

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ профилактики эмоционального выгорания педагогов

Ольга Владимировна Хухлаева,  
профессор, доктор педагогических наук, Москва

**Что такое «эмоциональное выгорание»? Это долговременная стрессовая реакция, возникающая вследствие воздействия продолжительных профессиональных напряжений средней интенсивности у людей коммуникативных профессий. Явление «выгорания» замечено и исследовано у менеджеров, социальных работников, врачей, педагогов, т.е. у людей, которым в процессе работы приходится много общаться.**

• психическое выгорание • самооценка человека • профилактика эмоционального выгорания

**К**онфликты, адаптация к большому количеству различных собеседников в короткое время, необходимость держать под контролем свои чувства — эти и другие коммуникативные процессы вызывают у людей стрессы различной интенсивности. Стрессы постепенно накапливаются. Когда «копилка стрессов» полностью наполняется, у человека наступает эмоциональное, или психическое, выгорание.

Его можно рассматривать как трёхмерный конструкт, включающий эмоциональное истощение, негативное изменение в отношениях с другими людьми и редуцирование личных достижений.

Основная составляющая «выгорания» — эмоциональное истощение. Оно проявляется в общем снижении эмоционального фона или появлении эмоциональной усталости и равнодушия. Эмоциональный мир человека наполняется такими чувствами, как незащищённость,

подавленность, отсутствие желаний, страх ошибок, страх неопределённых неконтролируемых ситуаций, страх показаться недостаточно сильным, недостаточно совершенным.

Отношения с другими людьми становятся напряжёнными. Оценки окружающих приобретают особенное значение. Негативные воспринимаются болезненно остро. Нередко приходят мысли о несправедливости действий в отношении себя, незаслуженности своего положения, недостаточной оценённости руководством, коллегами. Болезненно переживаются не только неудачи, но и невозможность абсолютного первенства среди окружающих. В то же время сам человек может осуждать, а иногда и открыто критиковать коллег, администрацию, родителей и учеников.

Редуцирование личных достижений может проявляться либо в негативном оценивании себя и своих достижений (профессиональных и личностных), либо в стремлении переложить ответственность за выполнение своих дел на окружающих. Поэтому в профессиональном плане

наблюдается либо стремление делать всё так хорошо, что не хватает сил, либо выполнение только минимума необходимых действий. Можно сказать, что меняется интегративное самоотношение — оно становится менее устойчивым, чем раньше, и зависимым от внешнего окружения.

Понятно, что описанная эмоциональная и личностная деформация снижает эффективность профессиональной деятельности педагогов. Они становятся вспыльчивыми, обидчивыми, напряжёнными. Нередко повышается конкурентность и стремление получить публичное социальное признание. Иногда какой-то мелочи бывает достаточно, чтобы человек потерял контроль над собой и «выдал» резкую эмоциональную вспышку.

Приведу пример из собственного опыта. Както, возвращаясь домой после школы вместе с одной учительницей, мы обсуждали тему её нагрузки на будущий учебный год: взять ей десятый класс или новый пятый. Зная, что она устаёт, а приходит отличный пятый класс, я посоветовала ей взять его, но, конечно, решать ей самой. На следующий день после нашего разговора учительница плакала и рассказывала, что администрация её не ценит — не хочет ей давать 10-й класс. Отзвуки этого разговора продолжались ещё долго.

Получается, что к тому времени, когда педагоги накапливают достаточный педагогический опыт, а собственные дети уже подрастают и уход за ними требует меньше времени, чем раньше, и можно ожидать резкого подъёма в профессиональной сфере, нередко наблюдается противоположное явление. Именно поэтому необходимо знать, кто из учителей в первую очередь подвержен эмоциональному выгоранию, а также основные направления его профилактики.

Фактором риска можно считать слабый тип нервной системы. Ему соответствует низкая способность выдерживать сильное возбуждение, не переходя в так называемое охранительное торможение для защиты от непомерной нагрузки и истощения. Кроме того, есть повышенная вероятность психосоматического реагирования на стрессовые ситуации.

Поскольку эмоциональное выгорание «расшатывает» самооценку человека, важнейшим личностным фактором риска можно назвать сниженную или нестабильную самооценку. Нужно заметить, что внешне это чаще всего не заметно, поскольку человек это тщательно скрывает и, наоборот, иногда ведёт себя как человек с неадекватно завышенной самооценкой. Порой сниженная самооценка прикрывается перфекционизмом — стремлением всё и всегда сделать очень хорошо, не допустить ошибок. Снижение результатов труда даже по объективным причинам может вызвать неадекватную реакцию — от ухода в себя и свои депрессивные переживания до активного поиска виноватого и резких агрессивных вспышек в его адрес.

Поэтому для таких людей ситуации социального сравнения — стрессогенные. К примеру, сравнение результатов его учеников с другими будет болезненным. Огромным испытанием станет открытый урок или публичное выступление.

Следующая особенность, которую можно назвать «открытой дверью» в эмоциональное выгорание, — склонность к интроверсии, направленность интересов на свой внутренний мир. Внешне это проявляется как эмоциональная закрытость, формализация контактов. Любая ситуация, когда есть необходимость выйти из привычной роли, проявить себя неформально, например поучаствовать в спортивном празднике, или приоткрыться — например принять участие в тренинге, вызывает сильную тревогу вплоть до агрессии.

Как правило, эти люди с трудом перестраивают свои жизненные планы, поведенческие стереотипы, поэтому редко могут справиться с проблемой «эмоционального выгорания» самостоятельно. И последующим этапом её развития может стать появление тех или иных психосоматических заболеваний.

Среди причин появления эмоционального выгорания нельзя не учитывать влияние социально-культурных факторов. Исследования свидетельствуют, что уровень эмоционального выгорания у людей, работающих в коммуникативных профессиях, всегда повышается в ситуациях социально-экономической нестабильности. Они вызывают так называемый стресс социальных изменений, который не только приводит к росту депрессивных настроений, но и возрастанию психосоматических и даже инфекционных заболеваний. Это объясняется тем, что стресс подавляет действие иммунную систему человека.

Современную жизнь вряд ли можно назвать стабильной. В условиях экономических изменений целесообразно сделать особый акцент на программы профилактики эмоционального выгорания педагогов и привлечь к их реализации руководство школы, психологов и социальных работников.

### Как организовать профилактику эмоционального выгорания в школе?

Как сделать так, чтобы высококвалифицированные педагоги продолжали развиваться личностно и профессионально? Можно выделить три основных направления работы в этом плане.

**Первое** — административно-управленческое, в основе которого использование определённого стиля управления коллективом, то есть преобладающий способ воздействия руководителя на коллектив. Существует много типологий стиля управления. Для наших целей удобно опираться на выделенные К. Левиним три основных стиля: авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный). В чём же различия между ними?

Авторитарный стиль отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчинёнными.

Демократический стиль, в отличие от авторитарного, предполагает следующее. Предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям. Привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений. Создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий. Уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности. Забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых.

Либеральный стиль — невмешивающийся. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью руководителя и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожность в делах, решениях, неуверенность в своей компетентности и в своём положении, непоследовательность в действиях. Такой руководитель легко поддаётся влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними. Во взаимоотношениях с подчинёнными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем.

Авторитарный стиль можно условно называть мужским, либеральный — женским, демократичный сочетает в себе то и другое. Как тот или иной стиль влияет на эмоциональное выгорание?

Авторитарный стиль руководства не обеспечивает людям необходимой эмоциональной поддержки, усиливает чувство незащищённости. А либеральный поднимает уровень тревоги до непереносимого, поскольку неопределённые требования ставят под угрозу убеждение, что наилучшего результата можно (и нужно) достичь, а значит, и целостность собственной личности.

Наиболее приемлемым можно назвать демократический стиль, который и предоставит

педагогам эмоциональную поддержку и создаст им предсказуемую, понятную среду. Поэтому важно, чтобы руководитель демократического стиля постоянно и обстоятельно, с полной открытостью информировал подчинённых о состоянии дел и перспективах развития коллектива.

Ещё один необходимый аспект — ориентация руководителя на возможности подчинённых, понимание того, что педагоги обладают не только различным опытом, но и индивидуальными психофизиологическими особенностями, которые имеют как свои ресурсы, так и ограничения.

Последовательность в принятии решений — неотъемлемое качество руководителя-демократа, также необходимое для профилактики эмоционального выгорания педагогов. Он не отменяет решений без серьёзных оснований, не поддаётся влиянию окружающих или своему настроению, принимает ответственность за выбор решения. Такое качество руководителя даёт педагогам чувство защищённости.

**Второе** направление можно назвать социально-коммуникативным. Оно основывается на необходимости создания в школе механизма социальной поддержки педагогов. Важность этого доказана не только для них, но и для всех людей, которые работают с сфере «человек — человек». К примеру, уровень выгорания у израильских менеджеров ниже, чем у американских. При этом считается, что уровень жизни в Америке существенно выше. Это объясняется тем, что израильтяне получают поддержку от ощущения чувства социальной сплочённости.

В чём будет проявляться социальная поддержка в школе?

- это наличие близких неформальных связей и возможность рассчитывать на чью-то помощь в трудной ситуации;
- наличие межличностного доверия как между коллегами, так и к администрации;
- преобладание сотрудничества над конкуренцией;
- высокий уровень взаимоуважения;
- социальная сплочённость как сила коллективной идентичности, т.е. наличие чувства «Мы — школа».

Как лучше организовать работу по созданию системы социальной поддержки педагогов?

У каждой школы есть свой опыт. Важно отметить, что ключевой должна стать возможность выйти из привычной роли. К примеру, это может быть спортивный праздник для педагогов, совместная поездка в дом отдыха, в театр. Очень сплачивает совместное пение. Можно придумать систему празднования дней рождений. Хорошо, если в школе удастся организовать место для отдыха учителей, где они могут за чаем и принесёнными из дома булочками расслабиться и снять эмоциональное напряжение.

Огромную пользу могут принести психологи, если они будут действовать деликатно. Различного рода коммуникативные тренинги, занятия по актуализации ресурсов — это и многое другое может проводить школьный психолог. Возможны специальные занятия по стабилизации самооценки педагогов, помощь им в осознании того важного, ценного, что они сделали, актуализации их «внутреннего ребёнка».

**Третье** направление профилактической работы — информационное, то есть информирование педагогов о том, что такая проблема существует и вызвана она объективными причинами — работой в сфере «человек — человек». При сообщении списка симптомов педагогам необходимо исключить всякие упоминания о возможных проявлениях агрессивности и ограничиться только симптомами, которые не будут угрожающими для перфекциониста. Тогда педагоги воспримут это сообщение с радостью, вызванной тем, что их поняли. Кроме того, это несколько снизит их озабоченность собственным состоянием, потому что оно станет более понятным, определённым, а значит, подконтрольным.

Стоит посвятить осознанию и принятию педагогами своего перфекционизма, т.е. страха сделать ошибку, не достигнуть обязательного успеха. Однако этому должна предшествовать подготовка, мотивирующая их к этому. Стоит провести

беседу о взаимосвязи эмоционального благополучия и психосоматики. В частности, можно привести такие данные. Подсчитано, что 22% людей, посещающих врачей, приходят с жалобами психосоматического характера, при этом они занимают до 50% рабочего времени врачей. Также подсчитано, что 150 психосоматических больных до начала психологического лечения перенесли 496 курсов консервативной терапии и 244 бесполезных операции.

Можно также сообщить о взаимосвязи психологического здоровья и успешной жизни в старости. И только после такой «артподготовки» рассказать о частотности такого явления, как страх ошибки, страх собственного несовершенства, который может принимать разные формы. Это может быть острое реагирование на претензии родителей, даже при понимании того, что ты действовал абсолютно правильно. Это может быть глубокое переживание ситуации, когда учащиеся класса плохо справились с контрольной работой, хотя ты на самом деле понимаешь причину этого — например, накануне их возили в театр и они просто устали.

Люди со страхом ошибки обычно сверхстареательны и являются находкой для руководства школ, но им самим приходится постоянно находиться в ситуации крайнего напряже-

ния, потому что их девиз: «Я должен всегда работать хорошо, чтобы все были мною довольны». Стоит призвать учителей принять свой страх закончить цитатой из Н. Рериха: «Мы изгоним всякий страх, мы пустим по ветру все разноцветные перья страха. Синие перья застывшего ужаса, зелёные перья изменчивой дрожи, жёлтые перья тайного уползания, красные перья испуганного стука, белые перья умолчания, чёрные перья падения в бездну. Нужно твердить о разнообразии страха, иначе останется где-то серенькое пёрышко угодливого лепетания или же пушинка торопливой суеты, а за ними всё тот же идол страха. Каждое крыло страха несёт вниз» Давайте учиться мужеству.

Мы рассмотрели основные направления профилактической работы с педагогами. Безусловно, в каждой школе уже есть свои наработки, хотя они не всегда осознаются как содействующие профилактике эмоционального выгорания. Но главное условие успеха, «звезда на новогодней ёлке» профилактической работы — актуализация оптимистической позиции администрации, педагогов и всех сотрудников школы. Оптимизм повышает «энергетику жизни», позволяет преодолевать неудачи, повышает самооценку. А это именно то, что нужно всем педагогам. **НО**

### **Требования к материалам, представляемым в редакцию для публикации**

Редакция принимает к печати материалы, отвечающие профилю журнала, не публиковавшиеся ранее в других отраслевых изданиях.

Объём представляемого материала (включая сноски, таблицы и рисунки) не должен превышать 25 тысяч знаков. Фотографии и графические рисунки к статьям присылаются в формате jpg, tiff с разрешением от 300 dpi. Ссылки на литературу делаются в тексте путём постраничных сносок.

Статья должна сопровождаться аннотацией на русском и английском языках и подборкой ключевых слов. В выходных данных статьи указываются имена, отчества и фамилии авторов, учёная степень, звание, место работы, должность, а также контактные телефоны, почтовый адрес с индексом и e-mail. Рассмотрение материалов существенно ускорится при наличии двух рецензий специалистов, известных в соответствующей области знаний.

Плата за публикацию не взимается.