

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

**ANA PIPILEVIČIENĖ**  
EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS  
(SPECIALIZACIJA VADYBA MOKYKLOJE)  
Magistro baigiamasis darbas

**MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO ĮGYVENDINANT  
PEDAGOGŲ PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJĄ**  
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:  
Doc. dr. Daiva Penkauskienė

Vilnius, 2025

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. PROFESINIO PERDEGIMO TEORINĖ ANALIZĖ .....	10
1.1. Profesinio perdegimo samprata .....	10
1.2. Profesinio perdegimo tipai.....	13
1.3. Profesinio perdegimo priežasčių apžvalga .....	15
1.4. Profesinio perdegimo pasekmės .....	18
2. PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJOS VYKDYMAS PEDAGOGINĖS VEIKLOS KONTEKSTE.....	21
2.1. Pedagogo veiklai būdingi profesinio perdegimo požymiai .....	21
2.2. Profesinio perdegimo prevencijos samprata pedagoginio darbo kontekste.....	25
2.3. Vadovo vaidmuo įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją .....	29
3. MOKYKLOS VADOVŲ PATIRTYS ĮGYVENDINANT PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJĄ .....	33
3.1. Tyrimo metodika ir eiga .....	33
3.2. Tyrimo rezultatai .....	38
3.2.1. Profesinio perdegimo samprata ir raiška pedagoginiame darbe .....	39
3.2.2. Profesinio perdegimo veiksniai ir pasekmės pedagoginiame darbe .....	41
3.2.3. Pedagogams taikomos profesinio perdegimo prevencinės priemonės .....	44
3.2.4. Suvokiamas vadovo vaidmuo, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui ..	47
3.3. Diskusija .....	52
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS .....	58
LITERATŪRA .....	59
SANTRAUKA .....	68
SUMMARY .....	70

PRIEDAI .....	72
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA .....	84

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Profesinio perdegimo dimensijos pagal Ch. Maslach ir S. Jackson modelį .....	12
2 pav. Profesinio perdegimo tipai.....	14
3 pav. Profesinio perdegimo pasekmės .....	18
4 pav. Darbo reikalavimai ir ištekliai pedagoginės veiklos kontekste .....	22
5 pav. Profesinio perdegimo prevencijos skirstymas .....	26
6 pav. Pagrindiniai mokyklos vadovo lyderystės elementai įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją .....	30
7 pav. Vadovo lyderystės komponentai įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją .	30
8 pav. Mokyklos vadovų patirčių, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, tyrimo logika...	33
9 pav. Tiriamųjų skaičiaus santykis su tyrimo patikimumu .....	35

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Profesinio perdegimo apibrėžimai .....	10
2 lentelė. Profesinio perdegimo prevencijos strategijos .....	27
3 lentelė. Profesinio perdegimo intervencijos pedagoginio darbo kontekste .....	27
4 lentelė. Interviu dalyvių charakteristikos.....	35
5 lentelė. Interviu klausimynas, remiantis analizuotais šaltiniais.....	36

## PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Asmenų intervencijos** – tai „iš apačios į viršų“ nukreiptos pokyčių iniciatyvos, skirtos atskiriems darbuotojams (Bakker ir De Vries, 2021).

**Darbo ištekliai** – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, padedantys siekti darbo tikslų, mažinantys neadekvačius reikalavimus ir skatinantys asmeninį augimą bei tobulėjimą (E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik, 2021).

**Darbo reikalavimai** – tai fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinių pastangų ir galintys būti susiję su fizinėmis ar psichologinėmis sąnaudomis (E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik, 2021).

**Depersonalizacija** – tai neigiama reakcija, didelis abejingumas paslaugų gavėjams. Ji pasireiškia, kai imama vengti fizinio ir psichologinio kontakto su profesinės sąveikos subjektais, atsiranda negatyvus beširdis nusistatymas jų ir su jais susijusių asmenų bei kolegų atžvilgiu (Szempruch, 2018; Lubbadah, 2020).

**Emocinis išsekimas** – tai sindromas, kuriam būdingas darbuotojo neefektyvumas, ciniškas bendravimas su klientais ir kolegomis, motyvacijos darbui nebuvimas, mažos pastangos, cinizmas atliekamo darbo, jo užduočių ir reikalavimų atžvilgiu (von Känel ir kt. 202; Yang ir Hayes, 2020).

**Organizacinės intervencijos** – tai „iš viršaus į apačią“ nukreiptos valdymo iniciatyvos, skirtos visai organizacijai, skyriams ar komandoms, kurios įgyvendinamos struktūruotai ir sistemingai. Tai gali būti naujų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų diegimas, darbo vietų pertvarkymas, intervencijos užduočių restruktūrizavimas, vadovavimo mokymai ir kt. (Bakker ir De Vries, 2021).

**Proaktyvus elgesys** – iš anksto numatyti, savarankiškai inicijuoti darbuotojų veiksmai, kuriais siekiama pakeisti ar pagerinti savo darbinis išteklius ar darbo aplinką (Parker ir kt., 2019).

**Profesinis perdegimas** – lėtinis psichologinis sindromas, kuris išsivysto palaipsniui, reaguojant į ilgai trunkantį išsekimo, cinizmo ir neadekvatumo pojūtį (Räsänen ir kt., 2022).

**Saviveiksmingumas** – įsitikinimas savais gebėjimais teikti profesionalias paslaugas (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2019).

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Šis baigiamasis magistro darbas aktualus Lietuvos mokyklų vadovams, pedagogams ir visai švietimo bendruomenei, kuriai rūpi išsaugoti kokybišką ir ugdymo vertybėmis bei gerais mokinių akademinius pasiekimais grįstą švietimą. Viso to neįmanoma pasiekti be tinkamo pedagogų pasirengimo, kuris sudaro galimybes efektyviai ir kokybiškai vykdyti ugdymą bendrojo ugdymo mokyklose. Švietimui ir kartu pedagogo profesijai šiuo metu keliami ne tik aukšti profesionalumo reikalavimai, bet ir reikalavimai nuolatos tobulinti kvalifikaciją, pasirenkant jiems priimtinius būdus ir formas. Jegelevičienė ir kt. (2019) pabrėžia, kad technologiniai ir socialiniai pokyčiai skatina vis didinti švietimo standartus ir tai kelia vis aukštesnius reikalavimus pedagogų darbo aplinkai, jų kvalifikacijai ir gebėjimams. Deja, pedagogų darbe patiriamas stresas ir profesinis perdegimas neigiamai veikia pedagogų išsilaikymą mokyklose, pasitenkinimą darbu, sveikatą, norą mokytis ir tobulėti, kenkia ugdymo praktikai ir ugdymo klimatui (Jegelevičienė ir kt., 2019). Vadovaujantis oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2021), bendrojo ugdymo pedagogų skaičius per pastaruosius penkiolika metų nuolat mažėja. Taip yra ne tik dėl struktūrinės švietimo sistemos reformos bei mokyklų reorganizacijos, kuri imta įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2011, Nr. XI-1281), bet ir dėl pedagogų profesinio perdegimo, dėl kurio pedagogai palieka šią profesiją apskritai (Räsänen ir kt., 2022).

Pedagogų profesinis perdegimas – paplitęs reiškinys. Pastarųjų dviejų dešimtmečių moksliniai tyrimai visame pasaulyje rodė, kad pedagogo darbas yra viena iš labiausiai stresą keliančių profesijų, o su darbu susijusių reikalavimų tenkinimo sukeliamas stresas gali būti pedagogų emocinį išsekimą ir perdegimą prognozuojantis veiksnys (E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik, 2021). Net pažangiose valstybėse, kur pedagogo profesija labai vertinama, daugiau negu 40 proc. pedagogų nurodo dažnai patiriantys profesinį perdegimą, turi ketinimų keisti darbą (Räsänen ir kt., 2022). Profesinis perdegimas pedagoginio darbo kontekste sukelia daug neigiamų pasekmių: atsiranda pravaikštos, personalo kaita, neproduktyvus darbinis elgesys, krinta mokyklos kaip švietimo organizacijos reputacija (Makhdoom ir kt., 2019). Madigan ir Kim (2021) nuomone, atsižvelgiant į tai, kad pedagogų profesinis perdegimas dažnai būna jų „nubyrėjimo priežastis“, profesinio perdegimo prevencija turi būti integruota jau pedagogų rengimo programose ir tęsiama jiems įsidarbinus mokyklose. Taigi, kol nebus imamasi sisteminių veiksmingų priemonių siekiant sumažinti pedagogų profesinį perdegimą, tol bus neįmanoma užtikrinti šiuolaikinės visuomenės lūkesčius atliepančios švietimo kokybės.

Įgyvendinant užsibrėžtus švietimo tikslus ir siekiant užtikrinti pedagogų profesinę gerovę, kuri įmanoma tik užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui, svarbi mokyklos vadovo figūra. Moriano ir kt. (2021) vertinimu, mokyklos vadovą vadina psichologinio saugumo klimato kūrėju, saugumo teikėju. Vadovas savo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją atlieka

formuodamas lyderystės kultūrą, derindamas lyderystės stilius ir teikdamas saugumą bei socialinę paramą darbuotojams. Mokyklos vadovo vadybiniai gebėjimai padeda užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui (Nygaard, 2019). Taigi, darbo tema aktuali siekiant išsiaiškinti, ką gali padaryti mokyklos vadovas kaip lyderis, sukurdamas pedagogų profesinio perdegimo galimybes sumažinančią profesinę aplinką konkrečioje organizacijoje.

**Darbo temos naujumas.** Lietuvos moksliniuose tyrimuose mokyklos vadovo vaidmuo, siekiant užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui, yra mažai tyrinėtas konceptas, pateikiamos tik bendro pobūdžio mokyklos vadovo vaidmens analizės, neanalizuojant jo sąsajų su pedagogų profesinio perdegimo problematika. Nors tarp užsienio mokslininkų mokyklos vadovo vaidmuo įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją paliestas įvairiais požiūriais, pavyzdžiui, per švietimo pokyčius Covid-19 pandemijos metu (Tušl ir kt., 2021), pedagogų saviveiksmingumo padidinimą (Voitenko ir kt., 2021), tokie tyrimai yra vykdomi tik specifiniais aspektais ir trūksta sisteminio žvilgsnio į mokyklose taikomą pedagogų profesinio perdegimo prevenciją, jau taikytų praktikų veiksmingumo įvertinimą ir vadovo vaidmenį kuriant ir taikant tokią prevenciją. Atsižvelgiant į tai, kad profesinio perdegimo sindromas priklauso nuo asmeninių veiksnių ir darbo sąlygų bei vystosi idiosinkratiškai<sup>1</sup> (Edú-Valsania ir kt., 2022) teigia, kad mokslinių tyrimų kryptys turėtų būti orientuotos į veiksmingų prevencinių priemonių analizę, vertinant individualias savybes ir situacinius organizacinius veiksnius. Čia pasigendama tyrimų, nagrinėjančių, kokiais lyderystės ir vadybiniais aspektais vadovas gali įtakoti mažesnę pedagogų profesinį perdegimą, kaip geriausiai jis gali įgyvendinti pedagogų profesinio perdegimo prevenciją.

**Darbo temos iširtumas.** Mokyklos vadovo vaidmenį veiksmingos mokyklos kūrimo procese, įskaitant ir pedagogų profesinę gerovę, nagrinėja Dambrauskienė (2016). Monkevičius (2017) išryškina transformacinės, pasidalytosios lyderystės, kurią įgyvendinant pedagogai, anot jo, įkvepiami tobulėti ir bendradarbiauti su vadovais, svarbą, tačiau jo tyrime neaptariami vadovų veiksmai pedagogų profesinio perdegimo prevencijos aspektu. Panašiai galima pasakyti apie Žukauskienės ir Macijauskienės (2020) publikaciją, kurioje sėkminga vadovo lyderystė siejama su mokyklos pažanga, tačiau neanalizuojamas pedagogų profesinis perdegimas „Geros mokyklos koncepcijos“<sup>2</sup> įgyvendinimo raidoje. Mokyklos vadovo elgesio įtaką pedagogų profesiniam perdegimui paliečia Endriulaitienė ir Morkevičiūtė (2020), tačiau tik etiško vadovo elgesio požiūriu.

Pedagogų profesinį perdegimą kaip reiškinį, atsirandantį dėl darbo reikalavimams įgyvendinti neužtenkamų išteklių, tyrinėjo Cai ir Tang (2021), kurie atskleidė inovacijų mokyklose poreikį. Šią temą tyrinėjo Hashem ir kt. (2024), kurie svarbiu laikė dirbtinio intelekto vaidmenį mažinant

---

<sup>1</sup> Idiosinkratiškai reiškia kažką, kas būdinga asmeniui ar grupei, dažnai kalbant apie elgesį, savybes ar keistenybes.

<sup>2</sup> Geros mokyklos koncepcija parengta, siekiant sudaryti prielaidas kelti šalies mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės lygį, parodyti mokyklai veiklos kryptį bei gaires ir įgalinti ją veikti

pedagogų profesinį perdegimą. Pikturnaitė ir Tamašaukienė (2022) išryškino žemą pedagogo profesijos statusą, mažą atlyginimą. Zhao ir kt. (2024) analizavo pedagogų profesinį perdegimą iš išteklių išsaugojimo teorijos perspektyvos. Aptariant vadovo vaidmenį pedagogų profesinio perdegimo prevencijoje, jis yra analizuotas aiškinantis vadovų taikomus lyderystės stilius. Pavyzdžiui, tarnaujanti lyderystė analizuota kaip padedanti sukurti tinkamą organizacinį klimatą (Angtud ir kt., 2023), transformacinė ir pasidalytoji lyderystė tyrinėtos sąsajoje su įkvepiančia vadovo įtaka, skiriamu dėmesiu sekėjams, motyvacijos didinimu pozityviems pokyčiams (Taftelin ir kt., 2019). Mokyklos vidinio klimato svarbą akcentavo ir Moriano ir kt. (2021), taip pat Herman ir kt. (2023). Vadovo asmenines savybes, kurios padeda sukurti pedagogų profesiniam perdegimui „nepalankų“ mokyklos vidinį klimatą, atskleidė Koh ir kt. (2020). Plačiau į vadovo vaidmenį įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją gilinasi Pritchett (2024). Kaip vadovas, taikydamas prevencinius veiksmus skirtingais mokyklos veikimo lygmenimis, gali užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui, atskleidė Taftelin ir kt. (2019).

**Mokslinė problema.** Mokslinė problema formuluojama probleminiu klausimu: koks vadovo vaidmuo įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją?

**Darbo objektas:** mokyklos vadovo vaidmuo įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją.

**Darbo tikslas:** atskleisti mokyklos vadovo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti profesinio perdegimo sąvoką ir jai būdingus požymius;
2. Atskleisti profesinio perdegimo priežastis bei veiksmingas prevencines priemones;
3. Išryškinti profesinio perdegimo ypatumus pedagoginės veiklos kontekste;
4. Ištirti mokyklos vadovų patirtis įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją.

**Darbo metodai.** Šiame darbe naudoti metodai:

- Mokslinės literatūros analizė, siekiant išsiaiškinti mokyklos vadovo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją;
- Kokybinis tyrimas, atliekant pusiau struktūruotą interviu, siekiant atskleisti mokyklos vadovų patirtį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją;
- Kokybinio tyrimo duomenų turinio analizė.

# 1. PROFESINIO PERDEGIMO TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Profesinio perdegimo samprata

Profesinis perdegimas laikomas daugiamate konstrukcija, siejama su pasikartojančiu stresu darbe. Šiame porskyryje bus nagrinėjama profesinio perdegimo samprata, siekiant atskleisti profesinio perdegimo raišką ir atsiradimo priežastis.

Profesinio perdegimo tyrimai imti plėtoti nuo XX a. 7 dešimtmečio, kai pradėta gilintis į pramonės sektoriaus darbuotojų interesus (Angelini, 2023). Lubbadah (2020) teigimu, profesinio perdegimo sindromas kaip reiškinys imtas aptarinėti 1974 m., kai amerikiečių psichologas H. Freudenberg, tyrinėdamas streso reakcijas joms apibūdinti pateikė terminą „darbuotojų perdegimas“. Pedagogų profesinis perdegimas kaip reiškinys imtas tyrinėti XX a. pabaigoje, suvokus problemą, atsiradusią reikalaujant vis didesnio pedagogų produktyvumo ir pigaus švietimo. Šiuo laikotarpiu atliktuose tyrimuose siekta identifikuoti pedagogų profesinio perdegimo šaltinius ir pasiūlyti veiksmingas profesinio perdegimo įveikos priemonės (Shahrehabaki, 2019). Šiandien remiantis mokslininkų pateikiamais apibrėžimais, profesinį perdegimą galima aiškinti kaip sindromą ir kaip būseną (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Profesinio perdegimo apibrėžimai*

Apibrėžimas	Apibrėžimo esmė	Raktiniai žodžiai	Autoriai
Sindromas, kuriam būdinga depersonalizacija emocinis išsekimas, ir žemas emocinis pasitenkinimas, pasireiškiantys įvairių į žmones orientuotų profesijų atstovams	Depersonalizacija, sumažėjęs profesinis pasitenkinimas, emocinis išsekimas	Sindromas	R. von Känel ir kt. (2020); Y. Yang ir J. A. Hayes (2020)
Emocinio išsekimo ir cinizmo sindromas, dažnai pasitaikantis asmenims, dirbantiems darbą, susijusį su žmonėmis; būdingas dehumanizuotu kitų suvokimas ir polinkis neigiamai vertinti save	Emocinis išsekimas, cinizmas, neigiamas kitų ir savęs vertinimas, būdingas asmenims, dirbantiems su žmonėmis		M. Müller (2019)
Sindromas, apibūdinamas kaip išsekimas, galintis pasireikšti įvairiose profesinėse srityse ir kontekstuose, kai darbuotojai tampa ciniški atliekamo darbo atžvilgiu ir sumažėja jų profesinis efektyvumas	Ciniškas nusistatymas atliekamo darbo atžvilgiu, mažas profesinis efektyvumas		K. Golonka ir kt (2019)
Sindromas, kuriam būdingas emocinis nuovargis, kylantis dėl darbo aplinkos	Emocinis nuovargis, atsiradęs dėl darbo aplinkos		R. S. Patel ir kt. (2019)
Lėtinis stresas darbe	Lėtinis stresas		K. Stanetić ir kt. (2019)

1 lentelės tęsinys. *Profesinio perdegimo apibrėžimai*

Apibrėžimas	Apibrėžimo esmė	Raktiniai žodžiai	Autoriai
Būklė, atsirandanti dėl ilgalaikio jautrumo stresui darbe	Būsena, atsirandanti dėl jautrumo patiriamam stresui	Būsena	T. Lubbadah (2020)
Fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo būklė, kurią asmuo jaučia dėl darbo	Išsekimas, nuovargis dėl darbo		R. Pijpker ir kt. (2022)
Fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo būklė, kurią patiriantis asmuo jaučia aukštą neurotiškumo lygį ir nerimą	Specifinis išsekimas		K. Golonka ir kt. (2019)
Būklė, atsirandanti dėl nuolatinio stresinių situacijų darbe poveikio, sukeliančio fizinį, protinį ir emocinį išsekimą	Fizinis, protinis ir emocinis išsekimas, atsiradęs dėl streso darbe		H. Jiang ir kt. (2021)

Šaltinis: Golonka ir kt. (2019); von Känel ir kt. (2020); Jiang ir kt. (2021); Pijpker ir kt. (2022)

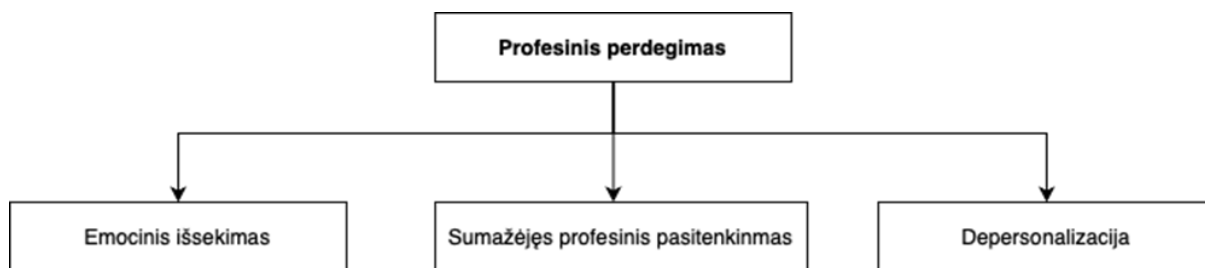
Analizuojant tiriamą reiškinį galima teigti, kad profesinis perdegimas laikomas giliu emociniu išsekimu, nuovargiu, kuriam reikia stipraus atsigavimo, didelio lėtinio streso būsena, atsirandanti dėl darbo. Profesinio perdegimo terminu šis reiškinys aiškintas kaip laipsniškas asmens fizinis ir emocinis išsekimas bei sumažėjęs produktyvumas. Pasak Freudenberger, pirmasis perdegimo požymis yra tada, kad, kai darbuotojas dirba vis sunkiau ir ilgiau, jo pasiekimai atrodo vis mažesni ir mažesni (cit. pagal Lubbadah, 2020).

Daugumoje dabartinių naujausių mokslinių tyrimų ir apžvalgų (Cheng ir kt., 2023; Zhao, Liao, Li, Jiang ir Ding, 2022; Antonazzo ir kt., 2023; Steffey ir kt. 2023; Chen, 2023; Angelini, 2023; Pritchett, 2024 ir kt.) darbuotojų profesinis perdegimas aiškinamas jo sampratą grindžiant apibrėžimu, pateiktu 1997 m. Ch. Maslach ir kolegų, kuriuo profesinis perdegimas aiškintas kaip psichofizinio išsekimo būsena, pabloginanti asmens santykius, profesinio veiksmingumo pojūtį (Golonka ir kt., 2019). Maslach ir kolegos išsiaiškino, kad aptarnavimo srities darbuotojai daugeliu atvejų jaučiasi išsekę (cit. pagal Lubbadah, 2020).

Lubbadah (2020) profesinį perdegimą nusakė trimis dimensijomis – emocinis išsekimas (angl. emotional exhaustion, EE), sumažėjęs profesinis pasitenkinimas (angl. low job satisfaction, PA) ir depersonalizacija (angl. depersonalization, DP) (žr. 1 pav.).

Lubbadah (2020) teigia, kad emocinis išsekimas yra pagrindinė profesinio perdegimo dimensija, kurią sudaro lėtinis išsekimas ir miego sutrikimai. Emocinis išsekimas atsiranda asmeniui ilgai dirbant „emocinį darbą“. Jis nusakomas kaip darbas, kuriam būdingas nuolatinis psichologinis procesas, parodant tik tas emocijas, kurių pageidauja organizacija, ir slopinant negatyvias emocijas, tokias kaip pyktis, susierzinimas ar diskomfortas, kontrolės praradimas, siekiant laikytis

organizacijos taisyklių ar reikalavimų ir darbo tikslų, taip pat tai nejučiamų emocijų, tokių kaip simpatija klientams (Edú-Valsania ir kt., 2022). Bakker ir De Vries (2021), aiškindami profesinį perdegimą, taip pat pirmenybę teikia emociniam išsekimui ir cinizmui.



1 pav. *Profesinio perdegimo dimensijos pagal Ch. Maslach ir S. Jackson modelį*  
Šaltinis: Szempruch (2018); Lubbadah (2020)

Depersonalizaciją Lubbadah (2020) vadina antrąja profesinio perdegimo stadija. Mažas profesinis pasitenkinimas, anot Lubbadah (2020), yra trečiasis profesinio perdegimo etapas. Szempruch (2018) teigia, kad jis jungia visus įvardytus profesinio perdegimo simptomus (Szempruch, 2018). Tačiau kiti mokslininkai skirtingai aiškina tai, kuri iš šių dimensijų atsiranda pirmoji, yra svarbiausia ar patiriama intensyviausiai profesinio išsekimu atveju. Antai Golonka ir kt. (2019) depersonalizaciją, sukeliančią depresiją, laiko pagrindine profesinio perdegimo dimensija, kuri, anot jų, aiškiai signalizuoja apie profesinio perdegimo buvimą. Levante ir kt. (2023) savo tyrime taip pat labiausiai išryškina depersonalizaciją. Pasak Cheng ir kt. (2020), mažas profesinis pasitenkinimas iš trijų profesinio perdegimo dimensijų būdingiausias profesinį perdegimą patiriantiems universitetų dėstytojams. Analizuojant mokslinius straipsnius, taip pat pastebima, kad konkrečios profesinio perdegimo dimensijos siejamos su tam tikromis profesijomis ar darbo ypatybėmis. Pedagogai, Levante ir kt. (2023) nuomone, daugiausiai linkę patirti emocinį išsekimą arba depersonalizaciją. Bazmi ir kt. (2019) atliktame moksliniame tyrime pastebi, kad depersonalizacija būdingiausia pamainomis dirbantiems sveikatos priežiūros sistemos darbuotojams. Akivaizdu, kad nepriklausomai nuo to, kuri profesinio perdegimo dimensija Ch. Maslach ir kolegų modelyje (Golonka ir kt., 2019) labiausiai pabrėžiama, tarp jų egzistuoja priežastinis ryšys. Pavyzdžiui, galima teigti, kad didelis emocinis išsekimas lemia didelį cinizmo arba depersonalizacijos lygį, o depersonalizacija sukuria profesinio perdegimo stoką.

Kai kurie mokslininkai Ch. Maslach profesinio perdegimo modelį dar labiau išplėtojo. Pavyzdžiui, Edelwich ir Brodsky profesinį perdegimą pristatė kaip augančio nusivylimo procesą. Apibūdindami profesinį perdegimą šie autoriai išskyrė keturias jo stadijas – entuziazmą, sąstingį, nusivylimą, apatiją bei intervenciją – pavadindami pastarąją penktąja profesinio perdegimo stadija (cit pagal Szempruch, 2018). Kaip teigia Lubbadah (2020), tai asmeninio pasitenkinimo trūkumo jausmas, mažinantis nuopelnų ir sėkmės pojūtį. Aukštas neurotiškumas yra taip pat nurodomas kaip

pasireiškiantis perdegimo pasireiškimo veiksnys (Golonka ir kt., 2019), kaip ir vidinis profesinių įsipareigojimų praradimas, dehumanizuotas požiūris į žmones (Bazmi ir kt., 2019).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad profesinis perdegimas vertinamas nevienodai. Viena vertus, manoma, kad profesinis perdegimas įtakotas darbo specifikos ir tam tikrais atvejais tai neišvengiama pasekmė, kylanti iš netinkamų darbo vietos valdymo praktikos sprendimų, darbo vietos kultūros bei neadaptivių darbuotojų veikimo modelių (Cheng ir kt., 2023). Kita vertus, profesinis perdegimas aiškinamas kaip atsirandantis dėl individualių veiksnių, įtakotas asmenybės charakteristikos, o ne darbo (Ahola ir kt., 2017). Medicininis požiūriu profesinis perdegimas laikomas ne liga, o rizikos veiksniu, nors profesinio perdegimo ir somatinių ligų tarpusavio ryšys vis dar nepakankamai ištirtas (Känel ir kt., 2020). Aktualu pažymėti, kad nors profesinis perdegimas

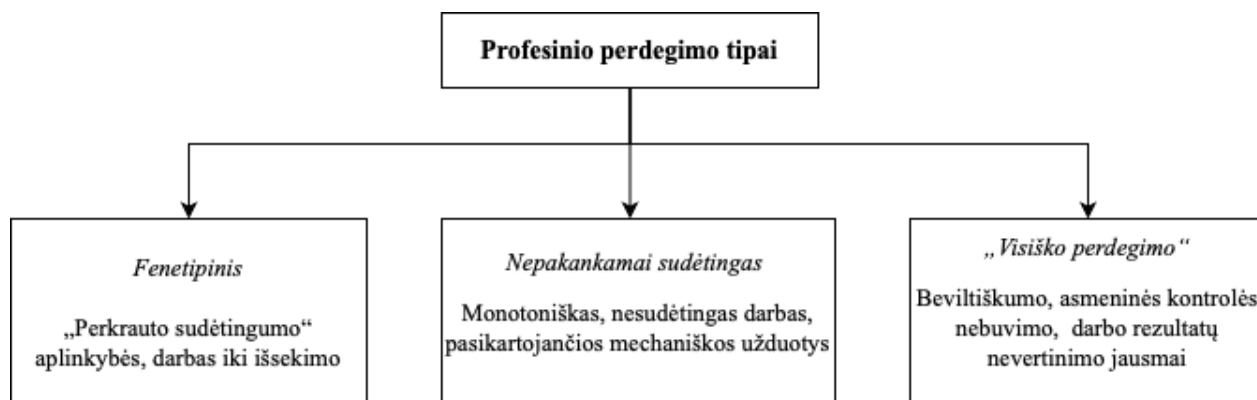
pripažintas kaip savarankiškas psichikos sutrikimas, jis įtrauktas į Mirtingumo ir sergamumo statistikos ICD-11 sąrašą, sudarytą Pasaulio sveikatos organizacijos, kaip QD85 dalis (WHO, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad profesinis perdegimas gali būti apibrėžtas kaip specifinis, su darbu susijęs sindromas, taip pat kaip būseną, kurią patiriant išgyvenami sudėtingi, slegiantys ir išsekinantys jausmai, su darbu susijusios neigiamos patirtys, visiškai sumažinančios asmens motyvaciją ir norą toliau dirbti. Profesinį perdegimą nelengva konceptualizuoti, nes jis apima daugybę veiksnių (individualius, tarpasmeninius ir institucinius). Nusakant profesinio perdegimo sampratą, skirtingus jos apibūdinimus verta suprasti kaip vienas kitą papildančius, nes tik tokia perspektyva leis perprasti profesinio perdegimą įvairialypiškumą. Profesinį perdegimą sudaro trys pagrindinės dimensijos – emocinis išsekimas, depersonalizacija ir asmeninio pasitenkinimo atliekamam darbu trūkumas. Kai kuriais atvejais profesinio perdegimo charakteristika papildoma tokiomis dimensijomis kaip aukštas neurotiškumas, sumažėjusi emocinė kontrolė, subjekto įsipareigojimo praradimas, sumažėjęs efektyvumas, socialinė izoliacija, fizinis ir emocinis nuovargis, dehumanizuotas požiūris ir kt. Profesinis perdegimas, atsižvelgiant į jo sukeltas pasekmes, gali sukelti ligas bei pražūtingas pasekmes asmeniui, organizacijai, ją supančiai bendruomenei.

## **1.2. Profesinio perdegimo tipai**

Svarbu išsiaiškinti profesinio perdegimo tipus, kurie parodo, kad profesinis perdegimas gali atsirasti priklausomai nuo skirtingų veiksnių, susijusių su darbo specifika. Profesinio perdegimo išsivystymo kaip laipsniškų vienas po kito atsirandančių darbuotojo patirties etapų atsiradimas parodo, kad nepriklausomai nuo to, kokie darbo specifikos veiksniai sukėlė profesinį perdegimą, profesinis perdegimas išsivysto kaip nenatūrali, nenormali būseną, įtakota vienas po kito pasikartojančių, nesikeičiančių ir erzinančių situacijų, kurios galiausiai tampa sunkiai pakeliamos.

Atsižvelgiant į profesinio perdegimo dimensijų raišką ir bruožų įvairovę, galima išskirti profesinio perdegimo tipus, kurie grupuojami pagal darbo pobūdį ir jame profesinį perdegimą sukeliančius veiksniai (žr. 2 pav.).



2 pav. *Profesinio perdegimo tipai*  
Šaltinis: Edú-Valsania ir kt. (2022)

Pirmasis išskiriamas profesinio perdegimo tipas – fenotipinis. Jam būdingas darbas, kuris dirbamas „perkrauto sudėtingumo aplinkybėmis“, kai darbuotojai dirba iki išsekimo (šis tipas dažniau pasitaiko darbuose pagal laikinai sudarytas sutartis, kai darbuotojai, norėdami išlaikyti darbą, priversti daug labiau įsitraukti) (Edú-Valsania ir kt., 2022). Anot Edú-Valsania ir kt. (2022), tokį darbą dirbantys darbuotojai rodo didelį įsitraukimą ir poreikį pasiekti svarbių laimėjimų ir tai siejama su streso įveikos stiliumi, bandymu aktyviai spręsti problemas, kurioms spręsti išnaudojama daug darbo valandų per savaitę. Fenotipinis potipis siejamas su aukštu perdegimo lygiu ir asmeninio gyvenimo bei sveikatos apleidimo darbe jausmu (Edú-Valsania ir kt., 2022). Nepakankamai sudėtingas tipas būdingas monotoniškoms ir nestimuliuojančioms profesijoms, kuriose atliekamos pasikartojančios, mechaninės ir rutininės užduotys, nesuteikiančios reikiamo pasitenkinimo darbuotojams. Tokį darbą dirbantys asmenys išreiškia abejingumą, nuobodulį, jiems trūksta asmeninio tobulėjimo, nori keisti darbą. Šis perdegimo tipas yra susijęs su darbuotojų cinizmu dėl nesusitapatavimo su darbo užduotimis ir eskapistiniu streso įveikos stiliumi, pagrįstu dėmesio nukreipimu. Tipas, pavadintas „visiško perdegimo“, pasireiškia patiriant beviltiškumo, asmeninės kontrolės nebuvimo, darbo rezultatų neįvertinimo jausmus (Maslach ir Leiter, 2017). Tai pasyvi reagavimo į stresą strategija. Darbuotojai jaučiasi nekompetentingais, jaučia kaltę dėl aplaidaus požiūrio į darbą. Pasak Edú-Valsania ir kt. (2022), šie potipiai taip pat galėtų būti suprantami kaip stadijos, kuriose palaipsniui blogėja darbuotojų atsidavimas savo darbui ir gilėjo jo pasekmės, atsiranda intervencijos poreikis. Taip pat profesinis perdegimas gali būti skirtingo sunkumo: Edú-Valsania ir kt. (2022) skiria lengvą, vidutinio sunkumo, sunkų ir ekstremalaus kraštutinio elgesio profesinį perdegimą.

Apibendrinant galima teigti, kad išskiriami trys profesinio perdegimo tipai – fenetipinis, nepakankamai sudėtingas, „visiško perdegimo”. Profesinio perdegimo išsivystymo analizė atskleidžia, kad profesinis perdegimas yra laipsniškas procesas ir gali būti skirtingo sudėtingumo, atsižvelgiant į jį sukeliančius objektyvius ir subjektyvius veiksnius.

### 1.3. Profesinio perdegimo priežasčių apžvalga

Profesinio perdegimo priežastis galima suskirstyti į dvi plačias kategorijas – *darbo (organizacines)* ir *asmenybines* priežastis. Darbo (organizacinės) profesinio perdegimo priežastys gali būti susijusios su darbo krūviu, dideliais darbo reikalavimais, autonomijos ir įtakos darbe trūkumu, organizacinės/bendruomenės paramos nebuvimu, mažu sąžiningumu, teigiamo grįžtamojo ryšio nebuvimu, darbuotojų asmeninių ir profesinių vertybių neatitikimu, „spaudimu“ darbuotojui, nuolat besikeičiančiais ar nerealiais lūkesčiais darbuotojui, prieštariniais reikalavimais, tarpasmeniniais santykiais darbo vietoje, prieštariniais reikalavimais bei kt. Tuo tarpu asmenybinės profesinio perdegimo priežastys gali būti mažas saviveiksmingumas, žemas asmens atsparumas stresui, neurotiškumas, didelis karjeros siekis, tam tikri asmenybės bruožai, finansiniai rūpesčiai, motyvacijos stoka, netinkanti profesija, demografiniai veiksniai (lytis, amžius, regionas), lygybės tarp pastangų ir gauto atlyginimo nebuvimas ir kt. (Medišauskaitė ir Kamau, 2019; Wu ir kt., 2019; Lubbadah, 2020; Skinner ir Roche, 2021; Pijpker ir kt., 2022; Shoham ir kt., 2021; Salama ir kt., 2022).

Gilinant į profesinio perdegimo darbo (organizacines) ir asmenybines priežastis, reikia išryškinti, kad daugiausiai nurodomų priežasčių yra darbo (organizacinės). Tai priežastys, susijusios tiek su darbo turiniu, tiek su procesu ir struktūra, tiek su reikalavimais darbuotojams. Toliau nagrinėjamos pagrindinės priežastys, trumpai jas detalizuojant.

***Darbo (organizacinės) priežastys*** daugiausiai akcentuojamos organizacinėje teorijoje, kurioje laikomasi požiūrio, kad profesinis perdegimas yra organizacinių ir darbinių stresorių kartu su netinkamomis individualiomis įveikos strategijomis pasekmė (Edú-Valsania ir kt., 2022). Kalbant apie darbo (organizacines) priežastis, kaip dažna jų įvardijama *per didelį darbo krūvį* bei *dideli reikalavimai*. Pasak Lubbadah (2020), per darbe taikomų daugybę reikalavimų ir keliamų tikslų, atsirandančių turint per didelį darbo krūvį, asmuo nebegali derinti darbo su asmeniniu gyvenimu.

Svarbios profesinį perdegimą sukeliančios priežastys yra ir *maža autonomija, didelė išorinė kontrolė, organizacinės (bendruomeninės) paramos nebuvimas*. Kaip teigia Lubbadah (2020), kontrolės neatitikimai rodo, kad darbuotojas nepakankamai kontroliuoja svarbiausias su atliekamu darbu susijusius veiksmus, darbui reikalingus išteklius. Socialinė parama, autonomija ir saviveiksmingumas yra ištekliai, kurie padeda užkirsti kelią profesiniam perdegimui (Lesener ir kt., 2019). Neturėdami išteklių darbuotojai išsenka ir psichologiškai atsiriboja nuo savo darbo, nebegali

patenkinti prigimtinių psichologinių poreikių, suprastėja jų sveikata ir gerovė, taigi atsiranda per maža autonomija darbuotojui, suprastėjęs saviveiksmingumas, nepasitikėjimas juo, kurie ilgainiui sukelia profesinį perdegimą (Bakker ir De Vries, 2021).

Ryan ir kt. (2019) išryškina, kad nuolat *besikeičiantys lūkesčiai* darbuotojui, darbe patiriamas *spaudimas* ir *prieštaringi profesiniai vaidmenys* gali tapti profesinio perdegimo priežastimis. Kitos darbo (organizacinės) priežastys – tai *teigiamo grįžtamojo ryšio ir pripažinimo (finansinio, socialinio) nebuvimas, sąžiningumo nebuvimas, asmeninių vertybių neatitikimas*. Aktualu paminėti, kad grįžtamojo ryšio nebuvimas liudija prastą socialinės sinergijos (asmeninių santykių ir komandinio darbo) sąveiką dirbant su kolegomis, vadovais ir klientais. Kiekvienas asmuo turi savo vertybes ir nori dirbti sąžiningai, jausti pasitikėjimą juo, pagarbą, atvirumą darbo vietoje, darbe realizuoti siekius, idealus, motyvacijos poreikius, o to nerealizavus atsiranda profesinis perdegimas (Lubbadeh, 2020).

Svarbi profesinio perdegimo priežastis – *per dideli emociniai reikalavimai*. Emocinis perkrovimas ir dėl to atsiradęs emocinis išsekimas ištinka, kai darbovietėje keliami emociniai reikalavimai yra pernelyg dideli ir žmogus nesugeba į juos reaguoti patenkinamai (Szempruch, 2018). Teigiama, kad darbo reikalavimai problemiški tampa tada, kai asmuo neturi emocinių resursų, reikalingų jiems įvykdyti. Nors stresas kartais nėra blogai, kiekvienas turi savo ribas. Peržengus šias ribas, labiau tikėtina, kad prasidės perdegimas (Jiang ir kt., 2021).

Stresorių darbe priežastys, galinčios sukelti profesinį perdegimą, taip pat yra *tarpasmeniniai santykiai darbo vietoje* (santykiai su pacientais, kolegomis ir vadovais), *nepasitenkinimas darbu, konfliktinės situacijos darbe, nepakankamas apmokymas atlikti darbines užduotis, nerealizuotas paaukštinimo / karjeros darbe poreikis, ilgos darbo valandos, per mažas atlyginimas*, lemiantis finansinius sunkumus, nepasitenkinimą darbo vieta, norą daugiau uždirbti ir su tuo susijusį išsekimą, miego trūkumą, kitas darbovietės problemas (Stanetić ir kt., 2019).

*Pamaininis darbas* irgi išskiriamas kaip profesinio perdegimo rizikos veiksnys. Manoma, kad jis didina su darbu susijusį stresą, nes tokiam darbui paprastai būdingas ilgesnis darbo laikas, didesnis darbo neapibrėžtumas, didesnis darbo krūvis, prastesnės atlyginimo pakėlimo, paaukštinimo galimybės, laiko ir skiriamo biudžeto darbo užduotims atlikti disbalansas, o dėl to atsiranda klaidų, etikos kokybės standartų pažeidimų (Salama ir kt. 2022). Dėl pamaininio darbo sunku suderinti šeimos ir profesinį gyvenimą. Pažymėtina, kad pamaininis darbas susijęs su miego trūkumu ir miego sutrikimais, širdies problemomis, nusiskundimais sveikata, nepasitenkinimu darbu, sumažėjusiu dėmesingumu ir darbingumu, padidėjusia nelaimingų atsitikimų rizika (Petitia ir Jiang, 2020).

*Asmenybinės priežastys* – antroji, tik siauresnė profesinį perdegimą sukeliančių priežasčių grupė. Kalbant apie asmenybines priežastis, jos nagrinėjamos arba kaip individualios priežastys, kylančios iš asmenybės bruožų (Priano ir kt., 2018; Golonka ir kt., 2019; Edú-Valsania ir kt., 2022),

arba kaip priežastys, kurios padidina profesinio perdegimo riziką, kai taikoma netinkama valdymo praktika darbe (Edú-Valsania ir kt., 2022). Pavyzdžiui, socialinėje kognityvinėje teorijoje akcentuojama, kad profesinio perdegimo atsiradimui ir raidai didžiausią įtaką turi individualūs kintamieji, tokie kaip saviveiksmingumas, pasitikėjimas savimi ir savęs suvokimas, taigi šis sindromas prasideda, kai darbuotojai abejoja dėl savo ar savo grupės veiksmingumo siekiant profesinių tikslų. Tokius teiginius patvirtina Ispanijoje atliktas mokslinis tyrimas, kuriame dalyvavo 274 vidurinių mokyklų mokytojai ir kuris parodė, kad profesinis perdegimas pasireiškia, kai darbuotojai pradeda jaustis „profesiškai neveiksmingi“ atsiradus profesinio veiksmingumo krizėms (Edú-Valsania ir kt. 2022). Aukštu saviveiksmingumu pasižymintys darbuotojai pasitiki savimi ir savo gebėjimais išspręsti pasitaikančias darbo problemas (Mičiulienė ir Kovalčikienė, 2020). Tačiau žemo saviveiksmingumo darbuotojai yra mažai atsparūs krizėms, kurios juos gali greitai „sužlugdyti“. Vadinamųjų „veiksmingumo krizių“ atsiradimą paskatina šios aplinkybės: profesinių nesėkmių patirtis, teigimų darbuotojų pavyzdžių, kurie išgyveno panašią patirtį ir ją įveikė, trūkumas, išorinio paskatinimo dėl darbo trūkumas, grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą trūkumas arba pernelyg didelė kritika, sunkumai darbe (Edú-Valsania ir kt. 2022).

Asmens *neurotiškumas* taip pat padidina profesinio perdegimo riziką. Aukštas asmens neurotiškumo lygis, nerimas, polinkis dažniau patirti neigiamas emocijas nei teigiamas taip pat laikomi kaip susiję su didesne profesinio perdegimo rizika (Golonka ir kt., 2019). Kaip mini Lubbadeh (2020), toks asmuo linkęs būti emociškai nestabilus, nerimastingas, priešišškai nusiteikęs, jam būdingas emocinis „distresas“, trikdančią veiklą, sveikatai kenksmingas stresas.

Prie profesinio perdegimo prisideda *didelis karjeros siekis*, nes jis gali būti susijęs su atsiribojimu nuo kitų ir polinkiu dirbti viršvalandžius (Wu ir kt., 2019). Taip pat kiti *tam tikri asmenybės bruožai*, tokie kaip per didelis susitelkimas į darbą, asertyvumas, idealizmas, irgi gali padidinti perdegimo darbe riziką (Priano ir kt., 2018). Kalbant apie *demografinius veiksnius*, išvelgiama, kad aukštesnė profesinio perdegimo rizika susijusi su jaunesniu amžiumi, moteriška lytimi, gyvenimu vienam (nesusituokus/išsiskyrus) (Stanetić ir kt., 2019). Ištirta, kad didesnę profesinio perdegimo riziką patiria vyresnio amžiaus moterys (Han ir kt., 2020).

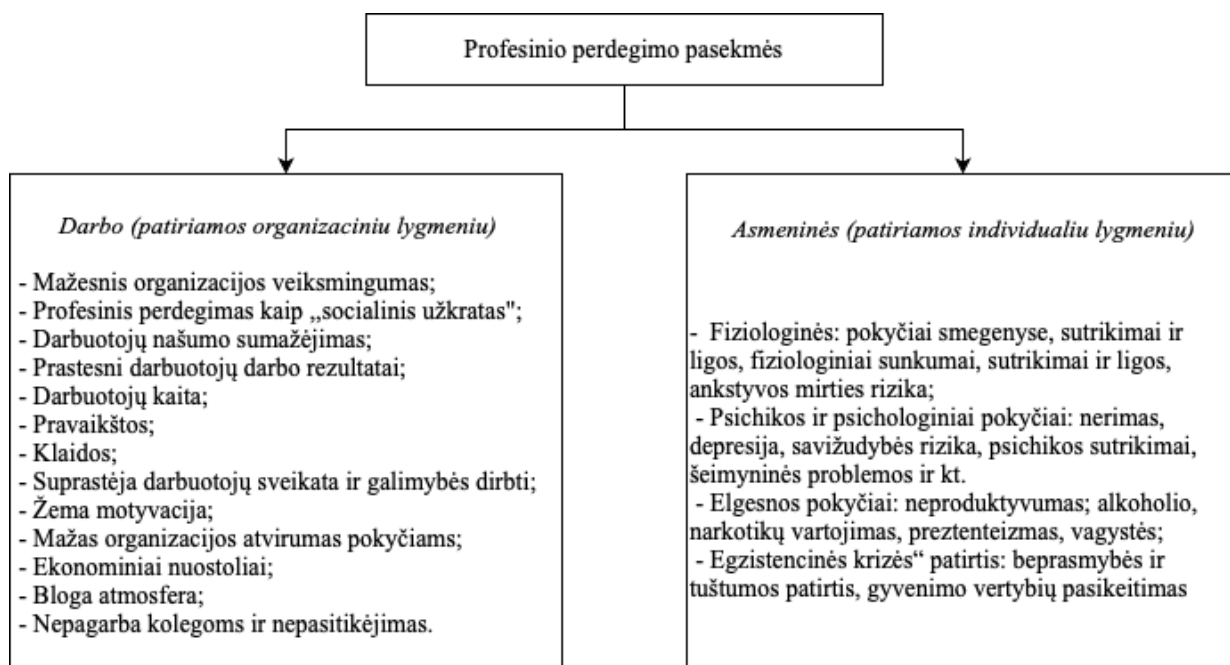
Tokie veiksniai kaip profesijos rūšis, valdymo stilius, socialinės paramos stoka, sėkmės trūkumas, karjeros paaukštinimo galimybių nebuvimas, patirtis, nepageidaujamos darbo sąlygos taip pat gali lemti profesinį perdegimą (Patel ir kt., 2019). Teigiama, kad profesinis perdegimas atsiranda, kai darbuotojas suvokia, kad tarp jo pastangų ir darbe pasiektų rezultatų bei atlygio už juos nėra lygybės (Edú-Valsania ir kt., 2022). Manoma, kad profesinį perdegimą gali sukelti dideli tarpasmeniniai reikalavimai, susiję su bendravimu su klientais ir (arba) vartotojais, kurie tampa emociškai alinantys (Edú-Valsania ir kt., 2022).

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad profesinio perdegimo sindromas pirmiausia yra tam tikrų darbo sąlygų poveikio pasekmė, o ne individuali savybė, pavyzdžiui, asmenybės bruožas. Todėl, griežtai kalbant, profesinį perdegimą sukeltantys veiksniai būtų su darbu (jo turiniu, struktūra ar santykiais su vartotojais, klientais, viršininkais ir (arba) kolegomis) susijusios priežastys. Tačiau, nors darbo (organizacinės) priežastys pačios savaime gali sukelti profesinį perdegimą, asmenybės bruožai gali jų poveikį susilpninti arba sustiprinti. Asmenybės bruožai, tokie kaip, pavyzdžiui, mažas saviveiksmingumas, nepasitikėjimas savimi, streso vengimo įveikos mechanizmų nepanaudojimas, galėtų sustiprinti situacines darbo (organizacines) priežastis. Tam tikros asmens savybės, kaip optimizmas ar aktyvi įveika, gali sumažinti ar net sulėtinti neigiamą organizacinių veiksnių poveikį perdegimui ir jo pasekmėms.

#### 1.4. Profesinio perdegimo pasekmės

Profesinio perdegimo pasekmės taip pat kompleksinės. Iš esmės jos reiškia, kad tiek individas, tiek organizacija esant profesiniam perdegimui patiria sumažėjusį veiksmingumą, suprastėjusius darbo rezultatus. Neigiamos organizacinės pasekmės, kurias patiria profesinį perdegimą jaučiantys darbuotojai, pasireiškia jų žema motyvacija ir darbingumu, o dėl to atitinkamai suprastėja organizacijos paslaugų kokybė (Edú-Valsania ir kt., 2022).

Profesinio perdegimo pasekmes galima suskirstyti į darbo (patiriamas organizaciniu lygmeniu) ir asmenines (atskirų darbuotojų patiriamas individualiu lygmeniu) (žr. 3 pav.).



3 pav. Profesinio perdegimo pasekmės

Šaltinis: Medišauskaitė ir Kamau (2019); Müller (2019); Lubbadah (2020); Jiang ir kt. (2021); Bocheliuk ir kt. (2020); Pijpker ir kt. (2022); Salama, Abdou, Mohamed ir Shehata (2022)

Nors 3 pav. profesinio perdegimo pasekmės suskirstytos į dvi grupes – darbo ir asmenines – pažymėtina, kad jos turi būti aiškinamos kartu, nes yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir viena kitą įtakoja. Organizacijai kad ir kai kurių darbuotojų profesinis perdegimas yra kenksmingas. Kaip rašo

Edú-Valsania ir kt. (2022), profesinį perdegimą patiriantys darbuotojai daro įtaką likusiai darbuotojų daliai, paskatindami įvairius konfliktus, nesusikalbėjimą, prisidedami prie gamybos apimčių sumažinimo ar ilgesnio reikalingo laiko darbui atlikti poreikio.

Minint darbo (patiriamas organizacijos lygmeniu) profesinio perdegimo priežastis, profesinis perdegimas susijęs su didesnės dalies *darbuotojų ketinimu keisti darbą, prastesniais darbo rezultatais*, o tai nenaudinga organizacijai.. Kad profesinis perdegimas yra darbuotojų pravaikštų ir darbuotojų kaitos atsiradimą prognozuojantis veiksnys, pabrėžia ir Lubbadeh (2020). Manoma, kad dėl profesinio perdegimo krenta organizacijai teikiama darbuotojo vertė: *atsiranda organizacijai nepalankūs darbuotojų rezultatai* (pavyzdžiui, pravaikštos), *darbuotojų sveikatos problemos* (pavyzdžiui, širdies ir kraujagyslių sistemos, psichikos problemos), *suprastėja darbuotojų motyvacija* (Lubbadeh, 2020). Jiang ir kt. (2021) mini, kad profesinį perdegimą patiriantys darbuotojai mažiau produktyvūs, o bendras organizacijos veiksmingumas sumažėja. Kad organizacija, kurioje būdingas profesinis darbuotojų perdegimas, *mažiau atvira pokyčiams*, atliktame tyrime atskleidžia Skinner ir Roche (2021). Profesinis perdegimas sukelia darbuotojų nepagarbą kolegoms ir nepasitikėjimą jais (Wu ir kt., 2019), taigi natūralu, kad įsivyrąja nepasitikėjimas, baimė, priešinamasi pokyčiams, nesistengiama įveikti iššūkių, o to pasekoje organizacijoje atsiranda *bloga atmosfera*.

Kalbant apie individualias pasekmes, pirmiausiai pažymėtina, kad profesinis perdegimas susijęs su fiziologiniais jį patiriančių asmenų pokyčiais. Pastebima, kad profesinis perdegimas įtakoja endokrininės sistemos ir smegenų struktūros pokyčius. Bocheliuk ir kt. (2020) atliktas magnetinio rezonanso tomografijos (MRT) smegenų skenavimo tyrimas parodė, kad žmonių smegenų dalyse, susijusiose su asmens emocijų patyrimu ir apdorojimu, patiriant profesinį perdegimą padidėja tonzilės ir susilpnėja jų jungtys su kitomis smegenų sritimis, „atsakingomis“ už streso valdymą, o tai paaiškina neigiamų emocijų kontrolės proceso sudėtingumą ir sustiprėjusią profesinį perdegimą patiriančių žmonių reakciją į stresą. Profesinis perdegimas gali sukelti raumenų ir kaulų sistemos skausmus, sunkias traumas, nemigą, depresiją, nerimą, taip pat daug išlaidų (ilgus nedarbingumo periodus, prastesnius darbo rezultatus) (Pijpker ir kt., 2022). Bakker ir De Vries (2021) mini miokardo infarktą, II tipo diabetą ir ankstyvos mirties riziką kaip profesinio perdegimo pasekmes.

Antroji pasekmių grupė, kalbant apie profesinio perdegimo pasekmes individualiu lygmeniu, yra psichikos, psichologiniai ir elgsenos pokyčiai. Moksliniame tyrime pateikiama įrodymų, kad profesinis perdegimas susijęs su daugeliu psichikos sutrikimų, įskaitant nerimą, depresiją ir asmens savigarbos sumažėjimą, taip pat pastebėtas ryšys tarp perdegimo darbe ir fizinių simptomų, tokių kaip nemiga ir galvos skausmas (Liu ir kt., 2020). Psichologiniai pokyčiai, kuriuos sukelia perdegimo

darbe sindromas, pasireiškia tiek kognityviniu, tiek emociniu lygmeniu. Profesinio perdegimo sindromas siejamas su koncentracijos ir atminties sutrikimais, sunkumais priimant sprendimus, sumažėjusiu gebėjimu įveikti kilsius sunkumus, nerimu, depresija, nepasitenkinimu gyvenimu, žema savigarba, nemiga, dirglumu ir padidėjusiu alkoholio bei tabako vartojimu (Edú-Valsania ir kt., 2022). Kiti tyrėjai pažymi, kad sunkios stadijos profesinis perdegimas net gali sukelti savižudybės riziką (Bryan ir kt., 2018). Anot Szempruch (2018), kaip laipsniško proceso rezultatas profesinis perdegimas tampa lyg „profesinės nesėkmės įrodymu” ir sukelia didelį nusivylimą profesija, kai nepavyksta pasiekti laukiamų ir norimų tikslų, kai patiriamas ilgalaikis įsitraukimas į emociškai „apkraunančias“ situacijas. Be fizinių, psichinių ir psichologinių pasekmių profesinis perdegimas susijęs ir su darbuotojų elgsenos pasikeitimais – padidėjusiu pravaikšų skaičiumi, ketinimu keisti darbo vietą, veiklos rezultatų sumažėjimu ir kt. (Edú-Valsania ir kt. 2022). Išryškinta, kad profesinį perdegimą patiriantiems darbuotojams nusprendus liktu darbe gali atsirasi reiškinys, kai darbuotojais, nepaisydamas savo ligų ar sveikatos problemų, dalyvauja darbinėje veikloje, bet nevykdo pavestų pareigų (Edú-Valsania ir kt., 2022). Remiantis Medišauskaite ir Kamau (2019), ši patirtis kartu su distresu padidina piktnaudžiavimo alkoholiu ar narkotinėmis medžiagomis riziką.

Galimybės atsirasti pozityvioms pasekmėms patiriant profesinį perdegimą sudaro asmuo, kai jis turi tam reikalingų išteklių. Pavyzdžiui, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir aukšta darbo aplinkos kokybė įvardijami kaip veiksniai, kurie padeda įveikti profesinį perdegimą. Ištirta, kad darbuotojai, dirbantys palankioje darbo aplinkoje, kuri yra emociškai palaikanti, rečiau nori keisti darbo vietą, lengviau įveikia profesinį perdegimą ir rečiau nori keisti darbą (Dawood ir kt., 2019). Motyvuoti darbuotojai taip pat lengviau įveikia profesinį perdegimą. Jie turi daugiau asmeninių išteklių: darbe jaučiasi autonomiškai, yra optimistiškai nusiteikę, saviveiksmingi, orientuojasi į vidines darbo vertybes (Basinska ir Daderman, 2019). Profesinį perdegimą patiriantys darbuotojai, anot Riethof ir Bob (2019), į savo darbą žiūri kaip į priemonę savo tikslams pasiekti, o ne kaip į kažką, kas turi prigimtine vertę ir prasmę, taigi kitos jų gyvenimo sritys (laisvalaikis, asmeninis gyvenimas) „išstumiamos“ (Riethof ir Bob, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad profesinis perdegimas turi individualų pobūdį, kurį lemia išoriniai veiksniai bei jų įtakojamos pasekmės (profesinės veiklos sąlygos, organizacija) ir vidiniai veiksniai bei jų įtakojamos pasekmės. Profesinis perdegimas, traktuojamas kaip atsirandantis iš didelių darbo reikalavimų ir reikalavimams įgyvendinti reikalingų išteklių nebuvimo, gali sukelti vadinamąjį „egzistencinį sutrikimą”, kuris yra pasireiškia kaip krizė, naujas atvejis, kai senieji sprendimai yra nebeveiksmingi. Taigi profesinis perdegimas turi ir teigiamų aspektų, nes atveria naujas galimybes – naujus darbo būdus, kurie gali padėti organizacijų vadovams įgyvendinti prevenciją dialoginio komandinio mokymosi procese.

## 2. PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJOS VYKDYMAS PEDAGOGINĖS VEIKLOS KONTEKSTE

### 2.1. Pedagogo veiklai būdingi profesinio perdegimo požymiai

Pedagogų profesinį perdegimą, kaip specifinį su profesine patirtimi susijusį sindromą, reikia atskirti nuo kitų pedagoginio darbo patirčių, išgyvenamų emocijų – nuovargio, nepasitenkinimo, nusivylimo, sukeliama mokyklos administracijos, kolegų paramos trūkumo, netinkamų darbo sąlygų ir kt. (Räsänen ir kt., 2022). Pedagogų profesinį perdegimą tyrinėję mokslininkai atskleidė, kad jis neigiamai veikia pedagogų saviveiksmingumą, pasitikėjimą savimi, motyvaciją, savigarbą, produktyvumą, profesinį įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu (Herman ir kt., 2018).

Pedagogų profesiniame perdegime dominuoja emocinio išsekimo dimensija (Kiyart ir kt., 2020). Pedagogams nuolat palaikant socialinę sąveiką su mokiniais, kolegomis, administratoriais ir tėvais, jie nuolat patiria „emocinio darbo“ poveikį. Šis „emocinis darbas“ laikoma pagrindine pedagogų profesinį perdegimą sukeliančią priežastimi, kuri, kaip atkreipia dėmesį Shahrehabaki (2019), atsirado dėl reformuotos švietimo sistemos, prislopinusios mokymo sąmoningumo galimybes ir į pirmą vietą iškėlusios administracinių ir politinių poreikių tenkinimą.

Pedagogai, palyginus su kitomis žmogiškųjų santykių profesijomis, patiria didesnę stresą, aukštą išsekimo lygį (Räsänen ir kt., 2022). Pedagogui stresą sukelia būtinybė atlaikyti tėvų spaudimą ir kartais nerealius visuomenės lūkesčius, o kartu su tuo iš pedagogo reikalaujama santūrumo – nedemonstruoti emocijų (Ardvisson ir kt., 2019). Pedagogų profesinis perdegimas vystosi palaipsniui jiems patiriant malonias ir nemalonias emocijas, susijusias su pusiausvyra tarp su darbu susijusių reikalavimų ir jiems įgyvendinti turimų išteklių ar jos nebuvimu (Räsänen kt., 2022). Pedagogų profesinis stresas mokslinėje literatūroje apibrėžtas kaip neigiami išgyvenimai, susiję su klasės aplinkos pažinimu, o šiandien jis suvokiamas kaip bet kokia neigiama afektinė patirtis, kurią sukelia darbo reikalavimų ir darbuotojų gebėjimo reaguoti disbalansas (Wang ir kt., 2020). Pasak Yang ir Chen (2016), įvairių šalių pedagogai patiria didesnę nei vidutinį darbo streso lygį. Mokinių elgesys, tėvų paramos trūkumas – dar vienas veiksnys, padidinantys stresą, lūkesčius pedagogams ir turintis ryšį su pedagogų profesiniu perdegimu (Nygaard, 2019). Ardvisson ir kt. (2019) pastebėjimu, didėjantys reikalavimai pedagogo profesijai ir mažėjančios laiko galimybės juos įgyvendinti dirbant pedagoginį darbą yra tarptautinė tendencija.

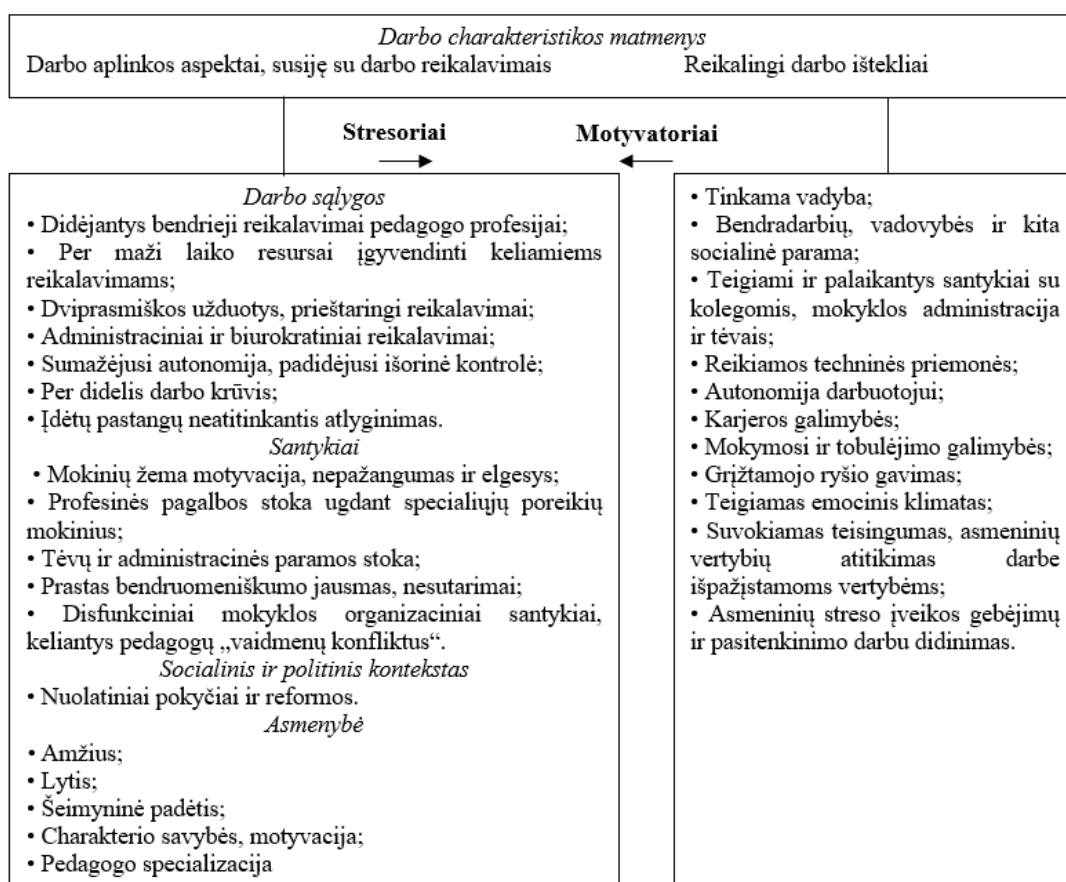
Kalbant apie profesinį pedagogo darbe kylantį stresą kaip profesinio perdegimo šaltinį, Szempruch (2018) profesinio perdegimo priežastimis laiko trijų tipų stresą, kuris yra patiriamas pedagogo darbe. Szempruch (2018) nurodo, kad tai:

- *sisteminis stresas*, susijęs su stresu, kylančiu iš sistemos, kurioje dirba pedagogas;
- *socialinis stresas*, susijęs su iš socialinės aplinkos kylančia įtampa;

- *psichologinis stresas*: kognityvinių veiksmų, lemiančių grėsmės pojūtį, stresas.

Galima teigti, kad pedagoginės veiklos kontekste tarptautiniu lygmeniu atsiradęs reikalavimų ir išteklių disbalansas paaiškinamas Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos teiginiais. Pasak šios teorijos pradininko S. E. Hobfoll, „išėikvojęs išteklius“ asmuo tampa nervingas, jis susiduria su grėsmėmis, pavyzdžiui, pernelyg dideliais darbo reikalavimais, išteklių praradimu, didelėmis pastangomis ir nusivylimu dėl neproporcingo atlygio (Zhao ir kt. 2022).

Nagrinėjant profesinį perdegimą pedagoginės veiklos kontekste galima išskirti jam keliamus reikalavimus ir išteklius (žr. 4 pav.).



4 pav. *Darbo reikalavimai ir ištekliai pedagoginės veiklos kontekste*

Šaltinis: Ardivissson ir kt. (2019); Räsänen ir kt. (2022); Wang ir kt. (2020); E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik (2021); Cai ir Tang (2021); Hassan ir Ibourk (2021); Piktornaitė ir Tamašauskienė (2021); Zhao ir kt. (2022); Hashem ir kt. (2024)

Darbo reikalavimai pedagoginės veiklos kontekste, kai kalbama apie pedagogų profesinį perdegimą, gali būti vadinami stresoriais, o ištekliai motyvatoriais (žr. 4 pav.). Darbo reikalavimai – tai darbo sudėtingumas, darbo krūvis, emociniai reikalavimai, reikalavimai įgūdžiams, darbo-šeimos „konfliktas“, darbo sąlygos (Zhao ir kt. 2022). Profesinis perdegimas atsiranda tuomet, kai pedagogas patiria daugiau stresorių nei motyvatorių – tada pranyksta balansas tarp reikalavimų ir jiems patenkinti reikalingų išteklių; ir atvirkščiai: jeigu išteklių užtenka patenkinti esamiems reikalavimams, atsiranda darbuotojo motyvacija ir profesinis perdegimas nepatiriamas. Taikant S. E.

Hobfoll teoriją, atlikti moksliniai tyrimai atskleidžia, kad pedagogų profesinis perdegimas parodo jų mažesnę įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą juo bei aukštesnius depresijos, demotyvacijos, ketinimo palikti pedagogo profesiją ir faktinio profesijos palikimo lygį (E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik, 2021).

*Darbo sąlygos* mokslinėje literatūroje laikomos pagrindine pedagogų profesinio perdegimo priežastimi. Galimybės atlikti pagrindines darbo užduotis riboja pasiruošimui jų atlikimui reikalingas laikas, būtinybė pildyti administracinius dokumentus bei dalyvauti jų rengime, taip pat nuolatinės reformos ir pokyčiai, reikalaujantys vis pertvarkyti darbą ir užduotis (Ardvisson ir kt., 2019). Darbų perkrova apskritai vertinama kaip pedagoginio darbo ypatybė (Cai ir Tang, 2021). Hassan ir Ibourk (2021) pabrėžia, kad darbų perkrova prisideda prie profesinio perdegimo atsiradimo. Padidėjęs darbo krūvis kyla dėl sudėtingų dalykų rengimo ir su mokymu nesusijusių užduočių, o tai lemia pedagogų profesinį perdegimą (Hashem ir kt., 2024). Darbų perkrova, remiantis S. E. Hobfoll išteklių išsaugojimo teorija, aiškinama kaip išsekvojanti išteklius (finansinius, fizinius, emocinius, socialinius, psichologinius ir kt.) (Zhao, Liao, Li ir kt., 2022). Darbo krūvio reikalavimus ir padidėjusią atsakomybę, mažą autonomiją kontroliuojant darbo procesą, ribotus išteklius, administracinius ir darbo konfliktus, pripažinimo stoką, padidėjusį administracinio darbo krūvį ir sunkumus derinant darbo ir asmeninį gyvenimą Valosek ir kt. (2021) išskiria kaip veiksnys, kurie yra sudedamoji profesinio perdegimo dalis pedagogo darbe. Jų teigimu, pedagogams tenka patirti daug streso darbe, todėl jiems dažniau pasireiškia profesinio perdegimo simptomai. Veiksnyms, galintis turėti įtakos mokytojų savijautai, yra darbo prie kompiuterio sąlygos, kurios gali būti ir fiziškai, ir psichologiškai sunkios (Ardvisson ir kt., 2019).

Per mažas atlyginimas – opus pedagogų profesinį perdegimą sukiantis veiksnys darbo sąlygų kontekste. Nygaard (2019) atkreipia dėmesį, kad absoliuti dauguma mokyklą palikusių pedagogų sugrįžtu, jei jiems būtų padidintas atlyginimas. Daugelis pedagogų jaučia, kad jų atlyginimas neatitinka įdėtų pastangų ir išseiktų resursų atliekant pavestas darbinės užduotis, kitaip tariant, jaučia pastangų ir atlygio „disbalansą“, kuris yra demotyvuojantis veiksnys dirbti pedagogo darbą (Pikturnaitė ir Tamašauskienė, 2021).

*Santykiai* – tai dar viena grupė veiksnių, įtakojančių pedagogų profesinį perdegimą. Viena iš pedagogų profesinio perdegimo dedamųjų – tai nuovargis, susijęs su tiesioginiu bendravimu su mokiniais, kurie gali pasižymėti prastu elgesiu, atsainiu požiūriu, žema mokymosi motyvacija ir prastais mokymosi rezultatais (Ardvisson ir kt., 2019). Žema mokinių motyvacija, didelė mokinių įvairovė, konfliktai su kolegomis, administracinės paramos trūkumas ir su mokyklos organizacine aplinka, disonuojančios asmeninės vertybės išryškunami kaip profesinio perdegimo rizikos veiksniai pedagogo darbe (E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik, 2021). Socialiniai tarpusavio santykiai atlieka pagrindinį vaidmenį pedagogo darbe, nes per juos, galima teigti, teikiami ir reikalavimai, ir ištekliai. Santykiuose kilusi įtampa didina riziką patirti profesinį perdegimą. Pavyzdžiui, nustatyta, kad elgesio

sutrikimų turinčių mokinių didesnis skaičius klasėje susijęs su pedagogų profesiniu perdegimu, emociniu išsekimu, neefektyvia pedagogo ir mokinio sąveika (Soini ir kt., 2019).

Pedagogų profesinį perdegimą paskatina mokyklos bendruomeniškumo jausmo trūkumas. Apžvelgęs įvairius su pedagogų profesiniu perdegimu susijusius mokslinius tyrimus Nygaard (2019) išryškina, kad mažą profesinio perdegimo riziką patiriantys pedagogai mokyklos aplinką suvokia kaip ugdančią, o didelę riziką patiriantys – kaip kovojančią ir varžančią, susiskaldžiusią. Ištirta, kad prastas bendruomeniškumo jausmas ir nesutarimai socialiniuose santykiuose (tiek su mokiniais, jų tėvais, tiek su kolegomis) yra susiję su pedagogų profesiniu perdegimu (Pyhältö ir kt., 2021).

*Socialinis ir politinis kontekstas* kelia nuolatinių reformų poreikį. Taigi viena iš profesinio perdegimo priežasčių pedagogų darbe yra nuolatinė pedagoginio darbo kaita, nuolat įgyvendinamos reformos švietimo kontekste. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad pernelyg dideli darbo reikalavimai kartu su nuolatinėmis mokyklų reformomis, įgyvendinamomis per trumpą laiką ir esant ribotiems ištekliams, įtakoja profesinį perdegimą dideliame pedagogų skaičiu (Pyhältö ir kt., 2021). Negalėdami ilgai atsikratyti darbą lydinčios įtampos mokytojai gali patirti profesinės tapatybės krizę, ilgainiui juos gali imti kamuoti nemiga, įtampa, dirglumas, nuovargis ir kitos emocijos, sukeliančios profesinį perdegimą (Cheng ir kt., 2020). Prastas organizacinis, administravimo ir valdymo kontekstas, per dideli biurokratiniai reikalavimai lemia išteklių stoką (Wang ir kt., 2020).

Vadovaujantis mokslinėje literatūroje pateikiamomis išvalgomis, galima aptarti ir *asmenybinius veiksnius*, kurie padidina pedagogo riziką patirti profesinį perdegimą. Prie tokių veiksnių galima paminėti jaunesnį ir vyresnį amžių. de Vera Garcia (2020) nurodo, kad darbuotojas labiau pažeidžiamas pirmaisiais profesinės karjeros metais, nes šiuo laikotarpiu vyksta perėjimas nuo idealistinių lūkesčių prie kasdienės darbo praktikos. Panašiai teigia ir Casanova Rodríguez ir kt. (2019), kurie ištyrė, kad jauni pedagogai pasižymi didesniu emociniu išsekimu ir polinkiu į profesinį perdegimą. Tačiau ne tik jaunesnis, bet ir vyresnis amžius vertinami kaip rizikos veiksniai. Kaip parodė Alós ir kt. (2017) atliktas tyrimas, vyresnės, tai yra 46-55 m. amžiaus pedagogės, pasižymi didesniu emociniu išsekimu ir mažesniu profesiniu veiksmingumu nei vyrai. Išryškėja ir lyties bei šeimyninio faktoriaus svarba. de Vera Garcia (2020) pažymi, kad daugiausiai profesinį perdegimą patiria moterys, nesusituokusios ir neturinčios vaikų. Susituokusios ir vaikų turinčios pedagogės šeimoje gauna emocinės paramos, o emocinės paramos gavimas yra svarbus „apsauginis“ šio sindromo veiksnys. Pyhältö ir kt. (2021) nurodo, kad pedagogės moterys dažniau patiria didesnę stresą darbe ir emocinį išsekimą, o vyrams būdingesnis cinizmas ir atsiribojimas.

Taip pat pateikiami skirtumai ir tarp pedagogų specializacijų: išsiaiškinta, kad specialaus ugdymo dalykus dėstantys pedagogai dažniau patiria profesinį perdegimą, palyginus su pradinėse klasių pedagogais (Pyhältö ir kt., 2021). Taip pat manoma, kad skirtingų dėstomų klasių skaičius turi didesnę reikšmę išsekimui nei dėstymo valandų skaičius, o tai reiškia, kad gimnazijų mokytojams,

kurie paprastai dėsto kelioms skirtingoms klasėms ir mokinių grupėms, dažniau dalyvauja skirtinguose socialiniuose kontekstuose, gali prireikti daugiau emocinio prisitaikymo (Ahmat ir kt., 2020). Kita vertus, remiantis Amzat ir kt. (2021), specialių dalykų pedagogai dėl didesnės profesinės patirties įvairovės turi daugiau ne tik iššūkių, bet ir išteklių įveikiant profesinį perdegimą, nes prisitaikymas tokioje bendruomenėje reikalauja sudėtingų įgūdžių.

Anot Pijker ir kt. (2020), mažinant darbuotojų profesinį perdegimą reikia mažinti darbo reikalavimus ir stiprinti išteklius. Išteklius teikia organizacinė aplinka, tinkamas vadybinis kontekstas (vidinis ir išorinis) (Chen, 2023). Darbo ištekliai: tai socialinė parama, bendradarbių parama, reikiamos techninės priemonės, autonomija, įsitraukimas priimant ir įgyvendinant sprendimus, karjeros vystymo galimybės, mokymosi galimybės, grįžtamojo ryšio gavimas, teigiamas emocinis klimatas (Zhao ir kt. 2022). Prie pedagoginio darbo išteklių galima įvardyti pedagogams suteikiamą autonomiją, teigiamus ir palaikančius santykius su kolegomis, mokyklos administracija ir tėvais, suvokiamą teisingumą, mokytojų mokymosi ir tobulėjimo galimybes, asmeninių vertybių atitikimą darbe išpažįstamoms vertybėms (Saalvik ir Saalvik, 2021).

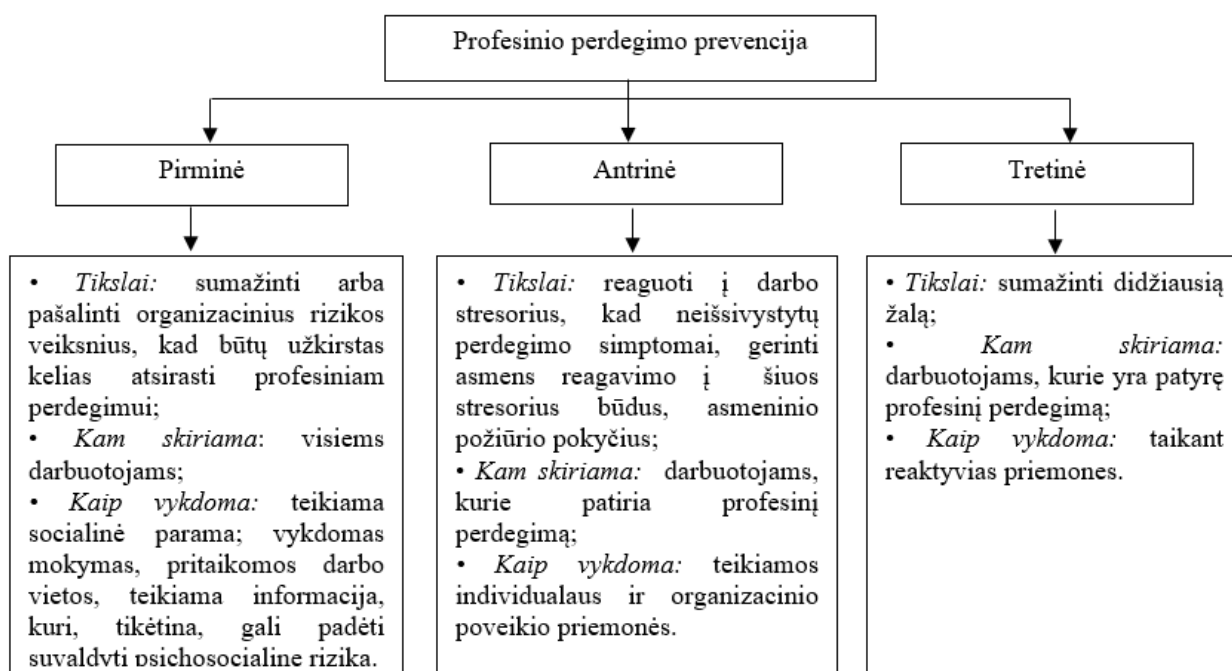
Profesinis perdegimas pedagoginiame darbe – tai neigiamų veiksmų sanakaupa, kai asmuo jaučiasi nebegalintis įveikti streso ir kilusių sunkumų. Svarbūs tiek darbo (organizacinės charakteristikos), tiek asmenybiniai veiksniai, kurie susiję su emocinėmis reakcijomis į stresą. Pedagogų profesinį perdegimą paskatina tokie asmenybiniai veiksniai kaip nepakankamas laikas asmeniniam poilsiui, energijos trūkumas ruoštis pamokoms ir atlikti kitus su profesine veikla susijusius darbus. Asmenybė daro įtaką tam, kaip žmonės suvokia savo darbo aplinką, taigi ir tam, kaip jie valdo ir susidoroja su darbo reikalavimais ir ištekliais. Asmenybės vaidmuo yra papildantis, tačiau ne pagrindinis kalbant apie profesinį perdegimą pedagogų darbe sukeliančius ar jį galinčius sumažinti veiksniai. Kalbant apie pedagogų profesinį perdegimą vyraujanti yra emocinio išsekimo dimensija. Darbo sąlygos yra pagrindinė veiksmų grupė, skatinanti pedagogų profesinį perdegimą.

## **2.2. Profesinio perdegimo prevencijos samprata pedagoginio darbo kontekste**

Profesinio perdegimo prevenciją galima apibūdinti kaip specialias strategijas ir programas, nukreiptas į kelio užkirtimą darbuotojų profesiniam perdegimui ar profesinio perdegimo mažinimą bei individualią pagalbą jį patiriantiems asmenims. Intervencinės programos, skirtos perdegimo prevencijai, gali būti nukreiptos į asmenį (individualiai / grupėms), į organizaciją arba derinti tiek į asmenį, tiek į organizaciją nukreiptus aspektus. Įsigilinus į pedagogų profesinį perdegimą lemiančius veiksniai, galima priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kuriais siekiama gerinti mokyklų aplinką, skatinti mokytojų pasitenkinimą darbu ir užtikrinti kokybišką ugdymą.

Profesinio perdegimo prevencija gali būti skirstoma į pirminę, antrinę ir tretinę prevencijos formas (žr. 5 pav.). Pirminė prevencija, kaip nurodo Edú-Valsania ir kt. (2022), skirta visiems

darbuotojams, o jos tikslas – sumažinti arba pašalinti organizacinius rizikos veiksnius, kad būtų užkirstas kelias perdegimui atsirasti. Pirminė prevencija labiausiai atitinka profesinės rizikos prevencijos valdymo sistemos principus, nes darbuotojams suteikiama tinkama parama, darbo vietos pritaikymas, informacija ir tinkamas mokymas. Antrinė prevencija vykdoma atsiradus pirmiesiems profesinio perdegimo simptomams, todėl ji skirta ne visiems darbuotojams, o tik tiems, kurie jau patiria perdegimą, ir jos tikslas apskritai yra, kad tokie simptomai toliau neišsivystytų, gerinant asmens reagavimo į šiuos stresorius būdus. Pažymėtina, kad antrinės prevencijos priemonės daugiau skiriamos asmenims, o ne organizacijai, skatinant jų požiūrio pokyčius ir įveikos išteklius, bet kartu taikant ir organizacines intervencijos priemones. Tretinė prevencija orientuota į darbuotojus, kurie jau yra patyrę profesinį perdegimą. Jos tikslas – sumažinti didžiausią žalą (pavyzdžiui rimtus sveikatos sutrikimus ir (arba) prastus darbo rezultatus) (Edú-Valsania ir kt., 2022).



5 pav. Profesinio perdegimo prevencijos skirstymas

Šaltinis: Edú-Valsania ir kt. (2022)

Paminėtina, kad siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui organizacijoje reikalingas platesnis požiūris į vadybą, vadovavimą ir darbo modelius. Vadovaujantis Müller (2019) nurodomi tokie organizaciniai profesinio perdegimo įveikimo būdai: perdegimo prevencijos vykdymas, įpročių pakeitimas, įprastų prielaidų kvestionavimas, tradicijų dekonstravimas, darbo modelių keitimas; pokalbio svarba, bendravimas kaip būdas papasakoti apie savo būseną, paprašyti pagalbos; socialinės paramos panaudojimas; svarstymas ir supratimas, kad sutrikimai nėra nesėkmė, labiau atsipalaiduojančio darbuotojo gyvenimo būdo skatinimas ir kt. (žr. 2 lentelę). Pageidautina, kad darbovietėje būtų įgyvendinama sveikatos gerinimo ir sutrikimų prevencijos politika.

2 lentelė. *Profesinio perdegimo prevencijos strategijos*

<b>Būdai, taikomi siekiant išvengti profesinio perdegimo</b>	<b>Profesinio perdegimo strategijos</b>
Pakartotinis įpročių apibūdinimas, prielaidų kvestionavimas, tradicijų dekonstravimas	Darbo modelių pokyčiai
Pokalbio svarba, bendravimas kaip būdas iš naujo aprašyti darbo vaidmenis ir funkcijas	Socialinės paramos įtraukimas
Supratimas, kad sutrikimai ir sunkumai nėra nesėkmė	Gebėjimas gyventi atpalaiduojantį gyvenimo būdą
Netikrumo ir nerimo įveikimas, teigiamų aspektų išvelgimas	Sveikatos gerinimas
Nauji būdai gyventi ir mąstyti	Profesinio perdegimo įveikos ugdymas
Perėjimas nuo instrumentinio prie filosofinio vadybos supratimo	Savianalizė, savęs supratimas

Šaltinis: Müller (2019)

Gali būti taikomos organizacijos intervencijomis ir asmeninėmis intervencijomis pagrįstos strategijos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Profesinio perdegimo intervencijos pedagoginio darbo kontekste*

<b>Organizacijos intervencijos</b>	<b>Asmenų intervencijos</b>
<p><i>Veiksmai, orientuoti į organizacijos darbo struktūrą</i></p> <p>Darbo charakteristikų gerinimas; darbo pertvarkymas; stresorių poveikio laiko pakeitimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo grafikų humanizavimas, lankstumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimas, ilgų pamainų atsisakymas;</li> <li>• Vadovo lyderytės vystymas;</li> <li>• Apdovanojimai, paskatinimai;</li> <li>• Programų įgyvendinimas;</li> <li>• Profesinio perdegimo vertinimas ir individualiai pritaikyti planai;</li> <li>• Profesinės sveikatos ir saugos paslaugos.</li> </ul> <p><i>Veiksmai, orientuoti į darbuotojus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymai;</li> <li>• Stiprybių puoselėjimu pagrįstų programų taikymas;</li> <li>• Rekomendacijos ir „koučingas“;</li> <li>• Paramos grupių sukūrimas;</li> <li>• Mentorystė.</li> </ul>	<p><i>Veiksmai, orientuoti į save kaip asmenį</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psichologiniai pratimai;</li> <li>• Psichoterapija;</li> <li>• Kognityvinė ir elgesio terapija;</li> <li>• Meditacijos technikos;</li> <li>• Stiprybių puoselėjimo technikos;</li> <li>• Atsipalaidavimas;</li> <li>• Socialinės paramos grupėse teikimas.</li> </ul> <p><i>Veiksmai, orientuoti į sąveikas su organizacija ir darbo aspektais gerinimą</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laiko vadyba;</li> <li>• Darbo vietų gerinimas;</li> <li>• Vadovo parama;</li> <li>• Profesinio perdegimo vertinimas.</li> </ul>

Šaltinis: Bakker ir De Vries (2021); Edú-Valsania ir kt. (2021); Lagufa ir Moriano (2022)

Kalbant apie organizacijos intervencijas, pavyzdžiui, darbo charakteristikų gerinimas vykdomas, kai siekiama kiekybiškai sumažinti darbo krūvį ir pagerinti darbą, darbo pertvarkymas, kai siekiama pakeisti darbo tikslus ir užduotis, kartu gerinant darbo kokybę, pašalinant struktūrinius ir (arba) procedūrinius elementus, kurie trukdo ir kelia stresą (Edú-Valsania ir kt., 2022). Svarbus čia

tampa vadovo lyderystės vaidmuo. Padėti sumažinti darbe patiriamo streso lygį gali, pavyzdžiui, tarnaujantis, transformacinis, autentiškas vadovavimo stiliai, kurie, kaip parodė Molero ir kt. (2019) atliktas mokslinis tyrimas, yra susiję su mažesniu darbuotojų profesiniu perdegimu ir turi teigiamą poveikį jų psichologiniams ištekliams. Svarbu tai, kad vadovų veiklą ir vadovavimo elgseną reguliariai vertintų patys darbuotojai ir su jais dirbantys asmenys, ir tai padės nustatyti nepalankius vadovavimo aspektus (Edú-Valsania ir kt., 2022). Gerai atlikto darbo pripažinimas apdovanojimais, paskatinimais irgi veiksmingas būdas padidinti darbuotojų motyvacijos lygį ir užkirsti kelią profesiniam perdegimui. Profesinio perdegimo stebėseną ir pritaikytų planų kūrimas – tai periodiškai atlikto darbuotojų apklausos ir vertinimai, siekiant „stebėti“ organizacijos perdegimo lygį, taip pat palyginti rezultatus padalinius, vietovę, pareigas, skirtingą vadovybę (Kannampallil ir kt., 2021). Svarbu, kad organizacija ne tik nustatytų perdegimo lygį, bet ir kuo tiksliau nustatytų galimus darbo aplinkos rizikos veiksnius, išsiaiškindama, kaip juos pašalinti, sumažinti (Edú-Valsania ir kt., 2022).

Veiksmai, orientuoti į darbuotojus, pavyzdžiui, tai pedagogų profesiniai mokymai, kuriuose mokoma veiksmingo mokymo, vertinami kaip būdas sumažinti patiriamą profesinį perdegimą ar užkirsti jam kelią. Fiorilli ir kt. (2020) teigia, kad veiksmingas mokymas gali lemti pedagogų ugdymo praktikos pokyčius, jei pedagogai turi teigiamą požiūrį į savo atliekamą mokymosi veiklą. Pasak jų, mokymai gali teigiamai paveikti pedagogų požiūrį į darbą ir profesinį tobulėjimą, jei juose dėmesys pirmiausiai skiriamas jų profesinei gerovei. Pedagogai, vykdydami veiksmingą mokymą, ima labiau pasitikėti savimi ir turi pozityvesnį požiūrį į darbą.

Užsienio praktikoje plinta ir socialinės paramos grupės. Šioms grupėms būdinga tai, kad jose suteikiamas pripažinimas už atliktą darbą (net jei tikslai nepasiekti), paguoda, pagalba ir draugija (Edú-Valsania ir kt., 2022). Nors paramos grupių kūrimas yra į asmenį orientuota intervencija, daugeliu atvejų ją skatina arba turėtų skatinti organizacija. Ji turi stengtis ir taikyti veiksmus, orientuotus į darbuotojo kaip asmens sąveikos aspektų su organizacija gerinimą (Edú-Valsania ir kt., 2022). Tačiau asmenų intervencijos gali būti vertinamos tik kaip papildomos, derinant jas su organizacijos intervencijomis. Pavyzdžiui, Bakker ir De Vries (2021) atliktas tyrimas parodė pastebimą, bet nedidelį šių intervencijų poveikį darbuotojų profesiniam išsekimui. Pedagogų asmeniniai ištekliai išties svarbūs siekiant neutralizuoti dėl įvairių veiksnių kylantį darbe patiriamą stresą, darbo situacijos poveikį. Vienas iš asmeninių išteklių, svarbių darbe įveikiant profesinį perdegimą sukeltą stresą, yra saviveiksmingumas. Saviveiksmingumas susijęs su mažesniu darbe jaučiamu stresu ir didesniu pasitenkinimu darbu (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2019).

Capone ir kt. (2019) pateikia keturis pedagogų streso įveikos būdus, kuriuose derinami veiksmai, orientuoti į sąveikos su organizacija ir darbo aspektais gerinimą: tai geresnis mokymo ir mokymosi supratimas, teigiamas požiūris, individualūs veiksniai ir paramos sistema. Geresnis mokymo supratimas reiškia, kad, jei pedagogai būtų iš anksto ir tinkamai supažindinami su iššūkiais,

kuriuos jie gali patirti mokydami ir mokydamiesi, tikėtina, kad jiems bus lengviau atlikti kasdienes profesines užduotis. Toks supažindinimas gali būti vykdomas mokykloje vedant pedagogų profesinio tobulėjimo kursus, kuriuose skiriamas dėmesys mokymo ir mokymosi procesams, padedant pedagogams išsiugdyti įgūdžius, padedančius suprasti mokinių raidą, efektyviai įveikti iššūkius (Capone ir kt., 2019). Taip pat teigiama, kad pedagogai, turintys teigiamą požiūrį į savo profesiją, geba geriau įveikti stresą. Tai atitinka ir Salovvita ir Pakarinen (2021) atlikto tyrimo rezultatus, kuriais pažymima, kad, jei pedagogai didelį darbo krūvį vertina kaip vertingą ir naudingą, ieško vilties mokinių nesėkmės metu, tai jaučia pasitenkinimą mokiniams padarius pažangą.

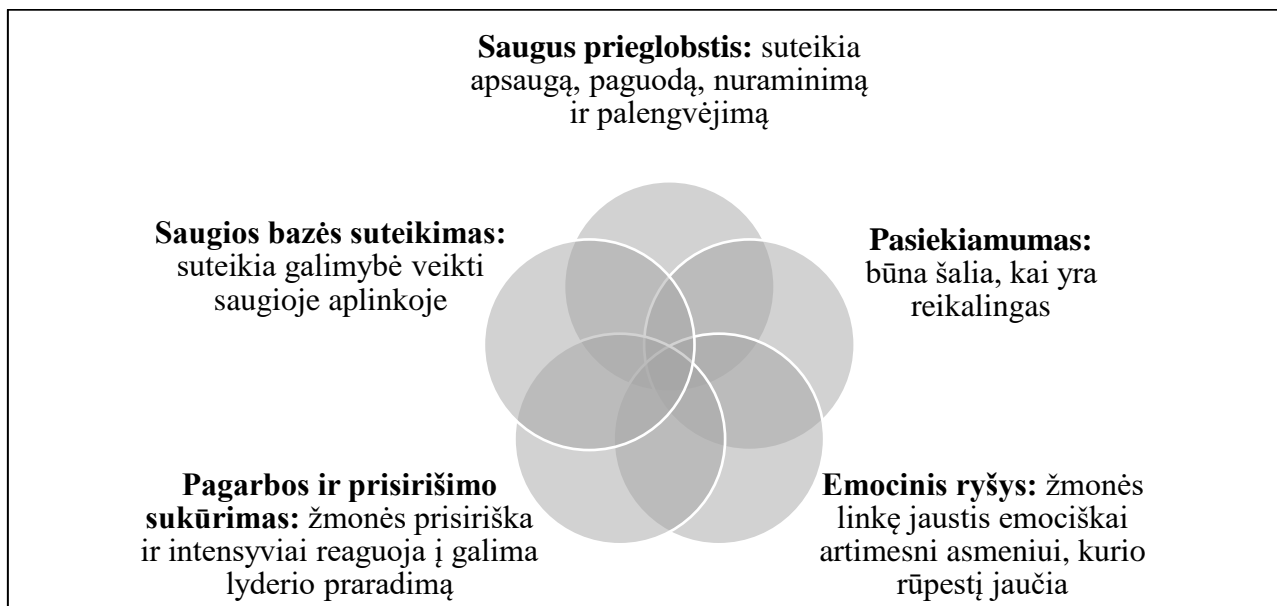
Apibendrinant galima teigti, kad siekiant organizacijoje įveikti darbuotojų profesinį perdegimą reikia taikyti atnaujintus darbo modelius, suteikiančius darbuotojams daugiau laisvės ir pasitikėjimo savimi bei galimybių atsigauti, būti kūrybiškam. Svarba turi būti teikiama pasitikėjimui darbuotoju, jo kūrybiškumo, autonomiškumo galimybės ir sveikos profesinės kultūros skatinimui. Darbuotojai dar prieš patiriant profesinį perdegimą turėtų būti mokomi jo grėsmės sumažinimo įgūdžių, turi būti palaikomas sveikas darbuotojų gyvenimo būdas, skatinama darbo ir šeimos pusiausvyra, gyvenimo stilius, susijęs su asmeniniu gebėjimu atsipalaiduoti. Veiksmai, orientuoti į darbuotojus, taip pat svarbi profesinio perdegimo prevencijos vykdymo dalis pedagoginio darbo kontekste. Asmenų veiksmai apima profesinio perdegimo prevencijos veiksmus, kurių imasi patys darbuotojais savo iniciatyva. Kalbant apie organizacines priemones taikant profesinio perdegimo prevenciją pedagoginio darbo kontekste svarbi tampa vadovo parama ir lyderystė, kuri laikoma svarbiu darbo ištekliumi, galinčiu sumažinti darbuotojų perdegimo lygį.

### **2.3. Vadovo vaidmuo įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją**

Mokyklos vadovas – tai saugumą užtikrinanti figūra, kuri užkerta kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Moriano ir kt. (2021) mokyklos vadovą vadina psichologinio saugumo klimato kūrėju, saugumo teikėju. Vadovas savo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją atlieka formuodamas lyderystės kultūrą, taikydamas tinkamus lyderystės stilius ir teikdamas saugumą bei socialinę paramą darbuotojams.

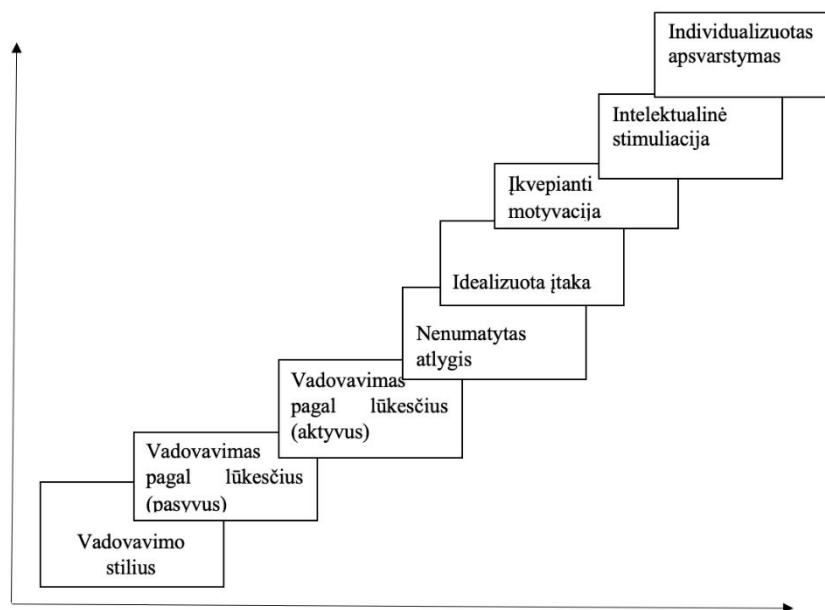
Galima išskirti penkis vadovo vaidmens komponentus įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją pedagoginės veiklos kontekste: saugus prieglobstis, pasiekiamumas, emocinis ryšys, pagarbos ir prisirišimo sukūrimas, saugios bazės suteikimas (žr. 6 pav.). Veiksmingi lyderiai yra prieinami personalui, jautrūs, ir reaguojantys į sekėjų poreikius, jie teikia patarimus, rekomendacijas, materialinius bei emocinius išteklius, ugdo sekėjų savarankiškumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą, savivertę, kompetencijos ir meistriškumo jausmą, palaiko jų norą priimti naujus iššūkius ir įgyti naujų įgūdžių. Koh ir kt. (2020) pažymi, kad siekiant apsaugoti darbuotojus nuo profesinio perdegimo

vadovams reikia būti palaikantiems, rūpestingiems ir užjaučiantiems, taikyti vadovavimą, kuris komandai suteiktų saugumo jausmą, galimybę dalytis sunkumais ir augti kartu.



6 pav. *Pagrindiniai mokyklos vadovo lyderystės elementai įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją*  
Šaltinis: Moriano ir kt. (2021)

Pritchett (2024) pateikti vadovų lyderystės komponentai (žr. 7 pav.), kurie reikalingi įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją parodo, kad egzistuoja įvairios vadovavimo savybės, susijusios su vadovo žiniomis, patirtimi ir asmenybe.



7 pav. *Vadovo lyderystės komponentai įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją*  
Šaltinis: Pritchett (2024)

Mokyklos vadovas turėtų vadovauti savo darbuotojams taip, kad būtų pasiekti bendri mokymo įstaigos ir mokyklos sistemos tikslai. Pasitikėjimas organizacija apima saugios atmosferos sukūrimą, kai niekas nebijo bausmės (Pritchett, 2024). Vadovaujantis B. M. Bass transformacinės lyderystės teorija, atskleista, nustatyta, kad transformacinė lyderystė turi stipriausią ir teigiamiausią poveikį, kuris apima charizmą, įkvepiančią motyvaciją, intelektualinį skatinimą ir individualų atsižvelgimą į darbuotojų poreikius skatinant kurti pokyčius ir mokyklos sėkmę (Sari, 2024).

Pedagoginio darbo kontekste didelis dėmesys teikiamas mokyklos vadovo paramai kaip figūrai, kuri daugiausiai įtakoja mokyklos klimatą. Mokyklos klimatas suprantamas kaip psichosocialinis kontekstas, kuriame pedagogai dirba ir mokosi. Herman ir kt. (2023) išskiria trijų tipų mokyklos klimatą:

- normatyvinis mokyklos klimatas (didelis stresas ir didelis streso įveikos lygis);
- neadaptivus mokyklos klimatas (didelis stresas ir mažas įveikos lygis);
- adaptivus mokyklos klimatas (mažas stresas ir didelis įveikos lygis).

Neadaptivus mokyklos klimatas turi didžiausią profesinio perdegimo riziką: jis išsiskiria mažesne reikalingų dalykų mokytojų dalimi, blogesniu mokyklos drausminės struktūros ir saugumo suvokimu bei aukštesniais akademiniais lūkesčiais (Herman ir kt., 2023). Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos klimatą išryškintas ir kituose moksliniuose tyrimuose: pažymima, kad vadovas mokyklos klimatą gerina taikydamas tam tikrų lyderystės stilių elementus, pavyzdžiui, tarnaujančią lyderystę (Angtud ir kt., 2023), nuo jo priklauso mokyklos klimatą veikianti vadybinės veiklos kokybė (Kurniady ir kt., 2022). Adaptivus mokyklos klimatas susijęs su geresniais mokinių akademiniais pasiekimais, jų mokymosi motyvacija, mažesniu agresyvumu, mažesniu mokinių pašalinimo iš mokyklos skaičiumi ir daugeliu kitų teigiamų rezultatų, kurie teigiamai veikia ir pedagogo profesinę gerovę (Tomaszewski ir kt., 2023).

Pasak Tikkanen ir kt. (2021), kolegų paramos galima siekti per vadovo inicijuojamą mentorystę, kuri siejama su mažesniu jaunų specialistų profesinio perdegimo lygiu. Galima išskirti tris mokyklų vadovų paramos pedagogams dimensijas: organizaciniai veiksmai, tarpasmeniniai veiksmai ir intraasmeniniai veiksmai (Taftelin ir kt., 2019).

Mokyklos vadovų socialinės paramos pedagogams teikimo organizaciniais veiksmais siekiama suteikti pedagogams balsą priimant kolektyvinius sprendimus ir pagerinti mokyklos klimatą bei socialines sąlygas. Tarpasmeniniai veiksmai – tai veiksmai atskirų pedagogų atžvilgiu, kuriais siekiama pagerinti asmeninius ir profesinius santykius tarp vadovų ir mokytojų (tarpasmeniniai). Intraasmeniniai veiksmai apima atskirų pedagogų pastangų suvokimą ir įvertinimą. Taftelin ir kt. (2019) teigia, kad norint sumažinti pedagogų profesinį perdegimą būtina, kad mokyklų vadovai atkreiptų dėmesį į visų trijų socialinės paramos teikimo veiksmų taikymą. Ford ir kt. (2019) ištyrė, jog mokyklų vadovų paramos skirtingais veiksmais pedagogams stoka juos veikia skirtingais būdais.

Pavyzdžiui, tarpasmeninių veiksmų stoka gali paskatinti pakeisti mokyklą, o tarpasmeninių veiksmų trūkumas gali lemti palikti pedagogo profesiją apskritai.

Mentorystės taikymas skatina gerus santykius tarp mentorių ir globotinių, jos taikymas parodo, kad organizacija atsižvelgia į darbuotojų poreikius. Mentorystė gali apimti reguliariai rengiamus susitikimus, socialinę veiklą, virtualių ryšių užmezgimo galimybes ir paramą profesiniams tikslams (Tikkanen ir kt., 2021). Ardivissson ir kt. (2019) atskleidžia, kad, kai mokyklų vadovai teikia emocinę ir informacinę paramą, pedagogai junda didesnę pasitenkinimą darbu, profesinį įsipareigojimą ir turi geresnę sveikatą. Reguliarus profesinio perdegimo vertinimas gali būti taikomas atsižvelgiant į keturių tipų profesinio perdegimo signalus. Kaip pažymi Tikkanen ir kt. (2021), tai afektiniai signalai (dirglumas, perdėtas jautrumas, sumažėjęs emocinis įsitraukimas, pyktis ir kt.), kognityviniai signalai (ciniškas požiūris į mokinius, jų tėvus ir kt., menkinančių „etiketėčių“ suteikimas, pesimizmas), elgesio (smurto protrūkiai, irzlumas, tarpasmeniniai konfliktai, socialinė izoliacija, mechaniškas reagavimas), motyvaciniai signalai (sumažėjęs susidomėjimas, pagarbos trūkumas).

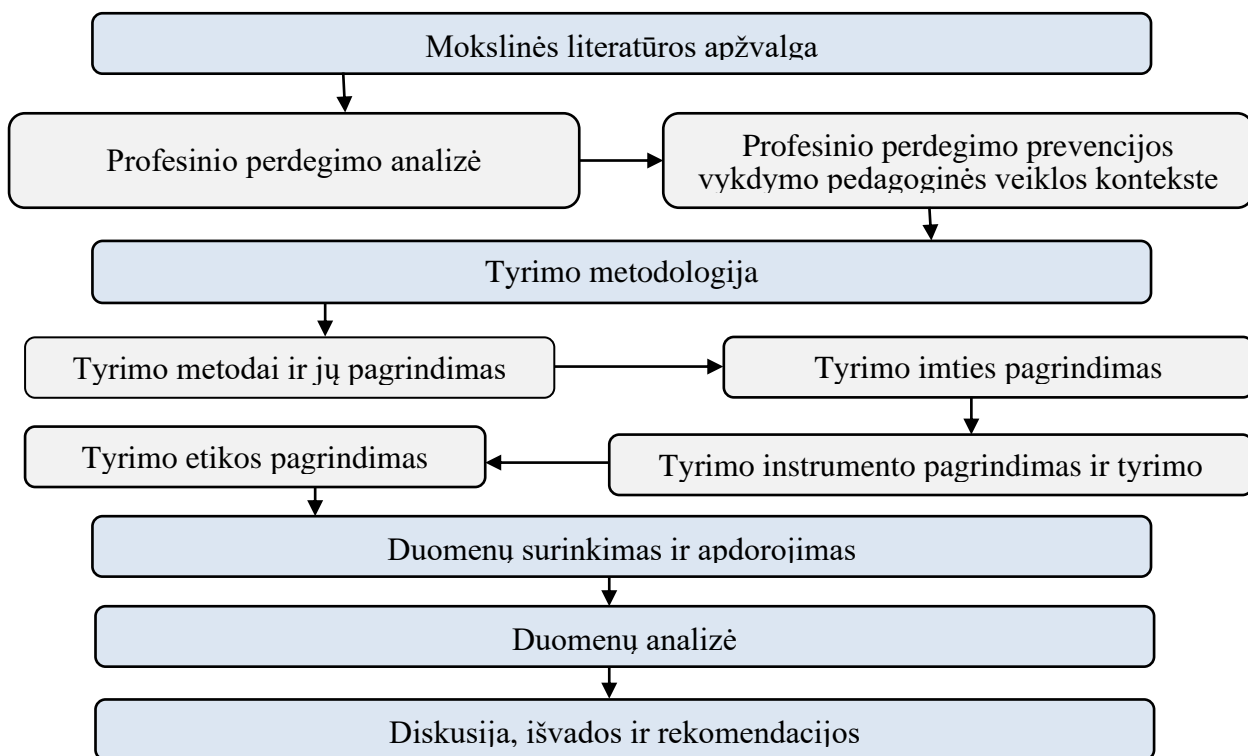
Mokyklos vadovo vadybiniai gebėjimai padeda užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Nygaard (2019) ištyrė, kad direktoriaus vadovavimas, dėmesingumas ir įsitraukimas turi teigiamą įtaką pedagogų emocijoms. Taip pat išsiaiškinta, kad direktoriaus pasitikėjimu pedagogais grįsti santykiai sumažina pedagogų emocinį išsekimą (Richards ir kt., 2018). Organizacinėje aplinkoje labai svarbūs komunikacijos kanalai, kuriais galima pranešti apie problemas, susijusias su užuojautos nuovargiu ar perdegimu, bei pasitikėjimas vadovu (Tikkanen ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų profesinio perdegimo iššūkiams spręsti ir prevencijai vykdyti reikia holistinio požiūrio, kuris neapsiribotų vien „formaliomis“ prevencijos įgyvendinimo priemonėmis, bet apimtų priemones, skirtas darbo vietos dizainui, organizacinei kultūrai ir valdymo praktikai gerinti. Kultūriniais pokyčiams reikia palankios vadovavimo ir valdymo praktikos, kurioje darbuotojų gerovei teikiama pirmenybė kaip esminiam organizacijos sėkmės aspektui, taikomi gerą organizacijos klimatą palaikantys lyderystės stiliai. Būtina, kad mokyklose būtų taikomos darbuotojų profesinio vertinimo analize pagrįstos prevencijos strategijos, pritaikytos unikaliems pedagogų poreikiams. Veiksmingas vadovavimas sumažina pedagogų profesinį perdegimą. Kaip svarbi mokyklos vadovui svarbi išryškėja jo socialinė parama. Ji pasireiškia emocine parama, kurią patiria asmuo, parama sprendžiant problemas, praktine ir materialine parama, taip pat socialine integracija ir ryšio tikrumas. Pedagogams socialinę paramą turėtų teikti mokyklos darbuotojai, atsakingi už mokymo ir auklėjamojo darbo rezultatus. Tai gali būti mokyklos direktorius arba jo pavaduotojai, dalyko grupės vadovas, kiti pedagogai, mokyklos socialinis pedagogas ir psichologas, metodiniai konsultantai ir kt. Užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui mokyklų vadovai gali mokiniams suteikdami daugiau išteklių, kurie padėtų pedagogui spręsti mokymo procese iškylančias problemas.

### 3. MOKYKLOS VADOVŲ PATIRTYS ĮGYVENDINANT PROFESINIO PERDEGIMO PREVENCIJĄ

#### 3.1. Tyrimo metodika ir eiga

**Tyrimo metodai ir jų pagrindimas.** Mokyklos vadovų patirčių, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teiginiais apie kokybinio tyrimo metodų pasirinkimą, mano pačios pasirinkimą nulėmė tai, kad norima sužinoti individualią informaciją apie mokyklos vadovų patirtis, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, ir tyrėjui svarbi interviu dalyvių nuomonė, mintys, patirtis, o ne iš anksto apibrėžti atsakymai. Kokybinis tyrimo metodas pasirinktas dar ir todėl, kad tokiu būdu buvo siekiama nuodugniau iširti rūpimus klausimus, interviu metu atskleisti dalyvių suvokimą apie tiriamą reiškinį bei susieti su jį su aplinka, kuri gali turėti įtakos tiriamai problemai. Kokybiniai tyrimai tinka ieškant išsamių aprašymų, minčių arba suvokimo, kurie suteikia geresnį supratimą apie tyrinėjamą reiškinį (Lietz, Zayas, 2010). Pažymėtina, jog kokybinis tyrimas taip pat yra skirtas identifikuoti problemas, numatyti kryptis tolimesniems tyrimams. Todėl galima sakyti, kad kokybinis tyrimas yra orientuotas į reiškinio kilmę, bet ne apraiškos apimtis ir mastus (Kardelis, 2017). Mokyklos vadovų patirčių, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, tyrimo logika pateikta 8 paveiksle.

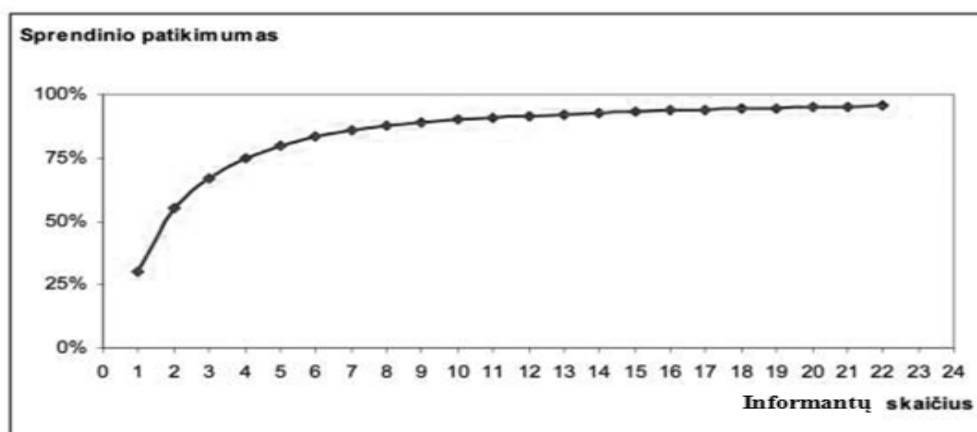


8 pav. Mokyklos vadovų patirčių, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, tyrimo logika  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2025)

Įgyvendinti išsikeltam tyrimo tikslui, pasirinktas iš dalies struktūruoto interviu duomenų rinkimo metodas. Šis metodas leidžia tyrėjui rinkti papildomą informaciją apie interviu dalyvį, stebėti jo reakcijas, neverbaliąją komunikaciją ir užtikrinti siekiamą atsakymų grįžtamumo apimtį (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Esminė šio metodo savybė yra ta, kad dviejų asmenų pokalbis organizuojamas iš anksto nustatytais tiesioginiais klausimais, kuomet informantas gali laisvai atsakyti ir išreikšti nuostatas, asmeninius patyrimus. Tokiame pokalbyje pašnekovai turi daug laisvės. Dar vienas pusiau struktūruoto interviu privalumas yra lankstesnė struktūrizuoto interviu versija, kadangi tai leidžia pasiekti išsamumo, suteikiant pašnekovui galimybę iširti bei išplėsti informanto atsakymus (Alshenqeeti, 2014).

**Tyrimo imties pagrindimas.** Tyrimo metu buvo orientuojamasi į Vilniaus miesto mokyklas ir joje dirbančius mokyklų vadovus. Atliekant kokybinį tyrimą, pasirinktas „Sniego gniūžtės“ atrankos metodas. „Sniego gniūžtės“ atranka, kartais gali būti vienintelis būdas pasiekti tyrimo generalinės aibės vienetus. Kiekvienas tyrime jau dalyvaujantis informantas gali tyrėjui rekomenduoti tyrimo vertus vienetus, supažindinti jį ir į tyrimą įtraukti kitų informantų, kurie priklauso gana ribotai, bet savitos ir turiningos informacijos turinčiai populiacijai, kurią pačiam tyrėjui sudėtinga pasiekti ir apie kurią tyrėjas turi mažai informacijos arba jos visiškai neturi (Rupšienė, 2007). Be to, šiuo atrankos metu daugiausia dėmesio skiriama panašiomis savybėmis ar patirtimi pasižyminčių dalyvių atrankai, taip užtikrinant, kad imtis atstovautų konkrečiam tikslinės populiacijos pogrupiui. Naudojant homogeninę „sniego gniūžtės“ imtį, galima gauti niuansuotų įžvalgų apie tyrimo temą.

Interviu metu surinktam dideliame informacijos kiekiui apdoroti reikia nemažai laiko ir kartais finansinių sąnaudų, dėl to imtis turi būti parenkama atsižvelgiant į šį aspektą. Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu, kokybinis tyrimas nereikalauja didelės apklausos dalyvių apimties, nes šios metodikos tikslas – identifikuoti ryšius, sąryšius, subjektyviuosius požymius, tai yra respondento nuomonę apie reiškinį. Pagal Augustinaitį ir kt. (2009), patikimą kokybinį tyrimą galima atlikti turint nedidelį apklausos dalyvių skaičių. Rekomenduotina įtraukti bent 5-10 informantų, kad atsakymai suteiktų bazę tarpusavio palyginimui ir sąryšiams identifikuoti. Nors didinant informantų imtį didėja ir tyrimo patikimumas, mokslškai pagrįsti atsakymai gaunami ir šios 5-10 tiriamųjų grupės mastu. Dėl to šiam tyrimui buvo pasirinkta apklausti 10 mokyklos vadovų. Remiantis šios metodologines prielaidomis, kokybinio tyrimo imtis sudaryta paisant to, jog sprendinių patikimumas ir apklausos dalyvių skaičius yra susietas greitai gėstančiuoju netiesiniu ryšiu (žr. 9 pav.) (Augustinaitis ir kt., 2009).



9 pav. Tiriamųjų skaičiaus santykis su tyrimo patikimumu  
Šaltinis: Augustinaitis ir kt. (2009, p. 202)

Pateiktame 9 paveiksle, kokybinio tyrimo patikimumas gali būti aukštas ir neturint didelio tiriamųjų dalyvių skaičiaus. Maždaug ties 7-8 informantų skaičiumi, sprendinio patikimumas reikšmingai nedidėja, todėl šiame tyrime nėra prasminga apklausti atitinkamai didesnę mokyklos vadovų skaičių.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą, tyrimo dalyviai buvo koduojami. Jų išsamesnės charakteristikos pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. *Interviu dalyvių charakteristikos*

Eil. Nr.	Interviu dalyvio kodas	Pareigos	Lytis	Vadybinė patirtis	Interviu trukmė	Interviu būdas	Miestas
1.	D1	Vadovas	Mot.	13 m.	8:46 min.	gyvai	Vilnius
2.	D2	Vadovas	Vyr.	11 m.	17:37 min.	gyvai	Vilnius
3.	D3	Vadovas	Mot.	8 m.	15:18 min.	gyvai	Vilnius
4.	D4	Vadovas	Vyr.	9 m.	12:31 min.	gyvai	Vilnius
5.	D5	Vadovas	Mot.	16 m.	15:44 min.	gyvai	Vilnius
6.	D6	Vadovas	Mot.	3 m.	10:42 min.	nuotoliu	Vilnius
7.	D7	Vadovas	Mot.	7 m.	37:46 min.	nuotoliu	Vilnius
8.	D8	Vadovas	Mot.	8 m.	55:22 min.	nuotoliu	Vilnius
9.	D9	Vadovas	Mot.	11 m.	22:44 min	gyvai	Vilnius
10.	D10	Vadovas	Mot.	14 m.	10:01 min.	gyvai	Vilnius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2025)

Tyrimo instrumento pagrindimas ir tyrimo eiga. Remiantis atlikta mokslinė analize sudaryti interviu klausimai mokyklų vadovams (žr. 1 priedą), kuriame numatyti 10 klausimų. Pagal tematiką instrumento turinys išskirtas į keturis klausimų blokus. I-ame klausimų bloke numatyti 2 klausimai, kuriais siekta sužinoti kaip mokyklos vadovai supranta profesinio perdegimo sampratą ir raišką

pedagoginiame darbe. II-ame klausimų bloke numatyti 3 klausimai, kuriais siekta su žinoti, kokie profesinio perdegimo veiksniai ir pasekmės pedagoginiame darbe vyrauja informantų mokyklose. III-ame klausimų bloke numatyti 2 klausimai. Jie skirti išsiaiškinti, kokios taikomos pedagogams profesinio perdegimo prevencinės priemonės. IV-ame klausimų bloke numatyti 3 klausimai. Jais siekta sužinoti suvokiamą vadovo vaidmenį užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Klausimynas sudarytas pagal analizuojamą literatūrą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. *Interviu klausimynas, remiantis analizuotais šaltiniais*

<b>I klausimų blokas</b>	
<b>1 klausimas</b> Kaip Jūs suprantate pedagogų profesinį perdegimą?	K. Golonka ir kt. (2019); J. Szempruch, (2018); T. Lubbadah (2020)
<b>2 klausimas</b> Remdamiesi savo praktine patirtimi, įvardykite, kaip ir kuo konkrečiai reiškiasi pedagogų profesinis perdegimas? Pateikite pavyzdžių.	A. Levante ir kt. (2023); Bazmi ir kt. (2019); Jiang ir kt. (2021)
<b>II klausimų blokas</b>	
<b>3 klausimas</b> Kokie veiksniai, jūsų manymu, lemia pedagogų profesinį perdegimą? Dėl ko jis ištinka?	K. Ahola, S. Toppinen-Tanner. ir J. Seppänen (2017); A. Medišauskaitė ir C. Kamau (2019); G. Wu, Z. Zhu ir J. Zheng (2019); T. Lubbadah, (2020); A. M. Roche (2021); R. L. Pijpker ir kt. (2022); Y. Shoham ir kt., (2021); I. Salama, A. H. Abdou, Mohamed ir A. K. S. kt. (2022); C. Ryan, M. Bergin, M. White ir kt. (2019); S. Edú-Valsania, A. Laguja ir A. J. Moriano (2022)
<b>4 klausimas</b> Kokie veiksniai laikytini lemiamais jūsų pedagoginėje bendruomenėje? Žinoma, jei tokios praktikos turite.	B. Lubbadah (2020); K. C. Herman, J. E. Hickmon-Rosa ir W. M. Reinke (2018)
<b>5 klausimas</b> Kokios yra pedagogų profesinio perdegimo pasekmės, kurias pastebite savo mokyklos aplinkoje?	S. Edú-Valsania, A. J. Moriano ir kt. (2022); I. Salama, A. H. Abdou, A. K. S. Mohamed ir kt. (2022); X. Liu ir kt. (2020); R. Pijpker ir kt. (2022); A. B. Bakker ir J. D. de Vries (2021); M. Müller (2019); T. Dawood ir kt. (2019)
<b>III klausimų blokas</b>	
<b>6 klausimas</b> Kokios, jūsų manymu, yra ar turėtų būti veiksmingos profesinio perdegimo prevencinės priemonės?	T. Lesener, B. Gusy ir CH. Wolter (2019); N. Riethof ir P. Bob (2019)
<b>7 klausimas</b> Kokias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones taikote savo mokykloje?	M. Müller (2019); K. A. Pritchett (2024)

5 lentelės tęsinys. *Interviu klausimynas, remiantis analizuotais šaltiniais*

<b>IV klausimų blokas</b>	
<p><b>8 klausimas</b> Koks, jūsų manymu, yra vadovo vaidmuo užkertant kelią profesiniam perdegimui? Ką konkrečiai turi vadovas daryti?</p>	<p>J. A. Moriano, F. Molero, A. Laguia ir kt. (2021); M. Y. H. Koh, H. S. Khoo ir M. D. Gallardo ir kt. (2020); K. A. Pritchett (2024); S. Taftelin, K. Nielsen, U. Schwarz ir kt. (2019); K. C. Herman, J. Sebastian ir W. M. Reinke (2023)</p>
<p><b>9 klausimas</b> Kas jums labiausiai pasiteisina ir kas nepasiteisina iš taikomų priemonių?</p>	<p>C. Fiorilli ir kt. (2020) A. B. Bakker ir J. D. de Vries (2021) V. Capone, M. Joshanloo M. Sang-Ah Park (2019); F. Molero, M. Mikulincer, P. R. Shaver ir kt. (2019); S. Edú-Valsania; A. Laguía ir A. J. Moriano (2022); S. Tikkanen, K. Pyhältö, U. Bujacz ir kt. (2021); M. C. B. Otto, N. Ruysseveldt, J. Hoefsmit ir kt. (2019); I. Ardivissov ir kt., (2019)</p>
<p><b>10 klausimas</b> Ko reikėtų, kad galėtumėte dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją?</p>	<p>T. Kannampallil, J. Abraham, S. S. Lou ir kt. (2021); S. Edú-Valsania, A. Laguía ir A. J. Moriano (2022); M. C. B. Otto, N. Ruysseveldt, J. Hoefsmit ir kt. (2019); V. Capone, M. Johansloo ir K. S. Sang-Ah Park (2019); V. Capone, M. Johansloo ir M. S. Sang-Ah Park (2019)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (2025)

Sudarius interviu klausimus buvo atliktas bandomasis tyrimas su dviem interviu dalyviais. Šio bandomojo tyrimo metu buvo tikrinama ar sudarytas klausimynas suprantamas informantams. Bandomasis tyrimas pasitvirtino, tad keisti klausimyno nereikėjo

**Tyrimo etikos pagrindimas.** Atliekant mokyklų vadovų patirčių, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, tyrimą buvo laikytasi etikos principų:

- laikantis pagarbos asmens orumui principo, tyrime dalyvavimo tik tie interviu dalyviai, kurie savanoriškai sutiko, be jokios prievartos ir spaudimo. Taip pat interviu dalyviai turėjo teisę bet kada atsisakyti dalyvauti tyrime. Jiems pirmiausia buvo paaiškintas tyrimo tikslas, supažindinta su tyrimo objektu, detalizuojama, kaip bus naudojami tyrimo rezultatai;
- laikantis teisingumo, konfidencialumo ir anonimiškumo principo, interviu dalyviai supažindinti pagal kokius kriterijus jie pasirinkti tyrimui bei kodėl būtent jie pakviesti dalyvauti tyrime. Tyrimo metu užtikrintas konfidencialumas. Siekiant saugoti interviu dalyvių anonimiškumą, kiekvieno informanto apibūdinanti informacija buvo koduojama, pagal kuriuos kiti asmenys negalėtų jų atpažinti. Taip pat nebuvo įvardijamas mokyklos konkretus pavadinimas, kurioje dirba tyrimo dalyviai;
- teisės gauti tikslią informaciją principo laikymasis vyko nuo tyrimo pradžios iki pabaigos. Interviu dalyviai buvo užtikrinti ir informuoti, kad tyrimo duomenų rezultatai bus apibendrinti bei panaudoti tik rašant magistro baigiamąjį darbą.

**Duomenų surinkimas ir apdorojimas.** Interviu dalyvių apklausa vyko 2025 m. vasario mėn. Dalis interviu buvo atlikti gyvai dalyvio darbo vietoje, o kita dalis – nuotoliu, pasitelkiant vaizdo

pokalbiui tinkančias kompiuterines ir programines priemones: „microsoft Teams“ arba „Messenger“. Duomenys buvo fiksuojami juos įrašant į telefono diktofoną.

Empirinio kokybinio tyrimo duomenų apdorojimui taikyta kokybinio turinio (content) analizė. Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko, turinio (content) analizė remiasi interpretacija, dėl to kategorijų ir subkategorijų išskyrimas yra ne mechaninė technika, o kūrybiškas interpretavimo procesas, norint išaiškinti tekste užkoduotas prasmes (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrimo metu gauti duomenys perrašyti iš diktofono, tačiau nebetranskribuojami pažodžiui. Parengta suvestinė, kurioje perteikiamos esminės mintys ir gaunama medžiaga būtina kokybinei turinio analizei atlikti – tekstas.

**Tyrimo rizikos ir ribotumai.** Šiame kiekybiniame tyrime dalyvavo tik 10 mokyklų vadovų iš Vilniaus miesto, todėl vieną iš tyrimo ribotumų galima įvardyti geografinę alokaciją ir kai kurių interviu dalyvių trumpą interviu trukmę, nes, vadovaujantis etikos principais, nebuvo darytas jiems spaudimas atsakant į klausimus. Be to, tyrimo rezultatų negalima taikyti visos Lietuvos mokyklų vadovų populiacijai, kadangi interviu buvo imtas tik iš vieno miesto ir tik iš dešimties mokyklų.

Kitas rizikos ir ribotumų aspektas sietinas su tyrėjo bei interviu dalyvių subjektyvumu. Kokybinį tyrimą atliekantis tyrėjas yra ir aktyviai su tiriamuoju kontekstu sąveikaujantis tyrimo dalyvis. Interviu dalyvių subjektyvumas galėjo pasireikšti jiems vertinant savo patirtį. Rizikinga gali būti tai, jog ne visuomet galima tiksliai nustatyti savo tam tikros elgsenos (intervencijų) su paslaugų gavėjais veiksmingumą. Kardelio (2017) teigimu, subjektyvumą gali lemti ir tai, jog tyrimas atspindi konkretų laikmetį bei konkrečią socialinio gyvenimo situaciją. Dėl to tyrimo rezultatus gali būti sunkiau apibendrinti platesniame kontekste.

### 3.2. Tyrimo rezultatai

Atliekant gautų tyrimo duomenų analizę, pirmiausia buvo išskirtos reikšminės interviu vietos, kurios vėliau, atsižvelgiant į prasmę, buvo sudėliotos į skirtingus duomenų masyvus (ta pati interviu dalis galėjo patekti į kelis masyvus). Dar kartą skaitant po pirmo sugrupavimo sudėliotus interviu atsakymus, jau buvo stengiamasi išskirti keliama darbo problemai pagrindžiančius teiginius, juos išskiriant į kategorijas ir į subkategorijas. Buvo sudaryti šie keturi klausimų blokai: (1) profesinio perdegimo samprata ir raiška pedagoginiame darbe; (2) profesinio perdegimo veiksniai ir pasekmės pedagoginiame darbe; (3) pedagogams taikomos profesinio perdegimo prevencinės priemonės; (4) suvokiamas vadovo vaidmuo, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Taigi, pasitelkiant šiuose klausimų blokuose sudarytus klausimus, šiame kokybiniame tyrime siekta išanalizuoti 10-ies Vilniaus miesto mokyklų vadovų patirtis, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją savo ugdymo įstaigose.

### 3.2.1. Profesinio perdegimo samprata ir raiška pedagoginiame darbe

Pedagogų profesinis perdegimas, yra gana sudėtingas psichologinis procesas, pasireiškiantis dėl intensyvaus psichologinio krūvio, nes šios profesijos atstovai turi intensyvius ir dažnus kontaktus su visa mokyklos bendruomene, o tai gali sukelti psichiškai ir fiziškai juntamus simptomus. Tad, siekiant nusistatyto tikslo ir atsakymo į iškeltą problemą ir tikslą, pirmiausia buvo svarbu sužinoti kaip vadovai supranta pedagogų profesinį perdegimą ir, kaip bei kuo konkrečiai reiškiasi pedagogų profesinis perdegimas.

Nagrinėjant gautus rezultatus, kaip vadovai supranta pedagogų profesinį perdegimą, išskirtos dvi kategorijos. Pirmą kategoriją – sindromas susijęs su darbu ir dvi subkategorijos – (1) darbo prasmės praradimas ir (2) nuovargis dėl didelio darbo krūvio. Antra kategorija – išsekimas ir dvi subkategorijos – (1) nerimas, nervinė įtampa, nemiga ir (2) psichologinis pervargimas.

Nagrinėjant gautus rezultatus, kaip konkrečiai reiškiasi pedagogų profesinis perdegimas, buvo išskirtos dvi kategorijos. Pirmą kategoriją – nenoras dirbti ir trys subkategorijos – (1) nedalyvavimas papildomose veiklose, (2) apatija darbui ir (3) netinkamas požiūris į darbą. Antra kategorija – emocinis išsekimas dėl su darbų susijusių veiksnių ir dvi subkategorijos – (1) nuovargio atsiradimas, pavargimas ir (2) psichologinės būsenos pablogėjimas (žr. 2 priedą).

**Psichologinio perdegimo samprata.** Apžvelgus gautus apklaustų vadovų atsakymus į klausimą apie tai, kaip jie supranta pedagogų profesinį perdegimą, pastebima, kad dalis informantų jį sieja su sindromu susijusiu su darbu (1 kategorija). Keli vadovai tai apibūdino kaip darbo prasmės praradimą (1 subkategorija) ir įvardijo „*kaip darbuotojo motyvacijos stoką, netikėjimą ateitimi, perspektyva <...> jis netiki tuo, ką daro, nėra kūrybinio potencialo*“ (D3). D4 teigė, kad tai yra „*tiesiog, kaip pedagogas nustoja vykdyti tinkamai savo funkcijas ir ne todėl, kad jis nenori, o tiesiog dėl per didelio darbo krūvio*“, o D9 – „*kai nebenori įsitraukti į jokiais papildomas veiklas, jam niekas nebeįdomu*“. Dar vadovai profesinį perdegimą apibūdino nuovargiu dėl per didelio darbo krūvio (2 subkategorija). D1 teigė, kad „*suprantu kaip nuovargį, taigi pirmiausia tai nuovargis atsiranda*“, D5 – „*ko gero, yra nuolatinis nuovargis irzlumas, nepasitenkinimas savo darbo rezultatais dėl labai didelio krūvio*“, o D7 – „*per didelio darbo krūvio rezultatus, kaip, pavyzdžiui, pedagogas pradeda jausti nuovargį*“.

Be to, kai kurie vadovai profesinį perdegimą apibūdino kaip išsekimą (2 kategorija). Tai kairių vadovų nuomone reiškiasi nerimu, nervine įtampa, nemiga (1 subkategorija). D1 manymu „*Nerimas atsiranda, nervinė įtampa, nemiga*“, D6 – „*pirmiausia tai nerimas didžiulis atsiranda. <...> psichologiškai žmogus pavargsta, pasidaro nervingas, vangus, irzlus ir netgi piktas sakyčiau*“. Tuo tarpu keli vadovai, paaiškindami profesinio nerimo sampratą, ją įvardijo psichologiniu pervargimu (2 subkategorija). D6 teigė, kad psichologinis perdegimas yra „*Psichologinis išsekimas <...> psichinės, protinės, fizinės savijautos suprastėjimas, sveikatos pablogėjimas, nes tada ir ligos prasideda*“.

*visokios va toks tas pervargimas“*, D8, kad *„tai tiek psichologinė, tiek emocinė būseną, kai pedagogai tampa apatiški <...> susvetimėjimo su kolegom tapimas“*, o D10, kad tai supranta *„kaip tokį emocinį ir fizinį pervargimą, išsekimą ir gal kartais ir sveikatos pablogėjimą“*.

Taigi nemažos dalies vadovų požiūriu, profesinis perdegimas, o ypač pedagogams labiausiai siejasi su pačiu darbu, t. y. dėl per didelio darbo krūvio, kuris lemia su darbu sietiną sindromą. Be to, Gauti apklaustų vadovų supratimo apie profesinio perdegimą atsakymai, apima ne vieną komponentą, bet apskritai tai galima įvardyti kaip darbuotojo reakciją, kuri yra nebeatsiejama nuo jo profesinės veiklos.

**Profesinio nerimo reiškimosi aspektai.** Gauti apklaustų vadovų atsakymai į klausimą apie tai, kaip ir kuo konkrečiai, jų nuomone, reiškiasi pedagogų profesinis perdegimas atskleidė, kad kai kurie vadovai pedagogų profesinį pasireiškimą panašiai įvardijo taip, kaip ir profesinio perdegimo sampratą. Daugumos jų manymu tai reiškiasi nenoru dirbti (1 kategorija). Konkrečiau dalis vadovų tai įvardijo kaip nedalyvavimą papildomose veiklose (1 subkategorija). D1 teigė, kad pedagogų profesinio perdegimo pasireiškimą supranta *„kaip jų nenorą dalyvauti papildomuose veiklose. <...> Kada matosi, kad mažiau skiria laiko pasiruošimui pamokoms, ne taip kūrybiškai yra pasiruošiama, kaip galbūt yra įprasta“*, D9 įvardijo *„Neįsitraukimu į jokias papildomas veiklas ir greičiausiai būna toks abejingas požiūris į tai, kad kam čia galima daryti, o galbūt išsispręs kažkaip tai viskas savaime“*, D10 – *„nenoru jungtis į mokyklos bendras darbo grupes, papildomas veiklas, tikro mokytojo akys turi degti, o kai to nebėra, jisai jau yra pervargęs“*. Dalis vadovų pedagogų profesinio perdegimo pasireiškimą sukonkretino apatija darbui (2 subkategorija). D6 tai tiesiog įvardijo *„Apatija darbui, tai irgi kaip pedagogas pradeda jausti, kad netenka ryšio su mokiniais ir su kolegomis“*, D7 – *„apatija, darbuotojas, patyręs perdegimą, praranda entuziazmą ir norą dirbti su mokiniais <...> Jis tiesiog atlieka savo darbą mechaniniu būdu, nesidomėdamas, kaip pasikeis mokinių pasiekimai“*. Tuo tarpu vienas vadovas akcentavo, kad pedagogų profesinis perdegimas reiškiasi netinkamu jų požiūriu į darbą (3 subkategorija), pabrėždamas, kad *„tai, kai netinkamai žiūri į savo darbą, arba taip, kad atbūti tas valandas ir neįsitraukti, ne neprisidėti prie ugdymo kokybės, o tiesiog atbūti tas valandas“* (D3).

Didelė dalis apklaustų vadovų, atsakydami į klausimą apie tai, kuo konkrečiai pedagogų profesinis perdegimas reiškiasi, dažnai minėjo emocinį išsekimą dėl su darbų susijusių veiksmų (2 kategorija). Tai keli vadovai įvardijo nuovargio atsiradimu, pavargimu (2 subkategorija). D2 akcentavo, kad *„Taip jie yra pavargę, yra būtent nuovargis ne dėl to, kad neišsimiegojo, bet dėl to, kad išsisėmė <...> arba tampa ant tiek dirglus, tiek irzlus, kad nuolat kyla kažkokie konfliktai arba ašaros“*, D4, kad *„<...> dėl nuovargio atsilieka su darbų atlikimu, nelabai kontroliuoja savo santykius su vaikais, neranda laiko pokalbiams, darosi labiau uždaras ir ieško vienatvės“*. Nemaža dalis vadovų teigė, kad pedagogų profesinis perdegimas pasireiškia psichologinės būsenos

pablogėjimu (2 subkategorija). Pasak D5, „*Mokytojai tampa irzlūs, tampa nekantrūs, konfliktuoja su mokiniais, su tėvais ir tai yra būtent jų tokia psichologinė, psichologinė būseną*“, D6 teigimu, „*atsiranda nemiga nuovargis, krenta darbo našumas. Tarkim atsiranda ligos, kurios anksčiau nebuvo pastebėtos*“. Tuo tarpu D7 manymu, „*profesinis perdegimas gali pasireikšti įvairiais būdais, priklausomai nuo asmeninių savybių, bet dažniausiai nuo darbo aplinkos <...> pirmiausia pasireiškia emocinis išsekimas*“, D8 – „*fiziniu ir emociniu išsekimu nuo darbo, tai kai pedagogas jaučiasi nuolat pavargęs ir nebegali atsistatyti net po ilgesnio poilsio bei vis tiek būna apatiškas, nemotyvuotas*“.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, teigtina, kad profesinis perdegimas yra sindromas, pasireiškiantis kaip rimtas psichologinis ir emocinis išsekimas bei elgsena su prastu prisitaikymu prie darbo dėl patirtų stresorių. Pedagogų profesinis perdegimas turi neigiamos įtakos tiek jų bendrai savijautai, tiek atliekamo darbo kokybei.

### **3.2.2. Profesinio perdegimo veiksniai ir pasekmės pedagoginiame darbe**

Kiekviena veikla, o ypač švietimo srityje, pareikalauja itin įtempto bei aukštus reikalavimus atitinkančio darbo. Didelis krūvis, nuolatos didėjantys reikalavimai pedagogų darbe, nepalankios darbo sąlygos sąlygoja vis didesnę stresinės būsenos pradžią darbe, sietiną su vis didesniu profesinio perdegimo atsiradimu. Daugybė įvairių veiksnių, prisideda prie įtampos bei ją sustiprina, sukeldama perdegimą. Tad nenuostabu, kad perdegęs darbuotojas patiria įvairias pasekmes. Tad, remiantis tuo, buvo aktualu išsiaiškinti: kokie veiksniai, apklausos dalyvių manymu, lemia pedagogų profesinį perdegimą; kokie veiksniai laikytini lemiamais jų pedagoginėje bendruomenėje; kokios yra pedagogų profesinio perdegimo pasekmės, kurios pastebimos mokyklos aplinkoje.

Aiškinantis gautus atsakymus apie tai, kokie veiksniai, apklausos dalyvių manymu, lemia pedagogų profesinį perdegimą, buvo išskirtos trys kategorijos. Pirma kategorija – darbo neapibrėžtumas ir dvi subkategorijos – (1) per didelis darbo krūvis ir (2) nuolatiniai pokyčiai, sukeliantys nežinią, pervargimą. Antra kategorija – materialinių ir nematerialinių išteklių trūkumas ir dvi subkategorijos – (1). nepakankamos darbo priemonės ir (2) vidinių vertybių nepakankamumas. Trečia kategorija – santykiai su mokinių tėvais ir dvi subkategorijos – (1) nepagrįsti tėvų kaltinimai ir reikalavimai pedagogams ir (2) nepakankama tėvų atsakomybė.

Aiškinantis gautus atsakymus apie tai, kokie veiksniai laikytini lemiamais jų pedagoginėje bendruomenėje, buvo išskirtos dvi kategorijos. Pirma kategorija – netinkamas tėvų požiūris ir jų paramos trūkumas ir dvi subkategorijos – (1) netinkamas tėvų požiūris į mokyklą ir (2) tėvų nebendradarbiavimas. Antra kategorija – bendravimo, bendradarbiavimo stoka ir dvi subkategorijos – (1) stiprus bendradarbiavimo poreikis ir (2) visos bendruomenės prastas bendradarbiavimas.

Aiškinantis gautus atsakymus apie tai, kokios yra pedagogų profesinio perdegimo pasekmės, kurios pastebimos mokyklos aplinkoje, buvo išskirtos dvi kategorijos. Pirma kategorija – neatliekamas kokybiškai darbas ir trys subkategorijos – (1) suprastėja ugdymo kokybė; (2) sumažėja pedagoginė darbo kokybė ir (3) suprastėja santykiai su mokyklos bendruomene. Antra kategorija – asmeninės problemos ir dvi subkategorijos – (1) sveikatos sutrikimai ir (2) išėjimas iš darbo (žr. 3 priedą).

**Veiksniai, lemiantys pedagogų profesinį perdegimą.** Analizuojant tyrimo duomenis apie veiksnius, galinčius lemti pedagogų profesinį perdegimą, buvo galima pastebėti, jog vieni iš dažniausių tokių veiksnių yra darbo neapibrėžtumas (1 kategorija). D1, kalbėdamas apie per didelę krūvį (1 subkategorija), teigė, kad „*Kada žmogus dirba tiesiog per didelę krūvį, net motyvuotas ir geras mokytojas, bet dirba per daug, ir kai jam užkraunamas per didelis pamokų skaičius*“, D4, kad „*praktiškai per dideli krūviai. Dabar, kai yra mokytojų trūkumas, tai praktiškai mokytojai dirba virš etato, kad uždirbt normalią algą*“. Didelį darbo krūvį akcentavo ir D6 teigdamas, kad „*didelis krūvis. Na, gal, kad sau išsikėlė per didelę kartelę, tada jau ir palūžta*“. Šiai kategorijai buvo priskirta ir tai, kad pedagogų profesinį perdegimą lemia nuolatiniai pokyčiai, sukelti nežinia, pervargimą (2 subkategorija). D3 tai išreiškė sakydamas, kad „*per daug pokyčių vienu metu. Daug nežinios, sakykime, nežinios ir baimė dėl ateities*“, D5, kad „*Švietimo politikos kaita nuolatinė, nuolatinė įtampa dėl įtraukiojo ugdymo*“, D10, kad „*labai mokytojai yra pavargę nuo visų reformų, nuo nuolat atnaujinamų programų*“.

Nemaža dalis apklaustų vadovų teigė, kad pedagogų profesinį perdegimą lemia materialinių ir nematerialinių išteklių trūkumas (2 kategorija). Konkrečiau kai kurie vadovai tai įvardijo nepakankamų darbo priemonių stoka (1 subkategorija). Pasak D2, pedagogų perdegimui įtakos turi „*vadovėlių trūkumas ir nežinomybė. Kas bus, kokia naujovė ateis šiandien rytoj arba poryt*“, o pasak D9, „*nėra pakankamai darbo priemonių, ypač vadovėlių*“. Keli vadovai paminėjo, kad pedagogų perdegimą gali lemti vidinių vertybių nepakankamumas (2 subkategorija). D7 nuomone, perdegimas „*gali atsirasti ir dėl įvairių vidinių veiksnių, kaip emocijų būsenos susilpnėjimas <...> kai visas laikas skiria darbui nepalikdamas laiko poilsiui ar asmeniniam gyvenimui*“, o D8 teigimu, pedagogams perdegimas pasireiškia dėl nepakankamo palaikymo ir vertinimo.

Keletas vadovų, kalbėdami apie tai kas lemia pedagogų profesinį perdegimą, paminėjo santykius su mokinių tėvais (3 kategorija), o konkrečiau – nepagrįstus tėvų kaltinimus ir reikalavimus pedagogams (1 subkategorija), nes tai, anot jų, ir prisideda prie pedagogų profesinio perdegimo. Pasak D5, „*santykiai su tėvais ir tėvų reikalavimai, kartais nepagrįsti kaltinimai mokytojams irgi prisideda prie to*“, o D9 teigė, kad „*Patiriamas didžiulis spaudimas iš tėvų. Dėl netinkamo, tėvų manymu, pažymio, dėl netinkamo mokymo stiliaus <...> pati svarbiausia priežastis yra netinkamas tėvų kišimasis į ugdymo procesą*“. Be to, vienas vadovas akcentavo nepakankamą tėvų atsakomybę

(2 subkategorija), pabrėždamas, kad „*gal net svarbiausia vis dėlto atsakomybė ir tėvų reikalavimai kartais nepamatuoti, kad visas auklėjimo nesėkmes turi išspręsti mokykla*“ (D4).

**Veiksniai laikytini lemiamais pedagoginėje bendruomenėje.** Apklaustos dalyvių atsakymai į klausimą, kokie veiksniai nulemia pedagogų profesinį perdegimą jų vadovaujamoje mokykloje, išaiškėjo, kad vieni iš esminių veiksnių yra netinkamas tėvų požiūris ir jų paramos trūkumas (1 kategorija). Tai D5 įvardijo kaip netinkamą tėvų požiūrį į mokyklą (1 subkategorija), sakydamas, kad „*tėvelių požiūris į mokyklą irgi ne visada yra toks, kokio tikimės. Tėvai yra reiklūs, tėvai yra žinantys savo teises, reikalaujantys iš mokyklos, kartais, kad mokykla atliktų tas funkcijas, kurias iš tikrųjų turėtų atlikti šeima*“. Keli vadovai veiksnius laikomais lemiamais pedagoginėje bendruomenėje apibendrintai įvardijo, kaip tėvų nebendradarbiavimą (2 subkategorija). Šiuos veiksnius akcentavo D2 teigdamas, kad perdegimą nulemia „*pagrinde tėvų nenoras bendradarbiauti, reikėtų, kad tėvai ateitų nors kartą per, per mėnesį į pamokas, kad jie pamatytų, kaip elgiasi vaikai, kaip dirba mokytojai*“, o D7, kad „*tėvų parama ir neaktyvus jų įsitraukimas į mokyklos veiklą turi neteigiamą poveikį pedagogams, ir kai tėvai nepritaria mokytojų metodams ar išreiškia nepasitenkinimą, tai gali irgi sukelti stresą*“.

Keleto vadovų manymu, pedagogų profesinį perdegimą nulemia bendravimo, bendradarbiavimo stoka (2 kategorija). D8 teigė, kad yra svarbu stiprus bendradarbiavimo poreikis (1 subkategorija), sakydamas, jog „*Labai svarbus dalykas yra komandinis bendradarbiavimas. Nesant stipraus bendradarbiavimo, palaikymo vienas kitam, dalijimosi patirtimi, idėjomis, tai sukelia stresinę būseną*“. Tuo tarpu D9 labiau akcentavo visos bendruomenės prastą bendradarbiavimą (2 subkategorija), teigdamas, kad yra „*prastas bendradarbiavimas tarp pedagogų, o ir šiuolaikiniuose mokiniuose, ypač jų tėvuose, dažnai pasigendama bendravimo, pagarbos ir įvertinimo <...> atramos neturėjimas veda link psichologinio nuovargio*“.

**Pedagogų profesinio perdegimo pasekmės, pastebėtos mokyklos aplinkoje.** Nagrinėjant gautus rezultatus apie pedagogų profesinio perdegimo pasekmes, pastebėta, kad viena dažniausių šio reiškinio pasekmių, kurias įvardijo apklausti vadovai, yra tai, kad neatliekamas kokybiškai darbas (1 kategorija). Tai dauguma vadovų apibūdino kaip suprastėjusią ugdymo kokybę (1 subkategorija). D1 pabrėžė, kad „*nukenčia vaikų mokymasis, nes perdegęs pedagogas vargu ar gali įkvėpti mokyti tiesiog pačius moksleivius, jie tai labai jaučia*“, D2, kad „*labai atsiliepia ir mokinių ugdymo kokybei*“, D3 kad „*suprastėja ugdymo kokybė. Tai reiškia, kad mokytojas neugdo tinkamai mokinių*“. D5 nuomone perdegimo pasekmės yra susiję su tai, „*kai mokytojas tiesiog neatlieka kokybiškai savo darbo, pamokų kokybė prastėja, tada prastėja ir vaikų akademiniai pasiekimai*“, o pagal D6, „*kai pradeda neatlikti tinkamai darbo. Manau, kad tada kenčia ir vaikai, ir nukenčia ugdymo kokybė*“. Pasekmės sietinos su profesiniu perdegimu, remiantis tyrimo rezultatais, apima ir sumažėjusią pedagoginę darbo kokybę (2 subkategorija). Šias pasekmes, sąlygojančias profesinį perdegimą,

nurodė D7, teigdamas, kad pedagogai „*nebejaučia džiaugsmo iš savo darbo, praranda pasitenkinimą savo darbu, o tai lemia sumažėjusių pedagoginę kokybę*“, D8, kad „*sumažėja darbo efektyvumas ir motyvacija. prarandamas entuziazmas, skatinantis atlikti savo darbus. Tai pasireiškia sumažėjusiu pasiruošimu pamokoms, jos vedamos monotoniškai, kas turi neigiamą įtaką mokinių rezultatams bei bendram ugdymo procesui ir kokybei*“. Keli vadovai, kaip pasekmę pasireiškus perdegimui, paminėjo suprastėjusius santykius su mokyklos bendruomene (3 subkategorija). Pasak D1, „*Dėl perdegimo gali suprastėti santykiai mokytojo su kolegomis, su administracija, su tėvais*“. Tuo tarpu D2 konstatavo, kad „*labai atsiliepia bendradarbiavimui, su mokiniais*“, o D8, kad „*pedagogai, patiriantys perdegimą, izoliuojasi, susiskaldo mokykloje, nebenori bendradarbiauti, kai kurie mokytojai nebepalaiko tarpusavio glaudžių ryšių*“

Taip pat, remiantis vadovų atsakymais, išaiškėjo, kad pasekmės dėl perdegimo yra susiję ir asmeninėmis pedagogų problemomis (2 kategorija). Kaip vidines pedagogų problemas, keli vadovai įvardijo sveikatos sutrikimus (1 subkategorija). D6 teigė, kad „*Tai prasideda ligos, mokytojai pradeda dažniau sirgti*“, o D10, kad „*prasideda sveikatos problemos arba tampa pervargusiais, būna mažiau pajėgūs, atlikti savo pareigas*“. Dar, kaip perdegimo pasekmė, buvo paminėtas išėjimas iš darbo (2 subkategorija). Pasak D4, perdegęs „*mokytojas jau be džiaugsmo atlieka savo pareigas ir ieško kito užsiėmimo nei dirbti mokykloje*“, o D5 apgailestavo, kad „*labai liūdnas faktorius yra tai, tiesiog mokytojai išeina iš darbo, iš šios profesijos, ir dažnai išeina patys geriausi mokytojai*“.

Šiame klausimų bloke gauti apklausos rezultatai rodo, kad profesinis perdegimas sukelia žalą emociniame, požiūrio ir kognityviniame lygmenyse, kas reiškia neigiamą elgseną darbo vietoje, o taip pat su bendradarbiais bei pačiu profesiniu vaidmeniu. Be to, perdegimas skatina ir tylaus atsitraukimo tendenciją, kas reiškia, jog darbe stengiamasi atlikti tik pačias reikalingiausias užduotis ir nei kiek ne daugiau. Pedagogų perdegimo pasekmės neigiamai veikia tiek jų sveikatos būseną, tiek ugdymo kokybę, tiek santykius su aplinkiniais ir net išėjimą iš darbo. Tačiau tai galimai nėra asmeninė pedagogų problema, o tam tikrų darbinės veiklos specifikos ir ypatybių pasekmė.

### **3.2.3. Pedagogams taikomos profesinio perdegimo prevencinės priemonės**

Profesinio perdegimo prevencija, yra itin svarbi, siekiant sumažinti profesinio perdegimo riziką. Tam svarbų poveikį daro darbo aplinka, vidinė organizacijos kultūra, darbo organizavimo specifika. Svarbu, kad organizacijos imtųsi įvairių priemonių, užkertant kelią šiam reiškiniui. Organizacijos turėtų pertvarkyti darbuotojų darbinę veiklą taip, jog jie galėtų kontroliuoti savo darbą, vertinti darbuotojų darbą, apdovanoti už gerus pasiekimus. Tad norėta sužinoti apie galimas ir taikomas prevencines priemones pedagogams. Todėl vadovų buvo paprašyta atsakyti kokios, jų manymu, yra ar turėtų būti veiksmingos profesinio perdegimo prevencinės priemonės ir kokias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones jie taiko savo mokyklose.

Remiantis apklausos dalyvių pateiktais atsakymais apie tai, kokios, jų manymu, yra ar turėtų būti veiksmingos profesinio perdegimo prevencinės priemonės išskirtos dvi kategorijos. Pirmą kategoriją – prasmingos veiklos ir dvi subkategorijos – (1) rekreacinės veiklos būtinumas ir (2) kultūrinės veiklos poreikis. Antra kategorija – tinkamos darbo aplinkos sudarymas, parama ir trys subkategorijos – (1) balanso tarp darbo ir poilsio būtinybė; (2) moralinis, emocinis, dvasinis palaikymas ir (3) deramų darbo sąlygų užtikrinimas.

Remiantis apklausos dalyvių pateiktais atsakymais į klausimą, kokias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones jie taiko savo mokyklose, buvo išskirtos trys kategorijos. Pirmą kategoriją – tinkamos darbo kultūros palaikymas ir trys subkategorijos – (1) pasidalijimas patirtimi, ieškojimas bendrų sprendimų; (2) pozityvus bendravimas, palankios atmosferos kūrimas ir (3) pozityvūs santykiai ir poreikių tenkinimas. Antra kategorija – dėmesys ir atlygis teigiamai veiklai ir dvi subkategorijos – (1) domėjimasis problemomis ir (2) įvertinama teigiama veikla. Trečia kategorija – bendrų veiksmingų veiklų organizavimas ir dvi subkategorijos – (1) bendrų išvykų organizavimas ir (2) bendrų renginių, veiksmingo poilsio užtikrinimas (žr. 4 priedą).

**Taikytinos veiksmingos profesinio perdegimo prevencinės priemonės.** Palyginti nemažai ir įvairių atsakymų gauta apie veiksmingas profesinio perdegimo taikytinas prevencines priemones. Dažnai vadovų buvo minima, kad tai turėtų būti prasmingos veiklos (1 kategorija). Šioje kategorijoje vadovai labiausiai minėjo rekreacinės veiklos būtinumą (1 subkategorija). Pasak D6, svarbi prevencinė priemonė yra „*kvėpavimo pratimai, joga, sportinė veikla, tiesiog veikla, kuri domina*“. D7 požiūriu, „*reikėtų skatinti mokytojus skirti laiką poilsiui, šeimai ir pomėgiams tai gali būti ir renginių organizavimas*“, D8 nuomone, „*labai svarbu suteikti pedagogams galimybę naudotis psichologine pagalba. Kad jie galėtų kalbėti apie savo stresą, apie nuovargį, išsikalbėti*“. Taip pat šioje kategorijoje buvo paminėtas kultūrinės veiklos poreikis (2 subkategorija). D5 teigė, kad „*kažkokia tai kultūrine veikla bendra arba bendra išvyka, bendros kavos pertraukėles, arba kokios nors nedaug laiko užimančius priemones, kaip didžiąją pertrauką, skirti gimtadieniui mokytojui paminėti*“, o D10, kad „*reikalingi bendri kultūriniai renginiai, intelektualinė veikla*“.

Tinkamos darbo aplinkos sudarymas (2 kategorija) buvo ir dažnai paminėta, kaip reikalinga prevencinė profesinio perdegimo priemonė. Šioje kategorijoje gana dažnai buvo minima balanso tarp darbo ir poilsio būtinybė (1 subkategorija). Siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui, anot D1, „*Tiesiog vienam reikėtų šiek tiek sumažinti darbo valandų skaičių, kitam gal reikėtų iš papildomų valandėlių poilsį skirti pailsėti nuo darbo*“, D3 nuomone reikėtų, „*sudaryti kiek įmanoma lankstesnes darbo sąlygas darbuotojui, kai matai, kad jis yra perdegęs <...> jam atsitraukti nuo darbo*“, D7 – „*darbo ir gyvenimo pusiausvyros skatinimas. Būtinai mokytojams svarbu išmokti subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą*“, D8 – „*Svarbu užtikrinti, kad pedagogams būtų skirtas*

*subalansuotas darbo krūvis, kad jie turėtų laiko tiek darbui, tiek poilsiui*“. Taip pat dažnai vadovai paminėjo, kad profesiniam perdegimui užkardyti turėtų būti taikomas moralinis, emocinis, dvasinis palaikymas (2 subkategorija). Kaip šios subkategorijos šalininkai buvo D1, D2, D3 ir D7, kurie teigė: „*palaikymas, nes perdegęs žmogus ir taip jaučiasi prastai ir jam atrodo, kad jį visi kritikuoja, ir mato jo suprastėjusius rezultatus. Ir tiesiog žmogiškas palaikymas, sakyti, kad tai yra normalu, kad mes galbūt visi kartais perdegame, tad kartais užtenka tiesiog pokalbių su darbuotoju*“ (D1); „*šnekėjimas, kalbėjimas. Ar išsiaiškinimas kilusių problemų*“ (D2); „*Pati veiksmingiausia priemonė kalbėtis, pirmiausia bendrauti, aiškintis kilusius sunkumus ir moralinis palaikymas yra labai svarbu*“ (D3); „*suteikti galimybes dalyvauti mokymuose, seminaruose, kursuose, kurie padėtų mokytojams saugiau jaustis ir labiau vertinamais savo darbe, <...> turėtų būti skatinamas atviras, bendravimas, kolegialus, palaikymas ir pagalba*“ (D7). Keli vadovai, kaip svarbią procesinio perdegimo prevencinę priemonę, nurodė deramų darbo sąlygų užtikrinimą pedagogams (3 subkategorija). D4 manymu, „*visų pirma turi būti užtikrinamos, normalios darbo sąlygos mokytojui. Tai reiškia, kad turėtų savo darbo vietą, kad galėtų vienoj darbovietėje dirbti, uždirbti, o ne lakstyt per keletą mokyklų*“, o D8 – „*vienas iš svarbiausių tai yra tinkamas darbo krūvio valdymas. Reikėtų riboti papildomų užduočių skaičių, jas prioretizuoti*“.

**Taikomos profesinio perdegimo įveikimo strategijos ir prevencinės priemonės.** Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad kalbinti vadovai nurodė didelę gausą taikomų prevencinių priemonių. Daugelis vadovų minėjo tinkamos darbo kultūros palaikymą (1 kategorija). Šie vadovai teigė, kad savo mokykloje su pedagogais, dalijasi patirtimi, ieško bendrų sprendimų (1 subkategorija). Tai D5 pažymėjo, kad tiesiog „*pasidalinama patirtimi ir kartu ieškome bendrų sprendimų*“, D10, kad „*jei pastebime kad kas nors negerai, skatiname grupių susiejimus, kur galėtų pasikalbėti, galėtų „atsinešti“ kažkokią situaciją, ją analizuoti, patarti, aptarti, tiesiog pasidalinti gerą patirtimi*“. D2 ir D7 akcentavo, kad, taikant profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones, svarbu yra palankios atmosferos kūrimas (2 subkategorija). Taigi jie teigė, kad „*skatinu tarpusavio bendravimą, pakviečiu kavos išgerti, pašnekėti prieš ar po darbo*“ (D2) ir, kad „*Pas mus mokykloje labai svarbus tas nuolatinis bendravimas tarp pedagogų ir kitų darbuotojų, nes manau, tai padeda kurti atvirą nepalaikančios atmosferą. Taip pat organizuojame reguliarias mokytojų susirinkimus ir grupinius susibūrimus, kur pedagogai gali dalytis*“ (D7). D3 pažymėjo, kad jų mokykloje siekiama pozityvaus santykių su pedagogais ir jų poreikių tenkinimo (3 subkategorija), sakydamas, kad „*pirmiausia turim labai atvirą bendruomenę, kurioje konstruktyviai diskutuojama, išklausomi mokytojų pageidavimai, siūlymai ir stengiamasi juos įgyvendinami*“.

Kaip savo mokykloje taikomą prevencinę profesinio perdegimo priemonę, vadovai nurodė ir rodomą dėmesį ir atlygį teigiamai veiklai (2 kategorija). Keli vadovai teigė, kad domisi pedagogų problemomis (1 subkategorija). D1 atviravo, kad „*stengiamės teikti mokytojui reikiamą dėmesį ir*

*domimės kas negerai jo gyvenime, darbe, nes kartais užtenka pokalbio, kad sumažint stresą arba kokius nors neigiamus pergyvenimus“*, o D4, kad *„Mes stengiamės, kad kiekvienas mokytojas būtų matomas, domimės jų problemomis“*. Taip pat keli vadovai, siekdami pedagogų perdegimo įveikimo ir prevencijos, įvertina jų teigiamą veiklą (2 subkategorija). Pasak D2, *„stebime kiekvieną laimėjimą, kiekvieną kažkokį tai žingsnį mokytojo. Ir kažkaip tai pažymėti, kaip bendrų renginių metu“*, D8 teigimu, *„Visų pirma, jų darbo rezultatai, jie turi būti viešinami <...> pareiškama padėka, jeigu jo mokiniai pasiekia geresnius rezultatus“*, o D9 nurodė, kad *„dėkingumo ir vertinimo kultūra taikoma. Dėkojama už gerai padarytą darbą, žodžiais, paprastai, ar per bendrus renginius“*.

Dalis vadovų, taikydami profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones, organizuoja bendras veiksmingas veiklas (3 kategorija). Tai, kad bendras išvykas organizuoja (1 subkategorija) nurodė D3 ir D10. Jie pažymėjo, kad *„streso įveikai ar perdegimui organizuojame bendras išvykas, vasarą kokioje sodyboje, bendras intelektines veiklas. Taigi, tai – komandos telkimas bendrai veiklai labai svarbu“*(D3) ir, kad *„organizuojame mokytojams išvykas tiek rudenį ir pavasarį, siekiant pailsėti, pabendrauti su kolektyvu“* (D10). Dar keli vadovai nurodė, kad organizuoja bendrus renginius ir siekia užtikrinti veiksmingą poilsį (2 subkategorija). Pasak D6, *„būna bendri renginiai, gimtadienių proga sveikiname“*, o D7 teigė, kad siekia palaikyti veiksmingą poilsio ir darbo laiko pusiausvyrą mokykloje, ir ją labai stengiasi užtikrinti.

Tad galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai taiko ganėtinai įvairias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones, tačiau verta pažymėti, kad net ir tinkamiausių priemonių taikymas nebus pakankamai veiksmingas, jei ir patys pedagogai tinkamai nesuvoks perdegimo problemos ir patys nesistengs ir (ar) neieškos būdų šiam reiškiniui įveikti.

#### **3.2.4. Suvokiamas vadovo vaidmuo, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui**

Kad pedagogai išvengtų profesinio perdegimo nemažą vaidmenį atlieka vadovas, kurdamas palankų klimatą, bendradarbiavimo kultūrą. Tad apklausos dalyvių buvo pasiteirauta koks, jų manymu, yra vadovo vaidmuo, užkertant kelią profesiniam perdegimui, kas labiausiai pasiteisina ir kas nepasiteisina iš taikomų priemonių ir ko reikėtų, kad būtų galima dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją.

Analizuojant apklausos dalyvių atsakymus apie tai, koks, jų manymu, yra vadovo vaidmuo, užkertant kelią profesiniam perdegimui, išskirta viena kategorija – dėmesingumas darbuotojui ir jo darbo aplinkai ir trys subkategorijos – (1) gerbtinas požiūris į darbuotojus; (2) girdėti, išklaudyti darbuotojus, atvirai komunikuoti ir (3) palankių darbo sąlygų ir aplinkos kūrimas.

Analizuojant apklausos dalyvių atsakymus apie tai, kas labiausiai pasiteisina ir kas nepasiteisina iš taikomų priemonių, atsakymų rezultatai išskirti į dvidalis. Pirma dalis apima labiausiai pasiteisinusias priemones. Šioje dalyje išskirtos dvi kategorijos. Pirma kategorija – tinkama

socialinė sąveika – (1) individualūs pokalbiai ir (2) atvira komunikacija. Antra kategorija – kolektyvą vienijanti veikla ir dvi subkategorijos – (1) bendri renginiai ir (2) veikla už mokyklos ribų. Antroje šio klausimo dalyje išskirtos dvi kategorijos. Pirma kategorija – formalumai ir trys subkategorijos – (1) reikalavimai pagal vadovo kompetenciją; (2) per dideli darbo reikalavimai ir (3) biurokratinis požiūris. Antra kategorija – nepakankami tobulėjimo poreikiai, parama ir dvi subkategorijos – (1) kvalifikaciniai renginiai nepatenkina poreikių ir (2) nepakankama vadovų parama. Iš jų pirmos dvi kategorijos sietinos su pasiteisinusiomis priemonėmis, o sekančios dvi – su nepasiteisinančiomis priemonėmis.

Analizuojant apklausos dalyvių atsakymus apie tai, ko reikėtų, kad būtų galima dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją išskirtos trys kategorijos. Pirma kategorija – tinkamo dėmesio, pagalbos, bendravimo skyrimas pedagogams ir trys subkategorijos – (1) dėmesys ir įvertinimas; (2) tinkamas bendravimas, bendradarbiavimas ir (3) visokeriopa pagalba organizuojant ugdymą, renginius. Antra kategorija – visos mokyklos bendruomenės įsitraukimas į prevencijos procesą ir dvi subkategorijos – (1) mokytojų įsitraukimas į prevenciją ir (2) mokinių tėvų didesnė atsakomybė ir įsitraukimas. Trečia kategorija – didesnės pagalbos ir finansavimo iš valdžios poreikis ir dvi subkategorijos – (1) didesnė pagalba iš valdžios institucijų ir (2) didesnių materialinių ir darbo išteklių suteikimas (žr. 5 priedą).

**Vadovo vaidmuo užkertant kelią profesiniam perdegimui.** Šiame klausimų bloke, pirmiausia siekta sužinoti, koks, apklausos dalyvių manymu, yra vadovo vaidmuo, užkertant kelią profesiniam perdegimui. Apžvelgus gautus šios kategorijos atsakymų duomenis, pastebėta, kad siekdami užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui, vadovai skiria nemažą dėmesį darbuotojams ir jų darbo aplinkai (1 kategorija). Nemažos dalies vadovų itin svarbu yra gerbtinas požiūris į darbuotojus (1 subkategorija). Tai išsakė D3 teigdamas, kad „*vadovas turi labai gerai matyti kolektyve temperatūrą, užčiuopti pulsą, kalbėtis su mokytojais apie darbo specifiką, dėl kitų metų veiklos*“, D2, kad „*vadovas turėtų būti draugas, kad darbuotojai nebijotų vadovo, o galėtų ateiti pašnekėti rūpimais klausimais*“, D5, kad „*tiesiog dėmesys, paprastas pokalbis <...> svarbiausia, ko gero, kad būtų įvertinamas jo darbas*“, o D4, kad „*vadovas turi tinkamai įvertinti padėtį, kartu rodyti savo pavyzdį, padėti, jeigu sunku arba spręsti problemą, kad jaustų palaikymą*“. Dalis vadovų labiau akcentavo, kad reikia girdėti, išklaudyti darbuotojus, atvirai komunikuoti (2 subkategorija). D9 nuomone, „*vadovas turi matyti ir reaguoti į kilusias problemas, palaikydamas atvirą komunikaciją, formuoti pozityvią atmosferą*“, D6 – „*vadovas turi matyti, jausti, girdėti, savo darbuotojus. Reikia išgirsti kas jam blogai, atvirai pasikalbėti apie tai*“, o D8 teigė, kad „*Atvira komunikacija sumažina izoliaciją, paskatina atvirumą, leidžia mokytojams pasijusti, išgirstiems ir vertinamiems*“. Dažnai vadovai, atsakydami į klausimą apie vadovo vaidmenį, užkertant kelią profesiniam perdegimui, minėjo palankių darbo sąlygų ir aplinkos kūrimą (3 subkategorija). Apie tai kalbėdamas, D1

pažymėjo, kad „vadovo veiksmai turėtų būti nukreipti į darbo sąlygų, gerinimą, darbuotojų motyvacijos palaikymą ir krizių valdymą. Vadovas turi sudaryti palankų mikroklimatą“, D2 – „Jo atsakomybė yra kurti saugią, palaikančią ir motyvuojančią darbo aplinką, užtikrinti darbo krūvio, subalansavimą“, D7 – „vadovas turi stebėti pedagogų darbo krūvį, kad jis nebūtų nei per didelis, ir neperkrautų jų“, D10, „formuoti teigiamą ir sveiką darbo kultūrą. Tai ne tik užtikrina pedagogų gerovę, bet, didina mokyklos bendruomenės pasitenkinimą darbu ir bendrą ugdymo kokybės rezultatą“.

Taigi, kaip rodo gauti atsakymų rezultatai, vadovo vaidmuo, siekiant išvengti darbuotojų profesinio perdegimo, turi būti orientuotas ir organizaciniu (kurti palankią aplinką ir darbo sąlygas), ir individualiu lygmeniu (skirti dėmesį kiekvienam darbuotojui, atvirai komunikuoti).

**Labiausiai pasiteisinusios ir nepasiteisinusios taikomos priemonės.** Toliau tęsiant šio klausimų bloko tyrimą, apklausos dalyvių buvo parašyta atsakyti, kokios taikomos jų prevencinės priemonės labiausiai pasiteisina. Kalbinti vadovai kaip labiausiai pasiteisinusias profesiniam perdegimui taikomas prevencines priemones gana dažnai siejo su tinkama socialine sąveika (1 kategorija). Nemaža dalis vadovų minėjo būtent individualius pokalbius (1 subkategorija). D1 konstatavo, kad „Labiausiai pasiteisina individualūs pokalbiai, neformalioje aplinkoje“, D3 – „būtent kalbėjimasis ir lankstus reagavimas individualiai kiekvienam pritaikant pagal galimybes“, D5 – „kalbėjimas kaip jie kiekvienas jaučiasi emociškai mokykloje“, D6 – „Pokalbiai su kiekvienu tikrai pasiteisina <...> būtina išsikalbėti, šnekėti apie problemas, ir matai kuo padėt, kaip padėti“. Kur kas mažiau vadovų, kaip labiausiai pasiteisinusią taikomą priemonę, labiau akcentavo atvirą komunikaciją (2 subkategorija). Šias pasiteisinančias priemones nurodė D7 ir D8, kurie teigė, kad „reguliarus atviras bendravimas ir grįžtamasis ryšys, nes tai sukuria pasitikėjimo atmosferą ir padeda pedagogams jaustis saugiau, kad jie nėra vieniši“ (D7) ir, kad pasiteisina „atvira ir aiški komunikacija“ (D8).

Dalis vadovų nurodė, kad kolektyvą vienijanti veikla (2 kategorija) yra labiausiai pasiteisinusi taikoma priemonė. Tai, kad labiausiai pasiteisina bendri renginiai (1 subkategorija) konstatavo D5 ir D9, tvirtindami, kad „bendri renginiai mokyklos mokytojų bendruomenei skirti, būtent mokytojams, pasiteisina labiausiai. Tai vienija kolektyvą, ir tada žmonės jaučiasi geriau. Jie supranta, kad jais kažkas rūpinasi“ (D5) ir, kad „bendri renginiai, pasiteisina kolektyvo būrimas per visokias veiklas“ (D9). Tuo tarpu vienas vadovas nurodė, kad pasiteisina veikla už mokyklos ribų (2 subkategorija), pažymėdamas, kad rūpinasi „kultūrine veikla <...> mes per Kalėdas į operos ir baleto teatrą visi vykome, o dabar į dramos nacionalinį teatrą vyksime“.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, itin svarbu, kad vadovas, pastebėjęs pedagogui kilusią vienokią ar kitokią problemą, individualiai pasikalbėtų, atvirai komunikuotų, rodytų rūpestį, pagal galimybes siektų pedagogui sudaryti darbo laiko ir poilsio pusiausvyrą.

Analizuojant labiausiai nepasiteisinusias taikomas priemones pastebėta, kad nedaugelis vadovų, kaip labiausiai nepasiteisinusias priemones akcentavo formalumus (1 kategorija). D6 paminėjo būtent reikalavimus pagal vadovo kompetenciją (1 subkategorija), sakydamas, kad „neretai vadovai skiriasi nuo kitų, nes mes turim tą darboholizmo, tą tokį dalyką, kai pats vadovas sau užsikėlęs didelę kartelę, tarkim, ir to reikalauja iš kitų, bet ne kiekvienas gali pavežti tokį krūvį, ne kiekvienas yra darboholikas“. D7 labiau išskyrė per didelius darbo reikalavimus (2 subkategorija), konstatuodamas, kad „per didelis formalumas ir administracinės naštos didinimas mokytojams, mes gi negalime užkrauti mokytojams administracinės naštos“. Keleto vadovų teigimu nepasiteisina biurokratinis požiūris (3 subkategorija). Šią nepasiteisinusią priemonę paminėjo D8 ir D3, sakydami, kad „kai pedagogai labiau vertinami už tą biurokratinį darbą, bet ne už savo kūrybinį darbą“ (D8) ir, kad „Isivaizduoju, kad nepasiteisintų ir netaikom, tai tiesiog na toks, griežtas biurokratinis valdymas, sakykim, šitaip jis yra nepriimtinas“ (D3).

Nepakankami tobulėjimo poreikiai, parama taip pat, anot vadovų, yra kliūtis, užkertant kelią profesiniam perdegimui (2 kategorija). D9 akcentavo, kad kvalifikaciniai reitingai nepatenkina pedagogų poreikių (1 subkategorija), teigdamas, jog „dėl kvalifikacinių reitingų yra jaučiamas mokytojų nuovargis. Kartais lektorai būna nepakankamai profesionalūs <...> šiaip mokytojams išrinkti gerą lektorių labai sudėtinga, kad gautų naujų reikiamų žinių, o ir patys lektorai sako, kad mokytojai yra pati sudėtingiausia auditorija pasaulyje <...> o ir kvalifikacijos kursams trūksta finansavimo“. Tuo tarpu D4 labiau pabrėžė nepakankamą vadovų paramą (2 subkategorija), teigdamas, kad „kartais ir nepakankama vadovų parama, bet čia jau labai retas dalykas, nes kai kurie nenori tos paramos“.

Taigi, vadovui išlaikyti produktyvius pedagogus, kad jie nejaustų stresinės būklės nėra lengva. Vadovas pagal savo galimybes ne visada išgali padėti pedagogams kovoti su profesiniu perdegimu. Prie pedagogų profesinio perdegimo prisideda per didelis formalumas ir administracinė našta, biurokratinis požiūris, o kartais patys pedagogai nenori priimti vadovo paramos. Nepaisant to, mokyklų vadovai dažniausiai atlieka unikalų vaidmenį, stengdamiesi išlaikyti pedagogų įsitraukimą į darbą ir energiją.

**Potencialios sėkmingos perdegimo prevencijos gairės.** Paskutiniu šio tyrimo klausimu, norėta sužinoti, ko reikėtų, kad, apklausos dalyvių požiūriu, būtų galima dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją. Gauti atsakymų duomenys parodė, kad, kaip potencialios sėkmingos perdegimo prevencijos gairės daugumos apklaustų vadovų požiūriu, turėtų būti tinkamo dėmesio, pagalbos, bendravimo skyrimas pedagogams (1 kategorija). Šioje kategorijoje keli vadovai labiau išskyrė dėmesį ir įvertinimą (1 subkategorija). D4 apie tai teigė, kad „turi būti svarbu, na, apdovanojimai, pastebėjimas, ką mokytojas padarė gero. Kitaip tariant, mokytojas turi jausti, kad jis yra vertingas“, D8, kad „nuolatinis ir sistemingas emocinės paramos užtikrinimas, didesnis dėmesys

*krūvio valdymui, palaikymas ir įvertinimas yra labai svarbu“.* Keleto vadovų požiūriu, turi būti svarbu tinkamas bendravimas, bendradarbiavimas (2 subkategorija). Jų manymu, „*būtent bendravimas ir bendradarbiavimas kolektyve. Kai santykiai vyksta palankiai, tu žinai, kad ne tik pagirti gali, jeigu reikia, tu gali pasakyti pastabą, į tai normaliai reaguojama“* (D6) ir „*dažnesnių ir konstruktyvesnių pokalbių reikėtų. Gal didesnę dėmesį individualiai pedagogų gerovei, asmenines konsultacijas reikėtų skirti“* (D7). D3 nuomone, turi būti svarbu visokeriopa pagalba organizuojant ugdymą, renginius (3 subkategorija), taigi, „*turi būti teikiama visokeriopa pagalba mokytojams tiek organizuojant ugdymą, tiek organizuojant įvairius renginius <...> vadovas nuolat turi matyti mokytojo pasiekimus ir apie tai kalbėti, tai pažymėti, apdovanoti“.*

Keli vadovai, atsakydami į šį klausimą pažymėjo, kad reikalingas visos mokyklos bendruomenės įsitraukimas į prevencijos procesą (2 kategorija). D1 labiau pabrėžė mokytojų reikalingumą įsitraukti į prevenciją (1 subkategorija), sakydamas, „*kad į prevencinius veiksmus įsitrauktų ne tik mokyklos vadovas ir administracija, bet ir patys mokytojai, teikdami vienas kitam daugiau paramos, pagalbos, ir turbūt matydami, kad kolega jaučiasi šiuo momentu negerai, yra perdegęs, jį palaikyti, netgi galbūt padėti ir atlikti dalį jo funkcijų, prisiimti sau tuo momentu“.* Keleto vadovų nuomone reikėtų mokinių tėvų didesnės atsakomybės ir įsitraukimo (2 subkategorija). Apie tai kalbėdamas D2 samprotavo, kad „*tėvų atsakomybės daugiau, tėvai turėtų labiau įsitraukti į vaikų auklėjimą, o ne tik mokykla“*, o D5, kad „*didesnio tėvų įsitraukimo ir palaikymo reikėtų, nes pedagogai dažnai susiduria su didžiuliu tėvų lūkesčių spaudimu <...> svarbu, kad ir jie būtų įtraukti į prevenciją. Bendrai aptarti vaikų poreikius, didinti tėvų ir bendruomenės supratimą apie pedagogų darbo sudėtingumą“.*

Tam, kad būtų sėkmingiau vykdoma perdegimo prevencija, dar buvo paminėta, jog reikėtų didesnės pagalbos ir finansavimo iš valdžios (3 kategorija). D2 ir D10 nuomone reikalinga didesnė pagalba iš valdžios institucijų (1 subkategorija). Tai išsakė D2 akcentuodamas, *kad reikia pagalbos iš valdžios, ne iš mokyklos valdžios, bet iš valdžios“*, o D10, kad „*reikėtų daugiau valstybės lygmens kažkokių akcentų ar finansavimo <...>, kad būtų galima pasikviesti tam tikrus specialistus praveisti terapijos valandėles, kaip šviesos terapiją, meditaciją, superviziją“.* Keleto vadovų nuomone reikėtų ir didesnių materialinių ir darbo išteklių suteikimo (2 subkategorija). Pasak D5, „*reikia daugiau patalpų ir finansavimo, kad būtų galima organizuoti daugiau intelektualių išvykų, kelionių mokytojams, kad mokytojai daugiau bendrautų, bendradarbiautų, ilsėtusi kartu <...> ir mažoms dovanėlės už gerą, ilgametį darbą“*, o D9 teigimu, „*svarbu suteikti visus reikalingus išteklius ir medžiagas, kas reikalinga, kad pedagogai galėtų kokybiškai dirbti <...> Reikalingos didesnės investicijos mokymo priemonėms, daugiau tinkamų darbo įrankių ir technologijų“.*

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad pedagogo profesinį perdegimą sąlygoja tai, kad jis turi daugybę pareigų, nuolatos blaškomas naujovių ir įvairių reformų, keliamų aukštų

reikalavimų mokinių pasiekimams, kurie turi pasireikšti ne vien kaip specialisto, turinčiojo specialias kompetencijas, tačiau ir žinančio, gebančio valdyti konfliktus, bendrauti bei bendradarbiauti su kolegomis, administracija, mokinių tėvais. Šie aukšti reikalavimai dažnai sukelia įtampą, nuovargį, stresinę būseną ir pereina į profesinį perdegimą. Profesinis perdegimas neigiamai įtakoja ir asmeninį pedagogo gyvenimą (pvz., inspiruoja įvairių sveikatos sutrikimų atsiradimą), ir su ugdymo įstaiga sietinus dalykus (pvz., apatiją darbui, bendradarbiavimo su kolegomis stoką prastą mokinių ugdymą). Tam, jog tiek pedagogas, tiek ir mokinių ugdymo kokybė išvengtų neigiamų profesinio perdegimo pasekmių, būtina vykdyti profesinio perdegimo prevenciją.

Užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui svarbią reikšmę turi vadovo vaidmuo tiek individualiai kiekvienam pedagogui, tiek komandai bei visai ugdymo įstaigai. Vadovas turėtų pastebėti pačias pirmas perdegimo užuomazgas ir, pagal galimybes, taikyti įvairiausias priemones ir strategijas, siekiant užkirsti kelią profesiniam perdegimui. Kaip paaikškėjo atlikus tyrimą, vadovai, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui, stengiasi sudaryti tinkamą darbo aplinką, palaikyti tinkamą darbo kultūrą, organizuoja bendras veiksmingų veiklas.

### **3.3. Diskusija**

Šio darbo kokybiniu tyrimu buvo siekiama iširti mokyklos vadovų patirtis įgyvendinat profesinio perdegimo prevenciją. Tyrimo instrumento klausimai buvo sugrupuoti į keturias pagrindines temines grupes: profesinio perdegimo sampratą ir raišką pedagoginiame darbe; profesinio perdegimo veiksnius ir pasekmes pedagoginiame darbe; pedagogams taikomas profesinio perdegimo prevencines priemones ir suvokiamą vadovo vaidmenį, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Atliekant tyrimų rezultatų analizę, šios keturios pagrindinės teminės grupės buvo išskirtos į dvidešimt keturias kategorijas, kiekviena kategorija iškirta dar ir į subkategorijas.

Tiriant profesinio perdegimo sampratą ir raišką pedagoginiame darbe atskleista, kad apklausti mokyklų vadovai profesinį perdegimą sieja su sindromu, susijusiu su darbu, apimančiu darbo prasmės praradimą, nuovargį dėl didelio darbo krūvio, ir su išsekimu. Tai šiek tiek atitinka Lubbadah (2020) apibūdintą profesinį perdegimą, kurį jis nusakė trimis dimensijomis – emociniu išsekimu, sumažėjusiu profesiniu pasitenkinimu ir depersonalizacija. Atskleista, kad pedagogų profesinis perdegimas, vadovų teigimu, labiausiai reiškiasi nenoru dirbti, emociniu išsekimu dėl su darbų susijusių veiksnių. Tai iš dalies atitinka Kiyart ir kt. (2020), Bakker ir De Vries (2021) bei Räsänen ir kt. (2022) išsakytas mintis. Kiyart ir kt. (2020) teigė, kad pedagogų profesiniame perdegime dominuoja emocinio išsekimo dimensija. Bakker ir De Vries (2021) yra teigę, kad darbuotojas, patyręs procesinį perdegimą, psichologiškai atsiriboja nuo savo darbo, nebegali patenkinti prigimtinių psichologinių poreikių, suprastėja jų sveikata ir gerovė, sumažėja savarankiškumas, o Räsänen ir kt. (2022) – patiria aukštą išsekimo lygį.

Tiriant profesinio perdegimo veiksnius ir pasekmes pedagoginiame darbe, išaiškėjo, kad esminiai veiksniai, kurie gali lemti pedagogų profesinį perdegimą yra darbo neapibrėžtumas, materialinių ir nematerialinių išteklių trūkumas, santykiai su mokinių tėvais. Tuo tarpu nustatyti veiksniai, nulėmę pedagogų profesinį perdegimą, yra netinkamas tėvų požiūris ir jų paramos trūkumas bei bendravimo, bendradarbiavimo stoka. Šie gauti tyrimo rezultatai beveik sutampa su Nygaard (2019) išsakytu teiginiu, kad tėvų paramos trūkumas yra vienas iš veiksnių, turintis ryšį su pedagogų profesiniu perdegimu. Be to, beveik atitinka Salama ir kt. (2022) išsakytus žodžius, kad profesinį perdegimą sukelia didesnis darbo neapibrėžtumas, didesnis darbo krūvis, skiriamas biudžeto darbo užduotims atlikti disbalansas ir taip pat Edú-Valsania ir kt. (2022) teiginį, kad profesinį perdegimą gali sukelti dideli tarpasmeniniai reikalavimai, susiję su bendravimu su klientais ir (arba) vartotojais, kurie tampa emociškai alinantys. Tuo tarpu Platsidou ir Daniilidou (2016) kiekybiniu tyrimu nustatė, kad pedagogų padidėjusį perdegimo lygį dažniausiai lemia tai, kad jie jaučiasi nesaugūs dėl neaiškių organizacinių tikslų, negauna tikslų nurodymų iš vadovo, nepripažįstamos jų pastangos.

Edú-Valsania ir kt. (2022) teigimu, profesinis perdegimas sąlygoja tokias pasekmes, kaip suprastėjusius darbo rezultatus, neigiamas organizacines pasekmes, sumažėjusį darbingumą, suprastėją organizacijos paslaugų kokybę. Lubbadeh (2020), kaip esamas profesinio perdegimo pasekmes, yra įvardijęs darbuotojų sveikatos problemas suprastėjusią motyvaciją, o Edú-Valsania ir kt. (2022), be sveikatos surikimo pasekmių, veiklos rezultatų sumažėjimo, dar nurodė ketinimą keisti darbovietę. Labai panašūs rezultatai gauti šiame tyrime, kuriame nustatyta, kad pedagogų profesinio perdegimo pasekmės yra tai, kad neatliekamos kokybiškai darbas, ko pasekmėje suprastėja ugdymo kokybė, sumažėja pedagoginė darbo kokybė bei suprastėja santykiai su mokyklos bendruomene. Taip pat pedagogams pasireiškia asmeninėmis problemos, sietinos su sveikatos sutrikimais, išėjimu iš darbo.

Aptariant taikytinas pedagogams veiksmingas profesinio perdegimo prevencines priemones, pasak de Vera Garcia (2020), emocinės paramos gavimas yra svarbus „apsauginis“ perdegimo veiksnys. Müller (2019) yra nurodęs tokias profesinio perdegimo įveikimo strategijas, kaip darbo modelių pokyčius, socialinės paramos įtraukimą, atpalaiduojančio gyvenimo būdo sudarymą, sveikatos gerinimą. Šiek tiek panašias taikytinus prevencinių priemonių profesiniam perdegimui būdus, šiame tyrime nurodė apklausti vadovai. Jų nuomone, rekreacinė ir kultūrinė veiklos, tinkamos darbo aplinkos sudarymas, įskaitant balanso tarp darbo ir poilsio būtinybę, moralinį, emocinį, dvasinį palaikymą, deramų darbo sąlygų užtikrinimą, tai yra būdai, siekiant užkirsti procesinį pedagogų perdegimą. Tuo tarpu taikomos profesinio perdegimo įveikimo strategijos ir prevencijos priemonės, remiantis gautu tyrimu, nustatytos šios: tinkamos darbo kultūros palaikymas, tame tarpe palankios atmosferos kūrimas, pozityvūs santykiai ir poreikių tenkinimas, o taip pat dėmesys ir atlygis teigiamai

veiklai, bendrų veiksmingų veiklų organizavimas. Iš dalies panašų rezultatą tyrime atskleidė Platsidou ir Agaliotis (2008), kuriame nustatė, kad pozityvūs pedagogų santykiai su savo vadovu, palankus klimatas bei komandinio darbo ir bendradarbiavimo jausmo ugdymas mokyklos aplinkoje, kurį skatina mokyklos vadovas, yra sąlyga, lemianti mažesnę perdegimo lygį.

Tiriant suvokiamą vadovo vaidmenį, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui, pirmiausia buvo aiškinamasi apie vadovo vaidmenį šiuo klausimu. Moriano ir kt. (2021) vadovo vaidmenį mato, kaip palankaus psichologinio klimato kūrėją mokykloje, saugumo ir socialinės paramos teikėją darbuotojams. Šie autoriai yra išskyrę penkis vadovo vaidmens komponentus, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją pedagoginės veiklos kontekste: saugų prieglobstį, pasiekiamumas, emocinį ryšį, pagarbos ir prisirišimo sukūrimą, saugios bazės suteikimą. Šiame tyrime, remiantis apklaustų vadovų atsakymais, nustatyta, kad vadovo vaidmuo užkertant kelią profesiniam perdegimui apima dėmesingumą darbuotojui ir jo darbo aplinkai, t. y. turi būti gerbtinas požiūris į darbuotojus, reikia girdėti, išklaudyti darbuotojus, ir atvirai komunikuoti bei kurti palankias darbo sąlygas ir aplinką.

Taip pat tyrimo eigoje aiškintasi, kokios taikomos profesiniam perdegimui prevencinės priemonės labiausiai pasiteisino ir nepasiteisino. Nustatytos tokios pasiteisinančios prevencinės, kaip tinkama socialinė sąveika ir kolektyvą vienijanti veikla, įskaitant bendrus renginius ir veiklą už mokyklos ribų, o labiausiai nepasiteisinusios priemonės: reikalavimai pagal vadovo kompetenciją, per dideli darbo reikalavimai, biurokratinis požiūris bei nepakankami tobulėjimo poreikiai ir parama. Šiek tiek panašūs rezultatai gauti Nygaard (2019) atliktame tyrime, kuriame nustatyta, kad direktoriaus vadovavimo būdas, dėmesingumas turi teigiamą įtaką pedagogų emocijoms, o Richards ir kt., (2018) atskleidė, kad direktoriaus pasitikėjimu pedagogais grįsti santykiai sumažina pedagogų emocinį išsekimą. Ištyrus apie tai, ko reikėtų, kad būtų galima dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją, atskleista, kad sėkmingesniai perdegimo užkirtimui, turėtų būti skiriamas tinkamas dėmesys, tinkamas bendravimas, pagalba pedagogams, o taip pat yra svarbu įtraukti visą mokyklos bendruomenę į prevencijos procesą, gauti didesnę pagalbą ir finansavimą iš valdžios institucijų, kad būtų suteikiami didesni materialiniai ir darbo ištekliai. Panašiai, galimas veiksmingas prevencinės priemonės nurodė Kannampallil ir kt. (2021). Šių autorių, nuomone, gerai atlikto darbo pripažinimas apdovanojimais, paskatinimais bei profesinio perdegimo stebėseną, periodiškai atliekant darbuotojų apklausą ir vertinimas yra veiksmingas būdas, užkertantis kelią profesiniam perdegimui. Tuo tarpu Edú-Valsania ir kt. (2022) požiūriu, darbo charakteristikų gerinimas, kai siekiama kiekybiškai sumažinti darbo krūvį ir pagerinti darbo pobūdį, darbo pertvarkymas, kai siekiama pakeisti darbo tikslus ir užduotis, kartu gerinant darbo kokybę, pašalinant struktūrinius ir (arba) procedūrinius elementus, kurie trukdo ir kelia stresą, gali būti veiksmingos perdegimo prevencinės priemonės.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad mokyklų vadovams yra aktualūs pedagogų profesinio perdegimo prevencijos klausimai. Galima sakyti, jog atsakyta į darbo pradžioje iškeltą probleminį klausimą. Nustatyta, kad vadovo vaidmuo, įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją, turi svarbią reikšmę, kadangi vadovai skiria dėmesį pedagogų problemoms, teikia paramą, ieško bendrų sprendimų, organizuoja bendrus renginius, siekia užtikrinti veiksmingą poilsį. Pažymėtina, kad norint tinkamai ir sėkmingai valdyti pedagogų profesinį perdegimą, vadovams itin svarbu atvirai kalbėtis su savo darbuotojais apie darbo sunkumus, suteikti jiems grįžtamąjį ir būtina žinoti, kas jiems yra svarbiausia. Taip pat pažymėtina, jog apdorojant interviu metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad vadovų išsakytos nuomonės apie profesiniam perdegimui galimas ir taikomas prevencines priemones išlieka kaip ganėtinai svarbus klausimas, turintis įtaką kokybiškam ir sėkmingam ugdymo teikimui mokyklose. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi ugdymo įstaigų vadovams, siekiantiems kuo sėkmingiau užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Laiku imantis prevencinių priemonių, profesinio perdegimo galima išvengti arba, kad jis nebūtų aukšto lygio, nes tai leidžia išlaikyti pedagogus darbe ir jų produktyvumą.

## IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros teorinę analizę atskleista, kad mokslininkai profesinį perdegimą įvardija skirtingai. Šio reiškinio sąvoka moksliniuose darbuose apima ne vieną komponentą, tačiau apskritai tai galima apibūdinti kaip darbuotojo reakciją, kuri nebeatsiejama nuo jo profesinės veiklos. Profesinis perdegimas nusakomas trimis demencijomis: emociniu išsekimu, sumažėjusiu profesiniu pasitenkinimu ir depersonalizacija (šaltu bei tolimu požiūriu į atliekamą darbą bei žmones darbe). Profesinis perdegimas pasireiškia įvairiausiais požymiais. Perdegęs darbuotojas jaučiasi prislėgtas, nemoka sukontroliuoti įvykių, jaučia fizinį, emocinį bei psichinį išsekimą, kuriam būdingas nusivylimas, nuovargis arba apatija, sukelta ilgalaikio streso ar per didelio aktyvumo.
2. Remiantis teorine analize atskleista, kad profesinio perdegimo priežastys gali būti darbo (organizacinės) ir asmenybinės. Esminės su darbu ar darbo aplinka sietinos priežastys yra didelis darbo krūvis, dideli darbo reikalavimai, nebuvimas grįžtamojo ryšio, prietaringi reikalavimai. Asmenybinėmis priežastimis gali būti nerotiškumas, nepasitikėjimas savimi, mažas atsparumas stresui, motyvacijos trūkumas. Organizacinės profesinio perdegimo įveikimo priemonės: perdegimo prevencijos vykdymas, darbo modelių keitimas, pokalbio svarba, bendravimas kaip būdas papasakoti apie savo būseną, pagalba, socialinės paramos teikimas, pozityvios darbo aplinkos kūrimas. Tam tikros asmens savybės, kaip optimizmas arba aktyvi įveika, gali sulėtinti ar sumažinti neigiamą organizacinių veiksnių įtaką perdegimui ir jo pasekmėms.
3. Remiantis teorine analize, taip pat atskleisti profesinio perdegimo ypatumai pedagoginės veiklos kontekste. Pedagogo darbas pareikalauja itin įtempto bei aukštus reikalavimus atitinkančio darbo, o efektyvus mokinių ugdymas labai priklauso nuo bendradarbiavimo tarp daugelio unikalių asmenų. Kaip pedagogų bendradarbiavimas yra būtinas mokinių mokymuisi, jis taip pat yra itin svarbus pedagogo psichinei būklei. Pedagogus, dar prieš patiriant profesinį perdegimą, reikėtų mokyti jo grėsmės sumažinimo įgūdžių, reikėtų palaikyti palankias darbo sąlygas, sudaryti tinkamas sąlygas darbo ir poilsio pusiausvyrai. Veiksmai, orientuoti į pedagogus, taip pat svarbi profesinio perdegimo prevencijos vykdymo dalis pedagoginio darbo kontekste.
4. Ištyrus mokyklų vadovų patirtis, įgyvendinat profesinio perdegimo prevenciją, nustatyta:
  - pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos pedagogų profesiniam perdegimui yra didelis darbo krūvis, nuolatiniai pokyčiai darbe, materialinių ir nematerialinių išteklių trūkumas, nepagrįsti tėvų kaltinimai ir reikalavimai pedagogams, nepakankama tėvų atsakomybė;
  - profesinis perdegimas pedagogams sukelia tokias darbinės veiklos ir asmenines pasekmes, kaip ugdymo kokybės suprastėjimą, sumažėjusią pedagoginę darbo kokybę, suprastėjusius

santykius su mokyklos bendruomene, sveikatos sutrikimus, išėjimą iš darbo, dėl jie būna mažiau pajėgūs atlikti savo pareigas, neturi noro tobulėti;

- vadovai taiko įvairias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencijos priemones. Jie pasidalija patirtimi su pedagogais, kurią palankią atmosferą mokykloje, pozityviai bendrauja, domisi pedagogų problemomis, įvertina jų teigiamą veiklą, organizuoja bendras veiksmingas veiklas;
- labiausiai pasiteisinusios vadovų taikomos priemonės yra individualių pokalbių pravedimas, atvira komunikacija, bendri renginiai, veikla už mokyklos ribų. Tuo tarpu labiausiai nepasiteisinusios priemonės yra reikalavimai pagal vadovo kompetenciją, per dideli darbo reikalavimai, biurokratinis požiūris, nepakankami tobulėjimo poreikiai, nepakankama parama;
- siekiant sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją, reikėtų skirti daugiau tinkamo dėmesio, pagalbos, bendravimo pedagogams, stengtis įtraukti visą mokyklos bendruomenės į prevencijos procesą, didesnes pagalbos ir finansavimo iš valdžios institucijų, suteikiant didesnių materialinių ir darbo išteklių.

## REKOMENDACIJOS

### Rekomendacijos mokyklų vadovams.

1. Kadangi pedagogai profesinį perdegimą dažniausiai patiria dėl per didelio darbo krūvio, bendravimo ir bendradarbiavimo trūkumo, patartina:
  - stiprinti bendradarbiavimą, organizuojant darbus. Peržiūrėti ir perskirstyti darbo krūvius ir išteklius, atsižvelgiant į aktualias situacijas. Taip pat įvesti nuoseklesnę pedagogų darbų planavimą. Tai reiškia, kad kiekvienas pedagogas turi turėti aiškų savo darbų planą (dienos, savaitės, mėnesio, metų) bei palikti dienoje laiko tarpus, skirtus kriziniams ar nenumatytiems atvejams. Tai leistų geriau užtikrinti optimalų darbo krūvį;
  - kurti palaikančią, atvirą tarpusavio bendravimą bei bendradarbiavimą skatinančiąją organizacinę kultūrą. Bendros neformalios veiklos, kolektyvo tradicijos gali padėti išvengti perdegimo, įveikti sudėtingas situacijas ir pirmuosius perdegimo požymius;
  - kurti autentiškas erdves, kuriose mokytojai galėtų tiesiogiai su vadovu pasidalyti problemomis ir imtis prasmingų veiksmų, kad sumažinti jų rūpesčius. Taip pat kiekvienam pedagogui pastoviai teikti grįžtamąjį ryšį. Pavyzdžiui, savaitės pradžioje vadovas kiekvienam pedagogui pasakytų, už ką jam nori padėkoti, kuo nusivylė, kur mato tobulintinas vietas.
2. Siekiant veiksmingesnės pedagogų profesinio perdegimo prevencijos, organizuoti įvairiapusių mokymus, skirti dėmesį emocinei įtampai reguliuoti, asmenybės savybėms tobulinti bei pačioje mokykloje palaikyti savitarpio paramą, grįstą darbo aplinkos santykiais, tobulinti veiklos organizavimą.

### Rekomendacijos švietimo institucijų darbuotojams.

1. Užtikrinti reikalingų piniginių lėšų finansavimą mokykloms. Svarbu nuolat stebėti finansų poreikį, o nesant galimybei jį atliepti, komunikuoti su mokyklų vadovais apie esamą padėtį, realistiškus planus, atliepti jų išsakomus pasiūlymus, sureaguoti į juos net tada, kai nėra galimybės atsižvelgti ir įgyvendinti siūlomus veiksmus.
2. Organizuoti mokyklų pedagogams terapijos užsiėmimus, pavyzdžiui, superviziją ar kitas terapijas, skirtas pedagogų emocinei, psichinei gerovei stiprinti.

### Tolesnių tyrimų poreikis.

Reikalingas tolimesnių tyrimų poreikis, ypač pedagogų profesinio perdegimo srityje. Norint gauti gilesnius ir platesnius tyrimo rezultatus bei pateikti labiau patikimas išvadas, reikėtų apklausti didesnę mokyklų vadovų skaičių ir pačius pedagogus bei palyginti abiejų pusių gautus tyrimų rezultatus. Taip pat galima būtų praplėsti interviu dalyvių atsakymus, motyvuojant ar paskatinant juos kur kas išsamiau ir plačiau atsakyti į pateikiamus klausimus.

## LITERATŪRA

1. Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. ir Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11. doi: 10.1016/j.burn.2017.02.001.
2. Akin, M. A. (2019). An Investigation into Teacher Burnout in Relation To Some Variables. *International Journal of Progressive Education*, 15 (4), 47–65. doi: 10.29329/ijpe.2019.203.4.
3. Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F. ir Al Hashmi, N. (2020). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of nursing scholarship*, 52(1), 95–104. doi: 10.1111/jnu.12528.
4. Alós, L. G., López, R. S., San Martín, N. G. L., Urrea-Solano, M. E. ir Hernández-Amorós, M. J. (2017). Diferencias en burnout según sexo y edad en profesorado no universitario. Revista INFAD de Psicología. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 329–336. doi: 10.17060/ijodaep.2017.n1.v2.945.
5. Amzat I. H., Kaur A., Al-Ani W., Mun S. P. ir Ahmadu T. S. (2021). Teacher Burnout and Coping Strategies to Remain in Teaching Job in Malaysia: An Interpretative Phenomenological Analysis. *European Journal of Educational Research*, 10 (3), 75–88. doi: 10.12973/eu-jer.10.3.1075.
6. Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 11–49. doi: 10.1186/s40359-023-01056-y.
7. Angtud, N. A., Groenewald, E., Kilag, O. K., Cabuenas, M. C., Camangyan, J. ir Abendan, C. F. (2023). Servant Leadership Practices and their Effects on School Climate. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521)*, 1(6), 444–454.
8. Arvidsson, I., Leo, U., Larsson, A., Håkansson, C., Persson, R. ir Björk, J. (2019). Burnout among school teachers: Quantitative and qualitative results from a follow-up study in southern Sweden. *BMC Public Health*, 19 (1), 1–13. doi: 10.1186/s12889-019-6972-1.
9. Bakker, A. B. ir De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, & coping*, 34(1), 1–21. doi: 10.1080/10615806.2020.1797695.
10. Bazmi, E., Alipour, A., Yasamy, M. T., Kheradmand, A., Salehpour, S., Khodakarim, S. ir Soori, H. (2019). Job burnout and related factors among health sector employees. *Iranian journal of psychiatry*, 14(4), 309–316.
11. Bitsadze, M. ir Japaridze, M. (2016). Locus of control in Georgian teachers and its relation to teacher burnout. *Problems of Management in the 21st Century*, 11(1), 8–15.
12. Bocheliuk, V. Y., Zavatska, N. Y., Bokhonkova, Y. O., Toba, M. V. ir Panov, N. S. (2020). Emotional burnout: Prevalence rate and symptoms in different socio-professional groups. *Journal*

- of *Intellectual Disability–Diagnosis and Treatment*, 8(1), 33–40. doi: 10.6000/2292-2598.2020.08.01.5.
13. Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W. ir Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, 6(1), 3–12. doi: 10.1080/21635781.2017.1325803.
  14. Cai, Y. ir Tang, R. (2021). School support for teacher innovation: Mediating effects of teacher self-efficacy and moderating effects of trust. *Thinking Skills and Creativity*, 41, 100854. doi: 10.1016/j.tsc.2021.100854.
  15. Capone, V., Joshanloo, M. ir Park, M. S. A. (2019). Burnout, depression, efficacy beliefs, and work-related variables among school teachers. *International Journal of Educational Research*, 95, 97–108. doi: 10.1016/j.ijer.2019.02.001.
  16. Casanova Rodríguez, C. L., Mustelier Hernández, M. ir Casanova Rodríguez, T. (2019). Manifestaciones del Síndrome de Burnout, en docentes de la Universidad de Cienfuegos. *Conrado*, 15(66), 91–97.
  17. Chao, C. N. G., McInerney, D. M. ir Bai, B. (2019). Self-efficacy and self-concept as predictors of language learning achievements in an Asian bilingual context. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 28, 139–147. doi: 10.1007/s40299-018-0420-3.
  18. Chen, H., Liu, F., Pang, L., Liu, F., Fang, T., Wen, Y., ... ir Gu, X. (2020). Are you tired of working amid the pandemic? The role of professional identity and job satisfaction against job burnout. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9188. doi: 10.3390/ijerph17249188.
  19. Chen, S. (2023). Modeling the effect of loving pedagogy dispositions and teacher self-efficacy on teacher burnout. *Frontiers in Psychology*, 14, 1157324. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1157324.
  20. Cheng, H., Fan, Y. ir Lau, H. (2023). An integrative review on job burnout among teachers in China: Implications for Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 529–561. doi: 10.1080/09585192.2022.2078991.
  21. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (2 (46)), 12–16.
  22. Dawood, T. C., Pratama, H., Masbar, R. ir Effendi, R. (2019). Does financial inclusion alleviate household poverty? Empirical evidence from Indonesia. *Economics & Sociology*, 12(2), 235–252.
  23. Edú-Valsania, S., Laguía, A. ir Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780–1807. doi: 10.3390/ijerph19031780.
  24. Endriulaitienė, A. ir Morkevičiūtė, M. (2020). Etiško vadovavimo stiliaus reikšmė pedagogų profesiniam perdegimui. *Visuomenės sveikata*, (4), 91, 19–25.

25. Fiorilli, C., Buonomo, I., Romano, L., Passiatore, Y., Iezzi, D. F., Santoro, P. E., ... ir Pepe, A. (2020). Teacher confidence in professional training: The predictive roles of engagement and burnout. *Sustainability*, *12*(16), 6345. doi: 10.3390/su12166345.
26. Ford, T. G., Olsen, J., Khojasteh, J., Ware, J. ir Urick, A. (2019). The effects of leader support for teacher psychological needs on teacher burnout, commitment, and intent to leave. *Journal of Educational Administration*, *57*(6), 615–634. doi: 10.1108/JEA-09-2018-0185.
27. García, M. D. V. (2020). Resilient keys to burnout prevention in high school teachers. *Journal of Biomedical Science*, *3*(2), 691–699.
28. Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M. ir Marek, T. (2019). Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *International journal of occupational medicine and environmental health*, *32*(2), 229–244. doi: 10.13075/ijom.eh.1896.01323.
29. Gong, Z., Chen, Y. ir Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, *10*, 486722. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02707.
30. Grossi, G., Perski, A., Osika, W. ir Savic, I. (2015). Stress-related exhaustion disorder—clinical manifestation of burnout? A review of assessment methods, sleep impairments, cognitive disturbances, and neuro-biological and physiological changes in clinical burnout. *Scandinavian journal of psychology*, *56*(6), 626–636. doi: 10.1111/sjop.12251.
31. Halian, O. I. (2019). Responsibility and emotional burnout of teachers. *Insight: the psychological dimensions of society*, (2), 16–23. doi: 10.32999/2663-970X/2019-2-2.
32. Han, R., Xu, J., Ge, Y. ir Qin, Y. (2020). The impact of social media use on job burnout: The role of social comparison. *Frontiers in public health*, *8*, 1–9. doi: 10.3389/fpubh.2020.588097.
33. Hashem, R., Ali, N., El Zein, F., Fidalgo, P. ir Khurma, O. A. (2024). AI to the rescue: Exploring the potential of ChatGPT as a teacher ally for workload relief and burnout prevention. *Research & Practice in Technology Enhanced Learning*, *19*, 2–26. doi: 10.58459/rptel.2024.19023.
34. Hassan, O. ir Ibourk, A. (2021). Burnout, self-efficacy and job satisfaction among primary school teachers in Morocco. *Social Sciences & Humanities Open*, *4*(1), 1–8. doi: 10.1016/j.ssaho.2021.100148.
35. Herman, K. C., Hickmon-Rosa, J. E. ir Reinke, W. M. (2018). Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and coping and associated student outcomes. *Journal of Positive Behavior Interventions*, *20*(2), 90–100. doi: 10.1177/1098300717732066.
36. Herman, K. C., Sebastian, J., Eddy, C. L. ir Reinke, W. M. (2023). School leadership, climate, and professional isolation as predictors of special education teachers' stress and coping profiles.

- Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 31(2), 120–131. doi: 10.1177/10634266221148974.
37. Horwood, M., Marsh, H. W., Parker, P. D., Riley, P., Guo, J. ir Dicke, T. (2021). Burning passion, burning out: The passionate school principal, burnout, job satisfaction, and extending the dualistic model of passion. *Journal of Educational Psychology*, 113(8), 1668–1688. doi: 10.1037/edu0000664.
38. Jegelevičienė, V., Prakapienė, D., Prakapas, R. ir Stasiukynas, A. (2019). Pedagogų bendravimo kompetencijos pristatymas Lietuvos interneto žiniasklaidoje. *Socialinis darbas*, 1, 45–46.
39. Jiang, H., Huang, N., Jiang, X., Yu, J., Zhou, Y. ir Pu, H. (2021). Factors related to job burnout among older nurses in Guizhou province, China. *PeerJ*, 9, 1–16. doi: 10.7717/peerj.12333.
40. Kannampallil, T., Abraham, J., Lou, S. S. ir Payne, P. R. (2021). Conceptual considerations for using EHR-based activity logs to measure clinician burnout and its effects. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(5), 1032–1037. doi: 10.1093/jamia/ocaa305.
41. Koh, M. Y. H., Khoo, H. S., Gallardo, M. D. ir Hum, A. (2020). How leaders, teams and organisations can prevent burnout and build resilience: a thematic analysis'. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 14(1), 827–836. doi: 10.1136/bmjspcare-2020-002774.
42. Kurniady, D. A., Susilana, R., Widodo, M. ir Halimi, A. K. (2024). Managerial performance in developing school climate to improve school quality. *Journal of Education*, 204(2), 392–401. doi: 10.1177/00220574211016405.
43. Kyrian, T., Nikolaesku, I., Stepanova, N. ir Nenko, Y. (2020). Relationship between professional burnout of teachers of higher education institutions of Ukraine and their organizational, professional and socio-demographic characteristics. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12(4), 268–288. doi: 10.18662/rrem/12.4/345.
44. Lazauskaitė-Zabielskė J., Pociūtė B. ir Bulotaitė L. (2019). Mokykloje dirbančių karjeros konsultantų saviveiksmingumo vaidmuo pasitenkinimui karjeros konsultavimu ir tikslams pasiekti. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 43, 141–155.
45. Lesener, T., Gusy, B. ir Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. doi: 10.1080/02678373.2018.1529065.
46. Levante, A., Petrocchi, S., Bianco, F., Castelli, I. ir Lecciso, F. (2023). Teachers during the COVID-19 era: the mediation role played by mentalizing ability on the relationship between depressive symptoms, anxious trait, and job burnout. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 859–875. doi: 10.3390/ijerph20010859.

47. Liu, X., Chen, J., Wang, D., Li, X., Wang, E., Jin, Y., ... ir Hou, X. (2020). COVID-19 outbreak can change the job burnout in health care professionals. *Frontiers in psychiatry, 11*, 1–9. doi: 10.3389/fpsy.2020.563781.
48. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing, 10*(3), 7–15. doi: 10.32479/irmm.9398.
49. Madigan, D. J. ir Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education, 105*, 1–50. doi: 10.1016/j.tate.2021.103425.
50. Makhdoom, I. F., Atta, M. ir Malik, N. I. (2019). Counterproductive work behaviors as an outcome of job burnout among high school teachers. *Bulletin of Education and Research, 41*(2), 79–92.
51. Malinen, O. P. ir Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and teacher education, 60*, 144–152. doi: 10.1016/j.tate.2016.08.012.
52. Maslach, C. ir Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher, 39*(2), 160–163. doi: 10.1080/0142159X.2016.1248918.
53. Medišauskaitė, A. ir Kamau, C. (2019). Does occupational distress raise the risk of alcohol use, binge-eating, ill health and sleep problems among medical doctors? A UK cross-sectional study. *BMJ open, 9*(5), 1–17. doi: 10.1136/bmjopen-2018-027362.
54. Mičiulienė, R. ir Kovalčikienė, K. (2020). Profesijos mokytojo karjera kaip antroji profesija ir jos pasirinkimą lemiantys veiksniai. *Pedagogy Studies/Pedagogika, 140*(4), 194–219.
55. Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A. ir Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 35*(3), 183–193. doi: 10.5093/jwop2019a20.
56. Monkevičius, J. (2017). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių kūrimosi ir plėtros veiksniai, susiję su mokyklos vadovo ir mokytojų veikla. *Pedagogika, 127*(3), 161–175.
57. Montgomery, A. (2014). The inevitability of physician burnout: implications for interventions. *Burnout Research, 1*(1), 50–56. doi: 10.1016/j.burn.2014.04.002.
58. Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M. ir Shaver, P. R. (2021). Security providing leadership: A job resource to prevent employees' burnout. *International journal of environmental research and public health, 18*(23), 12551–12563. doi: 10.3390/ijerph182312551.
59. Müller, M. (2019). What are existential disruptions in managerial practice? Overcoming disruptions as preventions of burnout. *Knowcon, 181–187*.

60. Nabizadeh-Gharghozar, Z., Adib-Hajbaghery, M. ir Bolandianbafghi, S. (2020). Nurses' job burnout: a hybrid concept analysis. *Journal of Caring Sciences*, 9(3), 154–161. doi: 10.34172/jcs.2020.023.
61. Negi, Y. ir Bagga, R. (2015). Burnout among nursing professionals in tertiary care hospitals of Delhi. *Journal of health management*, 17(2), 163–177. doi: 10.1177/0972063415575802.
62. Oficialiosios statistikos portalas (2021 m. rugsėjo 13 d.). *Mokytojo kelių renkasi daugiau jaunuolių, bet specialistų mokyklose trūks dar ilgai*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/straipsnis-mokytojo-kelia-renkasi-daugiau-jaunuoliu>
63. Otto, M. C., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J. ir van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3849. doi: 10.3390/ijerph16203849.
64. Parker, S. K., Wang, Y. ir Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221–248. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302.
65. Patel, R. S., Sekhri, S., Bhimanadham, N. N., Imran, S. ir Hossain, S. (2019). A review on strategies to manage physician burnout. *Cureus*, 11(6), 1–7. doi: 10.7759/cureus.4805.
66. Petitta, L. ir Jiang, L. (2020). How emotional contagion relates to burnout: A moderated mediation model of job insecurity and group member prototypicality. *International Journal of Stress Management*, 27(1), 12–22.
67. Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J. ir Koelen, M. A. (2020). Combined interventions to reduce burnout complaints and promote return to work: a systematic review of effectiveness and mediators of change. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 55–75. doi: 10.3390/ijerph17010055.
68. Piktornaitė, I. ir Tamašauskienė, R. (2021). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuoja veiksniai. *Regional formation and development studies: journal of social sciences*, 1 (33), 77–89. doi: 10.15181/rfds.v33i1.2200.
69. Priano, S. M., Hong, O. S. ir Chen, J. L. (2018). Lifestyles and health-related outcomes of US hospital nurses: a systematic review. *Nursing outlook*, 66(1), 66–76. doi: 10.1016/j.outlook.2017.08.013.
70. Pritchett K. E. (2024). *The Relationship Between Teacher Burnout and Principal Leadership Style* (doctoral dissertation). Prieiga per internetą: <https://etd.auburn.edu/handle/10415/9257>
71. Pyhältö, K., Pietarinen, J., Haverinen, K., Tikkanen, L. ir Soini, T. (2021). Teacher burnout profiles and proactive strategies. *European Journal of Psychology of Education*, 36(1), 219–242. doi: 10.1007/s10212-020-00465-6.

72. Räsänen, K., Pietarinen, J., Soini, T., Väisänen, P. ir Pyhältö, K. (2022). Experienced risk of burnout among teachers with persistent turnover intentions. *Teacher development*, 26(3), 317–337. doi: 10.1080/13664530.2022.2055629.
73. Richards, K. A., Hemphill, M. A. ir Templin, T. J. (2018). Personal and contextual factors related to teachers' experience with stress and burnout. *Teachers and Teaching*, 24(7), 768–787. doi: 10.1080/13540602.2018.1476337.
74. Riethof, N. ir Bob, P. (2019). Burnout syndrome and logotherapy: Logotherapy as useful conceptual framework for explanation and prevention of burnout. *Frontiers in psychiatry*, 10, 382–390. doi: 10.3389/fpsy.2019.00382.
75. Ryan C., Bergin M., White M. ir Wells J. S. G. (2019). Ageing in the nursing workforce - a global challenge in an Irish context. *International Nursing Review*, 66 (2), 157–164. doi: 10.1111/inr.12482.
76. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K. ir Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724–9744. doi: 10.3390/ijerph19159724.
77. Sari D. R. (2024). Implementation of Transformational Leadership in Improving Teacher. *Gestion Educativa: Environmental Administration*, 1 (1), 1–8. doi: 10.62872/r2eaz54.
78. Schaffran, P., Kleinert, J., Altfeld, S., Zepp, C., Kallus, K. W. ir Kellmann, M. (2019). Early risk detection of burnout: development of the burnout prevention questionnaire for coaches. *Frontiers in psychology*, 10, 714–728. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00714.
79. Shahreabaki M. M. (2019). Teacher Burnout. *The TESOL Encyclopedia of English Language Teaching*, 1–8. doi: 10.1002/9781118784235.eelt0964.
80. Shoman, Y., El May, E., Marca, S. C., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M. D., ... ir Guseva Canu, I. (2021). Predictors of occupational burnout: a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(17), 9188–9205. doi: 10.3390/ijerph18179188.
81. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7-8), 602–616. doi: 10.1080/13540602.2021.1913404.
82. Skinner, N. ir Roche, A. M. (2021). 'Very demanding. Extremely rewarding': Exploring the co-occurrence of burnout and engagement in alcohol and other drug workers. *Drug and Alcohol Review*, 40(6), 989–997. doi: 10.1111/dar.13250.
83. Soini, T., Pietarinen, J., Pyhältö, K., Haverinen, K., Jindal Snape, D. ir Kontu, E. (2019). Special education teachers' experienced burnout and perceived fit with the professional community: A 5 year follow up study. *British Educational Research Journal*, 45(3), 622–639. doi: 10.1002/berj.3516.

84. Stanetić, K., Petrović, V., Marković, B. ir Stanetić, B. (2019). The presence of stress, burnout syndrome and the most important causes of working stress among physicians in primary health care-an observational study from Banja Luka, Bosnia and Herzegovina. *Acta Medica Academica*, 48(2), 159–166. doi: 10.5644/ama2006-124.254.
85. Steffey, M. A., Griffon, D. J., Risselada, M., Buote, N. J., Scharf, V. F., Zamprogno, H. ir Winter, A. L. (2023). A narrative review of the physiology and health effects of burnout associated with veterinarian-pertinent occupational stressors. *Frontiers in veterinary science*, 10, (3). doi: 10.3389/fvets.2023.1184525.
86. Szempruch, J. (2018). Feeling of professional burnout in teachers of secondary schools. *The new educational review*, 54, 219–230. doi: 10.15804/tner.2018.54.4.18.
87. Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U. ir Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. doi: 10.1080/02678373.2018.1513961.
88. Tikkanen, L., Pyhältö, K., Bujacz, A. ir Nieminen, J. (2021). Study engagement and burnout of the PhD candidates in medicine: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2021.727746.
89. Tomaszewski, W., Xiang, N. ir Huang, Y. (2024). School climate, student engagement and academic achievement across school sectors in Australia. *The Australian Educational Researcher*, 51(2), 667–695. doi: 10.1007/s13384-023-00618-8.
90. Tušl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P. ir Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC public health*, 21, 1–15. doi: 10.1186/s12889-021-10788-8.
91. Valosek, L., Wendt, S., Link, J., Abrams, A., Hipps, J., Grant, J., ... ir Nidich, S. (2021, March). Meditation effective in reducing teacher burnout and improving resilience: A randomized controlled study. In *Frontiers in Education*, 6, 1–6. Frontiers Media SA. doi: 10.3389/feduc.2021.627923
92. Van Der Linden, D., Beckers, D. G. ir Taxis, T. W. (2007). Reinforcement sensitivity theory at work: punishment sensitivity as a dispositional source of job-related stress. *European Journal of Personality*, 21(7), 889–909. doi: doi.org/10.1002/per.66.
93. Voitenko, E., Kaposloz, H., Myronets, S., Zazymko, O. ir Osodlo, V. (2021). Influence of characteristics of self-actualization and coping behavior on resistance of teachers to professional stressors and emotional burnout. *International journal of organizational leadership*, 10(1), 1–14.
94. Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., ... ir Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: mediating

- effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, *11*, 1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2020.576768
95. WHO (2019). *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. Prieiga per internetą: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en>
96. Wu, G., Hu, Z. ir Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, *16*(13), 2394–2414. doi: 10.3390/ijerph16132394.
97. Yang, H. ir Chen, J. (2016). Learning perfectionism and learning burnout in a primary school student sample: A test of a learning-stress mediation model. *Journal of Child and Family Studies*, *25*, 345–353. doi: 10.1007/s10826-015-0213-8.
98. Zaid, W. M. A. B. (2019). The impact of job burnout on the performance of staff member at King Abdul-Aziz University. *International journal of business and social science*, *10*(4), 126–136. doi: 10.30845/ijbss.v10n4p15.
99. Zgliczyńska, M., Zgliczyński, S., Ciebiera, M. ir Kosińska-Kaczyńska, K. (2019). Occupational burnout syndrome in Polish physicians: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, *16*(24), 16–24. doi: 10.3390/ijerph16245026.
- Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W. ir Ding, W. (2022). The relationship between teacher job stress and burnout: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1– 9. doi: 10.3389/fpsyg.2021.784243.

## SANTRAUKA

### **Mokyklos vadovo vaidmuo įgyvendinant pedagogų profesinio perdegimo prevenciją**

**Temos aktualumas.** Pedagogų profesinis perdegimas – paplitęs reiškinys. Profesinis perdegimas pedagoginio darbo kontekste sukelia daug neigiamų pasekmių: atsiranda pravaikštos, personalo kaita, neproduktyvus darbinis elgesys, krinta mokyklos kaip švietimo organizacijos reputacija. Kol nebus imamasi sisteminių veiksmingų priemonių siekiant sumažinti pedagogų profesinį perdegimą, tol bus neįmanoma užtikrinti šiuolaikinės visuomenės lūkesčius atliepiančios švietimo kokybės. Mokyklos vadovo vadybiniai gebėjimai padeda užkirsti kelią pedagogų profesiniam perdegimui. Taigi, darbo tema aktuali siekiant išsiaiškinti, ką gali padaryti mokyklos vadovas kaip lyderis, sukurdamas pedagogų profesinio perdegimo galimybes sumažinančią profesinę aplinką konkrečioje organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** - atskleisti mokyklos vadovo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti profesinio perdegimo sąvoką ir jai būdingus požymius;
2. Atskleisti profesinio perdegimo priežastis bei veiksmingas prevencines priemones;
3. Išryškinti profesinio perdegimo ypatumus pedagoginės veiklos kontekste;
4. Ištirti mokyklos vadovų patirtis įgyvendinat profesinio perdegimo prevenciją.

**Tyrimo rezultatai.** Vadovai taiko įvairias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencijos priemones. Jie pasidalija patirtimi su pedagogais, kurią palankią atmosferą mokykloje, pozityviai bendrauja, domisi pedagogų problemomis, įvertina jų teigiamą veiklą, organizuoja bendras veiksmingas veiklas. Labiausiai pasiteisinusios vadovų taikomos priemonės yra individualių pokalbių pravedimas, atvira komunikacija, bendri renginiai, veikla už mokyklos ribų. Tuo tarpu labiausiai nepasiteisinusios priemonės yra reikalavimai pagal vadovo kompetenciją, per dideli darbo reikalavimai, biurokratinis požiūris, nepakankami tobulėjimo poreikiai, nepakankama parama. Siekiant sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją, reikėtų skirti daugiau tinkamo dėmesio, pagalbos, bendravimo pedagogams, stengtis įtraukti visą mokyklos bendruomenės į prevencijos procesą, didesnes pagalbos ir finansavimo iš valdžios institucijų, suteikiant didesnių materialinių ir darbo išteklių.

#### **Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė, siekiant išsiaiškinti mokyklos vadovo vaidmenį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją;
- Kokybinis tyrimas, atliekant pusiau struktūruotą interviu, siekiant atskleisti mokyklos vadovų patirtį įgyvendinant profesinio perdegimo prevenciją;

- Kokybinio tyrimo duomenų turinio analizė.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro mokslinės literatūros analizė ir sintezė profesinio perdegimo sampratos ir prevencijos kontekste, taip pat tyrimo dalis, kurioje pateikiama detali metodologija bei išsamūs tyrimo rezultatai ir diskusija. Darbas užbaigiamas išvadamis ir rekomendacijomis.

**Reikšminiai žodžiai:** depersonalizacija, profesinio perdegimo prevencija, profesinis perdegimas, saviveiksmingumas, vadovo vaidmuo.

## SUMMARY

### **The role of head of the school in implementing the prevention of professional burnout among teachers**

**Topic relevance.** Professional burnout of teachers is a widespread phenomenon. Professional burnout in the context of pedagogical work causes many negative consequences: absenteeism, staff turnover, unproductive work behavior, and the reputation of the school as an educational organization declines. Until systematic and effective measures are taken to reduce professional burnout of teachers, it will be impossible to ensure the quality of education that meets the expectations of modern society. The managerial skills of the school principal help prevent professional burnout of teachers. Thus, the topic of the work is relevant in order to find out what the school principal can do as a leader, creating a professional environment that reduces the possibility of professional burnout of teachers in a specific organization.

**The aim of the study** is to reveal the role of the school principal in implementing the prevention of professional burnout.

#### **Research objectives:**

1. To analyze the concept of professional burnout and its characteristic features;
2. To reveal the causes of professional burnout and effective preventive measures;
3. To highlight the features of professional burnout in the context of pedagogical activity;
4. To study the experience of school leaders in implementing professional burnout prevention.

**Research results.** Managers apply various strategies and prevention measures for overcoming professional burnout. They share their experience with teachers, create a favorable atmosphere at school, communicate positively, take an interest in teachers' problems, evaluate their positive activities, and organize joint effective activities. The most successful measures used by managers are conducting individual conversations, open communication, joint events, and activities outside the school. Meanwhile, the most unsuccessful measures are requirements according to the manager's competence, excessive work requirements, a bureaucratic approach, insufficient development needs, and insufficient support. In order to more successfully prevent burnout, more appropriate attention, assistance, and communication should be paid to teachers, efforts should be made to involve the entire school community in the prevention process, greater assistance and funding from government institutions, and greater material and labor resources should be provided.

#### **Research methods:**

- Analysis of scientific literature to clarify the role of the school principal in implementing burnout prevention;

- Qualitative research using semi-structured interviews to reveal the experience of school principals in implementing burnout prevention;
- Content analysis of qualitative research data.

**Structure of the study.** The study consists of an analysis and synthesis of scientific literature in the context of the concept and prevention of professional burnout, as well as a research part, which presents a detailed methodology and comprehensive research results and discussion. The study concludes with conclusions and recommendations.

**Key words:** depersonalization, prevention of professional burnout, professional burnout, role of the manager, self-efficacy,

## **PRIEDAI**

**Kokybinio tyrimo klausimynas**

*I klausimų blokas. Profesinio perdegimo samprata ir raiška pedagoginiame darbe*

1. Kaip Jūs suprantate pedagogų profesinį perdegimą?
2. Remdamiesi savo praktine patirtimi, įvardykite, kaip ir kuo konkrečiai reiškiasi pedagogų profesinis perdegimas? Pateikite pavyzdžių.

*II klausimų blokas. Profesinio perdegimo priežastys ir pasekmės pedagoginiame darbe*

3. Kokie veiksniai, jūsų manymu, lemia pedagogų profesinį perdegimą? Dėl ko jis ištinka?
4. Kokie veiksniai laikytini lemiamais jūsų pedagoginėje bendruomenėje? Žinoma, jei tokios praktikos turite.
5. Kokios yra pedagogų profesinio perdegimo pasekmės, kurias pastebite savo mokyklos aplinkoje?

*III klausimų blokas. Pedagogams taikomos profesinio perdegimo prevencinės priemonės*

6. Kokios, jūsų manymu, yra ar turėtų būti veiksmingos profesinio perdegimo prevencinės priemonės?
7. Kokias profesinio perdegimo įveikimo strategijas ir prevencines priemones taikote savo mokykloje?

*IV klausimų blokas. Suvokiamas vadovo vaidmuo užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui*

8. Koks, jūsų manymu, yra vadovo vaidmuo užkertant kelią profesiniam perdegimui? Ką konkrečiai turi vadovas daryti?
9. Kas jums labiausiai pasiteisina ir kas nepasiteisina iš taikomų priemonių?
10. Ko reikėtų, kad galėtumėte dar sėkmingiau vykdyti perdegimo prevenciją?

**Informantų tyrimo duomenų apie profesinio perdegimo sampratą ir raišką pedagoginiame darbe kategorijos ir subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Sindromas susijęs su darbu.	Darbo prasmės praradimas	D3: „<...> kaip darbuotojo motyvacijos stoką, netikėjamą ateitimi, perspektyva <...> jis netiki tuo, ką daro, nėra kūrybinio potencialo <...>“. D4: „tiesiog, kaip pedagogas nustoja vykdyti tinkamai savo funkcijas ir ne todėl, kad jis nenori, o tiesiog dėl per didelio darbo krūvio <...>“. D9: „<...> kai nebenori įsitraukti į jokiais papildomas veiklas, jam niekas nebeįdomu <...>“.
	Nuovargis dėl didelio darbo krūvio.	D1: „<...> suprantu kaip nuovargį, taigi pirmiausia tai nuovargis atsiranda <...>“. D5: „<...> ko gero, yra nuolatinis nuovargis irzlumas, nepasitenkinimas savo darbo rezultatais dėl labai didelio krūvio“. D7: „<...> per didelio darbo krūvio rezultatus, kaip, pavyzdžiui, pedagogas pradeda jausti nuovargį <...>“.
Išsekimas.	Nerimas, nervinė įtampa, nemiga.	D1: „<...> Nerimas atsiranda, nervinė įtampa, nemiga <...>“. D6: „<...> pirmiausia tai nerimas didžiulis atsiranda. <...> psichologiškai žmogus pavargsta, pasidaro nervingas, vangus, irzlus ir netgi piktas sakyčiau <...>“.
	Psichologinis pervargimas.	D6: „<...> Psichologinis išsekimas <...> psichinės, protinės, fizinės savijautos suprastėjimas, sveikatos pablogėjimas, nes tada ir ligos prasideda visokios va toks tas pervargimas <...>“. D8: „<...> tai tiek psichologinė, tiek emocinė būseną, kai pedagogai tampa apatiški <...>“ susvetimėjimo su kolegom tapimas <...>“. D10: „<...> suprantu, kaip tokį emocinį ir fizinį pervargimą, išsekimą ir gal kartais ir sveikatos pablogėjimą <...>“.
Nenoras dirbti.	Nedalyvavimas papildomose veiklose.	D1: „<...> suprantu kaip jų nenorą dalyvauti papildomuose veiklose. <...> Kada matosi, kad mažiau skiria laiko pasiruošimui pamokoms, ne taip kūrybiškai yra pasiruošiama, kaip galbūt yra įprasta“. D9: „<...> Neįsitraukimu į jokiais papildomas veiklas ir greičiausiai būna toks abejingas požiūris į tai, kad kam čia galima daryti, o galbūt išsispręs kažkaip tai viskas savaime“. D10: „<...> nenoru jungtis į mokyklos bendras darbo grupes, papildomas veiklas, tikro mokytojo akys turi degti, o kai to nebėra, jisai jau yra pervargęs“.
	Apatija darbui	D6: „<...> Apatija darbui, tai irgi kaip pedagogas pradeda jausti, kad netenka ryšio su mokiniais ir su kolegomis <...>“. D7: „<...> apatija, darbuotojas, patyręs perdegimą, praranda entuziazmą ir norą dirbti su mokiniais <...> Jis tiesiog atlieka savo darbą mechaniniu būdu, nesidomėdamas, kaip pasikeis mokinių pasiekimai <...>“.

	Netinkamas požiūris į darbą.	D3: „<...> tai, kai netinkamai žiūri į savo darbą, arba taip, kad atbūti tas valandas ir neįsitraukti, ne neprisidėti prie ugdymo kokybės, o tiesiog atbūti tas valandas <...>“.
Emocinis išsekimas dėl su darbų susijusių veiksmų.	Nuovargio atsiradimas, pavargimas.	D2: „<...> Taip jie yra pavargę, yra būtent nuovargis ne dėl to, kad neišsimiegojo, bet dėl to, kad išsisėmė <...> arba tampa ant tiek dirglus, tiek irzlus, kad nuolat kyla kažkokie konfliktai arba ašaros“. D4: „<...> dėl nuovargio atsilieka su darbų atlikimu, nelabai kontroliuoja savo santykius su vaikais, neranda laiko pokalbiams, darosi labiau užduras ir ieško vienatvės <...>“.
	Psichologinės būsenos pablogėjimas.	D5: „<...> Mokytojai tampa irzlūs, tampa nekantrūs, konfliktuoja su mokiniais, su tėvais ir tai yra būtent jų tokia psichologinė, psichologinė būseną“. D6: „<...> atsiranda nemiga nuovargis, krenta darbo našumas. Tarkim atsiranda ligos, kurios anksčiau nebuvo pastebėtos <...>“. D7: „<...> profesinis perdegimas gali pasireikšti įvairiais būdais, priklausomai nuo asmeninių savybių, bet dažniausiai nuo darbo aplinkos <...> pirmiausia pasireiškia emocinis išsekimas <...>“. D8: „<...> fiziniu ir emociniu išsekimu nuo darbo, tai kai pedagogas jaučiasi nuolat pavargęs ir nebegali atsistatyti net po ilgesnio poilsio bei vis tiek būna apatiškas, nemotyvuotas <...>“.

**Informantų tyrimo duomenų apie profesinio perdegimo veiksnius ir pasekmes pedagoginiame darbe kategorijos ir subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbo neapibrėžtumas.	Per didelis darbo krūvis.	D1: „<...> Kada žmogus dirba tiesiog per didelį krūvį, net motyvuotas ir geras mokytojas, bet dirba per daug, ir kai jam užkraunamas per didelis pamokų skaičius <...>“. D4: „<...> praktiškai per dideli krūviai. Dabar, kai yra mokytojų trūkumas, tai praktiškai mokytojai dirba virš etato, kad uždirbt normalią algą <...>“. D6: „<...> didelis krūvis. Na, gal, kad sau išsikėlė per didelę kartelę, tada jau ir palūžta“.
	Nuolatiniai pokyčiai, sukeltys nežinią, pervargimą.	D3: „<...> per daug pokyčių vienu metu. Daug nežinios, sakykime, nežinios ir baimė dėl ateities<...>“. D5: „<...> Švietimo politikos kaita nuolatinė, nuolatinė įtampa dėl įtraukiojo ugdymo <...>“. D10: „<...> labai mokytojai yra pavargę nuo visų reformų, nuo nuolat atnaujinamų programų <...>“.
Materialinių ir nematerialinių išteklių trūkumas.	Nepakankamos darbo priemonės.	D2: „<...> vadovėlių trūkumas ir nežinomybė. Kas bus, kokia naujovė ateis šiandien rytoj arba poryt <...>“. D9: „<...> nėra pakankamai darbo priemonių, ypač vadovėlių <...>“.
	Vidinių vertybių nepakankamumas.	D7: „<...> gali atsirasti ir dėl įvairių vidinių veiksnių, kaip emocinę būsenos susilpnėjimas <...> kai visas laiką skiria darbui nepalikdamas laiko poilsiui ar asmeniniam gyvenimui“. D8: „<...> Nepakankamas palaikymas ir vertinimas <...>“.
Santykiai su mokinių tėvais.	Nepagrįsti tėvų kaltinimai ir reikalavimai pedagogams.	D5: „<...> santykiai su tėvais ir tėvų reikalavimai, kartais nepagrįsti kaltinimai mokytojams irgi prisideda prie to“. D9: „<...> Patiriamas didžiulis spaudimas iš tėvų. Dėl netinkamo, tėvų manymu, pažymio, dėl netinkamo mokymo stiliaus <...> pati svarbiausia priežastis yra tėvų netinkamas kišimasis į ugdymo procesą <...>“.
	Nepakankama tėvų atsakomybė.	D4: „<...> gal net svarbiausia vis dėlto atsakomybė ir tėvų reikalavimai kartais nepamatuoti, kad visas auklėjimo nesėkmes turi išspręsti mokykla <...>“.
Netinkamas tėvų požiūris ir jų paramos trūkumas.	Netinkamas tėvų požiūris į mokyklą.	D5: „<...> tėvėlių požiūris į mokyklą irgi ne visada yra toks, kokio tikimės. Tėvai yra reiklūs, tėvai yra žinantys savo teises, reikalaujantys iš mokyklos, kartais, kad mokykla atliktų tas funkcijas, kurias iš tikrųjų turėtų atlikti šeima“.

	Tėvų nebendradarbiavimas.	D2: „<...> pagrindė tėvų nenoras bendradarbiauti, reikėtų, kad tėvai ateitų nors kartą per, per mėnesį į pamokas,, kad jie pamatytų, kaip elgiasi vaikai, kaip dirba mokytojai <...>“. D7: „<...> tėvų parama ir neaktyvus jų įsitraukimas į mokyklos veiklą turi neteigiamą poveikį pedagogams, ir kai tėvai nepritaria mokytojų metodams ar išreiškia nepasitenkinimą, tai gali irgi sukelti stresą<...>“.
Bendravimo, bendradarbiavimo stoka.	Stiprus bendradarbiavimo poreikis.	D8: „<...> Labai svarbus dalykas yra komandinis bendradarbiavimas. Nesant stiprus bendradarbiavimo, palaikymo vienas kitam, dalijimosi patirtimi, idėjomis, tai sukelia stresinę būseną <...>“.
	Visos bendruomenės prastas bendradarbiavimas.	D9: „<...> prastas bendradarbiavimas tarp pedagogų, o ir šiuolaikiniuose mokiniuose, ypač jų tėvuose, dažnai pasigendama bendravimo, pagarbos ir įvertinimo <...> atramos neturėjimas veda link psichologinio nuovargio <...>“.
Neatliekamas kokybiškai darbas.	Suprastėja ugdymo kokybė.	D1: „<...> nukenčia vaikų mokymasis, nes perdegęs pedagogas vargu ar gali įkvėpti mokyti tiesiog pačius moksleivius, jie tai labai jaučia <...>“. D2: „<...> labai atsiliepia ir mokinių ugdymo kokybei <...>“. D3: „<...> suprastėja ugdymo kokybė. Tai reiškia, kad mokytojas neugdo tinkamai mokinių <...>“. D5: „<...> kai mokytojas tiesiog neatlieka kokybiškai savo darbo, pamokų kokybė prastėja, tada prastėja ir vaikų akademiniai pasiekimai <...>“. D6: „<...> pradeda neatlikti tinkamai darbo. Manau, kad tada kenčia ir vaikai, ir nukenčia ugdymo kokybė <...>“.
	Sumažėja pedagoginė darbo kokybė.	D7: „<...> nebejaučia džiaugsmo iš savo darbo, praranda pasitenkinimą savo darbu, o tai lemia sumažėjusią pedagoginę kokybę“. D8: „<...> sumažėja darbo efektyvumas ir motyvacija. prarandamas entuziazmas, skatinantis atlikti savo darbus. Tai pasireiškia sumažėjusiu pasiruošimu pamokoms, jos vedamos monotoniškai, kas turi neigiamą įtaką mokinių rezultatams bei bendram ugdymo procesui ir kokybei <...>“
	Suprastėja santykiai su mokyklos bendruomene.	D1: „<...> Dėl perdegimo gali suprastėti santykiai mokytojo su kolegomis, su administracija, su tėvais <...>“. D2: „<...> labai atsiliepia bendradarbiavimui, su mokiniais <...>“. D8: „<...> pedagogai, patiriantys perdegimą, izoliuojasi, susiskaldo mokykloje, nebenori bendradarbiauti, kai kurie mokytojai nebepalaiko tarpusavio glaudžių ryšių <...>“

Asmeninės problemos.	Sveikatos sutrikimai.	D6: „Tai prasideda ligos, mokytojai pradeda dažniau sirgti <...>“. D10: „<...> prasideda sveikatos problemos arba tampa pervargusiai, būna mažiau pajėgūs, atlikti savo pareigas <...>“.
	Išėjimas iš darbo.	D4: „<...> mokytojas jau be džiaugsmo atlieka savo pareigas ir ieško kito užsiėmimo nei dirbti mokykloje <...>“. D5: „<...> labai liūdnas faktorius yra tai, tiesiog mokytojai išeina iš darbo, iš šios profesijos, ir dažnai išeina patys geriausi mokytojai“.

**Informantų tyrimo duomenų apie pedagogams taikomas profesinio perdegimo prevencines priemones kategorijos ir subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Prasmingos veiklos.	Rekreacinės veiklos būtinumas.	D6: „<...> kvėpavimo pratimai, joga, sportinė veikla, tiesiog veikla, kuri domina <...>“. D7: „<...> reikėtų skatinti mokytojus skirti laiką poilsiui, šeimai ir pomėgiams tai gali būti ir renginių organizavimas <...>“ D8: „<...> labai svarbu suteikti pedagogams galimybę naudotis psichologine pagalba. Kad jie galėtų kalbėti apie savo stresą, apie nuovargį, išsikalbėti <...>“.
	Kultūrinės veiklos poreikis.	D5: „<...> kažkokia tai kultūrine veikla bendra arba bendra išvyka, bendros kavos pertraukėles, arba kokios nors nedaug laiko užimančias priemones, kaip didžiąją pertrauką, skirti gimtadieniui mokytojui paminėti <...>“. D10: „<...> reikalingi bendri kultūriniai renginiai, intelektualinė veikla <...>“.
Tinkamos darbo aplinkos sudarymas.	Balanso tarp darbo ir poilsio būtinybė.	D1: „<...> Tiesiog vienam reikėtų šiek tiek sumažinti darbo valandų skaičių, kitam gal reikėtų iš papildomų valandėlių poilsį skirti pailsėti nuo darbo <...>“. D3: „<...> sudaryti kiek įmanoma lankstesnes darbo sąlygas darbuotojui, kai matai, kad jis yra perdegęs <...> jam atsitraukti nuo darbo <...>“. D7: „<...> darbo ir gyvenimo pusiausvyros skatinimas. Būtinai mokytojams svarbu išmokti subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą <...>“. D8: „<...> Svarbu užtikrinti, kad pedagogams būtų skirtas subalansuotas darbo krūvis, kad jie turėtų laiko tiek darbui, tiek poilsiui <...>“.
	Moralinis, emocinis, dvasinis palaikymas.	D1: „<...> palaikymas, nes perdegęs žmogus ir taip jaučiasi prastai ir jam atrodo, kad jį visi kritikuoja, ir mato jo suprastėjusius rezultatus. Ir tiesiog žmogiškas palaikymas, sakyti, kad tai yra normalu, kad mes galbūt visi kartais perdegame, tad kartais užtenka tiesiog pokalbių su darbuotoju“ D2: „<...> šnekėjimas, kalbėjimas. Ar išsiaiškinimas kilusių problemų <...>“. D3: „Pati veiksmingiausia priemonė kalbėtis, pirmiausia bendrauti, aiškintis kilusius sunkumus ir moralinis palaikymas yra labai svarbu <...>“. D7: „<...> suteikti galimybes dalyvauti mokymuose, seminaruose, kursuose, kurie padėtų mokytojams saugiau jaustis ir labiau vertinamais savo darbe <...> turėtų būti skatinamas atviras, bendravimas, kolegialus, palaikymas ir pagalba <...>“.

	Deramų darbo sąlygų užtikrinimas	D4: „<...> visų pirma turi būti užtikrinamos, normalios darbo sąlygos mokytojui. Tai reiškia, kad turėtų savo darbo vietą, kad galėtų vienoj darbovietėje dirbti, uždirbti, o ne lakstyt per keletą mokyklų <...>“. D8: „<...> vienas iš svarbiausių tai yra tinkamas darbo krūvio valdymas. Reikėtų riboti papildomų užduočių skaičių, jas prioretizuoti <...>“
Tinkamos darbo kultūros palaikymas.	Pasidalijimas patirtimi, ieškojimas bendrų sprendimų.	D5: „<...> pasidalinama patirtimi ir kartu ieškome bendrų sprendimų<...>“. D10: „<...> jei pastebime kad kas nors negerai, skatiname grupių susiejimus, kur galėtų pasikalbėti, galėtų „atsinešti“ kažkokią situaciją, ją analizuoti, patarti, aptarti, tiesiog pasidalinti gerąja patirtimi <...>“.
	Palankios atmosferos kūrimas.	D2: „<...> skatinu tarpusavio bendravimą, pakviečiu kavos išgerti, pašnekėti prieš ar po darbo <...>“. D7: „<...> Pas mus mokykloje labai svarbus tas nuolatinis bendravimas tarp pedagogų ir kitų darbuotojų, nes manau, tai padeda kurti atvirą nepalaikančios atmosferą. Taip pat organizuojame reguliarias mokytojų susirinkimus ir grupinius susibūrimus, kur pedagogai gali dalytis“.
	Pozityvūs santykiai ir poreikių tenkinimas.	D3: „<...> pirmiausia turim labai atvirą bendruomenę, kurioje konstruktyviai diskutuojama, išklausomi mokytojų pageidavimai, siūlymai ir stengiamasi juos įgyvendinami <...>“.
Dėmesys ir atlygis teigiamai veiklai.	Domėjimasis problemomis.	D1: „<...> stengiamės teikti mokytojui reikiamą dėmesį ir domimės kas negerai jo gyvenime, darbe, nes kartais užtenka pokalbio, kad sumažint stresą arba kokius nors neigiamus pergyvenimus <...>“. D4: „<...> Mes stengiamės, kad kiekvienas mokytojas būtų matomas, domimės jų problemomis <...>“.
	Įvertinama teigiama veikla.	D2: „<...> stebime kiekvieną laimėjimą, kiekvieną kažkokį tai žingsnį mokytojo. Ir kažkaip tai pažymėti, kaip bendrų renginių metu <...>“. D8: „<...> Visų pirma, jų darbo rezultatai, jie turi būti viešinami <...> pareiškiami padėka, jeigu jo mokiniai pasiekia geresnius rezultatus <...>“. D9: „<...> dėkingumo ir vertinimo kultūra taikoma. Dėkojama už gerai padarytą darbą, žodžiais, paprastai, ar per bendrus renginius <...>“.
Bendrų veiksmingų veiklų organizavimas.	Bendrų išvykų organizavimas	D3: „<...> streso įveikai ar perdegimui organizuojame bendras išvykas, vasarą kokioje sodyboje, bendras intelektines veiklas“. Taigi, tai – komandos telkimas bendrai veiklai labai svarbu <...>“. D10: „<...> organizuojame mokytojams išvykas tiek rudenį ir pavasarį, siekiant pailsėti, pabendrauti su kolektyvu <...>“.
	Bendrų renginių, veiksmingo poilsio užtikrinimas.	D6: „<...> būna bendri renginiai, gimtadienių proga sveikiname <...>“. D7: „<...> veiksmingą poilsio ir darbo laiko pusiausvyros palaikymą mokykloje, taigi, ją labai stengiamės užtikrinti <...>“.

**Informantų tyrimo duomenų apie suvokiamą vadovo vaidmenį, užkertant kelią pedagogų profesiniam perdegimui, kategorijos ir subkategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Dėmesingumas darbuotojui ir jo darbo aplinkai.	Gerbtinas požiūris į darbuotojus.	<p>D3: „&lt;...&gt; vadovas turi labai gerai matyti kolektyve temperatūrą, užčiuopti pulsą, kalbėtis su mokytojais apie darbo specifiką, dėl kitų metų veiklos &lt;...&gt;“.</p> <p>D2: „&lt;...&gt; vadovas turėtų būti draugas, kad darbuotojai nebijotų vadovo, o galėtų ateiti pašnekėti rūpinimais klausimais &lt;...&gt;“.</p> <p>D4: „&lt;...&gt; vadovas turi tinkamai įvertinti padėtį, kartu rodyti savo pavyzdį, padėti, jeigu sunku arba spręsti problemą, kad jaustų palaikymą &lt;...&gt;“.</p> <p>D5: „&lt;...&gt; tiesiog dėmesys, paprastas pokalbis &lt;...&gt; svarbiausia, ko gero, kad būtų įvertinamas jo darbas &lt;...&gt;“.</p>
	Girdėti, išklausti darbuotojus, atvirai komunikuoti.	<p>D9: „&lt;...&gt; vadovas turi matyti ir reaguoti į kilusias problemas, palaikydamas atvirą komunikaciją, formuoti pozityvią atmosferą &lt;...&gt;“.</p> <p>D6: „&lt;...&gt; vadovas turi matyti, jausti, girdėti, savo darbuotojus. Reikia išgirsti kas jam blogai, atvirai pasikalbėti apie tai &lt;...&gt;“.</p> <p>D8: „&lt;...&gt; Atvira komunikacija sumažina izoliaciją, paskatina atvirumą, leidžia mokytojams pasijusti, išgirstiems ir vertinamiems &lt;...&gt;“.</p>
	Palankių darbo sąlygų ir aplinkos kūrimas.	<p>D1: „&lt;...&gt; vadovo veiksmai turėtų būti nukreipti į darbo sąlygų, gerinimą, darbuotojų motyvacijos palaikymą ir krizių valdymą. Vadovas turi sudaryti palankų mikroklimatą &lt;...&gt;“.</p> <p>D2: „&lt;...&gt; Jo atsakomybė yra kurti saugią, palaikančią ir motyvuojančią darbo aplinką, užtikrinti darbo krūvio, subalansavimą &lt;...&gt;“.</p> <p>D7: „&lt;...&gt; vadovas turi stebėti pedagogų darbo krūvį, kad jis nebūtų nei per didelis, ir neperkrautų jų &lt;...&gt;“.</p> <p>D10: „&lt;...&gt; formuoti teigiamą ir sveiką darbo kultūrą. Tai ne tik užtikrina pedagogų gerovę, bet, didina mokyklos bendruomenės pasitenkinimą darbu ir bendrą ugdymo kokybės rezultata“.</p>
Tinkama socialinė sąveika.	Individualūs pokalbiai.	<p>D1: „Labiausiai pasiteisina individualūs pokalbiai, neformalioje aplinkoje &lt;...&gt;“.</p> <p>D3: „&lt;...&gt; būtent kalbėjimasis ir lankstus reagavimas individualiai kiekvienam pritaikant pagal galimybes &lt;...&gt;“.</p> <p>D5: „&lt;...&gt; kalbėjimas kaip jie kiekvienas jaučiasi emociškai mokykloje, &lt;...&gt;“.</p> <p>D6: „&lt;...&gt; Pokalbiai su kiekvienu tikrai pasiteisina &lt;...&gt; būtina išsikalbėti, šnekėti apie problemas, ir matai kuo padėt, kaip padėti &lt;...&gt;“.</p>

	Atvira komunikacija.	D7: „<...> reguliarus atviras bendravimas ir grįžtamasis ryšys, nes tai sukuria pasitikėjimo atmosferą ir padeda pedagogams jaustis saugiau, kad jie nėra vieniši“. D8: „<...> pasiteisina atvira ir aiški komunikacija <...>“.
Kolektyvą vienijanti veikla.	Bendri renginiai.	D5: „<...> bendri renginiai mokyklos mokytojų bendruomenei skirti, būtent mokytojams, pasiteisina labiausiai. Tai vienija kolektyvą, ir tada žmonės jaučiasi geriau. Jie supranta, kad jais kažkas rūpinasi <...>“. D9: „<...> bendri renginiai, pasiteisina kolektyvo būrimas per visokias veiklas <...>“.
	Veikla už mokyklos ribų.	A2: „<...> rūpinuosi, na tokia ir kultūrine veikla <...> mes per Kalėdas į operos ir baleto teatrą visi vykome, o dabar į dramos nacionalinį teatrą vyksime <...>“.
Formalumai.	Reikalavimai pagal vadovo kompetenciją,	D6: „<...> neretai vadovai skiriasi nuo kitų, nes mes turim tą darboholizmo, tą tokį dalyką, kai pats vadovas sau užsikėlęs didelę kartelę, tarkim, ir to reikalauja iš kitų, bet ne kiekvienas gali pavežti tokį krūvį, ne kiekvienas yra darboholikas <...>“.
	Per dideli darbo reikalavimai	D7: „<...> per didelis formalumas ir administracinės naštos didinimas mokytojams, mes gi negalime užkrauti mokytojams administracinės naštos <...>“.
	Biurokratinis požiūris.	D8: „<...> kai pedagogai labiau vertinami už tą biurokratinį darbą, bet ne už savo kūrybinį darbą <...>“. D3: „<...> Įsivaizduoju, kad nepasiteisintų ir netaikom, tai tiesiog na toks, griežtas biurokratinis valdymas, sakykim, šitai jis yra nepriimtinas <...>“.
Nepakankami tobulėjimo poreikiai, parama.	Kvalifaciniai renginiai nepatenkina poreikių.	D9: „<...> dėl kvalifikacinių renginių yra jaučiamas mokytojų nuovargis. Kartais lektoriai būna nepakankamai profesionalūs <...> šiaip mokytojams išrinkti gerą lektorių labai sudėtinga, kad gautų naujų reikiamų žinių, o ir patys lektoriai sako, kad mokytojai yra pati sudėtingiausia auditorija pasaulyje <...> o ir kvalifikacijos kursams trūksta finansavimo <...>“.
	Nepakankama vadovų parama.	D4: „<...> kartais ir nepakankama vadovų parama, bet čia jau labai retas dalykas, nes kai kurie nenori tos paramos <...>“.
Tinkamo dėmesio, pagalbos, bendravimo skyrimas pedagogams.	Dėmesys ir įvertinimas.	D4: „<...> turi būti svarbu, na, apdovanojimai, pastebėjimas, ką mokytojas padarė gero. Kitaip tariant, mokytojas turi jausti, kad jis yra vertingas <...>“. D8: „<...> nuolatinis ir sistemingas emocinės paramos užtikrinimas, didesnis dėmesys krūvio valdymui, palaikymas ir įvertinimas yra labai svarbu <...>“.
	Tinkamas bendravimas, bendradarbiavimas.	D6: „<...> būtent bendravimas ir bendradarbiavimas kolektyve. Kai santykiai vyksta palankiai, tu žinai, kad ne tik pagirti gali, jeigu reikia, tu gali pasakyti pastabą, į tai normaliai reaguojama <...>“. D7: „<...> dažnesnių ir konstruktyvesnių pokalbių reikėtų. Gal didesnę dėmesį individualiai pedagogų gerovei, asmenines konsultacijas reikėtų skirti <...>“.

	Visokeriopa pagalba organizuojant ugdymą, renginius.	D3: „<...> turi būti teikiama visokeriopa pagalba mokytojams tiek organizuojant ugdymą, tiek organizuojant įvairius renginius <...> vadovas nuolat turi matyti mokytojo pasiekimus ir apie tai kalbėti, tai pažymėti, apdovanoti <...>“.
Visos mokyklos bendruomenės įsitraukimas į prevencijos procesą.	Mokytojų įsitraukimas į prevenciją.	D1: „<...> kad į prevencinius veiksmus įsitrauktų ne tik mokyklos vadovas ir administracija, bet ir patys mokytojai, teikdami vienas kitam daugiau paramos, pagalbos, ir turbūt matydami, kad kolega jaučiasi šiuo momentu negerai, yra perdegęs, jį palaikyti, netgi galbūt padėti ir atlikti dalį jo funkcijų, priiimti sau tuo momentu <...>“.
	Mokinių tėvų didesnė atsakomybė ir įsitraukimas.	D2: „<...> tėvų atsakomybės daugiau, tėvai turėtų labiau įsitraukti į vaikų auklėjimą, o ne tik mokykla <...>“. D5: „<...> didesnio tėvų įsitraukimo ir palaikymo reikėtų, nes pedagogai dažnai susiduria su didžiuliu tėvų lūkesčių spaudimu <...> svarbu, kad ir jie būtų įtraukti į prevenciją. Bendrai aptarti vaikų poreikius, didinti tėvų ir bendruomenės supratimą apie pedagogų darbo sudėtingumą <...>“.
Didesnės pagalbos ir finansavimo iš valdžios poreikis..	Didesnė pagalba iš valdžios institucijų.	D2: „<...> reikia pagalbos iš valdžios, ne iš mokyklos valdžios, bet iš valdžios <...>“. D10: „<...> reikėtų daugiau valstybės lygmens kažkokių akcentų ar finansavimo <...>, kad būtų galima pasikviesti tam tikrus specialistus praveisti terapijos valandėles, kaip šviesos terapiją, meditaciją, superviziją <...>“.
	Didesnių materialinių ir darbo išteklių suteikimas.	D5: „<...> reikia daugiau patalpų ir finansavimo, kad būtų galima organizuoti daugiau intelektualių išvykų, kelionių mokytojams, kad mokytojai daugiau bendrautų, bendradarbiautų, ilsėtusi kartu <...> ir mažoms dovanėlės už gerą, ilgametį darbą <...>“. D9: „<...> svarbu suteikti visus reikalingus išteklius ir medžiagas, kas reikalinga, kad pedagogai galėtų kokybiškai dirbti <...> Reikalingos didesnės investicijos mokymo priemonėms, daugiau tinkamų darbo įrankių ir technologijų <...>“.