

DOI 10.33930/ed.2019.5007.49(4-6)-2

УДК 005.95/.96

**ДЕФОРМАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВИКЛИКИ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ***STAFF DEFORMATION: CHALLENGES OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE
CONDITIONS OF MARTIAL LAW***Т. А. Жижко**

Актуальність теми дослідження. Освітні втрати в період воєнного стану, включають переважно вплив на засвоєння матеріалу здобувачами освіти, виключаючи з цього процесу втрати, утворені в наслідок впливу воєнного стану на науково-педагогічний персонал. У зв'язку з цим актуалізується питання іншого підходу до управління науково-педагогічним персоналом системи освіти в умовах воєнного стану, оскільки він [персонал] є амбасадором розбудови системи освіти, яка має відповідати запитами на якісну освіту з огляду на прагнення вступу до Європейського Союзу.

Постановка проблеми. Освітняни справляються з різноманітними труднощами особистого та системного характеру під час воєнного стану, які ускладнюють їх особисте та професійне життя, приводячи до професійної деформації та вигорання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриття теми включає у себе дослідження ціннісних вимірів освіти, освітніх втрат та їх наслідки, причини професійної деформації та шляхи її подолання чим займалися вітчизняні та закордонні науковці.

Постановка завдання. За роки повномасштабної роки відбулася серія трансформацій персоналу освітніх закладів, що має ознаки професійного вигорання та деформації. Осмислення технологій управління персоналом, які будуть результативними при подоланні та попередженні професійної деформації науково-педагогічних кадрів та схеми їх застосування сприятимуть вирішенню поставленої проблеми.

Виклад основного матеріалу.

Urgency of the research. Educational losses during the period of martial law include mainly the impact on the assimilation of material by students, excluding from this process the losses formed as a result of the impact of martial law on scientific and pedagogical personnel. In this regard, the question of a different approach to the management of the scientific and pedagogical staff of the education system in the conditions of martial law is brought up to date, since he [the staff] is an ambassador for the development of the education system, which must meet the demands for quality education in view of the desire to join the European Union.

Target setting. Educators cope with a variety of personal and systemic difficulties during martial law, which complicate their personal and professional lives, leading to professional deformation and burnout.

Actual scientific researches and issues analysis. The disclosure of the topic includes the study of the value dimensions of education, educational losses and their consequences, the causes of professional deformation and ways to overcome it, which were done by domestic and foreign scientists.

The research objective. During the years of full-scale years, a series of transformations of the personnel of educational institutions took place, which has signs of professional burnout and deformation. Comprehension of personnel management technologies that will be effective in overcoming and preventing professional deformation of scientific and pedagogical personnel and the scheme of their application will contribute to solving the problem.

The statement of basic materials. It

Розкрито яку характеристику має робота в умовах воєнного стану для працівників освіти і до чого це приводить. Визначені фактори впливу, що сприяють розвитку професійної деформації не залежно від умов воєнного стану. Надано зміст поняття професійна деформація і у чому вона проявляється. Описані групи технологій, які направлені на подолання, попередження та запобігання деформації персоналу. Дано характеристику кожній з технологій та обґрунтування її використання в умовах воєнного стану. Запропоновано алгоритм використання технологій та умови при яких може бути знижено ефект їх використання.

Висновки. Ускладнені обставини функціонування системи освіти в умовах воєнного стану вимагають нового підходу до управління науково-педагогічними кадрами. Ця система управління має застосовувати запропоновані у статті технології виключно комплексно і бути орієнтованою на підтримку персоналу, змінюючи цінності наявної корпоративної культури закладу освіти в умовах воєнного стану.

Ключові слова: освітні втрати, персонал закладу освіти, управління персоналом, деформація персоналу закладів освіти, науково-педагогічний персонал, управління в умовах воєнного стану.

is revealed what characteristics work in martial law has for education workers and what it leads to. Identified influencing factors contributing to the development of professional deformation regardless of the conditions of martial law. The content of the concept of professional deformation and how it manifests itself is given. Groups of technologies aimed at overcoming, prevention and prevention of personnel deformation are described. The characteristics of each of the technologies and the justification of its use in the conditions of martial law are given. An algorithm for the use of technologies and conditions under which the effect of their use can be reduced are proposed.

Conclusions. The complicated circumstances of the functioning of the education system under martial law require a new approach to the management of scientific and pedagogical personnel. This management system should apply the technologies proposed in the article in an exceptionally comprehensive manner and be focused on staff support, changing the values of the existing corporate culture of the educational institution under martial law.

Keywords: educational losses, personnel of an educational institution, personnel management, deformation of the personnel of educational institutions, scientific and pedagogical personnel, management in conditions of martial law.

Актуальність теми дослідження. Сучасна українська система освіти беззаперечно знаходиться у складних обставинах, які поглибилися упродовж декількох років через пандемію COVID-19 і повномасштабну війну. Освітні проблеми останніх років називають “освітніми втратами”, під якими розуміють “прогалини у знаннях і навичках, які виникають в учнівства під час освітнього процесу у порівнянні зі стандартами освіти та очікуваними результатами навчальних здобутків” [3, с. 7]. Освітні втрати виникають з індивідуальних та системних причин: пандемія, здоров’я, війна, надзвичайні ситуації природного характеру тощо. Однак зазначені причини торкаються не тільки здобувачів освіти, але й персоналу закладів освіти, які є амбасадорами розбудови сучасної системи освіти в Україні. Система має враховувати ціннісні орієнтири, які актуалізуються суспільними викликами, завданнями національного державотворення (у тому числі враховуючи заявку та кандидатство на вступ до Європейського Союзу) і запитам громадян на якісну освіту, особливо це актуалізується умовами воєнного стану.

Постановка проблеми. Ціннісні орієнтири сучасної освіти торкаються й її основного інтелектуального капіталу – науково-педагогічних кадрів. Персонал закладів освіти різного рівня так само, як і здобувачі освіти, відчують

вплив індивідуальних та системних причин (бойові дії та окупація, повітряні тривоги, виїзд за кордон чи переїзд у межах України і необхідність адаптації, відключення електроенергії, руйнування закладів освіти і багато іншого). Тобто нестабільні умови роботи, обмеженість та ускладнення способів організації науково-педагогічної діяльності, зниження мотивації та складний психоемоційний стан усіх учасників освітнього процесу. Для науково-педагогічних кадрів це призводить до професійного вигорання та деформації персоналу закладів освіти і ускладнює управління науково-педагогічним персоналом та змінює підхід до системи управління в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ціннісні виміри освіти в її всезагальному вимірі були предметом наукових досліджень вітчизняних учених (В. Андрущенко, Н. Ничкало, В. Савельєв та ін.). Дослідження наслідків освітніх втрат та стратегії їх подолання висвітлювалося в роботах “Війна та освіта: Як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи” (І. Когут, О. Нікулініна, О. Сирбу, Т. Жерьобкіна, Ю. Назаренко), “Навчальні втрати: сутність, причини, наслідки та шляхи подолання” (Г. Бичко, В. Терещенко) та ін. Переважно закордонні публікації осмислювали освітні та економічні наслідки освітніх втрат від пандемії COVID-19 та стратегії їх подолання (Е. А. Ганушек, Л. Весманн [13], Ж. П. Азеведо, О. Кохокару, В. Монтальва та ін. [12; 14]). Вивченням професійних деформацій займалися О. Бабенко, С. Безносів, М. Біруш, Е. Зеєр, М. Головатий, В. Логвиненко, Б. Перлман, Е. А. Хартман, С. Шелест та інші. Вони вивчали причини виникнення та сутність професійних деформацій. Однак вважаємо актуалізувати особливість перебігу деформацій та професійного вигорання персоналу освітніх закладів.

Постановка завдання. За останні роки повномасштабної війни відбулася значна трансформація персоналу освітніх закладів, яка має ознаки професійного вигорання та деформації. Осмислення цього явища дасть змогу усвідомити які технології управління персоналом в умовах воєнного стану будуть дієвими для подолання та попередження професійної деформації науково-педагогічних кадрів та яка схема їх використання.

Виклад основного матеріалу. Специфіка діяльності науково-педагогічних кадрів обумовлена їх сферою діяльності “людина-людина”, тобто соціальним та комунікативним контекстами. Професійний обов’язок працівників освіти визначений потребою суспільства у якісній освіті. Тому педагогічний працівник має зберігати необхідний рівень продуктивності на робочому місці, відповідати вимогам своєї кваліфікації, продовжуючи її підвищувати згідно встановлених правил. Через особливість навчального процесу під час воєнного стану освітяни мають проводити заняття як в аудиторіях, так і в дистанційному форматі, забезпечуючи високий рівень викладання, без втрати якості та змісту освіти.

В умовах воєнного стану активізуються виклики відповідальності не тільки за зміст навчання, отримання освітнього результату (знань та навичок) здобувачами освіти, але й за їх фізичну та психологічну безпеку. Так працівника освіти в професійному полі супроводжує висока емоційна насиченість, ускладнене міжособистісне спілкування.

У звіті за результатами дослідження “Війна та освіта: Як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи” [5] проаналізовано вплив на роботу вчительства. Разом з тим, можна сміливо екстраполювати отримані дані на науково-педагогічний персонал закладів вищої освіти. Отже, робота в умовах воєнного стану для працівників освіти характеризується

наступним:

- Збільшення робочого часу і робочого навантаження (звичні графік і підходи до організації роботи не завжди працюють, з'являються додаткові обов'язки та труднощі, які потрібно долати). Більше часу проводиться за комп'ютером/планшетом/телефоном (при підготовці до занять, під час них та за перевіркою робіт). Через можливі (подекуди регулярні) відключення електроенергії й повітряні тривоги, доводиться готувати одночасно декілька форматів занять (очне, синхронне або асинхронне дистанційне навчання) і швидко реагувати на зміну одного формату на інший.

Висока вірогідність перенесення занять (або їх скасування) спонукає до подальшого їх відпрацювання в різних форматах для різних категорій здобувачів освіти (ті, хто може прийти в аудиторію, приєднатися дистанційно, виключно самостійно опрацювати), що означає необхідність розробити відповідні навчальні матеріали та завдання для перевірки і закріплення знань, розмістити їх на навчальній платформі, перевіряти завдання всіх здобувачів освіти, що може займати більше часу. У тому числі сюди відносимо виконання частини обов'язків колег, які виїхали зі свого населеного пункту.

Подекуди працівники освіти виконують свої професійні обов'язки з закордону, що супроводжується іншого роду труднощами, пов'язаними з адаптацією до нового контексту життя – іншого культурного та соціального регіону, часового виміру (який треба синхронізувати з українським розкладом), навчанню іноземної мови, вирішення інших питань адміністративного та побутового характеру.

Сюди ж додаймо для науково-педагогічного персоналу необхідність здійснювати наукову роботу, тобто проводити наукові пошуки, організовувати та реалізовувати наукові дослідження, презентувати їх результати, керувати науковим пошуком аспірантів та докторантів тощо.

- Психоемоційний стан: погіршення психологічного здоров'я, зокрема депресивні стани, стреси, тривожність, напруження через необхідність швидкого прийняття рішень в ситуаціях з непередбачуваним результатом, небезпечні для життя умови тощо. Це викликано особистим травмуванням або рідних, загибель знайомих, колег, здобувачів освіти через бойові дії, фізичні руйнування та пошкодження їхніх закладів освіти чи домівок (та/або загалом у громаді), фізичні поранення, досвід окупації й евакуації, тривала дистанційна робота (тут мова йде про соціальну ізоляцію через неможливість відвідування робочого місця, очного та активного спілкування з колегами та здобувачами освіти, коли останні не вмикають камеру під час навчання або працюють самостійно й асинхронно), інші об'єктивні труднощі життя під час воєнного стану чи через тимчасове переміщення.

Керівникам закладів освіти та їх адміністративному апарату під час воєнного стану необхідно враховувати новий контекст роботи науково-педагогічних кадрів, розуміти нові виклики, підвищений ризик професійної деформації та емоційного вигорання персоналу. Це спонукає встановлювати чіткі орієнтири в освітній галузі загалом та в кожному конкретному закладі зокрема і вибудовувати таку систему управління персоналом, щоб мінімізувати виклики та утримувати баланс між продуктивністю та турботою про соціальний та інтелектуальний капітал закладу освіти.

Під професійною деформацією персоналу розуміємо комплекс негативних явищ, що виникають в трудових відносинах і проявляється у різноманітних особистісних та поведінкових реакціях, призводять до зниження мотивації,

продуктивності, лояльності та інших важливих характеристик співробітників і деструктивно впливають на процес і результат професійної діяльності [9, с. 76].

Ці явища в умовах воєнного стану проявляються у такий спосіб:

- **Вигорання:** емоційне виснаження, втрата інтересу до роботи, уникнення відповідальності за власні результати роботи, зниження працездатності, виконання мінімально необхідних умов.

- **Професійна деформація:** втрата ентузіазму, цинізм, байдужість до здобувачів освіти, їх життєвої та особистої ситуації, психологічного та емоційного станів. У тому числі байдужість до колег, бажання уникати контакту, надання переваги безконтактній дистанційній деперсоналізованій взаємодії; керуватися виключно формальними правилами та вимогами.

- **Моральне старіння:** невідповідність знань та навичок педагогічного працівника сучасним вимогам розвитку освіти та освітніх технологій. Наприклад, невміння працювати за допомогою дистанційних технологій або ігнорування їх використання; низьке розуміння потреби застосування нових навчальних технологій до здобувачів освіти; невміння користуватися технологіями штучного інтелекту та негативне сприйняття використання здобувачами освіти, вбачаючи у цьому тільки негатив; постановка освітніх завдань в навчальній дисципліні на засвоєння навчального матеріалу нижніх рівнів за таксономією Блума (знання, розуміння, застосування).

- **Внутрішньоособистісні конфлікти:** суперечності між особистими цінностями та цілями організації; розбіжності в очікуваннях та реальністю; перекидання відповідальності за власне професійне життя та зростання на керівництво; бажання змінити сферу діяльності.

- **Міжособистісні конфлікти:** суперечки, ворожнеча, заздрість до менш складних життєвих обставин (чоловік не на службі у війську, відсутність рідних в окупації, краща матеріальна забезпеченість тощо) або успіхів інших, нездорові стосунки між співробітниками.

Таким чином, у працівника освітньої сфери може бути відсутня достатня кількість моральної стійкості для ефективного здійснення професійних обов'язків, це супроводжується кризою мотиваційної сфери, може бути порушення службової дисципліни та дотримання професійних вимог, що і призводить до розвитку професійної деформації.

Профілактика професійної деформації є сукупністю попереджувальних заходів / технологій, орієнтованих на зниження вірогідності розвитку передумов і зменшення ризиків проявів професійної деформації. Такими технологіями мають володіти і застосовувати у практиці управління фахівці сфери управління персоналом і безпосередні керівники окремих департаментів / відділів закладів освіти.

Завданнями технологій профілактики професійної деформації під час воєнного стану є:

- виявлення факторів, що призводять до деформації персоналу;
- розробка та впровадження заходів щодо профілактики деформації персоналу;

- надання допомоги (організаційної, психологічної тощо) та підтримки деформованим співробітникам;

- створення умов для розвитку та саморозвитку співробітників.

Фактори, що призводять до професійної деформації та сприяють розвитку цього явища зазвичай поділяють на три групи: об'єктивні фактори, суб'єктивні фактори, та індивідуально-особистісні фактори [11, с. 313]. Ми вважаємо

доцільно виділити такі фактори:

а) індивідуально-особистісні – залежать від особистості, певні особистісні особливості співробітника закладу освіти (тривожність, перфекціонізм, егоїзм, агресивність, підозрливість, слабкість волі тощо);

б) організаційні – обумовлені специфікою управління в закладах освіти та загалом сферою освіти (владні повноваження, рівень навантаження або, навіть, [психічні й фізичні] перевантаження, підвищена відповідальність за характер і результати діяльності, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, ступінь соціально-психологічної захищеності працівника тощо);

Для подолання, попередження та запобігання деформації персоналу використовуються різні технології, які можна розділити на три групи: профілактичні технології; корекційні технології; розвиваючі технології.

Проаналізуємо названі технології детальніше.

1. Профілактичні технології: відбір та адаптацію персоналу; організацію праці; систему мотивації; формування корпоративної культури; навчання та розвиток персоналу.

Щодо відбору та адаптації персоналу, то мета їх застосування – забезпечити підбір співробітників стійких до професійної деформації. Тобто при відборі персоналу необхідно звертати увагу на наявність, а точніше відсутність тих індивідуально-особистісних факторів, що ми вказали вище і детальніше розкривається в [9; 11]. Перевагами використання цієї технології є зниження ризиків виникнення деформації, скорочення витрат на корекцію персоналу, що зазнає деформації. Недоліком є високі витрати на проведення відбору та адаптації персоналу за високими критеріями.

Організація праці в період воєнного стану набуває додаткової актуальності, мета якої створення комфортних умов праці, які б змогли забезпечити продуктивність роботи персоналу закладів освіти. Ця технологія має бути застосована у такий спосіб, щоб знизити або прибрати ті організаційні фактори, які підсилюють настання професійної деформації. Насамперед важливі постановка реальних завдань та дедлайнів, можливість відчувати себе у фізичній та психологічній безпеці під час повітряної тривоги, наявність безперебійного доступу до інтернету та іншого типу зв'язку з колегами та здобувачами освіти тощо. Партисипативний стиль управління рекомендується застосовувати у випадках складних, непередбачуваних для розвитку організації ситуаціях, який дає співробітникам відчуття впливу і контролю ситуації, відчуття передбачуваності розвитку подій. Тому ефективно (та відповідно ситуації) організована робота закладу освіти підвищує мотивацію та знижує рівень стресу працівників. Разом з тим, під час воєнного стану усе складніше забезпечити такі безпечні умови в закладах освіти, що знаходяться в окупації, на прифронтовій території та у містах, де є висока загроза обстрілів через наявність воєнних об'єктів і недостатню кількість засобів протиповітряної оборони.

Різноманітна і усестороння система мотивації підвищує задоволеність співробітників роботою, місією освітньої праці. Завдяки перегляду та трансформації системи під потреби працівників під час воєнного стану тримається на достатньому рівні продуктивність праці або, навіть, зростає, знижуючи плінність кадрів. Разом з тим, через відсутність попереднього схожого досвіду, зменшення кількості здобувачів освіти, для закладу вищої освіти це означає зниження його фінансових можливостей, цього досягти важко і лише можливо йти методом орієнтації на дію (шлях спроб та помилок).

У період воєнного стану суттєво актуалізується технологія застосування

корпоративної культури, яка створює сприятливий психологічний клімат. Перевагами її застосування є підвищення лояльності співробітників, покращення командної роботи. Але треба зазначити, що в цей період воєнної небезпеки корпоративна культура має бути зорієнтована не стільки на досягнення, професіоналізм та продуктивність, а, у першу чергу, на самого працівника, цінності життя і особистості, взаємопідтримку. Зрештою підвищити цінність волонтерської діяльності та благодійної допомоги, як своєрідного символу патріотизму і активного громадського суспільства. Загалом формування відповідної корпоративної культури займає певний період часу, тобто затратно по часу та вкладеним зусиллям, оскільки у це мають бути включені усі співробітники, й, у першу чергу, керівництво та інший адміністративний персонал.

Нарешті, навчання та розвиток персоналу в період воєнного стану як технологія подолання та попередження деформації персоналу теж набуває нових форм. Вона має бути направлена на підвищення стресостійкості та кваліфікації науково-педагогічних кадрів, що має забезпечити не тільки збереження наявного потенціалу, але й зростання його. Перевагою є організація навчання закладами освіти в середині колективу і ресурсами закладу, оскільки таке навчання точно відповідатиме запитам керівництва до необхідного рівня кваліфікації кадрів, а також сприяє підвищенню лояльності та прихильності працівників.

2. Корекційні та велнес (англ. wellness – “хорошее здоровье” или “благополучие”) технології. Корекційні (практики) психологічного впливу, засновані на методах індивідуальної та групової роботи: психологічне консультування; психотерапія; антистрес-тренінги. Ефективність цього напрямку в роботі з усунення наслідків професійної деформації зумовлено тим, що в процесі тренінгу відбувається оволодіння особами певними соціально-психологічними знаннями та вмінням здійснювати корекцію поведінки, здатності до аналізу робочих ситуацій, власної поведінки і навичок реагування на стреси, вміння швидко перебудовуватися в різних життєвих умовах [2, с. 169].

Велнес технології направлені на укріплення концепції здорового способу життя, збереження балансу “робота – відпочинок” і сприяють підтримці фізичного стану науково-педагогічних працівників. Мова йде про використання регулярних відпусток за законом та встановленим графіком; забезпечення доступом до пільгових путівок для відпочинку на партнерських базах відпочинку та за сприянням роботи профспілкового комітету; організація регулярних медичних обстежень та лікування за вимогою.

Застосування першого типу корекційних технологій направлено на підтримку психоемоційного стану науково-педагогічних кадрів, а других – про фізичний стан, разом комплексне застосування їх демонструє турботу про головний інтелектуальний капітал закладів освіти, забезпечує необхідний рівень підтримки співробітникам, формує стресостійкість, укріплює адаптаційні механізми у працівників сфери освіти, що особливо актуально враховуючи обставини воєнного стану. Це підвищує лояльність та прихильність співробітників до організації.

3. Щодо розвиваючих технологій, сюди відносимо: кар'єрний менеджмент; ротацію кадрів; коучинг. Мета використання цих технологій полягає у тому, щоб забезпечити розвиток здібностей, навичок, кваліфікації, винагороду на основі результатів діяльності працівника.

Під кар'єрним менеджментом розуміємо [4, с. 59] управління персоналом

з метою формування системи поглядів, принципів, переконань, якостей, що дозволяє працівникам вибірково та ефективно розвивати та зберігати особистісні та професійні якості, інтереси та позиції в умовах професійної діяльності. Здійснюється така діяльність разом з ротацією кадрів керівниками та уповноваженими фахівцями з управління персоналу і дозволяє урізноманітнити діяльність науково-педагогічних кадрів, додати новизни, творчості, розвинути гнучкість, навчитися адаптуватися до змін, здобути нові знання та розвинути додаткові навички, а це вже знижує ризик деформації персоналу. Розуміння перспектив професійного зростання активізує мотиваційну сферу працівника, у тому числі, кар'єрний менеджмент дозволяє співробітнику задовольнити психологічні потреби, потребу в самореалізації, приналежності до експертного кола тощо, що, як ми вже знаємо, може бути причиною для професійної деформації.

Щодо коучингу, то – це сучасна технологія розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [8, с. 11]. Це доволі нова технологія в управлінні персоналом, яка поки не достатньо застосована в межах адміністративних структур, однак, яка містить значний потенціал, що допомагає більшій самореалізації амбітного відповідального співробітника, якому потрібна підтримка у окресленні напрямку власного розвитку і дотримання його.

Для застосування вказаних технологій пропонуємо дотримуватися наступного алгоритму:

1. Провести діагностику: визначення наявних або потенційних проблем, пов'язаних з деформацією персоналу. На цьому кроці важливо усвідомити мету вирішення проблеми – зниження негативних наслідків роботи персоналу з ознаками деформації, підвищення ефективності їх праці, заміна персоналу на той, що не містить професійної деформації, знизити ризик професійної деформації персоналу з певним стажем роботи тощо.

2. Обрати відповідну технологію: визначення найбільш ефективною та оптимальною технологією (баланс між витратами на впровадження технології та потенційним очікуваним результатом) для вирішення виявлених проблем.

3. Впровадити технології: застосування обраної технології на практиці. Включаючи розробка плану впровадження, відповідальних осіб, строків використання технології (тимчасово, до повного вирішення проблеми, на регулярній основі).

4. Оцінка ефективності: аналіз результатів застосування технології та внесення необхідних коректив. Для цього етапу потрібно визначати критерії та показники успішності використання технології.

В практиці управління персоналом можуть бути певні помилки та недоліки щодо застосування вказаних технологій подолання та попередження професійної деформації. А саме: формальний підхід; відсутність комплексності застосування технологій на різних рівнях та напрямках; некваліфіковані фахівці, що впроваджують названі технології; ігнорування думки співробітників.

Вказані недоліки можна подолати враховуючи можливості та умови застосування технологій в практиці управління персоналом. Серед яких наступні.

1. Підтримка керівництва: керівництво закладу освіти повинно підтримувати ініціативи, спрямовані на роботу з деформацією персоналу.

2. Виділення ресурсів: необхідно виділити достатньо фінансових та людських ресурсів для реалізації програм по роботі з деформацією.

3. Підготовка фахівців: потрібно забезпечити підготовку кваліфікованих психологів, тренерів та інших фахівців, які володіють необхідними навичками та компетенціями (наприклад, саморегуляцією, коучингом тощо) і працюватимуть з деформацією персоналу. Активне заохочення до навчання, різні мотиваційні механізми сприятимуть формуванню необхідного пулу професіоналів, яких долучатимуть до подолання вищевказаних проблем професійної деформації науково-педагогічного персоналу.

4. Відкритість співробітників: співробітники повинні бути відкритими до роботи над собою та застосування технологій подолання деформації. Сприятиме цьому відповідна корпоративна культура, яка підтримує відповідні цінності відкритості, довіри, взаємопідтримки тощо, полегшує комунікацію в середині колективу, зменшує дистанцію між співробітниками і керівництвом, робить останнього більш доступним та відкритим до діалогу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. В умовах воєнного стану фахівці сфери освіти, що залишаються в країні мають певні життєві та професійні виклики. Вони пов'язані зі збільшенням навантаження, постійної загрози фізичної безпеки, високий рівень стресу через специфіку роботи під час небезпеки бойових дій. У свою чергу майже 11 тисяч педагогічних працівників до сих пір перебувають закордоном, від чого сфера освіти не дораховується необхідної кількості кваліфікованих кадрів, адже через продовження активних бойових дій на території України не відомо, коли можливе (і чи можливе) повернення таких фахівців.

У тому числі працівники сфери освіти відчують високий рівень відповідальності за результати навчання у відповідь на актуалізований запит суспільства щодо якості освіти та вимог держави в результаті встановленої євроінтеграційної стратегії і підписаної заявки на вступ до ЄС та кандидатський статус України. Таким чином необхідно усвідомлювати зміну цінності сучасної освіти України, на яких має будуватися політика управління персоналом в закладах освіти з тим, що реалізувати суспільне й державне призначення освіти.

Тож підвищується роль і значення кожного науково-педагогічного працівника в навчальному процесі, а турбота про кваліфіковані кадри в закладах освіти виходить на перший план в межах управління організацією. Управління науково-педагогічним персоналом потребує нових комплексних підходів. Серед проблеми, яка актуалізується в умовах воєнного стану є професійна деформація персоналу, що містить у собі емоційне вигорання, викривлену професійну поведінку, моральне старіння, внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти. Такі прояви можуть бути в наслідок індивідуально-особистісних та організаційних чинників, разом з тим, фахівцям сфери управління персоналом необхідно уникати найму працівників з наявними особистісними чинниками професійної деформації і зменшити дію організаційних чинників, що сприяють деформації.

Застосування трьох груп технологій управління персоналом сприяють подоланню, попередженню та запобіганню деформації персоналу (профілактичні технології; корекційні технології; розвиваючі технології). В умовах воєнного стану важливо застосовувати ці технології комплексно з урахуванням думки співробітників та за підтримкою керівництва. Розвинута корпоративна культура, яка відповідає умовам воєнного стану, тобто орієнтована на підтримку персоналу більше за досягнення та продуктивність, створення

комфортних та безпечних умов праці та навчання значно знижує рівень професійної деформації та зменшує вірогідність її настання у науково-педагогічних кадрах сучасних закладів освіти. А дотримання описаного алгоритму застосування технологій щодо подолання професійної деформації сприяє зменшенню помилок та недоліків у їх впровадженні.

Доволі актуальними будуть проведення опитувань щодо застосування вказаних технологій відповідними закладами освіти і отримання конкретних показників щодо досвіду їх впровадження, що може бути завданнями наступних наукових розвідок.

Список використаних джерел:

1. Беляєва, ЕФ & Зубкова, ЛМ 2010, 'Професійна деформація викладача вищої школи', *Наукові записки кафедри педагогіки*. Випуск XXIV. Харків, с. 25-32. Доступно : <<https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/download/3873/3440/>>. [21 Березень 2024].
2. Билиця, ІО 2019, 'Шляхи попередження та усунення наслідків професійної деформації', *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція, № 37, с. 168-170. Доступно : <<https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc37/43.pdf>>. [21 Березень 2024].
3. Бичко, Г & Терещенко, В 2023, *Навчальні втрати: причини, наслідки й шляхи подолання*. Доступно : <https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Learning-losses_Ukraine.pdf>. [21 Березень 2024].
4. Божко, СВ 2021, 'Значення кар'єрного менеджменту для працівника та організації', *Сучасні наукові дослідження: соціально-політичний та правовий виміри: матеріали I Міжнародної спеціалізованої наукової конференції*, м. Полтава, 23 квітня, Вінниця: *Європейська наукова платформа*, с. 59-61. Доступно : <<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/23.04.2021-3/511>>. [21 Березень 2024].
5. Когут, І, Нікуліна, О, Сирбу, О, Жерьобкіна, Т & Назаренко, Ю 2023, *Війна та освіта: Як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи*. Доступно : <<https://drive.google.com/file/d/1RdAbyG2x4YcCjmqEIQIENUpreqqol9po0h/view>>. [21 Березень 2024].
6. Колобердянко, П & Бражник, ДГ 2018, 'Сучасні тенденції у сфері управління персоналом', *Економіка і суспільство*, Випуск 19. Доступно : <https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf>. [21 Березень 2024].
7. Левченко, ЮВ & Басова, ЮО 2023, 'Напрямки оптимізації освітніх втрат для здобувачів вищої освіти інженерних спеціальностей', *Наукові тренди постіндустріального суспільства: матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 31 березня*, Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: *Європейська наукова платформа*. Доступно : <<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44345d98-eeb1-4a77-815e-2cb77a481875/content>>. [21 Березень 2024].
8. Нежинська, ОО & Тименко, ВМ 2017, *Основи коучингу*. Навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ "ДІСА ПЛЮС", с. 8-34. Доступно : <https://lib.iitta.gov.ua/710073/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BB.%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%83.pdf>. [21 Березень 2024].
9. *Професійно-психологічна підготовка працівників слідчих підрозділів* 2014, Навчальний посібник, За загальною редакцією Жданової, ІВ, Харків: *ХНУВС*, 516 с. Доступно : <http://megalib.com.ua/content/9810_Profilaktika_profesiinoi_deformacii_osobistosti_pracivnikiv_organiv_vnytrishnih_sprav.html>. [21 Березень 2024].

10. Чуб, О 2023, 'Професійна деформація: що це та як її розпізнати?' *Сайт проекту "Прогресивні"*, 16 січня. Доступно : <<https://progresylni.org/blogs/profdef>>. [21 Березень 2024].
11. Шупта, ІМ 2013, 'Способи профілактики та усунення професійної деформація управлінського персоналу', *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, № 1 (2(7)), с. 311–317. Доступно : <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/311.pdf>>. [21 Березень 2024].
12. Azevedo, João Pedro, Cojocar, Alexandru, Talledo, Veronica Montalva & Narayan, Ambar 2023, 'COVID-19 School Closures, Learning Losses and Intergenerational Mobility, *Policy Research Working Papers*,; 10381. © World Bank, Washington, Доступно : <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39607>>. [21 March 2024].
13. Eric, A. Hanushek & Ludger, Woessmann 2020, 'The Economic Impacts of Learning Losses', *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Available from: <https://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/The%20Economic%20mpacts%20of%20Learning%20Losses_final_v1.pdf>. [21 March 2024].
14. Fehmi, Demir, Faysal, Özdaş & Mürşet, Çakmak 2022, 'Examining the Learning Losses of Students in the Covid-19 Process According to Teachers' Opinions', *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9 (Special Issue), 1012-1026. Available from: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1355194.pdf>>. [21 March 2024].
15. Greenhaus, Jeffrey H, Callanan, Gerard A & Godshalk, Veronica M 2018, 'Career Management for Life', 5th edition' *College of Business & Public Management Faculty Books*. 18. Available from: <https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18>. [21 March 2024].

References:

1. Bieliaieva, EF & Zubkova, LM 2010, 'Profesiina deformatsiia vykladacha vyshchoi shkoly (Professional deformation of a teacher of a higher school)', *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky*. Vypusk KhKhIV. Kharkiv, с. 25-32. Dostupno : <<https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/download/3873/3440/>>. [21 Berezhen 2024].
2. Bylytsia, IO 2019, 'Shliakhy poperedzhennia ta usunennia naslidkiv profesiinoi deformatsii (Ways of preventing and eliminating the consequences of professional deformation)', *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*, № 37, с. 168-170. Dostupno : <<https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc37/43.pdf>>. [21 Berezhen 2024].
3. Bychko, H & Tereshchenko, V 2023, *Navchalni vtraty: prychny, naslidky y shliakhy podolannia (Educational losses: causes, consequences and ways of overcoming)*. Dostupno : <https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Learning-losses_Ukraine.pdf>. [21 Berezhen 2024].
4. Bozhko, SV 2021, 'Znachennia kariernoho menedzhmentu dlia pratsivnyka ta orhanizatsii (The importance of career management for the employee and the organization)', *Suchasni naukovi doslidzhennia: sotsialno-politychnyi ta pravovyi vymiry: materialy I Mizhnarodnoi spetsializovanoi naukovo konferentsii*, m. Poltava, 23 kvitnia, Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma, с. 59-61. Dostupno : <<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/23.04.2021-3/511>>. [21 Berezhen 2024].
5. Kohut, I, Nikulina, O, Syrбу, O, Zherobkina, T & Nazarenko, Yu 2023, *Viina ta osvita: Yak rik povnomasshtabnoho vtorhnennia vplynuv na ukraïnski shkoly (War and Education: How a Year of Full-Scale Invasion Affected Ukrainian Schools)*. Dostupno : <<https://drive.google.com/file/d/1RdAbyG2x4YcCjmEQIENUpreqqol9po0h/view>>. [21 Berezhen 2024].
6. Koloberdianko, II & Brazhnyk, DH 2018, 'Suchasni tendentsii u sferi upravlinnia personalom (Modern trends in personnel management)', *Ekonomika i suspilstvo*, Vypusk

19. Dostupno : <https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf>. [21 Berezyn 2024].
7. Levchenko, YuV & Basova, YuO 2023, 'Napriamky optymizatsii osvity inzhenernykh spetsialnostei (Directions for optimizing educational losses for students of higher education in engineering specialties)', *Naukovi trendy postindustrialnogo suspilstva: materialy IV Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*, m. Sumy, 31 bereznia, Mizhnarodnyi tsentr naukovykh doslidzhen. Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma. Dostupno : <<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44345d98-eeb1-4a77-815e-2cb77a481875/content>>. [21 Berezyn 2024].
8. Nezhynska, OO & Tymenko, VM 2017, *Osnovy kouchynhu (Basics of coaching)*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv ; Kharkiv : TOV "DISA PLIuS", c. 8-34. Dostupno : <https://lib.iitta.gov.ua/710073/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BB.%D0%B1%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%83.pdf>. [21 Berezyn 2024].
9. *Profesiino-psykholohichna pidgotovka pratsivnykiv slidchykh pidrozdiliv (Professional and psychological training of employees of investigative units. Tutorial)* 2014, Navchalnyi posibnyk, Za zahalnoi redaktsiiei Zhdanovoi, IV, Kharkiv: KhNUVS, 516 c. Dostupno : <http://megalib.com.ua/content/9810_Profilaktika_profesiinoi_deformacii_osobistosti_pracivnykiv_organiv_vnytrishnih_sprav.html>. [21 Berezyn 2024].
10. Chub, O 2023, 'Profesiina deformatsiia: shcho tse ta yak yii rozpoznyaty? (Professional deformation: what is it and how to recognize it?)', *Sait proiektu "Prohresylni"*, 16 sichnia. Dostupno : <<https://prohresylni.org/blogs/profdef>>. [21 Berezyn 2024].
11. Shupta, IM 2013, 'Sposoby profilaktyky ta usunennia profesiinoi deformatsiia upravlynskoho personalu (Methods of prevention and elimination of professional deformation of management personnel)', *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, № 1 (2(7)), c. 311–317. Dostupno : <<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/311.pdf>>. [21 Berezyn 2024].
12. Azevedo, João Pedro, Cojocar, Alexandru, Talledo, Veronica Montalva & Narayan, Ambar 2023, 'COVID-19 School Closures, Learning Losses and Intergenerational Mobility, Policy Research Working Papers', 10381. © World Bank, Washington, **Доступно** : <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39607>>. [21 March 2024].
13. Eric, A. Hanushek & Ludger, Woessmann 2020, 'The Economic Impacts of Learning Losses', *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Available from: <https://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/The%20Economic%20Impacts%20of%20Learning%20Losses_final_v1.pdf>. [21 March 2024].
14. Fehmi, Demir, Faysal, Özdaş & Mürşet, Çakmak 2022, 'Examining the Learning Losses of Students in the Covid-19 Process According to Teachers' Opinions', *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9 (Special Issue), 1012-1026. Available from: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1355194.pdf>>. [21 March 2024].
15. Greenhaus, Jeffrey H, Callanan, Gerard A & Godshalk, Veronica M 2018, 'Career Management for Life', 5th edition' *College of Business & Public Management Faculty Books*. 18. Available from: <https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18>. [21 March 2024].