

**Проект программы управленческих мероприятий по воздействию на
процесс профессионального выгорания педагогических работников
образовательного учреждения**

Сыскина Надежда Викторовна

ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева»

Статья посвящена разработке комплекса психолого-педагогической коррекции профессионального выгорания педагогических работников СПО. Результаты данного исследования могут быть использованы руководителями в образовательном учреждении с целью снижения уровня профессионального выгорания педагогических работников.

Одной из серьёзных проблем современного образования является профессиональное выгорание педагогических работников. Негативные последствия профессионального выгорания значительно снижают эффективность работы, как педагогов, специалистов, работающих с детьми, так и администрации, сказываются на их самочувствии, оказывают влияние на стабильность деятельности образовательного учреждения, снижают мотивацию, как молодых, так и опытных педагогических работников [17, 18].

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность сотрудников учреждения во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Сотрудники могут испытывать высокие эмоциональные нагрузки, которые могут стать причиной профессионального выгорания [16, 19].

Следовательно, разработка комплекса мер профилактики и преодоления проявлений профессионального выгорания педагогических работников с учетом его показателей, факторов влияния, стадий развития может рассматриваться как одна из задач управления образовательным учреждением.

В целях профилактики и борьбы с синдромом профессионального выгорания именно руководителям необходимо проводить комплекс профилактических мер по работе как с коллективом в целом, так и с каждым сотрудником в частности [3,13].

Развитию профессионального выгорания педагогов способствуют различные факторы, в том числе организационные. Организационный фактор в условиях образовательных учреждений чаще всего проявляется в отсутствии поддержки и взаимопомощи, чрезмерной или недостаточной рабочей нагрузки, сниженном контроле, отсутствии адекватного труда вознаграждения, нечёткости функциональных обязанностей, невозможности влиять на принятие важных решений, проявлять инициативу и самостоятельность, неблагоприятной психологической атмосфере в педагогическом коллективе, неудовлетворенность уровнем своей профессиональной компетентности, необходимость постоянно повышать профессиональный уровень.

Руководитель должен создать благоприятные условия для осуществления педагогами профессиональной деятельности, оказать адресную и объективно необходимую помощь конкретным педагогам в реализации их профессиональных задач [8, 12].

Проблема исследования: какие мероприятия руководителя образовательного учреждения могут оказать воздействие на уровень профессионального выгорания педагогических сотрудников?

Цель работы: разработать рекомендации по созданию программы управленческих мероприятий по снижению уровня профессионального выгорания педагогических работников образовательного учреждения СПО.

Задачи:

1. Исследовать степень выраженности профессионального выгорания у педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева».

2. Выяснить основные факторы, влияющие на формирование синдрома профессионального выгорания у педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева».

3. Разработать программу управленческих мероприятий в работе руководителя образовательной организации по снижению уровня профессионального выгорания педагогических работников.

Объект исследования: профессиональное выгорание как управленческая проблема.

Предмет исследования: воздействие на процесс профессионального выгорания педагогических работников СПО с помощью управленческих решений.

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ литературы по проблеме профессионального выгорания в менеджменте.

2. Эмпирические: опрос педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева» с целью выявления степени выраженности, особенности проявления синдрома профессионального выгорания по методикам В.В. Бойко, К. Маслач и С. Джексон (в адаптации Н.Е. Водопьяновой).

Существуют различные определения «выгорания». В наиболее общем виде это явление рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности [9]. В связи с этим синдром «эмоционального выгорания» обозначается рядом авторов понятием «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личной деформации профессионала под влиянием профессиональных стрессов [8].

Выгорание является ответной реакцией на продолжительные стрессы профессионального общения [7]. Сегодня наиболее приемлемой в психологической науке считается концепция эмоционального выгорания (синоним: профессиональное выгорание) К. Маслач и С. Джексон, которые предложили трехкомпонентную модель выгорания [6,11]. Структурно она представлена тремя составляющими. Первый компонент является основой — это эмоциональное истощение (исчерпанность собственных эмоциональных ресурсов, эмоциональная перенасыщенность). Вторым компонентом — деперсонализация (деформации отношений с другими людьми) и третий —

редукция личных достижений (чувства беспомощности и бессмысленности своего существования, своей профессиональной деятельности).

По мнению В.В. Бойко, эмоциональное выгорание - это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия. Эмоциональное выгорание представляет собой стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения [1].

Таким образом, профессиональное выгорание приобретается в процессе профессиональной деятельности и является выработанным механизмом психологической защиты организма от постоянного стресса. В целях его профилактики и по борьбе с ним организациям, а именно руководителям необходимо проводить комплекс профилактических мер по работе как с коллективом в целом, так и с каждым сотрудником в частности.

Причины возникновения профессионального выгорания у педагогов:

- повышенная ответственность педагога в выполнении своих профессиональных функций;
- загруженность в течении рабочего дня;
- высокая эмоциональная включенность в деятельность — эмоциональная перегрузка;
- неблагоприятные социальные условия и психологическая обстановка на рабочем месте;
- необходимость творческого отношения к своей профессиональной деятельности;
- необходимость владения современными методиками и технологиями обучения.
- отсутствие четкой связи между процессом обучения и получаемым результатом, несоответствие результатов затраченным силам;
- жесткие временные рамки деятельности (занятие, семестр, год), ограниченность времени урока для реализации поставленных целей;
- неумение регулировать собственные эмоциональные состояния;

– «неотрегулированность» организационных моментов педагогической деятельности: нагрузка, расписание, кабинет, моральное и материальное стимулирование;

– ответственность перед администрацией, коллегами, обществом в целом за результат своего труда;

– отсутствие навыков коммуникации и умения выходить из трудных ситуаций общения с обучающимися, коллегами, администрацией [5, 10].

Исследование проводилось на базе ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева» с целью разработки и внедрения комплекса управленческих мероприятий, направленных на предупреждение профессионального выгорания педагогических работников учреждения.

Общий численный состав педагогических работников колледжа составляет 67 человек (на октябрь 2021 г.). Из них преподавателей – 34 человека, мастеров производственного обучения - 11 человек, работников социально-психологического отдела – 5 человек, работников методического объединения – 3 человека, 12 человек из административно-управленческого персонала, 1 руководитель физвоспитания и 1 преподаватель-организатор ОБЖ.

56 работников из 67 имеют высшее образование, 11 – среднее профессиональное. Высшая квалификационная категория у 15 сотрудников (22,4%), у 11 – первая категория (16,4%), 22 педагогических работника соответствуют занимаемой должности (32,8%), 19 человек (28,4%) не имеют категории, что объясняется набором молодых специалистов в текущем учебном году.

Большинство педагогического состава женщины – 44 сотрудника (67,7%). 16 (23,9%) педагогических работников – молодые специалисты в возрасте 20–30 лет. 31–40 лет – 10 (14,9%) педагогических работников, 41–50 лет – 15 (22,4%), 51–60 лет – 19 (28,4%), 61–70 лет – 5 (7,5%), 71 год и старше – 2 (2,9%) (Рис.1).

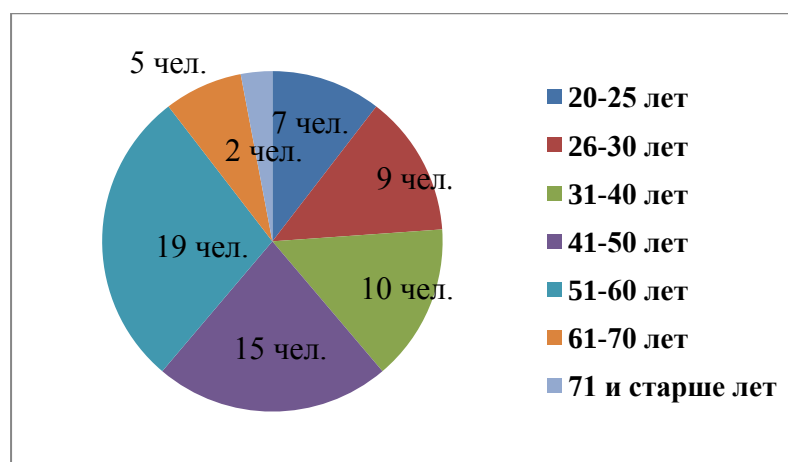


Рис. 1 «Возраст педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева»

19,4% состава имеют педагогический стаж 21–25 лет, а 23,9% – 26–40 лет (Рис.2).

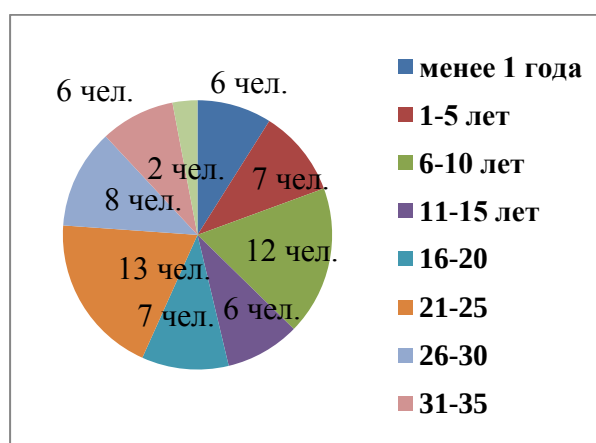


Рис. 2 «Педагогический стаж работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева»

Таким образом, большинство педагогического состава ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева» квалифицированные специалисты среднего возраста, имеющие продолжительный стаж работы.

Для изучения уровня профессионального выгорания педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева» были использованы методики В.В. Бойко и К. Маслач, С. Джексон [6]. Всего приняло участие в проведении опроса 30 педагогических работников, т.е. 50%.

Результаты диагностики уровня эмоционального выгорания педагогических работников колледжа по методике В.В. Бойко представлены на Рисунке 3.

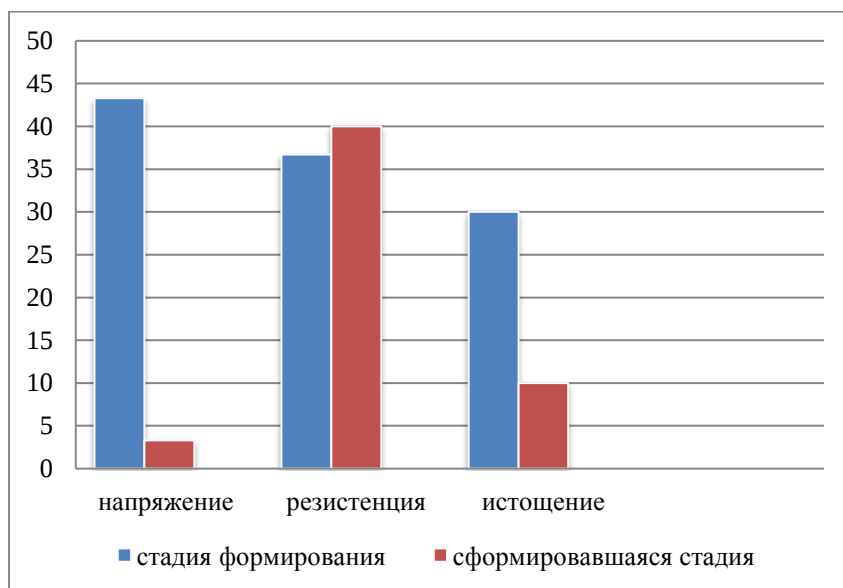


Рис. 3 «Результаты диагностики уровня эмоционального выгорания педагогических сотрудников по методике В.В. Бойко»

Фаза «Напряжение» в стадии формирования у 13 сотрудников (43,3%), сформирована фаза у 1 педагогического работника (3,3%). Фаза «Резистенция» в стадии формирования у 11 сотрудников (36,7%), сформирована у 12 человек (40%). Фаза «Истощение» в стадии формирования у 9 человек (30%), а сформирована у 3 работников (10%).

Таким образом, у большинства педагогических сотрудников колледжа выражены признаки эмоционального выгорания (фаза «Резистенции») (76,6%). У 46,6% работников формируется или сформирована фаза «Напряжения». У 40% педагогов фаза «Истощения» в стадии формирования или сформирована. Полученные данные свидетельствует о том, что проблема профессионального выгорания ярко выражена у сотрудников учреждения, в связи, с чем необходимо проводить работу по устранению факторов, вызывающих эмоциональное выгорание и профилактику дальнейшего развития других стадий стресса.

По результатам проведения теста профессионального выгорания К. Маслач и С. Джексона также наблюдается выраженный симптом профессионального выгорания педагогических работников колледжа (Рис.4).

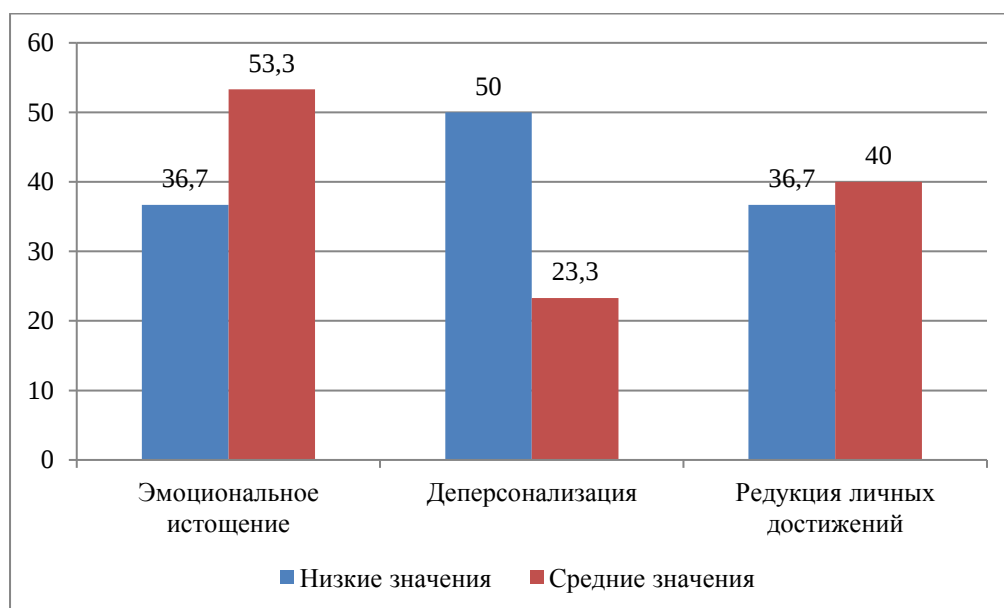


Рис. 4 «Результаты уровня профессионального выгорания педагогических работников колледжа по методике К. Маслач и С. Джексона»

Таким образом, полученные результаты показали, что больше чем у половины педагогических работников колледжа наблюдается профессиональное выгорание. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения управленческих мероприятий по предупреждению профессионального выгорания педагогических работников образовательного учреждения.

Своевременная профилактика выгорания включает в себя три направления работы:

1. Работа с индивидуальными особенностями педагогических работников.

В образовательной организации обязательно должна быть создана психологическая служба, которая будет работать с педагогическими работниками по трем главным направлениям:

– развитие креативности у педагогических работников, так как одним из признаков выгорания является ригидность мышления, сопротивление изменениям;

– нивелирование влияние негативных профессиональных и личностных факторов, способствующих профессиональному выгоранию (работа по развитию у сотрудников умения разрешать конфликтные ситуации, находить конструктивные решения, способности достигать поставленные цели и пересматривать систему ценностей и мотивов, препятствующих профессиональному и личному совершенствованию и др.);

– формирование навыков саморегуляции с целью снятия у педагогических работников стрессовых состояний, возникающих в связи с напряженной деятельностью, обучение техникам расслабления и контроля собственного физического и психического состояния, повышение стрессоустойчивости.

Рекомендации психолога всегда носят индивидуальный характер, хотя и имеют общую суть: освоение способов психической саморегуляции или самовоздействия, нормализация режима дня, переоценка жизни, устранение влияния ведущих негативных факторов.

Психологическая служба может организовать разного рода тренинги, например, тренинги уверенности в себе, самораскрытия, личностного роста, принятия решений. Если возникает необходимость углубления в проблему, то можно приглашать специалистов в данной области для проведения семинаров и психопрактик из других организаций или повысить уровень квалификации психологов организации за счет их переподготовки.

2. Организация деятельности. Администрация организации может смягчить развитие «сгорания», если обеспечит работникам возможность профессионального роста, наладит поддерживающие социальные и другие положительные моменты, повышающие мотивацию. Важную роль в предупреждении профессионального выгорания педагогических работников играет руководитель образовательного учреждения, так как

профессиональное выгорание может быть вызвано различными организационными факторами: чрезмерной или недостаточной рабочей нагрузке, сниженном контроле, нечеткости функциональных обязанностей, невозможности влиять на принятие важных решений, проявлять инициативу и самостоятельность, отсутствие условий для развития профессиональной компетентности педагогов.

Роль руководителя заключается в устранении организационных факторов, способствующих возникновению профессионального выгорания сотрудников. В соответствии с этим работа руководителя должна включать работу по мониторингу организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогических работников. Мониторинг организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогов, должен проводиться постоянно с помощью различных диагностических методов (опросов, наблюдений).

Администрация также может четко распределить обязанности, продумав должностные инструкции. В плане профилактики синдрома выгорания следует большое внимание уделить организации рабочего места и времени. Здесь можно говорить о создании благоприятных условий во время рабочего дня: обеспеченность справочными материалами и пособиями, техническая оснащенность. Помещение должно соответствовать нормам санитарно-гигиенических требований (освещенность, температура, удобная мебель). Кроме того, важна возможность технического перерыва для принятия пищи, отдыха (восстановления сил), наличие комнаты релаксации для сотрудников.

3. Улучшение психологического климата в коллективе. Следующее направление профилактики синдрома выгорания – это создание психологического комфорта в профессиональной группе, формирование коллектива, существующего как единое целое, как группа людей, поддерживающих друг друга. Благоприятный климат характеризуется высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе и с руководством, в таком коллективе личность чувствует себя психологически

комфортно, конфликтов в коллективе не возникает. Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

К другим факторам формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе относятся:

- социально-психологическая совместимость членов коллектива, она проявляется во взаимопонимании, сочувствии, сопереживании друг другу: чем выше совместимость, тем эффективнее работает коллектив в целом;

- система оплаты труда, своевременное получение заработной платы;

- применяемая шкала поощрений и наказаний, адекватная оценка труда педагогов, признание результатов деятельности, не только администрацией, но и коллективом в целом;

- характер коммуникаций и информированность коллектива (отсутствие полной или неточной информации по организационным вопросам, низкая скорость ее донесения коллективу, ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации образовательного учреждения);

- условия проведения свободного времени [4].

Решение вопроса формирования благоприятного психологического климата можно найти в организации командообразующих тренингов (teambuilding). Teambuilding представляет собой систему мер, направленных на построение из обычного рабочего коллектива успешной команды, где каждый участник максимально раскрывает свои способности и выполняет именно те задачи, в которых он особенно хорош [15].

Становлению благоприятного психологического климата в учреждении способствует организационная культура. Внешними проявлениями

организационной культуры могут быть такие атрибуты как знаки и символы, ритуалы, правила поведения, традиции и стиль руководства [12, 14].

Стиль руководства – это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

В современных условиях наибольший эффект может дать директивная модель демократического стиля.

Отличает одну организацию от другой и такой внешний атрибут, по которому можно оценить организационную культуру, как традиции и особые ритуалы. Наличие их само по себе значимо и говорит о сложившейся годами устойчивой политике организации по ее индивидуализации.

Традиционными могут быть праздники, конкурсы, предметные игры. Традиции поддерживаются всем коллективом, передаются из поколения в поколение и играют важную роль как в воспитании и обучении, так и в создании или сплочении самого коллектива.

Внутренние проявления организационной культуры – профессиональные ценности. Профессиональные ценности – это те ориентиры, на основе которых человек выбирает, осваивает и выполняет свою профессиональную деятельность. Это также средства, обеспечивающие личностный социально-значимый результат любой профессиональной деятельности.

Одной из форм работы руководителя образовательного учреждения является управленческое содействие педагогическим работникам (планирование, организация, руководство или мотивация, контроль).

Руководству необходимо задумываться и о материальных и нематериальных стимулах повышения производительности труда. Например, ежемесячно будет выбираться лучший работник месяца по разработанным критериям оценки качества труда сотрудников. Каждому отличившемуся работнику образовательной организации будет высказана личная благодарность от руководства, выдана именная грамота и премиальная выплата на данный месяц.

Преодоление синдрома профессионального выгорания становится возможным, если:

- осуществлена своевременная диагностика изменения уровня выраженности профессионального выгорания;
- определены стратегии преодоления синдрома профессионального выгорания;
- разработаны профилактические мероприятия по предупреждению профессионального выгорания педагогических работников.

Кроме опросников на определение уровня профессионального выгорания, респондентам были предложены вопросы:

1. В чем, по – вашему мнению, кроются причины профессионального выгорания педагогических работников?

2. Какие меры нужно предпринять руководителям образовательных организаций для профилактики профессионального выгорания сотрудников?

Анализ причин формирования синдрома профессионального выгорания выявил наиболее часто встречающиеся проблемы:

- перегруженность работой (26,7%);
- физическая усталость, эмоциональная и умственная нагрузка (33,3%);
- бюрократизация (огромное количество документации) (20%);
- отсутствие сплоченного коллектива (46,7%);
- отсутствие морального и материального стимулирования, низкий уровень оплаты труда (43,3%);
- нерациональная организация учебного процесса (23,3%).

Среди мер, предложенных коллективом по профилактике и снижению уровня профессионального выгорания:

- консультации психолога;
- тренинги профессионального роста;
- равномерное и четкое распределение обязанностей;

– организация мероприятий, направленных на сплочение коллектива (дни здоровья, праздники, выезды на природу, организация неформальных встреч);

– своевременный полноценный отдых;

– спортивные секции для педагогов (ЛФК на работе);

– организованность документооборота;

– улучшение материально-технического обеспечения рабочих мест;

– развитие корпоративной культуры;

– индивидуальный подход и справедливое отношение к сотрудникам со стороны администрации;

– повышение мотивации работников за счет морального и материального стимулирования (повышение заработной платы, квартальные премии, увеличение стимулирующих выплат);

– создание благоприятной и спокойной обстановки на рабочем месте, улучшение психологического климата;

– открытость администрации к диалогу с сотрудниками, умение ценить свои кадры и защита их интересов;

– возможность профессионального роста.

Результаты, полученные в ходе анкетного опроса, подтверждают не только наличие проблем в организационной сфере, но и взаимосвязь влияния личностных и организационных факторов на развитие синдрома профессионального выгорания.

В силу существования данных проблем была разработана программа управленческих мероприятий в работе руководителя по воздействию на уровень профессионального выгорания педагогических сотрудников (табл.1).

Таблица 1 - Паспорт программы

Тема	Управленческие мероприятия в работе руководителя образовательной организации по снижению профессионального выгорания педагогических работников
------	--

Решаемая управленческая проблема	Снизить риски формирования профессионального выгорания педагогических работников СПО
Источники финансирования	Внутренние источники финансирования за счет привлечения внебюджетных средств
Сроки реализации программы	В течение учебного года

Этапы реализации программы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Этапы реализации программы

Этап	Содержание деятельности
Подготовительный этап (сентябрь)	Изучение теоретического материала по проблеме «Управленческое обеспечение преодоления синдрома профессионального выгорания педагогических работников».
Диагностический этап (октябрь)	Выявление степени выраженности профессионального выгорания педагогических работников ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева». Проведение мониторинга организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогических работников.
Аналитический этап (ноябрь)	Разработка профилактических мероприятий по снижению профессионального выгорания педагогических работников. Создание рабочей группы по реализации комплекса управленческих мероприятий.
Деятельностный этап (декабрь-июнь)	Реализация профилактических мероприятий по снижению профессионального выгорания педагогических сотрудников.

Первые два этапа программы были реализованы в ходе проведения исследования уровня выраженности синдрома профессионального выгорания у педагогических работников колледжа. На аналитическом этапе разработаны профилактические мероприятия по снижению профессионального выгорания педагогических работников на основании выявленных проблем, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Профилактические мероприятия по снижению профессионального выгорания педагогических сотрудников

Проблема	Профилактических мероприятий по снижению профессионального выгорания педагогических сотрудников
Отсутствие сплоченного коллектива	– создание фонда для организации и проведения совместных праздников: профессиональных, календарных, совместного отдыха, выезда на природу, празднования юбилеев и т.д.; – разработка и внедрение этического кодекса работников колледжа, регулирующего нормы, традиции, стиль взаимоотношений и поведения сотрудников; – организация командообразующих тренингов (teambuilding); – формирование сплоченного коллектива через активное участие в городских, региональных и федеральных конкурсах; – создание на базе колледжа спортивных секций и кружков технического и художественного творчества для педагогических работников.
Отсутствие морального и материального стимулирования, низкий уровень оплаты труда	– внесение изменений в Положение о стимулирующих выплатах педагогическим работникам; – разработка балльно-рейтинговой выплаты квартальных премий из средств, высвободившихся в результате экономии фонда оплаты труда; – разработка Положения о системе моральной мотивации педагогических работников; – управленческое содействие – создание условий для развития личности педагога, профессиональной компетентности.
Физическая усталость, эмоциональная и умственная нагрузка	– проведение комплекса мероприятий по снижению уровня профессионального выгорания психологической службой колледжа (консультации, тренинги, семинары и др.); – организация сетевого взаимодействия с центрами
Проблема	Профилактических мероприятий по снижению профессионального выгорания педагогических сотрудников
	– психологической помощи, организациями дополнительного образования, другими учреждения СПО; – психологические тренинги по формированию демократического стиля общения для руководящих сотрудников; – создание условий для отдыха сотрудников (комнаты психологической разгрузки); – анализ оснащенности рабочих мест педагогических работников, закупка недостающего оборудования и методического обеспечения.
Нерациональная организация учебного	– анализ должностных инструкций, эффективное распределение обязанностей педагогических работников;

процесса, перегруженность работой, бюрократизация	– выявление затруднений в организации профессиональной деятельности сотрудников через систему мониторинга и обратной связи с сотрудниками; – создание информационного пространства колледжа для оптимизации документооборота.
---	--

Таким образом, профилактика должна быть комплексной, направленной на устранение факторов, ведущих к развитию профессионального выгорания педагогических работников, на улучшение психологического климата в коллективе, оптимизацию образовательного процесса, разработке эффективной системы стимулирования — адекватное и своевременное вознаграждение работников по результатам труда (как материальное, так и в виде одобрения со стороны администрации).

Список литературы

1. Бойко В. В. Синдром эмоционального «выгорания» в профессиональном общении. — СПб: Питер, 2003. — 474 с.
2. Маслач К. Профессиональное выгорание: как люди справляются. Практикум по социальной психологии [Текст] / К. Маслач. — СПб.: Питер, 2001. — 528 с.
3. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом. — М.: Сентябрь, 2018. — 208 с.
4. Профилактика профессионального выгорания у педагогов: методическое пособие / Департамент образования Вологод. обл., Вологод. ин-т развития образования; [сост.: И.В. Фокина, М.О. Цатурян]. — Вологда: ВИРО, 2018. — 36 с.: табл. — (Сер. «На пути к эффективной школе»).
5. Синдром профессионального (эмоционального) выгорания в педагогической среде: метод. пособие / Сост. Е. А. Чикарева. — Хабаровск, 2018. — 30 с.
6. Фетискин Н. П. Диагностика профессионального выгорания (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н. Е. Водопьяновой) [Текст] /

Н.П.Фетискин, В. В. Козлов Г. М. Мануйлов. – М.: Психология, 2002. – 490 с.

7. Горская Л. Личная эффективность персонала и профессиональное выгорание // Кадровик.ру. 2016. № 5. С. 11-17.
8. Романова Е.В. Построение эффективной модели управления стрессом в образовательном процессе у преподавателей вузов / Е.В. Романова, Н.А. Пронина // Научно-методический электронный журнал. Педагогические науки. – 2021. – № 4. – С. 67.

Интернет-ресурсы

9. Выгорание персонала. Выгорание личности. Выгорание души. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.riku.ru/lib/vygoranie.htm> (дата обращения: 19.02.2022).
10. Гроза И.В. Влияние возраста и стажа педагога на эмоциональное выгорание // Современные наукоемкие технологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=25757> (дата обращения: 23.03.2022).
11. Маслач К. Профессиональное выгорание: как люди справляются. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mgeneral.com/3-now/98-now012498ml/htm (дата обращения: 09.03.2022).
12. Мишкина Е. А. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности сотрудников предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2015. — Т. 10. — С. 96–100. — URL: <http://e-koncept.ru/2015/95063.htm> (дата обращения: 29.03.2022).
13. Профилактика профессионального выгорания у сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://assistentus.ru/sotrudniki/professionalnoye-vygoraniye/#a6> (дата обращения: 26.04.2022).

14. Самохвал В.Г. Проблемы возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания// Научно электронная библиотека «КиберЛенинка». — 2016 —Территория науки № 4. — С. 4 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vozniknoveniya-professionalnoy-destruktsii-i-professionalnogo-vygoraniya/viewer> (дата обращения: 27.04.2022).
15. Серова Е. В. Тимбилдинг как метод управления педагогическим коллективом образовательной организации / Е. В. Серова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 43 (333). — С. 62-64. — URL: <https://moluch.ru/archive/333/74402/> (дата обращения: 11.05.2022).
16. Терентьева Т. А. Профессиональное выгорание сотрудников в современных организациях / Т. А. Терентьева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 147-150. — URL: <https://moluch.ru/archive/308/69505/> (дата обращения: 22.04.2022).
17. Трофимова А. О. Эмоциональное выгорание педагогов и способы его преодоления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://blog.dohcolonoc.ru/entry/konsultatsii/emotsionalnoe-vygoranie-pedagogov-i-sposoby-ego-preodoleniya.html> (дата обращения: 09.04.2022).
18. Усманова М.Н. Симптомы эмоционального выгорания современного педагога: сайт / М.Н. Усманова, М.М. Бафаев, Ш.Ш. Остонов. //Наука. Мысль. Электронный периодический журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://wwenews.esrae.ru/pdf/2014/6/51.pdf> (дата обращения: 12.05.2022).
19. Шепелева Н. А. Синдром эмоционального выгорания педагогов // Открытый класс: сетевые образовательные сообщества [Электронный

ресурс]. Режим доступа: <http://www.openclass.ru/wiki-pages/106170> (дата обращения: 17.04.2022).