

УДК 37.07.01-051:[159.944:316.4.063.6]

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2019.34.10585>

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРЯННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ: АНАЛІЗ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ, ШЛЯХІВ ЗАПОБІГАННЯ Й ПОДОЛАННЯ

Ірина Мицишин

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Туган-Барановського, 7, Львів, Україна, 79005*

Проаналізовано сутність поняття професійного вигоряння та професійних деструкцій й окреслено основні передумови, що породжують їх виникнення. Визначено та охарактеризовано основні причини виникнення професійного вигоряння як деструктивних змін особистості, що виникають унаслідок реакції організму на стрес хронічної дії, який призводить до зниження ефективності професійної діяльності, порушень у сфері інтерперсональної взаємодії, психічних розладів і соматичних захворювань. Констатовано, що основні типи причин класифіковані у групи: особистісні, інтерперсональні, організаційно-ресурсні.

Запропоновано шляхи подолання професійного вигоряння через формування: технік і прийомів безконфліктного спілкування, вмінь протистояти маніпулятивним впливам, визначати істинні мотиви поведінки, розподіляти повноваження та делегувати обов'язки, використовувати найбільш доцільні процедури прийняття управлінських рішень, формувати команду однодумців, вдосконалювати педагогічної майстерності, вести повноцінне життя поза професією.

Ключові слова: професійне вигоряння, професійні деструкції, менеджер освіти, причини вигоряння, запобігання вигорянню.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Професійний розвиток, як і будь-який процес особистісного становлення, не може відбуватися з постійними прогресивними досягненнями. Періоди стабілізації, консервативності чи зниження темпів розвитку неминуче наявні після стадій активного прогресу й призводять до появи негативного балансу досягнень. Набуття фахової досконалості обов'язково буде пов'язане принаймні з тимчасовими періодами професійної стагнації, які своєю чергою можуть ставати стартовими передумовами для переходу до наступної стадії фахового зростання. Наявність кризових ситуацій у процесі професійного розвитку не лише зумовлена певними хронологічними закономірностями, більшою мірою вони провоковані різноманітними об'єктивними чинниками особистісного, організаційного чи інтерперсонального характеру. Однак подолання стресових чи кризових станів потребує від фахівця готовності прийняти

виклик, докласти адекватних зусиль, пошуку і застосування відповідних ресурсів, можливостей для конструктивного вирішення проблемної ситуації, використання творчих підходів, постановку нових цілей й визначення перспектив. Неможливість задіяти окреслені чинники й знайти раціональне розв'язання професійної кризи створює умови для поглиблення стагнації, а відтак до виникнення синдрому професійного вигорання.

Професійна діяльність в освітній сфері значною мірою сповнена ризиками набуття особистісних деструкцій і професійного вигорання. Оскільки праця в освітній сфері у класифікації професій належить до типу “людина–людина”, відповідно, характерні особливості цієї діяльності стають джерелом стресів і конфліктів, які призводять до професійних деструкцій і вигорання. Зважаючи на наявність та широкий спектр впливу окреслених чинників, виникає необхідність проведення системних досліджень, спрямованих на визначення причин, умов і характеристик професійного вигорання, а також способів запобігання та подолання професійного вигорання управлінського персоналу освітньої сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які посилається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено цю статтю. Окресленою проблемою активно займаються зарубіжні й вітчизняні науковці. Значний вклад у розробку наукового з'ясування передумов, причин й симптомів професійного вигорання фахівців зробили дослідники Карамушка Л., Комарова П., Маслач К., Максименко С., Мірошниченко О. Однак питання професійного вигорання управлінців освітньої сфери у вимірі аналізу причин, пошуку шляхів запобігання та корекції наслідків стає все більш актуальним з огляду підвищення професійної стресогенності, розширення соціально-культурної місії освіти, зростання поліфункціональності діяльності цих фахівців.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначення та аналіз причин професійного вигорання управлінців в освітній сфері, шляхів профілактики та подолання професійного виснаження.

Професійне вигорання – це психофізичний стан працівника, який є наслідком дії систематичного тривалого стресу, породженого виконанням фахових завдань або співпрацею з іншим працівником. Найбільш типовою ситуацією, що провокує до професійного вигорання, є тривалий стрес, породжений перевантаженням надто відповідальними обов'язками, виснажливою роботою або ж монотонною рутинною діяльністю з чіткою регламентацією поведінки, дотриманням субординації, відсутністю професійної свободи. Такі ж патогенні чинники наявні в управлінській діяльності в освітній сфері: значне навантаження, бюрократична рутинна, інтенсивні міжособистісні контакти, насичене емоційне спілкування,

поліфункціональність, високий рівень відповідальності, наставницька позиція, необхідність строгого дотримання етичних норм, регламентація поведінки, комунікації та емоційних проявів.

Як було зазначено, причини професійного вигорання можуть лежати у площинах організаційного функціонування, ресурсного забезпечення, а також інтерперсональної взаємодії та особистих домагань.

В особистісній сфері базовими передумовами щодо розвитку вигорання є почуття особистої, професійної, організаційної, інтерперсональної компетентності, почуття особистої результативності, переконання про можливість повного контролювання свого життя і можливість ефективного впливу на життєві ситуації [5, с. 48].

Почуття власної компетентності можна вважати одним із найбільш потенційних джерел вигорання. Професійне вигорання здебільшого притаманне тим людям, які ставлять перед собою високі цілі, надзвичайно сильно мотивовані на досягнення успіху, формують значні очікування щодо результатів професійної діяльності. У таких особистостей вигорання провокує почуття недостатньо ретельного виконання професійних обов'язків. Саме такі почуття для них є особливо стресогенними. Водночас реакція на стресогенну ситуацію може спричинити формування двох протилежних особистісних позицій. Перший варіант – це формування у працівника почуття невпевненості, низької самооцінки, відчуття нереалізованості, яке провокує набуття безпорадності, прагнення уникнути будь-яких труднощів і проблем, небажання їх розв'язувати. Другий варіант породжений безпідставними переконаннями щодо своєї професійної всеспроможності. У працівника сформоване гіпертрофоване відчуття фахової компетентності. Фахівець вважає себе здатним виконати будь-яке завдання, впоратися з усіма труднощами, протистояти будь-яким викликам. Перфекціонізм і самопошвята роботі призводять до домінування професійної сфери над усіма іншими сферами самореалізації особистості, спричиняють до значних затрат психофізичних ресурсів, докладання зусиль, відмови від відпочинку. Закономірним наслідком такої самопожертви є зниження природної опірності організму, зростання ризику соматичних захворювань і психічних розладів.

Серед типових поведінкових стереотипів представників другої групи дослідники виділяють такі:

- ☒ безоглядна відданість роботі;
- ☒ великі очікування від роботи;
- ☒ невизнання власних обмежень;
- ☒ відмова від особистих потреб та інтересів;
- ☒ добровільне та охоче прийняття нових обов'язків і завдань [3, с. 169].

Спочатку процес цілеспрямованої відданості трудовій діяльності людина пояснює винятково наявністю факторів особистої користі. Психологічний баланс має позитивне значення. Людина докладаеть значні зусилля, затрачає масштабні ресурси, однак будує позитивні очікування й отримує задоволення від власної діяльності, ступеня самореалізації. Активність, енергійність, ініціативність працівника стає помітною оточенню й керівництву, що спонукає їх певною мірою зловживати недосвідченістю початківця. Здебільшого це проявляється у постійному збільшенні нових завдань й при цьому також зростає рівень їх складності. Чутливий до визнання своїх успіхів, мотивований похвалою молодий фахівець активно долучається й не регламентує норм професійного навантаження. Така ситуація триватиме доти, доки баланс затрат і результатів не набуде негативного балансу, працівник відчуватиме, що порушується рівновага між зусиллями, вкладеними в роботу, й отриманою матеріальною і моральною статисфакцією. Граничним результатом такого виснаження є висока ймовірність розвитку професійного вигоряння.

Крім того, професійне вигоряння управлінця може бути породжене й такими особистісними причинами, як занедбування фізичним здоров'ям, через нездорове харчування, низьку фізичну активність, ненормований режим дня, відсутність відпочинку.

До чинників інтерперсональної сфери, які спричиняють вигоряння, зачисляють порушення взаємодії як з керівництвом, так і з підлеглими. Особливо це стосується осіб, які виконують роботу, що потребує великого емоційного виснаження [4, с. 45]. У діяльності менеджера освіти інтенсивність контактів корелює з їх емоційністю, а також різнобічністю. Керівник навчальної установи активно комунікує, налагоджує взаємодію з представниками різних поколінь: батьками, колегами, учнями, що потребує врахування не лише індивідуальних, а й вікових особливостей.

Також важливим чинником, що може провокувати вигоряння особливо в освітній сфері, є фактор середовища, який характеризує місце праці та психологічну атмосферу. Потенційно сприятливими для емоційного виснаження, а відтак й вигоряння менеджера будуть типові умови середовища школи: багаточисленний колектив учителів, учнів, висока частота виникнення конфліктогенних ситуацій, строга регламентованість навчального дня, шум, дитячий галас.

Чинниками вигоряння організаційного чи ресурсного характеру зокрема будуть: погане матеріальне забезпечення навчальних установ, брак коштів для створення сучасного освітнього середовища у вимірі побуту, дидактичних засобів, дизайну, визначені на законодавчому рівні, проте поки що невітлені у практику широкі можливості для вияву автономності, педагогічної творчості тощо.

Аналіз процесів професійного вигоряння дав можливість дослідникам простежити певні хронологічні етапи й відтак змодельовати так званий синдром десятирічного управління. Його перебіг охоплює такі стадії:

- “вигоряння” – нервозність, емоційні зриви, цинізм;
- управлінське самогубство – байдужість, в’ялість;
- набута безпорадність – перебільшення об’єктивних труднощів,

виправдання інертності, приділення більше уваги оперативному управлінню [1, с. 133].

Психологічна профілактика професійних деформацій ґрунтується на формуванні самоефективності, впевненості у власних силах, умінні правильно розрахувати свої ресурси та вчасно поповнити їх, навичок адекватної оцінки результатів власної діяльності (рефлексія). Варто зауважити, що в процесі психокорекційної роботи з педагогами увагу треба акцентувати не на стані безпорадності та слабкості, а на розвитку аксіологічного та акмеологічного потенціалів і формування внутрішніх ресурсів адаптаційної енергії [2, с. 122].

Для боротьби з професійним вигорянням можна використовувати два підходи: позитивний і негативний. Позитивний підхід передбачає максимізацію ресурсів для боротьби. Він полягає у випрацюванні ефективної стратегії подолання стресу. Найбільш важливими у ній є належно сформовані комунікаційні компетенції, соціальні вміння та емпатія. Важливою також є концентрація на розвитку позитивних життєвих досягнень й уміння контролювати ситуації у професійному середовищі. Зміцнюючи самосвідомість і почуття контролю, можна уникнути небезпеки, що виникає з безпорадності й почуття залежності від стресу.

Негативний підхід – зведення чинників ризику до мінімуму. Він полягає на мінімізації чинників ризику, нівеляції фахових труднощів, які зазвичай виникають через малі заробітки, низький соціальний статус чи брак організаційних умінь. Згідно з цим підходом, стрес можна знизити за допомогою турботи про власний відпочинок і хобі. Те, в який спосіб особа реагує на ситуацію стресу, часто є виявом її характеру. Тому самовиховання також є важливим елементом цієї стратегії [4, с. 45].

Ефективна просвітницька діяльність щодо запобігання вигорянню повинна забезпечити формування і розвиток:

- раціональної оцінки професійної дійсності;
- контролю, а також усвідомлення особистих компетенцій;
- почуття особистої професійної результативності;
- індивідуальної концепції сенсу праці;
- життєвої і професійної рівноваги;

– толерантності до стресу – зниження емоційного збудження через релаксацію, креативний відпочинок, психологічну розрядку, різноманітне дозвілля, хобі [5, с. 57].

Запобігти вигорянню також може сформована здатність оцінювати працю не з позиції досягнення успіху, а відчуття корисності й змістовності власної діяльності. У педагогічній діяльності та менеджменті освіти кінцевий результат багатьох професійних дій суттєво віддалений у часі, більше того, він не є одновимірним і його інтерпретація може брати до уваги надзвичайно багато факторів. Тому вміння відчувати задоволення від конкретних завдань, розуміти їх корисність й перспективність вагоміші критерії оцінки власної праці ніж констатація досягнення певних показників без урахування побічних факторів. Особливість педагогічної діяльності власне й полягає у звертанні значної уваги не тільки на результат, а й на процес.

Подолання будь-якої проблеми й професійного вигорання зокрема, варто розпочинати із визначення її причини. Наступним кроком має стати формування умінь ефективного подолання стресів. Цьому насамперед сприяють: визначення реалістичних цілей; розгляд актуальних проблем із різних перспектив; усвідомлення власних недоліків і визнання особистих обмежень; задоволення власних фізичних, психічних, емоційних, духовних й суспільних потреб; визначення нових перспектив; вміння зауважувати й отримувати задоволення від повсякденного життя; налагоджувати партнерську взаємодію; застосовувати почуття гумору; вести повноцінне життя поза професією [6, с. 272].

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Різноманітні техніки і прийоми безконфліктного спілкування, вміння протистояти маніпулятивним впливам, визначати істинні мотиви поведінки, розподіляти повноваження та делегувати обов'язки, використовувати найбільш доцільні процедури прийняття управлінських рішень, організовувати групову роботу, формувати команду однодумців, проводити профілактику та долати стресові ситуації, дбати про систематичний професійний розвиток, удосконалення педагогічної майстерності, повноцінне життя поза професією є вагомими засобами, які потрібно використовувати керівникам освітніх установ з метою запобігання професійному вигорянню та успішній професійній самореалізації.

1. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2007.

2. Олійник І. В. Причини виникнення та профілактика синдрому професійного вигорання у педагогів / І. В. Олійник // Вісник університету

імені Альфреда Нобеля. Серія “Педагогіка і психологія”. – Педагогічні науки. – 2017. – № 1 (13).

3. *Litzcke Sven Max*. Stres, mobbing i wypalenie zawodowe / Sven Max Litzcke, Horst Schuh. – Gdansk, 2006.

4. *Fiłończyk-Wieczorkowska H.* Praktyczne wskazówki terapii nefarmakologicznej. Radzenie sobie w zapobieganiu i leczeniu zespołu wypalenia zawodowego. Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć; red. A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas / H. Fiłończyk-Wieczorkowska, M. Żukrowska. – Wrocław : Elsevier Urban & Partner, 2012.

5. *Sapilak J.* Wypalenie zawodowe personelu medycznego. Stres oraz wypalenie zawodowe. Jak rozpoznawać, zapobiegać i leczyć; red. A. Steciwko, A. Mastalerz-Migas / J. Sapilak. – Wrocław : Elsevier Urban & Partner, 2012.

6. *Willan-Horla L.* Wypalenie zawodowe u pracowników socjalnych. Działania społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku; pod. red. nauk. E. Kantowicz / L. Willan-Horla. – Toruń, 2003.

Стаття: надійшла до редколегії 29.08.2019

доопрацьована 11.09.2019

прийнята до друку 25.09.2019

PROFESSIONAL BURNOUT OF THE MANAGERS OF EDUCATION: REASONS FOR ITS APPEARING, WAYS OF ITS PREVENTION AND OVERCOMING

Iryna Myshchyslyn

*Ivan Franko National University of Lviv,
Tuhan-Baranovskoho Str., 7, Lviv, Ukraine, UA-79005*

The article outlines the phenomenon of professional burnout of the managers in the educational sphere. The essence of the concept of professional burnout and professional destructions is analyzed. The main preconditions that cause them are determined. The main reasons for the appearing of professional burnout as destructive changes of a person are defined and characterized. They appear as a result of the organism's reaction on the stress of chronic action that leads to the decrease of the effectiveness of the professional activity, breaking in the sphere of the interpersonal interaction, psychic disorders, and somatic illness. The paper determines the typical behavior's formations of the people with the syndrome of professional burnout. It states that the main types of reasons are classified in the following groups: personal, interpersonal, and organized-resourceful ones. The article analyses the reasons of personal character, formed by the feelings of personal competence, that can provoke personal hyper-responsibility, the formation of the feelings of an overestimated professional self-rating or the feelings of uncertainty, and a desire to withdraw themselves from any difficulties or challenges. The reasons for the interpersonal group are analyzed. They consist of the breaking of interaction between managers and their

subordinates, groups of different ages, saturated emotional contacts, a large number of teachers or students at school. The pathogenic factors that have organizing features are established: a limit of material resources, the measures of autonomy that are not wide enough, and routines.

The author highlights that the psychological prophylaxis of the professional deformations is based on the formation of self-effectiveness; confidence in the own forces; ability to reckon upon own resources correctly and fill them up in time; skills of the adequate estimation of the results of the own activity; having skills of self-analysis and reflection. The ways of the overcoming of professional burnout are suggested. They can be reached by the formation of techniques and modes of non-conflict communication, abilities to resist to manipulative influences, determine the true motives of behavior, distribute the authority and delegate duties, use the most reasonable procedures of adoption of manager's solutions, organize a group work, form a team of upholders, conduct a prophylaxis and overcome stressful situations, take care about a systematic professional development, and by the improvement of the pedagogical mastery, and full value life out of a job.

Key words: professional burnout, professional destructions, a manager of education, reasons for burnout, prevention of burnout.