provocări la revenire în câmpul muncii. Sprijinul pe care îl putem acorda constă în a le ajuta să găsească un loc sigur pentru a pompa laptele, a le oferi o acoperire atunci când au nevoie să rămână acasă sau să meargă la medic. Acest lucru poate fi o provocare într-un spațiu-timp legat de o instituție de învățământ, dar este esențial pentru a menține o familie prietenoasă, sănătoasă și a îndeplini munca de profesor. A cincea recomandare este *dezvoltarea leadership-ului*. Când vorbim despre creșterea în domeniul învățământului, majoritatea subînțeleg deținerea funcțiilor de conducere. Însă, nu toți profesorii vor să dețină aceste funcții; sunt profesori care tind să crească profesional. Este important ca administrația să faciliteze și să susțină aceste porniri. Drept urmare, vor avea de câștigat atât profesorii, cât și studenții/elevii. A șasea recomandare este *acceptarea schimbării*. Prin aceasta se subînțelege nu doar acceptarea noului din domeniul învățământului, dar și schimbarea poziției (schimbarea instituției de învățământ, a nivelului – de la liceu la colegiu etc.); a șaptea – *luarea deciziilor împreună*, această recomandare fiind foarte importantă. Atunci când tot colectivul participă la luarea unei decizii, se iau în considerare interesele tuturor, evitându-se, astfel, neglijarea unora și favorizarea altora. Și ultima recomandare constă în *crearea unui climat favorabil în instituția didactică*. Dacă profesorii reușesc să respecte recomandările anterioare, deja putem vorbi despre existența unui climat favorabil. Este important ca fiecare cadru didactic să se simtă membru al unui colectiv, să nu aibă sentimentul că este izolat. La rândul ei, administrația ar fi bine să facă efortul respectiv pentru a favoriza menținerea climatului. Aceste recomandări simple pot ajuta profesorii să rămână pozitivi, interesați de muncă și conectați la comunitățile școlare.

În concluzie, menționăm că sindromul arderii emoționale nu trebuie să fie considerat ca ceva endemic pentru profesiile didactice. Putem găsi mulți profesori fericiți, satisfăcuți de munca depusă și de rezultatele ei. Cu toate acestea, există surse de nivel individual, instituțional, profesional și social care pot compromite și pune în pericol cariera didactică. Având în vedere că profesorii se află zilnic în fața auditoriului plin de studenți, că ei trebuie să negocieze cu părinții, cu administratorii, consilierii și cu alte cadre didactice, care pot fi niște interacțiuni potențial stresante, să accepte salarii relativ mici și bugete școlare în scădere și să convingă studenții să îndeplinească standarde mai ridicate, nu este de mirare că majoritatea din ei, pe parcursul experienței profesionale, se confruntă cu o formă sau alta de epuizare. Deși unii factori favorabili arderii emoționale sunt în afara controlului administrativ și individual, multe dintre cauzele organizatorice, sociale și chiar de nivel individual pot fi, totuși, înlăturate. O abordare prudentă a sindromului *burnout* presupune întâi de toate luarea măsurilor de prevenire înainte de a se produce arderea.

**Bibliografie:**

1. BROCK, B.L., GRADY, M.L. *Rekindling the flame. Principals combating Teacher Bournout*. California: Corwin Press, Inc., 2000. 145 p. ISBN 0803967926
2. BROCK, B.L., GRADY, M.L. *Avoiding Burnout: A Principal's Guide to Keeping the Fire Alive*. California: Corwin Press, Inc., 2002. 135 p. ISBN 0761978062
3. BROCK, B.L., GRADY, M.L. *From First-Year to First-Rate: Principals Guiding Beginning Teachers*. California: Corwin Press, Inc., 2007. 147 p. ISBN 141291602
4. FARBE, K. *Why Great Teachers Quit: And How We Might Stop the Exodus*, California: Corwin Press, Inc., 2010, 200 p. ISBN-10: 1412972450, ISBN-13: 978-1412972451
5. MASLACH, C. LEITER, M.P. *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 180 p. ISBN 0787908746

Prezentat la 20.05.2013