

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Приморский краевой институт развития образования»  
(ГАУ ДПО ПК ИРО)**

**Методические рекомендации  
для руководителей образовательных организаций  
«Синдром профессионального выгорания педагогов.  
Как предотвратить?»**

Разработчик:  
И.В. Терехова, канд.психол.наук,  
главный эксперт сектора  
гуманитарных дисциплин  
Центра по учебно-методической работе

**Владивосток 2022**

## **Введение**

Более 75% школьных учителей испытывают симптомы профессионального выгорания, это данные исследования «Яндекса» и программы по развитию педагогов «Я Учитель». Причем у 38% выгорание нашли в острой фазе.

Признаки выгоревшего учителя типичны для эмоционального истощения: апатия, безразличие к детям, своей профессии, или необоснованная раздражительность и гнев, а также снижение мотивации к работе и деперсонализация.

Все профессиональные учителя рано или поздно проходят разные стадии выгорания, восстанавливаются и вновь испытывают негативную симптоматику. Почему так важно распознать эмоциональное истощение?

В состоянии неудовлетворенности собой и работой, ощущении «загнанности в клетку», безысходности учитель подсознательно старается облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат, сохранить ресурсы и не тратить их на работу с детьми.

Выгорание как приобретенный стереотип эмоционального поведения в первую очередь сказывается на исполнении профессиональных обязанностей.

Для школы «выгорание» педагогов чревато снижением количественных и качественных показателей качества образовательной деятельности, уменьшением привлекательности и ценности работы, снижением лояльности и текучестью кадров.

В современном мире способствует выгоранию и стремительные изменения во всех сферах жизни, в том числе в системе образования. Даже в рамках одной профессии учителю приходится исполнять множество обязанностей и ролей, которые подчас находятся в противоречии друг с другом. В образовании одни подходы и инструменты сменяются другими ежегодно. Многим просто не хватает времени, чтобы освоить новые знания и навыки, связанные с введением профессиональных стандартов педагогических специальностей и ФГОС нового поколения, даже понять новые идеи и применять новые термины.

Чем выше скорость изменения, тем интенсивнее переживания, тем больше их эмоциональная палитра, в результате снижается интерес к работе и растет сопротивление. Переменам в организации всегда противодействуют отдельные люди и целые группы, опасющиеся лишиться чего-то в результате перемен. Любые изменения – это постоянный стресс и всегда негативные эмоции: страх, неуверенность, усталость, эмоциональная истощенность. Кроме того, перемены вызывают напряженность даже в тех случаях, когда считается, что они назрели и необходимы.

## **Закономерности развития синдрома профессионального выгорания**

Термин «burnout» - «выгорание», «сгорание» предложил Г. Фрейденбергер (H. Freudenberger) в 1974 году для описания деморализации,

разочарования и крайней усталости, наблюдаемых у специалистов, работающих в системе профессий «человек-человек». В 2019 году Всемирная организация здравоохранения официально признала синдром эмоционального выгорания болезнью.

Синдром профессионального выгорания развивается постепенно. Принято выделять три стадии. Ориентируясь на перечисленные ниже описания стадий, руководитель может отметить как наличие синдрома, так и предположить его глубину (стадию):

Первая стадия начинается приглушением эмоций, сглаживанием остроты чувств и свежести переживаний. Учитель неожиданно замечает: вроде бы все пока нормально, но ничто не приносит радость. Исчезают положительные эмоции. Появляется некоторая отстраненность в отношениях с членами семьи. Возникает состояние тревожности, неудовлетворенности. Возвращаясь домой, всё чаще хочется быть одному. На этой стадии педагог вполне справляется с профессиональными обязанностями и вполне успешно сглаживает напряжение.

Отношение к обучающимся: считает, что некоторые требуют специальный подход, это требует дополнительных усилий. Отношение к коллегам: вполне адекватное, с уважением.

На второй стадии учитель часто ощущает усталость даже по утрам после полноценного сна; все чаще испытывает негативные эмоции, делает попытки сократить поле деятельности в целях защиты от негативных эмоций. Возникают недоразумения с учащимися. Профессионал начинает в кругу своих коллег с пренебрежением говорить о некоторых из них. Постепенно неприязнь проявляется в присутствии учащихся. Вначале это с трудом сдерживаемая антипатия, а затем и вспышки раздражения. Испытывает внутреннее сопротивление, которое выражается в том, что педагог под любыми предлогами саботирует указания руководителя, по каждому поводу начинает спорить. Педагог все чаще попадает (провоцирует) в конфликтные ситуации.

Отношение к обучающимся: раздражают, себя жалко, испытывает неприязнь и к себе. Отношение к коллегам: коллеги раздражают, испытывает по отношению к ним ревность, зависть.

В работе начинают проявляться интеллектуальные симптомы:

- отсутствие интереса к новым идеям и методам в работе;
- стереотипность мышления, шаблонность принимаемых решений;
- нежелание учиться и меняться;
- снижение критичности при выполнении указаний и директив, или, наоборот, неадекватная критичность;
- отсутствие творческого подхода к работе, творческие поиски других коллег могут вызывать агрессию;
- повышенное внимание к формальной стороне дела, оформлению документов и т.п.

На этой стадии педагог утрачивает интерес к работе, легко заболевает, тяжело выздоравливает, становится забывчивым, действует стандартно, «как проще».

На третьей стадии притупляются представления о ценностях жизни. Эмоциональное отношение к миру «уплощается», человек становится опасно равнодушным ко всему, даже к собственной жизни. Ведущими мотивами становятся внутреннее сопротивление и попытки сократить обязанности, требующие эмоциональных затрат; формальный подход без учета нюансов; изоляция и нетерпимость к другому мнению, способам действий. Забота сменяется контролем, а сочувствие — самодовольным всезнанием.

Отношение к обучающимся: равнодушен к проблемам обучающихся. Отношение к коллегам: не переносит тех, кто пытается уличить в имитации дела.

На этой стадии люди уже не способны находиться в контакте с другими людьми, не имеют сил на понимание и сочувствие, имитируют его. В принципе человек не может работать учителем на том уровне эмоциональной вовлеченности и поддержки, которые предполагает профессия. Как ни странно, но состояние людей на этой стадии улучшается, поскольку происходит патологическая адаптация к постоянному стрессу.

### **Факторы, способствующие профессиональному выгоранию**

В настоящее время принято выделять определенные условия (факторы), которые играют значительную роль в развитии синдрома истощения у педагогов. Их разделяют на внешние, организационные и личностные. Рассмотрим каждую группу подробнее.

#### **Факторы выгорания: внешние факторы**

В XXI в. внешние факторы, связанные с тенденцией растущей степени неопределенности в экономике и социальном устройстве, постоянные перемены на фоне противоречий в системе образования. Например, растущая роль образования и эффективность государственной образовательной системы вступают, как правило, в противоречие. Проблемы, которые приходится решать, масштабны, а ресурсы, чаще всего весьма ограничены. Это касается денежных средств, материалов, производственных возможностей, технологий и людей.

Что же беспокоит современных руководителей в условиях необходимости перемен и обновления? Неспособность педагогов приспособиться к окружающим условиям и требованиям, которое влечет стресс и выгорание; отсутствие проактивности и вовлеченности педагогов в общие дела школы, неготовность педагогов получать профессиональные знания из разных источников; овладеть нужными навыками в эпоху значительных изменений, такими как самоорганизация и саморегуляция.

Кроме того, к внешним факторам относят: недооцененность профессии учителя в обществе; все возрастающие объемы обязанностей, связанные с развитием цифровой образовательной среды, многозадачностью,

заполнением новых форм отчетной статистической документации; электронный документооборот и др.

### **Факторы выгорания: организационные факторы**

Роль группы организационных факторов, куда включаются условия материальной среды, содержание работы и социально – психологические условия деятельности, является доминирующей в возникновении выгорания. Понимание руководителем их значения, совершенствование условий педагогической деятельности и внутришкольных коммуникаций может существенным образом снизить вероятность возникновения или степень развития выгорания. Познакомимся с этими условиями и примем к сведению, каким образом можно их трансформировать для улучшения психоэмоционального статуса педагогов.

- Условия работы. Повышенные нагрузки, сверхурочная работа стимулируют развитие выгорания. Перерывы в работе оказывают положительный эффект и снижают уровень выгорания, но этот эффект временный: уровень выгорания повышается через три дня после возвращения к работе и полностью восстанавливается через три недели.

- Содержание труда. Данная группа факторов включает в себя

а) количественные переменные: количество учеников, частоту общения с ними, степень глубины контакта с ними. Между переменными и выгоранием наблюдается положительная зависимость.

б) качественные аспекты работы: степень самостоятельности и независимости сотрудника в своей деятельности и возможность принимать важные решения. Здесь имеет место отрицательная зависимость между этими переменными и выгоранием.

Также установлено, что уровень обучения и специфика преподаваемой дисциплины дают разную степень выгорания. Например, учителя начальной классов наиболее подвержены выгоранию, чем их коллеги из старших классов. Учителя музыки менее склонны к выгоранию, чем учителя математики. Уровень выгорания у учителей физкультуры ниже, чем у учителей-предметников.

- Социально-психологические факторы. Наиболее значимой для работников является поддержка администрации и лидеров мнения. Конфликты в группе по горизонтали менее опасны, чем конфликты по вертикали. Демократический стиль руководства в меньшей степени способствует возникновению выгорания. Имеет свое влияние и система вознаграждения, действующая в организации. Вознаграждение (денежное или моральное) должно быть достаточным для предотвращения выгорания. При этом педагогам важно соотносить свои усилия и вклад с усилиями и вкладом других (должно быть справедливое вознаграждение). Атмосфера в коллективе учащихся и их отношение к учителю и учебному процессу могут провоцировать возникновение выгорания у педагогов. Апатия учеников и неблагоприятная атмосфера в классе могут привести к эмоциональному истощению у учителей. Активное сопротивление учеников учителю в виде

негативного поведения вызывает выгорание у учителей. Выгорание у мужчин в большей степени вызывается невнимательностью учеником, а у женщин – их непочтительностью.

### **Факторы выгорания: индивидуальные характеристики самих профессионалов**

Демографические характеристики:

Возрастные особенности развития профессионального выгорания сводятся к тому, что идеалистические настроенные молодые педагоги испытывают эмоциональный шок при столкновении с реальной действительностью, не соответствующей их ожиданиям.

Наибольшую склонность к выгоранию проявляют работники 19-25 лет и 40-50 лет. Молодые педагоги проявляют сверх энтузиазм, с которым "кидаются" в работу, стирая границы между рабочими и личными делами. Они задерживаются на работе, набирают себе дополнительные внеурочные активности, принимают близко к сердцу сложности детей.

Также наблюдаются сезонные различия в проявлении стадий выгорания у педагогов. Начало года – период мобилизации, педагоги и дети испытывают воодушевление, возлагают надежды на новое и интересное. В октябре после каникул начинаются сложности в делах и требуется дополнительное напряжение. А к декабрю, когда световой день становится совсем коротким, и у всех можно наблюдать проявления истощения в том или ином виде. Преобладание ощущения бессилия проявляется либо как апатия либо, наоборот, как раздражительность. Все с нетерпением ждут каникул, чтобы восстановить баланс сил.

Гендерные различия отмечаются в том, что мужчины более склонны к деперсонализации, а женщины – к эмоциональному истощению. Более склонны к выгоранию неженатые (особенно мужчины), причем холостяки больше, чем разведенные. У мужчин больше выгорание, если от них требуется демонстрация мужских качеств: отвага, эмоциональная сдержанность, достижения в работе. У женщин – если от них требуется сопереживание, воспитательные умения, подчинение.

Чем выше уровень образования, тем более вероятна деперсонализация, что связано с уровнем притязаний.

Личностные особенности:

Личностные особенности влияют на скорость и глубину процесса профессионального выгорания больше, чем демографические характеристики или факторы профессиональной среды.

Выделены типы поведения и переживания в профессиональной среде с напряженными условиями деятельности и большой эмоциональной вовлеченностью, связанные с уровнем психологического здоровья: здоровый и экономный (составляют около 20% работников), склонный к выгоранию (составляют 80% работников сферы).

Представители здорового типа поведения

Имеют положительную установку на деятельность, усиленную положительными эмоциями. Активные, способные к разрешению трудовых проблем, придающие работе высокое значение, контролирующие свои энергетические затраты. Владеют конструктивными способами преодоления неудач и поражений, которые воспринимают не как источник негативных эмоций, а как стимул для поиска активных стратегий их преодоления.

Представители экономного типа поведения

Характерной чертой этого типа (бережливого) является общая удовлетворенность жизнью, источником которой могут быть ситуации, не связанные с работой. Бережливый со средним уровнем мотивации, энергетических затрат и профессиональных притязаний, сохраняет дистанцию по отношению к профессиональной деятельности, удовлетворен результатами своего труда. Но при такой «экономной» стратегии поведения в длительной перспективе может возрасти профессиональная неудовлетворенность на фоне успешности других людей.

Типы поведения, склонные к выгоранию

Характеризуются экстремально высоким субъективным значением профессиональной деятельности, большой степенью готовности к энергетическим затратам, низкой устойчивостью к фрустрации и стрессам. Психические перегрузки, стремление к совершенству и связанная с этим неудовлетворенность эффективностью своей деятельности приводят к возникновению негативных эмоций. Неблагоприятными последствиями поведения может стать возникновение психосоматических и сердечных заболеваний.

Типы поведения с высокой степенью риска, склонные к выгоранию

Отличаются низким субъективным значением деятельности, низкой стрессоустойчивостью, ограниченной способностью к релаксации и конструктивному решению проблем, тенденций к отказу в трудных ситуациях, постоянным чувством беспокойства и беспредметного страха. Не способны к сохранению дистанции по отношению к работе, что приводит к дополнительным психическим нагрузкам, постоянной неудовлетворенности собой, снижению общей психической устойчивости организма, общей апатии, нежеланию выполнять профессиональные задачи.

**Меры профилактики синдрома профессионального выгорания на уровне образовательной организации**

В отношении выгорания сейчас преобладают подходы, основанные на его предотвращении. Профилактика эффективнее и требует меньше затрат, чем ликвидация.

Один из новых подходов к понятию выгорания предложен К. Маслач и М. Лейтер. Основная идея их подхода – рассогласование между личностью и работой. Задача руководителя – создать условия, при которых минимизируется возможность проявления следующих видов несоответствий:

- требования к работнику и его возможности;

- стремление работника иметь большую степень самостоятельности при жесткой, нерациональной политике администрации в организации рабочей активности и контроля;
- ролевой конфликт как противоречие между функциями, которые исполняет педагог;
- вознаграждение и результаты деятельности;
- потребность в социальной поддержке при отсутствии положительного взаимодействия, нерешаемых конфликтах, враждебности и фрустрации на работе;
- представления о справедливости не подтверждаются политикой администрации;
- требованиями работы вступают в противоречие с этическими принципами личности.

Сложность состоит в том, что таких противоречий и несоответствий может быть много и требуется системная работа по их устранению.

### **Меры профилактики: система обучения сотрудников**

Существенным образом можно снизить риск профессионального выгорания, если предоставить учителям инструменты, которые обогатят их профессиональное мастерство. Современные педагогические методики и технологии упростят их работу, сократят перегрузки и сведут многие сложности к минимуму. Это позволит педагогам противостоять психическому истощению: восстанавливаться, больше отдыхать и уделять время себе, саморазвитию и семье.

- Психолого-педагогическое образование педагогов, что позволит эффективно разрешать проблемные педагогические ситуации с учетом индивидуальных и возрастных особенностей обучающихся;
- Формирование персональных траекторий непрерывного профессионального развития педагогов. Реализация индивидуальных образовательных маршрутов педагогов;
- Адресная методическая поддержка педагогов. Обеспечение кураторами (тьюторами) реализации индивидуальных маршрутов;
- Поддержка сетевого взаимодействия педагогов;
- Вовлечение педагогов в экспертную деятельность (в качестве экспертов предметных комиссий по проверке заданий с развернутым ответом ГИА, НИКО; экспертов, привлекаемых в рамках федерального государственного контроля качества образования и пр.);
- Вовлечение педагогов в участие в конкурсах профессионального мастерства педагогических работников;
- Организация обмена опытом, регулярные педагогические супервизии;
- Семинары и тренинги на темы: командообразование; профилактика выгорания; управление состоянием; стрессоустойчивость; разрешение конфликтов и пр.



## **Меры профилактики: корпоративная культура и повышение школьного благополучия**

Обнаружена прямая связь между самочувствием педагога и тем, насколько бюрократический тип организации культуры действует в школе.

Если учитывать, что ведущими потребностями педагогических работников являются потребности во власти, влиянии, самоуважении и самовыражении, то понятным становится осознание необходимости создания для них благополучной среды профессиональной деятельности. Педагоги болезненно реагируют на хроническое неуважение к их труду и нарушение границ, отношение к ним как к средству, недоверию со стороны администрации и родителей.

Многие вопросы, которые относятся к сфере организации условий деятельности, необходимо решать коллегиально с обязательным получением обратной связи от всех участников образовательных отношений (опросы, интервью, беседы). Чтобы снять протестные настроения и саботаж, недостаточно четкой системы контроля. Необходимо доносить смысл или вместе его формировать для новой «бессмысленной» работы. Практически все вопросы нововведений нужно прорабатывать совместно, чтобы весь коллектив понимал, зачем нужна еще новая активность в рамках профессиональной деятельности.

Также рекомендуется обсуждать, как улучшить взаимодействие между учителями и администрацией, составлять упрощающие работу регламенты и вспомогательные документы. Эта работа требует дополнительных ресурсов, особенно в самом начале, однако со временем эти затраты будут компенсированы улучшением эмоциональной обстановки в коллективе

### Миссия педагогического труда, принятие целей и задач:

- Выработка критериев успешности. Однозначно, что результаты оценочных процедур не являются единственными показателями качества труда педагога. Кроме них должны учитываться динамика мотивации обучающихся, уровень дисциплины в классе, внедрение в практику преподавания проектной, исследовательской, творческой деятельности, реализация адаптированных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ и др.;
- Прояснение границ влияния и ответственности. Нужно помнить, что любая дополнительная нагрузка на педагога – это нарушение границ, и оно не должно быть хроническим;
- Справедливая система поощрений и наказаний;
- Работа по развитию мотивации педагогов. Разговаривать, заинтересовывать, а не навязывать;
- График работы без переработок или предоставлением возможности компенсации отдыхом;
- Ценность каждого педагога. Повышению значимости педагогической профессии и педагогов способствуют специальные мероприятия системы

поощрения и присвоение статусов (экспертов, победителей конкурсов, профессиональных званий) и пр.

#### Организация системы взаимодействия:

- Партнерские отношения в коллективе;
- Партнерские отношения с родителями;
- Осмысленность деятельности.

#### **Заключение**

Не следует считать «выгорание» чем-то неизбежным. Руководителям образовательных организаций нужно предпринимать целенаправленные шаги по профилактике, которые могут предотвратить, ослабить или исключить возникновение синдрома выгорания:

1) Формировать и поддерживать организацию труда и систему отношений в школе, которые снижают вероятность возникновения стрессовых ситуаций, связанных с особенностями корпоративной культуры в школе.

2) Создавать условия, способствующие приумножению и пробуждению личностных ресурсов педагогов, помогающих преодолевать рабочие стрессы.

3) Если степень «выгорания» высока, наряду с приемами «охраны труда» и «самопомощи» целесообразно обратиться за поддержкой к специалистам-психологам. Системная поддерживающая работа психологов в рамках программ профилактики поможет снизить риски профессионального выгорания.

#### **Список литературы**

1 Водяха С.А., Водяха Ю.Е. Психологическое благополучие в образовательном пространстве // Психологическое сопровождение безопасности образовательной среды школы в условиях внедрения новых образовательных и профессиональных стандартов. С. 47–52.

[https://psyjournals.ru/bezopasnost\\_obrazovania/issue/vodyakha\\_full.shtml](https://psyjournals.ru/bezopasnost_obrazovania/issue/vodyakha_full.shtml)

2 Лэнгле А. Экзистенциальный анализ. Экзистенциальные подходы в психотерапии. – М.: Когито-Центр, 2020. – 322 с.

3 Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. ФИОКО

<https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%A8%D0%9D%D0%9E%D0%A0.pdf>

4 Методика ОЭСР «Анкетные опросы в школах для целей повышения качества среды обучения общими усилиями». 2018 г.

<https://www.oecd.org/education/effective-learning-environments/OECD-School-User-Survey-2018-Russian.pdf>

5 Иванова, Л. А. Профессиональное выгорание педагога / Л. А. Иванова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 1 (105). — С. 709-711. — URL: <https://moluch.ru/archive/105/24868/>

6 Профилактика синдрома профессионального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения / авт.сост. О.И. Бабич. — изд. 2-е. — Волгоград: Учитель, 2012. — 122 с.

7 Франкл А. Страдания от бессмысленности жизни. Актуальная психотерапия. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство: Пути философии, 2021. — 95 с.

#### **Используемые ссылки**

8 Диагностика эмоционального выгорания: тесты по методике Бойко и Маслач

[https://experimental-psychic.ru/diagnostika-ehmocionalnogo-vygoraniya/?fbclid=IwAR1v28cUASU6Mv55W0mSxRy9LdMYjtd\\_SZY5LKEzS oiJEN2J7jrTWiZZe9w](https://experimental-psychic.ru/diagnostika-ehmocionalnogo-vygoraniya/?fbclid=IwAR1v28cUASU6Mv55W0mSxRy9LdMYjtd_SZY5LKEzS oiJEN2J7jrTWiZZe9w)

9 Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко

<https://onlinetestpad.com/ru/test/4185-metodika-diagnostika-urovnya-emocionalnogo-vygoraniya-v-v-bojko>

10 Тест на эмоциональное выгорание Маслач К. <https://psychiatry-test.ru/test/test-na-emocionalnoe-vygoranie-maslach/>

11 Профессиональное выгорание школьных учителей. Результаты всероссийского исследования программы «Я Учитель»

<https://yandex.ru/promo/education/articles/issledovanie-professionalnogo-vygoraniya-uchitelej#vygoranie-uchitelej>