

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»  
Институт повышения квалификации и переподготовки  
Факультет управления и профессионального развития педагогов  
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГОВ  
В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Допустить к защите  
в Государственной  
экзаменационной комиссии  
Заведующий кафедрой  
менеджмента и  
образовательных технологий  
\_\_\_\_\_ Ю.Н.Кислякова  
\_\_\_\_\_ 2017

Заимствования – 31,09%  
Цитирования – 0,44%  
Оригинальность – 68,47%

Дипломная работа  
слушателя второго года обучения  
группы МО 161 специальности  
переподготовки 1-09 01 72  
«Менеджмент учреждений  
дошкольного, общего среднего  
образования, дополнительного  
образования детей и молодёжи»  
заочной формы  
получения образования  
Марусовой Екатерины  
Александровны  
Научный руководитель:  
Радыгина В.В.,  
кандидат биологических наук,  
доцент  
Защищена  
\_\_\_\_\_ 2017  
с оценкой \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Минск, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГОВ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	5
1.1 Сущность, структура и содержание управленческого процесса предупреждения профессионального выгорания у педагогов.	5
1.2 Организационно-педагогические условия профилактики профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования	12
ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	19
2.1 Модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования	19
2.2 Апробация разработанной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования на базе государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина»	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	35
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	38
ПРИЛОЖЕНИЯ	41

## ВВЕДЕНИЕ

Интенсивное социальное, экономическое и культурное развитие современного общества существенно повышает требования, предъявляемые к образованию, основной целью которого является всестороннее развитие личности ребенка. Одним из основных факторов развития ребенка является личность самого педагога, от эффективности деятельности которого во многом зависит будущее не только каждого ребенка, но и всего общества в целом.

Особенностью педагогической деятельности является высокая эмоциональная напряженность. Повторение ситуаций профессиональных стрессов приводит к ослаблению нервной системы педагогов, эмоциональных срывов, нервно – психических заболеваний. В связи с этим в своей повседневной работе педагог постоянно сталкивается с необходимостью управления эмоциональными состояниями, которые вызывают проблему поиска наиболее эффективных способов эмоциональной регуляции и саморегуляции в напряженных ситуациях профессиональной деятельности.

Профессиональная деятельность современного педагога, независимо от разновидности исполняемой работы, относится к группе профессий с повышенной моральной ответственностью за здоровье и жизнь отдельных людей, групп населения и общества в целом. Постоянные стрессовые ситуации, в которые попадает педагог в процессе сложного социального взаимодействия с учащимися и коллегами по работе, постоянное проникновение в суть проблем воспитанника, личная незащищенность и другие морально-психологические факторы оказывают негативное воздействие на его психическое и физическое здоровье.

По мнению исследователей, негативные психические переживания и состояния могут затрагивать разные грани трудового процесса: профессиональную деятельность, личность профессионала, профессиональное общение, в целом отрицательно сказываются на профессиональном развитии личности.

Данная работа посвящена определению способов управленческого воздействия, позволяющих эффективно профилировать синдром профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.

Объектом исследования является профессиональное выгорание педагога учреждения дошкольного образования, предметом исследования – профилактика профессионального выгорания педагогов в учреждении дошкольного образования.

Цель данного исследования - теоретически обосновать, разработать и экспериментально проверить модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность, структуру и содержание управленческого процесса предупреждения профессионального выгорания у педагогов.
2. Обосновать организационно-педагогические условия профилактики профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.
3. Разработать модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.
4. Экспериментально проверить эффективность разработанной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.

В первой главе данной работы раскрываются теоретические основания управления процессом предупреждения профессионального выгорания педагогов в учреждении дошкольного образования. Вторая глава раскрывает особенности организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.

Проблема профессионального выгорания педагогов представляет не только научный интерес, она имеет большую практическую значимость при использовании полученных данных в системе психопрофилактических мероприятий, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья работников сферы образования, а также позволяет определить способы управленческого воздействия, позволяющие эффективно профилактировать синдром профессионального выгорания у педагогов.

Многочисленные исследования подтверждают существование проблемы формирования выгорания у педагогов дошкольного образования. Практически нет сомнений, что каждый педагог дошкольного образования страдает в той или иной мере проявлениями данного недуга. Достаточное количество научных работ посвящено рассмотрению механизмов решения этой проблемы с точки зрения психолога. Проводятся исследования эффективности всевозможных тренингов, семинаров, комплексов мероприятий, организованных психологами.

Однако эта проблема касается не только личности отдельного педагога, она сказывается на эффективности труда, а значит и на результативности рабочего процесса всего коллектива. Следовательно, эта проблема не может решаться только психологом учреждения образования, без участия ее руководителя. Необходимо отметить большую ответственность за развитие профессионального выгорания в организации руководителя, создающего условия работы педагогическому коллективу и организующего его нормальное функционирование. Все вышесказанное говорит о необходимости выработки механизмов решения данной проблемы с точки зрения руководителя учреждения дошкольного образования.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕДАГОГОВ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 1.1 Сущность, структура и содержание управленческого процесса предупреждения профессионального выгорания у педагогов

Впервые на проблему «профессионального выгорания» обратили внимание американские ученые в связи с организацией и массовым внедрением социальных служб, работники которых, имевшие профессиональное образование или получившие специальную подготовку в области психологии или социологии, находились в контакте с клиентами, обращавшимися с разнообразными, часто тяжелыми проблемами. Несмотря на подготовку и подбор персонала, руководство сталкивалось с жалобами посетителей на невнимательное, равнодушное и даже грубое обращение с ними. Проведенные исследования привели к обнаружению своеобразного профессионального стресса - «стресса общения», который в сочетании с другими профессиональными стрессами, приводит к возникновению так называемого феномена «профессионального выгорания» [5, с.23].

В зарубежной литературе синдром выгорания обозначают термином *burnout* (англ.) – «сгорание», «выгорание» или «затухание горения». Термин «профессиональное выгорание» был введен американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 г. для характеристики психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи.

Синдром выгорания можно отнести к разряду личностной деформации. Синдром профессионального выгорания – это отрицательная реакция на рабочие стрессы, которая включает в себя психофизиологические, психологические и поведенческие составляющие. Подобное сгорание может возникнуть вследствие внутреннего накопления негативных эмоций без столь необходимого «освобождения» или «разрядки» от них. По мере усугубления рабочих стрессов истощаются моральные и физические силы человека, он становится более пассивным, а также ухудшается его здоровье. Истощение ведёт к снижению контактов с окружающими, а это, в свою очередь, - к обострённому переживанию чувства одиночества. У «сгоревших» на работе людей снижается трудовая мотивация, развивается индифферентное отношение к работе, кроме того ухудшаются качество и производительность труда [7, с.14].

Первое исследование по данной теме была опубликовано в 1976 г. Кристиной Маслач, определившей феномен «профессионального выгорания» как особое состояние, включающее чувство эмоционального истощения, изнеможения; симптомы дегуманизации, деперсонализации; негативное

самовосприятие, а в профессиональном плане – снижение или утрату профессионализма» [19,с.8].

Также в 1981 году известный ученый-психолог Энтони Морроу предложил особый эмоциональный образ, который отражал, как он считал, внутреннее состояние работника, который испытывает стресс профессионального сгорания. Он назвал этот образ «Запах горячей психологической проводки» - выражение, отражающее всю сущность синдрома профессионального выгорания.

«Синдром профессионального выгорания - это процесс постепенной утраты эмоциональной, когнитивной и физической энергии, проявляющийся в симптомах эмоционального, умственного истощения, физического утомления, личной отстраненности и снижения удовлетворения исполнением работы. Выгорание является ответной реакцией на продолжительные стрессы профессионального общения» [13,с.280].

В научных источниках выделяют до 100 симптомов, так или иначе связанных с «выгоранием». Б. Пелман и Е. Хартман, обобщив многие определения «выгорания», называют три главных компонента:

- а) эмоциональное истощение, которое проявляется в чувстве перенапряжения, в ощущении опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов;
- б) деперсонализацию, представляющую собой изменение самосознания с ощущением потери своего Я и мучительным переживанием снижения или отсутствия эмоциональной вовлеченности в отношения и в работу;
- в) снижение рабочей продуктивности, проявляющееся в безразличии к работе, негативном отношении к своей деятельности и к себе, как к личности.

Синдром «выгорания» рассматривается рядом авторов именно как «профессиональное выгорание», что позволяет изучать данный феномен в аспекте профессиональной деятельности. Характерно, что данному синдрому наиболее часто подвержены представители социальных или коммуникативных профессий — системы «человек-человек» (это педагоги, консультирующие психологи, медицинские работники, психиатры, менеджеры всех уровней, психотерапевты, представители различных сервисных профессий) [24, с.58].

Дж.Гринберг рассматривает выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс, включающий ряд следующих друг за другом фаз.

1. Первая стадия выгорания («медовый месяц»): сотрудник, обычно с энтузиазмом выполняющий порученные ему задания, по мере усугубления рабочих стрессов становится менее деятельным, с меньшим удовольствием выполняет свои обязанности.

2. На второй стадии («недостаток топлива») появляется усталость, апатия, возникают проблемы со сном. При отсутствии дополнительного стимулирования и мотивации работник теряет интерес к своему труду и снижает продуктивность своей деятельности. Могут возникнуть нарушения трудовой дисциплины, отстраненность от профессиональных обязанностей и даже манкирование ими. В случае высокой мотивации «выгорание»

работника может продолжаться, но за счет внутренних ресурсов и в ущерб своему здоровью.

3. Третья стадия («хронические симптомы»): сверхурочная работа без отдыха, особенно «трудоголиков», может привести к таким физическим проявлениям, как измождение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям – хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству подавленности, «загнанности в угол». Характерно также постоянное переживание дефицита времени (синдром менеджера).

4. Четвертая стадия («кризис»): как правило, обостряются хронические болезни, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Углубляются переживания недовольства собой, собственной эффективностью и качеством жизни.

5. Пятая стадия («пробивание стены»): психологические и физические проблемы перерастают в острую форму и могут спровоцировать опасные заболевания, угрожающие жизни человека. У работника накапливается такое количество проблем, что его карьера находится под угрозой [10, с.59].

В группе риска по развитию синдрома профессионального выгорания находятся и педагоги. Этот факт можно объяснить тем, что профессиональная деятельность педагогов характеризуется очень высокой эмоциональной напряженностью. Существует множество субъективных и объективных эмоциональных факторов, оказывающих отрицательное воздействие на труд педагога. Упомянутые факторы зачастую вызывают сильное эмоциональное напряжение и стресс. Следует также учитывать, что профессия педагога входит в число профессий альтруистического типа, в которых вероятность возникновения выгорания достаточно высока [18, с.85].

Среди особенностей и сложностей работы педагога часто называют ее большую психическую напряженность. Кроме того, способность к переживанию и сопереживанию является одним из основных качеств личности в профессии воспитателя. Все указанные особенности могут провоцировать формирование синдрома профессионального выгорания.

Существенное влияние на возникновение синдрома и социальные факторы: непризнание заслуг воспитателя, ограничение его права на свободу выбора, снижение социального статуса профессии педагога, ограничение стремления профессионала к овладению новыми знаниями, преграды к внедрению современных технологий и прогрессивных методов и т.д. Исследования свидетельствуют и о том, что выгоранию подвергаются личности с первоначально высокой профессиональной мотивацией, которые впоследствии испытывают разочарование по причине расхождения реальной профессиональной ситуации с идеальной.

Обобщая исследования зарубежных авторов Маслач, Махер, Лейтер, а также отечественных Н.Е. Водопьяновой, В.Е. Орла, Е.С. Старченковой и других, можно вычленить две группы факторов, которые способствуют формированию профессионального выгорания воспитателя: организационные и индивидуальные [19, с.93].

К организационным факторам профессиональной деятельности воспитателя дошкольного образования можно отнести условия труда, содержание работы и социально-психологические особенности деятельности.

Содержание работы и условия труда воспитателя отличаются невысокой заработной платой, рабочими перегрузками, слабым материальным оснащением (нехватка современного оборудования для учреждений дошкольного образования, недостаток методического обеспечения и т.д.).

Сложности социально-психологического характера появляются по причине:

- высокой профессиональной ответственности и стрессогенности педагогической деятельности;
- односторонней перспективы карьерного продвижения (ограниченные возможности профессионального роста, низкая заинтересованность в повышении профессионального уровня);
- преимущественно административного подхода в выборе образовательных программ;
- невысокой профессиональной подготовки воспитателей к инновационной педагогической деятельности;
- низкого статусного положения профессии педагога в обществе.

Наибольшие сложности воспитатели испытывают в области коммуникации: трудности в формировании у родителей воспитанников правильного отношения к дошкольному учреждению и его сотрудникам, в переубеждении родителей касательно используемых ими способов воздействия на ребенка, в создании и поддержании системы единых требований к ребенку и т.п.

Особенности личности самих педагогов, такие как мотивационная и поведенческая сфера, социально-демографические характеристики, личностные черты, определяют индивидуальные факторы организации профессиональной деятельности.

В соответствии с накопленными психологической наукой данными о роли социально-демографических характеристик в формировании профессионального выгорания, установлено, что значение имеют гендерные особенности, стаж профессиональной деятельности, уровень образования.

Специфические черты личности могут фигурировать в качестве факторов, способствующих развитию выгорания: экстраверсия, нейротизм, добросовестность, открытость, тревожность и пр. Воспитатели как представители коммуникативной профессии, обычно выделяются высокой эмоциональностью, чрезмерной чувствительностью, открытостью в общении и т.д.

Профессиональное выгорание может быть очень «инфекционным» и быстро распространяться среди членов педагогического коллектива. Работники, подверженные выгоранию, становятся циниками, негативистами и пессимистами; общаясь на работе со своими коллегами, находящимися под

влиянием такого же стресса, они способны в течение непродолжительного времени превратить целый коллектив в группу «выгорающих». Большая вероятность того, что это случится, существует в организациях с большим количеством стрессогенных факторов. Профессор К. Чернисс в своей статье «Профессиональное выгорание: беспокойство за работников и боссов растет» говорит о том, что в значительной мере ответственность за формирование профессионального выгорания в организации лежит на ее руководителе, так как существуют такие рабочие места и ситуации, которые, в некотором роде, просто созданы для выгорания. Большое количество людей, работающих в таких организациях, крайне уязвимы. Они постоянно находятся в высоко стрессовых условиях, когда от них требуется высокий уровень выполнения работы, и где они слабо контролируют то, что или как они делают [31].

В число подобных профессий входит и профессия педагога (например, недостаток контроля, который испытывает воспитатель в группе с 30 активными детьми, может служить основным фактором, провоцирующим выгорание).

Также К. Чернисс указывает на то, что выгоранию подвержены не только люди, но и организации. Так же, как и у отдельной личности, страдающей от выгорания, в организациях зачастую можно наблюдать различные симптомы этого явления, такие, как:

- высокая кадровая текучесть;
- низкая вовлеченность сотрудников в работу;
- поиск «виноватого»;
- противостояние внутри коллектива и формирование группировок;
- режим зависимости в виде гнева на руководство и проявления беспомощности и безнадежности;
- формирование критического отношения к коллегам;
- низкий уровень сотрудничества среди персонала;
- прогрессирующее снижение инициативы;
- появление чувства неудовлетворенности от работы;
- проявления негативизма касательно роли или функции организации.

Многочисленными исследованиями установлено, что профессиональное выгорание оказывает непосредственное влияние на работоспособность педагогов и эффективность педагогической деятельности. Специалисты в области стресс-менеджмента также полагают, что выгорание инфекционно. Те, кто подвержен этому процессу способными «втянуть» в это состояние весь педагогический коллектив.

Для профилактики профессионального выгорания педагогов руководителю необходимо понимать и учитывать социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска выгорания педагогов и управлять процессом выгорания, осуществлять управленческий процесс с учетом этих факторов.

Процесс управления всегда присутствует там, где осуществляется совместная деятельность людей для достижения определенных результатов. Так как учреждение образования – организация социальная и представляет

собой систему совместной деятельности людей (педагогов, воспитанников, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Многие исследователи попытались ответить на этот вопрос, определяя «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

Как отмечает П.И. Пидкасистый, в самом общем виде «управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов» [23, с.413]. Управление как «влияние» или «воздействие» определяют также В.П. Шипунов, Е.Н. Кишкель, А.М. Бандурка [3, с.189].

«Под управлением вообще, - пишет В.А.Сластенин, - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации» [28, с.345].

В.А. Розанова, давая определение понятию «управление» говорит о том, что «управление - это система скоординированных мероприятий (мер), направленных на достижение значимых целей» [27, с.35].

В современной социокультурной ситуации понятие «менеджмента» из сферы бизнеса все чаще используется в различных сферах деятельности людей, в том числе и в образовании. Тем не менее, понятие менеджмента более конкретное, чем понятие управления, так как менеджмент чаще касается различных направлений деятельности руководителя, тогда как понятие управления распространяется на всю систему человеческих взаимоотношений «руководитель-исполнитель».

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, тогда как деятельность менеджера (управляющего) базируется на принципах подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента позволяет руководителю учреждения образования эффективно управлять процессом профилактики профессионального выгорания педагогов.

Таким образом, управленческий процесс предъявляет высокие требования к уровню профессионализма руководителя. Эффективным руководителем считается тот, кто на этапе реализации той или иной управленческой функции проявляет только положительные качества личности, применяя с этой целью эффективные способы взаимодействия с персоналом.

При реализации управленческого процесса профилактики профессионального выгорания у педагогов руководителю учреждения образования необходимо учитывать рекомендации, которые позволят сохранить трудоспособность сотрудников и значительно продлить их «профессиональное здоровье»:

1. Каждый педагог ожидает справедливых взаимоотношений, при которых то, что он вкладывает и получает, пропорционально вкладываемому и получаемому другим сотрудником. Иначе говоря, если одному сотруднику

выражают одобрение за проделанную работу, а другому за аналогичную работу – нет, то это может привести к переживанию чувства несправедливости, что, в свою очередь, способствует формированию стрессовой ситуации. Если одному платят за дополнительную нагрузку, а другому только объявляют благодарность, это уже путь к переживаниям, способным привести к выгоранию. Так же можно рассматривать и различия в оплате труда за выполнение аналогичной работы.

2. Каждый человек сознательно или подсознательно сравнивает себя с другими. По отношению к одним он выделяет сильные стороны своей личности, по сравнению с другими может испытывать болезненное переживание своей некомпетентности по каким-либо вопросам. Чтобы в таких условиях избежать стрессовой реакции, необходимо построить такую систему обучения и развития навыков педагогов, чтобы каждый осознавал перспективы своего профессионального роста.

3. К факторам выгорания приводят противоречивые требования к педагогу, его ролевая неопределенность, нечеткие, неопределенные требования к содержанию его профессиональной деятельности, перегруженность.

4. Сдерживающее влияние на развитие процесса профессионального выгорания у педагогов оказывает привлекательность работы в конкретном учреждении образования и привлекательность его организационной культуры. Другими словами, важно, чтобы педагогу нравилась работа, которую он выполняет, чтобы он гордился работой в данном учреждении образования, разделял ценности коллектива, получал моральное удовлетворение. С этой целью должна быть выстроена серьезная политика по управлению персоналом и развитию организационной культуры. Предъявляемые работой требования должны соответствовать индивидуальным возможностям и способностям педагога. Желательно, чтобы работа была содержательной, стимулирующей и позволяла педагогу в полной мере применять свои знания, умения и навыки.

5. Серьезным переживаниям способствует и ощущение социальной незащищенности, неуверенность в стабильности. К появлению таких чувств приводят текучесть кадров, отсутствие поддержки со стороны коллег и руководства, частые конфликты в учреждении образования, отсутствие системы адаптации при приеме новых сотрудников, увольнения за мелкие проступки, отсутствие обучения при внедрении новых проектов, интриги, отсутствие материальной помощи и социального пакета.

6. Снижает риск выгорания удовлетворенность собственными достижениями и чувство профессиональной эффективности.

7. Зачастую выгорание педагогов связано с так называемым организационным стрессом. Организационный стресс – это психическое напряжение, которое возникает в связи с преодолением несовершенства организационных условий труда. Чем выше привлекательность работы в данном конкретном учреждении образования, чем больше уверенность в стабильности и карьерном росте или удовлетворенность качеством жизни и

профессиональной самореализацией, которую обеспечивает работа, тем ниже вероятность возникновения организационного стресса.

8. Руководителю учреждения образования следует учитывать тот факт, что существуют особые типы личности, склонные к выгоранию по причине своих индивидуальных особенностей. К таким личностям относятся так называемые акцентуированные личности. Акцентуация – это дисбаланс в развитии характера личности, чрезмерная выраженность отдельных его качеств. Эти гипертрофированные черты характера при одних условиях увеличивают уязвимость акцентуированного работника, в других случаях осложняют его адаптацию и ориентацию в ситуации. При распределении поручений необходимо адекватно оценивать сотрудника и не возлагать на него нагрузку, с которой он не справится.

9. В исследованиях, проводимых учеными, были выявлены связи между выгоранием работников и типом корпоративной культуры. Корпоративная культура – это система коллективных представлений о том, как «все должно быть», это ценности, пропагандируемые конкретным учреждением, правила поведения и морально-этические нормы, присущие конкретной организации.

Корпоративная культура выполняет две важнейшие функции: во-первых, внедряет определенные правила и нормы поведения в организации, которые способствуют объединению всех членов коллектива; во-вторых, помогает организации адаптироваться к внешней среде. Выделяют четыре типа корпоративных культур: «клановая культура», «адхократическая культура», «бюрократическая культура», «рыночная культура» [30].

Чаще всего выгоранию подвержены учреждения с «рыночной культурой», т.е. организации, ориентированные на исполнение поставленных задач, с развитой конкуренцией внутри коллектива и соперничеством среди коллег. Таковую организацию объединяет желание побеждать, стиль организации - твердо проводимая линия на конкурентоспособность. Самые низкие показатели выгорания характерны для организаций с «адхократической организационной культурой». В таких организациях делается акцент на росте и обретении новых ресурсов, нацеленность на оказание новых услуг, стремление к лидерству на рынке образовательных услуг и творческой свободе.

## **1.2 Организационно-педагогические условия профилактики профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования.**

После того, как феномен профессионального выгорания стал общепризнанным, закономерно возник вопрос о факторах, которые провоцируют его развитие или, наоборот, тормозят этот процесс. Эти факторы называют личностными и организационными или внешними и внутренними [15, с.47].

В качестве примера можно рассмотреть классификацию В.В. Бойко, который определяет ряд внешних и внутренних факторов, способствующих развитию профессионального выгорания.

1. В группу организационных (внешних) факторов входит содержание работы и социально-психологические условия деятельности, условия материальной среды. В некоторых работах подчеркивается доминирующая роль этих факторов в возникновении выгорания.

2. Условия работы. Временные параметры деятельности и объема работы играют главную роль в изучении этих факторов. Практически все исследования свидетельствуют о том, чрезмерные нагрузки в деятельности, сверхурочная работа, высокая продолжительность рабочего дня стимулируют развитие выгорания. Профессия воспитателя подпадает под эти параметры: большая наполняемость групп, низкая оплата труда (практически все исследования подтверждают, что недостаточное вознаграждение, денежное или моральное, или его отсутствие способствуют возникновению выгорания); нехватка педагогических кадров приводит к тому, что воспитателю приходится работать по 12 часов в день. Эти факторы нередко провоцируют возникновение чувства тревожности и эмоционального опустошения.

3. Содержание труда. Данная группа факторов включает в себя качественные и количественные аспекты работы с детьми: их количество, степень глубины контакта. Так в профессии воспитателя дошкольного образования большое количество детей в группе может привести к недостатку элементарного контроля, что будет являться основным фактором, способствующим выгоранию.

4. Социально-психологические факторы. Анализ взаимодействия между социально-психологическими отношениями работников к объекту их труда можно провести в двух направлениях: позиции работников по отношению к детям и особенностей поведения самих детей. Можно проследить взаимосвязь между данной характеристикой и выгоранием. Так воспитатели, характеризующиеся наличием опекающей идеологии во взаимоотношениях с детьми дошкольного возраста, а также не использующие ситуационную тактику, демонстрируют высокий уровень выгорания. С другой стороны, атмосфера в коллективе детей и среди родителей и их отношение к воспитателю и образовательному процессу могут способствовать возникновению выгорания у педагогов дошкольного образования [3, с.76].

К данной группе факторов можно отнести следующее:

- Постоянная напряженная психоэмоциональная деятельность: такая деятельность связана с интенсивным общением. Профессионалу, работающему с людьми, необходимо регулярно подпитывать эмоциями разные сферы общения: быстро решать проблемы, воспринимать, усиленно запоминать и интерпретировать визуальную, звуковую и письменную информацию, активно оценивать альтернативные пути и принимать решения;
- дестабилизирующая организация деятельности: главные ее признаки – слабая организация и планирование труда, недостаток материальных ресурсов, расплывчатая информация, наличие в ней многих подробностей и противоречий. При этом дестабилизирующая обстановка отражается на самом профессионале, на субъекте общения – ребёнке, коллеге, родителе и

т.д., а затем на взаимоотношениях обеих сторон [3, с.83];

- высокая ответственность за исполнение своих функциональных обязанностей и операций: педагоги зачастую работают в режиме внешнего и внутреннего контроля. Регулярно надо входить и находиться в состоянии субъекта, с которым осуществляется совместная деятельность. На всех, кто работает с людьми, детьми и добросовестно относится к своим обязанностям, лежит нравственная и юридическая ответственность за благополучие вверенных партнеров. Плата высока – нервное перенапряжение. Например, у воспитателя за день работы с количеством детей свыше нормы или при 12-часовом рабочем дне самоконтроль и самоотдача столь значительны, что к следующему рабочему дню психологические ресурсы практически не восполняются [20];

- неблагоприятная психологическая обстановка профессиональной деятельности определяется двумя основными факторами – конфликтностью по вертикали, в системе «руководитель – подчиненный», и по горизонтали, в системе «коллега – коллега». Напряженная обстановка способствует растрачиванию эмоций у одних, и поиску способов экономии психических ресурсов – у других. С течением времени человек с устойчивой нервной системой будет склоняться к тактике профессионального выгорания: не принимать все близко к сердцу, беречь нервы, держаться от всего и всех подальше;

- психологически сложный контингент, с которым имеет дело профессионал в сфере общения: у педагогов и, в частности, воспитателей это дети с характерологическими особенностями, особенностями нервной системы и психического развития. В таких случаях специалист невольно начинает прибегать к экономии эмоциональных ресурсов. Механизм психологической защиты сформирован, но эмоциональная отстраненность может быть применена неуместно, и тогда профессионал не включается в нужды и требования вполне адекватного партнера по деловому общению.

К внутренним факторам, которые обуславливают профессиональное выгорание, в своей статье «Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других», В.В. Бойко относит следующие факторы:

- проявление склонности к эмоциональной ригидности: профессиональное выгорание как средство психологической защиты формируется скорее у тех, кто более эмоционально сдержан и менее восприимчив к внешним воздействиям. Например, симптомы выгорания будут возникать медленнее у людей импульсивных. Повышенная впечатлительность и чувствительность могут полностью блокировать механизм психологической защиты и не позволят ему развиваться [29, с.58];

- активное восприятие и переживание обстоятельств профессиональной деятельности: такое явление возникает у работников с повышенной ответственностью за порученное дело. Встречаются случаи, когда по неопытности молодой специалист, работающий с людьми, воспринимает все слишком эмоционально, отдается делу без остатка. Каждый стрессогенный случай из практики оставляет глубокий след в душе. Судьба, здоровье,

благополучие субъекта деятельности вызывает активное сопереживание и соучастие, длительные раздумья и бессонницу. Со временем эмоционально-энергетические ресурсы уменьшаются, и возникает необходимость восстанавливать их или беречь, используя те или иные приемы психологической защиты. Так, некоторые специалисты спустя определенное время меняют сферу деятельности и даже профессию. Определенная часть молодых специалистов покидает место работы в первые 5 лет трудового стажа. Но типичный вариант экономии ресурсов – эмоциональное выгорание, «благодаря» которому спустя 11-16 лет педагоги приобретают энергосберегающие стратегии исполнения профессиональной деятельности;

- нравственные дефекты и дезориентация личности: вероятно, профессионал имел нравственный изъян еще до того, как стал работать с людьми, или приобрел его в процессе профессиональной деятельности. Нравственный дефект характеризуется отсутствием способности включать во взаимодействие с партнерами такие моральные качества, как честность, добропорядочность, уважение прав и достоинств другой личности. Нравственная дезориентация обуславливается другими причинами – неумением отличать хорошее от плохого, благо от вреда, наносимого другой личности.

В.Е. Орёл в эту группу включил социально-демографические и личностные особенности [21, с.128]. Он отмечает, что из всех социально-демографических характеристик наибольшее влияние на выгорание оказывает возраст и стаж профессиональной деятельности. Причинами снижения профессиональной активности педагога старшего возраста, по мнению Ю.Л. Львовой, являются:

- противоречия между стремлением педагога использовать новые достижения науки и невозможностью их реализации в сжатые сроки обучения;
- несоответствие ожидаемого результата своей профессиональной деятельности и реального;
- формирование и развитие излюбленных приемов, шаблонов в работе и осознание того, что необходимо менять сложившуюся ситуацию, но как менять – неизвестно;
- вероятность изоляции воспитателя в педагогическом коллективе, когда его поиски, инновации не воспринимаются и не поддерживаются коллегами, что может вызвать чувство одиночества, тревоги, неверия в свои силы [16, с.94].

Особенности личности людей, приходящих в профессию, так же, как характер профессиональной деятельности, имеют не последнее значение в формировании синдрома профессионального выгорания. Главная идея подхода, предложенного К. Маслач, состоит в том, что выгорание – результат несоответствия между личностью и работой. Чем больше это несоответствие, тем выше вероятность возникновения выгорания.

К перечню внутренних можно добавить и факторы, выделенные Т.В.Решетовой:

- неумение общаться или неэмоциональность;
- невозможность высказать словами свои ощущения;
- трудоголизм, когда происходит маскировка какой-либо проблемы работой (трудоголик зачастую камуфлирует темпом свою профессиональную несостоятельность);
- отсутствие у человека ресурсов (социальных и родственных связей, любви, профессиональной состоятельности, экономической стабильности, цели, здоровья и т.д.) [26, 112].

На основании изученных факторов, инициирующих синдром профессионального выгорания у педагогов, можно выделить ряд условий, необходимых для его предупреждения. Для различных дошкольных учреждений эти условия отличаются друг от друга, но, тем не менее, обладают и общими признаками, на основе которых можно объединить их в несколько основных групп:

- Организационно-педагогические;
- морально-психологические;
- материальные;
- санитарно-гигиенические.

**Организационно-педагогические условия.** Первейшим и незаменимым из этих условий является обеспечение педагога свободным временем. Для нынешней педагогической практики с её большими перегрузками как никогда актуальны идеи моделирования и технологизации образовательного процесса, идеи научной организации труда, направленные на сокращение затрат рабочего времени, вплоть до нормативных. Необходима последовательная, упорная и решительная борьба за время педагога. Руководителю учреждения дошкольного образования необходимо провести хронометраж рабочего времени педагогов, тщательно проанализировать его, выявить все непроизводительные затраты и решительно ограждать свой коллектив от необоснованных, надуманных посягательств на время педагогов, твёрдо отстаивая их интересы перед всеми.

К организационно-педагогическим условиям относятся также скоординированность всех внутрисадовских мероприятий, оптимальность нагрузки и общественных поручений, равномерная загруженность педагога по дням недели и в течение года – всё, что, в конечном счёте, обеспечивает экономию времени [22, с.29].

**Морально-психологические условия.** Одной из задач заведующего дошкольным учреждением является создание благоприятного морально-психологического климата. Создавать благоприятные морально-психологические условия – значит всемерно поощрять самообразование педагогов, учиться предвидеть возможные конфликты в коллективе и уметь предотвращать их, проявлять внимание к нуждам, бедам и радостям каждого педагога, уметь поддерживать любые полезные инициативы педагогов, замечать, раскрывать и ценить в каждом педагоге положительное, его творческую жилку. Для благоприятного психологического климата важное значение имеет сплочённость коллектива. Её значимыми показателями

являются теснота психологических связей, удерживающих членов коллектива вместе, спаянность, стремление работать сообща. Большое внимание руководители таких коллективов уделяют совместимости при подборе воспитателей, работающих в одной группе, воспитателя и его помощника и срабатываемости людей. Совместимость является условием возникновения межличностных симпатий и одновременно результатом установившихся положительных взаимоотношений. Главный его компонент – субъективная удовлетворённость [11,с.34].

В числе важных условий оптимизации психологического микроклимата в педагогическом коллективе стоит и создание творческой атмосферы. Это создание студий, кружков на базе учреждения, проведение конкурсов для педагогов, родителей, детей, проведение ярмарок, вернисажей, КВНов и других форм работы. «Дух» творчества, которым при этом наполняется, «дышит» коллектив, даёт возможность пережить его членам особое чувство радости, повышает удовлетворённость трудом, более того, способствует сохранению, поддержанию психологического здоровья у членов педагогического коллектива. Создать такую направленность в коллективе легче, если сам заведующий является личностью творческой и вместе с тем ценящим ростки новаторства, творчества у членов возглавляемого им коллектива.

Материальные условия. Одним из важнейших факторов является материальная обеспеченность, материальная база. Профессиональное совершенствование педагогов невозможно без хорошо оборудованного методического кабинета, наличия технических средств обучения, микроуголка в группе. Упорядоченность и систематизация материалов позволяют педагогу здесь же, а не только дома готовиться к занятиям. Хорошим помощниками педагогов в самообразовании являются библиотечный фонд, постоянные выставки литературы, методические разработки, наличие брошюр, статей и т.д.

Санитарно-гигиенические условия предполагают соответствие здания санитарным правилам и нормам устройства, наличие нового оборудования, содержание игрового материала, эстетическое оформление помещений и др.

Таким образом, для профилактики профессионального выгорания педагогов руководителю необходимо понимать и учитывать социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска выгорания педагогов и управлять процессом выгорания, осуществлять управленческий процесс с учетом этих факторов.

«Управление» определяется многими исследователями как понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие». В педагогическом коллективе управленческий процесс предъявляет высокие требования к уровню профессионализма руководителя. Эффективным руководителем считается тот, кто на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные методы взаимодействия с коллективом.

Таким образом, при реализации управленческого процесса профилактики профессионального выгорания у педагогов руководителю учреждения образования необходимо создать такие условия профессиональной деятельности, которые позволят сохранить дееспособность сотрудников и существенно продлить их «профессиональное здоровье».

Условия, необходимые для предупреждения профессионального выгорания, основываются на изучении факторов, инициирующих проявления данного синдрома у педагогов. Организационно-педагогические, морально-психологические, материальные и санитарно-гигиенические условия предупреждения профессионального выгорания педагогов для различных дошкольных учреждений могут отличаться друг от друга, но, тем не менее, они имеют общие характеристики.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## ГЛАВА 2

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### 2.1. Модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования

Возможность развития синдрома выгорания на любом этапе профессиональной деятельности педагога свидетельствует о необходимости разработки психопрофилактических и реабилитационных мер, которые способствовали бы снижению риска выгорания и нейтрализовали его негативные последствия.

Профилактическая и реабилитационная работа может осуществляться по двум направлениям:

- профилактические меры - обучение социальным (коммуникативным) умениям, навыкам самоуправления и самообладания, освоение конструктивных моделей преодолевающего поведения;
- реабилитация уже "сгоревших" лиц - восстановление психоэнергетического потенциала, актуализация личностных ресурсов, обретение смысла профессиональной деятельности и жизни, укрепление веры в собственные силы [6, с.68].

По мнению Маслач и Лейтер, выгорание - это не только проблема отдельно взятой личности, но скорее социального окружения, в котором он работает. Плата за выгорание отражается и на работе, и на функционировании личности. Поэтому данные авторы считают снижение проявлений профессионального выгорания задачей организационного оздоровления, в которой значительное внимание уделяется не только экономическим, но и человеческим ценностям.

К. Маслач и М.П. Лейтер определяют 5 основных областей, влияющих на противостояние выгоранию:

- управляемая рабочая нагрузка;
- оптимальный контроль (поддерживающий автономию работника);
- справедливое вознаграждение;
- чувство общности;
- разделенные ценности.

Когда эти условия соблюдаются, возможность развития профессионального выгорания снижается. Процессуальный подход к вопросу профилактики и преодоления выгорания, предлагаемый Маслач и Лейтер, основывается на отношении к этому синдрому как к динамическому явлению. В соответствии с выдвинутой моделью, в основе управления процессами выгорания сотрудников организации в организации должны лежать:

- мониторинг корпоративного потенциала выгорания в указанных выше пяти областях;
- постоянные усилия, направленные на организационное оздоровление и развитие корпоративной культуры, организационные инновации и др.

К наиболее эффективным можно отнести следующие стратегии и техники, способствующие предотвращению и уменьшению риска профессионального выгорания у педагогов учреждений дошкольного образования:

- организация для педагогического коллектива различных специализированных тренингов, сосредоточенных на распознавании симптомов выгорания и их преодолении;
- разработка программы профессиональной поддержки педагогов, включая консультации по предотвращению и лечению связанных со стрессом нарушений психического и физического здоровья;
- проведение семинаров по управлению конфликтами и развитию навыков межличностного общения для членов педагогического коллектива;
- проведение корпоративных мероприятий, направленных на повышение привлекательности работы в учреждении дошкольного образования;
- оптимизация системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе планирование профессионального роста и персональной карьеры.

Своевременная профилактика и выявление признаков профессионального выгорания на начальной стадии способствует восстановлению профессионального здоровья и защитных ресурсов организма педагога, что очень важно для конструктивного взаимодействия всех участников образовательного процесса.

Основными направлениями деятельности для комплексного решения проблемы профессионального выгорания педагогов также могут быть следующие:

- развитие мотивирующей среды, в которой отношение к своему здоровью становится критерием оценки профессиональной деятельности педагога;
- создание комплекса условий, способствующих формированию мотивации на сохранение профессионального здоровья педагога;
- использование оптимальной системы оценки параметров профессионального здоровья, анализа и обобщения полученных результатов с выходом на профилактику и (или) коррекцию;
- создание системы мониторинга (в том числе, осуществление алгоритма профилактики и коррекции), результаты которого могут быть использованы на индивидуальном, профессионально-групповом, управленческом уровнях;
- формирование культуры профессионального здоровья педагогов;
- обеспечение условий для успешной адаптации молодых специалистов к педагогической деятельности;
- обеспечение условий для преодоления педагогами критических возрастных периодов.

Вышесказанное позволяет прийти к выводу, что именно комплексный подход к организации и проведению профилактики профессионального выгорания повышает уровень профессионального здоровья педагога. Анализ полученных результатов, сопоставление данных диагностики подтверждают необходимость соблюдения определенной последовательности проводимой работы, четкие рекомендации поэтапного включения педагога в деятельность по профилактике профессионального выгорания, которую можно представить в виде следующего алгоритма.

Алгоритм самоорганизации профилактики профессионального выгорания педагога заключается в следующем:

- 1) готовность педагога изменить отношение к своему здоровью, которое должно стать критерием оценки профессиональной деятельности;
- 2) расширение информационного поля по проблеме профессионального здоровья педагога;
- 3) владение знанием признаков и последствий негативных состояний стресса, фрустрации, развития профессионального выгорания (стадии состояния);
- 4) адекватная оценка своего здоровья (психического, физического, нравственного);
- 5) готовность к использованию оптимальной системы оценки параметров профессионального здоровья (анкетирование, диагностика);
- 6) анализ и обобщение полученных результатов совместно со специалистом с выходом на профилактику и (или) коррекцию;
- 7) добровольное, активное, мотивированное участие в групповой коррекционно-развивающей тренинговой работе для формирования культуры профессионального здоровья педагогов;
- 8) формирование у педагога потребности в системе мониторинга (в том числе, осуществление алгоритма профилактики и коррекции), результаты которого могут быть использованы на индивидуальном, профессионально-групповом, управленческом уровнях);
- 9) повышение уровня психолого-педагогической компетентности по вопросам преодоления педагогом критических возрастных периодов;
- 10) овладение педагогом навыком позитивных установок (преодоление фиксации на негативной стороне бытия через принятия себя в мире и мира в себе, в повышении роли сотрудничества, дающего возможность гармоничного сосуществования с другими людьми и миром в целом);
- 11) развитие стремления к раскрытию педагогом своего личностного потенциала (разума - интеллектуальный аспект здоровья, воли - личностный аспект здоровья, чувств - эмоциональный аспект здоровья, тела - физический аспект здоровья, общественный потенциал - социальный аспект здоровья, креативный потенциал - творческий аспект здоровья, духовный потенциал - духовный аспект здоровья).

В ходе исследования данной проблемы была разработана модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования, представляющей собой комплекс программно-методического и

организационного обеспечения профилактики изученного синдрома (Приложение А).

В контексте данного исследования модель – это представление о цели, задачах, направлениях, формах, методах и средствах организации профилактической работы, механизме ее реализации в конкретных условиях и критериях оценки ее эффективности. Профилактическая работа – любая работа, направленная на ослабление существующей или предотвращение возможной проблемы.

Предложенная модель состоит из 5-ти блоков, определяющих основные направления деятельности руководителя учреждения образования, специалистов и педагогов по предупреждению профессионального выгорания.

В целевом блоке ставится цель работы, выделяются задачи и ожидаемые результаты. В данном случае цель реализации модели – предупреждение профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования. Задачи сформулированы в соответствии с целью:

1. мониторинг профессионального выгорания педагогов;
2. создание условий, необходимых для профессионального развития и самосовершенствования педагогов;
3. формирование у педагогов психологических компетенций, необходимых для профилактики профессионального выгорания;
4. создание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе;
5. оказание психологической помощи педагогам при проявлении симптомов профессионального выгорания.

1. Мониторинг уровня профессионального выгорания и социально-психологического климата педагогического коллектива даёт качественную и своевременную информацию о наличии данного синдрома у педагогов, необходимую для принятия управленческих решений. Это своеобразный инструмент управления, суть которого сводится к диагностике причин возникновения синдрома выгорания и оценке возможностей их разрешения.

Мониторинг уровня выгорания предполагает проведение первичной и заключительной диагностики педагогов. Первичная диагностика позволяет выявить проявления синдрома профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования, заключительная позволяет определить эффективность профилактической работы и наметить дальнейшие пути оптимизации.

2. Вторая задача предполагает изучение имеющихся и создание необходимых организационно-педагогических, морально-психологических, материальных и санитарно-гигиенических условий профессиональной деятельности педагогов. К организационно-педагогическим можно отнести эффективность использования рабочего времени педагога, скоординированность всех внутрисадовских мероприятий, оптимальность и справедливое распределение нагрузки среди всех педагогов, возможность повышение квалификации и образовательного уровня педагогов. Морально-

психологические условия предполагают благоприятную обстановку в коллективе, внимание руководителя учреждения дошкольного образования к фактору совместимости и срабатываемости педагогов, работающих вместе, отсутствие межличностных конфликтов, создание творческой атмосферы.

Одним из важнейших условий является материальная обеспеченность и материальная база. Профессиональное совершенствование педагогов невозможно без хорошо оборудованного методического кабинета, наличия технических средств обучения, микроуголка в группе. Также крайне важной является возможность руководителя материально поощрять творчески работающих педагогов.

Санитарно-гигиенические условия предполагают соответствие здания и помещений дошкольного учреждения санитарным правилам и нормам, наличие нового оборудования, эстетическое оформление помещений и т.д.

3. Не менее важным является формирование у педагогов психологических компетенций, таких, как способность к саморегуляции, т.е. управление своими познавательными процессами, поведением, эмоциями и действиями. В условиях повышенной эмоциональной напряженности, с которыми педагог дошкольного образования сталкивается постоянно в своей профессиональной деятельности, крайне необходимо владеть приемами эмоционально-волевой регуляции.

4. Благоприятный социально-психологический климат является едва ли не определяющим фактором в профилактике профессионального выгорания педагогов. Создание такого климата – одна из задач руководителя учреждения дошкольного образования, которому необходимо учиться предвидеть возможные конфликты в коллективе, уметь предотвращать их, проявлять внимание к нуждам, бедам и радостям каждого педагога, уметь поддерживать любые полезные инициативы педагогов, организовывать совместный отдых, проводить корпоративные мероприятия, способствующие сплочению коллектива.

5. Оказание всесторонней поддержки со стороны администрации учреждения дошкольного образования, методического кабинета, педагога-психолога позволяет педагогам испытывать чувство уверенности в себе, способствует снижению психоэмоционального напряжения, тем самым уменьшает риск возникновения симптомов профессионального выгорания.

По итогам реализации модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования можно предположить следующие результаты:

- в учреждении образования разработана и успешно апробирована система мониторинга профессионального выгорания педагогов;
- силами администрации, специалистов и самих педагогов созданы благоприятные условия для профессиональной деятельности педагогов;
- достигнут высокий уровень психологической грамотности педагогов;
- создан и поддерживается благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Диагностический блок включает в себя форму и направления диагностики, необходимой для организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов дошкольного образования.

С целью изучения психологического состояния людей, микроклимата в коллективе, для определения путей по совершенствованию построения профессиональной деятельности и предупреждению проблем, связанных с профессиональным выгоранием педагога всё чаще применяется педагогический и психологический мониторинг. Мониторинг уровня профессионального выгорания педагогического коллектива даёт качественную и своевременную информацию о наличии данного синдрома у педагогов, необходимую для принятия управленческих решений. Это своеобразный инструмент управления, суть которого сводится к диагностике причин возникновения синдрома профессионального выгорания, оценке и возможностей их разрешения. Его значимость обусловлена тем, что он позволяет профессионально проанализировать психологические риски, неизбежные при переходе на какие-то новые формы работы, и найти оптимальные средства снижения их негативного воздействия. В рамках мониторинга предполагается осуществление социально-психологического аудита соответствия и аудита эффективности.

Аудит соответствия предполагает: анализ уровня квалификации, образования, стажа и возраста педагогов; анализ удовлетворённости родителей работой учреждения дошкольного образования. Аудит эффективности предполагает оценку педагогом удовлетворённости своей работой и своими взаимоотношениями с коллегами в данном учреждении дошкольного образования и анализ проявления синдрома профессионального выгорания у педагогов учреждения.

Мониторинг уровня профессионального выгорания предполагает проведение первичной и заключительной диагностики педагогов. Первичная диагностика позволяет выявить уровень синдрома выгорания в коллективе, заключительная позволяет определить эффективность работы и наметить дальнейшие пути оптимизации.

Содержательный блок отражает содержание деятельности администрации и педагогического коллектива, направленной на предупреждение профессионального выгорания у педагогов в контексте основных форм профессиональной педагогической деятельности.

В предложенной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания определяются следующие направления и исходящие из них функции деятельности:

- информирование педагогов;
- организация деятельности педагогов;
- улучшение социально-психологического климата в учреждении дошкольного образования;
- эмоциональная поддержка и стимулирование;
- профессиональная психологическая помощь.

Первое направление предполагает расширение информированности педагогов о способах сохранения профессионального здоровья и работоспособности, методах саморегуляции; направление организации деятельности педагогов предполагает создание благоприятных условий профессиональной деятельности педагогов (ресурсное обеспечение, соответствие рабочих условий санитарно-гигиеническим требованиям, повышение квалификации и т.д.); в процессе улучшения социально-психологического климата в учреждении дошкольного образования сформируется крепкий и дружный коллектив, в котором каждый из его членов будет чувствовать себя комфортно; деятельность администрации учреждения образования и его сотрудников в направлении эмоциональной поддержки и стимулирования будет способствовать формированию этого чувства у педагогов; деятельность педагога-психолога учреждения образования в направлении профессиональной психологической помощи будет способствовать сохранению и повышению качества профессиональной деятельности педагогов. Формы психологической помощи могут быть как индивидуальными, так и групповыми — в виде лекций, практических семинаров, профессиональных консультаций и тренингов. Стратегия психологической помощи против профессионального выгорания должна быть частью корпоративной программы по психологическому обеспечению здорового труда и отдыха педагогических работников.

Технологический блок описывает методы, формы и средства организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования. Выбор, использование и правильное сочетание различных путей воздействия на коллектив и отдельных работников являются условиями эффективного управления.

Любой метод управления будет эффективным, если он применяется с учетом конкретной обстановки, особенностей педагогического коллектива в тесном сочетании с другими способами и средствами воздействия.

Применение организационно-распорядительных методов предполагает разработку и исполнение учебных планов и образовательных программ в учреждении дошкольного образования. Организационную направленность имеют издаваемые в учреждении нормативные правовые акты. В этой группе методов находится создаваемая документация и материалы, обеспечивающие реализацию всех видов функциональных действий. Разделение и кооперация труда позволяют охватить все стороны профессиональной деятельности педагогов и исключить дублирование в работе. При этом учитываются индивидуальные особенности, личные способности, интересы и потенциальные возможности каждого. Организационно-распорядительные или административные методы опираются на власть, неформальный авторитет и полномочия заведующего учреждением дошкольного образования и его заместителей.

Организационно-распорядительные методы дают эффект, если выполняются определенные условия:

- педагогическая целесообразность каждого управленческого решения;
- логичность и четкость требований;
- корректная настойчивость и воля в осуществлении решений;
- последовательность в достижении целей.

Основная цель этих методов - обеспечить рациональную расстановку кадров, воспитание членов коллектива. Их реализация осуществляется в форме указаний, распоряжений и приказов, требований. Данные методы важны и нужны, но управлять только с их помощью нерационально: это способствует формированию авторитарного стиля управления и мешает развитию творческих способностей членов педагогического коллектива. С помощью этой группы методов управления в учреждении дошкольного образования поддерживается внутренний распорядок, предусмотренный Уставом, осуществляется подбор и расстановка кадров, создаются условия для рациональной организации дел, требовательности и личной ответственности каждого сотрудника.

Организационно-педагогические методы направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: консультации, семинары-практикумы, открытые занятия и т.д. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а следовательно, для повышения качества их работы. К организационно-педагогическим методам и способам воздействия можно отнести: словесные, наглядно-демонстрационные, практические и др. С помощью словесных методов устно излагаются организационные требования. Наглядно-демонстрационные методы и приемы работы обеспечивают закрепление содержания требований. В этих случаях используется показ всевозможных макетов, моделей, документов, пособий, схем, графиков и т.д. Демонстрируются способы действия при осуществлении профессиональной деятельности. Практические умения достигаются с помощью деловых игр, семинаров-практикумов, других активных форм работы с педагогическим коллективом.

Важное значение в управлении играет человеческий фактор, поэтому все большую ценность приобретают социально-психологические методы взаимоотношений. Такие методы направлены на воспитывающий дух и ценности коллектива, отношения в коллективе и его морально-психологический климат, удовлетворенность педагогов своим трудом. Сплочение коллектива зависит от выдержки, терпения руководителя, умения воздействовать на чувства. Особую психологическую значимость имеют голос, дикция, тон, мимика, жесты. Опираясь на эти инструменты человеческого общения, руководитель завоевывает доверие к себе. Создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни — все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе.

В отличие от организационно-распорядительных, основанных на авторитете руководителя, эти методы базируются на его умении убеждать подчиненных в необходимости и целесообразности принятых решений или предпринятых действий. Систематическое информирование членов

педагогического коллектива о результатах работы стимулирует его деятельность. Любой педагог нуждается в оценке своего труда. Поэтому руководителю учреждения дошкольного образования необходимо подчеркивать значимость выполняемой каждым педагогом работы. Умелое использование методов убеждения способствует созданию атмосферы взаимного доверия и уважения в педагогическом коллективе.

Методы экономического стимулирования педагогических работников (различные способы материального стимулирования труда работников и учащихся, дифференцирование зарплаты сотрудников, организация, нормирование и опыт труда учащихся в мастерских и на производственной практике, использование премиальных фондов) часто являются решающими в работе. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовыми средствами, а эта задача - не из легких.

В наиболее общем виде метод – это способ достижения цели. В предложенной модели выделяются:

- организационно-распорядительные (административные) методы (подбор и расстановка кадров, разработка локальных нормативных актов);
- организационно-педагогические методы (планирование и анализ деятельности);
- социально-психологические методы (стиль общения, психологическая атмосфера, моральное стимулирование);
- экономические методы (материальное стимулирование).

Исходя из вышеуказанных методов, модель профилактической работы предполагает использование следующих форм работы:

- индивидуальные и групповые консультации;
- педагогические советы;
- семинары-практикумы;
- психологические тренинги;
- открытые занятия;
- работа творческих групп;
- повышение квалификации и переподготовка;
- обобщение опыта педагогической деятельности;
- конкурсы педагогического мастерства;
- мастер-классы;
- коллективные праздники и корпоративные мероприятия;
- поощрения, грамоты, благодарности.

Средствами реализации выбранных методов и форм профилактической работы является подбор и расстановка кадров, разработка локальных нормативных актов, планирование и анализ, стиль общения руководителя с педагогами, психологическая атмосфера в коллективе, моральное и материальное стимулирование.

В оценочно-рефлексивном блоке выделяются критерии и соответствующие им показатели оценки эффективности реализации предложенной модели профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов. Показателем

квалифицированности педагогов является динамика квалификационного и образовательного уровня педагогов, благоприятный социально-психологический климат в коллективе можно определить в процессе анализа оценки климата каждым педагогом. Критерии деперсонализации, редукации личных достижений и эмоциональное состояние определяют показатели по результатам опроса педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» Н.Е.Водопьяновой и Е.С.Старченковой. Рост профессиональных достижений педагогов определяют критерий оценки «Профессиональные и личностные достижения».

Ведущую роль в предложенной модели занимает руководитель. Исходя из имеющихся возможностей он определяет цели, задачи и разрабатывает план их достижения. Следующим этапом становится сама непосредственная организация деятельности по профилактике выгорания педагогов дошкольного образования. Далее на протяжении всего периода реализации модели руководитель осуществляет функции контроля его выполнения и обеспечивает благоприятные условия труда. На каждом этапе заведующий тесно сотрудничает с педагогом-психологом, узкими специалистами, заместителем заведующего по основной деятельности и педагогами учреждения дошкольного образования. Все действия руководителя по реализации профилактической работы направлены на всех участников. То есть мотивация, контроль, создание благоприятных условий труда осуществляется в отношении всех членов педагогического коллектива.

## **2.2 Апробация разработанной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования на базе государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина»**

Модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования была апробирована на базе государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина». Цель реализации модели – предупреждение профессионального выгорания у педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина». В процессе работы были решены следующие задачи:

1. проведен мониторинг профессионального выгорания педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина»;
2. в рамках управленческой компетенции созданы условия для плодотворной профессиональной деятельности педагогов;
3. педагогом-психологом ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» осуществлен ряд психопрофилактических мероприятий, направленных на формирование психологических компетенций у педагогов в вопросе профилактики профессионального выгорания;
4. реализованы мероприятия, способствующие сплочению коллектива и формированию благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе;

5. педагогам, нуждающимся в психологической поддержке, была оказана консультативная и коррекционная помощь педагога-психолога.

С целью изучения психологического состояния педагогов государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина», микроклимата в коллективе, для определения путей по совершенствованию построения профессиональной деятельности и предупреждению проблем, связанных с профессиональным выгоранием педагога, был применен педагогический и психологический мониторинг. Мониторинг уровня профессионального выгорания и социально-психологического климата педагогического коллектива дал качественную и своевременную информацию о наличии данного синдрома у педагогов, необходимую для принятия управленческих решений.

Мониторинг уровня профессионального выгорания и социально-психологического климата педагогического коллектива в государственном учреждении образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» осуществлялся по двум направлениям:

1. аудит соответствия (анализ уровня квалификации, образования, стажа и возраста педагогов);
2. аудит эффективности (анализ результатов экспресс-методики оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе и диагностики синдрома профессионального выгорания педагогов).

В диагностическом исследовании приняли участие 22 педагога (100% педагогического коллектива) государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина». В таблицах 1.1, 1.2, 1.3,1.4 представлены данные по возрастному цензу педагогов, стажу педагогической деятельности, образованию и квалификационному уровню педагогов (Приложение Б).

Результаты изучения педагогического коллектива государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» по возрастному составу, стажу педагогической деятельности и образовательному и квалификационному уровню указывают на тот факт, что наибольшее число педагогов старше 30 лет и имеют стаж работы не менее 5 лет, т.е. по возрасту и стажу педагогический коллектив достаточно однородный и в нем нет молодых специалистов. В коллективе более половины педагогов имеют высшее образование и первую квалификационную категорию.

С целью анализа удовлетворённости работой ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» родителям была предложена анкета «детский сад глазами родителей». В опросе приняли участие 219 родителей (13 групп детского сада).

Получены следующие результаты:

На вопрос «Ваш ребенок посещает дошкольное учреждение чаще с удовольствием» 68% ответили опрошенных родителей, 1% - «как правило, отказывается, плачет», 31% - «когда как».

Работа педагогов с ребенком в группе полностью устраивает 98% родителей, устраивает частично 2%. Родителей, недовольных работой

педагогов, нет. 96% опрошенных родителей утверждают, что у них никогда не возникали конфликты с воспитателями, 4% родителей ответили «редко».

Работа узких специалистов (учителя-дефектолога, педагога-психолога, музыкальных руководителей руководителей физвоспитания) с ребенком в группе полностью устраивает 79% родителей, устраивает частично 21%. Родителей, недовольных работой узких специалистов, нет.

Наиболее частые вопросы, с которыми родители обращаются к воспитателям группы:

- «Успехи ребенка на занятиях» - 59%,
- «Настроение и поведение ребенка в группе» - 59%,
- «Выяснить какое-либо недоразумение» - 11%,
- По другим вопросам – 9%.

Отвечая на вопрос № 7, родители указывали следующие источники, из которых они получают сведения о жизни дошкольного учреждения:

- родительские собрания – 53%,
- информация в родительском уголке – 30%,
- беседы с воспитателем – 76%,
- совместные праздники и развлечения – 12%,
- беседы с ребенком – 41%.

Родителей, не получающих сведений о жизни детского сада, нет.

По мнению 85% опрошенных родителей, наше учреждение пользуется авторитетом, 15% ответили, что о нем ничего не говорят.

Рейтинг условий привлекательности нашего дошкольного учреждения для родителей выглядит следующим образом:

- детский сад находится недалеко от дома – 77%
- отношения ребенка с воспитателем – 69%
- высокий профессиональный уровень его сотрудников – 53%
- наличие бассейна – 35%
- хорошие отношения между детьми – 34%
- интересная организация игровой деятельности детей – 25%
- хорошая организация питания – 20%
- подготовка к школе – 20%
- хорошее состояние территории для прогулок – 19%
- ваше хорошее отношение к сотрудникам – 16%
- работа по укреплению здоровья детей – 15%
- высокий уровень материально-технического оснащения – 13%
- наличие платных образовательных услуг (английский язык, хореография, детское ручное ткачество) – 9%
- работа по коррекции недостатков в развитии детей – 8%
- психолого-педагогические консультации для родителей – 2%.

Наиболее велика роль детского сада, по мнению родителей, в следующем:

- дети учатся жить в коллективе среди сверстников – 60%,
- воспитатель дает детям дополнительные знания и прививает необходимые умения – 55%,

- дети вовремя накормлены и уложены спать, пока их родители работают – 17%.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что большинство детей чувствует себя в детском коллективе хорошо, у них доброжелательные взаимоотношения с педагогами. Но некоторые родители сомневаются в качестве проводимой узкими специалистами с детьми работе. Чтобы повысить степень доверия к детскому саду, с такими родителями необходимо проводить индивидуальные беседы, приглашать их на занятия с детьми, подробно знакомить с распорядком дня и мероприятиями, в которых участвуют дети, организовывать совместные развлечения с детьми и родителями. Наиболее популярным источником сведений о жизни ребенка в детском саду являются родительские собрания, информация в родительском уголке, беседы с воспитателями и детьми. Следует активизировать интерес родителей к совместным праздникам и развлечениям, привлекать их к подготовке и проведению подобных мероприятий. Это позволит родителям принимать активное участие в жизни детского сада, общаться с детьми, воспитателями и друг с другом в неформальной дружеской обстановке, обмениваться опытом воспитания детей и т.п.

Рейтинг привлекательности позволяет сделать вывод о том, что ясли-сад №32 пользуется заслуженным авторитетом среди родителей, они ценят педагогический коллектив и довольны материально-техническим оснащением дошкольного учреждения.

Для оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» была применена экспресс-методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто.

В исследовании приняли участие 22 педагога (100% педагогического коллектива ясли-сада № 32 г.Жлобина). Полученные результаты опроса педагогов государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» позволяют сделать вывод о том, что социально-психологический климат педагогического коллектива является по всем показателям благоприятным (Приложение В).

Результаты опроса педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» Н.Е.Водошняковой и Е.С.Старченковой в государственном учреждении образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» представлены в таблице 2.1. и на диаграмме 2.1. (Приложение Г).

Результаты опроса свидетельствуют о том, что у 50% членов педагогического коллектива ясли-сада №32 проявляются симптомы профессионального выгорания. Высокий уровень деперсонализации свидетельствует о том, что основная причина формирования синдрома профессионального выгорания педагогов данного учреждения лежит в сфере нарушения взаимоотношений педагогов ясли-сада №32 с воспитанниками, коллегами и родителями.

Для более подробного изучения синдрома профессионального выгорания были выбраны педагоги, у которых показатель хотя бы по одной субшкале находился на высоком уровне. Таких педагогов по результатам экспресс-диагностики – 11 человек. С данными педагогами была проведена диагностика синдрома профессионального выгорания по методике В.В.Бойко (Приложение Д).

Исследования показывают, что синдром профессионального выгорания полностью сформировался хотя бы в одной из фаз (т.е. итоговое количество баллов в одной из фаз больше или равно 61) у 3-х педагогов (27%); синдром находится в стадии формирования хотя бы в одной из фаз (т.е. итоговое количество баллов в одной из фаз находится в промежутке от 37 до 60 баллов) у 4-х педагогов (36,5%); синдром не сформировался (т.е. итоговое количество баллов ни в одной из фаз не превышает 36 баллов) также у 4-х педагогов (36,5%).

Анализируя все полученные в результате диагностического исследования данные, можно сказать о том, что фаза «Напряжение» не находится на стадии формирования и не сформирована ни у кого из испытуемых педагогов государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина». Фаза «Резистенция» находится на стадии формирования у 4-х испытуемых и сформирована у 3-х педагогов, принимавших участие в исследовании. Фаза «Истощение» находится на стадии формирования у 3-х испытуемых. У одного испытуемого педагога не выявлены тенденции к развитию синдрома профессионального выгорания.

Таким образом, проведенный мониторинг уровня профессионального выгорания и социально-психологического климата педагогического коллектива позволяет сделать вывод о том, что у определенной части педагогического коллектива государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина» профессиональное выгорание находится в стадии формирования и требует дальнейшей организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина».

Профилактическая работа по предупреждению профессионального выгорания педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» проводилась по следующим направлениям:

1. Информирование педагогов.

В рамках данного направления с педагогами был проведен цикл консультаций о способах сохранения профессионального здоровья, проведены 2 семинарских занятия с элементами социально-психологического тренинга «Синдром профессионального выгорания» (Приложение Е). Также для педагогов были подготовлены памятки «Способы саморегуляции».

2. В направлении организации деятельности педагогов руководством ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» были созданы благоприятные условия профессиональной деятельности педагогов:

- с использованием внебюджетных и благотворительных средств ясли-сада на 14% (с 66% до 80%) по сравнению с предыдущим годом улучшено

ресурсное обеспечение образовательного процесса (закуплены методические пособия для работы с воспитанниками, пополнена развивающая среда в группах в соответствии с Перечнем средств обучения и воспитания, Перечнем учебно-методической литературы для учреждений дошкольного образования, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь);

- творческой группой ясли-сада №32 разработана форма планирования образовательного процесса с воспитанниками для воспитателей, которая позволяет значительно экономить время педагогов при написании планов работы;

- 2 воспитателя, не имеющих образования по направлению «Педагогика детства» в соответствии с занимаемой должностью, направлены на переподготовку в ИПКиП Белорусского государственного педагогического университета им. М.Танка;

- составлен перспективный план повышения квалификационного уровня педагогов на 3 года;

- оборудована комната отдыха для педагогов в соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями.

3. Работу в направлении улучшения социально-психологического климата в педагогическом коллективе определили результаты экспресс-методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. В ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» сформирован крепкий и дружный коллектив, в котором каждый из его членов чувствует себя комфортно. Тем не менее, такую атмосферу необходимо постоянно поддерживать. С этой целью с педагогами ясли-сада был проведен семинар-тренинг «Разрешение конфликтов», в педагогическом коллективе проведен социометрический эксперимент. Традицией стало проведение корпоративных праздников, организованы туристические поездки сотрудников ясли-сада №32 в Мирский замок, в г.Брест. Обязательной частью всех методических совещаний, тематических семинаров стали упражнения на сплочение коллектива, развитие чувства доверия.

4. В направлении эмоциональной поддержки и стимулирования руководством ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» осуществляется индивидуальный подход к каждому педагогу, применяются поощрения в виде грамот, наградных листов, применяется преимущественно демократический стиль руководства. В этом случае заведующий принимает решения сам, но вырабатывает их совместно с педагогами, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает административными методами навязывать свою волю подчиненным, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений. Экономические методы организации управленческой деятельности при апробации предложенной модели реализовались при разработке «Положения о премировании» и «Положения о надбавках» Коллективного договора государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина». Данные положения предусматривают материальное поощрение педагогов за

различные личные достижения, творческий подход к работе, использование инновационных методик, что позволяет стимулировать творческий потенциал каждого педагога.

5. Направление профессиональной психологической помощи осуществляется педагогом-психологом ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» в форме индивидуального и группового консультирования.

При оценке результативности реализации модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» применялся сравнительный анализ квалификационного уровня педагогов (Таблица 3.1), анализ профессиональных и личностных достижений педагогов, результатов первичного и заключительного опроса педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» Н.Е.Водошняковой и Е.С.Старченковой (Таблица 3.2), а также заключительная диагностика оценки социально-педагогического климата в педагогическом коллективе по экспресс-методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (Приложение Ж). Результаты мониторинга позволили констатировать рост квалификационного уровня педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина», а также снижение показателей проявления симптомов профессионального выгорания у педагогов в процессе реализации предложенной модели.

Таким образом, эффективность разработанной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования доказана на примере государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Педагоги дошкольного образования входят в группу риска по формированию симптомов профессионального выгорания в силу специфики профессиональной деятельности. Работа педагога ежедневно сопряжена с высоким нервно-психическим напряжением, вызванным повышенной ответственностью за жизнь и здоровье воспитанников, характером встречаемых проблемных ситуаций, многообразием выполняемых функций, длительностью и глубиной выстраиваемых коммуникаций. Изучение синдрома профессионального выгорания необходимо для грамотной и эффективной его профилактики. Руководителю учреждения дошкольного образования необходимо создать такие условия для профессиональной деятельности педагогов, чтобы предупредить или минимизировать проявления данного синдрома.

Синдром профессионального выгорания – это отрицательная реакция на рабочие стрессы, которая включает в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты. Негативные психические переживания и состояния могут затрагивать разные грани трудового процесса: профессиональную деятельность, личность профессионала, профессиональное общение, в целом отрицательно сказываются на профессиональном развитии личности.

Выделяют организационные (условия труда, содержание работы и социально-психологические особенности деятельности) и индивидуальные (социально-демографическими характеристиками, личностными чертами, особенностями мотивационной и поведенческой сферы) группы факторов, способствующих развитию психического выгорания у педагогов. Также значение имеют гендерные особенности, стаж профессиональной деятельности, уровень образования.

Профессиональное выгорание включает в себя три главных компонента: эмоциональное истощение, деперсонализацию, снижение рабочей продуктивности.

Профессиональное выгорание оказывает непосредственное влияние на работоспособность педагогов и эффективность педагогической деятельности и может быть заразно. Те, кто подвержен этому процессу, способны «втянуть» в это состояние весь педагогический коллектив.

Для профилактики профессионального выгорания педагогов руководителю необходимо понимать и учитывать социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска выгорания педагогов и управлять процессом выгорания, осуществлять управленческий процесс с учетом этих факторов.

На основании изученных факторов, инициирующих синдром профессионального выгорания у педагогов, можно выделить ряд условий, необходимых для его предупреждения. Для различных дошкольных учреждений эти условия отличаются друг от друга, но, тем не менее, можно выделить организационно-педагогические, морально-психологические,

материальные и санитарно-гигиенические.

Возможность развития синдрома выгорания на любом этапе профессиональной деятельности педагога свидетельствует о необходимости разработки психопрофилактических и реабилитационных мер, которые бы снижали риск выгорания и нейтрализовали его негативные последствия.

Своевременная профилактика и выявление признаков профессионального выгорания на начальной стадии способствует восстановлению профессионального здоровья и защитных ресурсов организма педагога, что очень важно для конструктивного взаимодействия всех участников образовательного процесса.

В ходе исследования данной проблемы была разработана модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования, представляющей собой комплекс программно-методического и организационного обеспечения профилактики изученного синдрома.

Предложенная модель состоит из 5-ти блоков, определяющих основные направления деятельности руководителя учреждения образования, специалистов и педагогов по предупреждению профессионального выгорания.

В целевом блоке ставится цель работы, выделяются задачи и ожидаемые результаты. Диагностический блок определяет формы и направления диагностики для получения данных, необходимых для принятия управленческих решений. Содержательный блок раскрывает направления управленческой деятельности по предупреждению профессионального выгорания у педагогов и вытекающие из этих направлений функции. Технологический блок определяет методы, формы и средства, применяемые в процессе реализации модели. Оценочно-рефлексивный блок выделяет критерии и показатели эффективности реализации предложенной модели.

Модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования была апробирована на базе государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина». С целью изучения психологического состояния педагогов, микроклимата в коллективе, для определения путей по совершенствованию построения профессиональной деятельности и предупреждению проблем, связанных с профессиональным выгоранием педагога, был применен педагогический и психологический мониторинг по двум направлениям: аудит соответствия (анализ уровня квалификации, образования, стажа и возраста педагогов) и аудит эффективности (анализ результатов экспресс-методики оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе и диагностики синдрома профессионального выгорания педагогов).

Профилактическая работа по предупреждению профессионального выгорания педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» проводилась по следующим направлениям: информирование педагогов (цикл консультаций о способах сохранения профессионального здоровья, семинарские занятия с

элементами социально-психологического тренинга «Синдром профессионального выгорания», памятки «Способы саморегуляции»).

В направлении организации деятельности педагогов руководством ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» были созданы благоприятные условия профессиональной деятельности педагогов (в ресурсном обеспечении, обогащении развивающей среды, планировании образовательного процесса с воспитанниками, повышении квалификационного и образовательного уровня и т.п.).

В направлении улучшения социально психологического климата в педагогическом коллективе был проведен социометрический эксперимент, семинар-тренинг «Разрешение конфликтов», проводятся корпоративные праздники и коллективные туристические поездки.

В направлении эмоциональной поддержки и стимулирования руководством ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» осуществляется индивидуальный подход к каждому педагогу, применяются поощрения в виде грамот, наградных листов, применяется преимущественно демократический стиль руководства. Экономические методы организации управленческой деятельности при апробации предложенной модели реализовались при разработке «Положения о премировании» и «Положения о надбавках» Коллективного договора государственного учреждения образования «Ясли-сад № 32 г.Жлобина».

Направление профессиональной психологической помощи осуществляется педагогом-психологом ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» в форме индивидуального и группового консультирования.

При оценке результативности реализации модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина» применялся сравнительный анализ квалификационного и образовательного уровня педагогов, анализ профессиональных и личностных достижений педагогов, а также заключительная диагностика оценки социально-педагогического климата в педагогическом коллективе по экспресс-методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто и повторный опрос педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» Н.Е.Водошняковой и Е.С.Старченковой. Результаты мониторинга позволили констатировать рост квалификационного уровня педагогов ГУО «Ясли-сад №32 г.Жлобина», благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе, а также снижение показателей проявления симптомов профессионального выгорания у педагогов в процессе реализации предложенной модели.

Таким образом, эффективность разработанной модели организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов учреждения дошкольного образования доказана на примере государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабич, О.И. К вопросу о личностных ресурсах и профилактике профессионального выгорания / О.И. Бабич // Профессиональная компетенция как социальный феномен. – 2005. – С. 21-25.
2. Бабич, О.И. Профилактика синдрома профессионального выгорания педагогов: диагностика, тренинги, упражнения: в помощь школьному психологу: / О.И. Бабич / под ред. А.В. Перепелкиной. – Волгоград : Учитель, 2014. – 122 с.
3. Бандурка, А. М., Бочарова, С. П., Землянская, Е. В. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков : ООО "Фортуна-пресс", 1998. – 464 с.
4. Бодров, В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В.А. Бодров. – М. : ПЕР СЭ, 2006. – 528 с.
5. Бойко, В.В. Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении / В.В. Бойко. – СПб, 2009. – 278 с.
6. Бойцова, А.Ю. Взаимосвязь профессионального выгорания, субъектных характеристик, смысложизненных ориентаций и привлекательности работы воспитателей ДОУ [Электронный ресурс] / А.Ю. Бойцова // база квалификационных работ студентов факультета психологии СПбГУ. – Режим доступа: <http://diplom.psy.spbu.ru/component/fabrik/details/1/745/html.html>. – Дата доступа: 10.09.2017.
7. Борисова, М.В. Профессиональное выгорание как негативный феномен профессионального становления личности / М.В. Борисова // Психологические аспекты профессионального становления: сборник материалов Всероссийской межвузовской научной конференции. – М. : РИПО ИГУМОиИТ, 2009. – С. 13-20.
8. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб. : Изд-во Питер, 2008. – 336 с.
9. Герасимова, Е.Н. Профилактика синдрома профессионального выгорания у воспитателей ДОУ / Е.Н. Герасимова, Е.В. Кутьина // Воспитатель дошкольного образовательного учреждения. – 2008. – № 10. – С. 115-123.
10. Гринберг, Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. – СПб. : Изд-во Питер, 2002. – 496 с.
11. Димова, В.Н. Влияние организационных факторов на формирование феномена психического выгорания в профессиях «субъект – субъектного» и «субъект – объектного» типа / В.Н. Димова // Вестник Университета. Государственный университет управления. – М., 2009. – № 30. – С. 34-35.
12. Дубиницкая, К.А. Социально-психологические аспекты формирования синдрома эмоционального выгорания у педагогов и

воспитателей дошкольных образовательных учреждений / К.А. Дубиницкая // Вестник МГОУ. – 2010. – № 4. – С. 57-65.

13. Евдокимов, А.Н. Психологическое здоровье воспитателя дошкольного образовательного учреждения: общая феноменологическая и категориальная характеристика / А.Н. Евдокимов // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. Вып. 1. – Пятигорск : ПГЛУ, 2011. – С. 277-281.

14. Ильин, Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности / Е.П. Ильин. – СПб. : Изд-во Питер, 2008. – 432 с.

15. Леонова, А.Б. Стресс и копинг поведение: факторы развития профессионально-личностных деформаций / А.Б. Леонова // Психология стресса и совладающего поведения: материалы III Междунар. науч.-практ. конф.; Кострома, 26-28 сент. 2013 г.: в 2 т. / отв. ред.: Т.Л. Крюкова, Е.В.Куфтяк, М.В.Сапоровская, С.А.Хазова / Кострома : КГУ им. Н.А.Некрасова, 2013. – Т. 2. – С. 122–124.

16. Львова, Ю. Л. Творческая лаборатория учителя. Книга для учителя / Ю.Л. Львова. – М. : Просвещение, 1992. – 224 с.

17. Моница, Г. Б., Раннала, Н. В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г.Б. Моница, Н.В. Раннала. – СПб. : Речь, 2009. – 250 с.

18. Неруш, Т.Г. Профессиональное выгорание как специфическая форма профессиональных деструкций / Т.Г. Неруш // Известия Саратовского университета. Сер. Философия. Психология. Педагогика – 2012. – Т. 12. – Вып. 3. – С. 83-86.

19. Орёл, В.Е. Синдром психического выгорания личности / В.Е. Орёл. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 330 с.

20. Орёл, В.Е. Синдром "психического выгорания" и стилевые особенности поведения и деятельности профессионала // Сибирский психологический журнал, 2013. – №49. – С.67-71.

21. Орёл, В.Е. Профессиональные деструкции: проблема взаимосвязи / В.Е. Орёл, Ю.П. Поваренков, О.Ю. Лебедева // Ярославский психологический вестник. – Вып. 26. – М. – Ярославль : Изд-во «Аверс Плюс», 2010. – С. 127-131.

22. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Под редакцией В.А. Ядова. – СПб. : «Наука», 2006. – 191 с.

23. Педагогика: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / П.И. Пидкасистый, В.А. Мищериков, Т.А. Юзефовичус; под ред. П.И. Пидкасистого. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 624 с.

24. Полякова, О.Б. Категория и структура профессиональных деформаций / О.Б. Полякова // Национальный психологический журнал, 2014. – №1 – С.57-64.

25. Ракицкая, А. В. Социодемографические характеристики и синдром эмоционального выгорания у педагогов / А. В. Ракицкая // Научное обозрение. Серия 2 : гуманитарные исследования. – 2014. – № 8. – С. 57-63.
26. Решетова, Т.В. Стрессменеджмент и безопасность жизнедеятельности / Т.В. Решетова // Международные науч. чтения МАНЭБ «Белые ночи»: Сб. тез. докл. – СПб., 2002. – С.111-117.
27. Розанова, В.А. Психология управления: Учебное пособие, изд., 5-е, перераб. и доп. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 384 с.
28. Слостенин, В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. – М. : Издательский центр "Академия", 2002. – 576 с.
29. Форманюк, Т.В. Синдром «эмоционального» сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии. – 994. – №6. – С.57-63.
30. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2002. – 231 с.
31. Чернисс, К. Профессиональное выгорание: беспокойство за работников и боссов растет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/cherniss.htm>. – Дата доступа: 21.11.2016.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Модель организации профилактической работы по предупреждению профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования

<b>Целевой блок</b>	
<p><b>Цель</b> – предупреждение профессионального выгорания у педагогов учреждения дошкольного образования</p>	<p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мониторинг профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- создание условий, необходимых для профессионального развития и самосовершенствования педагогов;</li> <li>- формирование у педагогов психологических компетенций, необходимых для профилактики профессионального выгорания;</li> <li>- создание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе;</li> <li>- оказание психологической помощи педагогам при проявлении симптомов профессионального выгорания</li> </ul>
	<p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- система мониторинга профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- благоприятные условия для профессиональной деятельности педагогов;</li> <li>- высокий уровень психологической грамотности педагогов в вопросе профилактики профессионального выгорания;</li> <li>- благоприятный социально-психологический климат в педагогическом коллективе.</li> </ul>
<b>Диагностический блок</b>	
<p><b>Форма диагностики</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- педагогический и психологический мониторинг</li> </ul>	<p><b>Направления диагностики</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аудит соответствия;</li> <li>- аудит эффективности</li> </ul>
<b>Содержательный блок</b>	
<p><b>Направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информирование педагогов;</li> <li>- организация деятельности педагогов;</li> <li>- улучшение социально-психологического климата в учреждении дошкольного образования;</li> <li>- эмоциональная поддержка и стимулирование;</li> <li>- профессиональная психологическая помощь</li> </ul>	<p><b>Функции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение информированности педагогов о способах сохранения профессионального здоровья и работоспособности;</li> <li>- создание благоприятных условий профессиональной деятельности педагогов (ресурсное обеспечение, соответствие рабочих условий санитарно-гигиеническим требованиям, повышение квалификации и т.д);</li> <li>- создание благоприятного климата в педагогическом коллективе;</li> <li>- формирование чувства достаточной эмоциональной поддержки от коллег и администрации;</li> <li>- сохранение качества профессиональной</li> </ul>

### Технологический блок

#### Методы:

- организационно-распорядительные (административные)
- организационно-педагогические;
- социально-психологические;
- экономические

#### Формы:

- индивидуальные и групповые консультации;
- педагогические советы;
- семинары-практикумы;
- психологические тренинги;
- открытые занятия;
- работа творческих групп;
- повышение квалификации;
- обобщение опыта педагогической деятельности;
- конкурсы педагогического мастерства;
- мастер-классы;
- коллективные праздники и корпоративные мероприятия;
- поощрения, грамоты, благодарности

#### Средства:

- подбор и расстановка кадров;
- разработка локальных нормативных актов;
- планирование и анализ;
- стиль общения;
- психологическая атмосфера;
- моральное стимулирование;
- материальное стимулирование

### Оценочно-рефлексивный блок

Критерии оценки	Показатели
Квалифицированность педагогов	- Динамика квалификационного и образовательного уровня педагогов
Социально-психологический климат в педагогическом коллективе	- Оценка социально-психологического климата в коллективе каждым педагогом
Деперсонализация	- Выравнивание по шкале деперсонализации
Редукция личных достижений	- Уровень профессиональной и личностной самооценки
Эмоциональное состояние	- Уровень эмоциональной напряженности
Профессиональные и личностные достижения	- Рост профессиональных достижений

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1.1 – Возрастной ценз педагогов государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

№ п/п	Возраст	Количество педагогов
1	До 30 лет	2 (9%)
2	От 31 до 40 лет	8 (37%)
3	От 41 до 50 лет	10 (45%)
4	От 51 до 58 лет	2 (9%)

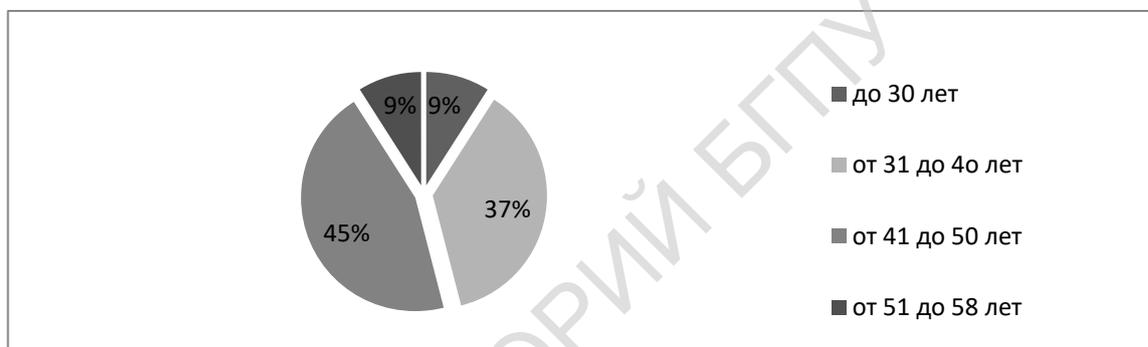
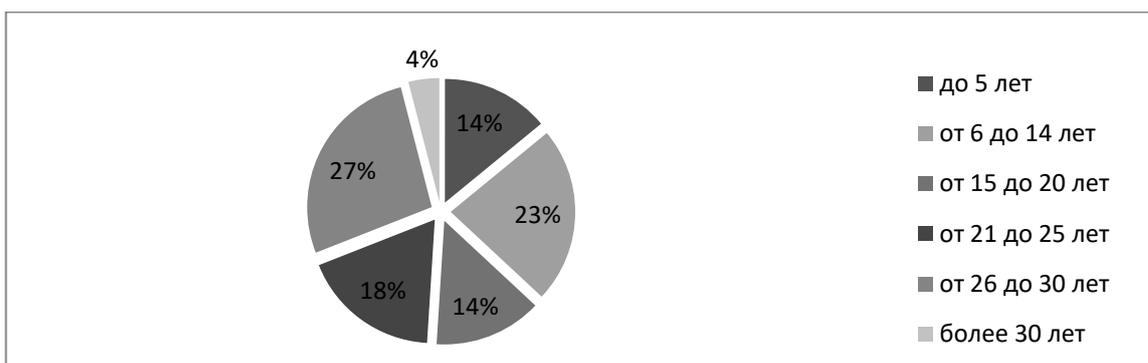


Рисунок 1.1 – Возрастной ценз педагогов

Таблица 1.2 – Стаж педагогической деятельности воспитателей и специалистов государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

№ п/п	Возраст	Количество педагогов
1	До 5 лет (включительно)	3 человека (14%)
2	От 6 до 14 лет	5 человек (23%)
3	От 15 до 20 лет	3 человека (14%)
4	От 21 до 25 лет	4 человека (18%)
5	От 26 до 30 лет	6 человек (27%)
6	более 30 лет	1 человек (4%)



### Рисунок 1.2 – Педагогический стаж

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1.3 – Образовательный уровень педагогических кадров государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

Всего педагогов	Образование						Заочники (ВУЗ)
	Высшее	Высшее дошкольное	Высшее педагогическое	Среднее спец.	Среднее специальное дошкольное	Среднее специальное педагогическое	
22	14 (64%)	10 (45%)	4 (18%)	8 (36%)	4 (18%)	4 (18%)	2 (9%)

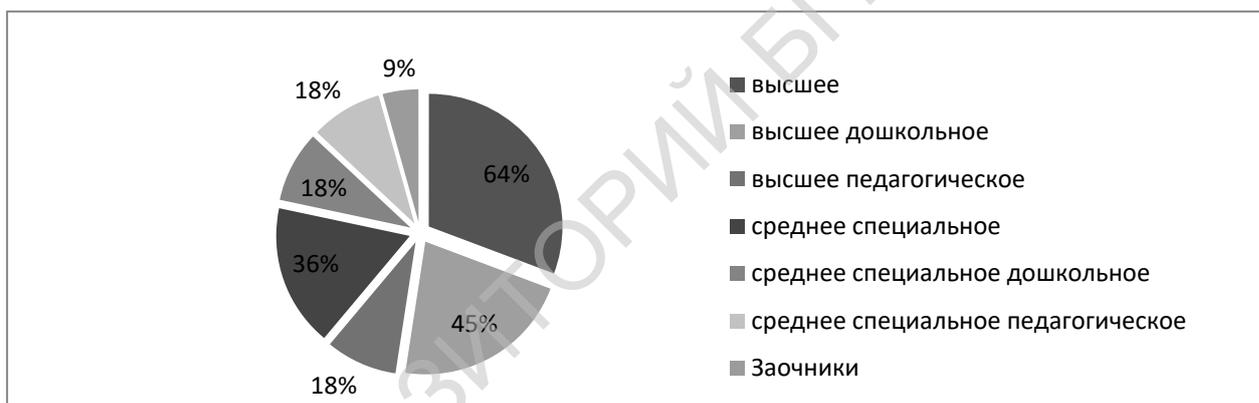
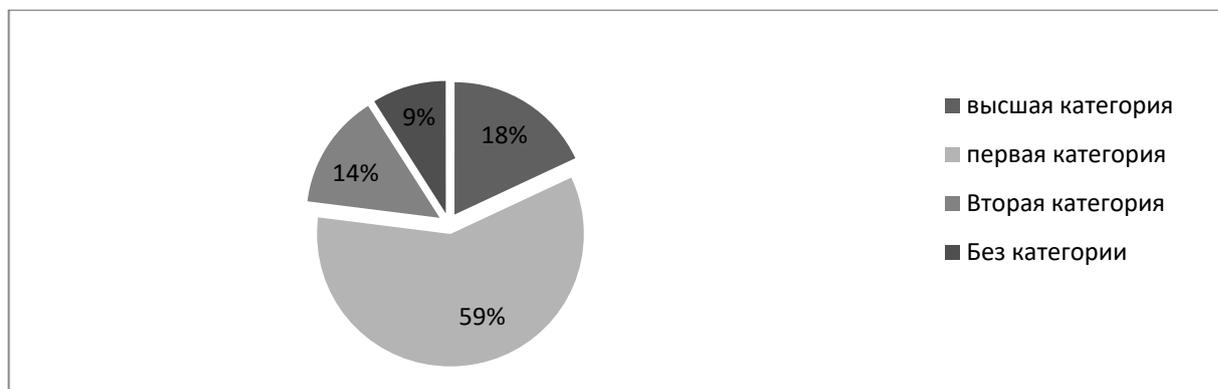


Рисунок 1.3 – Образовательный уровень

Таблица 1.4 – Квалификационный уровень педагогических кадров государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

Всего педагогов	Квалификационная категория			
	Высшая	Первая	Вторая	Без категории
22	4 (18%)	12 (55%)	3 (14%)	3 (14%)



**Рисунок 1.4 – Квалификационный уровень**

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты оценки социально-психологического климата  
в педагогическом коллективе государственного учреждения  
образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»  
по экспресс-методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

1. Отметьте, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди.	20 ч. (91%)
В нашем коллективе есть всякие люди.	2 (9%)
Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.	--

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

Нет, конечно	Скорее нет, чем да	Не знаю, не задумывался об этом	Скорее да	Да, конечно
1 (4%)	1 (4%)	14 (64%)	3 (14%)	1 (14%)

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался об этом	Пожалуй, нет	Нет
Деловых качеств большинства членов коллектива	2 (8%)	11 (50%)	6 (28%)	3 (14%)	--
Личных качеств большинства членов коллектива	2 (8%)	6 (28%)	9 (41%)	5 (23)	--

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. В какую клетку вы поместите ваш коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	9	4	3	1	--	--	--	--

(23%)	(41%)	(18%)	(14%)	(4%)				
-------	-------	-------	-------	------	--	--	--	--

5. Если бы у вас была возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это меня вполне устроило бы	Не могу сказать, не задумывался над этим	Это меня совершенно не устроило бы
11 (50%)	8 (36%)	2 (14%)

6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

Нет, не мог бы	Не могу сказать, не задумывался над этим	Да, мог бы
--	7 (32%)	15 (68%)

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.д. В какую из клеток вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
--	--	1 (4%)	1 (4%)	--	1 (4%)	5 (23%)	9 (42%)	5 (23%)

8. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

Да, конечно	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	Нет, конечно
6 (27%)	15 (68%)	1 (4%)	--	--

Индивидуальные оценки компонентов отношения по результатам экспресс-диагностики педагогического коллектива ясли-сада №32 г. Жлобина

Участники опроса	Эмоциональный компонент				Когнитивный компонент				Поведенческий компонент				Общая оценка
	в.1	в.4	в.7	о	в.3	в.6	о	в.2	в.5	в.8	о		
1	+	+	+	+	0	0	+	0	0	+	+	+	Положит.
2	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	+	+	Положит.
3	+	+	+	+	-	0	0	0	+	0	+	+	Положит.
4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Положит.
5	+	0	+	+	-	-	+	-	0	0	+	0	Неопред.
6	+	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+	+	Неопред.
7	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+	0	Положит.
8	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	0	Неопред.
9	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	Положит.
10	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+	0	Положит.
11	+	+	+	+	+	-	+	+	0	0	0	0	Положит.
12	+	+	+	+	0	+	+	+	-	-	+	-	Положит.

13	+	+	+	+	-	0	0	0	0	0	+	0	Неопред.	
14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	+	0	Положит.
15	0	+	+	+	0	+	0	0	-	-	+	-	Неопред.	
16	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+	+	+	Положит.
17	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Положит.
18	+	0	0	0	+	-	0	0	+	0	+	+	Неопред.	
19	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Положит.
20	+	0	+	+	+	-	0	0	0	+	+	+	+	Положит.
21	+	+	+	+	0	-	+	0	0	+	+	+	+	Положит.
22	0	+	+	+	+	-	+	0	0	+	+	+	+	Положит.

ВСЕГО: положительная оценка – 16 человек (73%);

неопределенная, противоречивая оценка – 6 человек (27%);

отрицательная оценка – 0 человек.

Средняя оценка по выборке:

Эмоциональный компонент –  $20/22 \approx 0,91$  – *положительная средняя оценка* (интервал от +0,33 до +1).

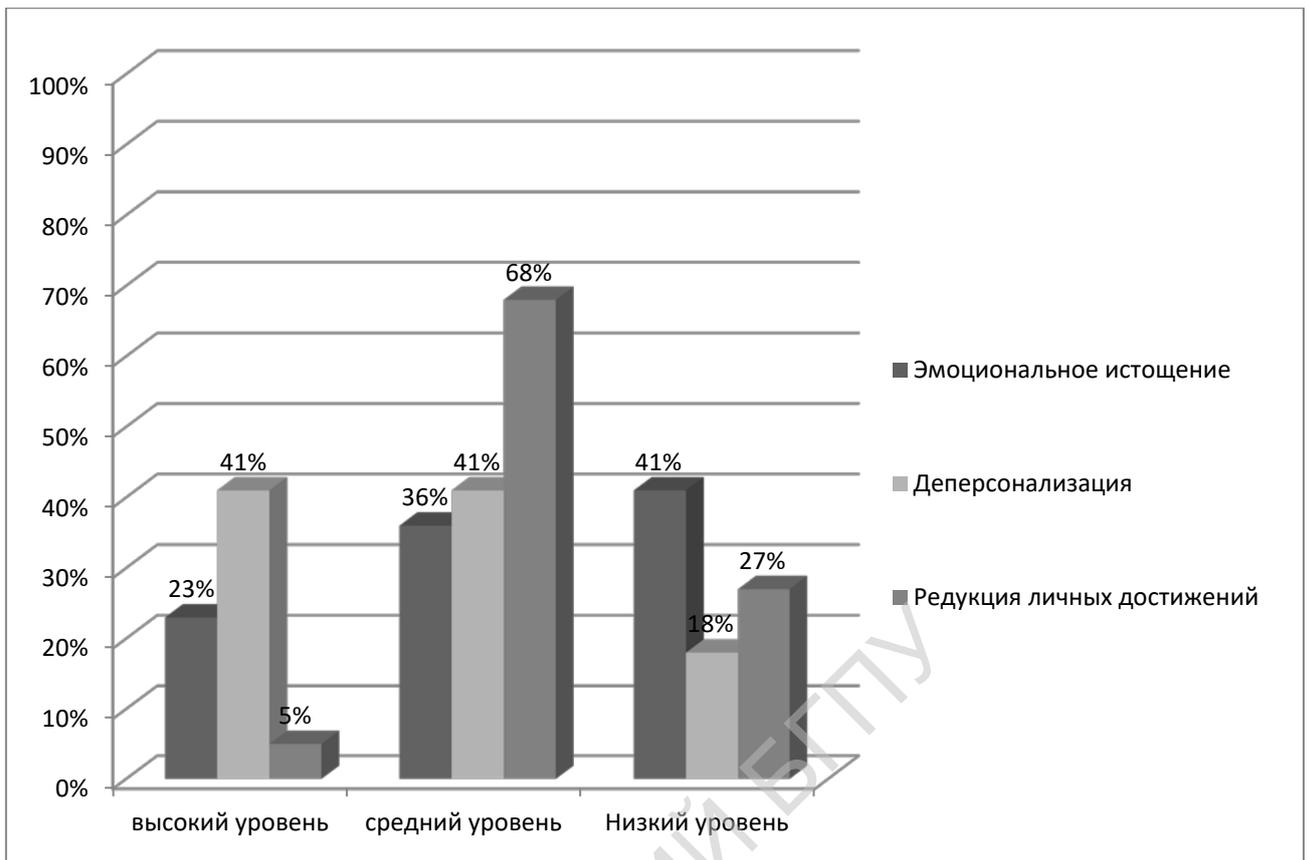
Когнитивный компонент –  $(10-1)/22 \approx 0,41$  – *положительная средняя оценка* (интервал от +0,33 до 1).

Поведенческий компонент –  $(13-2)/22 \approx 0,5$  – *положительная средняя оценка* (интервал от +0,33 до 1).

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 2.1 – Результаты первичного опроса педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» государственном учреждении образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

№ п/п	Уровни выгорания	Количество педагогов
1	Субшкала «Эмоциональное истощение»	
	Низкий уровень	5 человек (23% опрошенных)
	Средний уровень	8 человек (36%)
	Высокий уровень	9 человек (41%)
2	Субшкала «Деперсонализация»	
	Низкий уровень	9 человек (41%)
	Средний уровень	9 человек (41%)
	Высокий уровень	4 человека (18%)
3	Субшкала «Редукция личных достижений»	
	Низкий уровень	1 человек (5%)
	Средний уровень	15 человек (68%)
	Высокий уровень	6 человек (27%)



**Рисунок 2.1 – Результаты диагностической методики «Психическое выгорание»**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты диагностики синдрома профессионального выгорания по методике В.В. Бойко



**Рисунок 3.1 – Результаты диагностики: фаза «Напряжение»**



**Рисунок 3.2 – Результаты диагностики: фаза «Резистенция»**



**Рисунок 3.3 – Результаты диагностики: фаза «Истощение»**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Семинар с элементами социально-психологического тренинга «Синдром профессионального выгорания»

#### Занятие 1

Цель тренинга: знакомство с понятием «профессионального выгорания», его характеристиками; анализ проявления признаков «выгорания»; анализ межличностных отношений в педагогическом коллективе; определение своего отношения к профессии; психолого-педагогическая поддержка.

#### 1. Упражнение «7 секунд».

Цель: приветствие, создание положительного эмоционального фона.

Участникам предлагается в течение 7 секунд под музыку: поздороваться со всеми за руку; обняться; потереться спинами.

Необходимо за это время обойти как можно больше участников.

#### 2. Мини-лекция «Синдром эмоционального выгорания».

#### 3. Игра-шутка «Мышки в домиках».

Цель: снятие эмоционального и мышечного напряжения, эмоциональная разрядка.

Участники располагаются в кругу. Трое стоящих рядом людей образуют «тройки» – из них стоящие по бокам – «домики», в середине – «мышка». По команде ведущего «Мышки!» «мышки» меняются местами, по команде «Домики» – меняются местами «домики», по команде «Землетрясение!» – все меняются местами, образуя новые «тройки». Когда меняются местами стоящие в кругу, ведущий тоже стремится занять освободившееся место. Кто остался без места, становится ведущим.

4. Результаты и анализ проведенного исследования:

- результаты социометрического эксперимента;
- результаты экспресс-методики оценки социально-психологического климата в педагогическом коллективе;
- результаты опроса «Профессиональное выгорание».

5. Игра-шутка «Колпак мой треугольный».

Цель: концентрация внимания, контроль за своими движениями.

Играющие сидят в кругу. Все по очереди, начиная с ведущего, произносят по одному слову из фразы: «Колпак мой треугольный, треугольный мой колпак. А если не треугольный, то это не мой колпак». После этого фраза повторяется снова, но участники, которым выпадет говорить слово «колпак», заменяют его жестом (например, 2 легких хлопка по своей голове). В следующий раз заменяются уже 2 слова: «колпак» и «мой» (показать рукой на себя). В каждом последующем кругу играющие произносят на одно слово меньше, а показывают на одно слово больше. В завершающем повторе участники изображают только жестами всю фразу.

6. Упражнение «Баланс реальный и желательный».

Цель: определение соотношения профессиональной и личной жизни (возможность посмотреть на свои взаимоотношения с профессией как бы со стороны).

Участникам предлагается нарисовать круг, в нем, ориентируясь на внутренние психологические ощущения, секторами отметить, в каком соотношении в настоящее время находятся работа (профессиональная жизнь), работа по дому и личная жизнь (путешествия, отдых, увлечения). В другом круге – их идеальное соотношение. Затем проанализировать:

- Есть ли различия?
- В чем они заключаются?
- Почему так получилось?
- Что можно сделать, чтобы приблизить одно к другому?
- За счет чего?
- От кого или от чего это зависит?

7. Медитация-визуализация «Мудрец из храма».

Цель: релаксация, возможность получить доступ к ресурсам собственного подсознания (текст медитации-визуализации – И. Вачков «Основы технологии группового тренинга. Психотехники.», с.212).

8. Упражнение «Карикатура».

Цель: юмористический самоанализ, творческое выражение.

Участники делятся на группы по 3 человека и совместно рисуют собирательную карикатуру на себя «Я-педагог». В юмористической форме изображают собственные черты, которые стараются развивать в себе и которые стали неотъемлемой частью профессии (эмпатия, общительность, умение слушать без оценок, доброжелательность, гибкость, креативность, компетентность и пр.). Карикатуры вывешиваются на стену.

9. «Откровенно говоря».

Цель: рефлексия.

Участникам дается инструкция: «Вам нужно закончить предложения, которые даны в анкете, и тем самым высказать свое отношение к прошедшему занятию. Будьте предельно откровенны, так как ваше мнение поможет ведущему продумать содержание следующего занятия.

Анализируя прошедшее занятие, заполните анкету...».

Дата занятия \_\_\_\_\_

Мое имя \_\_\_\_\_

1. Во время занятия я понял(а), что ...
2. Самым полезным для меня было ...
3. Я была бы более откровенной(ым), если бы ...
4. Мне не понравилось ...
5. Больше всего мне понравилось, как работал(а) ...
6. На следующем занятии я хотел(а) бы ...
7. На месте ведущего тренинг я ...

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Занятие 2

Цель занятия: определение своего отношения к профессии; выделение источников неудовлетворенности профессиональной деятельностью; анализ собственных источников негативных переживаний на работе; снятие напряжения за счет высказывания накопившихся негативных эмоций; психологическая поддержка.

1. Упражнение «Анкета».

Цель: приветствие, осознание своего эмоционального состояния в ситуации «здесь и теперь».

Участникам предлагается по кругу ответить на вопрос: «С каким настроением вы начинаете это занятие? Если бы вам предложили выбрать погоду под ваше настроение, какую бы вы выбрали?»

Вопросы могут быть следующими: Какое животное отражает сейчас ваше настроение? Какое растение? Какой цвет? Какое блюдо? Какое транспортное средство? Какое время года? Какой знак препинания? Какая геометрическая фигура?

2. Мини-дискуссия «Для чего вы работаете?».

3. Мини-дискуссия по подгруппам «Что мешает удовлетворению от работы?»

Участники делятся на подгруппы по 3-5 человек. Составляют перечень барьеров, препятствующих получению удовлетворения от профессиональной деятельности. Представляют их для записи на доске, разделяя их на организационные и индивидуальные.

Комментарий: делая записи на доске, ведущий предлагает анализировать, к каким факторам относится та или иная причина неудовлетворенности: к организационным или индивидуальным. После этого доводится, что по результатам исследований ведущая роль в возникновении и развитии «выгорания» принадлежит личностным факторам, которые представляют собой совокупность индивидуально-психологических особенностей.

4. Упражнение «Измерим друг друга».

Цель: сближение членов группы, координация действий в команде, психоэмоциональная разрядка.

Участников можно разделить на группы (если их число превышает 10 человек). Микрогруппы выстраиваются в ряд по следующим критериям:

- по количеству братьев и сестер у каждого (команды должны встать так, чтобы имеющие наибольшее количество братьев и сестер стояли впереди, а обладатели наименьшего количество – позади),
- по размеру обуви,
- по длине волос,
- по длине указательного пальца,
- по росту,
- по наиболее дальнему путешествию, предпринятому участниками.

Когда команда решит, что стоит правильно, ее участники должны встать руки по швам и крикнуть: «Сделано!». Прежде, чем объявить следующий критерий построения, необходимо дать построиться оставшейся команде и проверить, действительно ли первая команда построилась правильно.

5. Упражнение «Негативные установки».

Цель: развитие умения вставать в позицию независимого наблюдателя по отношению к себе и своей ситуации, формирование позитивного принятия себя.

Вступление: «Положительные утверждения способны повлиять на исход дела, то же характерно и для негативных (даже подсознательных) установок. Они проскальзывают в случайных замечаниях и высказываниях, отражающих беспомощность и безнадежность («Я никогда не смогу рассказать ему», «Она не будет меня слушать», «Я не смогу играть на фортепиано»). Подобные установки могут закрыть перед нами многие двери. Наши случайные и непродуманные замечания – это тоже своего рода «динамичные самовнушения», незаметно, но упорно формирующие мир вокруг нас.

Проблематичные ситуации быстро изменяются, как только мы чувствуем себя готовыми сознательно перестроить мышление и речь.

Попробуйте следующее: «В данный момент я не знаю, как ему об этом сказать», «Похоже, она меня не слышит», «Я пока не научился играть на фортепиано».

Не нужно закрывать глаза на нынешние трудности, нужно приветствовать заложенный в них потенциал для перемен. Попробуйте самостоятельно изменить негативные установки, сменив свое отношение к ним».

После выполнения упражнения ведущий делает обобщение: «Негативное отношение к жизни и безнадежность могут казаться неизбежными, если вы уже попали под их влияние и решили, будто весь мир настроен против вас. Однако это может быть следствием лишь вашей собственной негативности. Смените ваши установки – и мир тоже изменится».

#### 6. Упражнение «Почувствуйте счастье».

Цель: снижение эмоционального напряжения, релаксация.

Ведущий говорит: «Закройте глаза, сосредоточьтесь на себе, успокойте дыхание, расслабьтесь и вспомните те моменты своей жизни, когда вы были совершенны, когда вы любили и вас любили, когда вы ощущали гармонию с миром и собой и были абсолютно счастливы. Ощутите всё, что вы видели тогда перед собой: цвета, звуки... Что ощущало ваше тело? Погрузитесь в это состояние и позвольте себе находиться в нем ровно столько, сколько вам захочется. Соедините большой палец и мизинец правой руки – «поставьте якорь», закрепите это чувство, запомните все краски, звуки, движения... Откройте глаза».

#### 7. Упражнение «Эмоциональная регуляция».

Цель: выработка способов саморегуляции своего состояния.

На доске участники составляют список способов регуляции состояния (юмор, общение, прогулки, бассейн, спортзал, секс, хобби, рукоделие, уборка квартиры, путешествия, застолье, культурные мероприятия и др.). Далее участники ранжируют для себя 10 приятных дел по степени удовольствия, доступности и частоте использования и тем самым выбирают для себя наиболее приятные и доступные занятия. В конце участникам предлагаются советы по саморегуляции и снятию психического напряжения.

#### 8. Упражнение «Сила власти».

Цель: разминка, снятие эмоционального напряжения.

Группа разбивается на подгруппы по 4-5 человек. Каждой подгруппе выдается газета. Участники подгруппы берутся одновременно за нее одной рукой. Ведущий говорит, что газета символизирует собой «власть». По команде ведущего участники подгрупп должны забрать как можно больше «власти», но при этом можно использовать только руку, которой они держат газету. В обсуждении анализируются ощущения, эмоции, которые испытывали участники группы в ходе «захвата власти».

#### 9. «Комплименты».

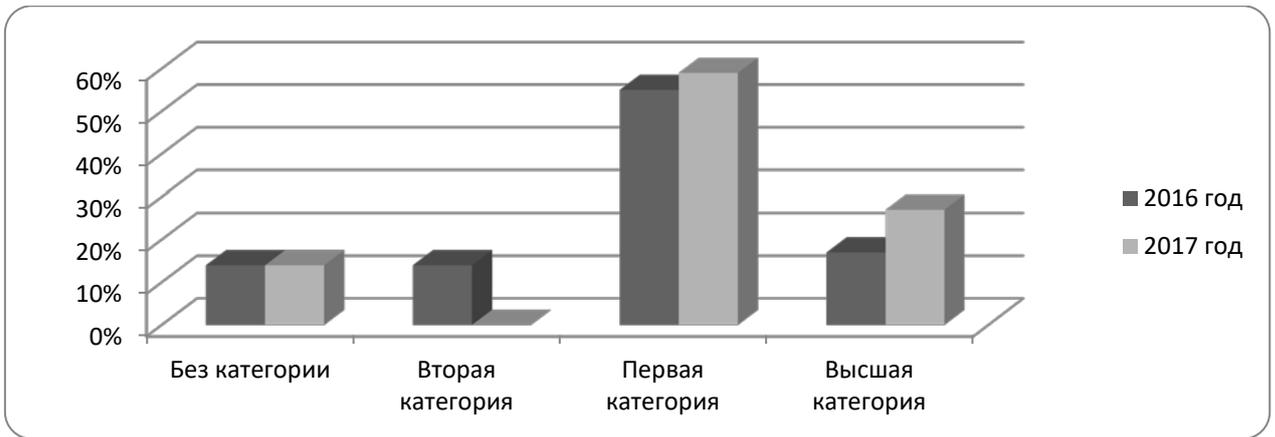
Цель: возможность дать и получить позитивную обратную связь всем членам группы; повышение самооценки.

Инструкция: «Наша работа подходит к концу, и я думаю, что каждый из вас внес свой вклад в достижение общих целей. Для того, чтобы все участники получили сейчас свою долю признания, я предлагаю следующее... Пусть каждый по кругу даст своему соседу слева положительную обратную связь о его личностных и профессиональных качествах. У вас есть 3 минуты для того, чтобы подумать...».

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ квалификационного уровня педагогических кадров государственного учреждения образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина».

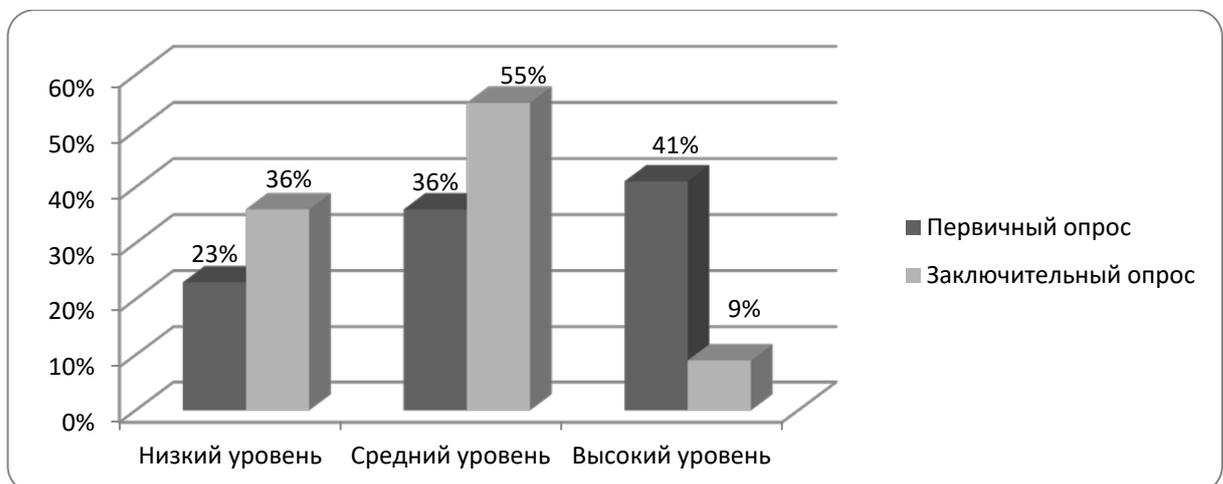
№ п/п	Квалификационная категория	2016 год	2017 год
1	Высшая	4 (17%)	6 (27%)
2	Первая	12 (55%)	13(59%)
3	Вторая	3 (14%)	0
4	Без категории	3 (14%)	3 (14%)



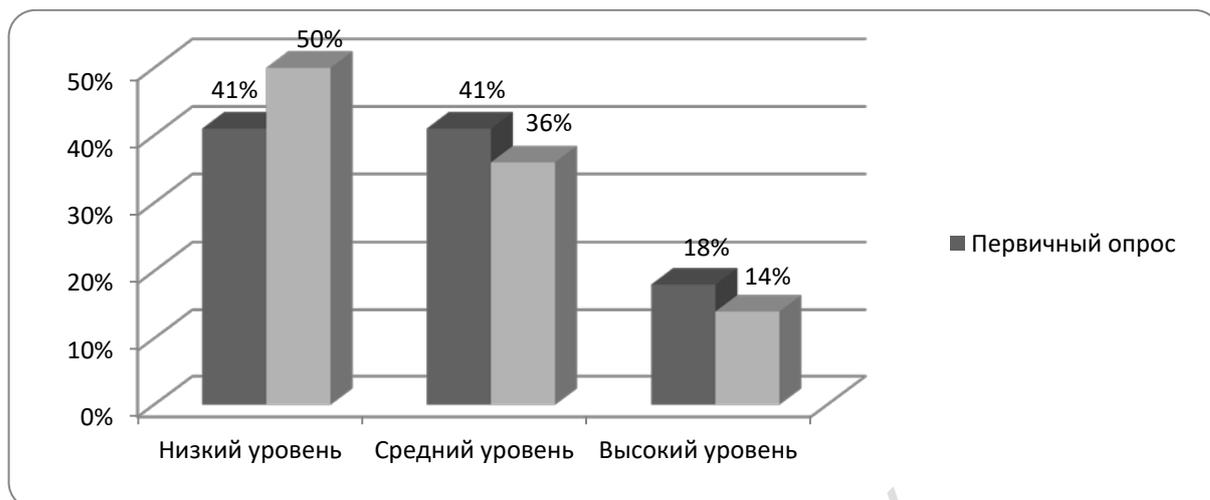
**Рисунок 3.1 – Сравнительный анализ квалификационного уровня педагогов**

Таблица 3.2–Сравнительный анализ первичного и заключительного опроса педагогов по тестовой методике «Психическое выгорание (для воспитателей и учителей)» в государственном учреждении образования «Ясли-сад №32 г.Жлобина»

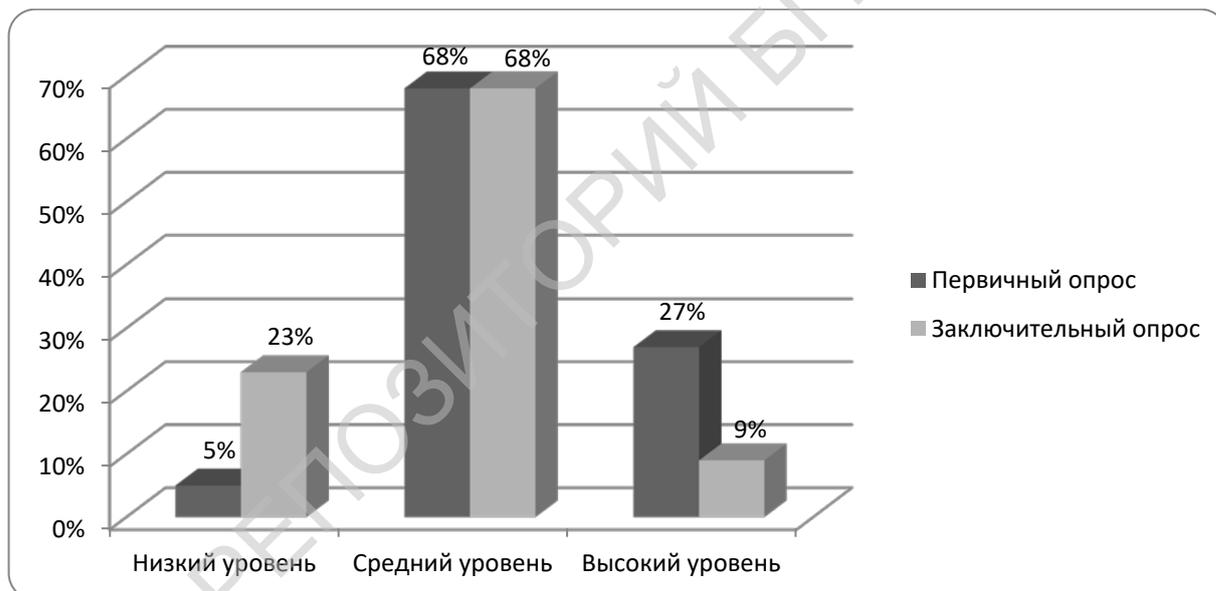
№ п/п	Уровни выгорания	Количество педагогов	
		Первичный опрос	Заключительный опрос
1	Субшкала «Эмоциональное истощение»		
	Низкий уровень	5 человек (23%)	8 человек (36%)
	Средний уровень	8 человек (36%)	12 человек (55%)
	Высокий уровень	9 человек (41%)	2 человека (9%)
2	Субшкала «Деперсонализация»		
	Низкий уровень	9 человек (41%)	11 человек (50%)
	Средний уровень	9 человек (41%)	8 человек (36%)
	Высокий уровень	4 человека (18%)	3 человека (14%)
3	Субшкала «Редукция личных достижений»		
	Низкий уровень	1 человек (5%)	5 человек (23%)
	Средний уровень	15 человек (68%)	15 человек (68%)
	Высокий уровень	6 человек (27%)	2 человека (9%)



**Рисунок 3.2 – Результаты по субшкале «Эмоциональное истощение»**



**Рисунок 3.4 – Результаты по субшкале «Деперсонализация»**



**Рисунок 3.5 – Результаты по субшкале «Редукция личных достижений»**