

Актуальные направления профилактики профессионального выгорания в образовательной среде

Профессиональная деятельность занимает важное место в жизни среднестатистического человека, который проводит на работе большую часть своего дня и значительную часть своей жизни. При этом выполнение профессиональных обязанностей не всегда приносит удовлетворение и часто связано с чрезмерной ответственностью, напряженностью, хроническим утомлением, стрессом, которые могут привести к профессиональному выгоранию.

В современной реальности исследование проблемы профессионального выгорания обретает особую актуальность, поскольку оказывает негативное влияние не только на эффективность выполнения профессиональных обязанностей, но и на отношения в семье, и на социальный уровень жизни в целом.

Актуальна данная проблема и для такой профессии, как педагог. Современная система образования постоянно реформируется, в связи с этим к профессиональным обязанностям педагогов предъявляются новые требования, которые все чаще носят административный характер. Происходит искажение во взаимодействии, коммуникации с коллегами, учениками и их родителями. Современный педагог часто ощущает себя психологически незащищенным, испытывает неблагоприятные воздей-



**Анна
Николаевна
ПАНАРИНА,**
*аспирант
кафедры социальной
и семейной
психологии БГТУ
им. Максима Танка*

ствия среды и окружающих людей, что в конечном итоге приводит к истощению его личностных и профессиональных ресурсов.

В 2019 году в изучении вопросов профессионального выгорания произошли значительные изменения. Всемирной организацией здравоохранения профессиональный синдром эмоционального выгорания был включен в 11-й пересмотренный вариант Международной классификации болезней (МКБ-11). Отмечается, что данный синдром не является заболеванием в медицинском «ключе», а касается только профессиональной сферы жизни.

Согласно МКБ-11, «эмоциональное выгорание — это синдром, признаваемый результатом хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен» [1].

Признаками эмоционального выгорания по МКБ-11 выступают:

- ощущение мотивационного или физического истощения;
- нарастающее психическое дистанцирование от профессиональных обязанностей, чувство негативизма или цинизма по отношению к профессиональным обязанностям;
- снижение работоспособности [1].

Следует подчеркнуть, что приведенная трактовка и признаки выгорания не в полной мере раскрывают особенности данного феномена, термин включает в себя только один из компонентов, приводящих к выгоранию.

В свое время наиболее точно сущность эмоционального выгорания была раскрыта в исследованиях американского психолога К. Маслач. По ее мнению, эмоциональное выгорание — это «синдром физического и эмоционального истощения, который включает в себя развитие отрицательной самооценки, отрицательного отношения к работе и утрату понимания и сочувствия по отношению к клиентам» [2]. В первую очередь К. Маслач рассматривала выгорание в профессиях «помогающего» типа, к которым относятся педагоги, врачи, специалисты по социальной работе и т. д.

Также ею были выделены важные **составляющие выгорания**, и на их основе был разработан метод диагностики профессионального выгорания:

1. *Психоэмоциональное истощение*, которое проявляется в усталости, чувстве опустошенности. Специалист чувствует, что не может работать так же продуктивно, как ранее. Эмоциональное истощение сопровождается ощущением истощенности собственных ресурсов.

2. *Деперсонализация*, или же *дегуманизация*. Деперсонализация сопро-

вождается негативными установками (изначально могут иметь скрытый характер) и внутренним раздражением. Со временем это раздражение становится сложно скрывать, и оно «выходит» наружу в виде вспышек агрессии или конфликтных ситуаций.

Деперсонализация также характеризуется изменениями во взаимоотношениях с коллегами, которые со временем из позитивных трансформируются в негативные (цинизм, бездушие, негативный настрой по отношению к другим).

3. *Редукция профессиональных достижений*. Данный фактор предполагает снижение эффективности в выполнении профессиональной деятельности. Профессионал испытывает негативные чувства по отношению к себе, интерес к работе теряется, снижается его самооценка, как личностная, так и профессиональная. Редукция профессиональных достижений характеризуется ощущением собственной несостоятельности и чрезмерностью предъявляемых к себе требований [3].

А. Н. Маховиков выделил наиболее часто встречающиеся симптомы профессионального выгорания. По его мнению, выгорание выражается в психической и физической усталости, ощущении несостоятельности, нежелании идти на работу, раздражительности, агрессивности, ощущении незначительности решаемых проблем, сомнениях в эффективности выполняемой работы, стремлении сменить профессию из жалости к себе [4].

Следует отметить, что профессиональному выгоранию есть и антипод, характеризующийся направленностью на работу, энтузиазмом, положительным отношением к труду. О. И. Бабиц выделила понятие «вовлеченность» (engagement), характеризующееся прямо противоположными составляющими: энергичностью, включенностью в работу, самоэффективностью [5].

Больше всего профессиональному выгоранию подвержены специалисты, которые:

- испытывают проблемы в семейной и профессиональной сферах;
- не имеют свободного времени;
- много и интенсивно общаются с разными людьми;
- испытывают постоянный стресс на рабочем месте;
- взаимодействуют с различными социальными группами;
- испытывают боязнь потери работы и т. д.

И наоборот, специалисты, находящиеся в ресурсе, в гармонии с собой и окружающими, умеющие отстаивать свою позицию, имеющие хобби и вовлеченные в какую-то деятельность, помимо профессиональной, меньше подвержены выгоранию.

Педагоги входят в группу риска профессий, наиболее подверженных профессиональному выгоранию. **Предпосылками формирования выгорания педагогов** могут выступать:

- завышенные требования к профессиональным обязанностям педагога и их очень широкий спектр;
- отсутствие свободного времени, личного пространства;
- заниженная оценка результатов трудовой деятельности педагогов в различных формах;
- высокая профессиональная нагрузка, которая приводит к истощению, возникновению психосоматических заболеваний;
- выполнение профессиональной деятельности не по призванию, а по принуждению, осознание того, что профессия была выбрана неверно;
- неадекватная самооценка;

- превалирование внешней мотивации над внутренней;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- увеличение числа административных обязанностей, которые перекладываются на педагогов, а также работа с большим количеством документации.

Ученые уделяют много внимания исследованиям профессионального выгорания педагогов. В теоретическом плане накоплен большой пласт материалов, затрагивающих изучение таких сфер выгорания, как раскрытие сущности выгорания, симптомов, факторов, определяющих эмоциональное выгорание, моделей выгорания и т. д. В практическом плане большое внимание уделяется методам профилактики и коррекции выгорания.

Как отмечают А. Л. Журавлев и ряд других авторов, основные подходы к профилактике выгорания можно свести к двум базовым подходам, критерием дифференциации которых является специфика факторов, детерминирующая его возникновение: лично-ориентированному и ситуационно-ориентированному (организационному) подходам [6].

Суть **лично-ориентированного** подхода заключается в акцентировании внимания на том, что основные мероприятия по предупреждению выгорания связаны с изменением личности. Однако представители данного подхода не отрицают роли факторов профессиональной среды в формировании выгорания. Главным аргументом данного подхода признают положение о ведущей роли личностных особенностей в развитии выгорания.

Исследователи также отмечают тот факт, что **ситуационным** или **организационным** стратегиям профилактики выгорания уделяется недостаточно внимания. Согласно данному подходу, основная причина сниженного внимания

к ситуационным стратегиям заключается в отсутствии единой точки зрения на характер стрессовых воздействий на личность. По мнению исследователей, в ряде организаций существует устойчивое мнение о том, что работа должна быть стрессогенной, поскольку стресс играет позитивную роль, мобилизуя все психологические и физиологические ресурсы работника, что в конечном итоге способствует повышению продуктивности его деятельности. И, соответственно, необходимость проводить организационные мероприятия по снижению стрессовых воздействий или полной их ликвидации отпадает [6].

Выделяют также третью группу факторов, рассматривая **содержательные** аспекты деятельности как самостоятельные [7].

Анализ подходов к профилактике выгорания позволяет, с одной стороны, выявить их достоинства, а с другой — проблемы, которые являются нерешенными, и применить полученные данные к образовательному пространству школы.

Позитивный вклад исследовательской деятельности ученых в проблему профессионального выгорания заключается и в том, что разрабатываются и проводятся мероприятия по профилактике и коррекции выгорания, которые предполагают целый комплекс разнообразных способов профилактики, являющихся чаще всего практико-ориентированными. При этом следует подчеркнуть локальный характер организации профилактических мероприятий в школах, их оторванность от реальной ситуации, отсутствие работы с индивидуальными запросами и др.

Следует отметить, что ни один из подходов не обладает универсальностью. И, как показывает анализ исследований, ученые-практики чаще всего применяют только один из подходов, уделяя при этом мало внимания другому. Школа — это единый, взаимосвязанный организм, и создание комплекса

профилактических мер должно строиться с учетом всех аспектов и быть направлено не только на работу с педагогами, но и на работу с администрацией, психологами и т. д. То есть наиболее эффективным в целях профилактики предоставляется учет как внутренних (личностных), так и организационных (внешних) факторов.

Еще одной проблемой является расхождение между практическим применением предполагаемых способов предупреждения выгорания и их теоретической составляющей.

Одним из значимых аспектов здесь выступает важность проведения диагностических мероприятий до начала реализации методов профилактики выгорания, поскольку с течением времени происходит нарастание и закрепление проявлений выгорания в профессиональной деятельности. В целом программы профилактики выгорания необходимо строить с учетом результатов диагностики. Но многие специалисты игнорируют данный факт, что является серьезной проблемой и приводит к тому, что эффективность способов профилактики снижается или утрачивается полностью.

Наиболее надежной и валидной методикой в исследовании выгорания является методика К. Маслач **«Профессиональное выгорание»** (в адаптации Н. Е. Водопьяновой) для представителей социномических профессий. Данный опросник состоит из 22 утверждений, направленных на изучение переживаний, связанных с профессиональной деятельностью.

Инструкция. Вам предлагается 22 утверждения о переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и отметьте, как часто вы испытываете данные переживания или мысли. Позиция «0» означает — никогда, позиция «6» — ежедневно. Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний.

Вопросы	Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным (уставшим) человеком	0	1	2	3	4	5	6
2. В конце рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон»	0	1	2	3	4	5	6
3. В рабочие дни по утрам у меня плохое настроение, я считаю дни и часы до выходных	0	1	2	3	4	5	6
4. Я доволен (довольна) результатами моей работы	0	1	2	3	4	5	6
5. Меня утомляют люди, с которыми я работаю (подчиненные, клиенты, реципиенты), я стремлюсь свести время общения с ними до минимума	0	1	2	3	4	5	6
6. Я чувствую в себе большой заряд бодрости, эмоциональной и творческой энергии на работе и после нее*	0	1	2	3	4	5	6
7. Я умею находить правильные решения в трудных или конфликтных ситуациях на работе и вне ее	0	1	2	3	4	5	6
8. Я чувствую потерю интереса и апатию по отношению к моей работе	0	1	2	3	4	5	6
9. Я умею внести «искру» (творчество) в свою работу	0	1	2	3	4	5	6
10. В последнее время я стал(а) более черствым(ой), бесчувственным(ой) в межличностных отношениях с реципиентами (подчиненными, клиентами, коллегами и др.)	0	1	2	3	4	5	6
11. Люди, с которыми мне приходится работать, не интересны для меня	0	1	2	3	4	5	6
12. Я работаю с удовольствием, имею много целей и планов в моей деятельности. Я верю в их осуществление	0	1	2	3	4	5	6
13. Я испытываю все больше разочарований в моей профессиональной деятельности	0	1	2	3	4	5	6
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше	0	1	2	3	4	5	6
15. Я чувствую безразличие к тем, с кем мне нужно работать (реципиенты, подчиненные, клиенты, ученики и др.) и предпочитаю формальное общение с ними, без лишних эмоций и открытости	0	1	2	3	4	5	6
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех	0	1	2	3	4	5	6
17. Я создаю атмосферу доброжелательности, сотрудничества и энтузиазма в рабочем коллективе (команде)	0	1	2	3	4	5	6

18. Я легко общаюсь на работе со всеми независимо от их амбиций, характера, манеры общения	0	1	2	3	4	5	6
19. Я доволен(на) моими жизненными и профессиональными успехами	0	1	2	3	4	5	6
20. Я чувствую себя на пределе возможностей	0	1	2	3	4	5	6
21. Я верю, что смогу еще много сделать (достичь) в своей жизни	0	1	2	3	4	5	6
22. Я проявляю к другим людям больше внимания и заботы, чем получаю в ответ признательности и благодарности	0	1	2	3	4	5	6

Общий «КЛЮЧ».

Субшкала	Номер утверждения	Сумма баллов максимальная
Эмоциональное истощение	1,2,3,6*,8,13,14,16,20	54
Деперсонализация	5,10,11,15,22	30
Профессиональная успешность (Редукция персональных достижений)	4,7,9,12,17,18,19,21	48

Примечание: * Отмечен «инвертированный» вопрос, который подсчитывают в обратном порядке. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам эмоционального истощения и деперсонализации и низкие — по шкале «профессиональная эффективность» (редукция персональных достижений). Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

Эмоциональное истощение проявляется в ощущениях эмоционального перенапряжения и в чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Человек чувствует, что не может отдаваться работе как раньше. Возникает ощущение «приглушенности», «притупленности» эмоций, в особо тяжелых проявлениях возможны эмоциональные срывы.

Деперсонализация представляет собой тенденцию развивать негативное, бездушное, циничное отношение к реципиентам и другим субъектам контактов в профессиональной деятельности. В процессе выгорания контакты становятся более формальными, обезличенными, критичными. Возникающие негативные установки могут поначалу иметь

скрытый характер, проявляться во внутреннем сдерживаемом раздражении, которое со временем обнаруживается в виде вспышек раздражения, агрессии, недовольства, развитии конфликтных отношений.

Редукция персональных достижений проявляется в разочаровании от отсутствия ожидаемого справедливого вознаграждения за трудовую активность, в снижении профессиональной мотивации, возможно снижение уверенности в профессиональной компетентности и эффективности личных усилий, недовольство собой и другими, негативное самоотношение относительно результатов своей работы и др. По мере развития процессов выгорания появляется чувство собственной несо-

стоятельности, «охлаждение» к работе, психосоматические нарушения профессионального здоровья.

Направления работы по профилактике профессионального выгорания

Профилактика профессионального выгорания должна быть организована не только в рамках учреждений образования, но и на уровне города, области, страны. Целесообразной представляется разработка и проведение мероприятий, конференций, семинаров, теле- и радиопередач, направленных на информирование людей о том, что такое профессиональное выгорание, о его симптомах и факторах, способствующих его возникновению, а также предоставление рекомендаций, как противодействовать данному феномену, куда обращаться за помощью. Важным в решении проблемы профессионального выгорания является повышение значимости педагогической профессии, стимулирование педагогов, **в том числе, материальное.**

Также необходимо организовать обучение специалистов (психологов, консультантов, социальных педагогов и др.) навыкам работы с профессиональным выгоранием.

Важным является рассмотрение вопроса о введении в профессиональную деятельность школьного психолога положения о проведении обязательной диагностики профессионального выгорания и реализации профилактических мероприятий по коррекции и устранению выгорания.

Профилактику профессионального выгорания целесообразно осуществлять по 3 направлениям:

1. Работа со студентами педагогических специальностей.

Значимым недостатком при реализации профилактических мероприятий является взаимодействие исключительно с работающими педагогами, при этом будущим специалистам внимание

не уделяется. Поэтому мы считаем целесообразным начинать введение профилактических мер уже на моменте психологической подготовки будущих специалистов.

Как отмечает Д. Г. Сайбулаева, особое внимание в работе со студентами следует уделять поощрению самостоятельности и ответственности, инициативе, творческим проявлениям, самостоятельности мышления, стремлению к самореализации. По ее мнению, это способствует росту самоуважения, доверия к собственной самостоятельности, уверенности в себе. Развитие подобных качеств значительно повышает сопротивляемость «психическому выгоранию» [8].

Помимо курса или в рамках курса по психологии для студентов педагогических специальностей следует организовывать курс «Эмоциональное выгорание», который позволит понять сущность данного феномена, научит распознавать симптомы и приемы противодействия. Также данный курс должен быть направлен на обучение навыкам самопознания, самообразования, саморегуляции эмоциональных состояний, **обучению** методам эффективного коммуникативного взаимодействия и др.

Целесообразным является необходимость проведения лекций, тренингов с представителями школ (учителями, администрацией, психологами), направленных на подготовку будущих специалистов к реальным условиям работы. Особую важность представляет обучение навыкам осознания, понимания и в дальнейшем — преодоления трудностей своей будущей профессии. Принятые меры позволят снизить или предотвратить разрыв между ожиданиями и реальной действительностью профессиональной деятельности.

2. Работа с педагогами.

О. И. Бабич выделяет три вида психопрофилактики педагогов: первичную, вторичную, третичную.



Первичная психопрофилактика включает мероприятия, направленные на предупреждение возникновения профессионального выгорания. К задачам первичной психопрофилактики относятся определение группы риска (лиц с повышенной угрозой нарушения психического здоровья) и организация психопрофилактических мер по отношению к этим группам.

Вторичная психопрофилактика относится к специалистам, которые уже имеют признаки «выгорания». Она объединяет мероприятия, направленные на профилактику неблагоприятной динамики уже возникших психологических нарушений и их хронизации, на уменьшение их проявлений, облегчение течения и улучшение исхода. Комплекс мероприятий направлен на осознание и принятие проблемы, восстановление личностных ресурсов. Важнейшими составляющими вторичной профилактики являются: создание системы раннего выявления признаков выгорания специалистов, обеспечение доступности квалифицированной психологической, медицинской и социальной помощи.

Третичная психопрофилактика, или реабилитация, специалистов с высокой степенью профессионального выгорания способствует предупреждению его неблагоприятных социальных последствий и рецидивов [9].

Реализация представленных видов профилактики возможна, как отмечалось ранее, при содействии психолога, который на первоначальном этапе должен помочь «выгоревшему» педагогу осознать положение, в которое он попал. Очень важно выявить источники проблемы. При этом работу с педагогами необходимо организовывать как в индивидуальной, так и в групповой формах, и в зависимости от ситуации одна из предложенных форм будет наиболее актуальной. Для достижения наибольшей эффективности психологической профилактики важно сочетание индивидуальных и групповых форм работы.

Как отмечает О. И. Бабич, наиболее часто реализуемыми способами профилактики выгорания являются два направления: просвещение и тренинги, направленные на развитие личностных ресурсов «противодействия» выгоранию.

Например, проведение тренингов, направленных на обучение конструктивным навыкам преодоления негативных эмоций, чувств, обучение приемам саморегуляции, аутогенной тренировки, **снижению** стрессоустойчивости — то есть помощь педагогам в поддержании и улучшении их эмоционального и физического самочувствия.

Наиболее эффективными способами работы с группой являются баллинтовые группы, суть которых состоит в обсуждении трудных ситуаций, возникающих в процессе педагогической деятельности.

Еще один подход к работе с группой — психосинтетический, который основан на идеях трансперсональной психологии. Сущность подхода заключается в раскрытии потенциала личности и укреплении веры в **самоизлечение**. Данная техника построена на обучении участников тренинга ответственности за свою жизнь, вере в собственную мудрость и самопринятию себя как успешного и гармонично развитого профессионала.

Экзистенциальное консультирование по Эмми ван Дорцен позволяет рассмотреть проблемы выгорания не как возникающие вследствие патологии личности, а как результат существования парадоксов человеческого существования. Консультирование, осуществляемое в модели Э. ван Дорцен, Р. Качунаса, и И. Ялома, позволяет определить способ бытия клиента в «здесь и сейчас» терапевтической встречи: что человек делает со своей жизнью, каким образом сам себя ограничивает, какую часть правды упускает и как пытается преодолеть дискомфорт. Это позволяет рассмотреть проблемы выгорающих как экзистенциальные и дать клиентам не ключ к их решению, а возможность прийти к соглашению со своей жизнью, такой, какая она есть, во всех присущих ей противоречиях, а также предоставляет шанс помочь им вновь открыть в себе внутренние ресурсы.

Методы арт-терапии хорошо зарекомендовали себя как в индивидуальной, так и в групповой работе.

Арт-терапия представляет собой методику лечения при помощи художественного творчества [10].

Российский ученый А. И. Копытин выделил восемь преимуществ арт-терапии перед иными средствами терапии, основанными исключительно на вербальной коммуникации:

1. Отсутствие ограничений по каким-либо критериям: возрастным, социальным, профессиональным и т. д.

2. Арт-терапия преимущественно средство невербального общения.

3. Арт-терапия — деликатное средство для решения сложных проблем.

4. Изобразительная деятельность во многих случаях позволяет обходить «цензуру сознания», поэтому предоставляет уникальную возможность для исследования бессознательных процессов, выражения и актуализации латентных идей и состояний, тех социальных ролей и форм поведения, которые находятся в «вытесненном» виде либо слабо проявлены в повседневной жизни.

5. Арт-терапия способствует свободному самовыражению и самопознанию.

6. Продукты изобразительного творчества являются объективным свидетельством настроений и мыслей человека, что позволяет использовать их для диагностики динамики изменений.

7. Арт-терапия в большинстве случаев помогает сформировать более активную жизненную позицию.

8. Арт-терапия основана на мобилизации творческого потенциала человека, внутренних механизмов саморегуляции и исцеления [11].

Выделенные А. И. Копытиным преимущества арт-терапии позволяют использовать данный метод для эффективной профилактики профессионального выгорания. Еще одним важным критерием выступает разнообразие на-

правлений, методов, форм, способов работы в рамках арт-терапии.

Индивидуальная работа с педагогами может заключаться в психологическом консультировании по запросу педагогов. Индивидуальное консультирование должно быть направлено на решение проблем личностного и профессионального характера.

Последнее, что хочется добавить относительно профилактики выгорания педагогов, так это то, что необходимо уделять внимание их взаимодействию с учениками. В работе с детьми, как отмечает Л. Ф. Малыгина, учителю необходимо научиться адекватно воспринимать и при необходимости мягко нейтрализовать в диалогическом взаимодействии проявления разных видов эмоциональной неустойчивости учеников. Адекватное восприятие зависит от способности учителя «принять ребенка». Принятие означает душевную теплоту, симпатию и требовательность педагога, что порождает ответственность ученика, без которой невозможен свободный выбор определенных форм взаимодействия. «Принятие ребенка» реализуется не только через знание и учет возрастных особенностей, но и через проявление рефлексивной и эмоциональной эмпатии [12].

Педагогов необходимо обучать приемам и средствам организации деятельности с учениками. Если по каким-то причинам педагог не может обсудить возникшую проблему с коллегами или нет возможности обсудить ее с психологом, можно обратиться к специализированным педагогическим форумам и получить консультацию там. Главное — не замалчивать проблему. Все это также способствует профилактике выгорания.

3. Работа с администрацией школы.

Очень важным фактором профилактики профессионального выгорания является социально-психологический климат в коллективе, формирующий благоприятную и комфортную обста-

новку для выполнения профессиональной деятельности.

Как показывают исследования, социально-психологический климат оказывает большое влияние на профессиональное выгорание, поскольку именно в процессе реализации человека в профессии формируется его отношение к труду, к сослуживцам, и в итоге складывается отношение к себе. Социально-психологический климат, состоящий из отношений людей друг к другу и к себе, отражается и в отношении человека к обществу в целом, в иерархии ценностных ориентаций [13].

Повысить уровень благоприятности социально-психологического климата в школе можно посредством организации различных мероприятий: совместных путешествий, поездок на природу, организации праздников, клубов по интересам, посещения спортивных залов, бассейнов и т. д.

Еще одним важным аспектом организации профилактики выгорания является использование определенного стиля управления коллективом. К. Левин выделил три основных стиля: *авторитарный, демократический, либеральный*.

О. В. Хухлаевой было отмечено, что *авторитарный* стиль отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль, в отличие от авторитарного, предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений. Создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий. Уважение к людям и забота об

их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности. Забота об информированности подчиненных, умение считаться с мнениями и советами подчиненных.

Либеральный стиль — невмешивающийся. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью руководителя и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и неблагоприятные последствия, осторожностью в делах, решениях, неуверенностью в своей компетентности и в своем положении, непоследовательностью в действиях. Такой руководитель легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними. Во взаимоотношениях с подчиненными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем.

Согласуясь с мнением О. В. Хухлаевой, мы считаем, что наиболее приемлемым стилем управления коллективом является демократический, который может дать педагогам эмоциональную поддержку, создать для них предсказуемую, понятную среду. Поэтому важно, чтобы руководитель демократического стиля постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировал подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. Однако следует подчеркнуть, что это должно реализовываться конструктивно и в позитивном **смысле**.

Очень важным для профилактики выгорания является информирование педагогов о существовании проблемы, формирование специальных знаний о методах ее профилактики, организация и проведение семинаров, тренингов, приглашение сторонних специалистов для ее обсуждения.

Целесообразно создание в учительских стендах с полезной и актуальной информацией для педагогов, распростра-

нение брошюр, памяток с информацией о профессиональном выгорании и контактными данными специалистов и организаций, куда можно обратиться за помощью (в первую очередь это может быть школьный психолог или телефон доверия).

Значимой является и периодическая диагностика профессионального выгорания, которая заключается в обследовании и определении степени сформированности выгорания у педагогов, а также в определении группы риска. При этом все исследования должны быть организованы анонимно. Информация должна находиться только у специалиста, проводившего диагностику.

Еще одним способом профилактики выгорания может быть определение четкого круга обязанностей, который будет регламентирован уставом школы, введение обоснованной сферы ответственности.

М. В. Фокина выделила еще один способ профилактики выгорания: необходимо разносторонне стимулировать и поощрять участие педагогов в инновационной исследовательской и проектной деятельности, результаты которой должны транслироваться внутри коллектива конкретного образовательного учреждения и за его пределами. Это дает возможность перехода от рутинной педагогической деятельности к разнообразным формам ее работы, стимулирует профессиональное творчество и потенциал педагогов. Также М. В. Фокина отмечает, что это косвенно позволяет определить тех педагогов, которые не имеют установки на профессиональное совершенствование и не стремятся в полном объеме реализовать современные образовательные требования [14].

Целесообразно также вводить систему поощрения педагогов, например, мероприятиями, повышающими значимость педагогической профессии: благодарностью в приказе, поощрение премией, ценный подарок, дополнительные

дни к отпуску, повышение заработной платы и т. д.

Еще один значимый аспект — ориентация руководителя на то, что педагоги обладают не только различным опытом, но и индивидуальными особенностями, которые имеют свои ресурсы и ограничения.

Последним, но не менее важным является признание ценности личности как таковой. Необходимо принимать уникальность другого человека, сопереживать ему, **испытывать** доверие к его смыслам и ценностям.

Таким образом, первичная профилактика профессионального выгорания должна быть организована еще на этапе обучения будущих педагогов в вузах через знакомство с понятием «профессиональное выгорание», его симптомами, последствиями, через обучение будущих педагогов стратегиям преодоления выгорания в соответствии с имеющимися у них личностными и профессиональными ресурсами. Все вышеперечисленное позволит снизить риск формирования профессионального выгорания педагогов непосредственно при выполнении их обязанностей, позволит справиться с первыми признаками более быстро и менее болезненно.

Также немаловажным фактором в профилактике выгорания является ее комплексность. Должны быть задействованы ресурсы администрации школы и педагогов, использованы различные способы, приемы и методы при проведении профилактических мероприятий для достижения более высоких результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Международная классификация болезней: «профессиональный синдром» эмоционального выгорания [Электрон. ресурс]. — Режим доступа: https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/. — Дата доступа: 10.07.2020.

2. Слюсарева, Е. С. Антропологический подход в профилактике психосоматических расстройств: учеб.-метод. пос. / Е. С. Слюсарева, Е. В. Евмененко, Е. Л. Тинькова. — Ставрополь : СГПИ, 2011. — 156 с.

3. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика 2-е изд. / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — СПб : Питер, 2008 — 336 с.

4. Балькина, О. С. Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности у представителей сферы образования / О. С. Балькина, Н. М. Ерохина, Л. П. Петухова // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. — 2013. — № 11. — С. 17—23.

5. Бабич, О. И. Личностные ресурсы преодоления синдрома профессионального выгорания педагогов / О. И. Бабич, Т. А. Терехова // Сибирский психологический журнал. — 2009. — № 31. — С. 48—52.

6. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / А. Л. Журавлев [и др.]; под ред. А. Л. Журавлева. — М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. — 512 с.

7. Кротов, В. Ю. Экспериментальное исследование процесса профилактики эмоционального выгорания педагогов / В. Ю. Кротов // Человек и образование. Педагогические и психологические исследования. — 2010. — № 3 — С. 107—111.

8. Сайбулаева, Д. Г. Основы профилактики синдрома «психического выгорания» педагогов / Д. Г. Сайбулаева // Системные технологии. Психологические науки. — 2014. — № 10. — С. 1—4.

9. Бабич, О. И. Профилактика синдрома эмоционального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения. Изд. 3-е. / О. И. Бабич. — Волгоград : Учитель, 2014. — 122 с.

10. Бокова, А. А. Арт-терапия / А. А. Бокова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 206—210.

11. Мусийчук, М. В. Психологические функции арт-терапии как средства профилактики эмоционального выгорания менеджеров [Электрон. ресурс] / М. В. Мусийчук, М. С. Коба // Научный интернет-журнал «Мир науки». — 2015. — № 3.

12. Малыгина, Л. Ф. Профилактика синдрома эмоционального выгорания педагогов / Л. Ф. Малыгина // Наука и социум: Материалы Всероссийской научно-практической конференции 27 июня 2016 г. / отв. ред. Е. Л. Сорокина — Новосибирск : Изд-во Сибирский институт практической психологии, педагогики и социальной работы, 2016. — С. 121—124.

13. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. — М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. — 490 с.

14. Фокина, М. В. Ресурсы противостояния эмоциональному выгоранию в деятельности педагогов / М. В. Фокина // Международная научно-практическая конференция «Личность в трудных жизненных ситуациях: Ресурсы и преодоление», 4—5 октября 2017 г. : материалы конф. Ред. : О. Ю. Маленова. — Омск : ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2018. — 437 с.