

МАКАРЕНКО Світлана – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти, Маріупольський державний університет, вул. Преображенська, 6, м. Київ, 03037, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8933-9681>

Scopus Author ID: <http://surl.li/hslup>

DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.17/49.6>

Бібліографічний опис статті: Макаренко, С. (2023). Психосоціальна підтримка працівників закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*, 17(49), 43–48, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.17/49.6>

ПСИХОСОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розкрито основний зміст діяльності керівника закладу дошкільної освіти щодо забезпечення психосоціальної підтримки працівників в умовах воєнного стану. Актуальність питання обумовлена тим, що нині одним із основних викликів для системи дошкільної освіти України, особливо в зоні активних бойових дій, на прифронтових та тимчасово окупованих територіях, є ризик втрати кадрового потенціалу закладів дошкільної освіти. Педагогічні працівники таких закладів працюють переважно на неповну ставку (зі зниженою заробітною платою), знаходяться на простій, призупиненні трудової угоди або припинили трудові відносини із дошкільними закладами у зв'язку з переміщенням чи зміною місця роботи.

Визначено, що збереження та управління кадровим складом закладу дошкільної освіти для забезпечення його функціонування в період кризи та подальшого виведення з кризи є одним із найактуальніших завдань антикризового менеджменту закладу в умовах воєнного стану. Розкрито поняття кризи, антикризового менеджменту закладу в умовах воєнного стану.

Доведено важливість забезпечення психосоціальної підтримки працівників закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану – як системи дій щодо нейтралізації негативного впливу психотравмуючих чинників на соматичне і психічне здоров'я, соціальне життя людини та її міжособистісні відносини в робочому колективі; забезпечення розкриття внутрішнього потенціалу всього колективу закладу та кожного його працівника, допомоги у відновленні психосоціального благополуччя, розвитку механізму подолання стресу та підвищення стійкості до нього.

На основі аналізу теоретичних джерел та дослідження основних найбільш ефективних засобів психосоціальної підтримки працівників закладів дошкільної освіти прифронтових територій Донецької області в умовах воєнного стану, визначено першочергові завдання керівника щодо забезпечення психосоціальної підтримки працівників дошкільного закладу в умовах воєнного стану.

Ключові слова: криза, воєнний стан, прифронтові території, заклад дошкільної освіти, антикризовий менеджмент, психосоціальна підтримка працівників.

МАКАРЕНКО Svitlana – Ph.D. in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Preschool Education, Mariupol State University, 6, Preobrazhenska str., Kyiv, 03037, Ukraine

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8933-9681>

Scopus Author ID: <http://surl.li/hslup>

DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.17/49.6>

To cite this article: Makarenko, S. (2023). Psykhosotsialna pidtrymka pratsivnykiv zakladu doshkilnoi osvity v umovakh voiennoho stanu [Psychosocial supporting the employees of institution of preschool education under the conditions of martial law]. *Human Studies. Series of Pedagogy*, 17(49), 43–48, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.17/49.6>

PSYCHOSOCIAL SUPPORTING THE EMPLOYEES OF INSTITUTION OF PRESCHOOL EDUCATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Summary. *The article reveals the main content of the activity of the head of a preschool educational institution in terms of providing psychosocial support to employees under the conditions of martial law. The relevance of the issue is determined by the fact that currently one of the main challenges for the preschool education system of Ukraine, especially in the zone of active hostilities, in the front-line and temporarily occupied territories, is the risk of losing the personnel potential of preschool education institutions. Pedagogical employees of such institutions work mainly on a part-time basis (with reduced wages), are on downtime, have suspended employment contract, or have terminated employment relations with preschool institutions because of moving or changing the place of work.*

It was determined that the safekeeping and management of the staff of the preschool education institution to ensure its functioning during the crisis and subsequent withdrawal from the crisis is one of the most urgent tasks of the anti-crisis management of the institution under the conditions of martial law. The concept of crisis, anti-crisis management of an institution under martial law is revealed.

The importance of providing psychosocial support to preschool education workers in the conditions of martial law has been proved – as a system of actions to neutralize the negative impact of psycho-traumatic factors on somatic and mental health, social life of a person and interpersonal relations in the working team; ensuring the unlocking of the internal potential of the entire team of the institution and each of its employees, assistance in restoring psychosocial well-being, developing a mechanism for overcoming stress and increasing resistance to it.

Based on the analysis of theoretical sources and the study of the main and most effective means of psychosocial supporting the employees of preschool educational institutions in the front-line territories of Donetsk region under martial law, the primary tasks of the manager as for providing psychological support for the employees of preschool institutions under martial law are determined.

Key words: *crisis, martial law, front-line territories, preschool educational institution, anti-crisis management, psychosocial supporting the employees.*

Вступ. Попри активні бойові дії на значній території України, державою забезпечується доступність до якісної дошкільної освіти кожній дитині відповідного віку. Заклади дошкільної освіти (далі – ЗДО) продовжують функціонувати з урахуванням безпекової ситуації у своєму населеному пункті й рішення обласних, місцевих військово-цивільних адміністрацій – з використанням очної, змішаної, дистанційної або індивідуальної форм організації освітнього процесу.

При цьому працівники ЗДО, в залежності від місця розташування закладів: продовжують працювати на повну ставку (на територіях, істотно віддалених від зони бойових дій); працюють переважно на неповну ставку зі зниженою заробітною платою, знаходяться на простой, призупиненні трудової угоди (у зоні активних бойових дій, на прифронтових або тимчасово окупованих територіях); припинили трудові відносини з дошкільними закладами у зв'язку з переміщенням чи зміною місця роботи. За даними Держкомстату України, станом на березень 2023 року кількість педагогів у закладах дошкільної освіти зменшилася

на 25,3% порівняно з 2019 роком (102 832 і 137 688 педагогів відповідно).

Стрес, психологічні травми, економічні, екологічні та багато інших проблем, із якими постійно стикаються працівники ЗДО, не лише погіршують їхнє ментальне здоров'я та якість життя, але і знижують продуктивність праці. Зокрема, вплив війни на власний психологічний стан відзначають 88% працівників дошкільної освіти. Із них 34% відчують повне професійне вигорання, 48% – часткове, 10% – не зовсім відчують і лише 8% не відчують професійного вигорання взагалі (Чепіль, 2022).

Відповідно, одним із основних викликів для системи дошкільної освіти в умовах воєнного стану є ризик втрати кадрового потенціалу ЗДО, особливо на прифронтових та тимчасово окупованих територіях. Тому збереження його у працездатному стані є одним із найактуальніших завдань антикризового менеджменту дошкільних закладів.

Аналіз останніх досліджень. Проблема антикризового менеджменту (антикризового управління) не є новою. У різних аспектах її широко досліджують як зарубіжні, так

і вітчизняні вчені. Проте питання антикризового менеджменту закладів освіти в умовах воєнного стану досліджено не достатньо.

Зокрема, особливості антикризового менеджменту освітніх закладів досліджують вітчизняні науковці І. Безена, Л. Бляхман, Л. Вознюк, О. Кавтиш, О. Карпенко, М. Кириченко, І. Коляденко, та інші. Проблеми управління закладом освіти в умовах воєнного стану, кризовий менеджмент розробляє Т. Сорочан; адаптивне управління закладом освіти в умовах воєнного часу, у стані невизначеності – З. Рябова.

Особливості управління персоналом у контексті антикризового менеджменту вивчають С. Войтко, А. Мельниченко, у тому числі в умовах воєнного стану – О. Дороніна, Г. Смоквіна, О. Пшик-Ковальська. Питання управління соціально-психологічним кліматом колективу в умовах воєнного стану досліджує Н. Михаліцька, психосоціальної підтримки працівників – Товариство Червоного Хреста України, Державна служба України з питань праці та інші.

Водночас проблема антикризового менеджменту, психосоціальної підтримки працівників закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану вивчена не достатньо, проте вбачається нами вкрай актуальною.

Необхідне розкриття теоретичних засад антикризового менеджменту та його особливостей в умовах воєнного стану, визначення першочергових завдань керівника закладу дошкільної освіти щодо забезпечення психосоціальної підтримки працівників в умовах воєнного стану.

Мета статті – визначення першочергових завдань керівника закладу дошкільної освіти щодо забезпечення психосоціальної підтримки працівників в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Криза (грец. Κρίσις – поворотний пункт) – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища (*Словник...*); широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів і може спричинити серйозну шкоду всій організації, працівникам, зв'язкам, фінансам і репутації (Бандурка & Коробов, 1998).

Серед факторів, що спричинюють кризи, дослідники визначають внутрішні та зовнішні; об'єктивні й суб'єктивні, природні, техногенного характеру. Фактором нинішньої кризової ситуації в Україні є воєнний стан – особливий правовий режим, що вводиться ... у разі

збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності (*Про оборону...*, 2023).

Воєнний стан як фактор кризи спричинює й інші кризові фактори: психологічні, економічні, екологічні, організаційні, соціальні, демографічні та інші. Зокрема, розуміння загрози для власного життя та здоров'я призводить до загострення почуття страху, паніки, емоційного вигорання, погіршення ментального здоров'я. Екологічні катаклізми, зростання цін на продовольчі товари, небезпека або руйнування інфраструктури, простої в роботі зумовлюють зменшення заробітної плати та зниження рівня життя. Відповідно, у трудових колективах можливе погіршення соціально-психологічного клімату, послаблення дисципліни, втрата контролю та розбалансованість усієї системи управління.

На подолання негативних наслідків криз в організаціях, установах, закладах (у тому числі освітніх) спрямовано антикризовий менеджмент – один із функціональних напрямів менеджменту, система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому (Kravchuk & Voienna, 2012). Головною метою антикризового менеджменту є вироблення найменш ризикованих управлінських рішень, що дозволили б реалізувати поставлену ціль та результати з мінімумом додаткових засобів та при мінімальних негативних наслідках.

Основними завданнями антикризового менеджменту є такі (Макаренко, 2022, с. 128):

- збереження управління закладом;
- недопущення паніки серед працівників та збереження працездатних кадрів;
- у разі виникнення кризи – введення в дію антикризових інструментів та запобігання або пом'якшення її руйнівного впливу;
- стабілізація за допомогою антикризової стратегії (програми);
- вчасне реагування на зміни, спричинені кризовим станом, та підтримка діяльності закладу в режимі виживання;
- виведення закладу з кризи, підвищення його конкурентоспроможності тощо.

Важливим стратегічним завданням антикризового менеджменту є збереження та управління кадровим потенціалом закладу для забезпечення його функціонування в період кризи та подальшого виведення з кризи.

У нинішніх умовах воєнного стану це завдання є особливо актуальним для закладів (у тому числі, закладів дошкільної освіти) із прифронтових територій, працівники яких знаходяться в ситуації постійної тривоги й нестабільності, людських втрат і значних матеріальних збитків, коли докорінно порушено їхню звичну життєдіяльність та завдано шкоди здоров'ю. Зазначені психотравмуючі фактори можуть призводити до розвитку розладів пізнавальних, емоційних, рухово-вольових процесів, неврозів, психозів тощо. У таких складних життєвих ситуаціях певна частина працівників не можуть самостійно подолати стрес, і навіть стресостійкі робітники поступово стають усе більш вразливими. У результаті значні фізичні, психологічні й соціальні проблеми працівників можуть негативно впливати на якість їхньої роботи та функціонування усього ЗДО.

Зазначене потребує забезпечення в дошкільному закладі психосоціальної підтримки, спрямованої на задоволення як психологічних, так і соціальних потреб усієї команди закладу та її окремих працівників.

Тема важливості задоволення психосоціальних потреб людини та потреб у сфері психічного здоров'я набула актуальності лише наприкінці минулого століття і розвивається за декількома напрямками. Зокрема, створений Міжнародним фондом Червоного Хреста і Червоного Півмісяця Міжнародний методичний центр з психосоціальної підтримки надає допомогу у створенні служб психосоціальної підтримки для спільнот, які зазнали впливу кризових подій. Психосоціальна робота виокремилася в нову галузь практичної психології. Міжнародною організацією праці спільно з Державною службою України з питань праці розроблено Програму психосоціальної підтримки на робочому місці у воєнний і післявоєнний час та серію інформаційних матеріалів «З турботою про себе й кожного».

Психосоціальна підтримка розглядається як система дій щодо нейтралізації негативного впливу психотравмуючих чинників на соматичне і психічне здоров'я, соціальне життя людини та її міжособистісні відносини в робочому колективі; забезпечення розкриття внутрішнього потенціалу всього колективу закладу та кожного його працівника, допомоги у відновленні психосоціального благополуччя, розвитку механізму подолання стресу та підвищення стійкості до нього (*Психічне здоров'я*).

Дослідження, проведене кафедрою дошкільної освіти Маріупольського державного університету серед педагогічних працівників ЗДО прифронтових територій Донецької області, які працюють на повну чи неповну ставку, або перебувають на простій чи призупиненні трудової угоди, виявило основні найбільш ефективні засоби психосоціальної підтримки працівників в умовах воєнного стану:

- піклування керівництва про кожного працівника закладу дошкільної освіти;
- систематичне або періодичне проведення колективних заходів (нарад, методичних заходів, педагогічних рад тощо) в очному або онлайн-форматі, що по-перше, забезпечує можливість працівникам спілкуватися з колегами щодо проблем, шляхів їх вирішення, перспектив подальшого функціонування ЗДО та надає впевненості в майбутньому; по-друге, методичні заходи зацікавлюють новими методиками й технологіями, що відволікає від думок про проблеми воєнного стану;
- повага керівництва й колективу до думок і пропозицій кожного працівника;
- позитивна оцінка та схвалення кожного працівника дошкільного закладу за гарно виконану роботу.

Дослідження показало, що психосоціальна підтримка кожного учасника команди ЗДО значно знижує вплив психотравмуючих чинників воєнного стану, надає сил і впевненості у значущості власної професійної діяльності, допомагає відновити психосоціальне благополуччя. Учасники дослідження зазначили, що саме колективна взаємодія створює сприятливу атмосферу для обміну емоціями та для підтримки один одного, сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу кожного працівника для виконання спільної (навіть складної) роботи, підвищує стресостійкість.

Організувати систему психосоціальної підтримки кожного окремого працівника та всієї команди закладу дошкільної освіти, створити культуру психологічної безпеки й інклюзії має керівник. В умовах воєнного стану відповідна система заходів повинна бути включена до Антикризової стратегії (програми) ЗДО на таких послідовних етапах: передкризовий (пропедевтичний) менеджмент, превентивний менеджмент, менеджмент кризового періоду, післякризовий менеджмент (Макаренко, 2022, с. 130). Таким чином організоване психологічно безпечне робоче середовище дошкільного закладу надасть можливість керівнику діяти планомірно й послідовно, за потреби

вносити корективи, та в результаті запобігати психосоціальним ризикам або мінімізувати їх.

З огляду на зазначене, першочерговими завданнями керівника щодо забезпечення психосоціальної підтримки працівників ЗДО в умовах воєнного стану є такі:

1. Спрямовувати антикризовий менеджмент (спрощений за бюрократичними процедурами, максимально прозорий, безконфліктний та по можливості позитивний) на організацію колективного запобігання руйнівному впливу воєнного стану.

2. По можливості знати й розуміти (емпатія) становище кожного працівника, підтримувати та надавати всю можливу допомогу. Дослідження свідчать, що працівники, яким керівник допомагає, більш схильні до співпраці, більш віддані та продуктивні (*З турботою ...*).

3. Підтримувати постійний позитивний соціальний зв'язок керівника з командою. Особливо в період воєнного стану, коли у стані стресу людина відмежується від усіх, усамітнюється, довірливі та відкриті позитивні соціальні зв'язки з керівником є важливою умовою психосоціального благополуччя та плідної роботи всього колективу. Підлеглим важливо знати, що думає про них керівник, як оцінює їхню працю та ділові якості. Позитивна оцінка працівника є для нього додатковим імпульсом у роботі, а для всього колективу закладу – додатковим ефектом (Михаліцька & Караїм, 2022, с. 240). Дослідження доводять, що при такому соціальному зв'язку люди рідше хворіють, вдвічі швидше одужують після травми, менше впадають у депресію, швидше навчаються, легше переносять дискомфорт і мають на 70 % менший ризик передчасної смерті (*З турботою ..., с. 4*).

4. Систематично проводити контекстні зустрічі (за потреби – в онлайн-форматі) для максимального згуртування команди, мобілізації внутрішніх ресурсів кожного учасника

колективу на подолання кризи. Це може бути спільна робота з будь-якого напрямку, командні тренінги з психології, тимблдіingu тощо.

5. Постійно інформувати команду про діяльність ЗДО та учасників освітнього процесу (онлайн-зустрічі, спільні групи в месенджерах, чати, сайти, канали тощо).

6. Залучати колектив до аналізу діяльності дошкільного закладу та планування пріоритетних напрямів, розробки антикризової програми.

7. Організовувати командне виконання завдань, проектну діяльність тощо.

8. Забезпечувати пролонговане підвищення кваліфікації педагогічних працівників – у ЗДО та за програмами підвищення кваліфікації, в неформальній або інформальній освіті. Необхідність усвідомлення нової інформації допомагає зайняти мозок чимось іншим, ніж переглядом новин.

Висновки. Отже, дослідження довело, що грамотно організована психосоціальна підтримка працівників закладів дошкільної освіти сприяє збереженню працездатних кадрів в умовах воєнного стану. Відповідно, у системі антикризового менеджменту психосоціальна підтримка є одним із найважливіших стратегічних завдань, оскільки від створення оптимальних умов для педагогічної діяльності, підтримки кожного працівника й усього колективу загалом, мотивації і стимулювання їх професійного зростання залежить якість освіти в цілому і кожного закладу освіти зокрема.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці системи підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до забезпечення психосоціальної підтримки працівників на засадах антикризового менеджменту шляхом включення відповідної теми до робочих програм управлінських дисциплін спеціальності 012 «Дошкільна освіта» закладів вищої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства : підручник. Київ : Либідь, 1998. 312 с.
2. З турботою про кожного. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час: Інформаційний матеріал для лідерів підприємств, профспілок. Міжнародна організація праці, Держпраці України. 2022. 14 с. URL: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/declared-work-ukraine/WCMS_863354/lang--uk/index.htm
3. Кравчук Л.С., Воєнна К.І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>.
4. Макаренко С.І. Антикризовий менеджмент закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 126-132. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/pedagogics/article/view/2909/2767>

5. Михаліцька Н.Я., Караїм О.О. Управління соціально-психологічним кліматом колективу в умовах воєнного стану // *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 238-241.

6. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. Дата оновлення: 15.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#top> (Дата звернення: 20 June 2023).

7. Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка. Товариство Червоного Хреста України. URL: <https://redcross.org.ua/mhps/> (Дата звернення: 20 June 2023).

8. Словник української мови online у 20 томах. URL: <https://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index>.

9. Чепіль М. Безпека життєдіяльності вихователів закладів дошкільної освіти: виклики сьогодення. *Людознавчі студії. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 14(46). С. 56–62.

REFERENCES

1. Bandurka, O.M., & Korobov, M.Ia. (1998). *Finansova diialnist pidpriemstva* [Financial activities of production]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

2. Z turbotoiu pro kozhnoho. Psykhosotsialna pidtrymka na robochomu misti u voiennyi i pisliavoiennyi chas: Informatsiyni material dlia lideriv pidpriemstv, profspilok [With care for everyone. Psychosocial support at the workplace in wartime and postwar times: Informational material for leaders of enterprises and trade unions] (2022). Mizhnarodna orghanizacija praci, Derzhpraci Ukrajinu International Labour Organization – State Labour Service of Ukraine. 14 p. [in Ukrainian].

3. Kravchuk, L.S., & Voienna, K.I. (2012). Antykryzovyi menedzhment yak instrument nedopushchennia zahrozy bankrutstva [Anticrisis management as a tool to prevent the threat of bankruptcy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089> [in Ukrainian].

4. Makarenko, S.I. (2022) Antykryzovyi menedzhment zakladu doshkilnoi osvity v umovakh voiennoho stanu. [Anticrisis management of pre-school educational institution under martial law]. *Pedahohichni nauky: teoriia ta praktyka – Pedagogical sciences: theory and practice*, 2, 126–132. [in Ukrainian].

5. Mykhalitska, N.Ia., & Karaim, O.O. (2022). Upravlinnia sotsialno-psykholohichnym klimatom kolektyvu v umovakh voiennoho stanu [Management of the social and psychological climate of the collective under the conditions of martial law]. *Menedzhment i bezpeka v umovakh vijny: teoretychni ta prykladni aspekty: materialy naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (m. Lviv, 13 travnia 2022 roku) / uporiad. V.S. Blikhar. Lviv : LvDUVS, P. 238-241. [in Ukrainian].

6. Pro obronu Ukrainy: [About the defense of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 06.12.1991 r. № 1932-XII. Data onovlennia: 15.04.2023 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#top> (Last accessed: 20 June 2023). [in Ukrainian].

7. Psykhichne zdorovia ta psykhosotsialna pidtrymka. [Mental health and psychosocial support]. Товариство Червоного Хреста України – Ukrainian Red Cross Society [in Ukrainian]. Retrieved from: <https://redcross.org.ua/mhps/> (Last accessed: 20 June 2023)

8. Slovyk ukrainskoi movy online u 20 tomakh [Dictionary of the Ukrainian language online in 20 volumes]. Retrieved from: <https://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index?> (Last accessed: 20 June 2023) [in Ukrainian].

9. Chepil, M. (2022) Bezpeka zhyttiediialnosti vykhovateliv zakladiv doshkilnoi osvity: vyklyky sohodennia [Personal safety of preschool teachers: the current challenges]. *Liudynoznavchi studii. Seriiia "Pedahohika" – Human Studies. Series of "Pedagogy"*, 14(46), 56–62.