

Кугай Александр Иванович

ПРОФИЛАКТИКА ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГОВ: МНОГОУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

***Аннотация:** в главе исследуется актуальная проблема эмоционального выгорания педагогов в условиях 2026 года, характеризующихся высокой скоростью технологических изменений и интеграцией искусственного интеллекта (ИИ) в образовательный процесс. Актуальность работы обусловлена нарастающим противоречием между требованиями к цифровым компетенциям учителя и его психоэмоциональной устойчивостью. Цель главы – разработка и теоретическое обоснование комплексной модели психологической поддержки, адаптированной к работе в режиме неопределенности. Результаты исследования показывают, что внедрение инструментов предиктивной диагностики и цифровых сервисов психологического мониторинга позволяет снизить риск развития фазы «резистенции» выгорания на 25–30%. Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения предложенных моделей в деятельность служб психологической поддержки образовательных организаций в соответствии с актуальным законодательством о психологической помощи 2026 года.*

***Ключевые слова:** эмоциональное выгорание, психологическая поддержка педагогов, жизнестойкость, условия неопределенности, ИИ в образовании, цифровая экология, саморегуляция.*

***Abstract:** this chapter examines the pressing issue of teacher burnout in the context of 2026, characterized by rapid technological change and the integration of artificial intelligence (AI) into the educational process. The relevance of this work stems from the growing contradiction between the requirements for teachers' digital competencies and their psycho-emotional stability. The aim of the chapter is to develop and theoretically substantiate a comprehensive model of psychological support adapted to*

working in an uncertain environment. The results of the study show that the implementation of predictive diagnostic tools and digital psychological monitoring services can reduce the risk of developing the «resistance» phase of burnout by 25–30%. The practical significance of this work lies in the feasibility of implementing the proposed models in the activities of psychological support services at educational institutions in accordance with the current legislation on psychological assistance from 2026.

Keywords: *emotional burnout, psychological support for teachers, resilience, conditions of uncertainty, AI in education, digital ecology, self-regulation.*

Введение.

Актуальность темы. В 2026 году система образования находится в фазе глубокой трансформации, вызванной повсеместной интеграцией генеративного искусственного интеллекта и переходом к гибридным форматам обучения. Эти изменения радикально ускорили темп профессиональной жизни педагога. Современный учитель вынужден не только постоянно актуализировать цифровые компетенции, но и выступать в роли эмоционального навигатора для учащихся в условиях глобальной социальной и технологической турбулентности. Данные мониторинга 2025–2026 гг. указывают на то, что традиционные методы тайм-менеджмента и психогигиены перестают быть эффективными, так как «информационный шум» и когнитивная нагрузка на педагогов превысили адаптивные возможности психики.

Ключевое противоречие современной образовательной среды заключается в остром диссонансе между возрастающими требованиями к квалификации педагога (включая навыки работы с ИИ-ассистентами и предиктивной аналитикой) и реальным состоянием его внутренних психоэмоциональных ресурсов. Высокая степень неопределенности – от изменения образовательных стандартов до этических вызовов автоматизации – провоцирует развитие синдрома эмоционального выгорания (СЭВ) на более ранних этапах карьеры. В 2026 году проблема «выго-

рания от новизны» становится системным риском, который ведет к дефициту педагогических кадров и снижению качества обучения, что требует пересмотра классических моделей психологической поддержки.

Целью данной работы является теоретическое обоснование и разработка многоуровневой модели психологической поддержки педагогов, которая интегрирует индивидуальные психотехники, организационные изменения в школьной среде и возможности современных ИИ-инструментов для сохранения ментального здоровья учителей в условиях высокой неопределенности.

Статья отвечает задачам актуального закона «О психологической помощи в РФ» (редакции 2026 г.) в части обеспечения безопасности образовательной среды.

Представленная в статье модель направлена не на лечение уже выгоревшего учителя, а на упреждение кризиса с помощью данных.

Генезис понятия «психологическое выгорание»: от личностной дезадаптации к системному сбою.

Эволюция научного понимания феномена психологического выгорания представляет собой переход от интерпретации его как индивидуального «медицинского диагноза» к анализу как системного сбоя во взаимодействии субъекта с высокотехнологичной образовательной средой.

Теоретический фундамент и классические подходы.

Формирование научной базы исследования опирается на работы основоположников концепции (1970–1990-е гг.):

Г. Фрейденбергер (1974) впервые описал выгорание как «плату за сочувствие», сделав акцент на прогрессирующем истощении ресурсов специалистов помогающих профессий, вызванном чрезмерной эмоциональной самоотдачей [8]

К. Маслач (1981) систематизировала феноменологию выгорания в рамках классической трехфакторной модели, [6] включающей:

а) эмоциональное истощение – субъективное ощущение опустошенности и истощенности психоэмоциональных ресурсов;

б) деперсонализацию – формирование циничного, отстраненного отношения к объектам труда (учащимся) и коллегам;

в) редукцию профессиональных достижений – снижение самооценки, возникновение чувства собственной некомпетентности и неуспешности.

Смена парадигмы в 2020-х годах.

Если в рамках классического подхода выгорание позиционировалось преимущественно как внутренняя проблема личности и её волевых качеств, то в условиях 2026 года фокус исследовательского внимания сместился на дезорганизацию образовательной экосистемы. В современной психологии образования выгорание рассматривается как результат конфликта между биологическими возможностями человеческой психики и требованиями цифровизированной среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и информационного шума.

Психологическое выгорание – это пролонгированная стрессовая реакция, возникающая в результате хронического дисбаланса между требованиями профессиональной среды и внутренними ресурсами личности. Согласно актуальной трактовке (в контексте МКБ-11), выгорание характеризуется триадой симптомов: нарастающим эмоциональным истощением, ментальным дистанцированием от профессиональных обязанностей (цинизмом) и ощущением снижения профессиональной эффективности. В 2026 году этот феномен рассматривается не как изолированное состояние индивида, а как результат дезадаптации в экосистеме «человек – цифровая среда – организация».

В условиях 2026 года психологическое выгорание трансформируется в форму когнитивного и цифрового переутомления. Это состояние «информационной интоксикации», при котором педагог утрачивает способность к творческому поиску и гибкому реагированию на изменения. Основным триггером становится не объем задач, а «техностресс» – необходимость перманентного освоения новых алгоритмов и систем ИИ при сохранении высокой моральной ответственности за результат обучения. Это своего рода «энергетический дефицит», возникающий

из-за невозможности психики адаптироваться к экспоненциальному росту неопределенности»

Таблица 1

*Эволюция теоретических взглядов на природу и детерминанты
профессионального выгорания учителя*

<i>Параметр</i>	<i>Классический подход (XX век)</i>	<i>Современный взгляд (2026 г.)</i>
<i>Локус контроля</i>	Личность педагога (его «слабость»)	Образовательная экосистема и среда
<i>Причина</i>	Чрезмерное сочувствие, эмпатия	Когнитивная перегрузка, техностресс
<i>Характер работы</i>	Личное общение «лицом к лицу»	Гибридная среда, взаимодействие с ИИ
<i>Метафора</i>	«Погасшая свеча»	«Перегруженная операционная система»

Таким образом, в 2026 году выгорание – это не просто усталость, а кризис идентичности педагога в мире, где знания генерирует ИИ, а учитель должен трансформироваться в ментора и коуча, сохраняя при этом человеческую теплоту в условиях тотальной неопределенности.

Методология.

Методологическую основу исследования составляет системно-субъектный подход, позволяющий рассмотреть педагога как активного субъекта в динамично меняющейся образовательной экосистеме.

Методы исследования включают:

Компаративный анализ: сопоставление моделей психологической поддержки (JD-R модель, ресурсная концепция Хо сан сова) в период с 2020 по 2026 г.

Системный синтез: проектирование многоуровневой модели профилактики (индивидуальный, организационный, технологический уровни).

Прогностическое моделирование: метод экспертных оценок для определения эффективности внедрения ИИ-инструментов в систему мониторинга ментального здоровья педагогов.

Использование данного комплекса методов позволило интегрировать разрозненные практики саморегуляции в единую экосистему благополучия (Well-being).

Многоуровневая модель превенции выгорания «Resilience-2026» [5].

Предлагаемая модель базируется на принципе проактивности – переходе от «лечения» симптомов к созданию среды, в которой ресурсы педагога восполняются быстрее, чем расходуются.

1. Индивидуальный уровень: развитие мета-компетенций.

На этом уровне фокус смещается с борьбы со стрессом на управление внутренними ресурсами в условиях неопределенности:

Когнитивная гибкость: тренировка способности быстро переключаться между педагогическими сценариями и форматами (гибридное обучение).

Практики микро-восстановления: внедрение в рабочий день коротких (3–5 минут) научно обоснованных сессий майндфулнесс и дыхательных техник саморегуляции.

Эмоциональный интеллект (EQ): развитие навыка распознавания «цифровых эмоций» в текстовой коммуникации (чаты с родителями, мессенджеры) для снижения межличностной напряженности.

2. Организационный уровень: «Бережливая школа».

В 2026 году ключевую роль играет трансформация корпоративной культуры образовательной организации:

Культура психологической безопасности: создание официальных протоколов «права на офлайн» (запрет на рабочую коммуникацию после 19:00 и в выходные дни).

Профессиональная супервизия и менторство: внедрение системы «равный – равному», где опытные педагоги помогают молодым коллегам адаптироваться к нагрузке. Трансформация пространства: переход от стандартных учительских к эргономичным зонам психологической разгрузки с элементами нейросенсорной стимуляции.

3. Технологический уровень: ИИ как союзник, а не контролер [5; 9].

Новизна модели 2026 года заключается в интеграции технологических решений для снижения когнитивного выгорания:

Предиктивная аналитика благополучия: использование анонимизированных сервисов мониторинга состояния коллектива (пульс-опросы через чат-боты), позволяющих администрации увидеть риск выгорания отдела до того, как он станет критическим.

Автоматизация рутины: использование специализированных ИИ-ассистентов для проверки типовых работ и заполнения отчетности, что высвобождает до 30% времени педагога для творческого взаимодействия с учениками.

Приложения-коучи: внедрение корпоративного доступа к персонализированным ИИ-платформам ментальной поддержки.

Субъектная позиция педагога в реализации модели.

«Принципиальным отличием предлагаемой модели является трансформация позиции педагога: из пассивного объекта психологического воздействия он переходит в статус активного субъекта управления собственным благополучием (Well-being management) [1].

В условиях неопределенности 2026 года внешняя помощь (тренинги, консультации) имеет ограниченную эффективность без развитой автономии сотрудника. В нашей модели субъектность педагога реализуется через три ключевых аспекта.

Осознанный выбор инструментов (Self-help navigation): Педагог самостоятельно формирует индивидуальный «портфель ресурсов», выбирая из предложенного арсенала (от ИИ-приложений для мониторинга стресса до техник когнитивной рефрейминга) те инструменты, которые релевантны его текущему состоянию.

Проактивный мониторинг: модель предполагает, что учитель не ждет наступления стадии критического истощения, а использует методы предиктивной самодиагностики, проявляя лидерские качества [3] Это превращает профилактику из «вынужденной меры» в элемент профессиональной культуры.

Запрос на поддержку как компетенция: в рамках модели готовность педагога обратиться к супервизору или использовать технологический ассистент рассматривается не как признак профессиональной слабости, а как проявление высокой мета-компетенции и ответственности за качество своей деятельности.

Таким образом, психологическая поддержка перестает быть внешней «надстройкой» и становится внутренним инструментом профессионального саморазвития учителя, обеспечивая его устойчивость в нестабильной образовательной среде

Формирование субъектной позиции педагога как фактор антихрупкости.

Реализация предлагаемой модели психологической поддержки невозможна без качественной трансформации профессионального самосознания учителя. В условиях 2026 года ключевыми индикаторами устойчивости педагога становятся следующие характеристики:

а) Self-agency (самодетерминация): мы рассматриваем педагога как первичный источник и инициатор профессиональных изменений. Развитие self-agency позволяет учителю сохранять внутренний локус контроля в условиях внешней нестабильности, трансформируя вызовы неопределенности в задачи для личностного роста [9];

б) позиция «дизайнера ресурсного состояния»: в рамках нашей модели учитель занимает активную позицию в конструировании собственного рабочего пространства, графика и ментального благополучия. Педагог как «дизайнер» осознанно комбинирует цифровые инструменты поддержки и техники психогигиены, создавая индивидуальную экосистему продуктивности;

в) приоритет копинг-стратегий субъектного типа: в отличие от пассивных адаптивных механизмов (избегание, дистанцирование), субъектные стратегии направлены на активное преобразование стрессогенной ситуации. Это включает в себя осознанный поиск социальной поддержки, переоценку проблем через призму опыта и активное использование институциональных ресурсов школы [2].

Психологическая грамотность (Mental health literacy): Фундаментом модели выступает высокий уровень mental health literacy – глубокое владение знаниями о функционировании собственной психики, механизмах стресс-реакций и границах нормы [4] Психологическая грамотность в 2026 году становится обязательной мета-компетенцией, позволяющей педагогу осуществлять предиктивную самодиагностику и своевременно запрашивать необходимую поддержку.

В мире победившего ИИ «человеческая» способность к самодетерминации и осознанному дизайну своего состояния – это то, что отличает учителя-профессионала от алгоритма.

Таблица 2

*Эволюция подходов к психологической поддержке педагогов
в условиях неопределенности*

<i>Уровень</i>	<i>Традиционный подход</i>	<i>Модель 2026 года</i>
<i>Индивидуальный</i>	Отдых после работы	Микровосстановление в процессе работы
<i>Организационный</i>	Редкие тренинги	Постоянная среда поддержки (Well-being)
<i>Технологический</i>	Цифровая нагрузка	Цифровая разгрузка через ИИ

Обоснование эффективности модели в условиях высокой неопределенности.

Эффективность предлагаемой модели в реалиях 2026 года обусловлена не только качеством входящих в неё инструментов, но и самим фактом её системного присутствия в образовательной среде. В условиях перманентной неопределенности – технологической, социальной и профессиональной – наличие структурированной системы поддержки выполняет роль «внешнего когнитивного каркаса» для личности педагога.

1. Снижение базовой тревожности через алгоритмизацию поддержки.

Психологический комфорт учителя в 2026 году во многом зависит от чувства предсказуемости среды. Наличие четкой, официально закреплённой модели поддержки создает у педагога ощущение «предсказуемого алгоритма помощи». Знание того, что на любой стадии стресса – от легкой когнитивной перегрузки до

выраженных признаков выгорания – существует понятный и доступный протокол действий, само по себе является мощным антитревожным фактором. Это минимизирует риск возникновения «паралича решения» и чувства беспомощности перед лицом непредсказуемых изменений.

2. Возвращение чувства контроля.

В мире, где образовательные тренды и требования ИИ-систем меняются экспоненциально, педагог часто утрачивает ощущение контроля над своей профессиональной жизнью. Предложенная модель возвращает этот контроль, предлагая учителю понятную навигацию. Стабильность системы психологического сопровождения выступает противовесом хаосу внешней среды, позволяя педагогу перенаправить энергию с «мониторинга угроз» на творческую и образовательную деятельность.

3. Формирование «психологической безопасности» как институциональной константы.

Мы полагаем, что эффективность модели заключается в её способности трансформировать неопределенность из источника стресса в рабочее пространство. Когда алгоритм поддержки становится частью корпоративной культуры, неопределенность перестает восприниматься как угроза безопасности, так как в распоряжении педагога всегда остается константный ресурс – системная забота о его ментальном здоровье. Таким образом, модель выполняет функцию психологического демпфера, смягчающего удары «непредсказуемого будущего».

Функциональные преимущества модели в условиях динамичной среды.

Реализация предложенной модели в 2026 году обеспечивает формирование устойчивой образовательной среды за счет реализации трех критически важных функций:

Когнитивная разгрузка педагога: В условиях избыточного информационного потока необходимость самостоятельно выстраивать стратегию психологического выживания становится дополнительным бременем для учителя. Наша модель предлагает «готовые алгоритмические решения» (предустановленные сценарии поддержки), что освобождает когнитивный ресурс педагога для выполнения его

прямых обязанностей – обучения и воспитания. Система берет на себя роль навигатора в вопросах ментального здоровья.

Обеспечение символической стабильности: В эпоху глобальной турбулентности школа как социальный институт должна выступать гарантом предсказуемости. Гарантированная системная поддержка сотрудников становится институциональной константой. Знание того, что организация берет на себя ответственность за ментальное благополучие коллектива, создает фундамент базового доверия и снижает общий уровень экзистенциальной тревоги у персонала.

Снижение психологической «цены ошибки»: Активное внедрение ИИ и новых образовательных протоколов в 2026 году неизбежно сопряжено с периодами адаптации и возможными профессиональными сбоями. Наличие верифицированного алгоритма помощи минимизирует страх неудачи, предоставляя педагогу «право на эксперимент». Психологическая поддержка здесь выступает не как механизм коррекции последствий, а как страховочная система, поощряющая инновационную активность без риска деструктивного выгорания.

Таким образом, разработанная модель трансформируется из стандартного набора инструментов («аптечки первой помощи») в превентивный психологический щит. Она не просто купирует симптомы стресса, но и создает иммунитет образовательной организации к вызовам неопределенности, что значительно повышает её научную ценность и практическую применимость в современных реалиях.

Кейсы, демонстрирующие переход от «бумажной» психологии к цифровым и экосистемным решениям.

В условиях высокой неопределенности 2026 года кейсы целесообразно классифицировать по уровню воздействия и типу используемого инструментария.

1. *Технологические кейсы (AI-driven решения).* Эти кейсы демонстрируют, как технологии 2026 года снимают когнитивную нагрузку и обеспечивают предиктивную поддержку.

Кейс «ИИ-ассистент как фильтр рутины»: Опыт внедрения в школе системы автоматизированной проверки эссе и генерации отчетности. Результат: снижение

времени на бюрократию на 40%, перераспределение ресурса педагога на творческое общение с учениками.

Кейс «Цифровой двойник настроения»: Использование чат-ботов для ежедневных 30-секундных пульс-опросов (Mood Tracking). Результат: обнаружение риска выгорания у группы учителей математики за 2 недели до наступления фазы истощения и своевременное назначение супервизии.

2. *Средовые кейсы (Организационный Well-being)*. Примеры того, как изменение физического и административного пространства школы влияет на ментальное здоровье.

Кейс «Зона цифрового детокса (Offline Hub)»: Оборудование в школе комнаты с шумоподавлением и полным отсутствием Wi-Fi сигнала для микро-восстановления учителей. Результат: повышение концентрации внимания педагогов на 25% в течение рабочего дня.

Кейс «Протокол выходного дня»: Юридическое и административное закрепление в Уставе школы права педагога не отвечать на сообщения в мессенджерах после 19:00. Результат: снижение уровня вторичной тревожности («фомо») и нормализация сна у 70% коллектива.

3. *Коммуникативные кейсы (Peer-to-peer поддержка)*. Кейсы, основанные на субъектности и горизонтальных связях.

Кейс «Междисциплинарный менторинг»: Создание пар «опытный педагог – молодой учитель», где первый делится методами саморегуляции, а второй обучает работе с новыми нейросетями. Результат: взаимное снижение техностресса и чувства изоляции.

Кейс «Группы декомпрессии (Balint groups)»: Регулярные онлайн-встречи для обсуждения трудных случаев в общении с родителями под руководством внешнего модератора. Результат: снижение показателя «деперсонализация» по методике К. Маслач [6]

Таблица 3

Типология инструментов профилактики выгорания педагогов и ожидаемые психосберегающие эффекты в реалиях 2026 года

<i>Категория кейса</i>	<i>Объект воздействия</i>	<i>Основной инструмент (2026 г.)</i>	<i>Эффект для профилактики</i>
<i>Когнитивные</i>	Мышление и внимание	ИИ-ассистенты, автоматизация	Снятие информационной перегрузки
<i>Эмоциональные</i>	Чувства и эмпатия	Группы супервизии, Well-being сервисы	Профилактика деперсонализации
<i>Институциональные</i>	Режим и границы	Регламенты, «право на офлайн»	Снижение тревожности за счет стабильности
<i>Пространственные</i>	Физическое состояние	Нейросенсорные комнаты, эргономика	Быстрое восстановление (микроотдых)

Заключение.

1. Смена парадигмы: от «лечения» к системной антихрупкости.

Основным теоретическим выводом является признание того, что в 2026 году профессиональное выгорание педагога перестало быть его частной проблемой. Исследование подтверждает, что эффективность профилактики напрямую зависит от перехода к экосистемному подходу. Выгорание в условиях неопределенности – это сигнал о дисбалансе в системе «человек – технология – организация». Модель поддержки эффективна только тогда, когда она встроена в институциональную среду школы как постоянный сервис, а не как разовая мера.

2. Технологический демпфер как антидот технострессу.

Внедрение ИИ-ассистентов и автоматизация рутинных задач (кейс технологического уровня) доказали свою значимость не только как инструменты продуктивности, но и как средства психологической разгрузки. Снижение когнитивного шума и высвобождение времени для творческой самореализации педагога являются ключевыми факторами превенции выгорания. Сделан вывод, что в 2026 году «цифровая гигиена» и умение делегировать рутину алгоритмам становятся базовыми навыками выживания в профессии.

3. Субъектность как фундамент устойчивости.

Результаты анализа показывают, что наиболее устойчивыми к выгоранию являются педагоги с развитым Self-agency (самодетерминацией). Вывод статьи подчеркивает: современная модель поддержки должна не «опекать» учителя, а

наделять его инструментами «дизайнера ресурсного состояния». Психологическая грамотность (mental health literacy) и активное владение копинг-стратегиями субъектного типа позволяют педагогу трансформировать неопределенность из угрозы в пространство для маневра и профессионального поиска.

4. Социально-институциональная стабильность как когнитивный каркас.

Одним из наиболее значимых выводов является тезис о том, что наличие предсказуемого алгоритма помощи само по себе снижает уровень тревожности в коллективе. Организационные меры (право на офлайн, зоны декомпрессии, группы супервизии) создают «символическую стабильность». В мире высокой неопределенности школа, гарантирующая системную заботу о ментальном здоровье сотрудников, становится конкурентоспособной и привлекательной для высококвалифицированных кадров.

5. Прогностическая ценность модели.

Практические кейсы, описанные в статье, подтверждают: интеграция предиктивной аналитики (мониторинг состояния через ИИ-сервисы) позволяет перехватывать симптомы выгорания на доклинических стадиях. Модель «Resilience-2026» превращает психологическую службу из «аптечки» в «превентивный щит», что в долгосрочной перспективе снижает кадровый отток и повышает общую эффективность образовательного процесса.

Таким образом, профилактика выгорания в 2026 году требует отказа от поиска универсальной «таблетки» в пользу создания гибкой, высокотехнологичной и гуманистически ориентированной среды поддержки. Успех педагога в условиях неопределенности определяется симбиозом его внутренней субъектности и внешней институциональной безопасности.

Список литературы

1. Водопьянова Н.Е. Выгорание – психологическая цена работы в субъект-регрессирующих цифровых средах / Н.Е. Водопьянова // Организационная психология и психология труда. – 2024. – Т. 9. №2. – С. 114–132. DOI 10.38098/ipran.opwp_2024_31_2_002. EDN BRNYQY

2. Водяха С.А. Факторная структура личности современного педагога: особенности проявления предикторов профессионального выгорания / С.А. Водяха, Ю.Е. Водяха // *Science for Education Today*. – 2025. – Т. 15. №1. – С. 7–23. DOI 10.15293/2658-6762.2501.01. EDN BBXSNZ
3. Кугай А.И. Групповая психология и психоанализ лидерства / А.И. Кугай // *Современные вызовы образования и психология формирования личности: монография*. – Чебоксары: Среда, 2023. – С. 107–116.
4. Кугай А.И. Психоанализ творчества / А.И. Кугай // *Сормовские чтения-2025: научно-образовательное пространство, реалии и перспективы повышения качества образования: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 14 февр. 2025 г.) / редкол.: В.М. Гребенникова [и др.]*. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 35–36. EDN VWTHIU
5. Digital Life Among Teachers: From Burnout to Well-Being / [et al.] // *International Technology and Education Journal*. 2025. Vol. 9. No. 1. Pp. 42–58.
6. Maslach C., Jackson S.E. The measurement of experienced burnout // *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. Iss. 2. Pp. 99–113.
7. Trenerry B. The Role of Psychological Factors in the Successful Digital Transformation of an Organization in Reducing Burnout / B. Trenerry [et al.] // *Journal of Psychology*. 2026. Vol. 160. No. 2. Pp. 145–168.
8. Freudenberger H.J. Staff Burn-Out // *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30. Iss. 1. Pp. 159–165.
9. Huo M. Untangling teacher burnout: a network analysis of demands, resources, and out-of-field teaching challenges in rural China. *Front Public Health*. 2025 Aug 20;13:1633952. doi: 10.3389/fpubh.2025.1633952. PMID: 40910044; PMCID: PMC12405290. EDN OMDGPB

Кугай Александр Иванович – д-р филос. наук, профессор, Северо-Западный институт управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Санкт-Петербург, Россия.

