

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н.держ.упр.,доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Профілактика професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти: управлінський аспект»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

**073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав

студент групи УЗОм-1-24-1.4з

(шифр групи)

Буділін Євгеній Павлович

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

д.н.держ.упр., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Поспелова Тетяна Вадимівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, викладених на 75 сторінках друкованого тексту, списку використаних джерел з 38 найменувань та 3 додатків на 8 сторінках, містить 8 таблиць та 6 рисунків.

Ключові слова: професійне вигорання, педагогічний колектив, заклад загальної середньої освіти, профілактика, управлінський аспект, освітнє середовище.

Предметом дослідження є: управлінський аспект профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження є професійна діяльність педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

Метою магістерського дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти керівником.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти керівником; проаналізовано стан професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО №29; розроблено практичні рекомендації щодо профілактики професійного вигорання педагогічного колективу керівником закладу освіти.

У ході виконання роботи використано пакети прикладних програм Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office PowerPoint.

SUMMARY

PROFESSIONAL BURNOUT PREVENTION OF TEACHING STAFF IN A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION: MANAGEMENT ASPECT

The master's thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, set out on 75 pages of printed text, a list of sources used with 38 names and 3 appendices on 8 pages, contains 8 tables and 6 figures.

Keywords: professional burnout, teaching staff, general secondary education institution, prevention, management aspect, educational environment.

The subject of the study is: the management aspect of the prevention of professional burnout of teaching staff in a general secondary education institution.

The object of the study is the professional activity of the teaching staff of a general secondary education institution.

The purpose of the master's research is the theoretical justification and development of practical recommendations for the prevention of professional burnout of the teaching staff in a general secondary education institution by the head.

The master's work explores the theoretical principles of the prevention of professional burnout of the teaching staff in a general secondary education institution by the head; analyzes the state of professional burnout of the teaching staff in ZZSO No. 29; develops practical recommendations for the prevention of professional burnout of the teaching staff by the head of the educational institution.

In the course of the work, the application packages Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office PowerPoint were used.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КЕРІВНИКОМ.....	9
1.1. Професійне вигорання педагогічного колективу закладу освіти: зміст та значення.....	9
1.2. Чинники, що впливають на професійне вигорання.....	20
1.3. Попередження професійного вигорання педагогічного колективу: передовий управлінський досвід.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	33
2.1. Нормативно-правове забезпечення профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО.....	33
2.2. Аналіз стану професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО №29.....	39
2.3. Розробка рекомендацій щодо попередження професійного вигорання педагогічного колективу ЗЗСО керівником.....	44
Висновки до розділу 2.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи загальної середньої освіти України характеризується поєднанням глибоких реформаторських процесів та тривалих кризових впливів, зумовлених повномасштабною війною, демографічними змінами, цифровою трансформацією та зростанням соціально-психологічного навантаження на учасників освітнього процесу. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема збереження професійної спроможності педагогічних колективів, яка безпосередньо пов'язана з явищем професійного вигорання.

В Україні відсутня єдина офіційна державна статистика, але проведені опитування вказують на високий рівень проблеми, особливо в умовах воєнного часу. За результатами досліджень (зокрема, опитування, проведені освітньою фундацією GoGlobal у 2023 році) понад 50% (зокрема, 54%) опитаних українських вчителів перебувають у стані професійного вигорання. 80% українських освітян зазначили, що їхнє навантаження та відповідальність збільшилися після повномасштабного вторгнення (через змішане навчання, повітряні тривоги, відключення світла). 54% освітян зізнаються, що потребують психологічної допомоги для себе. Загалом у світі станом на 2020 рік близько 77% працівників мали досвід професійного вигорання (згідно з Gitnux, 2023). Вчителі у США (в період пандемії): Опитування RAND (2020) показало, що 80% американських вчителів відчували вигорання під час дистанційного навчання. Це підкреслює, як кризові ситуації (пандемія, війна) різко посилюють проблему.

Міжнародні дослідження підтверджують глобальний характер цієї проблеми. Зокрема, за результатами звітів OECD та UNESCO, педагогічне вигорання є одним із ключових чинників зниження якості освітніх результатів, плинності кадрів та ослаблення інституційної стійкості шкіл. У звітах UNICEF (2022–2023) наголошується, що психоемоційний стан педагогів безпосередньо впливає на психологічний добробут учнів, їхню навчальну мотивацію та

соціальну адаптацію, що набуває критичного значення в умовах воєнних і посткризових викликів.

Паралельно з цим в Україні триває реалізація реформи «Нова українська школа», яка передбачає підвищення автономії закладів освіти, розширення професійної свободи педагогів та зміну ролі керівника школи — від адміністратора до освітнього лідера та менеджера змін. Водночас зростання відповідальності, управлінських і комунікативних навантажень, дефіцит ресурсів та кадрові втрати створюють додаткові умови для розвитку професійного вигорання як у педагогів, так і в управлінських команд.

У цих умовах особливої ваги набуває управлінський аспект профілактики професійного вигорання. Саме керівник закладу загальної середньої освіти виступає ключовою фігурою у формуванні організаційної культури, психологічно безпечного освітнього середовища, підтримці професійного розвитку педагогів та впровадженні системних превентивних заходів. Проте на практиці профілактика вигорання часто зводиться до фрагментарних психологічних заходів і не розглядається як складова цілісної управлінської стратегії розвитку закладу освіти.

Отже, актуальність обраної теми магістерського дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення професійного вигорання педагогічного колективу як управлінської проблеми, пошуку ефективних механізмів його профілактики та розробки практичних рекомендацій для керівників закладів загальної середньої освіти в умовах сучасних соціальних, освітніх і воєнних викликів.

Проблематика професійного вигорання педагогів є предметом міждисциплінарних досліджень у галузях психології, педагогіки та управління освітою. Класичні теоретичні засади вивчення синдрому вигорання закладено в працях К. Маслач і М. Лейтера, які розглядають вигорання як результат хронічного професійного стресу та дисбалансу між вимогами й ресурсами особистості.

В українській науковій традиції значний внесок у дослідження професійного вигорання педагогів зробили Г. Балл, Л. Карамушка,

Н. Пов'якель, І. Бех, які аналізують психологічні чинники професійної діяльності, стресостійкість, професійну ідентичність та умови збереження психологічного здоров'я педагогів. Управлінські аспекти функціонування педагогічних колективів, роль керівника в організації освітнього середовища та профілактиці професійних деформацій висвітлюються в працях В. Кременя, О. Мариновської, Т. Шамової, А. Єрмоленко.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що попри значний інтерес до проблеми професійного вигорання, управлінський аспект його профілактики в закладах загальної середньої освіти залишається недостатньо систематизованим. Недостатньо дослідженими є питання інтеграції профілактики вигорання в управлінські стратегії розвитку школи, ролі керівника у формуванні превентивного освітнього середовища, а також розробки комплексних моделей управлінського впливу, адаптованих до умов воєнного часу.

Метою магістерського дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти керівником.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

дослідити теоретичні засади профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти керівником;

проаналізувати стан професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО №29;

розробити практичні рекомендації щодо профілактики професійного вигорання педагогічного колективу керівником закладу освіти.

Об'єктом дослідження є професійна діяльність педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є: управлінський аспект профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в закладі загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціально-наукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи, які дали змогу розкрити сутність професійного вигорання та його управлінські детермінанти; порівняльний аналіз – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду профілактики вигорання; емпіричні методи (анкетування, спостереження, бесіди) – для дослідження стану професійного вигорання педагогічного колективу; узагальнення результатів – для розробки управлінських рекомендацій.

Практична значущість магістерського дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти для формування системи профілактики професійного вигорання педагогічних колективів, удосконалення управлінських підходів та створення психологічно безпечного освітнього середовища.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ КЕРІВНИКОМ

1.1. Професійне вигорання педагогічного колективу закладу освіти: зміст та значення

Поняття «вигорання» зафіксовано у Міжнародній класифікації хвороб як результат тривалого та некерованого стресу в робочому середовищі. Чимало дослідників трактують цей стан як хворобу, проте з травня 2019 року ВООЗ офіційно застосовує цей термін виключно у професійному контексті, через що «вигорання» розглядається як специфічний синдром, набір симптомів якого негативно впливає на загальне здоров'я [2].

У глобалізованому суспільстві професійне вигорання перетворилося на масову проблему, що руйнує фізичний, емоційний та інтелектуальний стан працівника. Цей феномен не лише дестабілізує продуктивність, а й несе загрозу для життєво важливих систем організму. Як вчасно ідентифікувати вигорання та знайти ресурси для протидії?

Професійне вигорання — це стан тотального емоційного, фізичного та ментального виснаження, спричинений хронічним стресом або надмірною інтенсивністю праці. Це не звичайна перевтома після завершення дня — це фаза, коли фахівець втрачає будь-яке задоволення від діяльності та відчуває дефіцит енергії для її продовження.

Для глибинного розуміння синдрому «професійного вигорання» необхідно проаналізувати концепт «емоційного вигорання», що виник у психологічній науці нещодавно, проте вже став невід'ємною частиною академічного лексикону. Суть у тому, що представники соціономічних професій, де домінує спілкування, схильні до поступового психологічного виснаження та внутрішньої спустошеності. Передусім це стосується вчителів, які перебувають у постійному енерговитратному контакті з учнями, батьками та адміністрацією.

Згодом виникає емоційне вигорання — сформований психікою механізм захисту, що проявляється у повному чи локальному блокуванні емоційних реакцій (зниженні енергетики) як відповіді на травмуючі подразники. Емоційне вигорання слід розцінювати як засвоєний стереотип рольової, зазвичай саме професійної, поведінки особистості.

«Вигорання» трактується як частково адаптивний стереотип, оскільки він дозволяє людині раціонально та ощадливо використовувати внутрішні енергоресурси. Професійне вигорання в освітній сфері може мати і руйнівні наслідки, коли воно перешкоджає ефективному виконанню обов'язків та деформує стосунки з оточуючими.

Синдром професійного вигорання — це особливий стан психіки, що формується у відповідь на тривалий вплив стресогенних факторів професійного середовища. Найбільш рельєфно цей синдром проявляється в комунікативних професіях типу «людина-людина»: у педагогів, соціальних працівників, правоохоронців, психологів, медиків, консультантів, менеджерів — усіх тих, чия робота базується на безперервній міжособистісній взаємодії.

Професійне вигорання є психоемоційним станом, що розвивається внаслідок тривалого стресу на робочому місці та нездатності ефективно впоратись з цим стресом. Виділяють чотири етапи дослідження цього питання:

- описовий (до 1974 р.)
- період наукового осмислення (1974 р. - середина 1980-х рр.)
- аналітико-експериментальний період (з середини 1980-х років — 1992р.)
- сучасний період (з 1992 р.)

Вперше поняття «професійне вигорання» (англ. «burnout») було запроваджено американським психіатром Г. Фрейденбергером у 1974 році [8], який описав цей стан у співробітників, що працюють в галузі охорони здоров'я та соціальних послуг. Він зауважив, що багато волонтерів, з якими він працював, відчували поступове емоційне виснаження та втрату відданості. Зазвичай цей процес тривав близько року та супроводжувався різноманітними психічними та фізичними симптомами. Щоб позначити цей особливий стан

психічного виснаження, Е. Фройденбергер використав слово, яке розмовно використовувалося для позначення наслідків хронічного зловживання наркотиками: «вигорання». Він визначив професійне вигорання, як стан емоційного виснаження, що супроводжується втратою мотивації та зниженням продуктивності праці.

Соціально-психологічний підхід до вивчення питання професійного вигорання, наводить К. Масlach [10]. Нею було запропоновано своєрідну аббревіатуру «burnout». Також, вона проводила розробку методики діагностування професійного вигорання. На основі своїх досліджень, нею був розроблений «Опитувальник вигорання Масlach».

К. Чернісс [3] вперше запропонував опис процесу вигорання, що включав три етапи: стрес, напруга, оборонні копінг-стратегії.

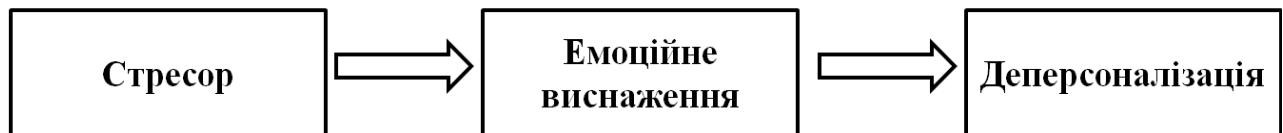


Рис. 1.1. Модель професійного вигорання К. Чернісса

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження

В українській психології цю проблематику активно досліджують Л. Карамушка [23], Г. Балл [14], Н. Пов'якель, І. Бех. Л. Карамушка [16] підкреслює, що для керівників освітніх установ вигорання є не лише особистісною кризою, а й ризиком для всієї організації, адже емоційний стан лідера визначає мікроклімат колективу. На мою думку, важливо навести цитату дослідниці, яка на пряму стосується ролі управлінського аспекту проблеми професійного вигорання: “Емоційна виснаженість керівника передається всій системі управління – через стиль спілкування, прийняття рішень, атмосферу взаємодії.”

Український дослідник Г. Балл [14] розглядає вигорання як “втрату внутрішнього діалогу людини із самим собою”, коли втома блокує смислотворення.

Існує декілька підходів до поняття професійного вигорання. К. Масlach [10], Т. Морозова [29] розглядають професійне вигорання як результат впливу

комплексу стресогенних чинників, із якими працівник стикається при виконанні професійних обов'язків, розчаровуючись і втрачаючи інтерес до роботи, відчуваючи невідповідність між своєю особистістю та роботою, що характеризується фізичним та емоційним.

Таблиця 1.1.

Три основні складові (вимірники) вигорання (Концепція К. Масlach):

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження

Складова	Визначення	Прояв у педагога
1. Емоційне виснаження	Почуття спустошення та перевтоми, викликане надмірним робочим навантаженням та вичерпанням емоційних ресурсів.	Відчуття постійної втоми навіть після сну, байдужість до раніше значущих подій, емоційна «порожнеча».
2. Деперсоналізація (Цинізм)	Формування негативного, знеособленого або цинічного ставлення до об'єктів праці (учнів, батьків, колег).	Відчуття постійної втоми навіть після сну, байдужість до раніше значущих подій, емоційна «порожнеча».
3. Редукція професійних досягнень	Тенденція до негативного оцінювання своїх професійних результатів, переживання некомпетентності та втрата віри у власні здібності та значущість своєї праці.	Зниження мотивації, ухилення від складних завдань, відчуття, що «як не старайся, все одно нічого не вийде».

Концепція вигорання (burnout) Крістіни Масlach визначає цей психологічний синдром, що виникає через тривалий професійний стрес, як взаємодію трьох основних вимірників: емоційне виснаження – центральна складова, що проявляється як відчуття надмірної напруги, втоми та спустошення емоційних і фізичних ресурсів; деперсоналізація – захисний

механізм, що виражається у розвитку цинізму, відстороненого та безособового ставлення до реципієнтів послуг та аспектів роботи; та зниження особистих досягнень – схильність негативно оцінювати себе та свої результати, відчуття некомпетентності, втрати ефективності та віри у власну здатність позитивно впливати на ситуацію, що в сукупності створює стійкий стан професійної дезадаптації. Узагальнені дані подано у вигляді таблиці, де розкривається основна суть концепції дослідниці.

Зайчикова Т. В., Карамушка Л. М. [19] під професійним вигоранням розуміють довгострокову стресову реакцію, що виникає внаслідок довготривалих стресів, пов'язаних із професійною діяльністю.

Всього вчені виділяють п'ять підходів до визначення поняття професійного вигорання.

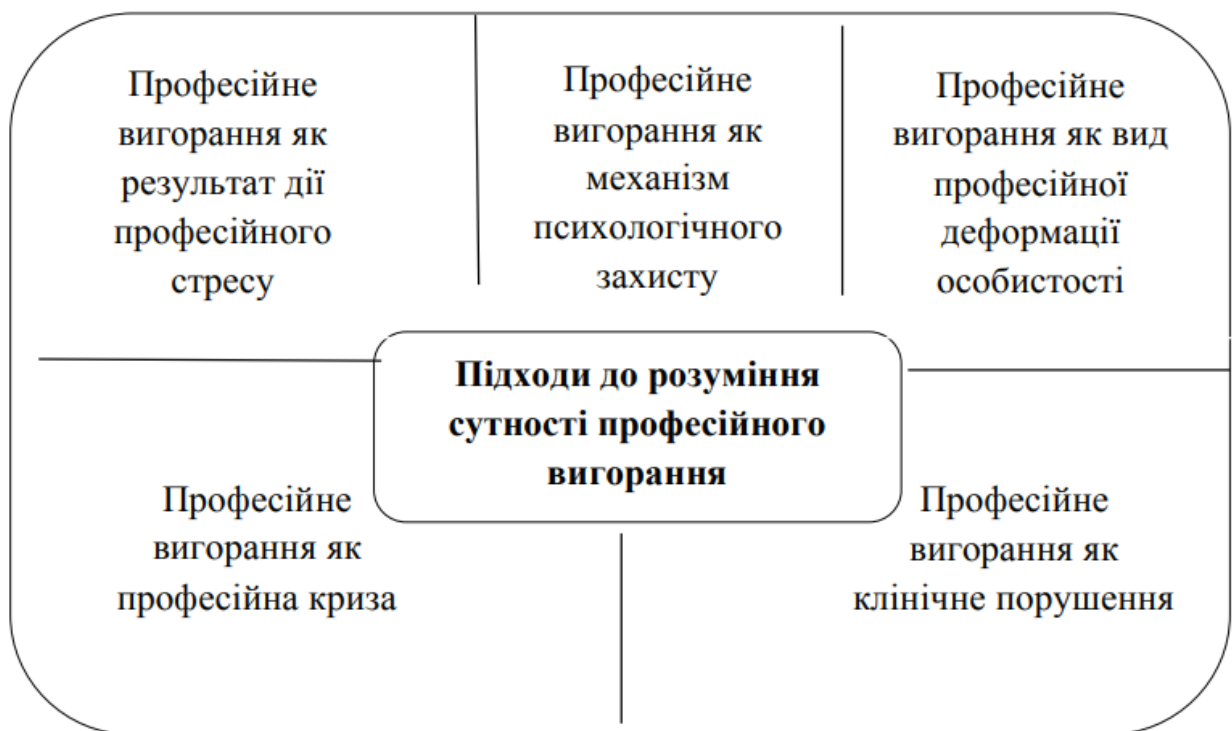


Рис. 1.2. Основні підходи до розуміння сутності професійного вигорання

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження

Так, перший підхід полягає в тому, що професійне вигорання розуміється, як результат дії професійного стресу (впливу комплексу стресогенних чинників, довготривалого впливу професійних стресорів, некерованого професійного стресу та ін.). Водночас слід зазначити, о проблема

професійного й організаційного стресу знайшла достатньо широке відображення в роботах зарубіжних (Дж. Фрейденбергер [9], К. Маслач [10], К. Кондо [9]) та українських (В. Корольчук [25], М. Корольчук [35], та ін.) учених. А. Видай, Т. Зайчикова, Л. Карамушка, розглядають професійне вигорання як наслідок некерованого стресу, психофізіологічну реакцію, зумовлену частковими, іноді надмірними, але, як правило, малоефективними зусиллями, направленими на задоволення трудових потреб, яка супроводжується психологічним, емоційним, інколи фізичним відходом від активності у відповідь на надмірний стрес або незадоволеність.

К. Кондо, Дж.Фрейденбергер [9] визначають професійне вигорання як стан повного фізичного, емоційного й розумового виснаження, що виникає на тлі стресу та викликаний міжособистісним спілкуванням у професіях соціальної сфери, де клієнти виконують роль стресогенних чинників.

Другий підхід полягає в тому, що професійне вигорання розглядається як механізм психологічного захисту. Так, Н. Назарук [30] розглядають професійне вигорання як вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на вибіркового психотравмуючий вплив. За цих умов вигорання розглядається як придбаний стереотип емоційної, здебільшого, професійної поведінки. Близькою до попередньої позиції є думка про те, що вигорання є функціональним стереотипом, оскільки дозволяє людині дозувати та економно використовувати енергетичні затрати.

Згідно з третім підходом професійне вигорання розглядається як вид професійної деформації особистості. У цьому ключі Ф. Дж. Сторлі [12] пояснює суть професійного вигорання як своєрідний вид аутизму, що проявляється через конфлікт людини з реальністю, коли без будь-якого емоційного компоненту спостерігається виснаження в боротьбі з зовнішніми обставинами в процесі професійної діяльності. Це, в свою чергу, зменшу творчу складову виконуваної праці та інші складові.

Четвертий підхід аналізує професійне вигорання як професійну кризу. Проблема психологічної та професійної кризи є досить популярною в

психологічній літературі.

П'ятий підхід розуміє професійне вигорання як клінічне порушення. Як зазначають А. Висоцький, М. Пересадін, В. Фролов [15], професійне вигорання варто оцінювати не лише як комплекс порушень центральної нервової системи, а й організму загалом; вказаний стан потребує системного підходу, виваженої уваги та впровадження науково обґрунтованої терапевтичної стратегії, яка базується на забезпеченні гармонійного балансу між тривалістю нічного сну та періодами рекреації. Крім того, комплекс заходів має включати регулярні аеробні тренування, цілеспрямоване використання препаратів із групи ентеросорбентів для детоксикації організму, а також інтеграцію імунопротекторів, вітамінних комплексів та природних адаптогенів для підвищення загальної резистентності.

Основними характеристиками професійного вигорання є:

- Емоційне виснаження проявляється через сильну втому, зниження енергії та апатію.
- Деперсоналізація пов'язана з емоційним відчуженням, знеособленням стосунків, що негативно впливає на робочу атмосферу.
- Редукція особистих досягнень супроводжується відчуттям низької ефективності та втрати мотивації.

Професійне вигорання одного педагога — це не лише його особиста проблема, це системний ризик для всього закладу. Вигорання педколективу є індикатором нездорового, неефективного управління та токсичного робочого середовища. Саме це однією з основних причин ефективного попередження та подолання цього процесу керівником закладу освіти.

Наслідки для Самого Педагога:

Психологічні: Хронічна депресія, тривожні розлади, емоційна байдужість, відчуття провини, безпорадність.

Фізичні (Психосоматичні): Головні болі, порушення сну (безсоння або надмірна сонливість), розлади травлення, часті застуди (зниження імунітету), гіпертонія.

Поведінкові: Зловживання психостимуляторами (кава, тютюн, алкоголь), соціальна ізоляція, агресивність, небажання підвищувати кваліфікацію.

Наслідки для учнів:

Відсутність фасилітаційної атмосфери: Вигорілий вчитель не здатний створити підтримуюче, мотивуюче середовище в класі.

Формалізм: перевага надається механічній передачі знань без особистісного контакту та індивідуалізації навчання.

Цинізм вчителя може негативно впливати на самооцінку та мотивацію учнів.

Наслідки для колективу та адміністрації:

Конфліктність: цинізм і роздратованість вигорілих працівників поширюється на колег, руйнуючи співпрацю.

Зниження інноваційності: диснажений колектив чинить опір будь-яким реформам та змінам, оскільки не має енергії для освоєння нового.

Відсутність наставництва: досвідчені вигорілі вчителі не можуть або не хочуть передавати свій досвід молодим, що веде до руйнування професійної наступності.

Сфери впливу «вигорілих» педагогів, на пряму впливають на ефективність роботи закладу освіти. Серед них можна виділити такі, що впливають на динаміку освітньої діяльності як такої, та такі, що формують кадрову політику та імідж закладу. Останні два показники пов'язані, адже мають взаємний вплив один на одного.

Згідно з даними, вигорання вражає п'ять ключових сфер функціонування закладу:

Якість освітнього процесу, коли втомлений учитель втрачає здатність до креативності та індивідуального підходу, що призводить до різкого зниження якості викладання.

Соціально-психологічний клімат, що викликає професійну деформацію та провокує зростання конфліктності в колективі, негативізм у спілкуванні з батьками та напруження у стосунках з учнями.

В контексті кадрової стабільності варто зауважити, що вигорання є прямою причиною збільшення кількості лікарняних (через психосоматику) та плинності кадрів, особливо серед молодих і перспективних фахівців.

Репутаційний капітал. Негативні відгуки батьків та громади через низьку мотивацію вчителів безпосередньо псуєть імідж закладу освіти.

Заклад несе фінансові та часові втрати на постійний пошук і адаптацію нових кадрів замість утримання досвідчених фахівців, що впливає на аспект економічної ефективності..

Таблиця 1.2.

Сфери впливу професійного вигорання на результати роботи педагога

Джерело: складено автором

Сфера Впливу	Значення та Наслідки
Якість освітнього процесу	Різне зниження якості викладання. Втомлений і цинічний вчитель не здатний до творчості, індивідуального підходу та натхнення учнів.
Психологічний клімат	Погіршення стосунків між колегами (зростання конфліктності), негативізм у спілкуванні з батьками, зростання напруги в класі між вчителем та учнями.
Кадрова політика (Плинність кадрів)	Зростання кількості лікарняних та прогулів (через фізичні та психосоматичні хвороби), а також збільшення кількості звільнень (особливо молодих і перспективних фахівців).
Імідж закладу	Негативні відгуки від батьків та громади, що позначається на репутації ЗО.
Фінансові та часові витрати	Збільшення витрат на пошук та адаптацію нових кадрів замість утримання досвідчених фахівців.

Професійне вигорання педагогічних працівників є критичним ризиком для закладу освіти (ЗО), оскільки воно безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, психологічний клімат та кадрову стійкість установи. Цей процес трансформується з індивідуальної проблеми на системну загрозу, що має такі ключові наслідки для ЗО.

Зниження якості навчання та виховання. Вигорілий педагог втрачає мотивацію, творчий підхід та емпатію. Це призводить до формалізму - переходу до механічного виконання програми замість індивідуалізації та роботи з потенціалом учнів.

Зниження інноваційності, тобто байдужість до нових методик, реформ та професійного розвитку. В педагогічній діяльності це втрата здатності та бажання застосовувати нові методики, експериментувати з навчальними технологіями та генерувати творчі ідеї. Це проявляється як ригідність мислення, схильність до рутинних, перевірених часом, але застарілих підходів, що безпосередньо шкодить розвитку ліцею та якості профільного навчання.

Негативний вплив на учнів: Цинізм, дратівливість і емоційна відстороненість вчителя можуть спричиняти стрес та знижувати навчальну успішність дітей.

Погіршення Соціально-Психологічного Клімату:

Конфліктність: Зростає напруга і конфлікти як усередині педагогічного колективу, так і у взаємодії з батьками та адміністрацією.

Токсичне середовище: Негативні установки (цинізм, песимізм) вигорілих працівників поширюються на весь колектив.

Кадрова Нестабільність та Фінансові Втрати:

Плинність кадрів (текучість): Збільшення кількості звільнень, особливо серед молодих фахівців, які не справляються з навантаженням.

Високий рівень непрацездатності: Зростання кількості лікарняних днів через психосоматичні та хронічні хвороби.

Економічні втрати: Витрати на пошук, найм та адаптацію нових вчителів, а також на оплату заміни.

Професія вчителя у всьому світі традиційно входить до груп підвищеного ризику вигорання. Статистика підтверджує критичну ситуацію як на міжнародному, так і на національному рівні:

Таким чином, професійне вигорання педколективу є критичною проблемою, яка вимагає не лише індивідуальної, а й системної уваги з боку

керівництва ЗО, оскільки воно прямо загрожує якості освіти та стійкості всієї освітньої системи.



Рис. 1.3. Результати дослідження «Освітній фронт. Вплив війни на освітян»

Джерело: дослідження освітньої фундації GoGlobal [7]

Світові дослідження також підтверджують, що педагоги є однією з найбільш вразливих груп.

Загалом у світі станом на 2020 рік близько 77% працівників мали досвід професійного вигорання (згідно з Gitnux, 2023).

Вчителі у США (в період пандемії): Опитування RAND (2020) показало, що 80% американських вчителів відчували вигорання під час дистанційного навчання. Це підкреслює, як кризові ситуації (пандемія, війна) різко посилюють проблему[11].

Узагальнюючи ризики появи та прояву процесу професійного вигорання, можна заявляти про значне поширення даного явища як в Україні, так і в світі. За різними міжнародними джерелами, від 20% до 75% педагогічних працівників можуть перебувати у стані вигорання, що ставить професію в число лідерів за рівнем ризику [13].

Ці дані свідчать про те, що професійне вигорання є не просто випадковим явищем, а глобальною системною проблемою, яка вимагає від закладів освіти стратегічного підходу до профілактики даного явища та підтримки педагогів.

1.2. Чинники, що впливають на професійне вигорання.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що педагогічна діяльність за своєю внутрішньою природою є надзвичайно стресогенною, оскільки вона вимагає постійної залученості у тривалі та емоційно насичені процеси комунікації з індивідами різних вікових груп і соціальних категорій. Ефективне виконання професійних обов'язків вчителя базується на синтезі фундаментальних теоретичних знань, практичних методичних умінь та специфічних індивідуально-психологічних властивостей. Хоча певні особистісні характеристики можуть виступати буфером, що знижує рівень емоційної напруги, повністю елімінувати стресовий компонент із цієї діяльності практично неможливо.

Ключовим чинником формування синдрому вигорання виступає хронічний робочий стрес, який виникає внаслідок дисонансу між можливостями особистості та вимогами, що ставляться до неї. До переліку фундаментальних організаційних детермінант, які каталізують процеси вигорання, слід віднести: надмірну інтенсивність службового навантаження; дефіцит або повну відсутність соціальної та професійної підтримки з боку адміністрації чи колег; невідповідність матеріальної та моральної винагороди витраченим зусиллям; високий рівень невизначеності критеріїв оцінювання професійної діяльності; відсутність реальної можливості впливати на

стратегічні рішення закладу; суперечливість посадових вимог; перманентну загрозу адміністративних стягнень; рутинний характер роботи за відсутності перспектив росту; необхідність демонструвати фасадні емоції, що дисонують із внутрішнім станом; а також тотальний брак повноцінного відпочинку, вихідних і захоплень за межами освітнього середовища.

Вагому роль у генезисі вигорання відіграють також специфічні внутрішні особливості суб'єкта: підвищена емоційна лабільність; гіпертрофований самоконтроль, особливо в контексті вольового придушення негативних афектів; надмірна раціоналізація поведінкових мотивів; схильність до тривожно-депресивних станів через неможливість досягти ідеалізованого «внутрішнього стандарту»; схильність до блокування деструктивних переживань та ригідність (негнучкість) особистісної структури.

Досить часто деструктивні стани провокуються гострим конфліктом між прагненням педагога до автономії, самостійного вибору методик та відповідальності за кінцевий результат, і жорстким, іноді ірраціональним стилем керівництва, що полягає у надмірному контролі робочої активності. Наслідком такої управлінської політики стає формування у працівника почуття марності власної праці та тотальна втрата відчуття персональної відповідальності. Додатковими інституційними причинами професійної деградації є перманентні суперечності між стратегічними цілями та тактичними кроками управління; встановлення нереалістичних планів; практика делегування відповідальності фахівцям без надання їм відповідних повноважень; відсутність прозорих і об'єктивних критеріїв оцінки досягнень, а також застаріла чи неефективна система стимулювання персоналу.

Чинники, що впливають на професійне вигорання можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники, що спричиняють вигорання, такі:

- тривала напружена психоемоційна діяльність;
- організація діяльності в умовах відсутності стабільності;
- підвищена відповідальність щодо виконання певних функцій та операцій;
- неблагополучна психологічна атмосфера професійної діяльності;

психологічно важкий контингент, з яким має справу професіонал у сфері спілкування.

Внутрішніми чинниками, що зумовлюють емоційне вигорання, є схильність до емоційної ригідності, інтенсивна інтеріоризація (сприйняття й переживання) обставин професійної діяльності, слабка мотивація емоційної віддачі в роботі, моральні дефекти та дезорієнтація особи.

Серед факторів, що призводять до професійного вигорання, можна визначити такі: – специфіка педагогічного спілкування, що полягає у багаточисельних та інтенсивних контактах у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії; – обмеження професійних очікувань у відношенні до особистісних досягнень студентів; – необхідність постійного оновлення наукового, методичного та дидактичного змісту подачі навчального матеріалу; – наявність почуття тривоги за рівень засвоєння й подачі інформації; – складність та непередбачуваність виникнення педагогічних ситуацій; – професія педагога є публічною, що потребує особливих зусиль і викликає емоційне перенавантаження, яке може стати причиною «вигорання»; – педагогічна діяльність пов'язана зі значним фізичним та емоційним навантаженням, з суперечливими думками та почуттями, що призводить до виснаження емоційних ресурсів та виникнення стресового стану; – деякі педагоги не отримують задоволення від своєї діяльності, оскільки їм здається, що всі зусилля – марні; наслідком такої оцінки власної ефективності може бути низький рівень соціальної адаптації (підвищена тривожність, невпевненість у собі, емоційна нестійкість, низький рівень самооцінки тощо); – професія педагога передбачає необхідність у підвищенні кваліфікації та рівня професіоналізму, стажуванні, володінні інноваційними технологіями та методами викладання, веденні науково-дослідної роботи, що, у свою чергу, призводить до інтелектуальних та фізичних перенавантажень.

Часто вигорання спричиняється невідповідністю між прагненням працівників мати більшу ступінь самостійності в роботі, самим шукати способи і методи досягнення тих результатів, за які вони відповідають, і жорсткою, нераціональною політикою адміністрації в організації робочої активності і

контролю за нею. Результат такоого контролю - виникнення почуття непотрібності своєї діяльності і відсутність відповідальності.

Причинами професійного вигорання організації є постійні протиріччя в стратегічному й тактичному управлінні; надмірні, нереалістичні вимоги до роботи; передача відповідальності співробітникам, які не мають повноважень; відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки результатів праці; неефективна система мотивування персоналу.

В таблиці представлені адміністративні фактори, тобто такі, що пов'язані зі структурою роботи та умовами праці. До адміністративних, відносять та, що пов'язані зі стилем управління та рішеннями керівництва.

Фактор	Зміст
Надмірне навантаження та перевантаження	Висока кількість навчальних годин, перевірка робіт, ведення надмірної документації, підготовка до уроків, додаткові обов'язки (чергування, виховна робота).
Нечіткість ролі та конфлікт ролей	Невизначеність обов'язків, суперечливі вимоги від адміністрації, батьків та суспільства. Педагог змушений одночасно бути вчителем, вихователем, психологом, соціальним працівником.
Низький рівень контролю та автономії	Неможливість приймати самостійні рішення щодо навчального процесу та методів роботи через жорстке регулювання.
Бюрократичний тиск	Занадто великий обсяг звітів, планів та документації, які відволікають від основної функції — викладання.
Відсутність визнання та адекватної оплати	Несправедлива оплата праці, невідповідна до витрачених зусиль та високої соціальної відповідальності.
Несприятливий психологічний клімат	Конфлікти в колективі, відсутність підтримки з боку колег, мікроагресія.

Таблиця 2.1. Організаційні та адміністративні фактори

Джерело: складено автором

Фактор	Пояснення
Складний контингент	Робота з учнями, які мають проблеми з поведінкою, емоційні розлади, особливі освітні потреби (ООП), а також робота з «важкими» батьками.
Високі емоційні витрати	Необхідність постійно виявляти емпатію та співчуття, контролювати свої емоції та вирішувати конфлікти в класі, бути джерелом позитиву для дітей.
Монотонність і рутина	Повторюваність освітнього процесу, відсутність можливостей для творчості чи професійного розвитку (особливо на пізніх стадіях).
Інформаційна перевантаженість	Постійна необхідність освоювати нові технології, реформи, стандарти та методики.

Таблиця 2. 2. Професійні та комунікативні фактори

Джерело: складено автором

Професійні та комунікативні фактори професійного вигорання у вчителів — це особливості педагогічної діяльності й щоденної взаємодії з людьми, які тривалий час створюють емоційне перенавантаження та призводять до виснаження, цинізму й зниження професійної ефективності. Важливість розуміння цих факторів полягає в тому, що оскільки вони є основними джерелами стресу та виснаження у роботі вчителя, безпосередньо призводячи до синдрому професійного вигорання.

1.3. Попередження професійного вигорання педагогічного колективу: передовий управлінський досвід.

Загальновизнаним є твердження, що превентивні заходи щодо будь-якого деструктивного процесу є значно ефективнішими, ніж подальша боротьба з його наслідками. Саме тому профілактична діяльність виступає фундаментальним вектором у системі запобігання професійному вигоранню. На наше переконання, мінімізацію ризиків виникнення симптомів цього стану

доцільно здійснювати через впровадження ієрархічної багаторівневої структури.

Запропонована модель (Рис. 3.1) демонструє комплексну систему попередження емоційної деструкції, розроблену за кумулятивним принципом, де кожен наступний щабель базується на стійкості попереднього. Початковою ланкою є фізіологічний рівень, що зосереджується на підтримці соматичного здоров'я, збалансованому харчуванні та біологічних ритмах. Далі слідує інтелектуальний рівень, завданням якого є гармонізація когнітивних процесів та функціональної взаємодії півкуль головного мозку. Емоційний етап передбачає активне створення психологічного комфорту та ситуацій професійного успіху. Фінальним акцентом системи виступає світоглядний рівень, що реалізується через трансформацію мислення у позитивне русло та чітке розмежування кар'єрних і особистих життєвих пріоритетів, що в сукупності гарантує високу стресостійкість педагога.

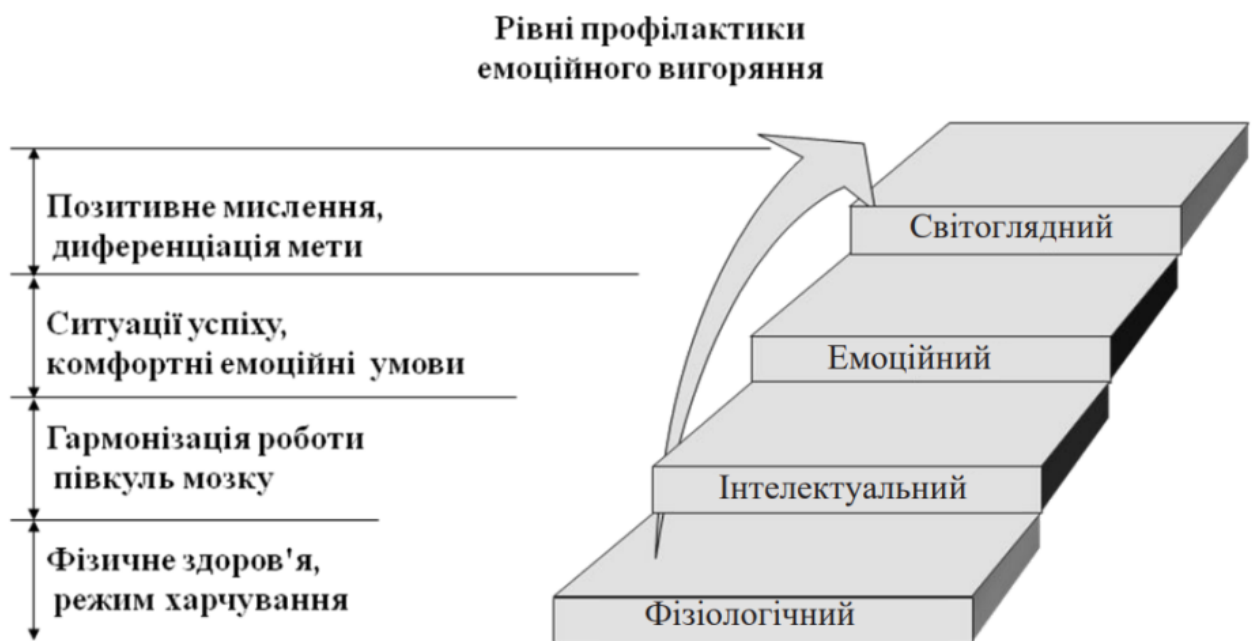


Рис.3.1. Рівні профілактики емоційного вигорання

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ключові вектори превентивної активності, спрямовані на стабілізацію психоемоційного стану. У межах профілактики професійної деформації найбільш конструктивними кроками вбачаються: ідентифікація індивідуальних паттернів реагування на стрес, розширення спектру

поведінкових стратегій, засвоєння алгоритмів ефективної комунікації, переформатування внутрішніх когнітивних установок та опанування прийомів психоемоційного розвантаження. Найбільш дієвими інструментальними формами такої роботи визнаються коучингові сесії та соціально-психологічні тренінги.

Питаннями мінімізації ризиків вигорання займалися такі видатні дослідники, як В. Бойко, Н. Водоп'янова, Е. Старченкова, а також вітчизняні науковці Т. Зайчикова та Л. Карамушка [16]. Встановлено, що ймовірність виснаження суттєво зменшується за умови наявності стабільної, творчо орієнтованої праці, яка забезпечує простір для самоактуалізації, загальної задоволеності життям та різнобічних позаслужбових інтересів. Значно нижчий рівень вразливості демонструють особистості з оптимістичним світосприйняттям, здатні конструктивно проходити крізь життєві кризи, які займають активну позицію у розв'язанні проблемних ситуацій та системно дбають про відновлення своїх психоенергетичних і соціальних ресурсів.

Стратегії, орієнтовані на подолання сформованого синдрому, охоплюють як методи самодопомоги, так і залучення фахової підтримки ззовні. У межах індивідуального підходу вчителю необхідно розвинути навичку ідентифікації ранніх ознак стресу та оволодіти арсеналом технік саморегуляції. Якщо ж внутрішніх ресурсів для стабілізації стану виявляється недостатньо, виникає об'єктивна потреба у залученні професійних психологічних послуг для системної корекції вигорання.

Існує значна кількість практичних методів зупинки деструктивного процесу: активне плекання хобі, не дотичних до педагогіки; креативна модифікація робочої рутини; суворе дотримання режиму праці та відпочинку; медитативні практики; відкритість до інноваційного досвіду; відмова від поспіху та надання собі права на поступовість у досягненні результатів. Також ефективними є фільтрація зобов'язань, читання художньої літератури, участь у наукових форумах для обміну досвідом, співпраця з колегами, що мають відмінний стиль роботи, та залучення до балінтівських груп [1]. Окремим потужним засобом корекції емоційного фону виступає музикотерапія.

Слід підкреслити, що всі сучасні формати допомоги доцільно класифікувати за двома магістральними напрямками: а) заходи на організаційному рівні (адміністративні технології та стратегії управління в школі); б) підтримка на особистісному рівні (корекційні технології, що впроваджуються консультантами та психологами). Наприклад, Т. Зайчикова та Л. Карамушка [19] пропонують поетапну індивідуальну технологію протидії стресу на рівні особистості, яка включає послідовну зміну фаз і використання специфічних прийомів психологічної корекції.

Профілактика синдрому «професійного вигорання» розпочинається з *аналізу професійної ситуації*. Вона полягає у когнітивній оцінці ситуації (виявлення стрес-факторів, аналіз власної стресової реактивності чи толерантності тощо) та зниження впливу стресорів. Це передбачає застосування системи спеціальних прийомів, які є бар'єрами на шляху до стресу. До таких прийомів належить :

- 1) розпізнавання стресу (з цією метою слід навчитися ідентифікувати деякі сигнали, які попереджають про стрес);
- 2) здійснення глибшої когнітивної оцінки ситуації, а саме, з'ясування основних стрес-факторів у професійній ситуації людини та здійснення спроб «усунути» їх;
- 3) ведення «Щоденника стресових подій», де збирається інформація за 7 компонентами щоденно (стреси цього дня, реакції на кожен стресор, що з'явився, способи адаптації до стресора, кращі способи адаптації, прийоми релаксації, які використовувалися Вами в цей день, ефективність цих прийомів релаксації, відчуття, які були в цей день);
- 4) аналіз того, чи мають місце у конкретній ситуації глобальні професійні (життєві) зміни (наприклад, реорганізація на роботі; зміна місця проживання та ін.);
- 5) визначення основних стрес-факторів, які викликають емоційне вигорання, та укладення контракту із самим собою щодо використання певних прийомів подолання стресу протягом певного часу та визначення певної системи винагород або покарань для самого себе;

6) визначення основних мотивів здійснення людиною професійної діяльності. Для цього необхідно скласти перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають працівника виконувати дану роботу;

7) прийняття рішення про те, чи продовжувати працівнику працювати на даному робочому місці;

8) тимчасове зниження навантаження та опанування навичок раціональним управлінням своїм часом;

9) за допомогою спеціальних прийомів та засобів здійснення спроби змінити свій імідж «трудоголіка»;

10) складання списку під назвою «Я дійсно хочу цим займатися»;

11) демонстрація асертивної (впевненої) поведінки, адже впевненість у собі - це здатність виражати себе та задовольняти свої власні потреби;

12) визначення свого розуміння успіху в житті (що для людини означає успіх?);

13) створення групи соціальної підтримки. Соціальна підтримка - це почуття причетності, відчуття того, що тебе приймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш що-небудь зробити для когось;

14) турбота про правильне харчування. Визначення для себе збалансованої дієти.

На фазі сприймання професійної ситуації, як стресової (такої, що викликає стурбованість), слід використовувати прийоми, котрі виступатимуть бар'єрами на шляху до стресу:

1) стратегія вибіркового сприймання;

2) сприйняття життя як свята;

3) використання гумору як буфера між стресовою ситуацією та людиною;

4) визначення типу поведінки в ситуації стресу, який притаманний для людини (тип А (активно-швидкий, тобто орієнтований на боротьбу) чи тип Б (пасивно-терплячий, адаптивний до неконтрольованих умов));

5) аналіз упевненості у собі та своїх рішеннях, оскільки це уможливіть успішний контроль за власним життям;

6) аналіз локусу контролю в управлінні стресом(локус контролю – це ступінь контролю, який дає можливість людині керувати подіями її життя);

7) застосування різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ, які слід вибирати та використовувати з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей [17].

У межах профілактики означеної проблеми, тренінг розглядається як запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок педагогів у стресовій ситуації через набуття навчального досвіду з метою досягнення ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії та подальшого успішного здійснення професійної діяльності. Залежно від змісту проблеми варто використовувати індивідуальні та групові тренінги («Азбука спілкування», «Емоційна сфера», «Резонансне лідерство» тощо), у ході яких відпрацьовуються навички самодіагностики ознак професійного стресу та конструктивні шляхи його подолання (формування адаптивних копінг-стратегій). У процесі тренінгів пропоную використовувати елементи арт-терапії, а саме: музичну терапію та метафорично-асоціативні карти. Враховуючи дієвість зазначених механізмів, доцільно вважати, що важливим фактором у роботі керівника закладу освіти є створення чіткого плану заходів зі шкільним психологом, щодо підтримки педагогів.

У сучасній практиці надзвичайно результативним виявився метод коучингу, який, спираючись на концептуальні підходи Т. Галлоуея [6], інтерпретується дослідниками як специфічна форма консультативного супроводу. Ця технологія спрямована на інтенсивне розкриття внутрішніх можливостей індивіда задля суттєвого зростання його продуктивності в межах виконання фахових завдань. Сутність коучингового інструментарію полягає у чіткому цілепокладанні та оперативній реалізації намічених планів через активізацію прихованого потенціалу та опанування найбільш ефективних алгоритмів досягнення успіху. Водночас коучинг базується на комплексному та багатовимірному підході до стимулювання особистісного росту відповідно до індивідуальних запитів суб'єкта. В межах групових тренінгів та персональних

сесій особливу цінність мають техніки саморегуляції та метод асоціативного мислення. Розглянемо їхній зміст детальніше.

Саморегуляція (система підтримки психофізичного балансу та свідомого контролю над емоційним тлом). Серед ключових інструментів саморегуляції найбільш дієвими визнано такі: прогресивна м'язова релаксація (реалізація циклу вправ, що базуються на контрастному чергуванні інтенсивного напруження та подальшого розслаблення різних м'язових зон, що сприяє усуненню тілесних затисків та, як наслідок, зниженню загального рівня психічної напруги); ідеомоторне тренування (за аналогією з попередньою технікою, воно передбачає роботу з м'язовим тонусом, проте всі маніпуляції здійснюються виключно в уяві; даний метод ґрунтується на фундаментальних наукових даних, зокрема працях І. Павлова та «ефекті Карпентера» [32], які доводять ідентичність фізіологічних реакцій тканин під час фактичної активності та її ментальної імітації); сенсорна репродукція візуальних образів (процес глибокого розслаблення шляхом занурення в уявні сценарії, що асоціюються з рекреацією, як-от перебування на узбережжі чи лісова прогулянка; під час вправи основна увага приділяється ритмічному диханню та аналізу позитивних відчуттів у тілі, спричинених створеною візуалізацією); аутогенне тренування (методика самонавіювання, спрямована на стабілізацію вегетативних функцій організму).

Наявність внутрішньої мотивації та відчуття підтримки в зовнішньому середовищі, мотивую до самостійного подолання вигорання. В цьому контексті виділяють такі індивідуально-психологічні особливості та вміння, що допомагають уникнути професійного вигорання:

- добре здоров'я та свідомо, цілеспрямована турбота про свій фізичний стан (постійні заняття спортом, здоровий спосіб життя)
- висока самооцінка та впевненість у собі, своїх здібностях та можливостях
- досвід успішного подолання професійного стресу
- здатність до конструктивних змін у напружених умовах
- висока мобільність

- відвертість
- товариськість
- самотійність
- прагнення спиратися на власні сили (не залежати від інших)
- здатність формувати і підтримувати у себе позитивні, оптимістичні настанови і цінності, як відносно до самих себе, так і до інших людей і життя взагалі

- вміння звернутися по допомогу (коли це потрібно)
- вміння не боятися ставити «дурні питання»
- вміння приймати допомогу.

Фундаментальним інструментом превенції професійної та психоемоційної деструкції вчителів виступає формування у закладі освіти сприятливого соціально-психологічного середовища. Соціально-психологічний клімат розглядається як якісна характеристика міжособистісної взаємодії, що відображає комплекс психологічних чинників, які безпосередньо зумовлюють ефективність колективної праці та можливості для цілісної самореалізації кожного працівника в межах групи. Відповідно до специфіки свого впливу, клімат у педагогічному колективі реалізує низку стратегічних функцій:

- **Консолідує:** спрямована на інтеграцію членів колективу та синергію їхніх зусиль задля досягнення спільних освітніх і виховних цілей;
- **Стимулює:** проявляється в активізації емоційного потенціалу працівників та мобілізації їхньої життєвої енергії для виконання професійних обов'язків;
- **Стабілізує:** гарантує тривалість та стійкість внутрішніх зв'язків, а також формує сприятливе підґрунтя для швидкої та безкризової адаптації нових колег;
- **Регулює:** реалізується через впровадження та підтримку етичних норм спілкування, а також через формування конструктивних механізмів оцінювання поведінки членів групи[31].

Висновки до розділу 1.

Визначено сутність та значення професійного вигорання: встановлено, що професійне вигорання є багаторівневим психологічним феноменом, що виникає як відповідь на тривалий робочий стрес і проявляється у трьох основних компонентах: емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженні особистих досягнень. Підкреслено, що вигорання має деструктивний вплив як на особистість педагога, так і на якість освітнього процесу та соціально-психологічний клімат у колективі.

Систематизовано чинники, що впливають на вигорання: проаналізовано та класифіковано чинники, що провокують вигорання, розділивши їх на індивідуальні (особистісні), професійно-рольові та організаційно-управлінські. Доведено, що для керівника ЗЗСО ключовою зоною управлінського впливу є саме організаційні та комунікативні чинники (перевантаження, бюрократія, конфлікти, відсутність підтримки).

Проаналізовано передовий управлінський досвід: вивчення сучасних управлінських практик показало, що ефективна профілактика професійного вигорання є системним завданням керівника. Успішні стратегії включають своєчасну діагностику, створення позитивного соціально-психологічного клімату, оптимізацію робочого навантаження, розвиток комунікативної культури та надання професійної психологічної підтримки.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що профілактика професійного вигорання є невід'ємною функцією управлінської діяльності керівника ЗЗСО і вимагає цілеспрямованих, науково обґрунтованих заходів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.

2.1. Нормативно-правове забезпечення профілактики професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО

На сьогодні в українському законодавстві не існує єдиного, окремого нормативно-правового акту, який би детально та виключно регулював і прописував конкретні, чітко розроблені заходи щодо попередження та подолання професійного вигорання саме для педагогічних працівників як обов'язкові до виконання на рівні кожного закладу.

Однак, існують опосередковані законодавчі механізми та вимоги, які створюють основу для профілактики вигорання.

Основні гарантії, що знижують ризик вигорання, закріплені в трудовому законодавстві. Серед них можна виділити: право на відпочинок, обмеження робочого часу, щорічна основна відпустка, безпечні та нешкідливі умови праці, обов'язкове підвищення кваліфікації з психологічної підтримки, право на захист честі та гідності.

Право на відпочинок:

Щорічна основна відпустка: Педагогічні працівники мають право на щорічну основну відпустку тривалістю до 56 календарних днів (це одна з найдовших відпусток, що є важливим чинником відновлення). [20]

Обмеження робочого часу: Забезпечення нормованого робочого дня/тижня.

Безпечні та нешкідливі умови праці: Законодавство вимагає від роботодавця створювати умови праці, що відповідають нормам безпеки та охорони праці, що включає й захист від психологічного навантаження.

Останні зміни в законодавстві, особливо у зв'язку з воєнним станом, значно посилили акцент на психологічній стійкості:

Обов'язкове підвищення кваліфікації з психологічної підтримки: Згідно зі змінами до статті 51 Закону України «Про повну загальну середню освіту», не менше 10% загальної кількості годин підвищення кваліфікації педагогічних працівників обов'язково мають бути спрямовані на вдосконалення компетенцій щодо надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу. Це, хоч і спрямовано на підтримку учнів, одночасно сприяє саморегуляції та розвитку знань щодо психологічних станів і у самих педагогів.

Право на захист честі та гідності: Педагогічні працівники мають право на захист професійної честі та гідності, що є важливим елементом запобігання стресу від конфліктів.

Конкретні заходи найчастіше прописуються на рекомендаційному або локальному рівні:

Методичні рекомендації МОН та МОЗ [35; 37; 38] Існують методичні рекомендації, листи та посібники від Міністерства освіти і науки та Міністерства охорони здоров'я, які містять поради та методики щодо профілактики вигорання та збереження ментального здоров'я.

Колективні договори: У колективних договорах закладу освіти можуть бути прописані додаткові заходи соціально-психологічної підтримки: психологічні тренінги та консультації, організація кімнат психологічного розвантаження, додаткові дні відпочинку чи заохочення.

Хоча конкретного, універсального закону «Про боротьбу з вигоранням педагогів» немає, загальне трудове законодавство та нові вимоги до підвищення кваліфікації створюють нормативну базу для забезпечення умов, які знижують ризик професійного вигорання. Найбільш деталізовані та практичні заходи реалізуються через внутрішні політики та накази самих закладів освіти, які покладаються на ці загальні законодавчі норми та методичні рекомендації.

Закон України «Про освіту» (2017).

Встановлює загальні правові засади для педагогів, включаючи їхнє право на безпечні та здорові умови праці, а також на психологічну, медичну та

соціально-педагогічну допомогу. Це є юридичною основою для вимог щодо профілактики вигорання [21].

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020).

Регулює трудові відносини у закладах освіти, навантаження педагогів та їхні права щодо професійного розвитку. Чітке визначення навантаження та прав є важливим організаційним чинником попередження вигорання [22].

Положення про психологічну службу у системі освіти України (затверджене Наказом МОН). Визначає цілі, а також завдання та функції психологічної служби, яка є основним інструментом діагностики, профілактики та корекції емоційного та професійного вигорання серед усіх учасників освітнього процесу, включаючи також і вчителів [33].

Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2020) [34] визначає ключові професійні компетентності вчителя. Серед них виділяються емоційно-етична компетентність та здоров'язбережувальна компетентність, які передбачають уміння вчителя самостійно керувати своїм емоційним станом, стресом та запобігати вигоранню.

Концепція розвитку психологічної служби системи освіти України, є стратегічним документом, що окреслює необхідність системного підходу до психологічного супроводу. Підкреслює важливість роботи з персоналом для підвищення їхньої психологічної стійкості та профілактики деструктивних станів.

Накази МОН щодо затвердження Примірного положення про Центр професійного розвитку педагогічних працівників (ЦПРПП).

ЦПРПП — це інституційна база, яка, згідно з положенням, має організовувати та проводити тренінги, семінари та консультації для підвищення психологічної компетентності педагогів та навчання їхнім методам саморегуляції для профілактики вигорання.

Аналіз нормативно-правової бази України свідчить про те, що профілактика професійного вигорання педагогів не є лише особистою справою вчителя, а регулюється на державному рівні через комплексний механізм.

Система профілактики вигорання в Україні еволюціонує від простого надання відпусток до створення активної системи «психологічної гігієни», де відповідальність розподілена між державою (закони), закладом освіти (підтримка) та самим педагогом (саморегуляція).

1. Організаційно-правові гарантії

Фундаментом профілактики є Трудове законодавство (КЗпП), яке забезпечує право на відновлення ресурсів. Це реалізується через подовжену щорічну відпустку (до 56 днів) та суворе нормування робочого часу. Держава розглядає безпечні умови праці не лише як фізичну безпеку, а й як захист від надмірного психологічного навантаження.

2. Психологічна підтримка та супровід

Закон України «Про освіту» та Положення про психологічну службу створюють інституційну базу для допомоги. Педагог має законне право на психологічний супровід, а практичні психологи закладів освіти зобов'язані проводити діагностику емоційного стану вчителів та впроваджувати корекційні заходи для подолання професійної деструкції.

3. Розвиток професійних компетенцій

Сучасне законодавство (зокрема Професійний стандарт вчителя та ЗУ «Про повну загальну середню освіту») акцентує увагу на «самозарадності» вчителя.

4. Локальна та ресурсна підтримка

Через Центри професійного розвитку (ЦПРПП) та Колективні договори на місцях створюється практичне середовище для розвантаження. Це дозволяє впроваджувати гнучкі інструменти: від тренінгів із саморегуляції до облаштування кімнат психологічного розвантаження в конкретних школах. На відміну від класичних курсів підвищення кваліфікації, ЦПРПП пропонують формат супервізії — професійного консультування, де вчитель може в безпечному середовищі пропрацювати емоційні складнощі, що виникають у взаємодії з учнями чи батьками. Це дозволяє нівелювати накопичене напруження ще на етапі емоційної втоми, не допускаючи глибокої професійної деформації.

Таблиця 2.1. Нормативно правове забезпечення профілактики професійного вигорання.

Джерело: складено автором на основі [34, 28, 33, 22, 21]

Нормативний Акт/Положення	Основний механізм профілактики Вигорання	Конкретний Зміст Механізму
Трудове законодавство (КЗпП, ЗУ "Про освіту")	Організаційно-правові гарантії відпочинку	Щорічна основна відпустка до 56 календарних днів (фактор відновлення). Обмеження робочого часу: Забезпечення нормованого робочого дня/тижня та навантаження.
Закон України "Про освіту" (2017)	Право на психологічний супровід	Закріплення права педагогів на психологічну, медичну та соціально-педагогічну допомогу, що є юридичною основою для вимог щодо профілактики деструктивних станів.
ЗУ "Про повну загальну середню освіту" (ст. 51)	Обов'язкове підвищення психологічної компетентності	Вимога спрямування не менше 10% годин підвищення кваліфікації на вдосконалення компетенцій щодо надання психологічної підтримки.
Положення про психологічну службу	Діагностика, профілактика та корекція (Системний супровід)	Визначення Психологічної служби як основного інструменту для діагностики емоційного стану, профілактичних заходів та корекції професійного вигорання серед вчителів.
Професійний стандарт "Вчитель ЗЗСО" (2020)	Професійна компетентність (Саморегуляція)	Визначення емоційно-етичної та здоров'язбережувальної компетентностей як обов'язкових.
Накази МОН про ЦПРПП	Інституційна база для професійного розвитку	Організація Центрами професійного розвитку тренінгів, семінарів та консультацій для підвищення психологічної компетентності та навчання педагогів методам саморегуляції для

		профілактики вигорання.
Колективні договори (локальний рівень)	Додаткові заходи соціально-психологічної підтримки	Можливість прописати додаткові внутрішні заходи: психологічні тренінги, консультації, організація кімнат психологічного розвантаження, додаткові дні відпочинку чи заохочення.

Узагальнюючи інформацію з наведеної таблиці, можна виділити чотири основні рівні захисту ментального здоров'я освітянина:

Організаційно-правові гарантії

Фундаментом профілактики є Трудове законодавство (КЗпП), яке забезпечує право на відновлення ресурсів. Це реалізується через подовжену щорічну відпустку (до 56 днів) та суворе нормування робочого часу. Держава розглядає безпечні умови праці не лише як фізичну безпеку, а й як захист від надмірного психологічного навантаження.

Психологічна підтримка та супровід

Закон України «Про освіту» та Положення про психологічну службу створюють інституційну базу для допомоги. Педагог має законне право на психологічний супровід, а практичні психологи закладів освіти зобов'язані проводити діагностику емоційного стану вчителів та впроваджувати корекційні заходи для подолання професійної деструкції.

Розвиток професійних компетенцій

Сучасне законодавство (зокрема Професійний стандарт вчителя та ЗУ «Про повну загальну середню освіту») акцентує увагу на «самозарадності» вчителя.

Локальна та ресурсна підтримка

Через Центри професійного розвитку (ЦПРП) та Колективні договори на місцях створюється практичне середовище для розвантаження. Це дозволяє впроваджувати гнучкі інструменти: від тренінгів із саморегуляції до облаштування кімнат психологічного розвантаження в конкретних школах.

2.2. Аналіз стану професійного вигорання педагогічного колективу в ЗЗСО № 29.

Ліцей № 29 імені Петра Калнишевського Оболонського району м. Києва представляє собою прогресивну освітню інституцію, що поєднує в собі багаторічний історичний досвід та актуальні вектори розвитку. Функціонуючи з 1976 року, установа пройшла через низку структурних трансформацій і модернізаційних етапів, еволюціонувавши з традиційної загальноосвітньої школи в одного з флагманів освітньої галузі свого району.

Важливою віхою в історії закладу став 2023 рік, коли Школа № 29 отримала статус ліцею та була названа на честь Петра Калнишевського. Дані зміни відбулися в межах реалізації реформи «Нова українська школа» (НУШ), яка передбачає диференціацію ланок освіти: початкові школи, гімназії для середньої ланки та академічні ліцеї для старшокласників із вираженим акцентом на профільне навчання.

На сучасному етапі ліцей № 29 функціонує як високотехнологічне освітнє середовище, що забезпечує оптимальні умови для інтелектуального зростання та всебічного самовираження учнів. Педагогічний склад закладу сформований із компетентних фахівців, котрі успішно впроваджують інноваційні освітні парадигми, поєднуючи діджиталізацію навчального процесу, методологію проєктного навчання та принципи людиноцентризму.

Інституція активно розвиває партнерські відносини з батьківською спільнотою, громадським сектором та закордонними партнерами, що створює сприятливе підґрунтя для соціалізації та громадянського виховання школярів. Позакласна діяльність репрезентована широкою мережею гуртків, наукових секцій, спортивних об'єднань та мистецьких проєктів, що дає змогу кожному здобувачу освіти розкрити свої обдарування.

Контингент здобувачів освіти ліцею налічує 1248 осіб, при цьому 143 учні обрали сімейну форму навчання як найбільш прийнятну для їхніх індивідуальних потреб. Кадрове забезпечення закладу становить 85 педагогічних працівників та асистентів вчителя. Слід зазначити, що для 95%

педагогічного колективу характерне високе робоче навантаження, яке перевищує встановлені 18 годин на тиждень, що підкреслює інтенсивний режим праці в інституції.

Аналіз стану рівня професійного вигорання серед педагогів ліцею № 29 Оболонського району міста Києва імені Петра Калнишевського, проводився на основі таких методик:

Методика «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина — людина» (Г.С. Нікіфорова, що є адаптацією опитувальника MBI (Maslach Burnout Inventory), Опитувальник емоційного вигорання В. Бойко. В опитуванні взяло участь 80 педагогів.

Діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Е. Водоп'янової), проведена на основі анкетування, розглядає явище в трьох аспектах:

Емоційне виснаження розглядається як основна складова вигорання і проявляється у переживаннях зниженого емоційного тону, підвищеної психічної виснаженості та афективної лабільності, втрати інтересу та позитивних почуттів до оточуючих, відчуття "пересиченості" роботою, незадоволеністю життям в цілому.

Деперсоналізація проявляється в емоційному усуненні та байдужості, формальному виконанні професійних обов'язків без особистісної включеності та співпереживання, а в окремих випадках – у негативізмі та цинічному відношенні. У контексті синдрому перегорання "деперсоналізація" передбачає формування особливих, деструктивних взаємин із оточуючими людьми.

Редукція професійних досягнень відбиває ступінь задоволеності людини собою як особистістю як і професіоналом. Незадовільне значення цього показника відображає тенденцію до негативної оцінки своєї компетентності та продуктивності і, як наслідок – зниження професійної мотивації, наростання негативізму щодо службових обов'язків, тенденцію до зняття з себе відповідальності, до ізоляції від оточуючих, усунення та неучасті, уникнення роботи спочатку психологічно а потім фізично.

Методика Maslach Burnout Inventory (MBI), розроблена Крістіною

Масlach і Сьюзан Джексон, є найбільш поширеним і визнаним інструментом для діагностики оцінки синдрому професійного вигорання. Методика являє собою анкету, що містить твердження, які респондент оцінює за частотою переживання – від "ніколи" до "щодня". МВІ не дає єдиного загального показника вигорання, а замість цього вимірює його за трьома шкалами, що відповідають трьом ключовим складовим вигорання: емоційне виснаження (відчуття спустошення), деперсоналізація (цинізм і відстороненість) та редукція особистих досягнень (зниження самооцінки професійної компетентності). Високі бали за першими двома шкалами та низький бал за третьою свідчать про наявність вираженого синдрому вигорання.

Результати анкетування діагностики професійного вигорання (К. Масlach, С. Джексон)



Рис. 2. 1. Результати анкетування діагностики професійного вигорання (К. Масlach, С. Джексон).

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

З опитування видно три ключові показники з опитування діагностики професійного вигорання (за Maslach&Jackson):

- Емоційне виснаження: рівень 20 (за шкалою від 0 до 100, де більші значення зазвичай означають більш високу вигораність).
- Деперсоналізація: рівень 8.

- Редукція особистих досягнень: рівень 32.

Інтерпретація:

- Емоційне виснаження поміrne, але помітне. Це вказує на зниження енергетичного ресурсу та емоційної витривалості учасників опитування.
- Деперсоналізація низька (8), що означає мінімальні або помірні ознаки холодного ставлення до учнів або колег. Це позитивна ознака: керівництву не слід очікувати широкої дистанційованості у колективі.
- Редукція особистих досягнень висока (32) — це значний сигнал: педпрацівники можуть відчувати зниження власної ефективності, зменшення мотивації та сумнів у власних досягненнях.

Експрес-діагностика рівня емоційного вигорання, розроблена В.В. Бойко, визначає не просто загальний рівень вигорання, а й дозволяє оцінити, на якій стадії формування перебуває синдром, а також який із трьох ключових симптомів (фаз) є найбільш вираженим. Серед таких параметрів визначаються: незадоволеність собою, «загнаність у клітку», редукція професійних обов'язків, емоційна відстороненість, особисте відсторонення (деперсоналізація).

Незадоволеність собою: виникає через невдачі або неможливість досягти поставлених цілей. Проявляється у зниженні професійної самооцінки, почутті провини або розчарування у власній компетентності та обраній професії.

«Загнаність у клітку» - це інтелектуально-емоційний симптом, який виражає відчуття безвиході та безсилля перед обставинами. Людина відчуває, що вона "заблокована" у своїй ролі та не може змінити ситуацію, що викликає внутрішній протест.

Редукція професійних обов'язків являє собою спрощення професійних завдань або повне ігнорування тих обов'язків, які вимагають великої емоційної віддачі. Прагнення скоротити робочий час або мінімізувати зусилля.

Емоційна відстороненість. Повна або майже повна байдужість до співрозмовників (учнів, колег, батьків). Спілкування стає суто формальним, без жодної особистої залученості чи співчуття.

Особисте відсторонення (Деперсоналізація). Цей симптом проявляється у глибоко байдужому, негативному або навіть зневажливому ставленні до людей, з якими доводиться працювати. Об'єкти роботи сприймаються як «функції», а не як особистості.

Експрес-діагностика рівня емоційного вигорання (за В. Бойко) показала наступні результати:

Розподіл Учасників за Симптомами Емоційного Вигорання

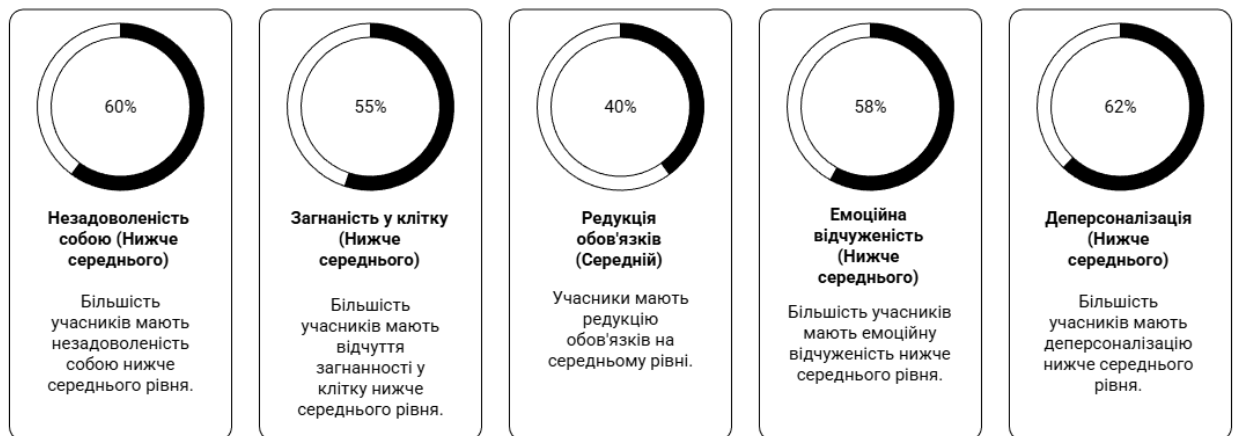


Рис. 2. 2. Прояв симптомів емоційного вигорання педпрацівників ліцею № 29, за експрес-методикою В. Бойка

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Ключові висновки:

- Симптом незадоволеності собою: нижче середнього, 60% учасників демонструють низький рівень.
- Симптом загнаності у клітку: нижче середнього, 55% учасників у групі мають низький рівень.
- Симптом редукція професійних обов'язків: середній показник, 40% учасників з середнім рівнем вигорання за цим симптомом.
- Симптом емоційна відчуженість: нижче середнього, 58% учасників нижчий рівень.
- Симптом особистісна відстороненість/деперсоналізація: нижче середнього, 62% учасників нижчий рівень.

Інтерпретація

- Загальна картина свідчить про помірний або слабо виражений рівень вигорання в цій когорті: більшість показників лежать в зоні нижче середнього або близько до середнього.
- Найбільша частка нижчого рівня за деперсоналізацією (62%) та відчуттям незадоволеності собою (60%) може вказувати на адаптивні механізми реагування або на відсутність вираженої холодної дистанції у взаємодіях з учнями та колегами.
- Середній показник за редукцією професійних обов'язків (40%) може вказувати на помірний вплив вигорання на продуктивність, але потребує моніторингу та можливих превентивних заходів у майбутньому.

2.3. Розробка рекомендацій щодо попередження професійного вигорання педагогічного колективу ЗЗСО керівником.

Рекомендації щодо профілактики та попередження професійного вигорання педагогів розроблено на основі узагальнених наукових уявлень про синдром професійного вигорання та проведеного емпіричного дослідження емоційного вигорання у вчителів ліцею № 29. В їх основу покладено наступні принципи:

- принципи впливу на особистість:

1) принцип гуманістичності в розумінні особистісного впливу на інших; 2) принцип самозбереження, направлений на себе; 3) принцип вільного самовизначення; 4) принцип саморегуляції; 5) принцип самоповаги; 6) принцип варіативності як детермінація розвитку з можливістю реалізації тенденції до змін; 7) принцип креативності; 8) принцип активності; 9) принцип самостійності;

- принципи впливу на афективну сферу людини: 1) принцип емоційної рівноваги (емоційного балансу); 2) принцип емпатійного ставлення; 3) принцип позитивної емоційної післядії (задоволення результатом); 4) принцип інсайту; 5) принцип «емоційних погладжувань»;

- принципи впливу на сферу діяльності та поведінки: 1) принцип професіоналізму у відборі оптимальних, ефективних засобів діяльності; 2) принцип визнання цінності помилок, особливо в умовах невизначеності; 3) принцип інтерактивності; 4) принцип партнерства (довіри, взаємопідтримки); 5) принцип оптимальної доцільної дії.

Для профілактики та подолання професійного вигорання педагогів у закладах освіти можна застосовувати як індивідуальні, так і групові коучингові сесії, орієнтовані на ключові компоненти вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та зниження відчуття особистих досягнень.

На основі даних з анкети діагностики професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н.Е.Водоп'янової) рекомендована реакція керівника ЗЗСО може мати наступні компоненти:

1. Негайна реакція та комунікація
 - Провести швидкий внутрішній зворотний зв'язок: відкритий мікрофон на зборах або анонімне опитування з питаннями про потреби та стурбованості.
 - Підготувати коротке повідомлення керівництва з визнанням проблем та планом дій, без стигматизації.
2. Адаптація робочого навантаження та графіків
 - Переглянути розклади, розподіл завдань та дедлайни, щоб зменшити надмірне навантаження.
 - Впровадити регламентовані перерви та мінімізацію позаурочних зборів поза визначеним часовим окремим вікном.
3. Підтримка емоційного благополуччя
 - Запустити або посилити програми з управління стресом: майндфулнес, дихальні вправи, коучинг або психологічна підтримка.
 - Забезпечити доступ до внутрішньої або зовнішньої психологічної підтримки та консультування.
4. Підтримка професійного розвитку та винагороди
 - Впровадити або посилити програми супервізії та менторства, щоб відчувати підтримку та зворотний зв'язок.

- Оцінити можливості для професійного зростання та реальних досягнень: міні-проекти, нові ролі, підвищення кваліфікації.

5. Оцінка та моніторинг

- Встановити ключові показники ефективності для благополуччя: динаміка виснаження, деперсоналізації та відчуття особистих досягнень. Регулярно повторювати опитування (наприклад, кожні 3–4 місяці).

- Вести моніторинг плинності кадрів та звернень за підтримкою.

6. Конкретні дії на найближчий місяць

- Призначити відповідальну особу за координацію підтримки колективу.

- Проводити тижневі «кризові зустрічі» з потенційними точками дотику: навантаження, графіки, педпраця.

- Організувати мінімальний пакет підтримки: психологічна консультація 1-2 рази на місяць, вправи на релаксацію, тайм-менеджмент.

Рекомендований алгоритм керівника ЗЗСО на основі даних визначення рівня емоційного вигорання за В. Бойко містить наступні компоненти:

1. Моніторинг та аналітика

- Що зробити: організувати регулярний моніторинг благополуччя персоналу (квартально), зі збереженням анонімності, з використанням коротких опитувальників та якісних інтерв'ю.

- Обґрунтування: навіть за помірних рівнів вигорання необхідно відстежувати динаміку, щоб не допустити погіршення та вчасно скоригувати політики. Регулярні дані дозволяють бачити тренди, а також оцінювати ефективність впроваджених заходів.

- Очікуваний ефект: швидка реакція на зростання ризиків, підвищення довіри персоналу до керівництва.

- Відповідальний: координатор з благополуччя персоналу, заступники дирекції.

2. Коригування навантаження та розкладів

- Що зробити: переглянути навчальне навантаження, розподіл завдань між кафедрами, графіки роботи та перерви; забезпечити більш реалістні дедлайни та автономію вчителям.

- Обґрунтування: у відповідях переважають нижчі за середні рівні за кількома симптомами та середній за іншим, але варто мінімізувати ризики пов'язані з перевантаженням, щоб запобігти сезонним сплескам вигорання.

- Очікуваний ефект: зменшення тривалих стресових періодів, підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

- Відповідальний: заступники директора з навчально-методичної роботи, декани/завідувачі кафедр.

3. Психологічна підтримка та коучинг

- Що зробити: забезпечити доступ до шкільного психолога або залучити зовнішнього фахівця; впровадити регулярні коучингові сесії та менторство для вчителів; впровадити програми ментального здоров'я.

- Обґрунтування: навіть за нижчими рівнями вигорання, підтримка емоційного стану корисна для запобігання зниженню мотивації та ефективності навчального процесу.

- Очікуваний ефект: зменшення тривожності, підвищення стійкості вчителів, покращення взаємодії в колективі.

- Відповідальний: директор або заступник з навчально-методичної роботи, психолог.

4. Вдосконалення професійного розвитку та супервізії

- Що зробити: розширити програми професійного розвитку: коучинг, групова супервізія, практичні семінари з управління стресом, тайм-менеджментом та впровадження інновацій у навчанні.

- Обґрунтування: середній показник за одним з симптомів вимагає посилення компетенцій з управління роботою та адаптації до вимог сучасної освіти; коучинг і супервізія підвищують компетентність та самоповагу.

- Очікуваний ефект: підвищення якості освітнього процесу, зниження ризиків вигорання, зростання мотивації та залученості.

- Відповідальний: відділ методичної роботи, методисти, зовнішні тренери.

5. Комунікація та участь персоналу

- Що зробити: створити прозорі канали зворотного зв'язку (анонімні скриньки, регулярні збори з відкритою частиною, “відкрите вікно” керівника); на сесії обговорювати нагальні проблеми, знайти спільні рішення.

- Обґрунтування: відкритість та довіра до керівництва зменшують напруженість та відчуття ізоляції; це важливий чинник у попередженні вигорання.

- Очікуваний ефект: покращення клімату в колективі, швидкі відповіді на проблеми працівників.

- Відповідальний: директор, заступники, кадрова служба.

6. Організація часу відпочинку

- Що зробити: переглянути політики щодо відпусток та відпочинку, запровадити обов'язкові перерви під час робочого дня, заохочувати використання відпусток.

- Обґрунтування: недооцінені відпочинки сприяють накопиченню стресу та загального виснаження; регламентовані перерви підтримують енергію та продуктивність.

- Очікуваний ефект: поліпшення відновлення, зниження рівня втоми.

- Відповідальний: кадрова служба, бухгалтерія (для відпусток), директора.

7. Комунікаційна кампанія та залучення громад

- Що зробити: інформувати учнів, батьків та громадськість про запроваджені ініціативи з благополуччя персоналу та які переваги це несе для якості освіти.

- Обґрунтування: прозора комунікація знижує ризик неправдивих очікувань та підвищує довіру до керівництва.

- Очікуваний ефект: підтримка з боку громади та солідарна позиція щодо благополуччя колективу.

8. Контроль за ефективністю заходів

- Що зробити: визначити ключові показники мікроклімату колективу та освітнього процесу (наприклад, зміни в опитуванні за 3–4 місяці, плинність кадрів, відсоток використаних відпусток, показники навчальних результатів).
- Обґрунтування: структурований контроль дозволяє оцінити ефективність втручань та корегувати заходи за потреби.
- Очікуваний ефект: зворотний зв'язок щодо того, які дії працюють найкраще.
- Відповідальний: директор спільно з координатором благополуччя та фінансовим блоком.

9. Ризики та контрзаходи

- Ризик: перенавантаження персоналу через надмірну увагу до благополуччя без вирішення системних причин (навчальне навантаження, розподіл завдань).
- Контрзаходи: поєднувати підтримку з конкретними змінами в організаційній структурі та навчальному плані; уникати формального виконання без реальних змін.

Професійне вигорання знижує ефективність освітнього процесу, спричиняє плинність кадрів та нівелює мотивацію педагогів. Коучинг, побудований на принципах індивідуального та групового розвитку, дозволяє опрацювати фундаментальні причини вигорання: нераціональне навантаження, недостатній рівень емоційної компетентності, а також проблеми самоконтролю та самооцінки.

Коучинг підтримує культуру постійного професійного зростання й адаптивність до змін: пандемій, воєнних або інших кризових умов. Це зменшує невизначеність та підвищує довіру до керівництва.

Поєднання індивідуального коучингу та менторства в рамках колективу дозволяє враховувати різницю в досвіді та потребах: молоді педагоги отримують підтримку, досвідчені — можливість систематизувати краще практики та передавати їх колегам.

Цілями коучингових заходів визначаються:

- Зменшення рівня тривоги та виснаження серед педагогів.

- Покращення навичок управління часом, пріоритетами та делегування.
- Підвищення самопідтвердження та професійної самооцінки.
- Зміцнення міжособистісної взаємодії в колективі та якості взаємодії з учнями.
- Створення системи внутрішньої підтримки через менторство та супервізію.

Особливе місце у збереженні психологічного комфорту серед педагогічних працівників займають спеціалісти психологічної служби. Здійснюючи психологічний супровід учителів, вони формують психологічну та соціальну компетентності, своєчасно попереджують порушення в міжособистісних стосунках, виявляють причини труднощів, що виникають, запобігають конфліктним ситуаціям в освітньому процесі. Тому досить важливо спеціалістам психологічної служби здійснювати відповідну роботу щодо запобігання професійного вигорання педагогів, реалізувати просвітницькі заходи з питання можливих методів застосування психологічної самопомоги. Лише в системній роботі, здійснюючи психологічну технологію, можна створити всі належні умови для комфортної професійної діяльності особистості.

Координація дій керівника ЗЗСО та психологічної служби закладу повинна базуватися на проведенні наступних заходів:

- Проведення діагностики потреб: попередні опитування, індивідуальні бесіди та аналіз даних про благополуччя.
- Розробка та адаптація програми коучингу: визначення цілей, сфер впливу, формату та тривалості.
- Організація та координація тренінгів: планування сесій, залучення внутрішніх та зовнішніх коучів/фахів.
- Підтримка коучів та менторів: надання методичної допомоги, коучинг для коучів, супервізія кейсів.
- Ведення моніторингу та оцінювання ефективності: збір даних, аналіз ефективності, коригування програми.

- Забезпечення етичних норм: конфіденційність, інформована згода, мінімізація ризиків для психологічного стану.

5. Рекомендований цикл впровадження

- Етап 1. Підготовка (1–2 місяці)
 - Затвердження цілей та бюджету на коучинг.
 - Визначення каталогу заходів та відповідальних.
 - Відбір внутрішніх та/або зовнішніх коучів; підписання угод.
 - Комунікація з колективом: пояснення цілей, формати та очікувань.
- Етап 2. Пілотний запуск (2–3 місяці)
 - Індивідуальний коучинг для 6–12 педагогів за пріоритетами.
 - Перші групові сесії та менторські зустрічі.
 - Моніторинг реакції та первинних результатів.
- Етап 3. Розгортання та інтеграція (3–6 місяців)
 - Розширення участі до більшого кола педагогів; систематизація планів розвитку.
 - Впровадження супервізії та регулярних менторських сесій.
 - Оцінка впливу на процес навчання, клімат у колективі та плинність кадрів.
- Етап 4. Узагальнення та сталість (6–12 місяців)
 - Формування річного плану розвитку благополуччя та пілотних програм.
 - Внесення коучингових практик як частини нормативних процесів (план розвитку персоналу, кадрова політика).

6. Ключові показники ефективності для оцінювання ефективності коучингу:

- Частка учасників, що пройшли коучинг: цільова 70–90% протягом року.
- Зміна рівня самореалізації та мотивації (позитивна динаміка у внутрішніх опитуваннях).
- Зменшення інтервалів між початком і завершенням завдань; скорочення конкретних дедлайнів.

- Зменшення звернень за психологічною підтримкою або зниження тривожних симптомів (за даними моніторингу).
- Підвищення рівня задоволеності роботою та зменшення плинності кадрів.
- Впровадження нових навчальних практик та інновацій у навчальному процесі.

7. Ризики та контрзаходи

- Ризик стигматизації або боязні брати участь у коучингу. Контрзаходи: прозора комунікація, добровільність, анонімність, чітке інформування про переваги.

- Ризик зловживання ресурсами. Контрзаходи: чіткі критерії відбору учасників, контроль витрат, прозорі критерії ефективності.

- Ризик невідповідності культурі закладу. Контрзаходи: адаптація формату, залучення внутрішніх коучів з урахуванням особливостей закладу.

8. Приклади підходів до взаємодії між керівником та психологом

- Керівник затверджує цілі та бюджет, визначає пріоритети та критерії успіху.

- Психолог подає щомісячні звіти про прогрес, проблеми та потреби в ресурсах.

- Разом вони коригують програми з урахуванням відгуків педколективу та змін у навчальному процесі.

Міжнародні практики, зокрема в країнах Західної Європи, США та Канаді, зосереджені на системних змінах в освітній політиці та інституційній підтримці.

Серед таких, варто виділити практику усвідомленості (Mindfulness). Це одна з ключових навичок XXI століття, яка дає змогу жити повним життям, долати негативні емоції та внутрішні стани, культивувати в собі найкращі людські якості особистості, краще розуміти себе та оточуючих, діяти з повною зосередженістю в поточному моменті.

Mindfulness - це просторе, врівноважене усвідомлення теперішнього. Або щохвилинне усвідомлення наших думок, почуттів, тілесних відчуттів і навколишнього середовища з повним їх прийняттям та без засудження.

Згідно з Джоном Данном, фахівцем з буддизму з Університету Еморі, складові усвідомленості, коли її тлумачать ширше, можуть охоплювати не тільки *sati* (пам'ятання – стан коли людина присутня у своєму дійсному переживанні), а й також *samprajanna* (ясне розуміння) і *appamada* (дбайливість).

Ясне розуміння охоплює і здатність сприймати феномени без впливу психічних станів, що спотворюють їх (таких, як настрої та емоції), і метакогнітивну здатність спостерігати за якістю уваги.

У дослідженні Napoli, Kresh&Holley (2005) розглядаються результати інтегрованої роботи на основі практик уважності і розслаблення, яка проходила в рамках «Програми Академії Уваги» (Attention Academy Program). У ній брали участь 225 дітей у віці 5-8 років з підвищеною тривожністю. Програма складалася з 12 занять по 45 хвилин. У дітей значно знизилися симптоми синдрому дефіциту уваги, а також тривожності, пов'язаної з контрольними роботами, крім того їм стало простіше концентруватися на навчальних процесах.

Чому це реально і ефективно в Україні?

1. Дослідження в галузі нейронауки підтверджують, що регулярні вправи з усвідомленості тренують префронтальну зону мозку (відповідає за прийняття рішень) і втихомирюють амігдалу (центр формування емоцій, що реагує на загрози).

2. Наявність українських ініціатив та спеціалістів:

- В Україні існують професійні асоціації (наприклад, Українська Асоціація Викладачів Майндфулнес), які розробляють програми та готують кваліфікованих інструкторів.

- Проводяться емпіричні дослідження впливу майндфулнес-терапії на психічне здоров'я особистості, зокрема в контексті стресостійкості.

- Вже існують спроби впровадження майндфулнес-практик у школах, як для учнів (на уроках фізкультури для стабілізації самопочуття), так і для педагогів.

3. Практична адаптація до робочого графіку:

- Практику не обов'язково проводити довго. Краще регулярно протягом короткого часу (наприклад, 3–5 хвилин усвідомленого дихання між уроками), ніж довго, але рідко.

- Вчителі можуть інтегрувати усвідомленість у рутинні дії (наприклад, усвідомлене миття посуду або ходьба) для постійної підтримки балансу.

- Дихання часто використовується як якір для повернення уваги в теперішній момент, що є простим і доступним інструментом для швидкого емоційного врівноваження.

Ключові переваги для педагогів

Впровадження програм усвідомленості допомагає вчителям: стати більш самосвідомими та краще розпізнавати власні емоції: створити дистанцію між зовнішніми подіями (вимоги адміністрації, поведінка учнів) та своєю реакцією на них, що запобігає імпульсивному емоційному виснаженню: зменшити дратівливість та покращити комунікацію в команді.

Таким чином, Mindfulness є високоефективним, науково підтвердженим та адаптованим інструментом для профілактики вигорання в українських закладах освіти.

Програми коучингу, орієнтовані на нівелювання емоційної деструкції та хронічного стресу, традиційно асоціюються з підтримкою здобувачів освіти. Проте саме педагогічні працівники, можливо, навіть більшою мірою, ніж представники інших соціономічних професій, піддаються ризику інтенсивного стресогенного впливу у своїй щоденній діяльності. Важливо підкреслити, що цей професійний сектор наразі демонструє критично низькі показники задоволеності працею, що безпосередньо деформує якість освітньої взаємодії та емоційний фон стосунків між викладачами й учнями.

Статистичні дані масштабного дослідження 2019 року, проведеного EdCamp Ukraine спільно з Міністерством освіти і науки України серед 8 427 освітян, підтверджують серйозність проблеми: 15,8% респондентів констатують повне фізичне виснаження, 32,4% перебувають у стані глибокої емоційної деградації, а 11,3% регулярно відчують афективні реакції у формі роздратування чи гніву. Педагогічна спільнота відкрито визнає надмірну кількість стресогенних детермінант у роботі, що для 28,5% українських вчителів є вагомим аргументом на користь звільнення.

Вагомим індикатором потреби у змінах є той факт, що 42,6% опитаних педагогів ідентифікували впровадження спеціалізованих програм із профілактики професійного вигорання як пріоритетний крок до покращення освітньої системи.

Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому контексті є практика *mindfulness* — науково верифікований метод ментального тренування, спрямований на культивування навичок усвідомленості та психологічної стійкості. На сьогодні ця методологія інтегрована в навчальні стратегії провідних світових університетів, зокрема Гарварда та Оксфорда, що підтверджує її високу ефективність як засобу саморегуляції та збереження ментального здоров'я професіоналів.

Ці сесії спрямовані на відновлення енергії, управління часом та ресурсами.

Сесія «Професійний ресурс та енергетичний баланс» має на меті навчити ідентифікувати особисті джерела енергії та підтримувати рівновагу між роботою, відпочинком і розвитком за допомогою інструменту «Колесо балансу». Сесія «Встановлення професійних кордонів» спрямована на розмежування робочого та особистого простору, а також на опанування навичок тайм-менеджменту та делегування завдань. Сесія «Управління стрес-реакціями» орієнтована на розпізнавання ранніх симптомів стресу та практичне застосування технік швидкої саморегуляції.

Суть коучингових сесій для профілактики професійного вигорання та відновлення ресурсності педагогів полягає в переході від пасивної адаптації до

хронічного стресу до активного управління власним психофізичним станом через партнерську взаємодію. Основний фокус таких сесій спрямований на менеджмент енергії замість менеджменту часу, де за допомогою інструментів «Енергетичного аудиту» та «Колеса професійного балансу» вчитель ідентифікує деструктивні «канали витоку» ресурсів, як-от бюрократичне перевантаження чи надмірна цифрова доступність, та розробляє персоналізовану карту відновлення. Важливою складовою є опрацювання навички встановлення жорстких професійних кордонів та асертивної комунікації, що дозволяє педагогу мінімізувати почуття провини за відпочинок і розмежувати особистий простір та робочі обов'язки.

Таблиця 2.1. План-графік коучингових сесій для профілактики професійного вигорання та відновлення ресурсності педагогів

Джерело: складено автором

Назва коучингової сесії	Основна мета	Фокус та управлінський аспект
"Професійний ресурс та енергетичний баланс"	Навчитися ідентифікувати та відновлювати особисті ресурси, розподіляти енергію.	Встановлення індивідуального "Колеса балансу" роботи/відпочинку/розвитку.
"Встановлення професійних кордонів"	Визначити межі між робочим та особистим часом;	Коучинг допомагає визначити, які завдання є критичними, а які можна делегувати, скоротити або відкласти.
"Управління стрес-реакціями"	Навчитися розпізнавати ранні ознаки стресу та застосовувати швидкі техніки саморегуляції.	Коучинг допомагає визначити, які завдання є критичними, а які можна делегувати, скоротити або відкласти.

Комплексний інструментарій коучингових сесій, спрямованих на профілактику професійного вигорання через відновлення енергетичного балансу, встановлення кордонів, розвиток емпатії та реактивацію внутрішньої мотивації педагогів. Окрему увагу приділено управлінським аспектам, таким як тайм-менеджмент, пріоритезація завдань та зміна фокусу уваги на позитивні результати праці для протидії цинізму й конфліктності.

Таблиця 2. 2. Коучинг для подолання деперсоналізації (цинізму)

Джерело: складено автором

Назва коучингової сесії	Основна мета	Фокус та управлінський аспект
"Повернення до місії: «Навіщо я вчитель?»"	Реактивація внутрішньої мотивації та цінностей, які привели людину в професію.	Відновлення сенсу: педагоги формулюють свою особисту "Місію вчителя" на цей рік, пов'язуючи її з цілями ліцею. Це протидіє цинізму.
"Коучинг на розвиток емпатії та відновлення взаємодії"	Зміна негативних установок щодо учнів, батьків чи адміністрації; пошук позитивних намірів у складному спілкуванні.	Покращення комунікації: Практика технік активного слухання та позитивної мови для зниження конфліктності та ізоляції.
"Пошук позитивного зворотного зв'язку"	Навчитися бачити та фіксувати позитивні результати своєї праці, навіть у дрібницях.	Зміна фокусу уваги: Створення "Щоденника успіху" чи "Банку позитивних моментів" у роботі.

Управлінський аспект впровадження коучингових сесій

Для ефективної профілактики важливо, щоб коучинг використовувався адміністрацією ліцею не як "покарання" чи "лікування", а як інструмент розвитку персоналу:

1. Груповий коучинг для адміністрації: Навчання керівників ліцею навичкам коучингового стилю управління (замість директивного) для підтримки вчителів.

2. Системність: Впровадження коучингу як частини системи внутрішнього підвищення кваліфікації (наприклад, одна сесія на місяць для МО).

3. Конфіденційність: Забезпечення повної конфіденційності індивідуальних коучингових сесій, щоб педагоги почувалися безпечно.

Формат занять: тренінг проводиться для педагогічного колективу в закладі освіти в груповій формі в режимі живого спілкування. Тренінг включає 4 етапи. Кожен етап складається з 2 занять, загальна кількість – 8 занять. Рекомендована тривалість занять – 2 години один раз на тиждень протягом двох місяців. Загальна кількість – 16 годин.

Процедура тренінгу передбачає реалізацію чотирьох етапів:

1) рефлексивний етап, на якому розв'язуються завдання з розвитку самосвідомості педагога, усвідомлення себе через самопізнання, самоаналіз і самоосмислення; з розвитку уважного ставлення до збереження власного психічного та фізичного здоров'я;

2) етап з розвитку навичок емоційної саморегуляції, на якому розв'язуються завдання з керування емоціями, засвоєння технік саморегуляції: дихальна гімнастика, нервово-м'язова релаксація, техніки постукування та заземлення, медитації, розуміння зв'язку між емоціями та здоров'ям, аналіз прикладів використання технік саморегуляції у роботі педагога;

3) когнітивно-поведінковий етап, на якому розв'язуються завдання з оптимізації мислення зростання в умовах змін, засвоєння ефективних стратегій зниження рівня тривожності та технік зменшення негативних думок, розвиток особистісної гнучкості та адаптивності в нових умовах життя;

4) етап з підвищення життєстійкості, на якому розв'язуються завдання з усвідомлення особистісних ресурсів та можливостей їх збереження і відновлення, аналіз важливості саморозвитку та підтримки стосунків з іншими людьми для збереження життєстійкості, застосування вправ та дискусії щодо вдосконалення взаємодії з оточуючими та вправ, які допоможуть у підвищенні рівня самооцінки та самоповаги.

Таблиця 2.3. Заняття «Професійне (емоційне) вигорання педагога: сутність та профілактика.»

Джерело: складено автором

Перелік активностей	Обладнання та матеріали
Організаційно-мотиваційний етап	
Знайомство «Мое ім'я та риса характеру» Очікуванні результати від роботи Правила роботи в групі	Стільці по колу для кожного учасника
Основна частина	
Інфоповідомлення «Сутність та ознаки синдрому емоційного вигорання педагога» Мозковий штурм «Фактори виникнення професійного (емоційного) вигорання» Тест «Мій рівень емоційності» Вправа «Проблеми трансформуємо в задачі» Притча «Осел та колодязь» Релаксація «Прогулянка до моря»	презентація, лептоп, екран листи паперу А3, кольорові маркери; результати тесту; презентація, листи А4, ручки для кожного учасника; текст притчі; текст релаксації
Релаксація	
Обмін враженнями між учасниками тренінгу: вправа «Долонька», вправа «Побажання»	аудіо запис спокійної музики, презентація

Зміст заняття поданого в таблиці 2.4 має на меті, розширити психологічну компетентність педагогів щодо розуміння синдрому емоційного вигорання та підвищити відповідальність щодо здійснення профілактики синдрому, уважного ставлення до збереження власного психічного та фізичного здоров'я.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз засвідчив, що чинна нормативно-правова база України створює загальні передумови для охорони праці та психологічної підтримки педагогів, проте не містить достатньо чітких, прямих управлінських механізмів та інструментів для профілактики професійного вигорання на рівні ЗЗСО. Це вимагає від керівника розробки внутрішніх локальних актів та програм.

В результаті емпіричного дослідження було встановлено актуальний рівень професійного вигорання серед педагогічного колективу. Зокрема, виявлено, що домінуючою фазою вигорання є редукція особистих досягнень, що свідчить про активний психологічний захист педагогів від стресу; серед симптомів найбільш вираженими є емоційна відчуженість, особистісна відстороненість/деперсоналізація, незадоволеності собою.

Отримані дані підтверджують гіпотезу про необхідність негайного управлінського втручання та цілеспрямованої профілактичної роботи.

Розроблено та обґрунтовано рекомендації: на основі результатів теоретичного аналізу та емпіричного дослідження було розроблено комплекс конкретних та практичних рекомендацій для керівника ЗЗСО. Основними напрямками профілактичної роботи визначено:

Організаційний: оптимізація розподілу навантаження та делегування повноважень;

Психологічний: впровадження індивідуальних та групових тренінгів із використанням елементів арт-терапії (ізотерапія, символдрама) для розвитку копінг-стратегій;

Комунікативний: підвищення якості суб'єкт-суб'єктної взаємодії в колективі.

Таким чином, розроблені рекомендації є адекватними виявленим проблемам колективу ЗЗСО №29 та можуть бути використані керівником для системної профілактики професійного вигорання.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати цілісне бачення проблеми професійного вигорання педагогічних працівників як об'єкта стратегічного управління в сучасних закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Теоретичний аналіз підтвердив, що професійне вигорання не є статичним станом, а є динамічним процесом тривалої дезадаптації особистості до робочого середовища. Встановлено, що ключовий деструктивний вплив вигорання полягає в ерозії людського капіталу закладу освіти: через емоційне виснаження та деперсоналізацію знижується не лише індивідуальна продуктивність вчителя, а й погіршується якість суб'єкт-суб'єктної взаємодії в системі «вчитель-учень». Таким чином, профілактика вигорання переходить із площини особистої гігієни праці у площину забезпечення якості освітньої діяльності.

Дослідження чинної нормативної бази (КЗпП, ЗУ «Про освіту», Професійний стандарт вчителя) засвідчило наявність потужного, але недостатньо імplementованого інструментарію. Визначено, що правові норми щодо подовженої відпустки та психологічного супроводу є лише зовнішнім каркасом. Практичний результат аналізу: Доведено необхідність трансформації загальних норм у конкретні локальні управлінські акти. Саме через колективні договори та внутрішні положення керівник може легітимізувати заходи психологічної підтримки, перетворюючи «право на допомогу» у «дієвий механізм захисту» (наприклад, через створення рекреаційних зон або регламентацію «цифрового детоксу» у позаробочий час).

Емпіричне дослідження на базі ЗЗСО №29 продемонструвало, що домінування фази «резистенції» та симптомів «емоційного дефіциту» є тривожним індикатором прихованої кризи. Науково-практичний висновок: Результати тестування не повинні бути просто констатацією факту; вони є первинною ланкою управлінського циклу. Виявлення високого рівня вигорання є прямим сигналом для перегляду системи делегування повноважень та

оптимізації комунікаційних потоків у колективі, що дозволяє попередити перехід професійної деформації у стадію психосоматичних розладів.

Розроблені рекомендації базуються на синергії трьох векторів, кожен з яких забезпечує конкретний практичний ефект:

Організаційний вектор: Дозволяє вивільнити часовий ресурс вчителя шляхом усунення бюрократичного дублювання, що безпосередньо знижує рівень когнітивного перевантаження.

Психотехнологічний вектор: Використання методів арт-терапії (ізотерапія, символдрама) забезпечує екологічне відреагування стресу та розвиток копінг-стратегій, що підвищує індивідуальну життєстійкість педагога.

Комунікативний вектор: Трансформація авторитарної моделі управління у парсипативну (участь у прийнятті рішень) підвищує рівень задоволеності працею та професійну самооцінку.

Проведена робота підтверджує гіпотезу про те, що ефективність функціонування ЗЗСО безпосередньо залежить від психоемоційного благополуччя персоналу. Створена в ході дослідження модель профілактики вигорання є універсальним інструментом, який може бути масштабований та адаптований до умов будь-якого закладу освіти. Впровадження запропонованих заходів забезпечує перехід від стратегії «виживання» педагога до стратегії «професійного саморозвитку», що є необхідною умовою реалізації концепції Нової української школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Balint M. The Doctor, His Patient and the Illness. 2nd ed. Edinburgh : Churchill Livingstone, 1964. 395 p.)
2. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
3. Cherniss C. Professional burnout in human service organizations / Cary Cherniss. – New York : Praeger, 1980. – 233 p.
4. Darling-Hammond, L., DiNapoli, M., Jr., & Kini, T. (2023). The federal role in ending teacher shortages. Learning Policy Institute
5. Freudenberger H. J. Staff burn-out / H. J. Freudenberger // Journal of Social Issues. – 1974. – 30. – P. 159–166.
6. Gallwey W. T. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace. New York : Random House, 2000. 256 p.
7. GoGlobal презентували результати дослідження «Освітній фронт. Вплив війни на освітян». *Освітня фундація GoGlobal*. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://goglobal.com.ua/post/goglobal-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennya-osvitnij-front-vplyv-vijny-na-osvityan-2>
8. H. J. Staff burn-out / H. J. Freudenberger // Journal of Social Issues. – 1974. – ^ 30. – P. 159–166.
9. Kondo K. Bumout syndrome II / K. Kondo // Asian Medical Journal. – 1991. – 34(11). – P. 26–29.
10. Maslach C., & Jackson S.E. The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour. 1981. № 2. P.99–113
11. RANDT. Will This School Year Be Another Casualty of the Pandemic? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA168-4.html
12. Storlie F. J. Burnout : The elaboration of a concept / Frances J. Storlie. // American Journal of Nursing. – 1979. – Vol. 79. – Iss. 12. – P. 2108–2111.

13. Teacher Wellbeing Index 2023. Education Support. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.educationsupport.org.uk/resources/for-organisations/research/teacher-wellbeing-index/>
14. Балл, Г. О. Раціогуманізм: вихідний теоретичний контекст та його застосування у психології. Психологія і суспільство, 2005.
15. Висоцький А. А. Динаміка циклічних нуклеотидів у хворих із синдромом психоемоційного вигорання при лікуванні артіхолом та галавітом /А. А. Висоцький, В. М. Фролов, М. О. Пересадін // Проблеми екологічної та медичної генетики і клінічної імунології. – .; Луганськ; ., 2009. – Вип. 1–2 (88–89). – С. 313–322.
16. Дослідження синдрому «професійного вигорання» у вчителів / Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова, О. С. Ковальчук, Г. Л. Федосова, О. Ф. Філатова, О. А Філь. – К. : Мі леніум. – 2004. – 24 с.
17. Емоційне вигорання педагогів. Методичні рекомендації./ Укладачі: творча група практичних психологів: Коняхіна А.В., Гаврик І.Л, Гриценко Н.В., Гутенко Д.М., Коропченко Н.М., Обравит О.М., Полякова В.С., Сухомлин Л.Г., Усик Ю.С., Чорний О.І. – Суми: методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016.- 60 с.
18. Єрмоленко А. Б. Професійна деформація особистості педагога: причини виникнення та шляхи подолання. *Вісник післядипломної освіти*. 2015. Вип. 15. С. 45–56.
19. Зайчикова Т. В., Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання вчителів : навч. посіб. Київ : Науковий світ, 2004. 101 с.
20. ЗАКОН УКРАЇНИ Про відпустки (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 2, ст. 4)
21. ЗАКОН УКРАЇНИ Про освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380) URL – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
22. ЗАКОН УКРАЇНИ Про повну загальну середню освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226). URL – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

23. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія / Л. М. Карамушка, Г. В. Гнускіна. – Київ : Логос, 2018. – 198 с.

24. Класифікатор хвороб та споріднених проблем охорони здоров'я (The International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, Tenth Revision, Australian Modification) : у 5 т. / за ред. Н. О. Рингач та ін. [Електронний ресурс]. URL: <https://moz.gov.ua/uk/klasifikatoriFreudenberger>

25. Корольчук В.М. Аналіз результатів диференційно-інтегральної оцінки чинників професійного стресу / В.М. Корольчук , С.В. Солдато А // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 15. – Харків: З 100. , 2014. – С. 88-96.

26. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору : монографія. Київ : Знання України, 2009. 520 с.

27. Мариновська О. Я. Управління інноваційними процесами в освітніх закладах: теоретико-методичний аспект : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : ОІППО, 2014. 184 с.

28. МОН розробило новий Професійний стандарт вчителя – документ на громадському обговоренні. URL – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/mon-rozrobilo-noviy-profesiyniy-standart-vchitelya-dokument-na-gromadskomu-obgovorenni>

29. Морозова Т. Р. Експрес–діагностика перевтоми у працівників органів внутрішніх справ України/Т. Р. Морозова//Актуальні проблеми психології:зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка.–К., 2001. – Т.1. – Ч.2. – С. 137–141.

30. Назарук Н. М. Особливості емоційного вигорання як механізму психологічного захисту особистості. *Збірник наукових праць [назва збірника, наприклад: Рівненського державного гуманітарного університету або Інституту психології ім. Г. С. Костюка].* 2013. Вип. 10. С. [номер сторінки, наприклад: 145–152].

31. Пахомов І. Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти : електронний навч. курс. Біла Церква : БІНПО, 2022. 28 с.

32. Причини виникнення та профілактика синдрому професійного вигорання у педагогів / І. В. Олійник // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. - 2017. - № 1. - С. 118–125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2017_1_20

33. Про затвердження Положення про психологічну службу у системі освіти України. URL – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0885-18#Text>

34. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації директорів та педагогічних працівників центрів професійного розвитку педагогічних працівників «Діяльність центрів професійного розвитку педагогічних працівників в умовах реформування системи освіти» [Електронний ресурс]. URL – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-dyrektoziv-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-tsentriv-profesiinoho-rozvytku-pedahohichnykh-pratsivnykiv-diialnist-tsentriv-profes>

35. Професійне вигорання вчителів: як його вчасно розпізнати та попередити : метод. рек. / уклад. за підтримки ЮНІСЕФ та МОН України. Київ, 2022. 56 с.

36. Психологічні особливості віддалених наслідків стресогенних впливів: монографія / монографія / ; за ред. М.С. Корольчука. – . :Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2014. – 276 с.

37. Психосоціальна підтримка освітян у часи війни : практ. посіб. / за заг. ред. В. Г. Панка. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2023. 120 с.

38. Техніки саморегуляції та профілактики емоційного вигорання педагогів : метод. поради для керівників закладів освіти / за ред. О. Мариновської. Івано-Франківськ : ОІППО, 2021. 48 с.

Додатки

Додаток 1

Діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової) Ціль: вивчення ступеня професійного “вигорання”.

Інструкція. Будь ласка, дайте відповідь, як часто у Вас виникають почуття, перелічені нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для питань відмітьте з кожного пункту варіант відповіді: “ніколи”; “дуже рідко”; “деколи”; “часто”; “дуже часто”; “кожний день”.

Опитувальник

Твердження	ніколи	Дуже рідко	Часто	Інколи	Дуже часто	Щодня
1. Я почуваю себе емоційно знищеним.						
2. Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон.						
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.						
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.						
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).						
6. Після роботи хочеться на деякий час усамотнитися від усіх і всього.						
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.						

8. Я відчуваю пригніченість і апатію.						
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям.						
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.						
11. Я помічаю, що моя робота дратує мене.						
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.						
13. Моя робота все більше мене розчаровує.						
14. Я думаю, що дуже багато працюю.						
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.						
16. Мені хочеться усамотнитися і відпочити від усього.						
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі.						
18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.						
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.						
20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.						
21. На роботі спокійно справляюсь з емоційними						

проблемами.						
22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків.						

Опрацювання даних

Варіанти відповідей оцінюються так:

Ніколи – 0 балів

Дуже рідко – 1 бал

Інколи – 3 бали

Часто – 4 бали

Дуже часто – 5 бали

Щодня – 6 балів

Опитувальник має три шкали: “емоційне виснаження” (9 тверджень), “деперсоналізація” (5 тверджень) і “редукція особистих досягнень” (8 тверджень).

Ключ до опитувальника

Нижче перераховуються шкали і відповідні їм пункти опитувальника.

“Емоційне виснаження” – відповіді “так” на запитання 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальна сума балів – 54).

“Деперсоналізація” – відповіді “так” на запитання 5, 10, 11, 15, 22 (максимальна сума балів – 30).

“Редукція особистих досягнень” – відповіді “так” на запитання 4, 7, 9, 12, 17, 20, 19, 21 (максимальна сума балів – 48).

Чим більша сума балів з кожної шкали окремо, тим більше в опитуваного виражені різні сторони вигорання. Про важкість “вигорання” свідчить сума балів усіх шкал

Експрес-діагностика рівня емоційного вигорання

(за В. Бойко)

Інструкція. Дайте відповідь «так» чи «ні» на поставлені запитання.

1. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
2. Я помилився у виборі професії або профілю діяльності й зараз займаю не своє місце.
3. Коли я відчуваю втому або напруження, то намагаюся скоріше закінчити справи.
4. Моя робота притуплює емоції.
5. Я відверто втомився від проблем, із якими доводиться мати справу на роботі.
6. Робота приносить мені все менше і менше задоволення.
7. Я б змінив місце роботи, якби видалася нагода.
8. Через втому або напруження я приділяю своїм справам менше уваги, ніж потрібно.
9. Я спокійно сприймаю претензії до мене з боку керівництва та колег по роботі.
10. Спілкування з колегами по роботі спонукає мене триматись осторонь від людей.
11. Мені все важче встановлювати й підтримувати контакти з колегами.
12. Обстановка на роботі мені видається дуже важкою і складною.
13. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи.
14. Я дуже переживаю за свою роботу.
15. Колегам по роботі я приділяю уваги більше, ніж отримую від них.
16. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить людям користь.
17. Останнім часом мене переслідують неуспіхи на роботі.
18. Я зазвичай виявляю інтерес до колег і окрім того, що стосується справи.
19. Я іноді ловлю себе на думці, що працюю автоматично, без душі.
20. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
21. Успіхи у роботі надихають мене.
22. Ситуація на роботі, у якій я опинився, здається майже безвихідною.
23. Я часто працюю понад силу.
24. У роботі з людьми я керуюся принципом: не витрачай нерви і бережи здоров'я.
25. Іноді я їду на роботу з важким почуттям: як усе набридло, нікого б не бачити і не чути.
26. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, яких я докладаю.

27. Якби мені пощастило з роботою, я був би щасливішим.
28. Зазвичай я підганяю час: скоріше б закінчився робочий день.
29. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
30. Моя робота мене дуже розчарувала.
31. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
32. Моя кар'єра склалася вдало.
33. Якщо видається нагода, я приділяю роботі менше уваги, але так, щоб цього ніхто не помічав.
34. До всього, що відбувається на роботі, я втратив інтерес.
35. Моя робота погано на мене вплинула – озлобила, притупила емоції, зробила нервовим.

Бланк

НС	1	6	11	16	21	26	31
ЗК	2	7	12	17	22	27	32
РПО	3	8	13	18	23	28	33
ЕВ	4	9	14	19	24	29	34
ОВ	5	10	15	20	25	30	35

Ключ

НС	- 1(36)	+ 6(2)	+ 11(2)	- 16(10)	- 21(5)	+ 26(5)	+ 31(3)
ЗК	+ 2(10)	+ 7(5)	+ 12(2)	+ 17(2)	+ 22(5)	+ 27(1)	- 32(5)
РП О	+ 3(5)	+ 8(5)	+ 13(2)	- 18(2)	+ 23(3)	+ 28(3)	+ 33(5)
ЕВ	+ 4(2)	+ 9(3)	- 14(2)	+ 19(3)	+ 24(5)	+ 29(5)	+ 34(10)
ОВ	+ 5(5)	+ 10(3)	+ 15(3)	+ 20(2)	+ 25(5)	+ 30(2)	+ 35(10)

Результати:

9 балів і менше – симптом не склався; 10-15 – симптом складається;

16 і більше – симптом склався.

НС. Симптом «незадоволеності собою»: людина не задоволена рівнем докладених зусиль та результатом власної діяльності, вважає, що здатна на більше, але через власні лінощі або малодушність виявилася неспроможною. Причиною НС може бути внутрішній моральний конфлікт між загальнолюдськими цінностями та принципами особистості або між останніми та вимогами дійсності. Відчуття НС може виникати у творчих особистостей, людей, чий розум потребує інтелектуально складних завдань, коли вони тривалий час опиняються у «простой». Таким чином, НС такого ґатунку характерна для особистостей, що самоактуалізуються, вона є імпульсом для внутрішньої роботи над собою та самовдосконалення. НС може бути фоном негативної самоконцепції – негативних установок щодо себе, які склалися під впливом думок, висловлювань значущих для особистості людей. У такому

випадку НС являє собою неадекватну занижену самооцінку, що спричиняє негативне ставлення до себе, а загалом, і до світу. Характерна для людей, які знаходяться у депресивному стані.

Рекомендації: час, робота з супервізором, перегляд рейтингу цілей, позитивна психотерапія, тренінг спілкування у групі, робота над Я – концепцією.

ЗК. Симптом «загнаності у клітку»: людина реально оцінює обставини, що склалися, але вважає, що не здатна щось змінити і, в результаті досягти бажаної мети. У особи виникає почуття фатуму – нездатності вплинути на хід подій. Характерно для станів, що передують афекту, або після шоків станів (залежно від домінування симпатичної або парасимпатичної НС у людини). За наявності симптому ЗК, рівень працездатності та ефективності праці значно знижується. Можливе загострення хронічних захворювань. Більш яскраво виявляються психосоматичні ознаки. У чоловіків ЗК частіше виявляються за несприятливих економічних умов або/та в ситуаціях цейтноту на робочому місці. У жінок симптоми ЗК частіше виявляються з негативними емоційними переживаннями у зв'язку з конфліктною сімейною ситуацією. ЗК властива для людей пенсійного та перед пенсійного віку, що може тягнути за собою неадекватність поведінки, оцінки намірів оточуючих, нівелювання цінностей прожитого життя, «безперспективний трудовоголізм».

Рекомендації: зміна зовнішніх обставин, тривалий (достатній) відпочинок, переведення на посаду експерта, яка не передбачає необхідності прийняття рішень в екстремальних ситуаціях, але має ореол загального визнання.

РПО. Симптом «редукція професійних обов'язків»: часто викликана «паперовою тяганиною», непродуктивною організацією робочого місця та/або робочого дня. У деяких випадках РПО може бути пов'язана з несприятливим психологічним кліматом у колективі або мікрогрупі, у якій працює людина. Спостерігається за сімейних негараздів, що не дають сконцентруватись на роботі. РПО можлива за асинхронності темпів професійного росту працівника та темпів його кар'єри, за відсутності виконання значущості особистого внеску в загальну справу.

Рекомендації: аналіз ставлення індивіда до групи, перегляд системи стимулів та заохочень працівника, реорганізація умов праці.

ЕВ. Симптом «емоційна відчуженість»: спостерігається ефект «кам'яного обличчя», людина справляє враження занадто ділової та зібраної. Високий рівень самоконтролю. ЕВ властива для осіб, які займають керівні посади: необхідність приймати «об'єктивні рішення» змушує не звертати увагу на «людський фактор». Людина з симптомами ЕВ відчуває себе ніби чаша, наповнена негативними емоціями. Захисні механізми психіки запобігають психічному «згоранню», тому людина закривається, замикається у собі, відгороджуючись від будь-яких емоційних подразників. Наслідки – психосоматичні хвороби, міжособистісне відчуження, відчуження дистрес,

депресія.

Рекомендації: емоційно-раціональна психотерапія, тренінг організаційних умінь для управлінців, арттерапія.

ОВ. Симптом «особистісна відстороненість/деперсоналізація»: людина відчуває себе спостерігачем, глядачем, а «справжнє життя» відбувається не за її участю, а ніби на сцені чи на екрані. Відчуття власної відсутності у житті близьких людей, зокрема, збідніння емоційної насиченості стосунків («мене не розуміють»). За духовної кризи – відчуття відсутності власного «Я». Симптом ОВ спостерігається за деяких акцентуацій характеру та/або хронічних психічних станів, що межують із психопатологією. Людина не спроможна приймати рішення. «Сильні» особистості наполегливо, іноді нав'язливо займаються самоаналізом. «Слабкі» виявляють схильність до втечі від самого себе за допомогою алкоголю, наркотиків, самообману.

Рекомендації: елементи психоаналізу, трудотерапія, сімейна психотерапія, опіка супервізора.

Список питань, що можуть стати в нагоді для обстеження
Загальні питання щодо діяльності

- Як виглядає ваш звичний день?
- У чому полягає ваше робота?
- Чи передбачає вона співпрацю з людьми? Яку?
- Чи передбачає вона управління\високий рівень відповідальності?
- Чи пов'язана ваша робота з ризиками? Якими? (суб'єктивне відчуття)
- Як ви оцінюєте свою діяльність на сьогоднішній день?
- Що вас мотивує робити те, що ви робите?
- Чи є в вас плани щодо кар'єрного і професійного росту?
- Чим би ви займалися, якби могли обрати будь-яку іншу діяльність?
- Оцініть від 0 до 10 рівень своєї ресурсності\енергійності?
- Чи порадили б ви комусь робити те, що ви робите?

Чому?

Питання щодо балансу

- Оцініть від 0 до 10 наступні твердження (ці питання також можна поставити як відкриті у розмові)
- У моєму дні є час на ефективну діяльність
- Я достатньо спілкуюся з друзями
- Я достатньо часу проводжу турбуючись про стосунок з партнером та рідними
- У мене є достатньо часу для мене(дозвілля, хобі, побути наодинці)
- Я можу запланувати вивчення чогось нового і зробити це
- Я маю час у своєму тижні для фізичної активності
- Я відчуваюсь виспаним
- Я добре харчуюся
- Я бачу сенс\цінність себе та свої діяльності
- Я відчуваю радість (буваю щасливим) щодня
- Я можу назвати щонайменше 8 речей, які приносять мені радість