



HANNA LEWANDOWSKA

WSGE University of Applied Science
in Józefów, Poland

ORCID iD: 0000-0003-0362-8779

ZJAWISKO QUIET QUITTING WŚRÓD NAUCZYCIELI

THE PHENOMENON OF QUIET QUITTING AMONG TEACHERS

ABSTRACT

There is a growing body of pedagogical literature analysing the phenomenon of *quiet quitting*. However, it does not refer to a complete resignation, but to a gradual withdrawal from excessive duties, a decrease in involvement in the work performed.

The aim of this publication is to present the phenomenon of quiet quitting in the context of teachers' work, to show its causes and possible consequences both for the educators themselves and for the whole education system, and to try to find potential solutions that may help counteract this phenomenon.

This article presents the results of a survey conducted among 229 Polish teachers in the first half of 2025. They were carried out using the CAWI (Computer Assisted Web Interview) method allowing for reaching a wide research group. The data collected enabled a general characterisation of the phenomenon on the ground of a Polish school.

KEYWORDS: *quiet quitting, silent departure, teacher involvement, teacher work-life balance, work culture at school*

STRESZCZENIE

W publikacjach o charakterze pedeutologicznym coraz częściej spotkać można analizy zjawiska *quiet quitting*, czyli cichego odchodzenia nauczycieli z pracy. Nie dotyczy ono jednak całkowitej rezygnacji, a polega na stopniowym wycofywaniu się z realizacji nadmiernych obowiązków i zmniejszaniu zaangażowania w wykonywaną pracę.

Celem niniejszej publikacji jest przybliżenie zjawiska *quiet quitting* w kontekście pracy nauczycieli, wskazanie jego przyczyn oraz możliwych konsekwencji zarówno dla samych pedagogów, jak i dla całego systemu edukacji, oraz próbą odnalezienia potencjalnych rozwiązań, które mogą pomóc w przeciwdziałaniu temu zjawisku.

Artykuł prezentuje wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród 229 polskich nauczycieli w pierwszej połowie 2025 r. Do ich przeprowadzenia użyto metody CAWI (Computer Assisted Web Interview) umożliwiającej dotarcie do szerokiej grupy badawczej. Celem badania było poznanie opinii polskich nauczycieli na temat możliwych przyczyn występowania zjawiska *quiet quitting*, jego obrazu w polskiej szkole oraz konsekwencji QQ i sposobów przeciwdziałania jego negatywnym skutkom. Zebrane dane umożliwiły ogólną charakterystykę zjawiska na gruncie polskiej szkoły.

SŁOWA KLUCZOWE: *quiet quitting, cicha rezygnacja, zaangażowanie nauczycieli, równowaga praca-życie nauczyciela, kultura pracy w szkole*

WPROWADZENIE

Quiet quitting (QQ) jest zjawiskiem o charakterze globalnym i dotyczy przedstawicieli wielu profesji. Polega na stopniowym wycofywaniu się z obowiązków zawodowych, wykonywaniu minimum zadań, zmniejszaniu zaangażowania w pracę (również emocjonalnego) i pomijaniu obowiązków dodatkowych. W przypadku nauczycieli polega również na zaniechaniu działań innowacyjnych i mniejszym zaangażowaniu emocjonalnym. Celem takiego postępowania jest poprawa własnego dobrostanu i utrzymanie zdrowego balansu między życiem zawodowym a prywatnym (Jackowska, 2023). Zawód nauczyciela jest jednak obciążony szczególnym etosem, od pedagogów oczekuje się wielu kompetencji miękkich i dużego zaangażowania emocjonalnego. Nauczyciele często pełnią ważną funkcję wychowawczą, wymagającą zamiłowania do wykonywanej pracy, a także nieustannego dokształcania, by sprostać potrzebom uczniów. *Quiet quitting* zaś jest działaniem, za które pracownik jest wynagradzany, bez wykonywania jakichkolwiek dodatkowych czynności (Lyon, 2024). Takie podejście do pracy kłóci się zatem z podstawowymi oczekiwaniami społecznymi dotyczącymi roli nauczyciela i wychowawcy (Lewandowska, 2024, s. 92).

Proces QQ był spotykany już wcześniej, ale po 2022 r. znacznie się nasilił z uwagi na zakończenie pandemii COVID-19. Pracownicy na całym świecie wracali do pracy po długim okresie izolacji. Wielu z nich przewartościowało swoje życie i ustaliło nowe priorytety, odkrywając, że kariera zawodowa nie jest warta najwyższych poświęceń. Podobnie było z nauczycielami, na których konieczność zdalnego nauczania nałożyła wiele nowych obowiązków. Niezbędne były szkolenia z zakresu wykorzystania narzędzi cyfrowych oraz wspierania ucznia w sytuacji edukacji domowej. Wielu pedagogów skarżyło się wówczas na przeciążenie obowiązkami i brak wsparcia instytucjonalnego.

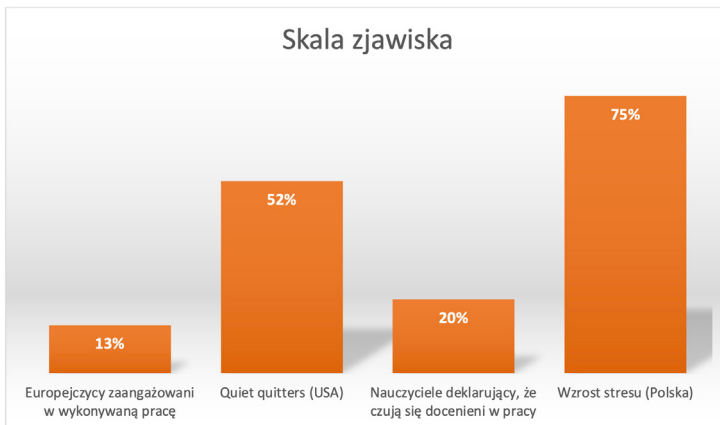
Zjawisko *quiet quitting* rozprzestrzeniło się głównie dzięki mediom społecznościowym, przez co w dalszym rozpowszechnianiu się trendu biorą udział głównie młodzi nauczyciele. Coraz częściej zaczynają oni stawiać granice w sprawach zawodowych – nie pracują po godzinach, nie odpowiadają na maile i wiadomości SMS po opuszczeniu szkoły. Nie wykonują także dodatkowych zadań, realizują jedynie wymagane minimum w celu utrzymania pracy (Wellbeing Polska, 2023).

Jak zauważył Jim Harter: za początki zjawiska QQ uważa się drugą połowę 2021 r., zaraz po tzw. wielkiej rezygnacji mającej miejsce w USA, kiedy to ok. 4 mln pracowników porzuciło swoje obecne miejsce zatrudnienia (Harter, 2022).

Jak wspomniano wyżej, problem ten należy rozpatrywać globalnie. Ostatni raport dotyczący sytuacji nauczycieli w Australii ukazuje, że prawie połowa australijskich nauczycieli (46,8%) rozważa porzucenie zawodu w ciągu najbliższych 12 miesięcy (Black Dog Institute 2023, N = 4000). Jest to duży wzrost w stosunku do 14% nauczycieli zamierzających odejść z zawodu w 2021 r.

Według badania Nationale-Nederlanden z 2022 r. aż 75% pracowników w Polsce doświadczyło wzrostu stresu w miejscu pracy. Może się to w przyszłości przełożyć na chęć porzucenia przez nich zawodu lub właśnie cichej rezygnacji. Dodatkowo dane Gallup z roku 2024 pokazują, że tylko 13% Europejczyków deklaruje pełne zaangażowanie w wykonywaną pracę. W Stanach Zjednoczonych około połowa pracowników została określona jako *quiet quitters*. Badanie Blue Colibri potwierdza, że ten trend dotyka również polskich pracowników, którzy coraz częściej świadomie ograniczają swoje zaangażowanie do wymaganego minimum. Powyższe dane zestawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Skala zjawiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie: State of the Global Workplace (Gallup 2024, s. 39); Raport Nationale-Nederlanden (2022, s. 8); Badanie Blue Colibri *Quiet quitting* i work life balance (2023, s. 12).

W niektórych opracowaniach zjawisko *quiet quitting* przedstawiane jest jako szkodliwe (zwłaszcza z punktu widzenia pracodawcy), w innych zaś jako pozytywny efekt dbania pracowników o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. W przypadku profesji nauczycielskiej problemem jest niskie wynagrodzenie (w porównaniu z innymi stanowiskami wymagającymi podobnego poziomu wykształcenia i zaangażowania), które często przyczynia się do poczucia wypalenia zawodowego (Lewandowska, 2023, s. 525) oraz obniżenie autorytetu nauczyciela i pogorszenie jego wizerunku w społeczeństwie.

WYNIKI BADANIA

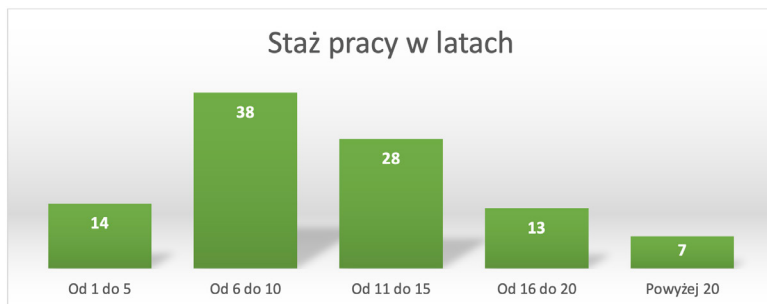
Badanie przeprowadzone zostało metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Respondenci wypełniali przygotowane narzędzie badawcze za pośrednictwem mediów społecznościowych lub otrzymywali link do niego bezpośrednio w placówce, w której są zatrudnieni. Celem analizy było:

- zbadanie opinii polskich nauczycieli na temat możliwych przyczyn występowania zjawiska *quiet quitting*,
- poznanie obrazu QQ w polskiej szkole,
- zbadanie świadomości nauczycieli dotyczącej konsekwencji QQ,
- poznanie znanych nauczycielom sposobów przeciwdziałania negatywnym skutkom tego zjawiska.

Na potrzeby badania wskazano poniższe problemy badawcze:

- Jakie mogą być przyczyny występowania *quiet quitting* wśród polskich nauczycieli?
- Jak objawia się QQ wśród polskich nauczycieli?
- Jakie, zdaniem nauczycieli, mogą być konsekwencje zjawiska *quiet quitting* w polskiej szkole?
- Jakie sposoby przeciwdziałania cichej rezygnacji są znane nauczycielom?

W badaniu udział wzięło 229 nauczycieli z całej Polski. Większość z nich stanowiły kobiety (84%). Staż pracy respondentów przedstawiono na wykresie 2.

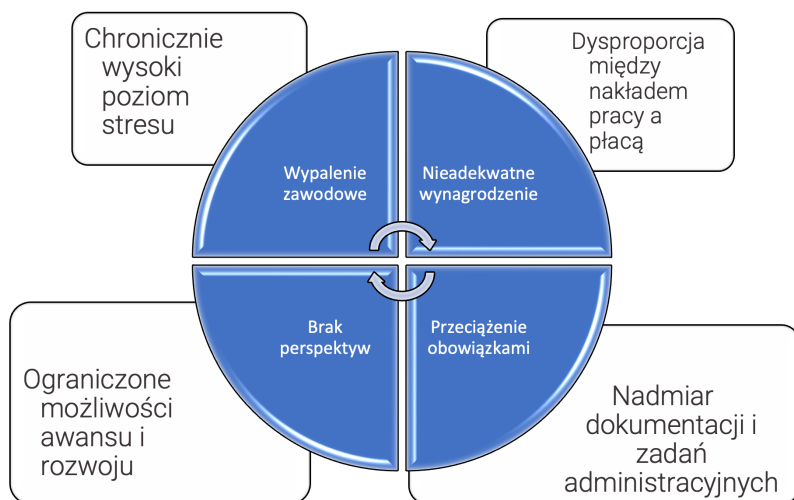
Wykres 2. Staż pracy respondentów

Źródło: badanie własne.

Większość nauczycieli biorących udział w badaniu pracuje w zawodzie od sześciu do dziesięciu lat (38%), druga najliczniejsza grupa respondentów pracuje od jedenastu do piętnastu lat. Ta grupa respondentów deklarowała, że wie, czym jest zjawisko QQ i większość z nich (67%) przyznała, że dostrzega mniejsze zaangażowanie w wykonywaną pracę niż przed kilku laty. Grupa respondentów z najdłuższym stażem pracy – powyżej dwudziestu lat (7%) w całości zadeklarowała, że nie spotkała się wcześniej z określeniem *quiet quitting*, ale prawie połowa z nich (47%) przyznała, że stara się ograniczać obowiązki związane z pracą zawodową.

W obecnych, cyfrowych czasach nauczyciele często doświadczają narastającej presji związanej z obowiązkami, które wykraczają znacznie poza samo nauczanie. Dokumentacja, spotkania, zajęcia dodatkowe, rosnące oczekiwania rodziców uczniów – wszystko to przy braku adekwatnego wynagrodzenia prowadzić może do narastania frustracji.

Dodatkowym bodźcem dla ruchu QQ jest wpływ pokolenia Z, które wchodząc na rynek pracy, wnosi nowe podejście do utrzymywania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zmiany te zostały zapewne przyspieszone przez doświadczenia pandemiczne. Aby potwierdzić tę hipotezę, zapytano respondentów, jakie ich zdaniem są najczęstsze przyczyny występowania zjawiska cichego odchodzenia wśród polskich nauczycieli. Czynniki wpływające na możliwość wystąpienia zjawiska *quiet quitting* zostały przedstawione na wykresie 3.

Wykres 3. Przyczyny *quiet quitting* wśród polskich nauczycieli

Źródło: badanie własne.

Ankietowanych zapytano również o występowanie zachowań, które mogą świadczyć o wystąpieniu QQ. Okazuje się, że *quiet quitting* w praktyce nauczycielskiej oznacza przede wszystkim koncentrację wyłącznie na obowiązkach formalnych. Nauczyciele przestają być dostępni dla uczniów poza godzinami pracy, ograniczają komunikację z rodzicami oraz rezygnują z angażowania się w życie szkoły. Niechętnie organizują wydarzenia klasowe, rezygnują również z wycieczek szkolnych, podkreślając, że nie są one dla nich opłacalne. Zupełnie jak w przypadku Maggie Perkins – nauczycielki, która stała się twarzą ruchu *quiet quitting* w edukacji – pokazuje systematyczne odmawianie zadań wykraczających poza zakres podstawowych obowiązków i pracę wyłącznie w czasie formalnie opłacanych godzin. Odpowiedzi najczęściej podawane przez ankietowanych nauczycieli zostały przedstawione w tabeli 1.

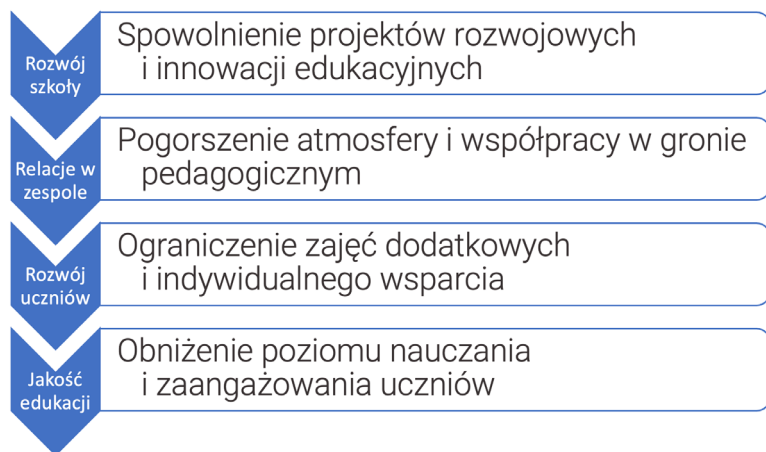
Tabela 1. *Quiet quitting w praktyce polskich nauczycieli*

Minimalizacja przygotowań	Rezygnacja z dodatkowych funkcji	Ścisłe przestrzeganie godzin pracy
Ograniczenie czasu poświęcanego na przygotowanie lekcji, korzystanie z gotowych materiałów bez wprowadzania własnych innowacji.	Nieuczestniczenie w komitetach szkolnych, dodatkowych projektach czy zajęciach pozalekcyjnych, jeśli nie są one dodatkowo wynagradzane.	Odmowa zastępstw doraźnych poza ustalonymi godzinami pracy, wykonywanie obowiązków tylko w miejscu pracy, nie w domu.

Źródło: badanie własne.

Quiet quitting prowadzi do znaczącego spadku jakości działań wychowawczych i pozalekcyjnych w szkołach. Uczniowie tracą dostęp do dodatkowego wsparcia, które często jest kluczowe dla ich rozwoju, zwłaszcza w przypadku uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz z uzdolnieniami.

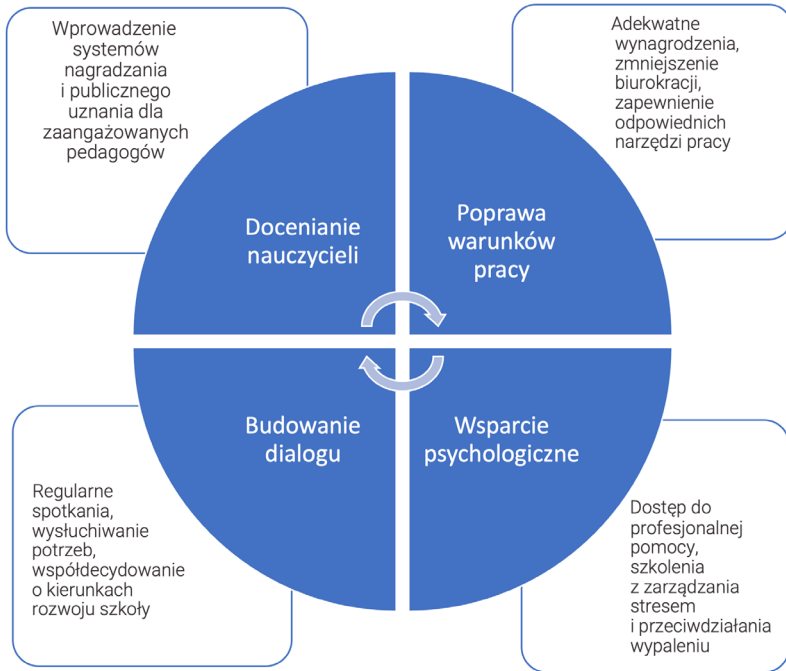
Dyrektorzy szkół coraz częściej wyrażają obawy dotyczące obniżenia produktywności i innowacyjności placówek. Bez dodatkowego zaangażowania nauczycieli szkoły nie są w stanie realizować projektów rozwojowych i doskonalić swojej oferty edukacyjnej. Wyniki przeprowadzonego badania ukazują jednak, że polscy nauczyciele dostrzegają przede wszystkim negatywne skutki *quiet quitting*. Dobrostan nauczycieli jako efekt tego zjawiska zauważyło tylko 11 ankietowanych. Najczęstsze odpowiedzi dotyczące konsekwencji *quiet quitting* przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4. *Konsekwencje quiet quitting wg polskich nauczycieli*

Źródło: badanie własne.

Na koniec badania zapytano respondentów o sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom *quiet quitting*. Ich odpowiedzi wskazują na najważniejsze potrzeby polskich nauczycieli, które obecnie są w placówkach oświatowych zaniedbywane. Nauczyciele czują się niedoceniani, brakuje im wsparcia społecznego i opieki psychologicznej. Wielu podkreślało swoje przepracowanie i nieprzygotowanie do wykonywania kolejnych, dodatkowych obowiązków, które łączą się z ich pracą. Z każdym rokiem zwiększa się w szkołach liczba uczniów mających orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego. Dla wielu nauczycieli jest to wyzwanie i brakuje im wsparcia systemowego w tym zakresie. Wyniki dotyczące przeciwdziałania QQ wg ankietowanych nauczycieli przedstawiono na wykresie 5.

Wykres 5. *Sposoby przeciwdziałania cichej rezygnacji*



Źródło: badanie własne.

Jak widać, skuteczne przeciwdziałanie zjawisku *quiet quitting* wymaga systemowych zmian zorientowanych na poprawę warunków pracy nauczycieli. Kluczowe jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i docenianiu.

Konieczne wydaje się także wspieranie dobrostanu psychicznego nauczycieli poprzez promowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz zapewnienie im dostępu do wsparcia psychologicznego. Poprawi to dobrostan pedagogów i zdaniem respondentów może znacząco zmniejszyć skalę zjawiska *quiet quitting*.

WNIOSKI Z BADANIA QUIET QUITTING WŚRÓD POLSKICH NAUCZYCIELI

Wpływ na rozwój zjawiska *quiet quitting* w Polsce miała pandemia COVID-19. Konieczność szybkiego przystosowania do prowadzenia lekcji zdalnie przyczyniła się do wzrostu poziomu stresu, poczucia niedoceny, wypalenia zawodowego i spadku motywacji do kreatywnej pracy i wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Quiet quitting jest zjawiskiem, które ma charakter strukturalny i narastający. Wynikać może z przemęczenia nauczycieli, nadmiaru obowiązków na nich nakładanych, ale także z niedostosowania warunków pracy do aktualnych wyzwań oświaty i oczekiwań uczniów i ich rodziców.

Główne przyczyny QQ dotyczą nadmiernego zakresu obowiązków i przemęczenia nauczycieli, niewspółmiernego ich wynagradzania i doceniania. Nauczyciele często spotykają się z brakiem szacunku do nich i ich pracy.

Zjawisko *quiet quitting* wśród nauczycieli przyczynia się do spadku jakości edukacji, spadku zatrudnienia nauczycieli młodych i nastawionych na wdrażanie innowacji, pogorszenia relacji nauczycieli z rodzicami uczniów a w dłuższej perspektywie zwiększa ryzyko odejścia nauczycieli z zawodu.

REKOMENDACJE DLA SYSTEMU EDUKACJI

Konieczna jest poprawa warunków pracy nauczycieli, ich wynagrodzeń, warunków zatrudnienia, ujednolicenia godzin pracy. Wskazane jest również wdrażanie w placówkach oświatowych działań mających na celu zwiększenie prestiżu zawodu nauczycielskiego i poprawę wizerunku pedagogów.

Nauczyciele skarżą się na przeciążenie dokumentacją szkolną, zatem wskazana jest redukcja biurokracji w placówkach. Będzie to możliwe dzięki ujednoliceniu i uproszczeniu procedur oraz ograniczeniu zbędnych obowiązków. Umożliwi to nauczycielom skupienie się na pracy dydaktycznej i wychowawczej.

Konieczne jest również wsparcie zdrowia psychicznego nauczycieli. Wprowadzenie programów wsparcia psychologicznego, superwizji, szkoleń z zakresu zarządzania stresem i wystąpienia wypalenia zawodowego oraz

dostęp do profesjonalnej pomocy psychologicznej mogą znacząco poprawić dobrostan nauczycieli.

Rozwój zawodowy i jasna ścieżka kariery. Ankietowani nauczyciele wskazywali potrzebę systemowego wsparcia w rozwoju ich kompetencji oraz transparentność ścieżek awansu zawodowego. Po zmianach dotyczących usunięcia stopnia nauczyciela kontraktowego wielu z nich czuło się zagubionych i niedostatecznie informowanych o zmianach w systemie awansowym. Przejrzystość tego procesu zwiększy poczucie satysfakcji nauczycieli i wpływu na własną karierę.

Budowanie społeczności i kultury współpracy. Respondenci sygnalizowali potrzebę integracji we własnym środowisku zawodowym, obecnie czują się podzieleni, często skłóceni. Wskazane jest podjęcie inicjatyw wzmacniających poczucie jedności i współpracy umożliwiających wymianę doświadczeń i wzajemną pomoc. Sprzyjają one utożsamianiu się z placówką, wzrost motywacji i zaangażowania nauczycieli.

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych badań wynika, że zjawisko *quiet quitting* wśród polskich nauczycieli może być symptomem poważniejszych problemów strukturalnych w systemie edukacji. By móc skutecznie mu przeciwdziałać, konieczne będą rozwiązania systemowe i podejście uwzględniające potrzeby pedagogów oraz promujące kulturę doceniania i współpracy. Wdrażanie powyższych rekomendacji nie tylko może ograniczyć skalę zjawiska *quiet quitting*, lecz także przyczynić się do podniesienia jakości edukacji i dobrostanu pracowników oświaty.

REFERENCES

- Adams, W. (2022). Meaningful Work: Why Your People Are Quiet Quitting And What To Do About It. *Forbes Business Council*, <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/10/24/meaningful-work-why-your-people-are-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/> (dostęp: 26.03.2025).
- Blue Colibri, *Quiet quitting i work-life balance w Polsce 2023*, <https://www.bluecolibriapp.com/landing/quiet-quitting-praca-komunikacja-polska-2023> (dostęp: 17.04.2025).
- Constantz, J. (2022). *Quiet Quitting Surges in Finance as it Gains Steam Across Sectors*, Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-27/quiet-quitting-has-gotten-worse-in-almost-every-major-industry-in-2022?embedded-checkout=true> (dostęp: 27.03.2025).
- Formica, S., Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Harter, J. Is quiet quitting real? Gallup.com, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (dostęp: 12.03.2025).
- Jackowska, W. *Quiet quitting: Wszystko, co musisz wiedzieć o cichej rezygnacji*, <https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/quiet-quitting> (dostęp: 14.03.2025).
- Klotz, A.C., Bolino, M.C. When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (dostęp: 18.04.2025).
- Lewandowska, H. (2023). Poczucie zagrożenia uzależnieniem od pracy wśród nauczycieli. *Journal of Modern Science*, 3(52), s. 520–533
- Lyon, H. *The Ultimate Guide to Quiet Quitting for Teachers*, <https://itslitteaching.com/quiet-quitting-for-teachers/> (dostęp: 22.03.2025).
- Madden, J., *Quiet Quitting in Education: The Silent Retreat of Teachers*, <https://jake-madden.com/quiet-quitting-in-education-the-silent-retreat-of-teachers/> (dostęp: 18.06.2025).
- Mahand, T., Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), s. 9–19.
- Memiş, T.K. (2024). Teachers' Silent Scream: Quiet Quitting. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), s. 360–415.
- Moczyłowska, J., Moczyłowska, Z. (2024). Quiet quitting – charakterystyka pojęcia i kierunki badań. *Marketing i Rynek. Journal of Marketing and Market Studies*, t. XXXI(3), s. 30–36.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), s. 5–7.
- Smith, R.A. (2022). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal „State of the Global Workplace”* (Gallup 2024), <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (dostęp: 6.06.2025).
- Ümit, D., Ayça, K., İlhan, Ç. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254.