

цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. Москва. – 2021. – С. 326-331.

9. Целютина, Т.В. Управление обучением в условиях HR DIGITAL и имплементации возможностей VUCA экономики / Т.В. Целютина // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. – Москва. – 2021. – С. 363-367.

ТЕХНОЛОГИИ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В.В. Гладских,
магистрант НИУ «БелГУ»

***Аннотация.** В статье представлен анализ современных технологий профилактики профессионального выгорания педагогических работников в образовательном пространстве вуза. Фокус – на актуализации технологий формирования здорового образа жизни через укрепление корпоративной культуры. На основе проведенного исследования автор приходит к выводу, что педагогические работники бюджетной сферы, по сравнению с персоналом коммерческих предприятий, более подвержены эмоциональному истощению, коммуникационному стрессу и мотивационно-установочному выгоранию. Это показывает, что факторы, опосредующие профессиональное выгорание, – это не только коммуникативная нагрузка (интенсивность, продолжительность и когнитивная сложность ситуаций многовекторного профессионального общения), но и более низкое материальное вознаграждение, а также связанная с этим неудовлетворенность качеством жизни: переживание социальной несправедливости и незащищенности, потеря социальной престижности и ролевого статуса педагога и др.*

***Ключевые слова:** профессиональное выгорание, профилактика выгорания, педагогические работники, университет, мотивация, организационная культура, здоровьесбережение, удовлетворенность трудом, качество жизни.*

Введение. Научный и практический интерес к синдрому профессионального выгорания педагогических работников (далее, ППС) обусловлен тем, что данный многоаспектный синдром – это «непосредственное проявление всевозрастающих проблем, связанных с самочувствием педагогов, эффективностью их труда и стабильностью образовательной и деловой жизни организации» [2]. Обеспокоенность работодателей и управленцев выгоранием ППС объясняется тем, что оно начинается незаметно, а его последствия в виде «упущенной прибыли» и неконтролируемой текучести кадров очень дорого обходятся организации. Рассматриваем профессиональное выгорание как ресурс и регулятор совершенствования кадровой работы в университете, которая направлена на удержание талантливых, с большим опытом работы педагогов, минимизацию стрессов, внутриорганизационных конфликтов, предотвращение условий и факторов способствующих имитации в работе, когда педагоги в режиме «ничего не успеваю» начинают рисковать и взваливать на себя многозадачность, а в итоге рассеивание целей, имитация важных дел, как результат – снижение инновационной готовности, лояльности и вовлеченности, эмоциональная истощенность, деперсонализация, редукция личных достижений. Для учреждений высшего образования, наиболее рисковыми, на наш взгляд, являются «поведенческие последствия» выгорания [3], которые проявляются как на уровне отдельного педагога, так и на уровне внутренней среды организации, и, затрагивают самые важные элементы корпоративной культуры (коммуникации, командообразование,

мотивацию, лояльность, обучение, культуру наставничества и обмена опытом, сплоченность и социально-психологический климат). «Выгоревшие» педагоги прибегают к неконструктивным или неэффективным моделям поведения (в том числе, со студентами), чем усугубляют собственное переживание дистресса и повышают напряженность вокруг себя, что сказывается на снижении качества работы и коммуникаций [6]. В организации ухудшается психологическая атмосфера, снижается роль морально-этических ценностей и традиций, возрастают текучесть кадров, абсентеизм, конфликтность, снижаются количественные и качественные показатели работы.

Методы и организация исследования. В рамках исследования, определяем *сущность профессионального выгорания педагогических работников*, как – состояние эмоционального, физического и психического истощения, возникающее в результате длительного и непрерывного воздействия стрессоров, связанных с профессиональной деятельностью ППС. *Синдром профессионального выгорания* – это неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты. По мере того, как усугубляются последствия рабочих стрессов, истощаются моральные и физические силы педагога, он становится менее энергичным, инициативным, ухудшается здоровье, эффективность и производительность труда.

Профессиональное выгорание педагогов, это сложный процесс, требующий анализа (диагностики), критической оценки и системных мер профилактики со стороны руководства образовательных организаций:

– это «синдром, развивающийся на фоне *хронического стресса* и ведущий к *истощению* эмоционально-энергетических и личностных *ресурсов* педагога» [1];

– это «неблагоприятная реакция на *рабочие стрессы* и быстрые *организационные изменения*, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты» [1];

– это ««процесс *утраты эмоциональной, когнитивной и физической энергии*, проявляющийся в симптомах *эмоционального, умственного истощения*, физического утомления, *личной отстраненности* и *снижения удовлетворения исполнением работы*» [1] (рис.1).



Рис. 1 Сущность концепции феномена профессионального выгорания педагогов

Эмоционально истощение – чувство перенапряжения, во-первых, от рутинной работы, во-вторых, от возникающей быстро и хаотично новой работы. Эмоциональное истощение ППС – это состояние, возникающее в результате длительного и интенсивного воздействия стрессоров, связанных с их профессиональной деятельностью в образовательной сфере. Педагогическая работа часто сопряжена с высокими требованиями, эмоциональной нагрузкой и частыми эмоциональными контактами с различными людьми, включая учащихся, коллег, научное и деловое окружение. В результате педагоги могут испытывать эмоциональное истощение, проявляющееся в потере энергии, эмоциональной и физической усталости, снижении мотивации и удовлетворенности работой, а также возможным разочарованием по отношению к своей профессии.

Деперсонализация – ощущение отстраненности от коллег, студентов, с которыми нужно взаимодействовать, работать, вместе принимать решения. Это дегуманизация отношений, коммуникаций с другими людьми, то есть проявление цинизма, грубости, бессердечности, невнимательности, чёрствости и др.

Редукция профессионализма или личных достижений, обычно проявляется на более поздних стадиях выгорания, когда эмоциональное истощение приводит к снижению профессиональной эффективности. У педагогов наблюдается высокий уровень сопротивления, низкая инициативность и инновационная готовность. Рассеивание целей, нежелание включаться в процессы повышения квалификации, укрепления Soft skills компетенций, в том числе, цифровых. Риск редукции профессиональных достижений – это занижение собственных достижений, отсутствие мотивации для отстаивания своей точки зрения, потеря смысла и желания вкладывать личные усилия на рабочем месте.

Технологии профилактики профессионального выгорания педагогических работников – это методы, подходы и инструменты, используемые для предотвращения и снижения риска развития профессионального выгорания. Направлены на поддержку и укрепление физического, эмоционального и психологического благополучия педагогов, создание благоприятной и поддерживающей среды в образовательных учреждениях.

Представим анализ основных технологий профилактики профессионального выгорания педагогических работников в учреждении высшего образования (рис. 2).

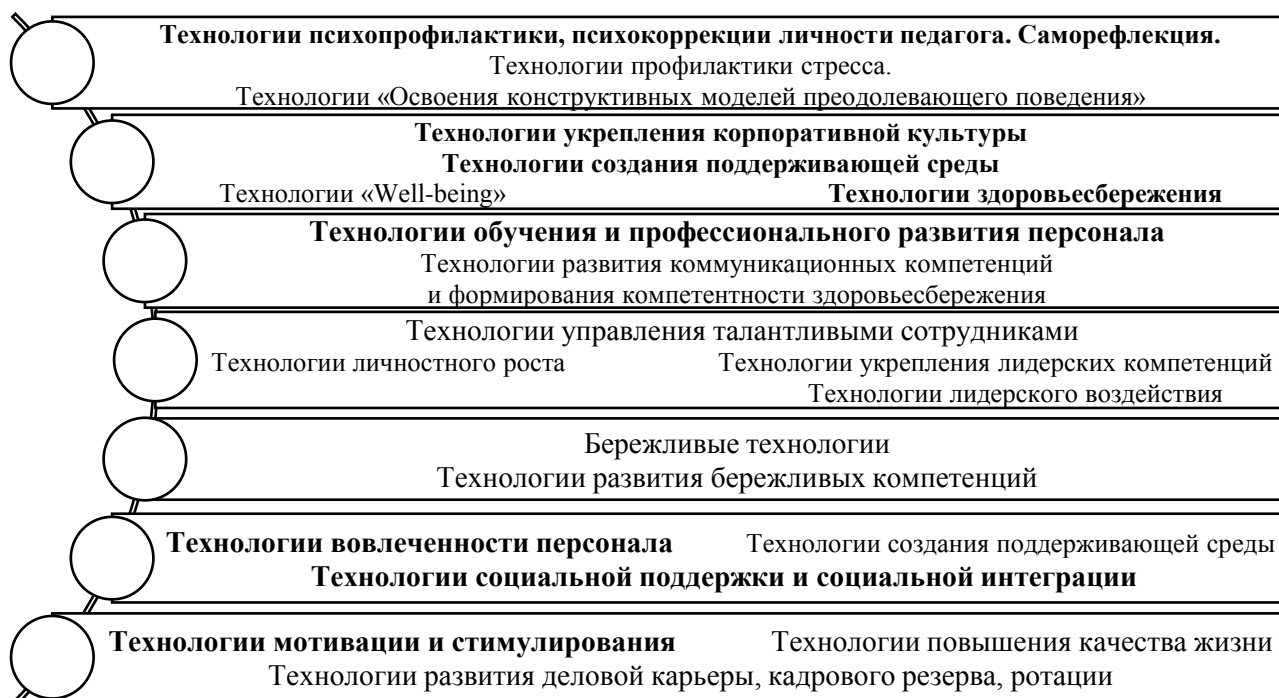


Рис. 2 Современные технологии профилактики профессионального выгорания педагогических работников (источник: составлено автором)

Проблемный вопрос – как взаимосвязаны цифровизация, дистанционное обучение и профессиональное выгорание педагогических работников? Значение взаимовлияния данных аспектов и факторов очень важно для профилактики выгорания педагогов:

1. Цифровизация образовательной среды вуза. Внедрение цифровых технологий и инструментов в университетскую среду может привести к хаотичной цифровизации образовательного процесса и переходу к нерегулируемому, смешанному дистанционному обучению. Цифровые инструменты могут упростить доступ к материалам, обмен знаниями и коммуникацию между педагогами и студентами на фоне бесконтрольности, имитационности.

2. Дистанционное обучение. Введение дистанционного обучения как формы образования может требовать от педагогов быстрой адаптации к новым методам и технологиям. Переход к онлайн-формату требует от педагогов изучения новых педагогических подходов, умений использовать цифровые инструменты и эффективно взаимодействовать с учащимися в виртуальной среде.

3. Профессиональное выгорание. Изменения, связанные с цифровизацией и дистанционным обучением, могут повлиять на уровень стресса и нагрузки педагогов. Новые требования, необходимость освоения сложных технологий и адаптация к изменяющейся образовательной среде могут увеличить риск развития профессионального выгорания. Результат – эмоциональное истощение, усталость, снижение мотивации и удовлетворенности от работы.

Таким образом, цифровизация и дистанционное обучение предоставляют новые возможности для университетов, но требуют от педагогов адаптации к сложным условиям и развития дополнительных компетенций. Одновременно это может повысить риск профессионального выгорания и эмоционального истощения, неудовлетворенности качеством жизни. Поэтому важно обеспечить поддержку и ресурсы для педагогов, чтобы они могли успешно адаптироваться к изменяющейся образовательной среде и справляться с возможными вызовами, связанными с цифровизацией.

Определим основные направления профилактики профессионального выгорания педагогов в условиях реализации практик дистанционного обучения (табл. 1).

Управление профессиональными компетенциями педагога, в условиях включенности в современные механизмы дистанционного обучения, должно осуществляться, через:

– «системное обучение педагогов как фактор усиления проектного менеджмента и цифровых технологий в обучении» [4];

– «переход от комплексного обучения педагогов к управлению знаниями в условиях внедрения цифровых технологий;

– повышение квалификации руководителей образовательных организаций как драйверов инициации и внедрения цифровых технологий. Важно – критериями успешного руководителя является то, что он не только знает цифровые технологии в образовании, понимает значимость контроллинга процессов дистанционного обучения и методы проектного управления, но, главное – умеет их применять и координировать в соответствии с решаемой образовательной задачей» [5];

– создание высокоэффективной командной работы на всех уровнях организации дистанционного обучения. Важно – чтобы инициировать и внедрять конкретные цифровые технологии нужны управленческие и проектные команды, которые будут ярким мотивационным примером, и возможно, действенным ресурсом профилактики профессионального выгорания сотрудников в конкретной образовательной организации, со своими ценностями, правилами организационного поведения, корпоративной культурой;

– укрепление коммуникативной компетентности [4];

– цифровую трансформацию, формирование и развитие цифровой грамотности, цифрового мышления. Необходим набор компетенций современного педагога, который используется под ту задачу, которая стоит перед ним здесь и сейчас: максимальное

использование цифровых инструментов и работа с данными; умение выстраивать взаимовыгодные коммуникации; когнитивные навыки и когнитивная гибкость (саморефлексия, саморазвитие, организованность, приоритизация, ответственность, инициативность, решение нестандартных задач, адаптивность).

Таблица 1

Рекомендуемые направления профилактики профессионального выгорания педагогов в условиях включенности в процессы дистанционного обучения

Проблемы	Рекомендации	Результаты
Сопrotивляемость персонал цифровым и инновационным технологиям (дистанционное обучение, бережливое производство и т.п.).	Укрепление цифровых компетенций. Обучение цифровым технологиям в образовательном процессе. Определение направлений возможного роста лояльности педагогов к руководству и организации в целом.	Применение на практике цифровых технологий. Развитие цифрового мышления. Повышение эффективности, производительности труда за счет командной работы. Лояльный персонал.
«Рисковые детерминанты профессионального выгорания (редукция личных достижений; формальное отношение к работе; дефицит времени; замедление профессионального развития сравнительно с возрастными и социальными нормами и др.)» [5].	Информирование о симптомах и факторах синдрома выгорания, повышение уровня коммуникативных навыков, компетентности в области разрешения конфликтов, овладения приемами снятия симптомов стресса, выработки навыков тайм-менеджмента.	Снижение рисков профессионального выгорания педагогов в период дистанционного обучения.
Рассогласованность отдельных звеньев процессов адаптации, низкая профессиональная мобильность.	Формирование эффективного алгоритма для адаптации нового педагогического персонала. Повышение уровня инновационной готовности.	Удержание опытных и/или перспективных сотрудников, экономия на процессах подбора, найма, адаптации.
Рост неудовлетворенности работой в условиях дистанционного обучения (оснащение рабочего места, условия труда, социальный пакет, загруженность преподавателей и пр.) [5].	Повышение уровня корпоративной культуры и мотивации. Программы обучения цифровым технологиям в образовательном процесса (например, Иннополис https://learn.innopolis.university/Students/Set/).	Повышение качества образовательных услуг. Укрепление цифровых компетенций. Применение на практике цифровых сервисов для построения открытых коммуникаций и командообразования.
Недостаточный уровень командного взаимодействия «педагог – студент» = «через экран» и командообразования в условиях удаленной работы (БРС; неудовлетворительный социально-психологический климат, авторитарный стиль управления).	Формирование эффективной командой работы педагогов, повышения уровня доверия и сотрудничества в профессиональной среде. Повышение использования в дистанционном обучении цифровых инструментов для командной работы.	Снижение уровня конфликтности. Укрепление цифровых каналов для построения взаимовыгодных коммуникаций. Укрепление командного взаимодействия «через экран».
Отсутствие заинтересованности в результатах труда и контроля руководства за выгоранием персоналом.	Способствование самомотивации и самоконтроля педагогов к развитию. Определение технологий психопрофилактики, психокоррекции личности педагога.	Повышение качества образовательных услуг и степени удовлетворенности трудом и качеством жизни. Повышение лояльности, вовлеченности, инновационной готовности.

Выводы.

1. Профессиональное выгорание педагогов опасно тем, что оно представляет собой не локальный эпизод, а конечный результат процесса «сгорания дотла» и желания сменить работу на фоне неудовлетворенности условиями труда и качеством жизни.

2. Разработка профилактических технологий и «обновляющих» стратегий помощи «выгорающим» педагогам представляется весьма важной и перспективной для сохранения кадрового потенциала образовательной организации. Риск профессионального выгорания может быть уменьшен посредством инновационных преобразований внутренней среды организации, обучения педагогов навыкам психопрофилактики, психокоррекции, аморефлексии и копинга [2], особенно следует отметить техники релаксации и когнитивного переструктурирования для снижения уровня психологического стресса. При вдумчивом и заботливом отношении к личностным ресурсам стрессоустойчивости процесс выгорания может быть приостановлен.

3. В структуру *личностных ресурсов*, позволяющих предотвратить развитие профессионального выгорания у педагогов, входят: личностные особенности / характеристики (коммуникативные навыки, общительность, уравновешенность, экстравертированность, маскулинность, адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, эмоциональная интеллектуальность, положительное мышление и оптимизм) и жизненные ориентиры (в том числе, ЗОЖ: внимание своему физическому и психическому здоровью через регулярные физические упражнения, здоровое питание, отдых и сон, и, через включенность в развитие корпоративной культуры); поведенческие особенности: преодоления стресса и профессиональных трудностей / инноваций (ассертивные действия, снижение значимости стресса, самоутверждение, самосознание и рефлексия, самоэффективность, умение находить баланс и управлять своим временем) и моральная нормативность (адекватное оценивание своего места в коллективе и университете, соблюдение корпоративных норм поведения и мн.др). Важна внутренняя мотивация: сохранение личностного стремления и интереса к своей работе, постоянное самообразование и развитие профессиональных навыков.

Литература

1. Болтенков, Н.В., Профессиональные деформации преподавателей региональных вузов / Н.В. Болтенков, А.А. Гринько А.А. // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т.7. – №1. – С. 83-89.

2. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика : практическое пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2023. – 299 с.

3. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учебное пособие для вузов / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2023. – 299 с.

4. Целютина, Т.В. Управление обучением в условиях HR DIGITAL и имплементации возможностей VUCA экономики / Т.В. Целютина // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. – Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. – М.: Издательство: Институт мировых цивилизаций. – 2021. – С. 363-367.

5. Целютина, Т.В. Управление персоналом в образовательной организации: современные технологии и бережливое образование : монография / Т.В. Целютина, Т.А. Власова, Ж.Н. Авилова. – Белгород : Издательство: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. – 2022. – 172 с.

6. Целютина, Т.В., Власова, Т.А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала / Т.В. Целютина, Т.А. Власова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-2. – С. 301-309.