

Невмержицький В. М. Емоційне вигорання персоналу освітніх організацій у процесі професійної діяльності. *Європейський психологічний часопис*. 2025. Вип.2. С. 63–69. URL: https://cms.psychological-journal.e-educational.org/uploads/12_2_2025_804f41029a.pdf

УДК 159. 923

В. М. Невмержицький,
кандидат психологічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник,
Інститут психології ім. Г.С. Костюка
НАПН України
e-mail: 2883320@gmail.com
ORCID ID : 0000-0002-7489-0726

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена розгляду проявів синдрому емоційного вигорання під час професійної діяльності персоналу освітніх організацій. Наведено характеристики причин та негативних чинників виникнення цього синдрому, стадій його перебігу у вищезазначеного персоналу та різних професійних групах; охарактеризовано найбільш поширені шляхи його попередження, діагностики та терапії в умовах професійної діяльності. Розкрито фактори, що сприяють виникненню вигорання у персоналу освітніх організацій. Зазначено, що виникнення вигорання можна пов'язати з певними внутрішніми (постановка недосяжних цілей, завищені очікування від себе або використання професійної діяльності, як заміни соціального життя) та зовнішніми (відсутність зворотного зв'язку/визнання на роботі, відсутність автономії або міжособистісні конфлікти, які здебільшого відбуваються в професійному середовищі) чинниками.

Ключові слова: психічні навантаження, емоційний стрес, організаційний стрес, перебіг та діагностика вигорання, терапія та профілактика вигорання.

Постановка проблеми та її актуальність. Психічні навантаження різної інтенсивності мають місце в будь-якій сфері професійної діяльності людини, зокрема в умовах освітніх організацій. Що являють собою ці навантаження, можна визначити тільки індивідуально, у кожному конкретному випадку (суб'єктивно), і цілком можливо, що одна людина добре їх долає, тоді, як для іншої, та ж сама ситуація стає нездоланною. Відповідно, поки що не існує об'єктивного «виміру навантажень», який дозволив би отримати повне уявлення про їх індивідуальний рівень у людини. Проте є події чи ситуації, які спричиняють більше труднощів під час їх подолання, ніж інші. У цьому контексті, інтерес викликає таке явище, як емоційне вигорання. Актуальність наукового дослідження полягає в описі чинників виникнення та перебігу цього явища, що є важливим для фахівців багатьох професійних груп, зокрема персоналу освітніх організацій, в умовах зростання вимог до якості праці в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання емоційного вигорання в процесі професійної діяльності (зокрема, в умовах освітніх організацій), досліджували такі вчені, як Н. Freudenberger, С. Maslach, М. Burisch, W. B. Schaufeli, D. Enzmann, S. Litzcke, Н. Schuh, F. Jaggi, С. Cherniss, А. М. Pines, Е. Aronson, D. Kafry, М. L. Lauderdale, К. Linneweh, А. Neufelder, М. Flasnoecker, D. Kleiber та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7].

Мета статті полягає у розгляді теоретичних основ емоційного вигорання персоналу освітніх організацій (далі – вигорання), характеристик його проявів в процесі професійної діяльності, шляхів діагностики та практичних засад попередження і подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американський психоаналітик Н. Freudenberger вперше використав термін «вигорання» у 1974

році для опису процесу, який він спостерігав у себе та добровольців з організацій з надання допомоги в кризових ситуаціях [1].

Найчастіше поширений опис вигорання, згідно з С. Maslach, містить у собі три виміри [2]: емоційне виснаження, яке займає головне місце і супроводжується переживанням емоційної та фізичної слабкості; деперсоналізація (цинізм) описує заціпеніння, притуплену реакцію на інших людей (таких, наприклад, як учні або співробітники); зниження суб'єктивної оцінки роботи викликає відчуття невдачі та втрату впевненості у своїх власних здібностях.

Вигорання було описано як результат процесу, що виникає внаслідок хронічного стресу і складається з таких фаз: підвищене прагнення до досягнення цілей (наприклад, понаднормова робота); кардинальна зміна готовності до роботи та зниження самовіддачі, поява негативного ставлення до роботи, зниження соціальної взаємодії та зосередженість на власній вигоді; виникнення песимізму та відчуття безнадійності, брак енергії; поява таких психосоматичних реакцій, як фізичне та психічне напруження, порушення сну, зниження здібності відновлювати сили після відпочинку; виникнення депресії, відчаю, екзистенційних страхів.

Загальноприйнятого визначення не існує, і тому, вигорання обговорюється у широкому спектрі дефініцій [3]. Дискусії варіюються від повного заперечення актуальності вигорання до попередження про «взведену», раніше непомічену, «міну уповільненої дії». Згідно з W. B. Schaufeli та D. Enzmann, вигорання—це постійний, негативний, пов'язаний з роботою, стан психіки у нормальних людей. Він характеризується, насамперед, виснаженням (фізичним, емоційним, розумовим і соціальним), що супроводжується занепокоєнням і напруженням (дістресом); відчуттям зниження ефективності; зниження мотивації та розвитком дисфункціональних установок і поведінки на роботі. Цей стан розвивається поступово і може, тривалий час, залишатися непоміченим [4]. K. Linneweh et al. вказують на те, що вигорання утримує людей у пастці

низхідної спіралі, що постійно прискорюється [1].

Спробуємо розглянути феномен вигорання через його причини, симптоми та стадії розвитку. Згідно з М. Burisch, перебіг вигорання та пов'язані з ним симптоми, поділяється на такі стадії [3]: 1) початкова стадія: надмірна витрата енергії (добровільна додаткова робота, відчуття незамінності або відсутності часу, обмеження соціальних контактів); виснаження (нестача енергії, нездатність «вимкнутися»); виснаження (нестача енергії, нездатність відволіктися); 2) зміна рівня власної участі відносно: колег, учнів тощо (внутрішня дистанція, зміщення акценту з допомоги на спостереження, дегуманізація); інших людей загалом (нездатність «віддавати», втрата емпатії, «холодність», цинізм); професійної діяльності (розчарування, негативне ставлення, прогули). Виникають підвищені вимоги (відчуття відсутності визнання, експлуатації, ревності, проблеми з сім'єю/дітьми, концентрація на власних потребах). За ідеалістичним звеличуванням професійної діяльності (особливо з людьми і для людей) слідує емоційна, когнітивна та поведінкова відмова від людей та цієї діяльності. Ентузіазм перетворюється на втому, яка може поширюватися й на інші сфери життя; 3) емоційні реакції; приписування провини: депресія (почуття провини і недостатності, жалість до себе, гіркота, порожнеча і неясні страхи, відчуття безпорадності та безсилля); агресія (звинувачення, докори, нетерпимість, дратівливість, негативізм). У разі вигорання потерпілий звинувачує у своєму нещасливому стані себе або своє оточення. У першому випадку передбачається, що настрій, настанови, погляди на життя і поведінку мають тенденцію до депресії та тривоги, а в другому - до агресії та роздратування. Депресивна реакція супроводжується безпорадністю, зниженням самооцінки, можливо, гнітючим почуттям провини, аж до сумнівів у праві на існування; в агресивної людини розвивається нудний, цинічний і песимістичний, швидше за все, хронічно дратівливий настрій зі «спалахами» гніву стосовно тих, хто її оточує. Деструктивна поведінка має прояви: когнітивна сфера (зниження концентрації та пам'яті, дезорганізація, нездатність ухвалювати рішення); мотиваційна сфера (робота за правилами,

зниження ініціативи/продуктивності); креативність (погіршення уяви); дедиференціація («чорно-біле» мислення, опір будь-яким змінам); 4) погіршення: емоційного життя (байдужість); соціального життя (менша особиста участь у житті інших людей або надмірна прив'язаність до окремих людей, уникнення неформальних контактів, самотність); духовного життя (відмова від хобі, відсутність інтересу, нудьга); 5) психосоматичні реакції: збільшення частоти захворювань, порушення сну, проблем кровообігу та травлення, напруженість, набір ваги тощо. У подальшому, можливе виникнення хвороб серця або шлунково-кишкового тракту, збільшується споживання нікотину, алкоголю та інших шкідливих речовин; 6) відчай; тимчасове відчуття безпорадності переростає в хронічне відчуття безнадійності. Життя втрачає сенс, виникають суїцидальні думки.

Зазвичай минає певний час, перш ніж постійне психофізичне перевантаження призводить до повного виснаження. Вигорання слід розуміти як індивідуальний, безперервний процес, тому будь-яка класифікація за стадіями є дещо умовною; скоріше, окремі стадії «накладаються» одна на одну та перемежуються, причому не всі з них обов'язково відбуваються в описаному вище порядку. Процес також може бути зупинений у будь-який момент, внаслідок внутрішніх або зовнішніх змін (наприклад, зміни професії або місця роботи).

Причинами вигорання визначаються [3 , 5]: а) згідно з М. L. Lauderdale, це розбіжність між очікуваннями, які людина пов'язувала з певною роллю, та реальним досвідом прийняття цієї ролі (наприклад, через те, що сподівання та мрії не справджуються, непередбачувані зміни в довіллі блокують досягнення цілей); б) Н. Freudenberger також розглядає це як розбіжність між очікуваннями та реальністю, як пусковий чинник; у цьому разі, однак, оскільки очікування, що зазвичай спрямовані на нематеріальну винагороду (визнання, подяку), не виправдовуються. Причини цього можуть полягати в тому, що цілі були нереально амбітними або очікування винагороди були нереалістичними; в) С. Maslach вбачає у вигоранні ознаки серйозної

дисфункції в організації (та пов'язаних з нею умов праці), а не в людині. Причини визначаються, як: перевантаження на роботі; відсутність контролю; недостатня винагорода; руйнування почуття спільності; відсутність справедливості; конфлікти цінностей; г) на думку А. М. Pines, Е. Aronson та D. Kafry, люди, які у своїх стосунках «віддають більше, ніж отримують»—більш схильні до вигорання. Вигорання—це виснаження, спричинене хронічним емоційним стресом. Основними причинами є: перевантаження; відсутність автономії (особливо, якщо стрес викликають часті зміни в правилах або короткострокові та погано сплановані організаційні зміни); відсутність винагороди; незрозумілі цілі; відсутність самостійності в розподілі часу; неадекватна комунікація (все це є типовими проблемами великих організацій); д) С. Cherniss визначає вигорання, посиляючись на модель транзакційного стресу R. S. Lazarus, як процес, ймовірність виникнення якого зростає зі збільшенням інтенсивності й тривалості стресу та безпорадності людини щодо зміни незадовільної ситуації.

S. Litzcke та H. Schuh узагальнюють спільні риси різних визначень вигорання: висока мотивація на початку кар'єри; розчарування через те, що очікування та цілі не досягнуто; переростання цього розчарування в деперсоналізацію (цинізм); несприятливе робоче середовище, тобто високі чи суперечливі вимоги за нестачі ресурсів; неефективні стилі подолання стресу; неуспішність людини, в перебігу тривалого часу, у професійній діяльності.

Дослідження М. Burisch щодо розвитку вигорання, зокрема, через приділення особливої уваги дослідженню стресу, вивченню задоволеності роботою та теоріям суб'єктивного благополуччя, дозволили зробити низку висновків: 1) фізичні ознаки синдрому вигорання, як результату хронічного стресу, спричиненого кумулятивними або адитивними стресорами, ідентичні загальному адаптаційному синдрому H. Selye, з його трьома стадіями: тривоги, опору та виснаження; 2) на додаток до цієї фізіологічної точки зору, дослідження психологічного стресу показують, що, як і зі стресом, у випадку з вигоранням, різні люди по-різному реагують на одні й ті ж зовнішні

обставини. Це означає, що суб'єктивний досвід також відіграє центральну роль у розвитку вигорання; 3) організаційний стрес слід розуміти, як стрес на робочому місці. Рольові конфлікти, що виникають, наприклад, коли на носіїв ролей покладають несумісні рольові очікування, а також кількісні або якісні рольові перевантаження (наприклад, коли вимоги не можуть бути виконані у відведений час або з потрібною якістю) або рольова двозначність, наприклад, коли бракує інформації щодо наслідків власних дій, правил гри в довкіллі або щодо очікуваних вимог, які спричиняють стрес, сприяють розвитку вигорання; 4) у людини, яка розчарувалася в досягненні своєї мети, розвивається гнів та (ауто)агресія; якщо навіть збільшення зусиль не приносить плодів, результатом стає суб'єктивна безпорадність із наслідками: емоційного характеру (тривога, гнів, незадоволення, збудження, депресія), мотиваційного (апатія) та когнітивного характерів (в усвідомленні ситуації, плануванні та концептуалізації); 5) процеси вигорання, пов'язані з професійною діяльністю, мають зв'язок з послідовністю нестійко успішних спроб подолати ситуацію, які зрештою, призводять до незадоволеності роботою, що поступово загострюється, якщо не відбувається зміна роботи або професії; 6) вивчення суб'єктивного благополуччя свідчить, також, про те, що регресивні процеси починаються тоді, коли досяжність мети спочатку стає сумнівною, а потім її доводиться остаточно «списувати з рахунків».

Диспозиційні риси особистості з ознаками вигорання, в узагальненому вигляді, є такими: нейротизм (тривожність, брак самоповаги, схильність до роздратування, занепокоєння та депресії); невеликі очікування щодо своєї ефективності, з сильною потребою та залежністю від зовнішніх винагород; висока потреба в успіху та увазі; нетерплячість і більші порушення працездатності при перевантаженні; менша стресостійкість, викликана сприйняттям своєї долі як такої, що визначається ззовні; перфекціонізм і відсутність уміння дистанціюватися; низька працездатність і слабка підготовка (ризик не впоратися навіть із простими завданнями); нездатність адаптувати очікування та вимоги до реальних можливостей (ігнорування

«власних кордонів», завищені вимоги до себе) [3, 5]. Такі демографічні чинники, як вік, стать або рівень освіти, оцінюються неоднозначно.

У сучасних умовах, симптоми вигорання спостерігаються приблизно у 60 професійних групах. Це насамперед професії або ролі, від яких очікують не тільки допомоги в технічному сенсі, а й емоційної турботи (тобто турботи, консультування, керівництва, лікування та захисту).

Діяльність персоналу освітніх організацій, також, зазнає впливу різних негативних чинників [6]. Зокрема, йому доводиться виконувати безліч, часто суперечливих, ролей. Прикладами можуть слугувати підтримання дисципліни в учнівських колективах, піклування про соціальне та емоційне благополуччя учнів, виконання адміністративних завдань, підтримання зв'язків із батьками. Крім того, викладання є надзвичайно стресогенною професією з високим рівнем вигорання.

Факторами, що сприяють виникненню вигорання у персоналу освітніх організацій, можна назвати: а) соціальні умови (організація та управління діяльністю освітніх закладів та суспільний імідж професії педагога); б) фактори, пов'язані з професійною діяльністю, які поділяються на дві категорії. Перша–об'єктивні (об'єктивовані) чинники (тривалість робочого часу, умови роботи, кількість учнів у класі). Друга– суб'єктивне сприйняття, яке стосується самих педагогів (характеристики роботи та організації; соціальні відносини, розуміння завдань і ролей педагога); в) особистісні фактори, пов'язані з індивідуальними особливостями особистості педагога (компетенції, поведінкові моделі та установки, демографічні аспекти (вік, стать, місце проживання, національність або сімейний стан) та індивідуальні стратегії совладання); г) фактори, пов'язані з життям поза професійною діяльністю (конфлікти між особистим життям та професійною діяльністю).

Діагностика вигорання, найчастіше, здійснюється такими шляхами: докладний анамнез: ретельний аналіз ситуації слугує відправною точкою для подальших втручань [3]. З'ясовуються: умови довкілля, що є вирішальними; потреби та цілі людини, що не задовольняються; здібності, що є недостатньо

розвиненими; нормативні уявлення, що можуть бути нереалістичними; переконання та моделі мислення, що є дисфункціональними; інформація, що не отримується в достатньому обсязі; клінічні дані; використання психологічного інструментарію вимірювання, наприклад опитувальника MBI (Maslach–Burnout–Inventory) [5], що досліджує три показники: емоційне виснаження / швидка стомлюваність (містить у собі, в якості базового, вимір відчуття пригніченості та виснаження власних психічних і фізичних резервів); деперсоналізація (під якою С. Maslach розуміє цинізм): байдуже і відсторонене ставлення до роботи, до соціальних контактів (ідеалізоване ставлення до роботи переростає у звинувачення у зміні умов праці та гіркоту з приводу умов роботи; зниження особистої ефективності на роботі/незадоволеність власною роботою (також із втратою компетентності та креативності, наприклад, через порушення концентрації уваги та незадоволеність роботою).

Опитувальник С. Maslach (уперше опублікований 1981 році), в наш час існує в різних версіях. Він відображає розуміння вигорання, запропоноване цим вченим [1], згідно якого, ймовірність вигорання є особливо високою, коли високий рівень самовіддачі та високі вимоги до продуктивності праці «наштовхуються» на відсутність зворотного зв'язку, слабку командну роботу та адміністративні обмеження у професійному середовищі. Цей опитувальник дає змогу лише здійснити самооцінку та виявити тенденцію до вигорання.

Основними шляхами попередження виникнення вигорання в окремої особистості можливо визначити: а) здоровий спосіб життя: здорове харчування, спорт, прогулянки; б) вивчення підходів до пізнання та поведінки: наприклад, під час використання поведінкової терапії виявляють, змінюють і перевіряють на практиці несприятливі установки та моделі поведінки; с) використання релаксаційних тренувань: прогресивна м'язова релаксація, аутогенне тренування, дихальні техніки, медитація та біологічний зворотний зв'язок. F. Jaggi, рекомендує так звану «йогу сміху», коли від самого початку штучний сміх через певний час має автоматично перетворитися на справжній, з усіма його позитивними ефектами для тіла і психіки [7]; d) творчість

(письменництво, музика, живопис) і духовність (духовна основа у вигляді філософії життя, релігії) можуть здійснювати стабілізуючий вплив і бути захистом від вигорання; е) близькість (до природи та ближнього оточення) як можливість профілактики: любов до довкілля має стабілізуючий вплив на психіку людини.

Шляхами попередження вигорання окремої особистості, в умовах освітньої організації, можна визначити: 1) підбір персоналу: «потрібна людина на потрібному місці»; 2) тайм-менеджмент: розвиток усвідомлення часу, планування буферного часу, делегування тощо; 3) тренінг соціальних навичок: зокрема, навчитися говорити «ні»; 4) розпізнавання та боротьба з нереалістичними очікуваннями; 5) формування балансу між професійною діяльністю та особистим життям: стан, за якого ця діяльність й особисте життя (сім'я, громадська діяльність, дозвілля тощо) перебувають у гармонії одне з одним; баланс залежить від індивідуальних пріоритетів та відповідей на запитання щодо сенсу життя та власного уявлення про щастя; 6) колегіальні групи підтримки: наприклад, керовані, структуровані групи; 7) коучинг: супроводження персоналу, орієнтуючись на розв'язання і досягнення цілей, в основному в професійному середовищі, щоб сприяти їхньому самоаналізу щодо сприйняття, досвіду і поведінки; 8) планування кар'єри; 9) психотерапія; 10) консультування та допомога у проведенні реабілітаційних заходів; 11) зміна місця роботи.

Шляхами попередження вигорання, загалом в освітній організації, можна визначити: а) опитування персоналу і психологічні дослідження: наприклад, за допомогою опитувальників; б) організація робочого часу персоналу: наприклад, запобігання надмірній понаднормовій роботі; в) розвиток менеджменту персоналу: розробка рекомендацій щодо використання стилю управління, що запобігатиме вигоранню; наприклад, керівники повинні негайно вживати заходів, якщо з'ясовується, що персонал страждає від синдрому вигорання; г) управління кар'єрою: раніше це визначалося, як навчання і підвищення кваліфікації, тепер це називається

«розвиток потенціалу співробітників»; е) підвищення кваліфікації: наприклад, навчання навичкам спілкування, співробітництва та вирішення конфліктів; f) превентивна соціалізація: ознайомлення шукачів роботи в освітніх організаціях з її реаліями; поступове введення на посаду, що дає змогу знизити навантаження на початковому етапі; g) управління конфліктами, обмін інформацією та участь в ухваленні рішень; h) семінари: наприклад, для розробки стратегій, розв'язання проблем або обміну досвідом (формат «сімейної лабораторії»–щоб краще пізнати один одного, разом проаналізувати проблеми, розробити рішення).

Найбільшого поширення набуло використання наступних терапевтичних методів: 1) когнітивно-поведінкова та раціонально-емотивна терапія: з метою виявлення та подолання невисловлених переконань або міфів; 2) транзактний аналіз: згідно з цим методом, п'ять «водіїв» негативно впливають на радість життя. Це внутрішні голоси, які регулярно виступають у ролі «чоловічка у вусі» і дають вказівки: «Будь ідеальним!»; «Доклади зусиль!»; «Старайся щосили!»; «Будь досконалим!»; «Поспішай!»; «Будь сильним!»; «Поводься правильно з іншими!». Вони можуть спровокувати вигорання. Ці драйвери стають небезпечними, коли діють як абсолютні заповіді, що є ефективними в будь-якій ситуації. Руйнування їх–довгострокове завдання для людини, якої вони стосуються. Формульними реченнями є такі, як: «Я можу помилятися»; «Я можу обрати легкий шлях»; «Я можу не поспішати»; «Я можу показати, що я відчуваю» та «Мої потреби, принаймні, такі ж важливі, як і потреби інших»; 3) аналіз цілей (важливий для профілактики вигорання): «Чого я дійсно хочу в житті?» П'ять причин підкреслюють важливість чесної відповіді на це запитання, бо цілі: приваблюють, мобілізують і фокусують енергію; підвищують пильність; запобігають апатії; можуть заважати одна одній; можуть бути забутими або пригніченими деструктивними впливами; 4) «подвійне дзеркало»: вислуховування клієнта, в підтримуючій манері, впродовж 15–20 хвилин; повторювання почутого терапевтом (у стислій формі); запис цього клієнтом;

читання обома вголос написаного; розбіжності між сказаним і почутим, що майже завжди є впізнаваними, обговорюються в когнітивному плані; 5) «лист самому собі»: рішення, прийняті під час терапевтичної дискусії/практикуму, записуються і надсилаються терапевтом (фасилітатором) окремим учасникам через кілька місяців.

Висновки. Таким чином, термін «емоційне вигорання» набув великого поширення та описується як синдром й як процес. В основі синдрому покладається три виміри: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) і зниження суб'єктивної оцінки діяльності. Процес виникнення вигорання, зокрема у персоналу освітніх організацій, охоплює ряд стадій та починається з хронічного робочого стресу і може призвести до депресії, психосоматичних розладів та відчаю.

Виснаження та зниження працездатності—типові реакції на стрес. Цинізм—добре відома стратегія поведінки, щоб відсторонитися від роботи. Стрес призводить до емоційного виснаження. Проте, навпаки, вірно й те, що емоційне виснаження сприяє переживанню стресу. Два інші чинники вигорання - деперсоналізація/цинізм і зниження суб'єктивної оцінки роботи впливають на сприйняття стресу, але без причинного впливу стресу на їхній розвиток. Крім того, деперсоналізація/цинізм знижує сприйняття стресу (захисний механізм), тоді як зниження суб'єктивної оцінки ефективності роботи збільшує стрес та його сприйняття.

Виникнення вигорання можна пов'язати з певними внутрішніми та зовнішніми чинниками. До внутрішніх чинників належать такі характеристики, як: постановка недосяжних цілей, завищені очікування від себе або використання роботи як заміни соціального життя. Зовнішні чинники містять: відсутність зворотного зв'язку/визнання на роботі, відсутність автономії або міжособистісні конфлікти, які здебільшого відбуваються в професійному середовищі.

Також, можливо зробити висновок про те, що вигорання розвивається повільно і призводить до виснаження. Цей процес може «запускатися» певною

поведінковою дією (можливо, поганою оцінкою з боку керівництва), яка призводить до втрати автономії (наприклад, невпевненість у виконанні наступного завдання); вигорання не може бути подолане за допомогою певних стратегій (наприклад, «набратися» сміливості, поговоривши з близькою особою). Згадані причини призводять до помітного прояву симптомів на емоційному, психічному, соціальному та фізичному рівнях.

На індивідуальному рівні, спектр підходів до терапії та профілактики вигорання варіюється від психотерапевтичних заходів до коучингу з подолання стресу. На організаційному рівні основна увага приділяється структурі професійної діяльності в умовах освітньої організації, культурі спілкування та позитивній робочій атмосфері, контрольованості та збалансованому співвідношенню між використанням ресурсів і результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Linneweh K., Heufelder A., Flasnoecker M. Balance statt Burn-out: Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen. München: W. Zuckschwerdt, 2010. 253 s.
2. Maslach C. Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2017. 69 (2). P. 143–152.
3. Burisch M. Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. Berlin: Springer, 2014. 302 s.
4. Schaufeli W. B., Enzmann D. The Burnout Companion to study and practice: A Critical Analysis. London: CRC Press, 2020. 232 p.
5. Litzcke S., Schuh H. Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Berlin: Springer, 2010. 205 s.
6. Kleiber D. Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Gutachten. Münster: Waxmann, 2014. 201 s.
7. Jaggi F. Burnout Guide pratique. Chêne-Bourg: Planete sante, 2015. 80 p.

REFERENCES

1. Linneweh, K., Heufelder, A., Flasnoecker, M. (2010). Balance statt Burn-out: Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen. München: Zuckschwerdt.
2. Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (2), 143–152.
3. Burisch, M. (2014). Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung–Zahlreiche Fallbeispiele–Hilfen zur Selbsthilfe. Berlin: Springer.
4. Schaufeli, W., Enzmann, D. (2020). The Burnout Companion to study and practice: A Critical Analysis. London: CRC Press.
5. Litzcke, S. M., Schuh, H. (2010). Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Berlin: Springer.
6. Kleiber, D. (2014). Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Gutachten. Münster: Waxmann.
7. Jaggi, F. (2015). Burnout Guide pratique. Chêne-Bourg: Planete sante.

V. M. Nevmerzhytskyi. EMOTIONAL BURNOUT OF EDUCATIONAL ORGANISATIONS' PERSONNEL IN THE COURSE OF THEIR PROFESSIONAL ACTIVITY

The article is devoted to the consideration of manifestations of emotional burnout syndrome during professional activity of the personnel of educational organisations. Characteristics of causes and negative factors of this syndrome, stages of its course in the above-mentioned personnel and different professional groups are given; the most common ways of its prevention, diagnostics and therapy in the conditions of professional activity are characterised. The factors contributing to the occurrence of burnout in the personnel of educational organisations are revealed. It is noted that the occurrence of burnout can be associated with certain internal (setting unattainable goals, exaggerated expectations of oneself or using professional activity as a substitute for social life) and external (lack of

feedback/recognition at work, lack of autonomy or interpersonal conflicts, which mainly occur in the professional environment) factors.

Key words: mental stress, emotional stress, organisational stress, course and diagnosis of burnout, therapy and prevention of burnout.