

Научная статья | Original paper

Требования и ресурсы безопасной рабочей среды, препятствующие выгоранию педагогов

И.Ю. Резванова¹✉

¹ ГАОУ ДПО Московской области «Корпоративный университет развития образования»,
Мытищи, Российская Федерация»

✉ endorfinr@yandex.ru

Резюме

Контекст и актуальность. Организационные факторы и профессиональная мотивация являются значимыми предикторами выгорания и благополучия педагогов. Теоретической основой исследования послужили модель требований и ресурсов работы (JDR), теория самодетерминации, симптоматическая модель выгорания В. Шауфели. **Цель:** изучить требования и ресурсы работы и профессиональную мотивацию как предикторы выгорания педагогов. **Гипотеза.** Требования работы (сложность работы, необходимость принятия решений, загруженность работой, ролевые конфликты) позитивно связаны с выгоранием педагогов. Ресурсы работы (автономия в деятельности, наличие обратной связи, поддержка руководителя и коллег, ясность роли) отрицательно связаны с выгоранием. Контролируемая мотивация позитивно связана с выгоранием, автономная мотивация отрицательно связана с выгоранием педагогов. **Методы и материалы.** В исследовании приняли участие 632 педагогических работника, преимущественно из образовательных организаций Московской области. Для изучения организационных факторов использовался опросник ресурсов и требований работы (Иванова, 2016), для изучения профессиональной мотивации — опросник профессиональной мотивации (ОПМ-2) (Осин и др., 2017), для изучения выгорания — опросник выгорания ВАТ-34 (адаптация Н.И. Колачева, Е.Н. Осина и др., 2019). **Результаты.** Результаты показали, что сильными предикторами выгорания являются контролируемая мотивация, а также требования работы, связанные с рабочей нагрузкой, наличием ролевых конфликтов, сложностью работы, необходимостью принимать решения. Автономная мотивация, ресурсы работы, представленные наличием обратной связи с работником о результатах деятельности, ясности роли, имеют отрицательную связь с выгоранием. **Выводы.** Безопасная мотивирующая рабочая среда для педагогов предполагает не ограничение требований, а создание/поддержание необходимых ресурсов в образовательной организации.

Ключевые слова: требования и ресурсы работы, профессиональная мотивация, выгорание, педагогические работники, воспитатели ДОУ, учителя

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

Для цитирования: Резванова, И.Ю. (2026). Требования и ресурсы безопасной рабочей среды, препятствующие выгоранию педагогов. *Экстремальная психология и безопасность личности*, 3(1), 68—88. <https://doi.org/10.17759/epps.2026030104>

Safe job environment demands and resources to prevent teacher burnout

I.Yu. Rezvanova¹✉

¹ SAEI CPE of the Moscow Region “Corporate University for Education Development”
Mytishchi, Russian Federation

✉ endorfinr@yandex.ru

Abstract

Context and relevance. Organizational factors and professional motivation are significant predictors of teacher burnout and well-being. The theoretical basis of the study was the Job Demands and Resources (JDR) model, self-determination theory, and V. Schaufeli's symptomatic model of burnout. **Objective:** to identify the Job Demands and Resources and professional motivation as predictors of teacher burnout. **Hypothesis.** Job Demands (difficulty of job, decision-making, workload, role conflicts) are positively related to the teacher burnout. Job Resources (work autonomy, availability of feedback, management support, colleagues support, role clarity) are negatively related to the teacher burnout. Controlled motivation is positively related to the teacher burnout, while autonomous motivation is negatively related to the teacher burnout. **Methods and materials.** The study involved 632 teachers, primarily from the Moscow region. We used the questionnaire of resources — job demands (Ivanova, 2016), the questionnaire of a professional motivation (QPM-2) (Osin et al., 2017), BAT-34 questionnaire for the burnout examination (Russian version of N. Kalachev, E. Osin et al., 2019). **Results.** The results showed that controlled motivation, as well as job demands related to workload, role conflict, difficulty of job, and decision-making, were strong predictors of burnout. Autonomous motivation and job resources, represented by the availability of performance feedback and role clarity, were negatively related to the teacher burnout. **Conclusions.** A safe and motivating job environment for teachers does not require limiting job demands, but rather creating/maintaining the necessary job resources within the educational organization.

Keywords: job demands and resources, professional motivation, burnout, teaching staff, kindergarten teachers, school teachers

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

For citation: Rezvanova, I.Yu. (2026). Safe job environment demands and resources to prevent teacher burnout. *Extreme Psychology and Personal Safety*, 3(1), 68—88. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/epps.2026030104>

Введение

Тот факт, что среда является одним из ведущих факторов развития личности, не вызывает сомнений. Доминирующие исследования образовательной среды в основном посвящены обучающимся, их адаптации, развитию, образовательным достижениям, благополучию и др. (Asiegbu et al., 2022; Rubtsov, Ulanovskaya, 2020). При этом в данных исследованиях образовательная среда представлена различными компонентами, начиная от зданий и прилегающей территории с зелеными насаждениями, необходимого оборудования для занятий, содержания и методов, взаимодействия между участниками образовательных отношений (Ясвин, 2001; Li et al., 2019; Nagucki, 2008) и заканчивая внутренними психологическими процессами самого человека (Выготский, 1928; Леонтьев, 1998).

Во многих публикациях подчеркивается, что компетентность педагога, его знания, мотивация, увлеченность, благополучие позволяют создать благоприятную среду для своих обучающихся (Юсупова, 2021; Hennessey et al., 2025).

А что же со средой для самих педагогов? Какой она должна быть?

Несмотря на важность среды, которую создают педагоги для своих обучающихся, исследователи и практики недостаточно затрагивают проблему создания безопасной среды для педагогов — среды, которая будет препятствовать выгоранию, мотивировать к инновациям, развитию, способствовать благополучию.

Об актуализации создания безопасной среды для педагогов свидетельствуют факты, представленные в аналитическом докладе НИУ ВШЭ «Учитель на перекрестках российского рынка труда — 2025»: в 2024—2025 учебном году в Российской Федерации работало 1132,5 тысячи учителей, в течение последних 5 лет численность педагогов ежегодно не превышает 1% в год. Снижение численности кадров связано с созданием образовательных комплексов. Кроме того, доля учителей старше 60 лет увеличилась на 16,4% за последние 10 лет, при этом доля учителей, возраст которых моложе 35 лет, не меняется, т. е. продолжается отток молодых кадров — выпускников профильных учреждений (Анчиков и др., 2025). Статистическую картину омрачает и тот факт, что у 55% педагогов РФ выявлено выгорание, а 43% находятся в неудовлетворительном психоэмоциональном состоянии (Реан и др., 2025). При этом ухудшение состояния здоровья отмечают у себя не только возрастные педагоги, но и молодые специалисты. Аналогичные проблемы встречаются и за рубежом. Низкий профессиональный статус и неудовлетворенность рабочей средой являются частыми причинами текучести кадров в различных странах (Conley, You, 2017; Toropova et al., 2021).

Многочисленные международные и отечественные исследования подтверждают подверженность педагогов выгоранию (Castillo-Gualda et al, 2019; Gemmink et al., 2020; Константиновский, Пинская, Звягинцев, 2019). В.В. Бойко рассматривал динамику проявления симптомов проявления выгорания посредством смены фаз (Бойко, 1999). В исследованиях Н.Е. Водопьяновой, Л.А. Китаева-Смыка и др. рассматриваются симптомы

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

выгорания, вызванные стрессами различного характера (Водопьянова, 2011; Китаев-Смык, 1983). Это является одной из причин текучести педагогических кадров, особенно в первые пять лет их деятельности (Herman et al., 2020). Нехватка педагогов ведет к увеличению нагрузки на других педагогов, их коллег, при этом страдает их активность и вовлеченность. Стрессовый характер работы имеет важное значение для создания безопасной рабочей среды для педагогов, учитывающей их чувства, мысли, действия. Создание безопасной рабочей среды регулируется прежде всего нормативно-правовыми документами, но особую исследовательскую актуальность эта тема приобрела в связи с признанием ВОЗ в 2019 году выгорания профессиональным заболеванием. Безопасная рабочая среда для педагогов предполагает создание условий, которые будут препятствовать выгоранию и обеспечивать необходимыми ресурсами для их развития, удовлетворенности, благополучия.

В исследованиях условий труда встречается несколько моделей, характеризующих рабочую среду.

Модель требований — контроль (Job Demands-Control model, DC), предложенная Робертом Карасеком в 1979 году, показывает взаимосвязь между требованиями, предъявляемыми к работнику, и уровнем их контроля в выполнении рабочих задач. К требованиям автор относит скорость, сложность выполнения задач, доступность, время (наличие сроков исполнения). Контроль предполагает полномочия, имеющиеся у сотрудника для выполнения работы, и свободу выбора в рамках своей квалификации. Чем больше у работника возможности контролировать задачи на рабочем месте, тем меньше стресса он будет испытывать. Р. Карасек считал, что завышенные требования на работе приводят к тому, что люди постоянно тратят большое количество когнитивных ресурсов на удовлетворение требований, что приводит к повышению уровня физиологического возбуждения и нагрузки на сердечно-сосудистую и нервную системы. Если подобное состояние сохраняется продолжительное время, это приводит постепенно к истощению организма, что влечет за собой ухудшение физического состояния и психологического благополучия (Karasek, 1979). В соответствии с классической теорией стресса Г. Селье, Карасек выделял пассивную и активную работу в зависимости от сочетания требований и контроля. Активная работа приносит положительные результаты при напряженном труде и высоком уровне контроля. Пассивная работа негативно сказывается на сотруднике и его результативности, так как низкие требования ведут к низкому контролю работника.

Альтернативой модели DC является модель дисбаланса усилий и вознаграждения (Effort-Reward Imbalance model, ERI) Йоханесса Зигриста (Siegrist, 1996). В основе модели лежит структура вознаграждений: деньгами, уважением и безопасностью, карьерными возможностями. Согласно модели ERI, нарушение взаимности между «затратами» и «выгодами» (т. е., условиями высоких усилий и низкого вознаграждения) может приводить к дисбалансу усилий и вознаграждения (Jonge et al., 2000). Модель хорошо диагностирует отношения между работодателем и работником. Дисбаланс между усилиями работника и вознаграждением работодателя приводит к напряжению, разочарованию, проблемам со здоровьем.

Модели «требований-контроля» Р. Карасека и «усилий и вознаграждений» Й. Зигриста хорошо согласуются с моделью, которую разработали А. Беккер и Е. Демерути, — моделью

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

рабочих требований и ресурсов Job Demands-Resources (JDR) (Demerouti, et al., 2001), которая имеет ряд преимуществ по сравнению с предыдущими моделями.

К рабочим требованиям относятся характеристики работы, вызывающие напряжение, если они превышают адаптационные возможности работника (Bakker, Demerouti, 2007). Среди требований работы авторы выделяют время и рабочее давление, неблагоприятную физическую обстановку, рабочие трудности, ролевые конфликты и загруженность. Ресурсы работы, с одной стороны, относятся к условиям труда, с другой — к физическим, психологическим, социальным или организационным аспектам работы, которые могут снижать требования работы и, соответственно, физиологические и психологические издержки, связанные с ней, препятствовать выгоранию, а также помогать в личностном росте, стимулировать к профессиональным успехам, обучению и развитию (Demerouti et al., 2001). К трудовым ресурсам относятся заработная плата, возможность карьерного роста, гарантия занятости, благополучные межличностные и социальные отношения (поддержка руководителя и коллег), организация работы (ясность роли, возможность участия в принятии решений, получение конструктивной обратной связи по результатам деятельности, возможность автономии) (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004).

С момента представления модели JDR прошло уже 25 лет. За этот период появилось очень много исследований, доказывающих, что рабочие требования и рабочие ресурсы — это открытые категории, характеризующие разные виды деятельности, что говорит о ее гибкости и практикоприменимости для врачей, полицейских, учителей, менеджеров, библиотекарей (Колачев и др., 2019; Cheung, Li, 2023; Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Kim Wang, 2018; Schaufeli, Bakker, 2004; Van Beek et al., 2012).

Преимуществом модели является возможность предсказывать выгорание и увлеченность, что значимо для педагогических работников. Это стало возможно благодаря пересмотру и доработке первоначальной версии модели (Bakker, Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, 2004).

Выгорание — состояние истощения, которое характеризуется крайней усталостью, сниженной способностью регулировать когнитивные и эмоциональные процессы, а также умственным отстранением (Schaufeli, De Witte, Desart, 2020). Эти четыре основных измерения выгорания сопровождаются подавленным настроением, а также неспецифическими психологическими и психосоматическими симптомами дистресса, которые являются вторичными симптомами. Для создания концепции выгорания ученые опирались на последние достижения в области когнитивной психологии, доказывающие что вследствие выгорания нарушаются концентрация внимания, рабочая память. Авторы считают, что выгорание имеет мотивационный и энергетический компонент, проявляющиеся в истощении (неспособность) и дистанцировании (нежелание) заниматься профессиональной деятельностью. Разработанный ими опросник ВАТ (Burnout Assessment Tool) имеет отличные психометрические показатели, которые позволяют использовать его не только в исследовательских целях, но и в практических, что очень важно в диагностической практике образования. В отличие от «золотого стандарта» диагностики выгорания МБИ (Maslach Burnout Inventory), опросник ВАТ можно использовать как в качестве одномерного опросника, т. е. получая общий суммарный балл по всем шкалам, что мы и продемонстрировали в

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

настоящем исследовании, так и по отдельным шкалам согласно выделенным симптомам выгорания.

Согласно модели, к результатам труда относится и увлеченность. Увлеченность — это позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние ума, которое характеризуется энергичностью (высоким уровнем энергии и устойчивости), преданностью (ощущением значимости, гордости и вызова) и поглощенностью (полной концентрацией и счастливым погружением в свою работу) (Schaufeli, Bakker, 2010). Благодаря этой модели на международных выборках была доказана концепция выгорания и увлеченности (Borst, Krueger, Lako, 2019; Demerouti, Bakker, 2022; Korsakiene, 2024). Так, наличие высоких требований и низких ресурсов приводит к постепенному снижению умственной энергии, истощению, дистанцированию (выгорание), что, в свою очередь, может спровоцировать развитие других проблем со здоровьем и благополучием. Высокие ресурсы на рабочем месте, такие как позитивный школьный климат, социальная поддержка и признание со стороны руководителя, тесно связаны с высоким уровнем увлеченности при высоких рабочих требованиях (Bakker et al., 2007).

Еще одной особенностью данной модели является ее открытость к изменениям. Так как речь в модели идет о сотрудниках, то одних организационных факторов, описывающих рабочую среду, недостаточно для объяснения их поведения и самочувствия. Важен учет и личностных характеристик. Позднее модель расширили и личностные ресурсы стали рассматривать наравне с рабочими ресурсами (JDR). Личностные ресурсы — позитивные самооценки, связанные с устойчивостью и относящиеся к ощущению индивидами своей способности успешно контролировать свою среду и влиять на нее, они способствуют достижению целей, защищают от угроз и связанных с ними физиологических и психологических издержек, стимулируют к развитию и росту (Xanthopoulou et al., 2009). Следует отметить, что накоплен огромный исследовательский материал, где личностные ресурсы выступают как предикторы увлеченности, выгорания, независимо от требований и ресурсов работы (Lorente et al., 2008). Также имеются исследования, где личностные ресурсы опосредуют связь между рабочими требованиями и ресурсами — и результатами труда (выгорание и увлеченность) (Xanthopoulou et al., 2007; 2009; Mastenbroek et al., 2014). Есть данные, в которых личностные ресурсы могут влиять на рабочие требования и ресурсы благодаря изменению восприятия рабочей среды сотрудниками (Иванова, 2016; Иванова и др., 2018; Judge, Bono, Locke, 2000).

Перспективными являются исследования, дающие возможность интегрировать различные модели. Занимаясь доказательством модели JDR, В. Шауфели отмечает, что увлеченность работой связана с позитивной мотивацией и удовлетворенностью трудовой деятельности, выгорание — с истощением, упадком сил и энергии, циничным и равнодушным отношением к делу, коллегам, нарастающей усталостью и стрессом (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006). Рабочие ресурсы обладают мотивационным потенциалом, это повышает вовлеченность работников (Huang et al., 2023). Е.Н. Осин со своими коллегами в расширенную модель JDR включил профессиональную мотивацию (теория самодетерминации, Ryan, Deci, 2017) и доказал, что личностные ресурсы оказывают прямой эффект на внутреннюю мотивацию, выполняя мотивирующую функцию. При высоких личностных ресурсах рабочие требования

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

воспринимаются как интересные задачи, что способствует повышению мотивации работника; при низких личностных ресурсах требования работы воспринимаются негативно и сильнее связаны с неблагополучием (Иванова и др., 2018). Таким образом, интеграция моделей требований и ресурсов работы и видов мотивации, согласно теории самодетерминации, позволяет получить новые знания о предикторах выгорания, благополучия, выявить новые связи между переменными, строить наиболее точные прогнозы в отношении изучаемых феноменов.

Поскольку модель JDR имеет достаточно преимуществ, мы решили рассмотреть ее возможности на российских педагогических работниках. Ведь основная часть исследований, в которых представлена данная модель, осуществляется на зарубежных выборках, что ограничивает ее распространение в отечественной теории и практике.

Материалы и методы

В исследовании, которое мы проводили в 2020 году, участвовали педагогические работники из образовательных организаций Московской области (91%), Северо-Кавказского федерального округа (5%), г. Красноярска (4%). Выборку составили 632 человека (100%). Воспитатели ДОУ — 334 человека (53%), учителя СОШ — 288 человек (45%). 95% женщин, 5% мужчин. В выборке большой перевес в сторону женщин, что отражает отечественную образовательную сферу, где в основном трудятся женщины. Средний возраст испытуемых — 42 года, стандартное отклонение — 10, средний профессиональный стаж — 14 лет, стандартное отклонение — 8. Данные собирались посредством опроса на онлайн-платформе 1ka.si, участие было добровольным.

В ходе исследования мы хотели изучить требования и ресурсы работы и профессиональную мотивацию как предикторы выгорания педагогов. Соответственно, методологической основой выступили модель выгорания В. Шауфели, модель JDR, теория самодетерминации.

Конструкт выгорания педагогов изучался с помощью опросника BAT-34 Russian (русская версия Е.Н. Осина), включающего 34 утверждения (шкалы симптомов выгорания согласно концепции В. Шауфели и его коллег) Утверждения измерены по пятибалльной шкале: 1 — «Никогда», 5 — «Постоянно». Предыдущее исследование использования данного опросника на выборке российских библиотечных сотрудников показало хорошие показатели надежности (Колачев и др, 2019).

Для диагностики модели JDR мы использовали опросник ресурсов-требований работы, адаптированный Т.Ю. Ивановой (Иванова, 2016). Опросник включает следующие шкалы: рабочая нагрузка, сложность работы, принятие решений, ролевой конфликт, ясность роли, автономия работы в целом, автономия в выборе расписания, поддержка коллег, поддержка руководства, наличие обратной связи об успешности работы. Утверждения измерены по пятибалльной шкале: 1 — «Очень редко, никогда», 5 — «Очень часто, постоянно».

Конструкт мотивации мы исследовали с помощью опросника профессиональной мотивации (ОПМ-2) (Осин и др., 2017). В опроснике 20 утверждений (шкалы автономной и контролируемой мотивации). Утверждения измерены по пятибалльной шкале: 1 — «Совершенно не соответствует», 5 — «Вполне соответствует».

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

Обработка данных проводилась в программах SPSS Statistics 17.0 и Mplus 8.

Результаты

Описательные статистики дают представления о наших данных.

Таблица 1

Описательная статистика переменных исследования и надежность шкал (N = 632)

Переменные	MEAN	SD	Мин	Макс	Надежность (α)
ВАТ-34					
Истощение	2,6	0,8	1	5	0,9
Дистанцирование	1,7	0,7	1	5	0,85
Пониженный контроль эмоций	1,8	0,7	1	5	0,87
Пониженный когнитивный контроль	1,6	0,6	1	5	0,86
Психологический дистресс	2,1	0,8	1	5	0,89
Психосоматические жалобы	2,1	0,8	1	5	0,82
JDR					
Рабочая нагрузка	3	0,8	1	5	0,80
Принятие решений	3,6	0,7	1	5	0,83
Сложность работы	2,8	0,7	1	5	0,71
Ролевой конфликт	2,7	0,9	1	5	0,80
Ясность роли	4,3	0,7	1	5	0,80
Автономия в работе в целом	2,8	0,8	1	5	0,64
Автономия в выборе расписания	2,3	0,8	1	5	0,59
Поддержка коллег	3,9	0,8	1	5	0,89
Поддержка руководства	3,6	1	1	5	0,88
Наличие обратной связи об успешности работы	3,2	1	1	5	0,83
ОПМ-2					
Внутренняя мотивация	4,2	0,8	1	5	0,89
Интегрированная мотивация	3,9	0,8	1	5	0,86
Идентифицированная мотивация	3,5	1	1	5	0,80
Интроецированная мотивация	2,2	0,8	1	5	0,63
Экстернальная мотивация	2,1	1	1	5	0,83
Амотивация	1,8	0,9	1	5	0,64

Table 1

Descriptive statistics of the study's variables and reliability (N = 632)

Variable	MEAN	SD	Min	Max	Reliability (α)
BAT-34					
Exhaustion	2,6	0,8	1	5	0,9
Distancing	1,7	0,7	1	5	0,85
Decreased emotion control	1,8	0,7	1	5	0,87
Decreased cognitive control	1,6	0,6	1	5	0,86
Psychological distress	2,1	0,8	1	5	0,89
Psychosomatic complaints	2,1	0,8	1	5	0,82
JDR					
Workload	3	0,8	1	5	0,80
Taking decisions	3,6	0,7	1	5	0,83
Difficulty of job	2,8	0,7	1	5	0,71
Role conflict	2,7	0,9	1	5	0,80
Role clarity	4,3	0,7	1	5	0,80
Work autonomy (general)	2,8	0,8	1	5	0,64
Autonomy in schedule choice	2,3	0,8	1	5	0,59
Colleagues support	3,9	0,8	1	5	0,89
Management support	3,6	1	1	5	0,88
Feedback availability	3,2	1	1	5	0,83
QPM-2					
Internal motivation	4,2	0,8	1	5	0,89
Integrated	3,9	0,8	1	5	0,86
Identified	3,5	1	1	5	0,80
Introjected	2,2	0,8	1	5	0,63
External	2,1	1	1	5	0,83
Amotivation	1,8	0,9	1	5	0,64

Относительно надежности следует сказать, что все шкалы обладают хорошей внутренней согласованностью, $\alpha > 0,8$. Для шкал автономии, амотивации, интегрированной мотивации надежность составляет 0,59—0,64, что позволяет их использовать в исследовательских целях.

Перед тем как выяснить, какие предикторы сильнее всего связаны с выгоранием, мы провели корреляционный анализ (табл. 2), который позволил нам понять связи между переменными.

Таблица 2

Взаимосвязи показателей выгорания с характеристиками рабочей среды и профессиональной мотивации (N = 632)

Показатели шкал	Выгорание (ВАТ)	Профессиональная мотивация					
		Внутрен.	Интегрир.	Идентиф.	Интроец.	Экстерн.	Амот.
Выгорание		-0,50**	-0,45**	-0,37**	0,21**	0,48**	0,34**
Рабочая нагрузка	0,36**	-0,07	-0,04	-0,04	0,02	0,11*	0,04
Принятие решений	0,26**	0,04	0,08	0,01	0,00	0,05	0,00
Сложность работы	0,35**	-0,06	-0,01	-0,02	0,11*	0,13**	0,08
Ролью конфликт	0,47**	-0,23**	-0,24**	-0,21**	0,07	0,24**	0,16**
Ясность роли	-0,32**	0,35**	0,32**	0,24**	-0,09*	-0,21**	-0,24**
Автономия в работе	-0,22**	0,22**	0,22*	0,17**	-0,03	-0,14**	-0,09**
Поддержка руководителя	-0,40**	0,33**	0,29**	0,26**	-0,04	-0,19**	-0,09*
Поддержка коллег	-0,34**	0,30**	0,24**	0,20**	-0,13**	-0,21**	-0,16**
Наличие обратной связи	-0,37**	0,32**	0,31**	0,32**	0,00	-0,24**	-0,11*

Примечание: «**» — корреляция значима на уровне 0,01 (двусторонняя); «*» — корреляция значима на уровне 0,05 (двусторонняя).

Table 2

Relationships between burnout indicators and characteristics of the job environment and professional motivation (N = 632)

Scale Indicators	Burnout (BAT)	Professional motivation					
		Intern a	Integrate d	Identifie d	Introjecte d	Externa l	Amotivation
Burnout		-0,50**	-0,45**	-0,37**	0,21**	0,48**	0,34**
Workload	0,36**	-0,07	-0,04	-0,04	0,02	0,11*	0,04

Taking decisions	0,26**	0,04	0,08	0,01	0,00	0,05	0,00
Work difficulty	0,35**	-0,06	-0,01	-0,02	0,11*	0,13**	0,08
Role conflict	0,47**	-0,23**	-0,24**	-0,21**	0,07	0,24**	0,16**
Role clarity	-0,32**	0,35**	0,32**	0,24**	-0,09*	-0,21**	-0,24**
Work autonomy	-0,22**	0,22**	0,22*	0,17**	-0,03	-0,14**	-0,09**
Management support	-0,40**	0,33**	0,29**	0,26**	-0,04	-0,19**	-0,09*
Colleagues support	-0,34**	0,30**	0,24**	0,20**	-0,13**	-0,21**	-0,16**
Feedback availability	-0,37**	0,32**	0,31**	0,32**	0,00	-0,24**	-0,11*

Note: «**» — correlation is significant at the 0.01 level (two-sided); «*» — correlation is significant at the 0.05 level (two-sided).

По результатам корреляционного анализа (табл. 2), выгорание предсказуемо положительно связано с требованиями работы (рабочая нагрузка, сложность работы, принятие решений, ролевой конфликт) и отрицательно — с ресурсами работы (ясность роли, автономия в работе, поддержка руководства и коллег, наличие обратной связи). Также выгорание положительно связано с контролируемой мотивацией (интроецированная, экстерналиная, амотивация), отрицательно — с автономной мотивацией (внутренняя, интегрированная, идентифицированная).

Количество пропущенных данных составило 4%, поэтому в регрессионных анализах они удалялись попарно.

Таблица 3

Предикторы выгорания педагога (N = 612)

	Модель 1	Модель 2
Рабочая нагрузка	0,12**	0,14***
Принятие решений	0,10*	0,10*
Сложность работы	0,10*	0,11**
Ясность роли	-0,18***	-0,08*
Ролевой конфликт	0,17***	0,09*
Автономия в работе	-0,09**	-0,05

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

Поддержка руководителя	-0,06	-0,08
Поддержка коллег	-0,08	-0,04
Наличие обратной связи	-0,15**	-0,07
Автономная мотивация		-0,9***
Контролируемая мотивация		-0,26***
R ²	0,36	0,52

Примечание: «***» — $p < 0,001$; «**» — $p < 0,01$, «*» — $p < 0,05$.

Table 3

Predictors of teacher burnout (N = 612)

	Model 1	Model 2
Workload	0,12**	0,14***
Taking decisions	0,10*	0,10*
Work difficulty	0,10*	0,11**
Role clarity	-0,18***	-0,08*
Role conflict	0,17***	0,09*
Work autonomy	-0,09**	-0,05
Management support	-0,06	-0,08
Colleagues support	-0,08	-0,04
Feedback availability	-0,15**	-0,07
Autonomous motivation		-0,9***
Controlled motivation		-0,26***
R ²	0,36	0,52

Note: «***» — $p < 0.001$, «**» — $p < 0.01$, «*» — $p < 0.05$.

Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 3. В первой модели мы выяснили, какие организационные факторы предсказывают выгорание педагогов. Согласно результатам можно заключить, что самыми сильными предикторами выгорания педагогов являются две противоположные переменные — «ясность роли» и «ролевой конфликт».

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

Ясность роли относится к ресурсам работы и предполагает, что у педагога есть понимание, что необходимо делать в работе, деятельность структурирована, ожидания требований от педагога совпадают с пониманием этих требований.

Ролевой конфликт относится к требованиям работы и предполагает, что у педагога нет ясности и понимания требований, есть разные указания и ожидания, которые осложняют его профессиональную деятельность. Кроме этих двух важных переменных, предсказывающих выгорание педагогов, были выявлены рабочая нагрузка, принятие решений, сложность работы — они относятся к требованиям работы и имеют прямую связь с выгоранием. Обратную связь с выгоранием имеют переменные, относящиеся к ресурсам работы: «автономия в работе» и «наличие обратной связи». Такие переменные, как «поддержка коллег» и «поддержка руководителя», на нашей выборке не показали статистически значимого результата. Возможным объяснением является тот факт, что учреждения, педагоги которых принимали участие в нашем опросе, имеют достаточно ресурсов работы, таких как автономия в работе, ясность роли, которые могут включать в себя поддержку со стороны руководителя и коллег, поэтому эти переменные не показали значимого результата.

Во вторую модель мы включили факторы профессиональной мотивации, и оказалось, что автономная и контролируемая мотивация является значимым предиктором выгорания, вклад мотивации пересекается с вкладом ресурсов и требований работы. Наша регрессионная модель смогла предсказать 52% факторов выгорания с включением предикторов мотивации и требований и ресурсов работы. Аналогичные результаты были получены на зарубежных выборах (Nakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Schaufeli, Bakker, 2004; Bakker, Demerouti, 2007; Fernet et al., 2008).

Для оценки того, в какой степени теоретические представления о факторах соотносятся с реальными данными, был проведен конфирматорный факторный анализ в программе Mplus 8, метод оценки MLR (Maximum Likelihood Resstricted), переменные рассматривались как интервальные, показатели надежности шкал представлены на рисунке.

Соответствие модели эмпирическим данным анализировалось по следующим показателям: χ^2 — хи-квадрат, df — степень свободы, SCF — коэффициент масштабирования в Mplus 8, AIC — информационный критерий Акаике, BIC — байесовский информационный критерий, CFI — сравнительный критерий соответствия, TLI — индекс Такера-Льюиса, $RMSEA$ — корень среднеквадратической ошибки аппроксимации, $90\% CI$ — 90-процентный доверительный интервал, $SRMR$ — стандартизированный корень среднего квадратного остатка. Измерительная модель продемонстрировала приемлемое соответствие эмпирическим данным: $\chi^2 = 580,048$, $df = 142$, $Scaling Correction Factor = 1,1399$, $AIC = 22355$, $BIC = 22652$, $CFI = 0.895$, $TLI = 0,873$, $RMSEA = 0,071$, $90\%CI: 0,065—0,077$, $SRMR = 0,074$, факторные нагрузки находятся в пределах 0,62—0,95.

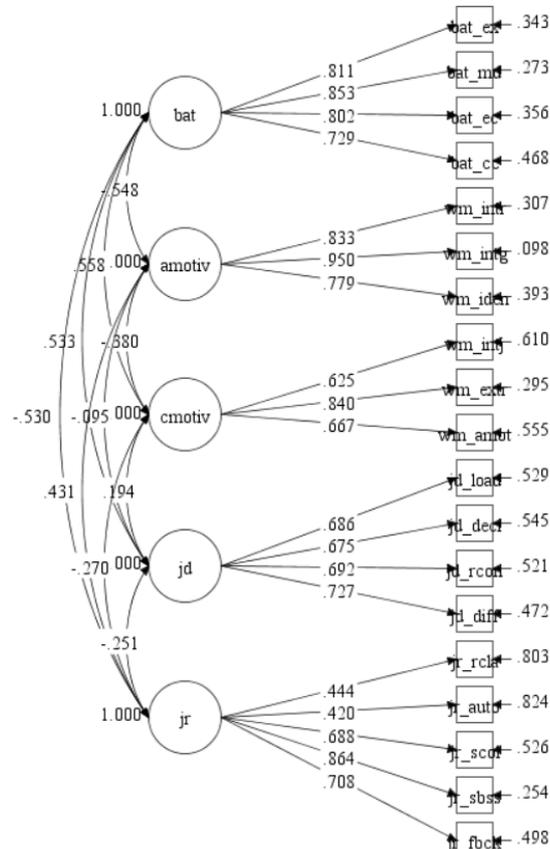


Рис. Структурная модель связи выгорания (bat), автономной мотивации (amotiv), контролируемой мотивации (cmotiv), требований (jd) и ресурсов работы (jr)

Fig. Structural model of connection between emotional burnout (bat), autonomous motivation (amotiv), controlled motivation (cmotiv), requirements (jd) and work resources (jr)

Обсуждение результатов

Целью исследования явилось изучение требований и ресурсов работы и профессиональной мотивации как предикторов выгорания педагогов. Также было исследовано, какие предикторы больше всего связаны с выгоранием у педагогов.

Результаты исследования модели JDR на отечественной выборке педагогических работников показали, что она хорошо описывает рабочую среду и связь между организационными факторами, профессиональной мотивацией и выгоранием. Полученные данные хорошо согласуются с аналогичными зарубежными исследованиями характеристик работы (Bakker, Demerouti, 2007), что говорит о ее масштабности и гибкости.

Наше исследование подтвердило на выборке отечественных испытуемых, что симптоматическая модель выгорания В. Шауфели хорошо согласуется с концепцией требований и ресурсов работы, что было подтверждено в публикациях (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001; Schaufeli, De Witte, Desart, 2020). Самыми сильными

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

предикторами выгорания являются контролируемая мотивация, а также требования работы, связанные с рабочей нагрузкой, наличием ролевых конфликтов, сложностью работы, необходимостью принимать решения. Автономная мотивация, ресурсы работы, представленные наличием обратной связи с работником о результатах деятельности, ясностью роли, имеют отрицательную связь с выгоранием. Полученные данные согласуются с имеющимися результатами (Осин и др., 2017; Osin et al., 2018) и теоретическими положениями модели требований и ресурсов работы (Bakker, Demerouti, 2007), теории самодетерминации и концепции выгорания (Demerouti et al., 2001).

Поскольку расширенная модель JDR включает личностные ресурсы, то наши результаты позволяют поставить вопрос о влиянии личностных ресурсов, профессиональной мотивации и характеристик рабочей среды на выгорание педагогических работников. Проверка медиаторной и модераторной роли мотивации по отношению к личностным ресурсам в зависимости от характеристик рабочей среды была проведена на сотрудниках отечественных компаний (Osin et al., 2018). В перспективе необходимы лонгитюдные исследования характеристик рабочей среды, личностных ресурсов, мотивации и результатов труда (выгорание и увлеченность).

Заключение

Соглашаясь с мнением ученых, которые поддерживают модель требований и ресурсов работы (JDR) в связи с выгоранием и взаимосвязь с мотивацией (SDT) (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006), мы в своем исследовании предположили и доказали, что самыми сильными предикторами выгорания педагогов являются контролируемая мотивация, а также требования работы. Автономная мотивация и ресурсы работы имеют отрицательную связь с выгоранием. Наиболее важными факторами, связанными с выгоранием отечественных педагогов, являются ясность роли, наличие обратной связи и адекватная нагрузка, именно они являются дефицитными в сегодняшней системе образования.

Таким образом, рассуждая о безопасной рабочей среде для педагогов, необходимо принять во внимание работу над созданием/поддержанием необходимых ресурсов для педагогов, поскольку требования мы вряд ли сможем изменить, они изложены в профессиональных обязанностях работника (профстандарт «Педагог», ФГОСы) и др. обязательствах. Обеспечить безопасную рабочую среду для педагогов необходимыми ресурсами — это реальная и посильная задача для управленческой команды образовательной организации. Как отмечают А. Баккер и Э. Демероути, высококачественные отношения работника с руководителем могут смягчить негативное воздействие высоких требований (конфликты, загруженность, рутину). Признательность и поддержка руководителя позволяют взглянуть на требования в другой перспективе, повысить лояльность подчиненных. Также ресурсы, предоставляемые на рабочем месте, инициируют мотивационный процесс и повышают вовлеченность и производительность, которые препятствуют выгоранию (Demerouti, Bakker, 2022).

В практическом плане результаты исследования можно использовать в образовании для проведения тренингов, направленных на снижение выгорания путем развития у педагогов автономной мотивации, а также создания для педагогических работников необходимых поддерживающих ресурсов с контролируемой мотивацией.

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

Полученные результаты имеют научное значение для дальнейшего исследования факторов среды, профессиональной мотивации и выгорания.

Ограничения. Дизайн проведенного исследования не позволяет нам установить причинно-следственную связь между факторами среды и выгоранием, а также влияние на выгорание других факторов, не связанных с требованиями и ресурсами работы и профессиональной мотивацией.

Ограничение исследования состоит в срезовом характере, а также в стратегии формирования выборки путем личного согласия педагогических работников в данном исследовании.

Limitations. The design of the study does not allow us to establish a causal relationship between the environmental factors and the emotional burnout as well as the influence of other factors on the burnout that are not related to the environmental factors and the professional motivation.

The limitation of the study lies in the cross-sectional nature as well as in the strategy of choosing the sample by personal agreements of the teaching staff for this study.

Список источников / References

1. Анчиков, К.М., Заир-Бек, С.И., Иванов, И.Ю., Мерцалова, Т.А., Овакимян, Е.В., Рожкова К.В., Рошин, С.В., Травкин, П.В. (Ред.). (2025). Учитель на перекрестках российского рынка труда — 2025: Аналитический доклад НИУ ВШЭ. М. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4328-3>
Anchikov, K.M., Zair-Bek, S.I., Ivanov, I.Yu., Merczalova, T.A., Ovakimyan, E.V., Rozhkova, K.V., Roshchin, S.V., Travkin, P.V. (Eds.). (2025). A teacher at the crossroads of the Russian labor market — 2025: Analytical report of HSE University. Moscow. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4328-3>
2. Бойко, В.В. (1999). *Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении*. СПб.: Сударыня.
Vojko, V.V. (1999). *The syndrome of “emotional burnout” in professional communication*. St. Petersburg: Sudarynya. (In Russ.).
3. Водопьянова, Н.Е. (2011). *Профилактика и коррекция синдрома выгорания: методология, теория, практика*. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та.
Vodopyanova, N.E. (2011). *Prevention and correction of burnout syndrome: methodology, theory, practice*. St. Petersburg: St. Petersburg State University. (In Russ.).
4. Выготский, Л.С. (1928). *Педология школьного возраста*. М.: Изд-во БЗО при педфаке 2-го МГУ.
Vygotsky, L.S. (1928). *Pedology of school age*. Moscow: BZO Publishing House at the Pedagogical Faculty of the 2nd Moscow State University. (In Russ.).
5. Иванова, Т.Ю. (2016). *Функциональная роль личностных ресурсов в обеспечении психологического благополучия: Дис. ... канд. психол. наук*. Московский государственный университет. М.

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

- Ivanova, T.Yu. (2016). The functional role of personal resources in ensuring psychological well-being: *Diss. Cand. Sci. (Psychol.)*. Moscow State University. M. (In Russ.).
6. Иванова, Т.Ю., Леонтьев, Д.А., Осин, Е.Н., Рассказова, Е.И., Кошелева, Н.В. (2018). Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности. *Организационная психология*, 8(1), 85121. URL: <https://www.orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения: 07.01.2026).
Ivanova, T.Yu., Leontyev, D.A., Osin, E.N., Rasskazova, E.I., Kosheleva, N.V. (2018). Modern problems of studying personal resources in professional activity. *Organizational psychology*, 8(1), 85121. (In Russ.). URL: <https://www.orgpsyjournal.hse.ru/> (viewed: 07.01.2026).
 7. Китаев-Смык, Л.А. (1983). *Психология стресса*. М.: Наука.
Kitaev-Smyk, L.A. (1983). *Psychology of stress*. Moskva: Nauka. (In Russ.).
 8. Колачев, Н.И., Осин, Е.Н., Шауфели, В., Дезарт, Ш. (2019). Личностные ресурсы и выгорание: результаты исследования библиотекарей Московской области. *Организационная психология*, 9(2), 129—147.
Kolachev, N.I., Osin, E.N., Shaufeli, V., Dezart, Sh. (2019). Personal resources and burnout: the results of a study by librarians in the Moscow region. *Organizational psychology*, 9(2), 129—147. (In Russ.).
 9. Константиновский, Д.Л., Пинская, М.А., Звягинцев, Р.С. (2019). Профессиональное самочувствие учителей: от энтузиазма до выгорания. *Социологические исследования*, 5, 14—25. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/289829566.pdf> (дата обращения: 03.01.2026).
Konstantinovskiy, D.L., Pinskaya, M.A., Zvyagintsev, R.S. (2019). Teachers' professional well-being: from enthusiasm to burnout. *Sociological research*, 5, 14—25. (In Russ.). URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/289829566.pdf> (viewed: 03.01.2026).
<https://doi.org/10.31857/S013216250004949-6>
 10. Леонтьев, А.Н. (1998). Учение о среде в педологических работах Л.С. Выготского (критическое исследование). *Психологическая наука и образование*, 3(1).
Leontyev, A.N. (1998). The doctrine of the environment in the pedological works of L.S. Vygotsky (a critical study). *Psychological science and education*, 3(1). (In Russ.).
 11. Осин, Е.Н., Горбунова, А.А., Гордеева, Т.О., Иванова, Т.Ю., Кошелева, Н.В., Овчинникова (Мандрикова), Е.Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 7(4), 21—49.
Osin, E.N., Gorbunova, A.A., Gordeeva, T.O., Ivanova, T.Yu., Kosheleva, N.V., Ovchinnikova (Mandrikova), E.Yu. (2017). Professional motivation of employees of Russian enterprises: diagnostics and links to well-being and business success. *Organizational psychology*, 7(4), 21—49. (In Russ.).
 12. Реан, А.А., Александров, Ю.И., Ставцев, А.А., Шевченко, А.О. Тищенко, А.Г., Варфоломеева, А.В. (2025). Психологическое благополучие, сильные стороны личности и типы ментальности студентов РФ. *Экспериментальная психология*, 18(3), 101—119. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2025180307>
Rean, A.A., Aleksandrov, Yu.I., Stavtsev, A.A., Shevchenko, A.O. Tishchenko, A.G., Varfolomeeva, A.V. (2025). Psychological well-being, personality strengths and types of

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

- mentality of Russian students. *Experimental Psychology (Russia)*, 18(3), 101—119. (In Russ.).
<https://doi.org/10.17759/exppsy.2025180307>
13. Юсупова, Э.М., Капуза, А.В., Карданова, Е.Ю. (2022). Связаны ли академические достижения учащихся с ожиданиями их учителей. Результаты экспериментального исследования. *Вопросы образования*, 1, 189—217. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-189-217>
Yusupova, E.M., Kapuza, A.V., Kardanova, E.Yu. (2022). Are students' academic achievements related to their teachers' expectations? The results of the experimental study. *Education issues*, 1, 189—217. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-189-217>
 14. Ясвин, В.А. (2001). *Образовательная среда: от моделирования к проектированию*. М. Yasvin, V.A. (2001). *Educational environment: from modeling to design*. Moscow.
 15. Asiegbu, C.E., Onuh, B., Umeozor, J.U., Ani, R. Emmasiegbu, C.M. (2022). Teacher's classroom management practices and student's academic performance in secondary schools in Nnewi education zone. *Journal Plus Education*, 31(2), 144—154. <https://doi.org/10.24250/JPE/2/2022/ECA/BUO/IUU/ANA/CME>
 16. Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309—328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
 17. Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to the predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83—104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
 18. Bakker, A.B., Westman, M. Schaufeli, W.B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European journal of work and organizational psychology*, 16(2), 220—239. <https://doi.org/10.1080/13594320701218288>
 19. Bakker, A.B., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121—141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
 20. Borst, R.T., Kruyen, P.M., Lako, C.J. (2019). Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372—397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
 21. Castillo-Gualda, R., Herrero, M., Rodriguez-Carvajal, R., Brackett, M.A., Fernandez-Berrocal, P. (2019). The role of emotional regulation ability, personality, and burnout among Spanish teachers. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 146—158. <https://doi.org/10.1037/str0000098>
 22. Cheung, Y.-K., Li, J. (2023). Predictors, Mediators and Moderators of Police Work-Related Stress: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 20(3), 2253. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032253>
 23. Conley, S., You, S. (2017). Key influences on special education teachers' intentions to leave: The effects of administrative support and teacher team efficacy in a mediational model. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 521—540. <https://doi.org/10.1177/1741143215608859>

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

24. Demerouti, E., Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209—236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
25. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499—512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
26. Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., Dowson, M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16(2), 256—279. <https://doi.org/10.1177/1069072707305764>
27. Gemmink, M.M., Fokkens-Bruinsma, M., Pauw, I., van Veen, K. (2020). Under pressure? Primary school teachers' perceptions of their pedagogical practices. *European Journal of Teacher Education*, 43(6), 695—711. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1728741>
28. Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495—513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
29. Hennessey, A., MacQuarrie, S., Pert, K., Mason, C., Verity, L. (2025). Advocating for a holistic culture of school wellbeing — an evaluation of the Well Schools whole school approach to pupil and teacher wellbeing. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1675773>
30. Herman, K.C., Reinke, W.M., Eddy, C.L. (2020). Advances in understanding and intervening in teacher stress and coping: The Coping-Competence-Context Theory. *Journal of School Psychology*, 78, 69—74. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2020.01.001>
31. Huang, X., Wang, C., Lam, S.M., Xu, P. (2025). Teachers' job crafting: The complicated relationship with teacher self-efficacy and teacher engagement. *Professional Development in Education*, 51(4), 625—642. <https://doi.org/10.1080/19415257.2022.2162103>
32. Jonge, J. de, Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large- scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317—1327. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3)
33. Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237—249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
34. Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Journal of Managerial Psychology Science Quarterly*, 24(2), 285—308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
35. Kim, S., Wang, J., (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 15(12), 2894. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
36. Korsakiene, R. (2024). Work engagement and individual performance of teachers: The role of job demands and job resources. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 528—541. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.40](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.40)
37. Li, D., Chiang, Y.-C., Sang, H., Sullivan, W.C. (2019). Beyond the school grounds: Links between density of tree cover in school surroundings and high school academic performance. *Urban Forestry & Urban Greening*, 38(2), 42—53. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2018.11.001>

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

38. Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I., Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicotema*, 20, 354—360.
39. Madigan, D., Kim, L., Glandorf, H., Kavanagh, O. (2023). Teacher burnout and physical health: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 119, Article 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102173>
40. Mastenbroek, N.J.J.M., Jaarsma, A.D.C., Scherpbier, A.J.J.A., van Beukelen, P., Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and objective performance: a study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 190—202. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
41. Narucki, V.D. (2008). School building condition, school attendance, and academic achievement in New York City public schools: A mediation model. *Journal of Environmental Psychology*, 28(3), 278—286. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.02.008>
42. Osin, E.N., Ivanova, T., Orel, E., Rasskazova, E. (2018). Personality Resources and Work Motivation: A Beneficial Synergy. *Organizational psychology*, 8(2), 27—46.
43. Rubtsov, V.V., Ulanovskaya, I. (2020). Educational environment and indicators of child development, *Lurian Journal*, 1(2), 71—284. <https://doi.org/10.15826/Lurian.2020.1.2.6>
44. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: Guilford Press. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
45. Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions at Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27—41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
46. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A Cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701—716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
47. Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293—315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
48. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In: A.B. Bakker, M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10—24). London: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
49. Schaufeli, W.B., De Witte, H., Desart, S. (2020). Manual Burnout Assessment Tool (BAT) — Development, Validity, and Reliability. *Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
50. Toropova, A. Myrberg, E., Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristic. *Educational Review*, 73(1), 71—97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
51. Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Schreurs, B.H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology*, 61, 3055. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x>

Резванова И.Ю. (2026)
Требования и ресурсы безопасной рабочей среды,
препятствующие выгоранию педагогов
Экстремальная психология и безопасность личности,
3(1), 68—88.

Rezvanova I.Yu. (2026)
Safe job environment demands and resources to
prevent teacher burnout
Extreme Psychology and Personal Safety,
3(1), 68—88.

52. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121—141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
53. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183—200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Информация об авторе

Инна Юрьевна Резванова, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления, Корпоративный университет развития образования (ГАОУ ДПО Московской области «Корпоративный университет развития образования»), Мытищи, Российская Федерация, ORCID: 0000-0003-3643-4073, e-mail: endorinr@yandex.ru

Information about the author

Inna Yu. Rezvanova, Candidate of Science (Education), Associate Professor of the Department of Management, Corporate University for Education Development (SAEI CPE of the Moscow Region CUED), Mytishchi, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-3643-4073, e-mail: endorinr@yandex.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Поступила в редакцию 18.02.2026
Поступила после рецензирования 10.03.2026
Принята к публикации 10.03.2026
Опубликована 31.03.2026

Received 2026.02.18
Revised 2026.03.10
Accepted 2026.03.10
Published 2026.03.31