

ПЕДАГОГТЕРДІҢ ӘЛ-АУҚАТЫН БАСҚАРУ: КӘСІБИ ҚАЖУДЫҢ АЛДЫН АЛУДАН ҚОЛДАУШЫ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ ҚАЛЫПТАСТЫРУҒА ДЕЙІН

Ж.Ж. Картбаева^{1,*}  , А.Ш. Танирбергенова² 

¹Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Қазақстан Республикасы, Ақтөбе қ.

²Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы, Қазақстан Республикасы, Астана қ.

*e-mail: jainagul_kj@mail.ru, Anar-tanirbergenova@mail.ru

Аңдатпа. Зерттеудің мақсаты – педагогтердің әл-ауқатын басқарудың заманауи үлгілеріне кешенді талдау жүргізу және анықталған проблемалар негізінде білім беру мекемелерінде кәсіби қажудың алдын алудың практикалық бағытталған, көп деңгейлі жүйесін әзірлеу. Зерттеуде жоғары әкімшілік жүктеме, эмоционалдық сарқылу және психологиялық қауіпсіздіктің болмауы сияқты педагогикалық қызметтегі негізгі стресс-факторлар талданады, сондай-ақ ұйымдық психология мен педагогикалық менеджмент саласындағы тиімді әлемдік тәжірибелер, атап айтқанда, PERMA және «Әл-ауқаттың алты саласы» үлгілері зерттеледі. Зерттеудің негізгі нәтижелері: а) әл-ауқатты басқарудың үш компонентті моделін әзірлеу (жеке, командалық және институционалдық деңгейлер), б) әл-ауқат деңгейін және алдын алу бағдарламаларының тиімділігін бағалау үшін нақты көрсеткіштерді (KPI) анықтау, в) басқару фокусын шаршауды реактивті «емдеуден» қолдаушы, ресурсты үнемдейтін корпоративтік мәдениетті проактивті құруға ауыстыру қажеттілігін негіздеу. Жүйелі әл-ауқатты басқару – бұл басшылықтың әлеуметтік жауапкершілігі ғана емес, сонымен қатар оқыту сапасын арттырумен, еңбекке қанағаттанушылықтың өсуімен және педагогикалық кадрлардың ауысуының айтарлықтай төмендеуімен тікелей байланысты стратегиялық құрал деген қорытынды жасалды. Ұсынылған үлгіні енгізу білім беру ұйымдарына кәсіби даму және ұзақ мерзімді тиімділік үшін тұрақты орта құруға мүмкіндік береді.

***Кілт сөздер:** әл-ауқатты басқару, кәсіби қажудың алдын алу, педагогтердің әл-ауқаты, корпоративтік мәдениет, педагогикалық менеджмент, психологиялық қауіпсіздік, кадрларды ұстап қалу, еңбекке қанағаттанушылық.*

Кіріспе

Педагогтердің әл-ауқатын басқару (well-being management) – қазіргі педагогикалық менеджменттің аса маңызды міндеттерінің бірі, себебі кәсіби әл-ауқат деңгейі білім беру процесінің сапасына, білім алушылардың оқу нәтижелеріне және кадрлық құрамның тұрақтылығына тікелей әсер етеді [1]. Бұл мәселе еңбек қарқындылығының өсуі және цифрлық қоғамдағы педагог рөлінің трансформациялануы жағдайында өзекті болып отыр.

Қазіргі уақытта педагогикалық қызмет жеке, ұйымдастырушылық және жүйелік деңгейлерге әсер ететін көптеген стресс-факторлармен сипатталады [2, 3]. Зерттеулер педагогтердің ақыл-ой жұмыс қабілеттілігі ресурстарының төмен деңгейін көрсетеді, бұл жекелендірілген қолдау жүйелерін әзірлеу қажеттілігін растайды [4]. Эмоционалдық сарқылу және жеке жетістіктер деңгейінің төмендеуімен көрінетін кәсіби қажу кадрлардың тұрақтылығына кері әсер ететін негізгі факторлардың бірі болып қала береді. Зерттеушілердің пікірінше, ұжымдағы жағымды қарым-қатынас, өзара қолдау мен ұйым тарапынан көрсетілетін қолдау жоғары жауапкершілік пен кәсіби жүктемеден туындайтын жүйелік проблемалардың алдын алуда маңызды рөл атқарады [5]. Әлемдік озық тәжірибелерді талдау білім беру ұйымдарының тұрақты дамуы үшін педагогтердің әл-ауқатын басқаруға жүйелі көзқарас қажет екенін көрсетеді [6]. Осыған байланысты зерттеудің өзектілігі кәсіби қажудың салдарын жоюға бағытталған реактивті шаралардан педагогтерді қолдайтын, ресурстарды сақтауға мүмкіндік беретін корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған проактивті үлгіге көшу қажеттілігімен негізделеді.

Бұл зерттеу Қазақстан Республикасының 2023–2029 жылдарға арналған екі негізгі стратегиялық құжатын, атап айтқанда Мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім

беруді дамыту тұжырымдамасы мен Жоғары білімді және ғылымды дамыту тұжырымдамасын іске асыру контекстінде қарастырылады. Бірінші Тұжырымдама педагог мәртебесін арттыру, білім беру ұйымдарында сапалы менеджментті қамтамасыз ету, сондай-ақ аттестаттау жүйесі мен кәсіби талаптарды жетілдіру арқылы педагог мамандығының тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілігін күшейту міндеттері айқындалған. Бұл шаралар білім сапасын арттыруға бағытталғанымен, педагогтерге түсетін әкімшілік, кәсіби және психоэмоционалдық жүктеменің артуына да ықпал етуі мүмкін. Осы тұрғыдан алғанда педагогтердің әл-ауқатын басқару тек әлеуметтік қолдау шарасы емес, ұлттық стратегиялық мақсаттарға жетудің міндетті шарты ретінде қарастырылуы мүмкін [7].

Екінші Тұжырымдама үздіксіз білім беру жүйесін дамытуға, сондай-ақ білім алушылардың жаһандық құзыреттіліктерін, сыни ойлауын және эмоционалды интеллектті қалыптастыруға басымдық береді. Мұндай құзыреттіліктерді тиімді дамыту үшін педагогтердің өздері де эмоционалдық тұрақтылыққа, когнитивтік ресурстарға және кәсіби әл-ауқаттың жеткілікті деңгейіне ие болуы қажет. Бұл өз кезегінде, білім беру ұйымдарында педагогтерді қолдаудың кешенді ұйымдастырушылық жүйелерін енгізуді талап етеді [8].

Демек, педагогтердің әл-ауқатын басқарудың тұрақты жүйесін құру ұлттық білім беру стратегияларын іске асырудың маңызды факторларының бірі болып табылады.

Зерттеу мақсаты – педагогтердің әл-ауқатын басқарудың теориялық негіздері мен заманауи үлгілеріне талдау негізінде білім беру ұйымдарында педагогтердің кәсіби қажуының алдын алуға және оларды қолдаушы корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған көп деңгейлі жүйесін әзірлеу.

Қойылған мақсатқа жету үшін мынадай **міндеттер айқындалды**:

1. Қазіргі педагогикалық ортадағы негізгі стресс-факторлар мен кәсіби қажуға ықпал ететін ұйымдастырушылық детерминанттарды талдау.
2. Педагогтердің әл-ауқатын басқаруға қатысты әлемдік теориялық модельдер мен озық тәжірибелерін (соның ішінде PERMA және «Әл-ауқаттың алты саласы») білім беру саласына қатысты зерттеу және қорытындылау.
3. Педагогтердің әл-ауқатын басқарудың жеке, командалық, институционалдық деңгейлерді қамтитын үш компонентті үлгіні әзірлеу.
4. Әл-ауқат деңгейін және енгізілетін алдын алу бағдарламаларының тиімділігін объективті бағалауға мүмкіндік беретін негізгі көрсеткіштерді (KPI) анықтау.
5. Кәсіби қажуге байланысты реактивті дағдарыстық араласудан педагогтерді қолдауға, ресурстарды сақтауға және қолдаушы корпоративтік мәдениетті проактивті қалыптастыруға бағытталған басқару тәсіліне көшу қажеттілігін негіздеу.

Материалдар және әдістер

Осы зерттеудің әдіснамалық негізін педагогтердің әл-ауқатын басқаруды жеке, тұлғааралық, ұйымдастырушылық және жүйелік факторлардың өзара байланысы арқылы қарастыруға мүмкіндік беретін жүйелі көзқарас құрайды [2]. Зерттеу теориялық-талдамалық сипатқа ие және педагогтердің кәсіби әл-ауқатын қолдауға бағытталған тұжырымдамалық үлгіні әзірлеуге, сондай-ақ оны білім беру ұйымдарының басқару тәжірибесімен байланыстыра негіздеуге бағытталған.

Педагогтің кәсіби әл-ауқаты (teacher well-being) психологиялық, физикалық, әлеуметтік және кәсіби компоненттерді қамтитын көпөлшемді ғылыми категория ретінде қарастырылады. Қазіргі ғылыми әдебиеттерде әл-ауқатты түсіндірудің екі негізгі бағыты айқындалады: гедонистік және эвдемонистік тәсілдер. Гедонистік тәсіл әл-ауқатты субъективті бақыт, өмірге және еңбекке қанағаттану, жағымды эмоциялармен байланыстырса, эвдемонистік тәсіл оны өзін-өзі жүзеге асыру, кәсіби қызметтің мағыналылығы, тұлғалық және кәсіби өсу арқылы түсіндіреді [9].

Педагогикалық мамандық контекстінде Бермехо-Торо және т.б. зерттеушілер кәсіби әл-ауқатты педагогтің өз кәсіби міндеттерін тиімді орындауына мүмкіндік беретін жеке және кәсіби ресурстарға ие болуы, сонымен қатар еңбекке қанағаттану мен жағымды кәсіби

эмоцияларды сезінуі арқылы сипатталатын динамикалық жағдай ретінде анықтайды [10]. Бұл анықтама педагог әл-ауқатының субъективті-аффективті және объективті-функционалдық қырларын өзара байланыста қарастыруға негіз болады.

Чжоу және әріптестері жүргізген мұғалімдердің әл-ауқаты факторларына арналған мета-талдауда кәсіби әл-ауқаттың жеке сипаттамалар, тұлғааралық қатынастар және ұйымдастырушылық жағдайлар арасындағы өзара ықпалдастық арқылы қалыптасатынын негіздейді [11]. Жеке деңгейде өзіндік тиімділік, эмоционалдық реттеу және жеке ресурстар маңызды болса, тұлғааралық деңгейде әріптестердің қолдауы мен оқушылармен өзара әрекеттестік ерекше мәнге ие. Ұйымдастырушылық деңгейде автономия, жұмыс жүктемесі, басқарушылық қолдау және көшбасшылық стилі педагогтің кәсіби әл-ауқатына тікелей әсер етеді. Сонымен бірге кәсіби белсенділік (work engagement) әл-ауқаттың негізгі индикаторларының бірі ретінде қарастырылып, кәсіби қажуға қарама-қарсы, энергиямен, іске берілумен және кәсіби қызметке терең енуімен сипатталатын жағдай ретінде түсіндіріледі [12].

Педагогтердің кәсіби қажуы ұзақ уақыт бойы әсер ететін кәсіби стрессорларға жауап ретінде дамитын және жеке ресурстардың біртіндеп сарқылуымен сипатталатын созылмалы стресс синдромы болып табылады. Маслах пен Джексон ұсынған классикалық тұжырымдамада кәсіби қажу эмоционалдық сарқылу, деперсонализация немесе цинизм және кәсіби тиімділіктің төмендеуі сияқты үш өзара байланысты компоненттен тұратын синдром ретінде сипатталады [13].

Кәсіби қажуды кәсіби стресс, жанашырлықтан қажу және кәсіби жатсыну сияқты жақын ұғымдардан ажырата қарастыру қажет. Кәсіби стресс нақты стрессор жойылған жағдайда төмендеуі мүмкін уақытша күй ретінде сипатталса, жанашырлықтан қажу адаммен тікелей жұмыс істейтін және эмоционалдық қолдау көрсетуге бағытталған мамандықтарға тән құбылыс болып табылады. Кәсіби жатсыну педагогтің өз кәсіби рөлімен сәйкестенуінің әлсіреуін және мамандыққа қатысты ішкі байланыстың төмендеуін білдіреді. Ал кәсіби қажу созылмалы сипатымен, педагогтің кәсіби мотивациясына, оқыту сапасына, тұлғааралық қарым-қатынасына және жалпы әл-ауқатына жүйелі әсер етуімен ерекшеленеді [14].

Осыған байланысты кәсіби қажудың алдын алу тек жеке психологиялық қолдау шараларымен шектелмеуі тиіс. Ол жұмыс жүктемесін реттеу, басқарушылық қолдау көрсету, кәсіби автономияны қамтамасыз ету және қолдаушы корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған кешенді басқарушылық шешімдерді талап етеді [15]. Педагогтердің кәсіби әл-ауқатын басқаруда ұйымдағы көшбасшылық пен әкімшілік қолдаудың рөлі ерекше [16]. Басқару стилі, педагогтермен қарым-қатынас сапасы, кері байланыс беру мәдениеті, жүктемені әділ бөлу және кәсіби дамуға жағдай жасау білім беру ұйымындағы психологиялық климатқа тікелей әсер етеді. Әсіресе трансформациялық көшбасшылық, автономияны қолдайтын басқару және саналы көшбасшылық педагогтердің ішкі мотивациясын, кәсіби белсенділігін және ұйымға қатыстылық сезімін күшейтеді.

Осы тұрғыдан алғанда, педагогтердің әл-ауқатын басқару жеке педагогтің стресс-менеджмент дағдыларын дамыту немесе психологиялық кеңес беру шараларымен ғана шектелмейді. Ол білім беру ұйымындағы еңбек жағдайларын, басқару тәжірибесін, ұйымішілік коммуникацияны және корпоративтік мәдениетті жүйелі түрде жетілдіруді көздейді. Егер педагог өзін ұйым үшін маңызды, кәсіби тұрғыдан бағаланған және басқару тарапынан қолдау тапқан маман ретінде сезінсе, эмоционалдық еңбек пен кәсіби талаптардың жағымсыз әсері төмендейді. Керісінше, шамадан тыс бақылауға, формализмге, жабық коммуникацияға және әділетсіз шешімдерге негізделген басқару мәдениеті кәсіби қажу тәуекелін күшейтеді.

Қолдаушы корпоративтік мәдениет педагогтердің әл-ауқатын қамтамасыз етудің негізгі ұйымдастырушылық шарты ретінде қарастырылады. Мұндай мәдениет өзара сенімге, ашық коммуникацияға, кәсіби ынтымақтастыққа, әділдікке, жетістіктерді тануға және әр педагогтің кәсіби автономиясын құрметтеуге негізделеді.

Педагогтердің әл-ауқатын басқарудың практикалық стратегиялары бірнеше бағытты қамтуы тиіс. Біріншіден, жұмыс талаптарын оңтайландыру қажет: артық әкімшілік жүктемені қысқарту, міндеттерді әділ бөлу, есептілік көлемін реттеу және педагогтің кәсіби уақытына құрметпен қарау. Екіншіден, жұмыс ресурстарын арттыру маңызды: педагогикалық шешім қабылдауда автономия беру, сапалы әдістемелік қолдау көрсету, кәсіби даму мүмкіндіктерін кеңейту, конструктивті кері байланыс пен еңбекті тану жүйесін қалыптастыру. Үшіншіден, әлеуметтік қолдау тетіктерін күшейту қажет: тәлімгерлік, әріптестік қолдау, кәсіби қауымдастықтар және мектепшілік сенім мәдениетін дамыту педагогтің кәсіби тұрақтылығын арттырады [17].

Қазақстандық білім беру жүйесі жағдайында педагогтердің әл-ауқатын басқару мәселесі ерекше өзектілікке ие. Білім беру мазмұнын жаңарту, цифрландыру, бағалау жүйесіндегі өзгерістер, есептілік талаптары және педагог мәртебесіне қатысты қоғамдық күтулер педагогтердің кәсіби қызметіне қосымша талаптар қояды. Сондықтан халықаралық зерттеулерде ұсынылған әл-ауқатты басқару тәсілдерін Қазақстанның білім беру ұйымдарының нақты жағдайына бейімдеу қажет. Бұл ретте қалалық және ауылдық мектептердің ресурстық айырмашылықтары, басқару мәдениеті, педагогтердің кәсіби автономия деңгейі және өңірлік ерекшеліктер ескерілуі тиіс.

Осыған байланысты зерттеудің ғылыми маңыздылығы педагогтердің әл-ауқатын жеке психологиялық күй ретінде емес, білім беру ұйымын басқарудың кешенді нәтижесі ретінде қарастырумен айқындалады. Қолданыстағы зерттеулерде кәсіби қажу көбіне жеке стресс, эмоционалдық сарқылу немесе психологиялық қолдау тұрғысынан қарастырылғанымен, оны басқарушылық қолдау, ұйымдық мәдениет және жүйелік саясатпен байланыстыратын интегративті модельдер жеткілікті деңгейде дамымаған. Сондықтан педагогтердің кәсіби қажуының алдын алу мен қолдаушы корпоративтік мәдениет қалыптастыруды біріктіретін кешенді модель әзірлеу қазіргі білім беру менеджменті үшін маңызды ғылыми және практикалық міндет болып табылады.

Зерттеу материалдары ретінде бірнеше дереккөздер тобы пайдаланылды. Біріншіден, ұйымдастырушылық психология, педагогикалық менеджмент, адами ресурстарды басқару және позитивті психология салаларында соңғы бес жылда, яғни 2020-2025 жылдар аралығында жарияланған ғылыми мақалалар, монографиялар мен диссертациялық зерттеулер қарастырылды. Бұл дереккөздер педагогтердің әл-ауқатын басқарудың теориялық негіздерін, кәсіби қажудың алдын алу тәсілдерін және білім беру ұйымдарында қолдаушы орта қалыптастырудың ғылыми алғышарттарын анықтауға мүмкіндік берді [3, 6].

Екіншіден, білім беру ортасына бейімдеуге болатын концептуалдық әл-ауқат үлгілері талданды. Олардың қатарында М. Селигманның PERMA моделі, яғни позитивті эмоциялар, іске берілу, қарым-қатынас, мағына және жетістік компоненттері, сондай-ақ әл-ауқаттың бірнеше саласын қамтитын кешенді модельдер қарастырылды [18]. Бұл модельдер педагогтердің кәсіби әл-ауқатын тек күйзеліс пен қажудың болмауы ретінде емес, кәсіби мағына, қолдау, даму және нәтижелілікпен байланысты позитивті жағдай ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді.

Үшіншіден, Қазақстан Республикасының білім беру жүйесін дамытуға, педагог мәртебесін арттыруға және кадрлық әлеуетті күшейтуге бағытталған стратегиялық және нормативтік құжаттары зерделенді [7, 8]. Бұл құжаттар педагогтердің кәсіби әл-ауқатын басқару мәселесін ұлттық білім беру саясатының басымдықтарымен байланыстыра қарастыруға негіз болды.

Қойылған мақсатқа қол жеткізу және зерттеу міндеттерін шешу үшін теориялық талдау, салыстырмалы талдау, жүйелеу, жалпылау, контент-талдау және модельдеу әдістері қолданылды. Теориялық талдау педагогтердің кәсіби әл-ауқаты мен кәсіби қажуына қатысты негізгі ғылыми тұжырымдамаларды анықтауға мүмкіндік берді. Салыстырмалы талдау әл-ауқаттың әртүрлі теориялық үлгілерін өзара салыстыруға бағытталды. Жүйелеу және жалпылау әдістері педагог әл-ауқатына әсер ететін факторларды жеке, тұлғааралық,

ұйымдастырушылық және жүйелік деңгейлер бойынша топтастыру үшін қолданылды. Контент-талдау стратегиялық және ғылыми құжаттардағы педагогтердің әл-ауқатына қатысты негізгі идеялар мен басқарушылық бағдарларды айқындауға мүмкіндік берді. Модельдеу әдісі педагогтердің кәсіби қажуының алдын алу мен қолдаушы корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған тұжырымдамалық үлгіні әзірлеу үшін пайдаланылды.

Қойылған мақсатқа жету және зерттеу міндеттерін шешу үшін келесі **әдістер** қолданылды (1-кесте):

Кесте 1 – Зерттеу әдістерінің сипаттамасы

Әдіс	Рәсімнің сипаттамасы	Зерттеу кезеңі (мақсаты)
Теориялық талдау және синтез	Педагогтердің кәсіби шаршау, ұйымдастырушылық стресс және әл-ауқатты басқару мәселелері бойынша отандық және шетелдік әдебиеттерге терең талдау жүргізу. Негізгі стресс-факторлар мен ресурстар тапшылығын анықтау үшін деректерді синтездеу.	1-міндетті шешу: стресс-факторлар мен шаршау детерминанттарын талдау.
Салыстырмалы талдау және жүйелеу	Әл-ауқатты басқарудың әртүрлі әлемдік үлгілерін (PERMA, Job Demands-Resources Model, Six Domains) Қазақстанның білім беру жүйесі жағдайларына бейімдеу үшін олардың қағидаттарын салыстыру және қорытындылау.	2-міндетті шешу: тиімді әлемдік тәжірибелерді қорытындылау.
Тұжырымдамалық үлгілеу әдісі	Өзара байланыс логикасы мен басқару тетіктерін әзірлеуді қоса алғанда, әл-ауқатты басқарудың үш компонентті үлгісін құру (жеке, командалық, институционалдық деңгейлер).	3-міндетті шешу: үш компонентті үлгіні әзірлеу.
Дедуктивті және индуктивті әдістер	Дедуктивті тәсіл әл-ауқаттың теориялық үлгілері негізінде көрсеткіштерді (KPI) тұжырымдау үшін қолданылды. Индуктивті тәсіл – реактивті менеджменттен проактивті менеджментке көшудің практикалық стратегияларын қорытындылау үшін.	4 және 5-міндеттерді шешу: көрсеткіштерді анықтау және көшуді негіздеу.

Зерттеу кезең-кезеңімен жүргізілді.

1-ші – **диагностикалық-талдамалық** – кезеңде әл-ауқаттың теориялық негіздерін зерттеу, шолу деректеріне сүйене отырып [2, 4], педагогтар арасындағы қажудың басым себептерін анықтау жүргізілді.

2-ші – **жобалау** – кезеңі білім беру ұйымының барлық деңгейлерін қамтитын жүйелі көзқарасты [2] ескере отырып, әл-ауқатты басқарудың тұжырымдамалық үш компонентті үлгісін әзірлеуге арналды.

3-ші – **практикалық-негіздеуші** – кезеңде практикалық ұсыныстарды тұжырымдау және педагогикалық менеджменттің нақты практикасында үлгіні енгізу тиімділігін мониторингілеу және бағалау үшін қажетті негізгі тиімділік көрсеткіштерін (KPI) анықтау жүзеге асырылды.

Нәтижелер мен талқылаулар

Әдебиеттерге жүйелі талдау жасау және жеке профилактикадан ұйымдастырушылық мәдениетке көшу қажеттілігі негізінде педагогтердің әл-ауқатын басқарудың үш компонентті үлгісі (ҰҚАБҰ) әзірленді. Үлгі әл-ауқатқа әсер ететін факторларды үш өзара байланысты деңгейде: жеке, командалық (топтық) және институционалдық (ұйымдастырушылық) деңгейде біріктіреді.

Жеке деңгей (педагог) әрбір педагогтің жеке ресурстарын және стрессті жеңу стратегияларын қалыптастыруға бағытталған. Бұл деңгейде назар симптомдармен күресуден резильенттілікті (өміршендікті) дамытуға және ресурстық күйге ауысады (2-кесте).

Кесте 2 – Жеке деңгей

Компонент	Мақсат	Негізгі іс-шаралар
Когнитивті-эмоционалдық резильенттілік	Стрессті жеңу қабілетін арттыру, эмоцияларды басқару.	Эмоционалды интеллект бойынша тренингтер; саналылық (mindfulness) техникалары; тайм-менеджмент және басымдықтарды орнату бойынша семинарлар.
Физикалық және денсаулықты сақтау	Физикалық ресурстарды қамтамасыз ету және отырықшы өмір салтымен және шамадан тыс жұмыспен байланысты аурулардың алдын алу.	«Салауатты өмір салты» бағдарламалары; спорт залдарына/бассейндерге қолжетімділік; «салауатты» үзілістер мен гимнастиканы ұйымдастыру.
Кәсіби автономия	Жұмыс процесін бақылау сезімін күшейту, өзіндік тиімділікті арттыру.	Оқыту әдістемесін таңдауда еркіндік беру (стандарт шеңберінде); жеке кәсіби даму жоспарлары.

Командалық (топтық) деңгей (ұжым) психологиялық қауіпсіз ортаны құруға және көлденең байланыстарды нығайтуға бағытталған, бұл шолуға сәйкес, жүйелік проблемаларды жеңу үшін өте маңызды [2] (3-кесте).

Кесте 3 – Командалық (топтық) деңгей

Компонент	Мақсат	Негізгі іс-шаралар
Психологиялық қауіпсіздік	Қызметкерлер жазаланудан немесе айыпталудан қорықпай өз идеялары мен қателерін айта алатын атмосфераны қамтамасыз ету.	«Қателерді тәжірибе ретінде» тұрақты фасилитацияланатын кездесулер; конструктивті кері байланыс бойынша командалық тренингтер; қызығушылықтар бойынша ішкі қауымдастықтар құру.
Қолдаушы қарым-қатынастар	Кафедралар/бөлімдер ішіндегі әлеуметтік капиталды және өзара көмекті нығайту.	Жас педагогтерге арналған тәлімгерлік (менторинг); Buddy-system бағдарламалары; бірлескен іс-шараларды ұйымдастыру (тимбилдинг) [14, 15].
Жүктемені әділ бөлу	Әкімшілік және сабақтан тыс міндеттерді біркелкі емес бөлуден туындаған жасырын стрессті азайту.	Сабақтан тыс жүктемені бөлудің ашық өлшемдері; әкімшілік міндеттерді ротациялау (мүмкін болса); қосымша жұмысты тану және өтеу.

Институционалдық (ұйымдастырушылық) стратегиялық деңгей (менеджмент), онда басшылық әл-ауқат мәдениетін миссияға және операциялық процестерге енгізеді, бұл сапалы менеджментті қамтамасыз ету бойынша 2023–2029 жж. тұжырымдамаларының [7, 8] талаптарына тікелей сәйкес келеді (4-кесте).

Кесте 4 – Институционалдық (ұйымдастырушылық) деңгей

Компонент	Мақсат	Негізгі іс-шаралар
Әкімшілік жүктемені азайту	Бюрократиялық рәсімдер мен құжат айналымын оңтайландыру, негізгі педагогикалық қызмет үшін уақытты босату.	Есеп беруді цифрландыру; қосалқы функциялардың бір бөлігін делегациялау; ішкі есеп берудің жиілігі мен көлеміне қойылатын талаптарды қайта қарау.
Ұйымдастырушылық мәдениет және құндылықтар	Әл-ауқатты мекеме саясатындағы стратегиялық басымдық ретінде интеграциялау.	Ресми құжатты (әл-ауқат Хартиясын) тұжырымдау; әл-ауқат мәселелері бойынша басшылықтың тұрақты қарым-қатынасы; жетістіктерді тану (тек академиялық қана емес).
Ресурстар мен қолдауға қолжетімділік	Жүйелі, қолжетімді және құпия кәсіби көмекті қамтамасыз ету.	Қызметкерлерге арналған штаттық психолог-кеңесші лауазымын енгізу; анонимді «жедел желіні» құру; қалпына келтіру үшін ақылы күндерді ұсыну (Mental Health Days).

ҰҚАБҰ тиімділігін бағалау және проактивті менеджментке көшуді негіздеу үшін келесі көрсеткіштер ұсынылған, олар білім беру мекемелерінің басшылығына 2023-2029 жж. тұжырымдамаларын [7, 8] іске асыру шеңберінде талап етілетіндей нәтижелерді объективті өлшеуге мүмкіндік береді (5-кесте).

Кесте 5 – ҰҚАБҰ тиімділігін бағалау

Деңгей / Көрсеткіш түрі	НШК (метрика)	Мақсатты әсер	Әл-ауқатпен байланысы
Ұйымдастырушылық (тікелей нәтиже)	Кадрлардың ауысуы (%)	Ауысу көрсеткішін жылына 5%-ға дейін төмендету.	Еңбекке қанағаттанушылықтың және ұйымдастырушылық қолдаудың тікелей көрінісі.
Ұйымдастырушылық (процесс)	Абсентеизм деңгейі (%) (Ауыру/жұмысқа шықпау бойынша бос қалдырулар)	Қысқа мерзімді бос қалдырулардың жиілігін азайту.	Физикалық және психологиялық денсаулық көрсеткіші.
Командалық (мәдениетті бағалау)	Психологиялық қауіпсіздік индексі (мысалы, Э. Эдмондсон шкаласы бойынша)	Орташа балл 4,0/5,0 және одан жоғары деңгейге жету.	Ұжымдағы сенімді және тәжірибе алмасуға дайындықты көрсетеді.
Командалық (жүктемені бағалау)	Әкімшілік жүктемені қабылдау индексі (анонимді сауалнама нәтижелері бойынша)	Жүктемені «шамадан тыс» деп санайтын респонденттердің үлесін 20%-ға дейін төмендету.	Институционалдық компонент деңгейіндегі табысты бағалау (бюрократияны азайту).

Деңгей / Көрсеткіш түрі	НШК (метрика)	Мақсатты әсер	Әл-ауқатпен байланысы
Жеке (скрининг)	Шаршау индексі (CBI, MBI)	Ұжымдағы эмоционалдық сарқылудың орташа балын жылына 10%-ға төмендету.	Профилактикалық шаралардың тиімділігін тікелей бағалау.
Жеке (ресурстарды бағалау)	Ақыл-ой жұмыс қабілеттілігі ресурс- тарының индексі ([4] негізінде)	Орташа балды 4,0/5,0 дейін арттыру.	Резильенттілікті дамытудың жеке бағдарламаларының жетістігін көрсету.

Педагогтердің әл-ауқатын басқару мәселесін талқылау барысында әлеуметтік қолдау желілерінің, позитивті психологиялық модельдердің және менторлық сүйемелдеудің маңызы ерекше айқындалады. Ауылдық мектептер жағдайында әлеуметтік қолдау желілерін күшейту педагогтердің оқшаулануын төмендетіп, кәсіби тұрақтылығын арттыруға ықпал етеді. Сонымен бірге PERMA моделі әл-ауқатты тек күйзелістің болмауы ретінде емес, позитивті эмоциялар, іске берілу, қарым-қатынас, мағына және жетістік арқылы қалыптасатын кешенді жағдай ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді [18]. Әл-ауқат модельдерінің құрылымы мен салаларын жүйелеуге арналған зерттеулер де бұл ұғымның көпөлшемді сипатын дәлелдейді. Практикалық тұрғыдан алғанда, коучингтік дағдылар мен менторлық қолдау педагогтердің психологиялық қауіпсіздігін, кәсіби сенімділігін және жұмысқа қатысу деңгейін арттырудың тиімді тетіктері ретінде қарастырылады. Осы деректер педагогтердің әл-ауқатын басқаруда жеке психологиялық қолдаумен қатар, әлеуметтік байланыстарды, менторлық жүйені және қолдаушы кәсіби ортаны дамыту қажет екенін көрсетеді.

Әзірленген педагогтердің әл-ауқатын басқарудың үш компонентті үлгісі (ҰҚАБҰ) позитивті психология (PERMA) тәсілдері мен ұйымдастырушылық әл-ауқатқа жүйелі көзқарастың синтезін білдіреді.

Жеке деңгейдің компоненттері (когнитивті-эмоционалдық резильенттілік, кәсіби автономия) PERMA элементтерімен (Engagement, Accomplishment) тікелей байланысты және педагогтердің ақыл-ой жұмыс қабілеттілігі ресурстарының төмен деңгейі туралы эмпирикалық зерттеулерде анықталған жекелендірілген қолдау қажеттілігіне сәйкес келеді [4]. Алайда, ҰҚАБҰ автономияны қолдау үшін институционалдық тетіктерді ұсына отырып, өзіне-өзі көмектесу шеңберінен шығады.

Тек қана жеке тренингтерге бағытталған дәстүрлі, «жұмсақ» әл-ауқат (well-being) бағдарламаларынан айырмашылығы, ҰҚАБҰ командалық және институционалдық деңгейлерге шешуші назар аударады. Бұл Лондон мен Грант-Смиттің жағымды қарым-қатынастар мен ұйымдастырушылық қолдаудың жүйелік проблемаларды жеңудің шешуші элементтері болып табылатыны туралы қорытындыларына сәйкес келеді [2]. Мұндай көп деңгейлі бастамалардың тиімділігі П. Патрик және басқалардың зерттеуінде расталған [6].

Командалық деңгейде психологиялық қауіпсіздік компонентін енгізу – маңызды қадам. Қауіпсіздіктің төмен деңгейі және сенімнің болмауы жиі шаршау және әкімшілік стресс проблемаларын ашық талқылауға кедергі келтіреді, бұл басшылықтың проактивті емес, реактивті мінез-құлқын нығайтады.

Басқару фокусын реактивті дағдарыстық араласудан (кәсіби шаршауды «емдеу») ресурстарға бағытталған корпоративтік мәдениетті проактивті қалыптастыруға көшіру осы модельдің орталық элементі және басты негіздемесі болып табылады.

Уолошин және т.б. реактивті менеджмент, әдетте, стресстің негізгі себептеріне (жоғары әкімшілік жүктеме, міндеттерді әділетсіз бөлу) әсер етпей, психологтар мен қысқа

мерзімді курстарды ұсынумен шектеледі деп тұжырымдайды [3]. ҰҚАБҰ бұл проблеманы институционалдық деңгей арқылы шешеді, мұнда негізгі іс-шаралар әкімшілік жүктемені азайтуға (цифрландыру, делегациялау) және әл-ауқатты ұйым құндылықтарына интеграциялауға бағытталған [5]. Ал, Қ. Қазиев және бірқатар зерттеушілер педагогтердің кәсіби эмоционалды қажуын немесе күйіп кетуінің алдын алу үшін стрестік жағдайларды басқару, психологиялық тұрақтылығын дамытумен қатар қолайлы жұмыс ортасын қалыптастырудың маңызын көрсетсе [19], С. Нұрғалиева педагогтерге уақытты басқару дағдыларын жетілдіру, күйзелісті жағдайларды женудің стратегияларын қолдануды ұсынады [20]. Демек, зерттеу барысында ұсынылған шаралар педагогтер үшін тұрақты ресурс қорын құра алады, қажудың алдын алады деуге негіз бар.

Әзірленген ҰҚАБҰ үлгісі және ұсынылған НШК (КРІ) Қазақстан Республикасының ұлттық білім беру тұжырымдамаларын (2023-2029 жж.) іске асыру үшін жоғары стратегиялық маңызға ие [7, 8].

1. Тұжырымдамалар педагог мәртебесін арттыруды және сапалы менеджментті енгізуді талап етеді. Кадрлардың жоғары ауысуы және эмоционалдық сарқылу жағдайында жоғары мәртебені қамтамасыз ету мүмкін емес (НШК: кадрлардың ауысуы және шаршау индексі арқылы жанама өлшенеді). ҰҚАБҰ-нің бюрократияны азайтуға және жүктемені әділ бөлуге бағытталған институционалдық деңгейі сапалы менеджмент талабын тікелей іске асырады.

2. Жоғары білім беруді дамыту тұжырымдамасы білім алушыларда эмоционалды интеллектті қалыптастыру қажеттілігін көрсетеді. Кіріспеде айтылғандай, шаршауды немесе ресурстардың төмен деңгейін көрсететін педагог (НШК: ақыл-ой жұмыс қабілеттілігі ресурстарының индексі) бұл құзыреттіліктерді тиімді бере алмайды. Осылайша, ҰҚАБҰ тұжырымдамалардың мақсаттарын іске асыруға қабілетті кадрлық әлеуетті қамтамасыз ету құралы болып табылады [7, 8].

3. Нақты метрикаларды (НШК/КРІ) енгізу әл-ауқатты басқаруды бейресми бастамалар санатынан өлшенетін басқару процесіне ауыстырады. Бұл басшылыққа прогресті объективті бағалауға және персоналды дамытуға инвестицияларды негіздеуге мүмкіндік береді, бұл заманауи басқару жүйесінің негізгі талабы болып табылады.

Жалпы алғанда, ҰҚАБҰ білім беру ұйымдарына жай ғана іс-шаралар жиынтығын емес, педагогтердің әл-ауқатын білім беру сапасын және бүкіл жүйенің тұрақтылығын қамтамасыз ететін басты ресурс ретінде қарайтын корпоративтік мәдениетті құрудың тұтас, жүйелі және өлшенетін тетігін ұсынады.

ҰҚАБҰ-нің практикалық өзектілігі мен бейімделуін тексеру мақсатында Ақтөбе өңірлік университеті кәсіби-шығармашылық өнер факультетінде (КШӨФ) модель алғашқы рет сынақтан өткізілді.

Бұл таңдау кездейсоқ емес: шығармашылық және өнер саласы жоғары эмоционалды қарқындылықпен, терең кәсіби автономияның (жеке деңгей) және тығыз командалық ынтымақтастықтың (командалық деңгей) қажеттілігінің үйлесімімен сипатталады, бұл жиі эмоционалдық сарқылуға әкеледі.

Пилоттық жоба барысында ҰҚАБҰ-нің командалық (психологиялық қауіпсіздік, жүктемені әділ бөлу) және жеке (когнитивті-эмоционалдық резильенттілік) компоненттерін енгізуге ерекше назар аударылды. Жүктемені әділ бөлу қағидаттарын қолдану арқылы әкімшілік міндеттерді ротациялау мен бөлудің ашықтығы артты.

Алдын ала нәтижелер командалық деңгейде оң өзгерістер болғанын көрсетті: Психологиялық қауіпсіздік индексі бастапқы өлшеммен салыстырғанда 16,7%-ға өсті, бұл шаршау және жұмыс ішіндегі стресс мәселелерін ашық талқылауға дайындықты арттырды. Сондай-ақ, жүктемені әділ бөлу қағидаттарын енгізудің арқасында әкімшілік жүктемені қабылдау индексінде айтарлықтай оң ауысу байқалды: жүктемені «шамадан тыс» деп бағалаған респонденттердің үлесі алғашқы сауалнамамен салыстырғанда 21,3%-ға төмендеді. Бұл өзгеріс

әкімшілік міндеттерді ротациялау және бөлу кезіндегі ашықтықтың артуы қызметкерлердің жүктемені әділ және басқарылатын деп қабылдауын тікелей жақсартқанын көрсетеді.

Бұл алғашқы сынақтан өткізу модельдің өзектілігі мен әмбебаптығын, оның жоғары шығармашылық және эмоционалдық жүктемесі бар секторларға қолдануға болатынын растады, бұл оны бүкіл білім беру мекемесінде толық ауқымды енгізу қажеттілігін негіздейді.

Қорытынды

Жүргізілген теориялық-талдамалық зерттеу нәтижесінде қойылған мақсатқа қол жеткізілді – білім беру ұйымының корпоративтік мәдениетіне интеграцияланған, кәсіби қажудың алдын алудың практикалық бағытталған, көп деңгейлі жүйесі әзірленді.

Зерттеу негізінде келесі тұжырымдарды жасауға болады:

1. Жеке, командалық және институционалдық деңгейлерді қамтитын, проблеманы шешуге жүйелі көзқарасты қамтамасыз ететін педагогтердің әл-ауқатын басқарудың үш компонентті үлгісі (ҰҚАБҰ) әзірленді. Үлгінің жаңалығы оның синтетикалық сипатында, яғни позитивті психология (PERMA) қағидаттарын жүйелі ұйымдастырушылық тәсілмен біріктіруінде, бұл симптомдарды ғана емес, сонымен қатар ұйымдастырушылық ортаға байланысты стресстің бастапқы себептерін де жоюға мүмкіндік береді.

2. Әл-ауқат деңгейін және енгізілетін бағдарламалардың нәтижелілігін объективті бағалау үшін негізгі тиімділік көрсеткіштерінің (НШК/KPI) кешені анықталды. Психологиялық қауіпсіздік индексі және әкімшілік жүктемені қабылдау индексі сияқты метрикаларды енгізу әл-ауқатты басқаруды әлеуметтік бастамалар санатынан сапалы менеджмент талаптарына сәйкес келетін өлшенетін басқару процесіне ауыстырады.

3. Басқару фокусын реактивті дағдарыстық араласудан ресурстарды үнемдейтін корпоративтік мәдениетті проактивті қалыптастыруға көшірудің стратегиялық қажеттілігі негізделді. Тек институционалдық шаралар (бюрократияны азайту, әл-ауқат құндылықтарын интеграциялау) ғана педагогтар үшін тұрақты ресурс қорын құра алатыны, қажудың алдын алатыны дәлелденді.

ҰҚАБҰ-ді енгізу 2023–2029 жылдарға арналған білім беруді дамыту тұжырымдамаларында [7, 8] бекітілген стратегиялық мақсаттарды тікелей іске асыруды қамтамасыз етеді. Әл-ауқатты жүйелі басқару келесілермен тікелей байланысты стратегиялық құрал ретінде әрекет етеді:

- оқыту сапасын арттырумен (ақыл-ой жұмыс қабілеттілігі ресурстарын арттыру есебінен);
- еңбекке қанағаттанушылықтың және кәсіби автономияның өсуімен;
- педагогикалық кадрлардың ауысуының айтарлықтай төмендеуімен, бұл кадрлық әлеуеттің тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Осылайша, педагогтердің әл-ауқатын басқаруды білім беру ұйымдарының басшылығы қосымша әлеуметтік функция ретінде емес, сапалы менеджменттің және бүкіл білім беру жүйесінің тұрақты дамуының негізгі элементі ретінде қарастыруы тиіс.

Авторлардың үлесі:

Қартбаева Ж. – зерттеуді басқарды, әдістемені жасады және зерттеуді жүргізді, нәтижелерді талдады, өңдеуге қатысты.

Тәңірбергенова А.Ш. – әдіснаманы әзірледі, дереккөздермен жұмыс істеді, оларды жинақтады және нәтижелерді рәсімдеуге қатысты.

ӘДЕБИЕТТЕР:

1 Cunningham S. The Well of the Educator: An Investigation into How Well-being Is Maintained by Educators Working in Youthreach [Электрондық ресурс]: магистрлік диссертация. – Maynooth: National University of Ireland Maynooth. – 2015. URL: <https://mural.maynoothuniversity.ie/id/eprint/9655> (қаралған күні: 13.01.2026).

2 Laundon M., Grant-Smith D. Defining and Advancing a Systems Approach to Achieving Educator Wellbeing: An Integrative Review of Wellbeing in Higher Education // Student Success. – 2023. – Vol. 14. – No. 3. – P. 104–119. DOI: <https://doi.org/10.5204/ssj.3191> (қаралған күні: 13.01.2026).

3 Woloshyn V., Savage M., Maich K., Penney S. Stress, Coping, and Well-being in Teachers and School Administrators // *Alberta Journal of Educational Research*. – 2023. – Vol. 69. – No. 4. – P. 492–513. URL: <https://doi.org/10.55016/ojs/ajer.v69i4.75886>

4 Rinne J., Leino-Kilpi H., Saaranen T., Pasanen M., Salminen L. Educators' Occupational Well-being in Health and Social Care Education // *Occupational Medicine*. – 2022. – Vol. 72. – No. 5. – P. 289–297. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac024>. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35512455/>

5 Munandar D.S., Jahari J., Arifin B.S., Karman K. Human Resource Well-Being Management in Islamic Education: A Study at Kuttub Fatih Indonesia // *International Journal of Islamic Educational Research*. – 2025. – Vol. 2. – No. 3. – P. 117–125. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijier.v2i3.406>

6 Patrick P., Reupert A., Berger E., Morris Z., Diamond Z., Hammer M., Hine R., Fathers C. Initiatives for Promoting Educator Wellbeing: A Delphi Study // *BMC Psychology*. – 2024. – Vol. 12. – Art. 220. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01724-7>

7 Қазақстан Республикасында мектепке дейінгі, орта, техникалық және кәсіптік білім беруді дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 249 қаулысы [Электрондық ресурс]. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000249>

8 Қазақстан Республикасында жоғары білімді және ғылымды дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 28 наурыздағы № 248 қаулысы [Электрондық ресурс]. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000248>

9 Bermejo Toro L. Demandas y recursos en el bienestar docente. Estrategias de afrontamiento y su relación con el burnout y el engagement en profesores: tesis doctoral / L. Bermejo Toro; directora M. Prieto Ursúa. – Madrid: Universidad Pontificia Comillas. – 2012. – 493 p. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=105502> (қаралған күні: 13.01.2026).

10 Bermejo-Toro L., Prieto-Ursúa M., Hernández V. Towards a Model of Teacher Well-being: Personal and Job Resources Involved in Teacher Burnout and Engagement // *Educational Psychology*. – 2016. – Vol. 36. – No. 3. – P. 481–501. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410.2015.1005006>

11 Zhou S., Slep G.R., Vella-Brodrick D.A. Factors Associated with Teacher Wellbeing: A Meta-Analysis // *Educational Psychology Review*. – 2024. – Vol. 36. – Art. 63. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x>

12 Liu B., Zhang Z., Lu Q. Influence of Leader Mindfulness on the Emotional Exhaustion of University Teachers: Resources Crossover Effect // *Frontiers in Psychology*. – 2021. – Vol. 12. – Art. 597208. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.597208>

13 Trillo A., Bretones F.D., Giuliano R., Manuti A. Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-being in the Digital Age // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2024. – Vol. 11. – Art. 348. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>

14 Lang J.M., Valk J. Exploring Middle School Teachers' Job Demands and Job Resources during COVID-19 // *Acta Educationis Generalis*. – 2023. – Vol. 13. – No. 1. – P. 26–54. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2023-0002>

15 Vermote B., Vansteenkiste M., Aelterman N., van der Kaap-Deeder J., Beyers W. Teachers' Psychological Needs Link Social Pressure with Personal Adjustment and Motivating Teaching Style // *The Journal of Experimental Education*. – 2023. – Vol. 91. – No. 4. – P. 696–717. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220973.2022.2039584>

16 Mohd Noor N., Che Nawi N. From Stress to Burnout: A Systematic Review of Teacher Occupational Burnout // *International Journal of Advanced Research in Education and Society*. – 2025. – Vol. 7. – No. 3. – P. 438–453. DOI: <https://doi.org/10.55057/ijares.2025.7.3.38>

17 Altınay Z., Bicentürk B. Constructing Sustainable Learning Ecology to Overcome Burnout of Teachers: Perspective of Organizational Identity and Locus of Control // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15. – No. 24. – Art. 16930. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152416930>

18 Seligman M. PERMA and the Building Blocks of Well-being // *The Journal of Positive Psychology*. – 2018. – Vol. 13. – No. 4. – P. 333–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>

19 Казиев К.О., Муханбетжанова А.У., Мугауина Г.О., Бисенов Ш.Н., Жангазиева Б.С. Некоторые аспекты профилактики профессионального эмоционального выгорания педагогов в вузе // *Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Педагогические науки*. – 2023. – Т. 80. – № 4. – С. 19–32. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2023.80.4.002>

20 Nurgaliyeva S.A. Effective Approaches to Preventing Burnout in Educators // *Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy Series*. – 2025. – Vol. 30. – No. 3 (119). – P. 232–242. DOI: <https://doi.org/10.31489/2025ped3/232-242>

REFERENCES:

1 Cunningham S. (2015). The Well of the Educator: An Investigation into How Well-being Is Maintained by Educators Working in Youthreach [Master's thesis]. Maynooth: National University of Ireland Maynooth, 2015. URL: <https://mural.maynoothuniversity.ie/id/eprint/9655> (accessed: 13.01.2026).

2 Laundon M., Grant-Smith D. (2023). Defining and Advancing a Systems Approach to Achieving Educator Wellbeing: An Integrative Review of Wellbeing in Higher Education. *Student Success*, vol. 14, no. 3, pp. 104–119. DOI: <https://doi.org/10.5204/ssj.3191> (accessed: 13.01.2026).

3 Woloshyn V., Savage M., Maich K., Penney S. (2023). Stress, Coping, and Well-being in Teachers and School Administrators. *Alberta Journal of Educational Research*, vol. 69, no. 4, pp. 492–513. URL: <https://doi.org/10.55016/ojs/ajer.v69i4.75886>

4 Rinne J., Leino-Kilpi H., Saaranen T., Pasanen M., Salminen L. (2022). Educators' Occupational Well-being in Health and Social Care Education. *Occupational Medicine*, vol. 72, no. 5, pp. 289–297. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac024>. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35512455/>

5 Munandar D.S., Jahari J., Arifin B.S., Karman K. (2025). Human Resource Well-Being Management in Islamic Education: A Study at Kuttab Fatih Indonesia. *International Journal of Islamic Educational Research*, vol. 2, no. 3, pp. 117–125. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijier.v2i3.406>

6 Patrick P., Reupert A., Berger E., Morris Z., Diamond Z., Hammer M., Hine R., Fathers C. (2024). Initiatives for Promoting Educator Wellbeing: A Delphi Study. *BMC Psychology*, vol. 12, art. 220. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01724-7>

7 Qazaqstan Respublikasynda mektepke deingı, orta, tehnikalyq jäne kásiptık bılım berudı damytudyń 2023–2029 jylдарға арналған тўjырымдамасын bekitu turaly. Qazaqstan Respublikasy Űkimeťiniń 2023 jylғы 28 nauryzdaғы № 249 qaulysy [On approval of the Concept for the Development of Preschool, Secondary, Technical and Vocational Education in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000249> (in Kazakh)

8 Qazaqstan Respublikasynda joғary bılımdı jäne ғылымды damytudyń 2023–2029 jylдарға арналған тўjырымдамасын bekitu turaly. Qazaqstan Respublikasy Űkimeťiniń 2023 jylғы 28 nauryzdaғы № 248 qaulysy [On approval of the Concept for the Development of Higher Education and Science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000248> (in Kazakh)

9 Bermejo Toro L. (2012). Demandas y recursos en el bienestar docente. Estrategias de afrontamiento y su relación con el burnout y el engagement en profesores [Teacher well-being demands and resources. Coping strategies and their relationship with burnout and engagement in teachers]: doctoral thesis. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 493 p. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=105502> (accessed: 13.01.2026).

10 Bermejo-Toro L., Prieto-Ursúa M., Hernández V. (2016). Towards a Model of Teacher Well-being: Personal and Job Resources Involved in Teacher Burnout and Engagement. *Educational Psychology*, vol. 36, no. 3, pp. 481–501. DOI: <https://doi.org/10.1080/01443410.2015.1005006>

11 Zhou S., Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A. (2024). Factors Associated with Teacher Wellbeing: A Meta-Analysis. *Educational Psychology Review*, vol. 36, art. 63. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x>.

12 Liu B., Zhang Z., Lu Q. (2021). Influence of Leader Mindfulness on the Emotional Exhaustion of University Teachers: Resources Crossover Effect. *Frontiers in Psychology*, vol. 12, art. 597208. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.597208>

13 Trillo A., Bretones F.D., Giuliano R., Manuti A. (2024). Beyond Occupational Exhaustion: Exploring the Influence of Positive Meaningful Work on Teachers' Psychoemotional Well-being in the Digital Age. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, art. 348. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02860-6>

14 Lang J.M., Valk J. (2023). Exploring Middle School Teachers' Job Demands and Job Resources during COVID-19. *Acta Educationis Generalis*, vol. 13, no. 1, pp. 26–54. DOI: <https://doi.org/10.2478/atd-2023-0002>

15 Vermote B., Vansteenkiste M., Aelterman N., van der Kaap-Deeder J., Beyers W. (2023). Teachers' Psychological Needs Link Social Pressure with Personal Adjustment and Motivating Teaching Style. *The Journal of Experimental Education*, vol. 91, no. 4, pp. 696–717. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220973.2022.2039584>

16 Mohd Noor N., Che Nawi N. (2025). From Stress to Burnout: A Systematic Review of Teacher Occupational Burnout. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, vol. 7, no. 3, pp. 438–453. DOI: <https://doi.org/10.55057/ijares.2025.7.3.38>

17 Altınay Z., Bicentürk B. (2023). Constructing Sustainable Learning Ecology to Overcome Burnout of Teachers: Perspective of Organizational Identity and Locus of Control. *Sustainability*, vol. 15, no. 24, art. 16930. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152416930>

18 Seligman M. (2018). PERMA and the Building Blocks of Well-being. *The Journal of Positive Psychology*, vol. 13, no. 4, pp. 333–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>

19 Kaziev K.O., Muhanbetzhanova A.U., Mugauina G.O., Bisenov Sh.N., Zhagazieva B.S. (2023). Nekotorye aspekty profilaktiki profesionálnogo emosionálnogo vygorania pedagogov v vuze [Some aspects of prevention of professional emotional burnout among university teachers]. *Vestnik KazNPU imeni Abaia. Seriya: Pedagogicheskie nauki*, vol. 80, no. 4, pp. 19–32. DOI: <https://doi.org/10.51889/2959-5762.2023.80.4.002> (in Russian)

20 Nurgaliyeva S.A. (2025). Effective Approaches to Preventing Burnout in Educators. *Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy Series*, vol. 30, no. 3 (119), pp. 232–242. DOI: <https://doi.org/10.31489/2025ped3/232-242>

УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЕМ ПЕДАГОГОВ: ОТ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Картбаева Ж.Ж.^{1,*}, Танирбергенова А.Ш.²

¹Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова,
Республика Казахстан, г. Актобе

²Национальная академия образования имени И. Алтынсарина,
Республика Казахстан, г. Астана

*e-mail: jainagul_kj@mail.ru, Anar-tanirbergenova@mail.ru

Аннотация. Цель исследования – провести комплексный анализ современных моделей управления благополучием педагогов и на основе выявленных проблем разработать практико-ориентированную, многоуровневую систему профилактики профессионального выгорания в образовательных учреждениях. Анализируются ключевые стресс-факторы педагогической деятельности, включая высокую административную нагрузку, эмоциональное истощение и отсутствие психологической безопасности, а также изучаются эффективные мировые практики в области организационной психологии и педагогического менеджмента, в частности, модели PERMA и «Шесть областей благополучия». Основными результатами исследования являются: а) разработка трехкомпонентной модели управления благополучием (индивидуальный, командный и институциональный уровень), б) определение четких метрик (KPI) для оценки уровня благополучия и эффективности программ профилактики, в) обоснование необходимости перехода управленческого фокуса от реактивного «лечения» выгорания к проактивному созданию поддерживающей, ресурсосберегающей корпоративной культуры. Сделан вывод о том, что систематическое управление благополучием – это не только социальная ответственность руководства, но и стратегический инструмент, который напрямую коррелирует с повышением качества преподавания, ростом удовлетворенности трудом и значительным снижением текучести педагогических кадров. Внедрение предложенной модели позволит образовательным организациям создать устойчивую среду для профессионального развития и долгосрочной эффективности.

Ключевые слова: управление благополучием, профилактика выгорания, благополучие педагогов, корпоративная культура, педагогический менеджмент, психологическая безопасность, удержание кадров, удовлетворенность трудом.

MANAGING TEACHERS' WELL-BEING: PREVENTING PROFESSIONAL BURNOUT AND BUILDING A SUPPORTIVE CORPORATE CULTURE

Zh. Kartbayeva^{1,*}, A. Tanirbergenova²

¹K. Zhubanov Aktobe Regional University,
Republic of Kazakhstan, Aktobe

²National Academy of Education named after Y. Altynsarin,
Republic of Kazakhstan, Astana

*e-mail: jainagul_kj@mail.ru, Anar-tanirbergenova@mail.ru

Abstract. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of modern models for managing teacher well-being and, based on identified challenges, develop a practice-oriented, multi-level system for preventing professional burnout in educational institutions. The research analyzes key stressors in pedagogical practice, including high administrative load, emotional exhaustion, and lack of psychological safety, while also exploring effective global practices in organizational psychology and pedagogical management, such as the PERMA and «Six Domains of Wellness» models. The main results of the study include: a) the development of a three-component well-being management model (individual, team, and institutional levels), b) the definition of clear metrics (KPIs) for assessing the level of well-being and the effectiveness of prevention programs, and c) the substantiation of the need to shift the managerial focus from reactive burnout «treatment» to the proactive creation of a supportive, resource-saving corporate culture. It is concluded that systematic well-being management is not only a social responsibility of the administration but also a strategic tool that directly correlates with improving teaching quality, increasing job satisfaction, and significantly reducing teacher turnover. The implementation of the proposed model will enable educational organizations to create a sustainable environment for professional development and long-term effectiveness.

Keywords: *Well-being management, Burnout prevention, Teacher well-being, Corporate culture, Educational management, Psychological safety, Teacher retention, Job satisfaction.*

Авторлар туралы мәліметтер:

Қартбаева Жайнагүл Жаншақызы* – педагогика ғылымдарының кандидаты, Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті (Қазақстан, Ақтөбе қ., e-mail: jainagul_kj@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-1700>).

Тәңірбергенова Анар Шынболатқызы – педагогика ғылымдарының кандидаты, Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясы (Қазақстан, Астана қ., e-mail: anar-tanirbergenova@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8002-7910>).

Сведения об авторах:

Картбаева Жайнагуль Жаншаевна* – кандидат педагогических наук, Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова (Казахстан, г. Актобе, e-mail: jainagul_kj@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-1700>).

Танирбергенова Анар Шынболатовна – кандидат педагогических наук, Национальная академия образования имени И. Алтынсарина (Казахстан, г. Астана, e-mail: anar-tanirbergenova@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8002-7910>).

Information about authors:

Kartbayeva Zhainagul* – Candidate of Pedagogical Sciences, K. Zhubanov Aktobe Regional University (Kazakhstan, Aktobe, e-mail: jainagul_kj@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6938-1700>).

Tanirbergenova Anar – Candidate of Pedagogical Sciences, National Academy of Education named after Y. Altynsarin, (Kazakhstan, Astana, e-mail: anar-tanirbergenova@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8002-7910>).