УДК 371

Петрусевич А.А.,
доктор педагогических наук, профессор,
профессор кафедры педагогики,
Омский Государственный педагогический университет,
Россия, г.Омск

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ВЫГОРАНИЯ

Аннотация. *Статья раскрывает особенности позиции педагога лидера и его взаимодействия с различными субъектами образования. Особое внимание в статье уделяется имеющей место постоянной психологической и профессионально-педагогической нагрузке педагога-лидера. Это обстоятельство служит одной из причин его профессионального выгорания. В содержании статьи автор, на основании анализа теории и практики образования приходит к выводу о том, что выгорание лидера в школе, неизбежно запускает опасный эффект домино во всем школьном коллективе. В педагогическом коллективе имеет место рост токсичности климата, вспышкам внутренних конфликтов, заморозке инновационной деятельности, снижению стремления к повышению высокого качества образования.*

Ключевые слова*: педагог лидер, педагогическое взаимодействие, позиция лидера в коллективе, профессиональное выгорание, управление.*

PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND THE PROBLEMS OF ITS BURNOUT

Annotation: *The article explores the characteristics of a leader-teacher's position and their interaction with various educational stakeholders. Special attention is paid in the article to the constant psychological and*

professional-pedagogical burden experienced by the leader-teacher. This circumstance is one of the reasons for his professional burnout. In the article, the author, based on an analysis of educational theory and practice, concludes that a leader's burnout in a school inevitably triggers a dangerous domino effect throughout the entire school community. In the teaching staff, there is an increase in the toxicity of the climate, outbreaks of internal conflicts, a freeze on innovative activities, and a decline in the desire to improve the high quality of education.

Key word: *leader-teacher, pedagogical interaction, leader's position in the team, professional burnout, management.*

Лидерская позиция педагога – как руководителя образовательной организации, так и учителя-новатора выступает важнейшим драйвером организации изменений в образовании. Это касается развития инновационной деятельности, поиска современных педагогических инструментов повышения качества образования, создания благоприятной образовательной среды. Вместе с тем, такая позиция связана с расширением зон ответственности педагога, наличию высокой автономии в принятии решений. А если речь идет о руководителе, то в необходимости постоянной мотивации коллектива и преодоления сопротивления некоторых его членов. Таким образом, многие изменения, которые связаны с реализацией лидерской позиции педагога или руководителя образовательной организации сопряжены со значительными психоэмоциональными затратами. Этому в значительной мере способствуют трансформационные процессы в образовании, связанные с постоянным обновлением образовательных стандартов и возрастанием требований к профессиональным компетенциям учителя.

Деятельность учителя характеризуется постоянным межличностным взаимодействием, ситуациями многозадачности и дефицитом времени, что делает учителей одной из наиболее уязвимых профессиональных групп в плане профессионального выгорания. При этом выгорание педагога, по оценке

психологов, не только разрушительно влияет на его личностное и физическое здоровье, но и напрямую снижает эффективность профессиональной деятельности, снижению эмпатии, формализации учебного процесса, росту конфликтности и педагогическим деформациям.

В связи с этим возникает острая научно-практическая необходимость системного изучения деструктивных факторов педагогического труда, а также поиска и теоретического обоснования эффективных технологий профилактики выгорания и развития психологической устойчивости педагогов.

Цель статьи: анализ деструктивных факторов педагогического труда способствующих профессиональному выгоранию педагогов, заннимающих позицию лидеров.

Задачи статьи: определить содержательные характеристики позиции педагога-лидера в педагогическом коллективе; раскрыть особенности взаимодействия педагога-лидера с различными субъектами образования; рассмотреть взаимосвязь реализуемой лидерской позиции педагога и профессиональной деятельности коллектива; раскрыть наличие взаимосвязи реализуемой лидерской позиции педагога и его профессионального выгорания.

Сегодня в педагогической литературе довольно часто стало рассматриваться понятие не просто лидерской позиции педагога, а групп педагогов, которых называют педагогами-лидерами. Очевидно, что основоположником содержательного раскрытия данного понятия в педагогике является А.С. Макаренко, который изучал феномен авторитета, ведущей роли педагога и формирования воспитывающего коллектива.[7] Вслед за ним, значительное внимание педагогам - лидерам уделил известный советский психолог Л.И. Уманский, классик отечественной теории лидерства, чьи труды легли в основу анализа лидерского потенциала в педагогике. В его работах детально исследовалась личность лидера-педагога, и подчеркивалось, что

фундаментом его лидерства является исключительный уровень профессиональных знаний и компетенций.[12]

Из числа современных авторов, особого внимания заслуживают работы Вербижок Г.В, который также считал, что непременным условием деятельности педагога лидера является его высокий профессионализм [3] . В исследованиях современных психологов под руководством Митиной А.Ф. разрабатывались концептуальные основы профессионально-педагогического лидерства, выявлялись психологические механизмы активного воздействия личности педагога-лидера на группу [9].

Очевидно, что в рамках научного педагогического дискурса можно дать определение понятию «педагог-лидер», поскольку в литературе этот термин часто размывается и путается с понятиями «эффективный менеджер», «учитель-новатор» или просто «популярный педагог». Проектируя такое определение мы основывались на три ведущих компонента, отражающих общую. характеристику понятия, это «личностные качества педагога», «профессиональную деятельность и активность» и «социальный эффект (влияние на систему)». ***Педагог-лидер*** – это субъект образовательного процесса, обладающий высоким уровнем профессионально-педагогических и социально-психологических компетенций, который осуществляет целенаправленное ценностно-смысловое влияние на субъектов образовательной экосистемы (коллег, обучающихся, родителей), инициирует и координирует инновационные изменения в образовательной среде, а также добровольно принимает на себя неформальную ответственность за общие академические и организационные результаты, выходящие за рамки его прямых должностных инструкций.

Анализируя данное определение следует обратить внимание на то, что **«педагог-лидер»** рассматривается как многоаспектный феномен, выходящий далеко за рамки простого выполнения должностных обязанностей учителя или классного руководителя.

Очевидно, что можно по-разному интерпретировать понятие лидерства в профессиональной сфере. В образовании, руководители образовательной организации тоже лидеры и также педагоги, однако в нашем случае речь идет о педагогическом лидерстве в неформальной сфере деятельности педагога. В этой связи следует обратить внимание на основные направления, через которые проявляются сущностные стороны данного понятия. Это вполне умещается в понятие социально-профессиональные роли педагога-лидера,

Анализ сущностных сторон педагога-лидера с различными субъектами образования проявляется в его взаимодействии. Так, например, с обучающимися, педагог-лидер выходит за рамки традиционного источника знаний и их трансляции. Здесь обнаруживается роль *навигатора, мотиватора и вдохновителя действий учащихся*. То есть, это не просто организация их образовательной деятельности (остановка целей, выбор содержания, методов, оценка результатов) это больше конструирование развивающей образовательной среды в школе и классе. То есть, это проектирование системы условий стимулирующих самостоятельность, творческую активность и личностный рост обучающихся. Лидерская позиция здесь проявляется в способности увлечь ценностями познания, сформировать у учащихся культуру критического мышления и готовность к непрерывному саморазвитию (Т.А. Мерцалова)

В отношении коллег-педагогов сущность лидерства раскрывается через роли *ментора, фасилитатора и драйвера профессиональных сообществ*. Педагог-лидер инициирует процессы непрерывного повышения квалификации, поиска путей формирования и развития профессионального мастерства в неформальном и информальном образовании. Его активность раскрывается в готовности оказать помощь коллегам в преодолении профессиональных кризисов и поддержку поиске способов преодоления различны трудностей педагогической деятельности. То есть его роль часто

проявляется как роль катализатора доверия и сотрудничества в коллективе, координатора сетевого взаимодействия.(А.Э. Халилов)

В рамках взаимодействия с руководителями образовательной организ**ации** педагог-лидер берет демонстрирует роль авторитетного *партнера, эксперта, и советника* намечаемых изменений в образовательной организации. Его аторитет и роль являются следствием высокой внутренней ответственности, за результаты изменений. Вместе с тем, роль педагога-лидера проявляется в трансляции потребностей и запросов «снизу», от педагогического коллектива, способствуя переходу руководства школой от жесткой вертикальной иерархии к гибкому распределенному руководству (Л.В. Ануфриева).

Особая роль педагога-лидера проявляется во взаимодействии с родительским сообществом, внешними партнерами и социокультурным окружением. Здесь он выступает как *представитель образовательной организации*, в отдельных случаях как *интегратор социальных ресурсов*. В рамках своего авторитета его роль удачно может исполняться в процессе формирования доверительных партнерских отношений с родителями, вовлекая их в проектирование образовательного трека детей. Особенно важной составляющей его роли, является представление школы как открытой социально активной экосистемы.

Характеристика личностно-профессиональных ролей педагога-лидера и результат их исполнения вполне соответствуют личностно-профессиональным качествам педагога. В психолого-педагогической литературе (Н.Е. Водопьнова, Н.В. Исаева,А.Г. Каспряжак, М.Н. Познер, А.Э Халилов и др.) представлены исследования, в которых раскрываются такие качества. Так отмечая ряд качественных характеристик педагога-лидера М.Н. Познер обращает внимание на его *высокую эмпатию и эмоциональный интеллект*, обеспечивающие способность к проектированию психологически безопасного пространства, бесконфликтной фасилитации командной работы,

а также глубокому пониманию явных и скрытых потребностей учащихся и коллег. Вторым важным, по мнению ученого качеством, является *развитый перфекционизм и ориентация на достижения*. Это достаточно убедительно выражается в постоянном стремлении к повышению качества обучения, разработке уникальных дидактических продуктов и отказе от шаблонных решений. Деятельность педагога-лидера, отмечает Г.В. Вербижок базируется на *интернальном локусе контроля (сверхответственности)*, который проявляется в готовности добровольно принимать на себя персональную ответственность за общие академические и инновационные результаты образовательной организации, выходящие за рамки прямых должностных инструкций. В работах А.Л. Ковалевой отмечается, что педагог-лидер легко вовлекается в инновационную деятельность, поскольку им движет *выраженная потребность в творческой автономии*, обеспечивающая ему гибкость суждений, способность эффективно действовать в ситуациях неопределенности и самостоятельно конструировать нестандартные образовательные траектории.

Очевидно, что совокупность личностно-профессиональных ролей педагога-лидера и его профессионально-личностных качеств выступают как факторы постоянных психологических нагрузок. Он выступает в педагогическом коллективе как источник ожиданий внедрения инновационных методик, участия в грантах, побед на профессиональных конкурсах и создания новых образовательных треков. Психологи отмечают в своих исследованиях отмечают, что постоянно «зажат в тиски»: от него требуют непрерывной генерации творческой энергии в условиях жесткого регламента и хронического дефицита времени. Этот когнитивный диссонанс истощает нервную систему лидера в разы быстрее, чем обычная физическая усталость от проведения уроков.

Кроме этого, учитель-лидер находится под значительным перекрестным эмоциональным давлением со всех сторон. Ему часто приходится выступать

психологическим щитом и опорой сразу для нескольких групп: для учеников, сталкивающихся с высокой тревожностью, для родителей, чей уровень требовательности и цифровой агрессии в мессенджерах неуклонно растет, и для коллег, которых лидер обязан мотивировать в периоды различных образовательных преобразований. В этой связи, как отмечают исследователи, педагог-лидер аккумулирует чужую тревогу и чужой стресс, но сам зачастую остается лишен качественной психологической поддержки, так как негласный статус сильного профессионала обязывает его всегда транслировать уверенность и безупречную форму.

Профессиональное выгорание, как отмечают многие исследователи – это явление времени, связанное с высокой степенью напряженности в профессиональной деятельности В то же время, отмечает Т.Н. Березина выгорание лидера в школе, неизбежно запускает опасный эффект домино во всем школьном коллективе. Поскольку любое лидерство держится на личном ресурсе, харизме и искренней вовлеченности, эмоциональное истощение ключевого человека мгновенно отражается на окружающих. Как только тухнет идейный вдохновитель, у остальной команды опускаются руки и падает мотивация. Более того, истощенный лидер теряет психологическую гибкость, становится резким, директивным или, напротив, демонстративно равнодушным. Коллектив мгновенно считывает этот сигнал, что приводит к росту токсичности климата и вспышкам внутренних конфликтов. Любые инновации в школе замораживаются, и организация откатывается к безопасным, но устаревшим форматам работы [2; 4].

Именно поэтому исследователи считают, что проблема выгорания педагогического лидерства сегодня полностью вышла из плоскости индивидуальной психологии и частных трудностей. Теперь это вопрос кадровой и стратегической безопасности образовательных учреждений, ведь без сохранения внутреннего ресурса тех, кто ведет за собой, любые реформы образования обречены остаться лишь на бумаге [6; 11].

Теоретический анализ исследований, в которых рассматриваются проблемы лидерства в образовании и профессионального выгорания позволили представит общую картину профессионального выгорания педагога-лидера .

Таблица 1.

Взаимосвязь личностно-профессиональных качеств педагога-лидера и рисков его выгорания

Личностно-профессиональные качества педагога-лидера	**Деятельностное проявление в образовательной среде**	**Итоговый результат выгорания**
Высокая эмпатия и эмоциональный интеллект	Стремление к созданию благоприятного психологического климата	**Эмоциональное истощение**, опустошенность, потеря чувствительности
Развитое стремление к совершенству	Поиск возможностей создания новых продуктивных инноваций	**Хроническая усталость,** физическое переутомление,
Интернальный локус контроля (сверхответственность)	Добровольное принятие ответственности за общий результат образования	**Снижение личной успешности**, чувство собственной некомпетентности и вины.
Высокая пассионарность (вовлеченность в инновации)	Инициирование изменений, вдохновение коллектива новыми идеями.	**Деформация личностных границ**
Выраженная потребность в творческой автономии	Проектирование нестандартных образовательных траекторий	**Профессиональный цинизм**, отстраненность от образовательного процесса.

Исходя из анализа данных таблицы, можно сделать вывод: Развитие образования, построение школы будущего невозможно без сильных, пассионарных лидеров, способных вдохновлять коллектив и внедрять инновации. Однако парадокс лидерства заключается в том, что его главный рабочий инструмент – это личность самого педагога, его харизма, эмпатия и

увлеченность делом. Когда этот инструмент истощается, любые изменения и реформы теряют свою эффективность, превращаясь в мертвую бюрократическую форму. Настоящая зрелость педагогического сообщества и руководства образовательных организаций должна выражаться в понимании простой истины: забота о психологическом благополучии лидера – это не роскошь и не эгоизм, а должна быть долгосрочная инвестиция в кадровую безопасность и стратегическое развитие образования. Следовательно, профилактика выгорания должна стать неотъемлемой частью организационной и управленческой культуры, позволяя ведущим педагогам светить ярко, согревая и увлекая за собой других, но никогда не сгорая дотла.

Использованные источники:

1. Ануфриенко, Л. В. Проблема лидерства в образовании / Л. В. Ануфриенко // Инновационные тенденции развития системы образования : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 19 февр. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — С. 14–16.

2. Березина Т. Н. Социально-психологическая технология профилактики и преодоления профессионального выгорания у педагогов общеобразовательных организаций : монография. — М. : ЛитРес, 2023. – 267 с.

3. Вержибок, Г. В. Лидерство в социальном и образовательном пространстве : учеб.-метод. пособие / Г. В. Вержибок, В. И. Шупляк. — Минск : РИВШ, 2012. — 188 с.

4. Жизнестойкость как значимый фактор профилактики профессионального выгорания педагогов / Н. Е. Водопьянова. — Научный поиск: личность, образование, культура. — 2025. — № 4 (58). — Электронный ресурс. — URL: https://sspu.ru/pages/journal/doi/2025-

5. Исаева, Н. В. Распределенное лидерство в российских школах: от теории к практике / Н. В. Исаева, А. Г. Каспржак // Вопросы образования. — 2019. — № 4. — С. 112–135.

6. К проблеме профессионального выгорания педагога. — КиберЛенинка. — б. г. — Электронный ресурс. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-probleme-professionalnogo-vygoraniya-pedagoga (дата обращения: 15.10.2026).

7. Макаренко, А. С. О педагогическом авторитете и руководстве / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8 т. — Москва : Педагогика, 1984. — Т. 4. — С. 211–225.

8. Мерцалова, Т. А. Педагогическое лидерство учителей как фактор академической успешности школы / Т. А. Мерцалова, П. В. Деркачев // Информационно-аналитический бюллетень Института образования НИУ ВШЭ. — Москва : НИУ ВШЭ, 2021. — Вып. 3. — 48 с.

9. Митина, А. Ф. Педагогическое лидерство как инструмент управления образовательной организацией: анализ и оценка его эффективности / А. Ф. Митина // Научный лидер. — 2025. — № 4 (120). — С. 45–49.

10. Певзнер, М. Н. Лидерство в образовании: учебное пособие / М. Н. Певзнер, П. А. Петряков ; под общей редакцией М. Н. Певзнера. — Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2022. — 195 с.

11. Профилактика профессионального выгорания педагогов в условиях инклюзивного образования. — Universum: психология и образование. — 2025. — № 4. — Электронный ресурс. — URL: https://7universum.com/ru/psy/archive/item/19631 (дата обращения: 15.10.2026).

12. Халилов А. Э., Митина А. Ф. Теоретические основы педагогического лидерства как инструмента // Актуальные исследования. 2025. №20 (255). Ч.III. С. 50-54.