

С.М. Пузикова , А.Ә. Рахматілла, Д.Е. Төлеміс, И.Т. Ишигова

Казахский национальный университет им. аль-Фараби,
Казахстан, г. Алматы, e-mail: puzikova.svetlana@inbox.ru

ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РАБОТНИКОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СФЕРЫ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена анализу факторов, приводящих к синдрому профессионального выгорания и условиям его профилактики в педагогическом сообществе в контексте современной парадигмы управления. Цель исследования: определить направления совершенствования организационной культуры педагогического коллектива как условия, предупреждающего появление признаков профессиональной деформации педагога. Целевая выборка: 114 респондентов со стажем педагогической работы более 1 года. Использованы: сравнительно-сопоставительный метод анализа источников, методика К. Маслач и С. Джексона на определение уровня психического выгорания, анкетирование для исследования влияния организационных (внешних) факторов на развитие синдрома эмоционального выгорания. Исследование показало средний уровень профессиональной деформации педагогов, хотя симптомы данного явления в отдельных случаях явно выражены. Как показал опрос учителей, почти у 60 % опрошенных нет возможности для полноценного отдыха после рабочего дня для восстановления сил. Авторы исследования предложили рекомендации, способствующие формированию институционального «иммунитета», противостоящего истощению физических и моральных сил работников педагогической сферы в условиях модернизации современной казахстанской школы. Существующие проблемы возможно разрешить, опираясь на выработанные современной наукой и практикой положения современной парадигмы управления.

Ключевые слова: профессиональное выгорание педагогов, модернизация образования, организационная культура учреждения.

S.M. Puzikova, A.A. Rakhmatilla, D.E. Tolemis, I.T. Ishigova
Al-Faraby Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

Prevention of Professional Burnout of Workers of Pedagogical Sphere in the Context of The Modern Management Paradigm

The authors analyzed the factors that lead to professional burnout syndrome and the conditions for its prevention in the pedagogical community in the context of the modern management paradigm. The purpose of the research: to determine the direction of improving the organizational culture of the teaching staff as a condition that prevents the appearance of signs of professional deformation of the pedagogue. Target sample: 114 respondents with more than 1 year of pedagogical experience. A comparative method of analysis of sources, the method of K. Maslach and S. Jackson to determine the level of mental burnout, a questionnaire to study the influence of organizational (external) factors on the development of emotional burnout syndrome were used. The research showed an average level of professional deformation of pedagogue, although the symptoms of this phenomenon are clearly expressed in some cases. According to a survey of teachers, almost 60 % of respondents do not have the opportunity for a full rest after work to recuperate. The authors of the research offered recommendations that contribute to the formation of an institutional "immunity" that resists the depletion of physical and moral forces of teachers in the conditions of modernization of modern Kazakhstani schools. Existing problems can be solved based on the provisions of the modern management paradigm developed by modern science and practice.

Key words: professional burnout of teachers, modernization of education, organizational culture of the institution.

С.М. Пузикова, А.Ә. Рахмәтілла, Д.Е. Төлеміс, И.Т. Ишигова

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ., e-mail: puzikova.svetlana@inbox.ru

Педагогикалық сала қызметкерлерінің заманауи басқару парадигмалары контекстінде кәсіби күйіп кетуінің алдын алу

Мақала заманауи басқару парадигмалары контекстінде педагогикалық сала қызметкерлерінің кәсіби күйіп кетуіне әкелетін синдромдар мен факторларды талдауға және оның алдын алуға арналады. Зерттеу мақсаты: педагогтің кәсіби деформациялану белгілерінің пайда болуын ескертетін шарт ретінде педагогикалық ұжымның ұйымдастырушылық мәдениетін жетілдіру бағыттарын анықтау. Мақсатты іріктеу: 1 жылдан астам педагогикалық өтілі бар 114 респондент. Қолданылды: қайнар көздерді салыстырмалы-салғастырымалы талдау әдісі, К. Маслач пен С. Джексонның психикалық күйіну деңгейін анықтау әдісі, эмоционалдық күйіп кету синдромының дамуына ұйымдастырушылық (сыртқы) факторлардың әсерін зерттеуге арналған сауалнама. Зерттеу аталған құбылыстың кейбір жағдайларда анық байқалғанына қарамастан педагогтердің кәсіби деформациялануының орташа деңгейін көрсетті. Мұғалімдермен жүргізілген сауалнама сұралғандардың 60 %-ның жұмыс күні аяқталған соң күш-қуатты орнына келтіру үшін толыққанды демалуға мүмкіндіктері жоқ екендігін атап өтті. Зерттеу авторлары қазақстандық мектептің қазіргі модернизациялану жағдайындағы институционалды «иммунитеттің» қалыптасуына, педагогикалық сала қызметкерлерінің физикалық және моральдық күшінің сарқылуына ықпал ететін ұсыныстар береді. Қолданыста бар бұл мәселелерді қазіргі ғылым мен практикада жасалып жатқан басқарудың заманауи парадигмаларына сүйене отырып шешуге болады.

Түйін сөздер: педагогтердің кәсіби күйіп кетуі, білім беруді модернизациялау, мекеменің ұйымдастырушылық мәдениеті.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена поиском актуальных инструментов модернизации образования и интенсификации учебно-воспитательного процесса за счет внутренних резервов. Президент Республики Казахстан К.-Ж. Токаев ранее подчеркивал, что «высоко-профессиональный и мотивированный учитель – гарантия успеха системы среднего образования. Нам следует более активно и широко мотивировать учителей государственными наградами и премиями, пропагандировать их труд в СМИ...» (Токаев, 2017). Очевидно, что существует противоречие между необходимостью соответствовать институциональным требованиям, предъявляемым к работе современного педагога, и возможностями получения им удовлетворения от своего труда и, следовательно, реальному вкладу, в организацию эффективного образовательного процесса (Антипина, Алексева, Антипин, Протодьяконов, 2017).

Педагогическая профессия относится к числу наиболее напряженных в эмоциональном плане видов труда, и наиболее подвержена возникновению синдрома профессионального выгорания (Лукьянов, Водопьянова, Орел, Подсадной, Юрьева, Игумнов, 2008:130). К основным факторам, обуславливающим этот процесс, психологи относят ежедневную психическую перегрузку, самоотверженную помощь, высокую от-

ветственность за подопечных, дисбаланс между интеллектуально-энергетическими затратами и морально-материальным вознаграждением, ролевые конфликты, поведение «трудных» учащихся. Кроме того, большинство педагогов – женщины, поэтому к профессиональным стрессорам добавляются загруженность работой по дому и дефицит времени для семьи и детей.

О синдроме выгорания впервые заговорили за рубежом около 40 лет назад, в то время его обозначили словом «burnout», что переводится как сгорание, затухание горения, выгорание. Первоначально под термином «выгорание» подразумевалось состояние изнеможения личности. Позже симптоматика всё больше расширялась, и учёные стали связывать это явление с психосоматическим состоянием человека.

Проблема возникновения и профилактики профессионального выгорания достаточно хорошо разработана психологической наукой (К. Маслач, Г.Дж. Фрейденбергер, П. Торнтон, А. Пайпс, К. Кондо, Е. Махер, П. Ховкинс, Р. Шохет, Дж. Бернхард, С. Уоткинс, С.А. Кулаков, М.Я. Соловейчик, Э.Г. Эйдемиллер, В.Е. Орел, М.В. Фиросов, А.В. Кандаурова, С.М. Джакупов, З.Б. Мадалиева, М.П. Кабакова и др.).

В западной литературе четко прослеживается динамическое развитие данной проблемы. Если Г.Дж. Фрейденбергер описывает условия, необходимые для формирования выгорания, такие как интенсивное общение с клиентами в эмоци-

онально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи, т.е. при выполнении своих профессиональных обязанностей; то К. Маслач указывает на изменения, которые происходят уже непосредственно у профессионала. В дальнейшем «выгорание» как процесс стал стал всё чаще рассматриваться с позиции теории стресса Г. Селье и общего адаптационного синдрома. М. Буриш, развивая теорию, под выгоранием уже понимает симптомокомплекс последствий длительного рабочего стресса и определенных видов профессионального кризиса. Развитие этого синдрома связывает с необходимостью работать в строго нормированном и однообразно-напряженном режиме дня, с большой эмоциональной насыщенностью личностного взаимодействия (Лукиянов, Водопьянова, Орел, Подсадной, Юрьева, Игумнов, 2008).

С начала 90-х годов прошлого века проблемы психологического и эмоционального выгорания стали интенсивно разрабатываться в отечественной науке (Борисова М.В., Водопьянова Н.Е., Гришина Н.В., Рукавишников А.А. и др.). Появляется новая трактовка термина «burnout» – «эмоциональное сгорание» в работах Т.С. Яценко, Т.В. Форманюк, В.В. Бойко. Симптомы «эмоционального выгорания» подразделяются на физиологические, поведенческие и психологические. Данное направление активно развивается и в настоящее время.

В исследованиях психологов раскрываются стадии психического выгорания, категории людей, склонных к эмоциональному выгоранию (Орел, 2001); рассматриваются особенности явления в зависимости от возраста человека (Орел, 1999).

Казахстанские исследователи экспериментально подтвердили существование связи между особенностями организационной культуры и выгоранием как неблагоприятным процессом в организации (Джакупов, Мадалиева, 2010). А.К. Мынбаева рассмотрела сущность и особенности профессиональных деформаций педагогов в целом, присущих казахстанской школе (Мынбаева А.К.).

Казахстанские исследователи предлагают решение проблемы профилактики процесса через создание специального научного пространства обмена опытом среди педагогов-психологов через супервизию (Аплашова, Демиденко, Кабакова, 2016).

Профессия педагога является одной из профессий альтруистического типа, что само по себе повышает вероятность возникновения про-

фессиональной деформации в том случае, если не создается комфортный уровень организационных условий труда, обеспечивающих высокий уровень психологической, социальной поддержки, морального и материального стимулирования педагогического труда, профессионализма управленческих решений. Такая поддержка обеспечивается, в первую очередь, культурой взаимоотношений участников коллектива организации. И вот на данный фактор профилактики профессионального выгорания, на котором не концентрируют внимание психологи, необходимо заострить внимание современных исследователей. В настоящее время в образовательных учреждениях создается иная, корпоративная, культура, которая должна иметь «человеческое лицо».

В статье сделаем попытку рассмотреть проблему с точки зрения учета современной управленческой парадигмы, парадигмы управления рыночного общества.

Цель статьи: определить возможности и направления совершенствования организационной культуры педагогического коллектива как условия, предупреждающего появление признаков профессиональной деформации у педагога в условиях модернизации казахстанской образовательной системы.

Методы исследования. Проведено исследование степени профессионального выгорания в обычных школьных учреждениях и выделены факторы, которые могли бы предупредить проявление профессиональных деформаций в педагогической среде. Целевой выборкой для исследования в сентябре – октябре 2019 г. стали 72 учителя лицея №24 Илийского района Алматинской области, стаж работы которых в образовательных учреждениях от 1 до 15 лет и 42 педагога школы-гимназии села Шамалган Алматинской области со стажем работы более 15 лет.

Методы исследования, которые использовались авторами: анализ психолого-педагогических источников и литературы, опросник на определение уровня психического выгорания (К. Маслач и С. Джексон, адаптированный Н.Е. Водопьяновой), анкетирование для исследования влияния организационных (внешних) факторов на развитие синдрома эмоционального выгорания.

Результаты исследования

Согласно полученным результатам, большинство педагогов (58.55%) имеют средний уровень профессионального выгорания, это означа-

ет, что ситуация может быть исправлена и можно восстановить производительность труда педагогического актива. Высокий уровень – у 12.35% учителей, низкий – у 29.1% педагогов.

Между тем, часто испытывают эмоциональную опустошенность и чувство подавленности 39.3 % из них и почти всегда такое состояние у 5.15 % опрошенных. В этой группе находятся в равной степени учителя с небольшим и значительным стажем педагогической деятельности. Только 30.0% опрошенных полны энтузиазма и не утратили чувство значимости и привлекательности профессии. Почти столько же (31.95%) опрошенных часто или почти всегда могут «срываться на своих близких», у 45.0% – не остается сил для общения с семьей.

27.55% респондентам сложно снять эмоциональное напряжение, возникающее после рабочего дня. 50.15% из них вынужденно берут работу на дом, не успевая справиться с объемом обязанностей на работе; у 58.55% учителей не остается времени для отдыха после рабочего дня.

Что осложняет процесс восстановления после рабочего дня? У 34.3% – сложности в налаживании контакта с родителями. Эти проблемы не оставляют в покое педагогов после рабочего дня. У 62.3% – негативные мысли от неудовлетворенности заработной платой. 47.2% учителей не видят перспектив карьерного роста: руководство школы редко на это настраивает либо поощряет этот процесс.

73.25% педагогов отмечают до сих пор большой объем дополнительной, административной работы, выполняемых ими учебно-воспитательных функций. А помощь со стороны руководства школ в организации данной работы часто или почти всегда сводится к критике и поиску просчетов педагогов (мнение 34.9% опрошенных).

Как учитываются предложения педагогов в совершенствовании учебно-воспитательного процесса? 65.1% педагогов отвечают, что «никогда» или «редко».

Насколько учителя владеют приемами поддержания собственного оптимистического духа и настроения? Большинство из них (81.7%) знают о них, но не всегда применяют («некогда этим заниматься»).

Обсуждение

Известно, что каждая организация, в том числе педагогический коллектив, имеет свою особенную культуру, которая определяет стандарты приемлемого и неприемлемого поведения. И всегда руководитель любого ранга и звена

управления может создать поддерживающую, мотивирующую к эффективной работе среду. Это есть организационная культура, которая складывается постепенно и состоит из целого комплекса компонентов. Согласно стандартному определению, «организационная культура представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, ценностей, особенностей поведения работников данной организации» (Дарменова, 2001: 76). Именно этот фактор определяет силу и конкурентоспособность любой организации. Э. Шейн выделяет следующие ведущие элементы организационной культуры, которые должны «работать безотказно», особенно в ответственные для жизни организации моменты:

1. Точки концентрации внимания руководства организации на то, что важно, на что часто обращают серьезное внимание руководители, о чем они говорят, как о первостепенном. Это постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников, включается в число основных норм, на основе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.

4. Критериальная база поощрения сотрудников.

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Принципиально важное значение имеет тот факт, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации и будут играть существенную роль во взаимоотношениях педагогов в коллективе (Дарменова, 2001: 79-80). Эффективность работы организации практически неотделима от культуры управления коллективом со стороны руководителя.

Управленческая культура, в свою очередь, вбирает в себя совокупность присущих руководителю ценностей, норм, точек зрения и идей, по сути, его ценностные ориентации. Успешная деятельность организации, по признанию специалистов, во многом зависит именно от личных качеств руководителей, его деловых и личных, душевных качеств, настраивающих коллектив на успешное решение текущих задач.

Очень важно, чтобы уровень управленческой культуры руководителей образовательных учреждений был достаточным для создания мотивирующей среды в каждом образователь-

ном учреждении, поскольку система образования страны – это целостность, транслирующая структуру норм и ценностей общества в целом. Искажение их даже на уровне одного образовательного учреждения непременно сказывается на будущем общества в целом. Здесь уместны слова великого Абая: «Будущее народа – в образовании». Формировании целостной личности, патриота и защитника культуры народа – важная задача любого образовательного учреждения. В случае совпадения целей руководства учреждения и мотивированного к трудовой деятельности коллектива, достигается искомый общий успешный результат.

Необходима ежедневная, не формально организованная обратная связь между руководством учреждения и коллективом педагогов. Субъект-субъектные взаимоотношения необходимы не только в образовательной среде. Деловые, партнерские отношения должны найти место во взаимоотношениях между руководителями образовательных учреждений и педагогами. Важно прислушиваться к предложениям и потребностям этой огромной аудитории, приверженцев альтруистической деятельности. Только в этом случае, как свидетельствует современная парадигма управления, можно добиться серьезных подвижек на пути реализации целей модернизации. Тогда профессиональное выгорание педагогов станет исключительным явлением. В непростой период перестройки работы образовательных учреждений Республики Казахстан, принципиально важно опираться на современную управленческую парадигму, доказавшую свою состоятельность и в других странах.

Как показывает международный опыт, наиболее успешными в вопросах управления человеческими ресурсами, инновационными процессами в различных сферах общества являются европейские страны, США и Япония. Достижения этих стран по различным показателям развития послужили основанием для изучения опыта управления и формулирования современной парадигмы управления. Важнейшую роль в научном обосновании и ее практической реализации сыграл американский ученый-экономист Эдвард Деминг (методолог японского экономического чуда, основоположник теории управления качеством).

Охарактеризуем ряд основополагающих положений его теории, которые чрезвычайно актуальны для педагогической сферы (Деминг, 2007):

1. Каждый сотрудник организации должен осознавать свою роль и значимость в общем про-

цессе; иметь возможность гордиться результатами своей деятельности через осознание высокого качества выполненной им работы и соучастия в достижении общего положительного результата.

2. Усилия руководства организации должны быть в первую очередь направлены на обеспечение качества *всех* основополагающих процессов организации.

3. В организации, работающей на потребителя, должен предусматриваться безусловный учет интересов *всех* заинтересованных сторон в реализации главной цели.

4. Оптимизация работы системы должна осуществляться не по отдельным частям, а в целом, в зависимости от основополагающей цели организации. Именно системные факторы определяют 95-97% успеха деятельности организации.

5. Условия оплаты труда должны ориентировать работников на достижение их общей цели – максимально полное, с минимальными издержками удовлетворение нужд и потребностей конечного потребителя, а также учитывать вклад каждого сотрудника и подразделения в полученный результат.

5. Не стоит заикливаться на устранении некоторых отклонений в стабильных процессах организации, – необходимо эффективно определить и устранить причину отдельных больших отклонений в нестабильном процессе.

6. Учиться – должно быть нормой и для подчиненных, и для руководителей. Признать ошибки и исправиться – не зазорно и для руководителя.

7. Преодолеть умирание организации позволяет стратегия управления инновациями «Кайдзен», признанная основополагающей в Японии. Каждый работник, каждое подразделение непрерывно участвуют в улучшении деятельности организации, непосредственно заинтересованы в совершенствовании деятельности, осознают свою непосредственную ответственность в данном процессе.

8. Необходимо бороться со страхами в организации, устранять барьеры между подразделениями. «В удушливом климате страхов высшее руководство теряет контакт с реальностью. Руководителей начнут пичкать тем, что они желали бы услышать, а плохие новости будут убраны, задержаны, разбавлены и смягчены. Ошибки и погрешности станут скрывать с большой энергией и выдумкой, которые можно было бы использовать для пользы дела. Таким образом, страхи серьезно подорвут способности организации к обучению и улучшениям» (Нецветаев, Рубаник, Михальченко).

Дополнить указанные выше положения можно выводами других выдающихся ученых экономистов и практиков: П. Друккера, Дж. Адира, являющихся основоположниками теории современного менеджмента. Социальная иерархия должна создать *культуру деятельности в каждом подразделении* (систему ценностей, норм, стремлений) с учетом основной цели организации. *Формальная организация требуется для того, чтобы организовать и направить деятельность неформальных групп и их членов на достижение целей организации.* При этом назначение руководителей данной иерархии должно учитывать требование их психологической совместимости.

Важнейшим принципом эффективного управления организацией является дифференцированная оплата труда. В системе оплаты необходим учет и личного вклада сотрудника в результат организации, и вклада его непосредственного коллектива, в определенной пропорции, зависящей от степени формализации деятельности. В современной парадигме управления предлагается постоянно выплачиваемая повременная оплата, плюс премии, зависящие от качества выполнения бизнес-процессов и продукции, и периодическая премия, зависящая от вклада сотрудника в результат организации. Причем, размер периодической премии равняется доли, зависящей от вклада в результат организации, за вычетом выплат зарплаты и премий за данный период. Первоначально рассчитываются периодические премии структурных подразделений, затем определяется премия их сотрудникам. Таким образом, в системе оплаты необходим учет и личного вклада сотрудника в результат организации, и вклад его непосредственного коллектива, в определенной пропорции, зависящей от степени формализации деятельности.

Еще очень важное дополнение. Конечная оценка труда работника должна исходить из понимания необходимости продолжительного существования организации, должна основываться на множестве параметров. Ключевым из оцениваемых количественных и качественных параметров должна являться *достигнутая триединая удовлетворенность индивидуальных потребностей сотрудников, потребностей коллективов и потребности выполнения основной задачи организации* (А.В. Верещагина, 2014). Что является критерием и определенной гарантией достижения успеха организацией, определение ее как среду профилактики профессионального выгорания.

Таким образом, современная парадигма управления во главу угла ставит учет системных факторов управления, создание благоприятных условий для реализации человеческих ресурсов; обязывает организации к непрерывному процессу обучения и подготовке всех сотрудников; акцентирует внимание на необходимости введения дифференцированной оплаты труда (премирования), в зависимости от вклада каждого работника, каждого отдельного подразделения в получаемый положительный результат; определяет нацеленность на создание благоприятного психологического климата в организации, а главное – все усилия управления должны быть направлены на обеспечение качества всех процессов в организации.

Выводы и заключение

В настоящее время известно большое количество как объективных, так и субъективных факторов, оказывающих негативное воздействие на труд педагога, вызывая огромное эмоциональное напряжение и стресс, апатию. К признакам профессионального выгорания относится чувство постоянной усталости, потеря мотивации и профессиональных перспектив, негативное восприятие уровня своей профессиональной подготовки, отрешенность и чувство одиночества, снижение удовлетворения и чувства выполненного долга. А также – душевные страдания, социальная самоизоляция, перенос своих неурядиц на окружающих.

Профессиональная деформация мешает полноценной организации учебного процесса, оказанию необходимой психологической помощи его участникам, становлению профессиональности коллектива. Реальная педагогическая практика показывает, что сегодня довольно четко прослеживается факт потери интереса к личности обучающегося, неприятие его таким, какой он есть, упрощение эмоциональной стороны профессионального общения. Многие педагоги отмечают у себя наличие психических состояний, дестабилизирующих профессиональную деятельность (тревожность, уныние, подавленность, апатия, разочарование, хроническая усталость).

Проведенное исследование выявило, что существующие проблемы возможно разрешить, опираясь на выработанные современной наукой и практикой положения современной парадигмы управления, делающей ставку на построение принципиально отличных от формальных, лишенных личной заинтересованности в судьбах работников, отношениях.

Исследование показало средний уровень профессиональной деформации педагогов, хотя симптомы данного явления в отдельных случаях явно выражены. Эмоциональную опустошенность и подавленность ощущает почти половина педагогов. Это сказывается на ближайшем окружении – семье и близких. Треть из них не могут спокойно общаться после рабочего дня с родственниками, детьми. У 45 % «не остается сил для общения с семьей». То есть происходит деформация социализирующей, воспитывающей функции.

Почти у 60 % опрошенных нет возможности для полноценного отдыха после рабочего дня для восстановления сил из-за необходимости во вне-рабочее время выполнять *не связанную* с учебно-воспитательным процессом работу. *Более 70 % педагогов занимаются этим после работы.*

Треть респондентов расстраивает неуважительное отношение к ним родителей. Больше половины педагогов не удовлетворены материальным вознаграждением за труд.

Руководство в большинстве случаев никогда или редко предоставляет возможность карьерного роста и не настраивает на это. 83.3% респондентов отметили этот фактор. К сожалению, как считают учителя, помощь в организации учебного процесса со стороны руководства в более 40 % случаев сводится только к критике и поиску просчетов учителей. По большей части предложения педагогов по совершенствованию работы школьного учреждения не учитываются. Учителя в большей степени вынуждены опираться на собственные ресурсы, т.е. на самомотивацию к педагогическому труду.

Психологами предлагаются различные рекомендации по предотвращению эмоционального выгорания. Это различные способы саморегуляции, релаксации. Их в состоянии освоить каждый человек при большом желании и заинтересованности. Остановимся на наиболее важных аспектах.

Итак, как избежать появления синдрома профессионального выгорания? Прежде всего нужно подбирать дело по своим способностям: сообразно своим склонностям и возможностям, чтобы вкладывать в него момент получения удовольствия; конечно важно обязательно иметь какое-то увлечение, хобби, чтобы уметь отвлекаться от тяжелых мыслей и переключаться на другой вид деятельности, приносящей удовлетворение.

Нужно научиться аргументировано говорить «нет» тому, кто пытается переложить административную работу «на плечи» педагога.

Что делать, если педагог заметил у себя признаки профессионального выгорания? Психологи предупреждают, что, как правило, в этом педагогу тяжело признаться даже самому себе. И некоторые защищаются от своих собственных трудных состояний при помощи ухода в активную деятельность, на помощь другим. Действительно, на некоторое время это может принести облегчение. Однако только на некоторое время. Ведь сверхактивность вредна, если она отвлекает внимание от помощи, в которой нуждается сама личность. Нужно дать чувствам «выйти наружу».

Поэтому большое значение в этом случае играет поддержка от близких людей, друзей, в особенности от непосредственного руководителя. Нужно обсудить свою ситуацию с теми, кто, имея опыт, может реально помочь.

Такую помощь может оказать и квалифицированный психолог, которому доверяет педагог. Не случайно, в вышеприведенном исследовании присутствовало предложение педагогов: иметь в штате школы двух психологов. Один специалист будет заниматься проблемами учеников, другой – будет работать с педагогами. Причем каждый – в отдельном кабинете. Необходимо также, по мнению респондентов, систематически проводить целенаправленные тренинги, обеспечивающие высокую стрессоустойчивость и жизнестойкость не только у школьников, но даже, в большей степени, у педагогов.

Рефлексия, пересмотр своего опыта наедине с собой также есть один из верных приемов снижения уровня эмоционального напряжения. Нужно помочь педагогу «ожить», и «заново собрать себя». Тяжелые состояния, характерные для эмоционального выгорания, не уходят сами собой. Требуется длительная и напряженная работа с данной проблемой. Ее легче предупредить.

Современные подходы к развитию управленческой практики обращают внимание на решающую роль субъективного фактора – руководителя коллектива – в решении затруднений рабочих будней. Руководитель должен быть авторитетным лидером, эмоционально поддерживающим каждого работника. Он должен знать способности каждого и четко определяя обязанности, предлагать посильный круг функциональных обязанностей, не нагружать педагогов административной, не творческой работой.

Понимание того, что многое в работе организации зависит от мотивации, должно подводить руководителя к осознанию необходимости подавать пример уважительных, интеллигент-

ных взаимоотношений. Он обязан владеть качествами медиатора, умелого переговорщика в случае возникновения конфликтных ситуаций. Целесообразно в этом случае прохождение курса обучения на тренинговых занятиях по тайм-менеджменту, превенции конфликтных взаимоотношений различного уровня сложности. Такие навыки можно было бы использовать в повседневной работе, выделяя первостепенные приоритеты.

Еще одно направление работы руководства, которое определяет важное условие эмоциональной поддержки педагога и предупреждает профессиональное выгорание, – стимулирование труда учителя. Исследователи отмечают, что неудовлетворенность работой может быть вызвана низкой оплатой труда, однако, по мнению Д. Гринберга (2002), высокая оплата и хорошие условия труда еще не являются гарантом удовлетворенности работой, поскольку существуют еще и мотивационные факторы. К ним относятся степень сложности заданий, объем работы, которая будет положительно оценена руководителем

по окончании как индивидуальная заслуга личности (Монина Г.Б., Лютова-Робертс Е.К., 2007). Стимулирование может быть выражено в виде премирования бесплатным отдыхом либо организацией интересной, захватывающей досуговой деятельностью учителей.

Триединая удовлетворенность индивидуальных потребностей педагогов, потребностей школьных коллективов и потребности выполнения основной задачи образовательного учреждения в условиях модернизации образовательной системы в конечном итоге обеспечивает комплексное решение проблемы превенции профессиональной деформации педагогов, преданных своей профессии.

В настоящее время есть для этого нереализованные резервы, заложенные в совершенствовании управленческой сферы, организационно-управленческой культуры образовательного учреждения, использовать ее «охранительную» (от стресса) функцию нужно и недопустимо игнорировать на пути движения Казахстана к цивилизованному рыночному обществу.

Литература

- Токаев К.К. В системе образования нельзя проводить необдуманные эксперименты // Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/politika/2017-09/k-tokaev-v-sisteme-obrazovaniya-nelzya-provodit-neobdumannye-eksperimenty>.
- Антипина У.Д., Алексеева С.Н., Антипин Г.П., Протодюконов С.В. Синдром профессионального выгорания // Вестник Северо-Восточного Федерального Университета имени М.К. Аммосова серия «Медицинские науки», № 1 (06) 2017. – С 99-105. // режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-professionalnogo-vygoraniya/viewer>
- Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий: коллективная монография / под ред. В.В. Лукьянова, Н.Е. Водопьяновой, В.Е. Орла, С.А. Подсадного, Л.Н. Юрьевой, С.А. Игумнова ; Курск. гос. ун-т. – Курск, 2008. – 336 с.
- Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии. Эмпирические исследования. // Психологический журнал. – 2001.22. – №1. – С. 90-101; Фирсов М.В., Студенова Е.Г. Теория социальной работы. – М: «ВЛАДОС», 2001. – 432 с.
- Орел В.Е. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии // Проблемы общей и организационной психологии. – Ярославль: ЯрГУ, 1999. – С. 29–40.
- Джакупов С.М., Мадалиева З.Б. Стилевые особенности саморегуляции педагогов с разной степенью эмоционального выгорания // Вестн. КазНУ. Сер. Психологии и социологии. – 2010. – Т. 35. – № 4. – С. 3-6.
- Мынбаева А.К. Профессиональные деформации педагогов: подходы и диагностика в Казахстане // Открытая школа. – Т. 122. – № 1. – С. 8-14.
- Аплашова А.Ж., Демиденко Р.Н., Кабакова М.П. Супервизия как метод профилактики профессионального выгорания педагогов-психологов // KazNU Bulletin. Psychology and sociology series. – №4 (59). 2016. – С. 18-24.
- Дарменова Б.К. Социология управления. – Алматы экономика, 2001. – 140 с.
- Деминг У.В. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Нецветаев А.Г., Рубаник Ю.Т., Михальченко В.В. Современная теория управления на основе концепций Эдвардса Деминга // http://bigc.ru/theory/books/nrmstu/c_3.php
- Верещагина А.В. Социология управления: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – С. 189-190.
- Монина Г.Б., Лютова-Робертс Е.К. Коммуникативный тренинг (педагоги, психологи, родители). – СПб.: Издательство «Речь», 2007. – 224 с.

References

- Antipina U. D., Alekseeva S. N., Antipin G. P., Protodyakonov S. V. (2017); Syndrome vygoraniya [Burnout syndrome]. Bulletin of the North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov series "medical sciences", P 99-105. access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-professionalnogo-vygoraniya/viewer> (In Russian)
- Aplashova A.Zh., Demidenko R.N, Kabakova M.P. (2016) Superviziya kak metod profilaktiki professional'nogo vygoraniya pedagogov-psikhologov [Supervision as a method of prevention of professional burnout of educational psychologists]; Almaty, pp.18-24. (In Russian)
- Darmenova B.K. (2001) Sotsiologiya upravleniya [Sociology of Management.]; Almaty, p.140. (In Russian)
- Deming W. (2007) Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami. [In Overcoming the crisis: a new paradigm of managing people, systems and processes] (In Russian).
- Dzhakupov S.M., Madalieva Z.B. (2010) Stilevyye osobennosti samoregulyatsii pedagogov s raznoy stepen'yu emotsional'nogo vygoraniya [Style features of self-regulation of teachers with varying degrees of emotional burnout] Tomsk, pp. 3-6. (In Russian)
- Lukyanova V.V., Vodopyanova N.E., Orel V.E., Podsadnogo S.A., Yurievoy L.N., Igumnova S.A. (2008) Sovremennyye problemy issledovaniya sindroma vygoraniya sredi kommunikativnyh profesii: kollektivnaya monografiya [Current problems of burnout syndrome among specialists in communicative professions: a collective monograph] Kursk, 336 p. (In Russian)
- Monina G.B., Lyutova-Roberts E.K. (2007) Kommunikativnyy trening (pedagogi, psikhologi, roditeli – [Communicative training (teachers, psychologists, parents)], p. 224 (In Russian).
- Mynbaeva A.K. Professional'nyye deformatsii pedagogov: podkhody i diagnostika v Kazakhstane [Professional deformations of teachers: approaches and diagnostics in Kazakhstan], pp. 8-14. (In Russian)
- Netsvetaev A. G., Rubanik Yu. T., Mikhhalchenko VV. V. Sovremennaya teoriya upravleniya na osnove kontseptsiy Edvardsa Deminga [Modern control theory based on the concepts of Edwards Deming] (In Russian).
- Orel V.E. (1999) Issledovaniye fenomena psikhicheskogo vygoraniya v otechestvennoy i zarubezhnoy psikhologii [The study of the phenomenon of mental burnout in domestic and foreign psychology] Yaroslavl: Yaroslavl State University, pp. 29–40. (In Russian)
- Orel V.E. (2001) Fenomen «vygoraniya» v zarubezhnoy psikhologii. Empiricheskiye issledovaniya [The phenomenon of "burnout" in foreign psychology. Empirical research.] 432 p. (In Russian)
- Tokaev K.K. (2017) V sisteme obrazovaniya nelzya provodit neobdumannyye eksperimenty [Rash experiments can't be conducted in the education] Access mode: <https://kursiv.kz/news/politika/2017-09/k-tokaev-v-sisteme-obrazovaniya-nelzya-provodit-neobdumannyye-eksperimenty>. (In Russian)
- Vereshchagin A. V. (2014), Sotsiologiya upravleniya: uchebnoye posobiye [Sociology of management: a training manual], - Rostov, p.189-190 (In Russian).