**Коллектив авторов** ГБОУ гимназии №586 Василеостровского района Санкт-Петербурга: Ковалева Алена Александровна, заместитель директора по правовым вопросам; Яковлева Евгения Александровна, педагог-психолог.

**Статья: «Управленческие решения в реализации кадровой политики школы: профилактика профессионального выгорания педагогов»**

В рамках концепции устойчивого развития образовательной организации огромное значение имеют принимаемые управленческие решения, а также способы их реализации.

Эффективным управленческим решением может считаться то решение, выбор которого обеспечивает наиболее результативное движение организации к поставленным задачам. Таким образом, в качестве критериев эффективности принятого управленческого решения может выступать ресурсная результативность: финансово-экономические выгоды, материально-техническая база школы, условия организации труда, соматическое и психическое здоровье персонала, и так далее. [Батогалсанова Б.Д.]

На наш взгляд, в ситуации принятия эффективных управленческих решений для реализации учебно-воспитательной деятельности огромное значение играет тот кадровый потенциал, который содержит в себе образовательная организация.

Сфера образования, по характеру субъектных отношении, относится к профессиональному типу взаимодействия на уровне «человек-человек». Данная особенность делает сотрудников сферы наиболее подверженными такому феномену как «эмоциональное/профессиональное выгорание». Под выгоранием мы понимаем многомерный конструкт: как процесс, включающий в себя совокупность негативных психологических переживаний и дезадаптивного поведения субъекта, так и следствие – изменение личности сотрудника в результате продолжительных и интенсивных стрессов общения. [Пак С.Н.]

Рост случае профессионального выгорания учителей, по нашему мнению, во многом связан с высокими требованиями, которые современный мир предъявляет к педагогам: нужно всегда быть доброжелательным и практически оплотом спокойствия, уметь найти индивидуальный подход к каждому своему ученику и его родителям, заполнять огромное количество однотипных, но разных по оформлению отчётов, абсолютно при этом не отражающих реальную ситуацию с образованием в классе или школе, уметь оперативно разрешать все внештатные ситуации и конфликты, и при всем этом, вкладывая себя в работу целиком, никогда не знать заранее результата. Жизнь и работа в таких условиях приводит к все возрастающему количеству случаев профессионального выгорания, а проводимые исследования показывают, что среди педагогов профессиональное выгорание молодеет, и уже сейчас можно говорить о том, что появление «профвыгорания» не связано с количеством лет педагогического стажа. [Милевич К.С.]

И проблема эта остро стоит и для администрации образовательной организации в целом - можно долго формировать свою команду профессионалов, выстраивать эффективные способы и методы работы и коммуникации, но, если в команду прокрадется выгорание - про здоровый коллектив можно забыть.

Также стоит обратить внимание на то, что в ситуации «выгорания» педагогов последствия могут быть весьма серьезными, так как процесс образования усугубляется не только состоянием самого специалиста (например, его сниженной продуктивностью), но и тем влиянием, которое педагог будет оказывать на обучающихся. В ходе учебно-воспитательной деятельности учитель и ученик беспрерывно взаимодействуют друг с другом. При этом период данного взаимодействия играет важную роль в развитии и становлении личности обучающегося. От качественных характеристик отношений «учитель-ученик» зависит эффективность формирования личностных компетенций обучающегося, успешность учения, характерологические особенности ребенка, качественная сторона выполняемой деятельности, отношение к учебе, труду и изучаемым предметам. Таким образом, субъект-субъектные отношения в педагогическом взаимодействии учителя и обучающихся являются как характеристикой, так и результатом деятельности. [Алтухова А.А.] Получается, педагог выступает в двух ролях одновременно: и в роли непосредственного участника процесса, и в роли своеобразного «инструмента», чья личность и психоэмоциональное состояние имеет столь высокое значение, что мы не имеем права это игнорировать.

Основываясь на приведённых ранее данных, мы хотим обозначить следующий тезис: психоэмоциональное состояние педагога является важнейшим компонентом образовательной деятельности, а следовательно, эффективным управленческим решением для организации образовательной деятельности будет является работа в направлении профилактики и коррекции синдрома «профессионального выгорания» у педагогических сотрудников.

Данный тезис позволяет нам описать модель управленческого решения, разделив ее на ряд последовательных этапов. Реализация технологии работы с педагогическими кадрами носит целенаправленный и продолжительный по времени характер. Оценить результаты действий, принимаемых в данном направлении, представляется возможным не ранее как через один учебный год. Необходимым условием работы по данному направлению является наличие на базе школы специалистов службы сопровождения (педагогов-психологов). Однако, мы рассмотрим варианты реализации кадровой политики по профилактике выгорания с привлечением социальных партнеров (центров психолого-медико-социального сопровождения), а также те минимальные действия, которые можно совершить опираясь исключительно на систему менеджмента организации.

Диагностический - первоначальный этап в принятии рационального управленческого решения. Менеджер образовательного процесса может обратиться к нескольким вариантам диагностики: постановка задачи перед службой сопровождения школы на предмет скрининга выгорания у сотрудников педагогического коллектива; запрос на соответствующую диагностику от партнерского центра психолого-медико-социального сопровождения; опора на анализ общих характеристик педагогического коллектива (таких как: стаж сотрудников, снижение результативности показателей профессиональной деятельности, факты нарушения трудовой дисциплины, частота больничных, наличие курсов повышения квалификации, возможности для профессионального роста и развития в рамках организации, наличие системы мотивации сотрудников).

Организационный этап. Получив обратную связь о наличии «проблемного поля» руководителю важно сформулировать реалистичную конечную цель будущей программы действий. Грамотно поставленная цель имеет ряд характеристик: конкретность, измеримость, достижимость, значимость, ограниченность во времени (SMART). Эффективность решения также будет зависеть от учета имеющиеся ограничений, как внешних (законы, этические соображения), так и внутренних (трудовые, денежные, технологические ресурсы школы). Например, при наличии на базе образовательно учреждения собственной службы сопровождения, цель обеспечения психоэмоциональной поддержки педагогов по вопросам профессионального выгорания в течении одного учебного года будет достаточно реалистичной и достижимой. С учетом уровня изначальной нагрузки сотрудников и их графика работы, руководитель может выделить необходимое материально-техническое обеспечение, а также зафиксировать гибкий, но регулярный график встреч поддерживающих тематических групп (по типу Балинтовских). Значительную роль будет играть озвученная установка для сотрудников.

Реализация и контроль – основной процессуальный этап. Как уже отмечалось ранее, руководителю важно обеспечить признание коллективом необходимости проводимых процедур. Для этого уже на этапе диагностики стоит актуализировать значимость проблемного поля, привлекать сотрудников к принятию решения, всячески вовлекать. Решение, принятое коллективом, определяется в дальнейшем как «свое», а не «навязанное» извне. То есть в планировании тех же профилактических мер можно использовать системы голосования (давать выбор из альтернатив), совместно определять стратегию, подробно описывать перспективы и общую конечную цель.

При наличии службы сопровождения или же в рамках социального партнерского взаимодействия с центром психолого-медико-социального сопровождения разработка наполнения занятий по психологическому сопровождению сотрудников в рамках вопроса профессионального выгорания делегируется. При этом менеджер образовательного процесса выступает не только в роли лица, формирующего социальный запрос, но и осуществляет функцию промежуточного контроля. Для своевременной координации процесса необходимо установить планомерный сбор обратной связи, что позволит изучать соответствие фактических промежуточных результатов с ожидаемыми.

Этап реализации в рамках менеджмента. При отсутствии службы сопровождения (или иной партнерской организации), а также при желании усилить эффективность проводимых мер, образовательное учреждение может использовать стратегии управленческих решений, направленных на регулирование и оптимизацию педагогической нагрузки, развитие системы нематериального поощрения и мотивации сотрудников, оптимизацию системы вертикального взаимодействия.

Исследователями синдрома профессионального выгорания отмечается, что решающую превентивную роль может иметь не только поддержка со стороны окружения (в том числе коллег), но и со стороны руководителей, администрации. Стимулирование работников определяется не абсолютным количеством вознаграждения, а его соотнесение с затраченным трудом (собственным и коллег), что воспринимается как категория «справедливости». Отдельно стоит выделить наличие обратной связи сотруднику от его руководителя. [Пак С.Н.] Отсутствие понимания результатов деятельности, а также непростая категория ее измеримости не позволяет испытывать профессиональной удовлетворенности. В этом случае наличие качественно разработанных критериев оценки, а также обратная связь от руководителя может выступать в роли «путеводной звезды», что в значительной степени снижает риски развития синдрома профессионального выгорания.

Также нельзя не упомянуть простые в использовании, но весьма эффективные мини-упражнения для всего коллектива, с которых может начинаться Педагогический или Методический совет. Например, для этих целей прекрасно подходит упражнение «5-4-3-2-1». Сначала ведущий (оптимально, если это будет педагог-психолог школы, если это нет, то заместитель директора по учебно-воспитательной работе также справится с этой задачей) просит всех присутствующих посмотреть вокруг и обозначить про себя пять предметов, которые можно увидеть прямо сейчас. Потом ведущий просит прислушаться к окружающему миру и отметить четыре разных звука, которые слышно. Следующий этап – найти каждому три разных вещи, которых человек касается и ощущает. После этого – найти две вещи, запах которых ощущает человек. И заключительный этап – почувствовать прямо сейчас один вкус. Использование подобного рода упражнений позволит снизить уровень тревоги у педагогического коллектива, повысить концентрацию внимания работников непосредственно перед обсуждением важных тем совета, и в то же время позволит педагогам немного расслабиться.

Заключительный этап реализации данного управленческого решения - повторная диагностика и анализ. Скрининговые методики выраженности синдрома профессионального выгорания, а также оценка достигнутых целей – важный этап, дающий возможность не только отследить динамику процессов, но и сделать выводы по эффективности принимаемых мер. Так как вопрос профессионального выгорания является не разовой характеристикой, а считается тенденцией специфической профессиональной сферы, анализ деятельности за учебный год позволит приступить к планированию и оптимизации кадровой политики в дальнейшем.

Организация образовательной деятельности современной школы должна строиться на актуальных данных и реально реализуемых управленческих решениях. Кадровый ресурс - это то, чем обладает каждая образовательная организация, вне зависимости от других аспектов и факторов ее развития. Поэтому психоэмоциональное состояние педагога представляет из себя важный компонент деятельности всего образовательного учреждения. Таким образом, работа в направлении профилактики и коррекции синдрома «профессионального выгорания» у педагогических сотрудников – зона качественного роста современной образовательной организации.

Литература:

1. Алтухова Анна Анатольевна. Формирование субъект-субъектных отношений учителя и учащихся в учебном процессе общеобразовательной школы: Дис.канд. пед. наук: 13.00.01: Барнаул, 2004, 203 c.
2. Батогалсанова Б.Д. Эффективность управленческого решения в воспитательном процессе образовательного учреждения. 2010 / Батогалсанова Балдарма Дамбаринчиновна - 216-221 с.
3. Милевич К.С. Синдром эмоционального выгорания как факт деформации профессиональной деятельности педагогов // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 12 (часть 1) – С. 107-108
4. Пак С.Н. Основные аспекты синдрома профессионального выгорания педагогов // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6.