*Донина Наталья Николаевна*

*МКДОУ «Детский сад» с. Муромцево*

*Бабынинский район Калужская область Россия*

*e-mail: muromdetsad13@mail.ru*

*Donina Natalya Nikolaevna*

*Kindergarten Muromtsevo Babyninsky*

*district Kaluga Region Russia*

*e-mail: muromdetsad13@mail.ru*

**Значение роли руководителя образовательного учреждения в предупреждении профессионального выгорания педагогов**

**The role of the head of an educational institution in preventing professional burnout of teachers**

**Аннотация:** организационно-методические условия профилактики профессионального выгорания у педагогов дошкольного образования.

**Abstract:** organizational and methodological conditions for the prevention of professional burnout among teachers of preschool education.

**Ключевые слова:** руководство, педагогический коллектив, профессиональное выгорание, мониторинг, управленческое содействие, психологический климат.

**Keywords:** management, teaching staff, professional burnout, monitoring, management assistance, psychological climate.

**Тематическая рубрика** – дошкольное образование

**Subject category** – preschool education

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность сотрудников учреждения во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Выбор правильного варианта действия требует от руководителя не только знаний, но и мудрости, педагогического такта.

Педагогический коллектив - достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. В ходе их работы неизбежно возникают сложные проблемы, часто сотрудники испытывают высокие эмоциональные нагрузки, которые могут стать причиной профессионального выгорания педагогов.

Негативные последствия профессионального выгорания проявляются в работе педагогов. Эти переживания значимо снижают эффективность работы, как педагогов, специалистов, работающих с детьми, так и администрации, сказываются на их самочувствии, оказывают влияние на стабильность деятельности учреждения, снижают мотивацию, как молодых, так и опытных специалистов.

Проблема сохранения психического здоровья педагога в образовательном учреждении стоит особенно остро.

Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки», или «освобождения» от них.

В. В. Бойко под эмоциональным выгоранием понимает выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Синдром профессионального выгорания включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений.

Эмоциональное истощение ощущается как эмоциональное перенапряжение, опустошенность, исчерпанность собственных эмоциональных ресурсов. Человек не может отдаваться работе как прежде, чувствует приглушенность, притупленность собственных эмоций, возможны эмоциональные срывы.

Деперсонализация – тенденция развития негативного, бездушного отношения к раздражителям. Возрастает обезличенность и формальность контактов. Негативные установки, имеющие скрытый характер, могут начать проявляться во внутреннем сдерживаемом раздражении, которое входит со временем наружу в виде вспышек раздражения или конфликтных ситуаций.

Редуцирование личных (персональных) достижений – снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вины за собственные негативные проявления или чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличие к работе.

Можно выделить три основные стадии синдрома профессионального выгорания у педагога :

- на первой начальной стадии наблюдаются отдельные сбои на уровне выполнения функций, произвольного поведения: забывание каких-то моментов (например, внесена ли нужная запись в документацию, задавался ли ребенку планируемый вопрос, что он ответил на поставленный вопрос, сбои в выполнении каких-либо двигательных действий и т.д.). Из-за боязни ошибиться, это сопровождается повышенным контролем и многократной проверкой выполнения рабочих действий  на фоне ощущения нервно-психической напряженности;

- на второй стадии наблюдается снижение интереса к работе, потребности в общении (в том числе, и дома, с друзьями): «не хочется никого видеть», «в четверг ощущение, что уже пятница», «неделя длится нескончаемо», нарастание апатии к концу недели, появление устойчивых соматических симптомов (нет сил, энергии, особенно к концу недели; головные боли по вечерам; «мертвый сон без сновидений», увеличение числа простудных заболеваний); повышенная раздражительность (любая мелочь начинает раздражать);

- третья стадия – собственно личностное выгорание. Характерна полная потеря интереса к работе и жизни вообще, эмоциональное безразличие, отупение, нежелание видеть людей и общаться с ними, ощущение постоянного отсутствия сил.

Важную роль в предупреждении профессионального выгорания педагогов играет руководитель, в задачи которого входит проведение мониторинга организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогов, создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе, оказание управленческого содействия формированию профессиональной компетентности педагогов.

В работе Н.П. Тропниковой выделяется ряд аспектов мониторинга: непрерывность (постоянный сбор данных); диагностичность (наличие модели или критериев, с которыми можно соотнести реальное состояние отслеживаемого объекта, системы или процесса); информативность (включение в состав критериев для отслеживания наиболее проблемных показателей и критериев, на основании которых можно делать выводы об искажениях в отслеживаемых процессах); научность (обоснованность модели и отслеживаемых параметров); обратная связь (информированность объекта мониторинга о результатах, которая позволяет вносить коррективы в отслеживаемый процесс).

В работах Н. Калининой и Л. Егоровой отмечается, что особое значение для мониторинга в образовании имеют вопросы распространения информации. Не отрицая важности таких инструментов влияния на принятие решений как формирование общественного мнения, информирование социума, нельзя признать их основными для мониторинга в образовании. Мониторинг в образовании будет неполным без учета мнения самого образовательного учреждения или образовательной системы, которое выражают руководители .

Мониторинг организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогов, должен проводиться постоянно с помощью различных диагностических методов (опросов, наблюдений).

Таким образом, актуальность проблемы использования мониторинга в образовательном учреждении заключается в: определении успешности и результативности протекания образовательного процесса; обучении педагогов самоанализу и самооценке динамики своей деятельности в образовательном процессе; осуществлении целесообразного управления качества состояния образовательного процесса; прогнозировании перспектив развития объектов или субъектов образовательного процесса.

Благоприятный климат характеризуется высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе и с руководством, в таком коллективе личность чувствует себя психологически комфортно, конфликтов в коллективе не возникает.

По мнению К.К. Платонова и В.Г. Казакова, психологический климат – это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой .

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

-доброжелательная и деловая критика;

-свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;

- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

К другим факторам формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе относятся:

1) Социально-психологическая совместимость членов коллектива, она проявляется во взаимопонимании, сочувствии, сопереживании друг другу. Чем выше совместимость, тем эффективнее работает коллектив в целом. В случае несовместимости некоторых работников проявляется стремление членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов они могут привести к отрицательному эмоциональному состоянию и к конфликтам.

2) Стиль управления коллективом. Отношение руководителей к работникам, социальная дистанция между администрацией и коллективом.

3) Система оплаты труда, своевременное получение заработной платы.

4) Успешный, либо неуспешный ход воспитательной деятельности. Перспективы развития творческого потенциала педагога, возможность повышения квалификации, доверительные, дружеские отношения с воспитанниками.

5) Применяемая шкала поощрений и наказаний, адекватная оценка труда педагогов, признание результатов деятельности, не только администрацией, но и коллективом в целом.

6) Условия труда и оборудование рабочих мест. Обеспеченность учебными пособиями и материалами, а также наличие нового учебного оборудования, повышают эффективность работы педагога и удовлетворенность собственным трудом.

7) Характер коммуникаций и информированность коллектива. Отсутствие полной или не точной информации, по вопросам составления документов, либо предоставления документов для отчетов, проведении конкурсов и конференций, скорость ее донесения коллективу, ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации образовательного учреждения.

8) Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

Совокупность этих факторов составляет психологический климат в педагогическом коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать, поэтому перед администрацией учреждения стоит важная задача по разработке и применению мер для эффективного управления психологическим климатом.

Одной из форм работы руководителя образовательного учреждения является управленческое содействие педагогам. Содействие означает помощь и поддержку педагогам в достижении определенного результата в профессиональной деятельности, в развитии педагога как профессионала. Управление – воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого её поведения.

Под управленческим содействием педагогическим работникам образовательного учреждения Л.А. Москвина понимает систему объективно необходимой, адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогическим работникам со стороны администрации образовательного учреждения.

Управленческое содействие – это одна из общих функций управления (планирование, организация, руководство или мотивация, контроль), при реализации которой основополагающей становится помощь, поддержка педагогу образовательного учреждения в инновационной деятельности со стороны администрации.

Основой управленческого содействия является принцип сотрудничества, его «сквозной» характер, т.е. то, что пронизывает не только управленческие, а все отношения в учреждении, и ложится в основу организационной культуры образовательного учреждения.

Наставничество – еще одна форма управленческого содействия. Именно получение информации «из первых рук», обучение способам деятельности, воспитание (шефство), профессиональная подготовка и адаптация молодых сотрудников в образовательном учреждении предполагает передачу профессионального опыта наставника, привитие культуры труда и корпоративных ценностей молодому педагогу, а также превращает начинающего специалиста в работника, обладающего всеми необходимыми для работы умениями.

В качестве другой формы управленческого содействия целесообразно рассматривать партнерство, которое позволяет взаимодействовать педагогическим работникам друг с другом и администрацией образовательного учреждения. Партнерство позволяет последним не только свободно выражать свои профессиональные интересы, но и находить педагогически обоснованные способы их реализации в процессе деятельности.

Ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом качества личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность. Это дает возможность характеризовать квалификацию каждого педагога как интегративное свойство человека, как субъекта образования. В составе профессиональной квалификации педагогических работников образовательного учреждения одним их ключевых компонентов является профессиональная компетентность.

Как отмечает И.А. Зимняя, компетентность следует понимать не как просто некий внешний уровень умений и знаний специалиста, а как систему знаний, умений, навыков, способностей, обеспечивающих продуктивную реализацию алгоритма деятельности, как сложную интегральную характеристику, имеющую, наряду с внешними параметрами (качество полученного продукта деятельности специалиста), систему внутренних, психологических по смыслу параметров профессиональной деятельности.

Педагогические условия, при которых возможно успешное формирование компетентности педагогов ОУ, включают в себя:

-формирование активности и внутренней мотивации педагогов в саморазвитии;

-разные формы методической работы как средства формирования компетентности педагогов;

-формирование способности педагогов к самооценке профессиональной деятельности;

- формирование стрессоустойчивости педагогов.

Мотивация саморазвития обусловлена профессиональными образовательными потребностями – желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникшие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным.

Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей. Но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Рассмотрим способы мотивации педагогов.

Первый вид мотивации – материальный. Материальная поддержка обычно используется для поощрения сотрудников-профессионалов и гораздо реже для привлечения молодых специалистов. К формам материальной поддержки относят: премию по итогам работы или определенного периода; ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник); экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.); корпоративные празднества и вечеринки.

Следующий вид мотивации – это ресурсные способы. Сюда относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Это дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску); удобный график отпуска, а также его непрерывность; наиболее компактный (без окон) график работы; методические часы и дни; возможность выбора учебной нагрузки. К ресурсным способам стимулирования относят такие инструменты руководителя, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки.

Статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят: оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций; публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в учреждении»; признание успехов детей (организация выставки работ воспитанников, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.); выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Таким образом, по нашему мнению, в комплекс мероприятий руководителя образовательного учреждения по предупреждению профессионального выгорания педагогов должны входить мониторинг организационных факторов, способствующих профессиональному выгоранию педагогов; создание благоприятного психологического климата в коллективе; управленческое содействие формированию профессиональной компетентности педагогов.

Библиографический список

1.Алексеева Е.Е. Психологический тренинг профилактики эмоционального выгорания и профессиональной дезадаптации педагогов // Дошкольная педагогика. 2010. № 10. С. 52-57.

2.Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. — М.: Просвещение, 1989г.

3. Бабич О.И. Личностные ресурсы преодоления синдрома профессионального выгорания педагогов: Дис. ... канд. психол. наук. Хабаровск, 2007.

4. Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб., 1999.

5. Молчанова Л.Н. Профиль деятельности и состояние психического выгорания у воспитателей детских садов и учителей начальных классов общеобразовательных школ // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. Сер. «Педагогика и психология». 2011. № 3. С. 90-98.

6. Поздняк Л. В., Лященко Н. Н. Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 1999г.

7. Редина Т.В. Личностные детерминанты эмоционального выгорания у специалистов учреждений для детей с ограниченными возможностями здоровья: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2010.