Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
д.н.держ.упр.,доц.
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)
(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Управління соціально-психологічним кліматом в колективі закладу загальної середньої освіти**»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала
студентка групи УЗОм-1-24-1.4з
(шифр групи)
Пархомець Наталія Сергіївна
(П.І.Б.)
(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Ільїч Людмила Миколаївна
(П.І.Б.)
(підпис)

Київ – 2025

АННОТАЦІЯ

Пархомець Наталія Сергіївна

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі закладу загальної середньої освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Ільїч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор кафедри управління.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління соціально-психологічним кліматом у закладі загальної середньої освіти. Уточнено сутність, функції та значення соціально-психологічного клімату для ефективності педагогічної взаємодії, особливо в умовах воєнного стану. Визначено особливості управління кліматом з урахуванням потреб педагогів в емоційній підтримці та стабільності. Проведено аналіз соціально-психологічного клімату в СЗШ №69 м. Києва на основі анкетування, що дало змогу визначити сильні сторони колективу та аспекти, які потребують удосконалення, зокрема комунікацію та професійне навантаження. Розроблено комплекс практичних рекомендацій із покращення клімату, що охоплює творчі, мотиваційні, командні та підтримувальні заходи. Запропоновані інструменти сприяють підвищенню емоційної стійкості педагогів, покращенню взаємодії та формуванню сприятливого професійного середовища.

Ключові слова**:** соціально-психологічний клімат; педагогічний колектив; управління в освіті; емоційна стійкість; згуртованість; комунікація; заклад загальної середньої освіти.

Структура роботи: кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел (67 найменувань) та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 71 сторінку комп’ютерного тексту (без додатків). Робота містить 8 таблиць, 7 таблиць, список використаних джерел викладено на 7 сторінках.

ANNOTATION

Parkhomets Nataliia Serhiivna

Management of the Socio-Psychological Climate in the Staff of a General Secondary Education Institution. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Liudmyla Mykolaivna Illich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management.

The master's thesis examines the theoretical and practical foundations of managing the socio-psychological climate in a general secondary education institution. The essence, functions and significance of the socio-psychological climate for ensuring effective pedagogical interaction, particularly under wartime conditions, are clarified The study identifies specific managerial aspects that require attention, taking into account teachers' needs for emotional support and professional stability. An analysis of the socio-psychological climate at Secondary School No. 69 in Kyiv was conducted based on a questionnaire survey. This made it possible to determine the strengths of the teaching staff as well as the areas requiring improvement, including managerial communication and the distribution of professional workload. A comprehensive set of practical recommendations for improving the socio-psychological climate was developed, encompassing creative, motivational, team-building, and supportive activities. The proposed tools contribute to strengthening teachers' emotional resilience, enhancing interaction, and fostering a favorable professional environment.

Keywords: socio-psychological climate; teaching staff; educational management; emotional resilience; cohesion; communication; general secondary education institution.

Structure of the work: the master's qualification paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references (67 sources), and appendices. The total volume of the thesis is 71 pages of computer-typed text (excluding appendices). The work contains 8 figures, 7 tables, and the list of references occupies 7 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ 7
1.1. Сутність соціально-психологічного клімату в колективі 7
1.2. Специфіка управління соціально-психологічним кліматом в колективі в закладі загальної середньої освіти під час війни 17
Висновки до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ № 69 М. КИЄВА 29
2.1. Загальна характеристика діяльності СЗШ №69 м.Києва 29
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в СЗШ №69 м.Києва 35
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу в закладі загальної середньої освіти 46
Висновки до розділу 2 60
ВИСНОВКИ 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-психологічний клімат колективу закладу загальної середньої освіти є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на ефективність освітнього процесу, професійний розвиток педагогів та психологічне благополуччя всіх учасників освітнього середовища. У сучасних умовах освітні заклади функціонують у складному соціальному контексті, що поєднує високі вимоги до якості освіти, постійні реформи та виклики, пов’язані з воєнним станом. У таких умовах важливо не лише забезпечити стабільну організаційну роботу школи, а й створити сприятливе середовище взаєморозуміння, довіри та підтримки між адміністрацією, педагогами, учнями й батьками.

Ефективне управління соціально-психологічним кліматом забезпечує не лише своєчасне попередження конфліктів, а й істотне зниження рівня стресу та ризиків емоційного вигорання педагогічних працівників, що є критично важливим у сучасних умовах підвищеного професійного навантаження. Створення гармонійних міжособистісних взаємин формує підґрунтя для згуртованого колективу, у якому кожен педагог відчуває власну цінність, підтримку й відповідальність за спільний результат діяльності закладу. Оптимальний соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, формуванню позитивної професійної ідентичності та розвиткові культури співпраці. Його вплив поширюється не лише на дорослих учасників освітнього процесу: він безпосередньо позначається на якості навчання, рівні емоційного комфорту та залученості учнів, сприяє розвитку їхньої особистості та позитивному ставленню до школи. У результаті формується стійкий позитивний імідж закладу освіти, підвищується довіра з боку батьків і громади та зміцнюється конкурентоспроможність освітньої установи в сучасному соціокультурному середовищі.

Актуальність теми особливо посилюється в умовах війни в Україні, коли заклади освіти стикаються не лише з організаційними та педагогічними

викликами, а й із серйозним психологічним навантаженням на всіх учасників освітнього процесу. Педагогічні колективи працюють у ситуації невизначеності, підвищеної тривожності, кадрових змін та необхідності адаптації до нестандартних умов навчання. У таких обставинах управління соціально-психологічним кліматом набуває особливої ваги, адже саме від нього залежить здатність колективу зберігати згуртованість, підтримувати емоційну стійкість і забезпечувати безперервність освітнього процесу. Розроблення та впровадження ефективних управлінських підходів у цій сфері стає необхідною умовою стабільного функціонування закладів загальної середньої освіти в період суспільних криз.

Дослідження соціально-психологічного клімату у закладах освіти привертають значну увагу вітчизняних та зарубіжних учених, які підкреслюють його ключову роль у забезпеченні якості педагогічної взаємодії, професійної стійкості й емоційного благополуччя персоналу. У працях О. В. Акліпної [1], Л. М. Ільч [1], Л. В. Балабанової [2], О. В. Сардак [2], Ю. А. Бекетова [3], М. П. Буковинської [4], В. П. Сладкевич [4], Т. Ю. Базарової [5], А. Я. Кибанова [6], Н. Самигіної [7] системно доводиться, що якісний клімат формується через управлінські рішення, культуру комунікації, розвиненість внутрішньо-організаційної довіри та рівень психологічної підтримки. Зарубіжні дослідники, такі як Д. Голман [8], Е. Шейн [9], К. Левін [10], К. Маслач [11], М. Баккер [12], підкреслюють, що психологічний клімат прямо впливає на продуктивність, рівень професійного вигорання, командну динаміку та інноваційність освітніх організацій.

Нормативно-правове підґрунтя дослідження базується на ключових документах, що визначають сучасні вимоги до управління закладом загальної середньої освіти та професійної діяльності його керівника. Закон України «Про освіту» (2017) і Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) акцентують на необхідності створення безпечного, інклюзивного та людиноцентричного освітнього середовища, орієнтованого на педагогіку партнерства, довіру та відкриту комунікацію. Професійний стандарт «Керівник

закладу загальної середньої освіти» (2021) визначає перелік управлінських, комунікативних, емоційно-компетентнісних та лідерських умінь, що забезпечують ефективне управління колективом, серед яких особливе місце займають емпатія, здатність до конструктивної взаємодії та підтримання психологічної безпеки. Концепція «Нова українська школа» також наголошує на ролі керівника як лідера змін, фасилітатора командного розвитку та носія гуманістичних управлінських практик. Наявність цієї нормативної бази підкреслює актуальність розвитку емпатійного лідерства в сучасному ЗЗСО та обґрунтовує його включення до управлінських стратегій.

Метою дослідження є: узагальнення теоретичних основ управління соціально-психологічним кліматом в колективі закладу загальної середньої освіти та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Відповідно до мети магістерської роботи визначено **завдання**:

− дослідити теоретичні основи сутності та змісту соціально-психологічного клімату в колективі;

− розкрити специфіку управління соціально-психологічним кліматом в колективі закладу загальної середньої освіти в умовах війни;

− розкрити та виявити проблеми управління соціально-психологічним кліматом в колективі середньої загальноосвітньої школи № 69 м. Києва;

− розробити рекомендації щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу в закладі загальної середньої освіти.

Об’єкт дослідження є соціально-психологічний клімат колективу.

Предметом дослідження є управління соціально-психологічного клімату в колективі закладу загальної середньої освіти.

У ході написання магістерської роботи було використано такі **методи дослідження**: метод узагальнення – для розкриття теоретичних основ сутності та змісту соціально-психологічного клімату в колективі, методи аналізу та синтезу – для дослідження специфіки управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу загальної середньої освіти в умовах війни,

аналітичний метод – для оцінки проблем управління соціально-психологічним кліматом у колективі середньої загальноосвітньої школи № 69 м. Києва, метод порівняння – для визначення та вибору оптимальних напрямів удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу загальної середньої освіти.

Практична цінність дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо шляхів вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу в закладі загальної середньої освіти, зокрема в середній загальноосвітній школі № 69 м. Києва №69 м.Києва.

Апробація результатів дослідження: подано тези «Управління соціально-психологічним кліматом у закладі загальної середньої освіти як чинник стабільності освітнього процесу в період війни» до збірника матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (журнал «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету», 2025 р., с. 280–282).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел (67 найменування) та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 71 сторінку комп’ютерного тексту (без додатків). Робота проілюстрована 7 рисунків, 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат колективу є однією з ключових характеристик внутрішнього середовища закладу освіти, що безпосередньо впливає на ефективність управління, згуртованість педагогічного складу, рівень мотивації та психологічне самопочуття всіх учасників освітнього процесу. Його якісний стан визначає, наскільки успішно колектив здатен реалізовувати спільні цілі, адаптуватися до змін і підтримувати стабільність у періоди підвищених навантажень чи кризових ситуацій. У сучасних умовах, коли система загальної середньої освіти функціонує в середовищі реформ, воєнних викликів та зростання соціальних напружень, питання формування сприятливого клімату набуває особливого значення. Від нього залежить не лише продуктивність педагогічної діяльності, а й психологічна стійкість колективу, якість взаємодії між його членами та здатність ефективно реагувати на зовнішні зміни.

У сучасному міжнародному контексті управління психологічним кліматом у закладах освіти розглядається як один із ключових чинників якості освітнього процесу. Глобальні організації: OECD, UNESCO, World Bank та CASEL підкреслюють, що психологічне благополуччя педагогів і учнів є основою ефективного функціонування освітніх систем, стійкості колективів та формування культури взаємної підтримки. Зокрема, у звітах OECD наголошується, що умови праці педагогів безпосередньо впливають на рівень їхнього добробуту, професійної мотивації та стабільності колективу [56]. Концепція OECD Teachers' Well-Being Framework деталізує структуру психологічного благополуччя вчителя, яка включає фізичний, ментальний, соціальний і когнітивний компоненти здоров'я та їхній взаємозв'язок з робочим середовищем і організаційною культурою навчального закладу [57]. У

продовження цієї логіки рамковий документ Teachers' Well-Being from Primary to Upper Secondary рекомендує системні управлінські рішення, спрямовані на підтримку добробуту педагогів, розвиток командної взаємодії та зниження професійного стресу [58].

Важливою міжнародною тенденцією є стрімке поширення в освіті програм Social and Emotional Learning (SEL), що формують практики розвитку емоційної компетентності, довіри, командності та психологічної безпеки. Згідно з рекомендаціями UNESCO, SEL є критично важливою складовою сучасних освітніх систем, оскільки забезпечує формування стійких взаємин, здатність до саморегуляції та культуру взаємної підтримки в шкільних спільнотах. У UNESCO Policy Guide наголошується, що інтеграція SEL у шкільні стратегії підвищує рівень емоційного благополуччя працівників освіти та покращує психологічний клімат у колективах [63]. Дослідження «What You Need to Know about Social and Emotional Learning» підкреслює значення SEL у формуванні безпечного та сприятливого середовища, де зростає довіра між педагогами, учнями та адміністрацією [64]. У наукових роботах наголошується, що розвиток соціально-емоційних навичок безпосередньо пов'язаний із професійним благополуччям учителів, їхньою здатністю долати стрес і взаємодіяти в командах [53].

Загалом міжнародні підходи демонструють, що управління психологічним кліматом виходить за межі внутрішньої проблематики закладу освіти й перетворюється на глобальний стратегічний напрям. Воно поєднує розвиток емоційної компетентності, зміцнення професійних спільнот, удосконалення умов праці та впровадження доказових моделей підтримки педагогів. Упорядковані концептуальні рамки OECD та UNESCO створюють підґрунтя для формування сучасних управлінських практик, спрямованих на підвищення довіри, стійкості, командності та психологічної безпеки педагогічних колективів.

Науковий інтерес до проблеми соціально-психологічного клімату обумовлений її міждисциплінарним характером, адже поняття охоплює як

соціологічні, так і психологічні, управлінські та педагогічні аспекти. Різні дослідники по-своєму підходять до визначення сутності цього феномену, акцентуючи увагу на морально-емоційній атмосфері, характері міжособистісних стосунків, ціннісних орієнтаціях групи чи її психологічних характеристиках. У сучасній науковій літературі сформувався широкий спектр поглядів на природу соціально-психологічного клімату, що дає змогу глибше зрозуміти його зміст і функції в колективах закладів загальної середньої освіти. Саме тому важливим є систематизований аналіз різних підходів до визначення цього поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення соціально-психологічного клімату

Автор(и)	Визначення соціально-психологічного клімату
Іванов Є. В. [15, с. 62]	Соціально-психологічний клімат визначається як стійка система міжособистісних відносин у колективі, яка відображає рівень взаєморозуміння, підтримки, емоційного фону та згуртованості працівників.
Ложкін Г. В. [27, с. 53]	Автор розглядає соціально-психологічний клімат як колективне психічне утворення, що формується у процесі спільної діяльності та визначає емоційно-психологічну атмосферу команди.
Лякішева А. В. [28, с. 94]	Соціально-психологічний клімат трактується як сукупність соціальних і психологічних умов, які забезпечують згуртованість групи та впливають на ефективність спільної діяльності.
Толкунова І. В., Гринь О. Р., Смоляр І. І., Голець О. В. [46, с. 45]	Під соціально-психологічним кліматом колективу автори розуміють сукупність соціально-психологічних характеристик групи, що проявляються у системі взаємин, емоційному стані та рівні задоволеності спільною діяльністю.
Карамушка Л. М., Філь О. А. [17, с. 57]	Соціально-психологічний клімат визначається як важливий чинник ефективності управлінської команди, що відображає систему неформальних стосунків, рівень довіри, підтримки та психологічного комфорту.
Буковинська М. П., Сладкевич В. П. [4, с. 112]	У підручнику соціально-психологічний клімат подається як сукупність соціальних і психологічних процесів, які визначають характер взаємодії між членами колективу та впливають на його працездатність.
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2, с. 215]	Автори трактують соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику міжособистісних відносин у трудовому колективі, що впливає на його соціальну активність, згуртованість та ефективність управління персоналом.

Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В. [34, с. 219]	Соціально-психологічний клімат розглядається як основа ефективної командної взаємодії, яка визначає емоційно-психологічну атмосферу в колективі та впливає на мотивацію працівників.

Продовження табл.1.1

1	*2*
Браян А. [53]	Розглядає соціально-емоційний клімат як ключовий вимір освітнього середовища, що формує здатність учасників освіти до співпраці, емоційної чутливості та психологічної безпеки.
Дьюгерст М., Гарріс Дж., Гейвуд С. [54]	Соціально-психологічний клімат описується як важливий чинник функціонування організацій, що визначає якість комунікацій, стратегії взаємодії та рівень згуртованості команд.
Даєр Г., Даєр Дж. [55]	Автори пов'язують психологічний клімат із розвитком високоефективних команд, наголошуючи на важливості довіри, взаємопідтримки та спільної мети для стабільності колективу.
OECP (OECD) – Рамка добробуту вчителів [56]	Соціально-психологічний клімат інтерпретується як сукупність емоційних, міжособистісних та організаційних чинників, що впливають на добробут педагогів, рівень стресу, задоволеність роботою й ефективність діяльності школи.

Аналіз наведених у таблиці підходів демонструє багатовимірність і глибину наукового осмислення поняття соціально-психологічного клімату. Більшість авторів поєднують у своїх визначеннях дві взаємопов'язані складові – соціальну, що охоплює систему міжособистісних відносин, комунікацію та рівень згуртованості, та психологічну, яка відображає емоційний фон, психологічний комфорт і ціннісні орієнтації членів колективу. Так, Іванов Є. В. розглядає соціально-психологічний клімат як стійку систему міжособистісних відносин, що визначає рівень взаєморозуміння, підтримки та згуртованості працівників. Ложкін Г. В. трактує його як колективне психічне утворення, яке формується в процесі спільної діяльності та відображає емоційно-психологічну атмосферу команди. Обидва автори підкреслюють важливість стабільності внутрішніх зв'язків і психологічного тла, на якому будується продуктивна взаємодія.

Лякішева А. В. та Толкунова І. В., Гринь О. Р., Смоляр І. І., Голець О. В. роблять акцент на поєднанні соціальних і психологічних умов, які забезпечують згуртованість колективу та визначають ефективність спільної діяльності. У їхніх підходах соціально-психологічний клімат постає як динамічне явище, що відображає реальний стан комунікації, емоційних зв'язків та задоволеності

учасників колективного життя. Такий підхід особливо важливий для закладів загальної середньої освіти, де характер міжособистісних стосунків визначає не лише професійні результати, а й психологічне самопочуття педагогічних колективів.

Карамушка Л. М. та Філь О. А. пропонують управлінський погляд на поняття соціально-психологічного клімату, розглядаючи його як чинник ефективності управлінської команди. У центрі уваги авторів – неформальні стосунки, рівень довіри, підтримки та психологічного комфорту, які впливають на згуртованість і результативність колективу. Буковинська М. П. та Сладкевич В. П. тлумачать соціально-психологічний клімат як сукупність соціальних і психологічних процесів, що визначають характер взаємодії між членами колективу та його працездатність, надаючи цьому поняттю більш структурованого змісту.

Балабанова Л. В. та Сардак О. В. підкреслюють інтегральний характер соціально-психологічного клімату, розглядаючи його як фактор, що впливає на соціальну активність, згуртованість колективу та ефективність управління персоналом. Такий підхід демонструє зв’язок між якістю міжособистісних відносин та організаційними результатами, що є надзвичайно актуальним для системи освіти. Нікіфорова Л. О. та Білоконь Я. В. наголошують на ролі соціально-психологічного клімату як основи командної взаємодії, підкреслюючи його значення для формування мотивації працівників і створення сприятливого емоційного середовища.

Отже, проаналізовані підходи свідчать, що соціально-психологічний клімат є багатогранним феноменом, який поєднує соціальні, психологічні та управлінські аспекти. Його якісний стан безпосередньо впливає на ефективність функціонування колективу, рівень професійної взаємодії та здатність організації адаптуватися до сучасних викликів.

На основі проведено дослідження підходів до визначення соціально-психологічного клімату в колективі, пропонуємо власне визначення, а саме: соціально-психологічний клімат у колективі – це сукупність

морально-психологічних умов, які формуються в результаті взаємодії між працівниками, і визначають загальну атмосферу в колективі, рівень задоволеності працею, мотивацію та ефективність роботи. Він впливає на якість праці, продуктивність, рівень конфліктності та ступінь відданості працівників

Соціально-психологічний клімат, який спостерігається в різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямованістю. А отже, прийнято виокремлювати три його основних види: з позитивною (його називають сприятливим, або здоровим), негативною (має назву несприятливого, або нездорового) та нейтральною (спрямованість чітко не визначена, є нейтральним) спрямованістю [3, с.56].

Як зазначає Іванов Є.В.: «несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується наявністю напруже-них міжособистісних відносин або повною відсутністю конструктивної взаємодії між пра-цівниками, що негативно впливає на загальну ефективність трудової діяльності. Перма-нентні й неврегульовані конфлікти деструк-тивно впливають на міжособистісну дина-міку, дестабілізуючи соціально-психологічний клімат у колективі. Емпіричні психологічні дослідження свідчать, що втрати робочого часу, пов’язані з конфліктними ситуаціями та постконфліктними переживаннями, сяга-ють близько 15%, а зниження продуктивності праці може становити до 20%» [15, с.64]. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісно-орієнта-ційною єдністю й високим рівнем згуртова-ності колективу. Його визначальними рисами є тенденція до зближення міжособистісних відносин між працівниками та високий сту-пінь їхньої задоволеності цими відноси-нами. Зазначені умови створюють сприятливе середо вище для самореалізації й самоствер-дження особистості, яка відчуває задоволення від своєї професійної діяльності, за відсут-ності негативних психологічних угруповань і домінування почуття відповідальності й вза-ємодопомоги серед працівників.Позитивний соціально-психологічний клі-мат колективу сприяє підтриманню високого рівня працездатності співробітників, забезпе-чує взаємну підтримку в процесі досягнення

стратегічних цілей підприємства та зміцнює згуртованість колективу [15, с.65].

Соціально-психологічний клімат колективу складається з низки взаємопов'язаних компонентів, які формують внутрішнє середовище організації та безпосередньо впливають на ефективність управлінських і виробничих процесів. Кожна складова відображає окремий аспект міжособистісних відносин, а разом вони створюють цілісну атмосферу, у якій реалізується професійна діяльність. В табл.1.2 представлено основні складові соціально-психологічного клімату.

Таблиця 1.2

Основні складові соціально-психологічного клімату

Складова	Опис
Моральна задоволеність	Рівень позитивного сприйняття роботи, колективу та умов праці; відображає задоволеність працівників своїм місцем у колективі та можливістю самореалізації.
Мотиваційна атмосфера	Загальний рівень мотивації та цінностей колективу; стимулює працівників до досягнення цілей і створює відчуття співпраці та причетності.
Емоційний комфорт	Відчуття спокою, довіри та відкритості в колективі; забезпечує можливість висловлювати думки та уникати стресових ситуацій.
Взаємопідтримка та співпраця	Ступінь взаємодії та підтримки між працівниками; знижує рівень конфліктів і сприяє спільним результатам завдяки колективним зусиллям.
Рівень конфліктності	Частота та глибина конфліктів у колективі; низький рівень конфліктів забезпечує стабільність та ефективне їх вирішення.
Лідерство та авторитет	Роль керівника у формуванні клімату; авторитетний лідер сприяє мотивації, підтримці працівників і формує позитивну атмосферу.
Нормативність поведінки	Дотримання правил поведінки та етики в колективі; створює стабільну, передбачувану атмосферу і підвищує рівень довіри.

Джерело: складено автором на основі [2,8,15]

Соціально-психологічний клімат функціонує як цілісна система, у якій кожна зі складових взаємодіє з іншими та визначає загальну атмосферу взаємин у колективі. Позитивна моральна задоволеність, сприятлива мотиваційна атмосфера, емоційний комфорт і низький рівень конфліктності формують умови, за яких співробітники відчувають підтримку, довіру та можливість

професійної самореалізації. Саме тому важливим фактором, що впливає на якість клімату, є управлінська роль керівника. У сучасних моделях освітнього менеджменту керівник розглядається як фасилітатор психологічного середовища, який цілеспрямовано підтримує розвиток командної взаємодії та формує культуру відкритого діалогу. Його комунікаційний стиль, здатність до емоційної регуляції та спосіб прийняття рішень визначають рівень довіри між педагогами, інтенсивність професійної співпраці та готовність колективу долати організаційні виклики. Ефективний керівник створює умови для участі працівників в обговоренні важливих питань, забезпечує прозорість управлінських процесів, сприяє конструктивному вирішенню конфліктів і підтримує ініціативи, що підсилюють згуртованість команди [17]. Такий фасилітативний підхід дозволяє не лише стабілізувати внутрішню атмосферу, а й сформувати стійку систему взаємної підтримки та психологічної безпеки.

Одним із ключових елементів соціально-психологічного клімату виступає моральна задоволеність, що є показником загального ставлення працівників до своєї роботи, умов праці, колективу та можливостей особистісного зростання. Вона відображає, наскільки члени колективу задоволені своїм місцем в організації та чи відчувають вони, що їхня праця має значення. Коли працівники мають позитивне сприйняття трудового процесу, це створює сприятливий моральний фон, який знижує плинність кадрів, підвищує лояльність до організації та стимулює до активної участі в житті колективу. У закладах освіти, наприклад, моральна задоволеність проявляється у відчутті цінності педагогічної праці, підтримці з боку адміністрації та довірі між колегами.

Мотиваційна атмосфера визначає загальний рівень прагнення працівників до досягнення спільних цілей, а також те, наскільки колектив поділяє спільні цінності. Висока мотиваційна насиченість середовища створює умови для згуртування колективу, посилює відчуття причетності до спільної справи та підвищує продуктивність праці. У таких колективах працівники не лише виконують свої обов’язки, а й проявляють ініціативу, підтримують один одного, беруть участь у прийнятті рішень. Натомість слабка мотиваційна атмосфера

призводить до зниження робочої активності, байдужості та формального ставлення до обов’язків [2, с.123].

Вагоме значення має емоційний комфорт, адже саме він формує психологічну безпеку в колективі. Коли люди почуваються спокійно, довіряють один одному та мають змогу відкрито висловлювати свої думки, знижується рівень напруги й виникають умови для конструктивної співпраці. Наявність емоційного комфорту сприяє профілактиці професійного вигорання, зменшує кількість конфліктних ситуацій і підвищує загальну задоволеність роботою. Така атмосфера особливо важлива в освітніх колективах, де емоційний фон безпосередньо впливає не лише на працівників, а й на учнів та їхніх батьків [8, с.176].

Взаємодопомога та співпраця виступають показником рівня командності та довіри в колективі. Чим вищий ступінь взаємної підтримки між працівниками, тим ефективніше вони розв’язують складні завдання та долають конфлікти. Готовність допомагати один одному формує атмосферу партнерства, у якій кожен відчуває власну значущість та відповідальність за спільний результат. Такий підхід не лише зміцнює горизонтальні зв’язки між членами колективу, а й підвищує загальну ефективність управління [15, с.63].

Показником внутрішньої стабільності виступає рівень конфліктності, який визначається частотою та глибиною конфліктних ситуацій. У згуртованих колективах конфлікти трапляються рідко, мають переважно конструктивний характер і швидко розв’язуються без суттєвих наслідків. Низький рівень конфліктності свідчить про налагоджені комунікативні механізми, взаємну повагу та здатність колективу самостійно знаходити компроміси. Високий рівень, навпаки, створює напруження, підриває довіру та негативно позначається на морально-психологічному кліматі [33, с.187].

Особливу увагу варто приділити лідерству та авторитету, оскільки саме ці чинники визначають характер взаємодії між керівником і підлеглими. Лідер задає тон усьому колективу: через стиль управління, комунікацію, ставлення до працівників і спосіб вирішення проблем він формує атмосферу довіри або,

навпаки, напруги. Авторитетний керівник здатен згуртувати команду навколо спільних цілей, підтримати мотивацію та створити сприятливе середовище для професійного розвитку.

Завершальним елементом виступає нормативність поведінки, що забезпечує передбачуваність і стабільність у колективі. Йдеться про усталені норми, правила та традиції, яких дотримуються всі члени колективу. Завдяки цьому формується чітке розуміння меж допустимої поведінки, знижується кількість непорозумінь і підтримується впорядкованість у взаєминах. Такий компонент особливо важливий для великих організацій, де без усталених норм важко забезпечити ефективну взаємодію між численними працівниками [46, с.23].

У сукупності всі ці елементи створюють внутрішнє середовище, яке визначає якість професійної діяльності, рівень згуртованості та здатність колективу адаптуватися до змін. Гармонійне поєднання моральної задоволеності, мотиваційної насиченості, емоційного комфорту, взаємодопомоги, низької конфліктності, ефективного лідерства та нормативності поведінки формує стійкий позитивний соціально-психологічний клімат, який стає стратегічною перевагою організації.

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних підходів до визначення соціально-психологічного клімату дає змогу сформувати комплексне бачення його сутності та умов формування. Зарубіжні концепції підкреслюють роль лідерства, організаційної культури та психологічної безпеки, що є важливим для адаптації моделі до потреб сучасного закладу освіти.

В українському науковому просторі питання соціально-психологічного клімату та емоційно-комунікативних компетентностей керівника активно досліджуються в Інституті психології імені Г. Костюка НАПН України (Л. Карамушка, Н. Волянюк, М. Пірен, В. Москаленко). У цих роботах підкреслено, що стиль управління директора, якість управлінських комунікацій та рівень психологічної підтримки є визначальними чинниками соціально-психологічного клімату педагогічного колективу. Дослідники встановлюють прямий зв’язок між

людяністю, емпатійністю керівника та рівнем довіри, згуртованості й професійного благополуччя педагогів.

Аналітичні матеріали Державної служби якості освіти України, сформовані за результатами інституційних аудитів, свідчать, що в багатьох школах проблемами залишаються фрагментарність комунікацій, слабка участь педагогів у прийнятті рішень, недостатній рівень психологічної безпеки. Разом із тим у школах, де керівники застосовують емпатійний стиль, спостерігається вищий рівень задоволеності роботою, краща координація дій у колективі та підвищення ефективності освітніх процесів.

Дослідження EdCamp Ukraine та UNICEF демонструють, що розвиток практик довіри, відкритих комунікацій, підтримки й емоційної грамотності керівників позитивно впливає на командну згуртованість, стійкість педагогів до стресу та якість взаємодії. Український контекст підтверджує, що емпатійне лідерство – не лише концептуально обґрунтована управлінська модель, а й практична необхідність сучасних шкіл.

1.2. Специфіка управління соціально-психологічним кліматом в колективі в закладі загальної середньої освіти під час війни

Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічних колективах в умовах війни є не просто важливим завданням, а необхідною умовою стабільного функціонування освітніх закладів. У цей період колективи стикаються з підвищеним емоційним навантаженням, невизначеністю та нестачею ресурсів, що потребує нових управлінських підходів. Як зазначають Балабанова Л. В. та Сардак О. В., психологічний клімат безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників і їхню готовність до спільної діяльності в умовах підвищеного стресу [2]. Вони підкреслюють, що ефективне управління персоналом передбачає не лише

організаційні заходи, а й системну роботу з емоційною сферою колективу, особливо під час криз.

Як зазначає О.П. Жаровська, що у глобальному вимірі, посилаючись на зарубіжну практику, всі організації і установи орієнтуються на концепцію управління як особистістю чи виконавцем, так і цілими колективами, дотримуючись при цьому всіх її фундаментальних ознак, і розглядають його як важливу складову того середовища чи простору, у якій відбуваються процеси діяльності. Але у вітчизняній практиці набагато раніше і до недавнього часу у організаціях і установах базовою, що цілком закономірно, є традиційна концепція управління персоналом з трансформацією в концепцію управління людськими ресурсами, яка все ще передбачає формалізовані організаційні структури та жорстко регламентований робочий час. Проте, під час нинішнього сьогодення організації і установи стикнулися із необхідністю спиратися і вести діяльність на основі більш гуманістичної концепції управління колективами з елементами соціальної відповідальності. Саме від цього і залежить соціально-психологічний клімат у організаціях і установах, що характеризується такими особливостями: відносини між керівним складом і підлеглими разом із виконавцями, між окремою особистістю і колективами тощо. Як складова частина цілісної системи відносин, соціально-психологічний клімат формується під впливом соціального середовища, що перебуває в залежності від управлінських дій структурних одиниць і утворень, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв’язки на основі взаємної співпраці, допомоги і відповідальності [14, с. 240].

Значну увагу науковці приділяють вивченню поведінки колективів у періоди організаційної нестабільності. Гришко В. В. наголошує, що в сучасних реаліях глобальних викликів, до яких належать війни, пандемії та економічні потрясіння, ключовим стає формування внутрішньої стійкості колективу [5]. Ця стійкість базується на довірі, взаємодопомозі та емоційній згуртованості, які визначають, наскільки ефективно команда може діяти в умовах невизначеності.

Управлінські рішення, які не враховують ці аспекти, часто втрачають ефективність, навіть якщо є організаційно правильними.

Питання підтримки психологічного клімату тісно пов’язане з розвитком лідерства в умовах криз. Назарчук Т. В. підкреслює, що керівник виступає ключовим чинником формування атмосфери довіри, передбачуваності та психологічної безпеки [33]. Від його здатності демонструвати стабільність, відкритість до комунікації й емоційну стійкість залежить не лише мотивація персоналу, а й загальна згуртованість команди. Особливо це проявляється у сфері освіти, де керівник є одночасно організатором, комунікатором і моральним орієнтиром для педагогічного колективу.

Окрему роль у зміцненні психологічного клімату відіграють командоутворювальні практики. Литвиненко Т. та Андрєєва І. відзначають, що тімбілдінг може бути дієвим інструментом управління в умовах нестабільності, адже він не лише згуртовує колектив, а й сприяє зниженню рівня стресу, поліпшенню комунікації та підвищенню лояльності [25]. Автори підкреслюють, що командна взаємодія набуває особливого значення тоді, коли зовнішні обставини постійно змінюються, а звичні механізми роботи руйнуються. Такі практики допомагають колективам адаптуватися без втрати ефективності та морального духу.

Суттєвий внесок у розуміння механізмів формування сприятливої атмосфери вносить і концепція професійного розвитку персоналу. Мельник Н. О. доводить, що можливість навчання, розвитку та самореалізації є не лише фактором мотивації, а й способом підвищення психологічної стійкості колективу [32]. У кризових умовах працівники, які відчувають, що організація інвестує в їхній розвиток, виявляють більшу готовність долати труднощі спільно, підтримують один одного та легше адаптуються до змін.

Важливим аспектом стає також нормативно-організаційне забезпечення та інформаційна відкритість. Прокопенко А. І. та Рогова Т. В. підкреслюють, що управлінські системи мають поєднувати чітке інформування персоналу про дії адміністрації з підтриманням безпечного психологічного середовища [42].

Відкритість комунікацій, своєчасне реагування на потреби працівників та створення передбачуваних умов роботи сприяють зниженню тривожності й підтримці колективної стабільності.

З огляду на викладене, управління соціально-психологічним кліматом у педагогічних колективах в умовах війни потребує системного, багатовимірного підходу. В табл. 1.3 узагальнено основні напрями дій адміністрації, спрямовані на підтримку позитивної атмосфери, збереження емоційної стійкості та підвищення ефективності роботи колективу в умовах воєнного стану. Представлені положення розроблено автором самостійно з урахуванням сучасних наукових підходів.

Таблиця 1.3

Управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу загальної середньої освіти в умовах війни

Напрямок дії	Характеристика управління	Вплив на якість роботи колективу
1	*2*	*3*
Психологічна підтримка	Забезпечення регулярної психологічної допомоги для працівників, створення простору для розмов та емоційної підтримки. Залучення психологів або спеціалістів з психічного здоров'я для індивідуальних консультацій.	Підвищує стійкість до стресу, знижує емоційне виснаження, сприяє стабільності роботи та покращує взаємодію в колективі.
Зниження стресу та напруги	Організація заходів для зниження стресу, як-от арт-терапія, медитація, групові заняття для відновлення емоційного стану.	Підвищує емоційну стабільність працівників, знижує ризик емоційного вигоряння, що сприяє продуктивнішій роботі та кращій концентрації.
Гнучкий розклад та адаптивність	Урахування індивідуальних потреб працівників, можливість корегування графіку за необхідності. Підтримка дистанційної роботи або зменшення навантаження під час надзвичайних ситуацій.	Підвищує адаптивність і мобільність роботи колективу, знижує напругу, дозволяє підтримувати ефективність у нестабільних умовах.
Підтримка з боку адміністрації	Забезпечення чіткої інформації про заходи безпеки, можливість отримати оперативну допомогу та консультації. Підтримка керівництва знижує тривогу та невизначеність.	Збільшує довіру до керівництва, підвищує згуртованість і лояльність колективу, що позитивно впливає на організаційний клімат і продуктивність.
Формування командного духу	Організація спільних заходів, патріотичних акцій, заходів підтримки колективу; активності, які об'єднують команду та сприяють спільній меті.	Підвищує відчуття єдності та згуртованості, знижує конфліктність, підвищує мотивацію та сприяє злагодженій роботі.

Продовження табл.1.3

1	*2*	*3*
Емоційне лідерство	Роль керівника як емоційного лідера, який показує приклад стабільності, підтримує оптимізм та впевненість у завтрашньому дні.	Підвищує мотивацію, покращує стійкість до стресу, сприяє зростанню довіри до керівництва та знижує напругу в колективі.
Підвищення безпеки на робочому місці	Створення безпечного середовища через облаштування укриттів, регулярні інструктажі та тренування щодо дій у разі небезпеки, наявність плану евакуації.	Забезпечує відчуття безпеки, підвищує рівень зосередженості на роботі, сприяє стабільній роботі без страху за своє життя та здоров'я.
Комунікація та відкритість	Своєчасна та відкрита комунікація з працівниками щодо ситуації в закладі та важливих змін. Регулярні збори для обговорення поточних питань та підтримки морального стану.	Забезпечує ефективну комунікацію, знижує рівень невизначеності, підвищує впевненість у діях, покращує командну роботу та розуміння цілей.
Підвищення професійного розвитку	Надання можливостей для навчання, тренінгів з управління стресом та кризовими ситуаціями. Розвиток навичок, які допомагають адаптуватися до складних умов.	Сприяє професійному розвитку та адаптивності працівників, підвищує задоволення роботою, мотивацію та допомагає колективу працювати злагоджено.
Освітні програми щодо подолання стресу	Введення тренінгів для працівників, спрямованих на розвиток навичок подолання стресу, управління емоціями, самоконтролю.	Знижує рівень стресу, підвищує психологічну стійкість колективу, сприяє більшій зосередженості на виконанні завдань, підвищує ефективність.

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи представлені в табл. 1.3.підходи, можна стверджувати, що ефективне управління соціально-психологічним кліматом у педагогічному колективі в умовах війни ґрунтується на поєднанні психологічної підтримки, гнучких управлінських рішень та активного емоційного лідерства. Комплекс заходів, спрямованих на збереження емоційної стабільності, розвиток командної взаємодії, підвищення рівня безпеки та відкритої комунікації, дає змогу створити у колективі атмосферу довіри, згуртованості та взаємної відповідальності. У такому середовищі педагоги не лише легше адаптуються до кризових змін, а й зберігають професійну мотивацію, внутрішню рівновагу та готовність до ефективної роботи. Застосування зазначених управлінських напрямів сприяє підвищенню психологічної стійкості персоналу, зміцненню корпоративної культури, зниженню рівня емоційного вигорання й формуванню спільного бачення цілей освітнього процесу навіть за умов тривалої

нестабільності. Саме такий підхід забезпечує сталість функціонування закладу освіти, підтримує високий рівень професійної взаємодії та слугує важливою передумовою збереження якості освітніх послуг у надзвичайних обставинах.

Для того щоб усі напрями дій, які були розглянуто вище, були реалізовані послідовно, ефективно та без організаційних збоїв, адміністрація закладу має використовувати чітко структурований інструмент управління у вигляді етапів. Така поетапна модель дозволяє систематизувати роботу з підтримки соціально-психологічного клімату, уникнути хаотичних рішень і забезпечити логічну взаємопов’язаність між діагностикою, плануванням, реалізацією та оцінкою результатів. Нижче на рис.1.1. подано ключові етапи цього процесу.

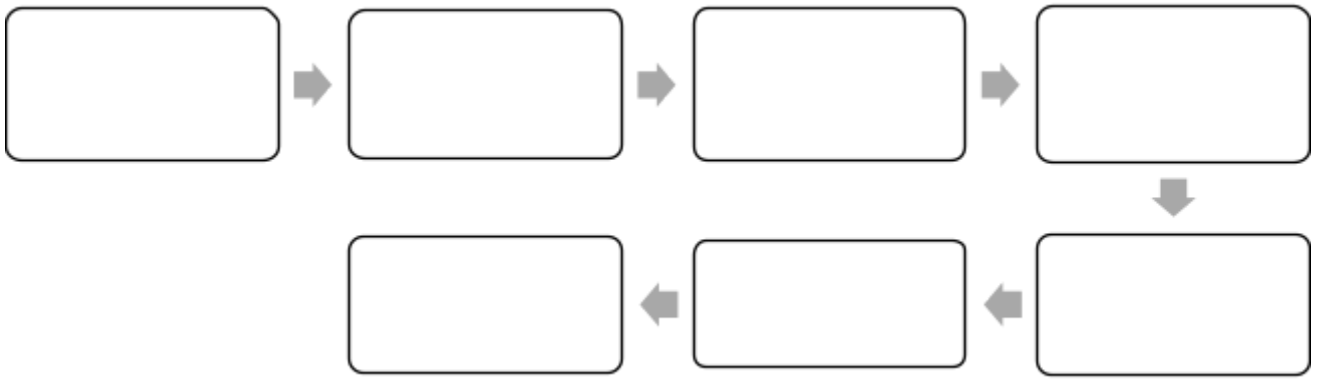

Рис. 1.1. Основні етапи процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу освіти

Джерело: складено автором на основі [20, 44, 48]

Подана на рисунку блок-схема відображає послідовний механізм управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу загальної середньої освіти в умовах війни. Такий підхід дає змогу адміністрації діяти не хаотично, а системно, спираючись на логічну структуру, у якій кожен етап пов’язаний із попереднім і готує основу для наступного. Використання поетапної моделі допомагає ефективніше визначати проблеми, планувати дії та оцінювати їхні результати.

Першим кроком є діагностика стану колективу, яка дає змогу зібрати об’єктивну інформацію про реальні настрої працівників, рівень емоційного

напруження, наявні труднощі та запити. Використання анкетування, інтерв'ю, спостережень або неформальних бесід допомагає адміністрації зрозуміти потреби педагогічного колективу й визначити ключові напрями подальшої роботи. Без такої бази управлінські дії втрачають цілеспрямованість і можуть не відповідати реальним проблемам [20, с.201].

Наступним етапом стає визначення пріоритетних потреб і напрямів дій, які слід реалізувати в першу чергу. Аналіз результатів діагностики дозволяє виокремити найбільш критичні сфери, наприклад потребу в психологічній підтримці, забезпеченні безпеки, розвитку командної взаємодії чи підвищенні гнучкості організації праці. Такий підхід допомагає розподілити ресурси раціонально та уникнути перевантаження як адміністрації, так і персоналу [48, с.133].

Планування управлінських заходів формує чітку систему дій, спрямованих на задоволення визначених потреб. На цьому етапі розробляється перелік конкретних заходів, визначаються відповідальні особи, часові рамки та ресурси, необхідні для впровадження. Важливо поєднати короткострокові дії, які допомагають швидко знизити напругу, із середньостроковими рішеннями, спрямованими на стабілізацію ситуації в колективі.

Реалізація запланованих рішень передбачає активне залучення педагогічного колективу та ефективну комунікацію. Інформування працівників про зміст заходів, очікувані результати та можливості участі сприяє відкритості та довірі. Залучення колективу до процесу управління підвищує мотивацію, створює відчуття спільної відповідальності та підтримує командну взаємодію.

Моніторинг результатів і корекція дій дозволяють відстежувати зміни в соціально-психологічному кліматі, аналізувати ефективність впроваджених заходів та своєчасно реагувати на нові виклики. Регулярний аналіз дає можливість зберігати гнучкість управління, вчасно посилювати ефективні рішення та змінювати ті, що не дають очікуваного ефекту [20, с.202].

Заключним етапом є закріплення позитивних змін, що передбачає інтеграцію успішних управлінських практик у постійну діяльність закладу

освіти. Регламенти, інструкції та процедури, які довели свою ефективність, залишаються у використанні, що забезпечує стабільність і послідовність управлінських дій. Такий підхід формує організаційну пам’ять, зміцнює довіру в колективі та підтримує позитивний психологічний клімат навіть у складних зовнішніх умовах [44, с.76].

Отже, послідовне впровадження етапів, відображених у схемі, формує цілісний механізм управління соціально-психологічним кліматом у колективі закладу освіти в умовах війни. Такий підхід дає змогу адміністрації своєчасно виявляти проблеми, визначати пріоритети, планувати й реалізовувати ефективні управлінські рішення, залучати колектив до спільної діяльності та оцінювати результати. Чітка структура дій забезпечує стабільність внутрішнього середовища, знижує рівень напруги, зміцнює командну взаємодію та сприяє збереженню працездатності колективу навіть за умов тривалої нестабільності.

В табл. 1.4. представлено порівняння факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат у закладі загальної середньої освіти в мирний час і в умовах війни.

Таблиця 1.4

Порівняння факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат у закладі загальної середньої освіти в мирний час і в умовах війни

Група факторів	Мирний час	Умови війни	Управлінські акценти під час війни
1	*2*	*3*	*4*
Організаційні умови	Стабільний режим роботи, прогнозованість навчального процесу, чітка структура управління.	Часті зміни форм навчання (онлайн, офлайн, змішано), кадрові втрати, обмежені ресурси.	Гнучкість управління, швидка адаптація, делегування повноважень.
Емоційно-психологічний фон	Переважає впевненість, рутинна стабільність, звичний рівень навантаження.	Підвищена тривожність, страх, емоційне виснаження, травматичний досвід.	Постійна психологічна підтримка, створення безпечного простору спілкування.

Продовження табл.1.4

1	*2*	*3*	*4*
Комунікація в колективі	Відкриті комунікації, регулярні зустрічі, професійні обговорення.	Перерви в комунікаціях через дистанційність, нестабільність зв'язку, зниження неформального спілкування.	Регулярні онлайн-зустрічі, теплі звернення керівництва, командні чати підтримки.
Мотивація педагогів	Орієнтація на професійний розвиток, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання.	Потреба у збереженні роботи, безпеки, психологічної підтримки.	Підкріплення сенсу праці, визнання зусиль, гнучке планування завдань.
Лідерство	Адміністративно-організаційне, орієнтоване на досягнення результатів.	Емоційно-підтримувальне, турботливе, засноване на довірі.	Розвиток емоційного лідерства, коучинг-підхід керівника.
Психологічна безпека	Висока передбачуваність і відчуття контролю над ситуацією.	Постійна загроза, тривожність, потреба в емоційній опорі.	Підтримка психологічної стабільності через практики турботи, рефлексії, командні ритуали.
Ціннісні орієнтири колективу	Акцент на професійному зростанні, інноваційності, якості освіти.	Зміщення до людяності, солідарності, взаємопідтримки.	Формування культури довіри, емпатії та взаємодопомоги.

Джерело: складено автором

Представлене порівняння демонструє суттєві трансформації соціально-психологічного клімату педагогічного колективу під впливом воєнного стану, що змінює як організаційні умови роботи, так і динаміку емоційних, комунікативних та ціннісних проявів у колективі. У мирний період функціонування закладів освіти спирається на передбачуваність, стабільність і чіткі регламенти, що забезпечує відносно рівний розподіл навантаження та психологічну стійкість персоналу. Натомість в умовах війни зовнішня нестабільність зумовлює часті зміни форматів навчання, обмеження ресурсів і кадрові ризики, що підвищує організаційну напругу та ускладнює управлінські процеси.

Найбільш виразні зміни простежуються в емоційно-психологічному вимірі. Замість рутинної впевненості працівники зіштовхуються з підвищеною тривожністю, страхами та наслідками травматичного досвіду, що безпосередньо впливає на їхню працездатність, здатність до взаємодії та сприйняття управлінських рішень. Зміни емоційного фону неминуче позначаються на комунікативних процесах: дистанційність, переривчастість зв'язку, зменшення неформальної взаємодії ускладнюють підтримку командної згуртованості й уповільнюють обмін інформацією. Саме тому в управлінських практиках акцент зміщується у бік розвитку регулярних онлайн-зустрічей, командної взаємопідтримки та підвищення прозорості комунікації.

Мотиваційна структура також зазнає істотних змін. Якщо в мирний час педагогічна мотивація формується переважно через професійний розвиток, підвищення кваліфікації та можливість кар'єрного зростання, то в умовах війни провідними потребами стають безпека, стабільність зайнятості та психологічна підтримка. Це зумовлює переорієнтацію управлінських стратегій на посилення сенсу праці, емоційну підтримку персоналу, визнання зусиль і формування відчуття значущості внеску кожного працівника.

Окремої уваги потребує феномен лідерства, який у кризові періоди набуває виразно емоційно-підтримувального характеру. Адміністративно-організаційне спрямування, властиве мирному часу, поступається місцем турботливо-коучинговим практикам, орієнтованим на створення безпечного простору, зниження стресу та забезпечення психологічної опори колективу. Таке зміщення пріоритетів відображає загальносвітові тенденції кризового менеджменту, що підкреслюють роль емпатії, гнучкості та здатності керівника підтримувати колектив у стані високої невизначеності.

Психологічна безпека – одна з найбільш вразливих сфер під час війни. Якщо раніше вона ґрунтувалася на відчутті контролю над ситуацією, то в умовах загроз і постійних стресових чинників працівникам потрібен розширений спектр підтримки: емоційна стабільність, рефлексивна взаємодія, турбота з боку керівництва та колег. Відтак управлінські підходи спрямовуються

на підтримку внутрішньої стійкості колективу та розвиток стратегій подолання стресу.

Зміна зовнішніх обставин також трансформує ціннісні орієнтири педагогічної спільноти. У мирний час вони зосереджені на інноваційності, професійному вдосконаленні та підвищенні якості освіти. У воєнний період на перший план виходять єдність, солідарність, взаємодопомога, висока соціальна відповідальність і взаємна підтримка. Ціннісне згуртування стає основою стабільності та стійкості колективу, що компенсує брак ресурсів і підсилює здатність до адаптації.

Отже, соціально-психологічний клімат у закладах загальної середньої освіти в умовах війни набуває якісно нових характеристик, оскільки зовнішня нестабільність трансформує як емоційні стани працівників, так і логіку управлінських процесів. Колектив переходить від моделі функціонування, заснованої на передбачуваності та професійному розвитку, до моделі, де пріоритетними стають психологічна безпека, емоційна підтримка, згуртованість і спільна відповідальність за подолання кризових ситуацій. Під впливом цих факторів педагогічна спільнота посилює внутрішню солідарність, розвиває нові форми взаємодії та адаптує свої управлінські практики до швидкоплинних викликів. Зміна контексту не лише трансформує характер взаємин, а й актуалізує важливість стійких цінностей, колективної підтримки й емоційно чутливого лідерства, що забезпечує стабільність освітнього процесу в умовах підвищеної невизначеності.

Висновки до розділу 1

Отже, соціально-психологічний клімат є комплексним явищем, яке поєднує морально-емоційні, мотиваційні, комунікативні та управлінські чинники, формуючи внутрішнє середовище колективу. Саме від нього залежить якість професійної взаємодії, здатність педагогічного колективу ефективно реалізовувати спільні цілі та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Багатоманітність наукових підходів до визначення цього поняття відображає його міждисциплінарний характер та актуальність для сучасної системи освіти. Гармонійне поєднання складових клімату створює сприятливу атмосферу довіри, згуртованості й психологічного комфорту, що стає запорукою стабільного функціонування та розвитку організації.

Управління соціально-психологічним кліматом у педагогічних колективах під час війни вимагає системного, гнучкого та водночас чітко структурованого підходу, який поєднує психологічну підтримку, емоційне лідерство та організаційну стабільність. Ефективна робота адміністрації в цих умовах ґрунтується на діагностиці потреб колективу, пріоритезації напрямів дій, плануванні та послідовній реалізації заходів, спрямованих на збереження емоційної стійкості й командної згуртованості. Відкритість комунікацій, підтримка професійного розвитку та забезпечення безпеки створюють атмосферу довіри й взаємної відповідальності, що дає змогу педагогічним колективам не лише адаптуватися до кризових викликів, а й підтримувати стабільність освітнього процесу. Такий підхід зміцнює внутрішню стійкість організації, знижує рівень емоційного напруження та забезпечує злагоджену роботу команди навіть за умов тривалої нестабільності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ № 69 М. КИЄВА

2.1. Загальна характеристика діяльності СЗШ №69 м.Києва

Середня загальноосвітня школа № 69 міста Києва – це комунальний заклад I–III ступенів, розташований у Солом'янському районі за адресою вул. Донецька, 25, м. Київ, індекс 03151. Школа підпорядкована Управлінню освіти Солом'янської районної адміністрації міста Києва. За даними ЄДЕБО, в реєстрі освіти школа функціонує зі статусом «працює».

Юридично заклад зареєстрований з кодом ЄДРПОУ 22880119, організаційно-правова форма – комунальна установа (бюджетна). Діяльність школи проводиться відповідно до законодавства України в галузі освіти, типовим освітнім програмам та на засадах внутрішньої системи забезпечення якості.

Освітній процес покриває всі три ступені загальної середньої освіти (початкова – I ступінь, середня – II, старша – III). У шкільній освітній програмі передбачено як базову, так і варіативну складову, що дає можливість посилювати профільні предмети (особливо в старших класах) та організовувати консультації, факультативи, групи за інтересами. Також відзначається, що школа розробляє та реалізує п'ятирічний план розвитку, у якому формулюються стратегічні завдання, проєкти, очікувані результати, інструменти моніторингу й оцінювання ефективності цього розвитку.

Методична і виховна діяльність школи акцентується на створенні сприятливого психологічного середовища, індивідуалізації підходів до учнів, розвитку творчості, партнерства між учителями, учнями та батьками. У межах методичної роботи діють сім предметних методичних комісій: для початкових

класів і груп продовженого дня, української мови та літератури, історії, іноземних мов та інших напрямів.

У контексті матеріально-технічного та позакласного забезпечення школа демонструє послідовні інвестиції в інформатизацію та створення сучасного освітнього простору. Навчальні кабінети обладнані комп'ютерною технікою, мультимедійними комплексами, інтерактивними засобами навчання, що розширює можливості цифрової освіти та сприяє впровадженню інноваційних педагогічних технологій. Наявність оновлених дидактичних матеріалів і ергономічних меблів забезпечує комфортне середовище для учнів, підтримує різні формати роботи та сприяє інклюзивності. Значна увага приділяється розвитку спорту та фізичного виховання: у школі організовуються спортивні події, секції, програми зміцнення здоров'я, що формує культуру активного способу життя та сприяє соціальній згуртованості учнівської спільноти.

Важливою складовою діяльності закладу є системна профілактична робота. Школа реалізує програми з протидії булінгу, забезпечує психологічний супровід, організовує тренінги, консультації та просвітницькі заходи, спрямовані на формування безпечного, доброзичливого і підтримувального середовища. Поглиблюється й соціальна взаємодія: заклад активно співпрацює з батьками, громадами, соціальними інституціями та громадськими організаціями, залучається до партнерських ініціатив, що підсилюють його роль як центру соціального розвитку, громадянської освіти й локальної спільнотної активності. Завдяки цьому школа виконує не лише навчальну, а й соціально-виховну функцію, формуючи простір довіри, взаємодопомоги й спільної відповідальності.

Отже, СЗШ № 69 м. Києва постає як типовий приклад багатофункціонального загальноосвітнього закладу, орієнтованого на інновації, системне вдосконалення освітнього середовища, розвиток професійного потенціалу педагогів і реалізацію сучасних освітніх стратегій на місцевому рівні. Такий комплексний підхід забезпечує стабільність освітнього процесу,

відкриває можливості для впровадження нових практик та сприяє гармонійному розвитку учнів у динамічних умовах сьогодення.

В табл.2.1. представлено загальну інформацію про СЗШ №69, м.Києва.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про СЗШ №69, м.Києва

Показник	Інформація
Повна назва закладу	Середня загальноосвітня школа № 69 міста Києва
Тип закладу	Комунальний заклад загальної середньої освіти I–III ступенів
Адреса	м. Київ, вул. Донецька, 25, 03151
Район	Солом'янський
Підпорядкування	Управління освіти Солом'янської районної в м. Києві державної адміністрації
Код ЄДРПОУ	22880119
Організаційно-правова форма	Комунальна установа (бюджетна)
Ступені освіти	I ступінь (початкова школа), II ступінь (базова середня), III ступінь (старша школа)
Методичні комісії	7 предметних МО (початкові класи, українська мова і література, історія, іноземні мови тощо)
Матеріально-технічна база	Комп'ютерні класи, мультимедійне обладнання, інтерактивні засоби, сучасні меблі, дидактичні матеріали
Позакласна діяльність	Спортивні секції, виховні заходи, профілактична робота, діяльність психолога
Соціальне партнерство	Співпраця з батьками, громадськими організаціями, участь у соціальних і просвітницьких проєктах
Кількість учнів (2024/2025 н.р.)	794 особи
Педагогічний колектив	54 особи

Джерело: складено на основі даних СЗШ №69, м.Києва

Узагальнена інформація про СЗШ № 69 м. Києва, наведена в таблиці 2.1, окреслює ключові параметри діяльності закладу – його тип, структуру освітніх рівнів, матеріально-технічну базу, кількість учнів та основні напрями роботи. Такі характеристики дають змогу визначити масштаб функціонування школи, її організаційну складність та спектр освітніх послуг, що, у свою чергу, формує вимоги до кадрового забезпечення. Однак жоден освітній заклад не може ефективно реалізовувати свої завдання без достатнього, кваліфікованого й збалансованого педагогічного персоналу, адже саме кадри забезпечують

безперервність навчального процесу, якість освітніх результатів і стійкість інституційного розвитку.

У цьому контексті аналіз кадрового складу набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити наявний людський потенціал, його вікову та кількісну структуру, динаміку змін упродовж останніх років, а також можливі ризики та ресурси для подальшого розвитку закладу. Важливими є не лише абсолютні показники чисельності працівників, а й пропорції між віковими групами, що впливають на кадрову стабільність, рівень професійного досвіду та потребу в оновленні педагогічного колективу. Саме тому наступним кроком є детальний розгляд кількісних і структурних характеристик персоналу школи, які представлені в таблиці 2.2.

В табл. 2.2. представлено динаміку кількості працівників в СЗШ №69 м.Києва.

Таблиця 2.2

Кількість працівників в СЗШ №69 м.Києва, осіб

Показник	Навчальні роки				Абсолютне відх, (+,-)	
	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2024/2025 -2021/2022	2024/2025 -2023/2024
Всього вчителів:	54	52	47	50	-4	3
до 30 р.	7	5	5	6	-1	1
31-40 р.	5	5	6	5	0	-1
41-50 р.	13	13	8	12	-1	4
51-54 р.	11	11	11	12	1	1
55 і більше	18	18	17	15	-3	-2

Джерело: складено на основі даних СЗШ №69, м.Києва

Аналіз динаміки чисельності працівників СЗШ № 69 м. Києва засвідчує відносну стабільність кадрового складу протягом останніх років за одночасного коливання окремих вікових груп. Незначне зниження загальної кількості педагогів у 2024/2025 н.р. може свідчити про природні процеси оновлення персоналу, міграційні фактори або зміну навантаження в умовах трансформації освітнього середовища. Водночас у структурі вікових груп простежується тенденція до поступового омолодження колективу: зростає кількість педагогів

віком до 40 років, що вказує на притік фахівців із сучасними освітніми підходами та готовністю до інновацій. Стабільна частка працівників віком 41–50 років забезпечує безперервність професійних традицій та управлінську сталість, тоді як зменшення кількості педагогів старшої вікової категорії може відображати завершення трудової діяльності або зміну професійної траєкторії.

Загалом отримані дані свідчать про збалансовану кадрову структуру, у якій поєднуються досвідченість старших педагогів, компетентність фахівців середнього віку та динамічність молодих учителів. Така комбінація створює сприятливі умови для підтримки високої якості освітнього процесу та впровадження нових методичних практик.

Логічним продовженням аналізу кадрового потенціалу є оцінка професійного рівня та кваліфікаційних характеристик педагогів. Саме тому на рис 2.1 подано розподіл учителів СЗШ № 69 м. Києва за рівнем кваліфікації, що дозволяє глибше оцінити якісний склад колективу та його спроможність забезпечувати сучасні освітні стандарти.

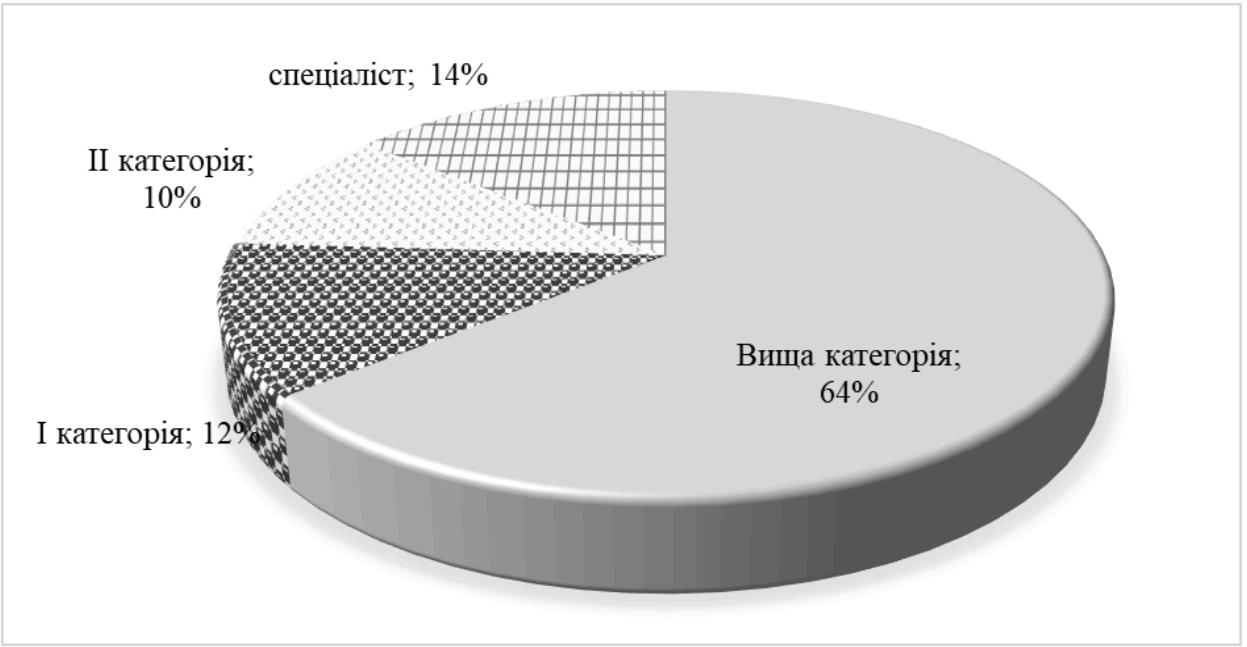

Рис.2.1. Розподіл учителів СЗШ №69 м.Києва за рівнем кваліфікації

Джерело: побудовано на основі даних СЗШ №69, м.Києва

Аналіз розподілу педагогічних працівників за рівнем кваліфікації свідчить про сформований високопрофесійний кадровий потенціал СЗШ № 69 м. Києва. Домінування педагогів із вищою кваліфікаційною категорією відображає

стабільну традицію методичної майстерності, наявність глибокого предметного та педагогічного досвіду, а також здатність колективу забезпечувати високу результативність навчання. Значна частка учителів першої та другої категорій формує перспективний потенціал професійного зростання і свідчить про наявність внутрішнього резерву, готового до подальшої сертифікації й підвищення кваліфікації. Присутність фахівців категорії «спеціаліст» вказує на безперервність процесів оновлення кадрового складу, залучення молодих педагогів і підтримку динамічності освітнього середовища.

Отже, СЗШ №69 м.Києва володіє збалансованою та професійно стійкою кадровою структурою, яка поєднує досвідченість, інноваційність та потенціал розвитку. Така структура сприяє підвищенню якості освітнього процесу, формуванню внутрішньої системи наставництва та створює умови для впровадження сучасних педагогічних практик, що підсилює конкурентоспроможність закладу та його здатність відповідати сучасним освітнім викликам.

Комплексний аналіз діяльності СЗШ № 69 м. Києва дає підстави розглядати заклад як стійку, організаційно зрілу та інституційно спроможну освітню установу, яка поєднує сучасні підходи до управління, достатній ресурсний потенціал та високий рівень професійності педагогічного колективу. Структурні характеристики школи, її освітня модель, інфраструктурні можливості та система соціального партнерства формують багатовимірне середовище, орієнтоване на розвиток учнів, підтримку психологічної безпеки та інноваційність педагогічних практик. Кадрова динаміка демонструє збалансоване поєднання досвіду й оновлення, що забезпечує стабільність навчального процесу та здатність колективу адаптуватися до нових освітніх викликів. Високий відсоток педагогів із вищою кваліфікаційною категорією, а також наявність перспективного резерву молодших учителів формують якісний професійний фундамент, здатний підтримувати розвиток школи у стратегічній перспективі. У сукупності ці характеристики дозволяють оцінити заклад як такий, що не лише ефективно виконує нормативно визначені функції, а й

демонструє потенціал до інноваційного зростання, розвитку внутрішньої культури та посилення своєї ролі в освітній екосистемі міста.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в СЗШ №69 м.Києва

У межах дослідження соціально-психологічного клімату педагогічного колективу було застосовано комплексний підхід до збору емпіричної інформації, що дозволило отримати всебічну і валідну характеристику міжособистісних взаємин, рівня психологічного комфорту та особливостей професійної взаємодії між учителями. Враховуючи специфіку діяльності школи, різний педагогічний досвід працівників та актуальні запити колективу, було обрано метод онлайн-опитування як найбільш доступний і зручний формат, що забезпечує високий рівень анонімності, швидкість збору відповідей та можливість подальшої автоматизованої обробки даних.

Для цього була розроблена спеціальна онлайн-анкета у сервісі Google Forms, структура якої включала кілька тематичних блоків, спрямованих на комплексне вивчення соціально-психологічної атмосфери в колективі. Зокрема, окремі частини анкети були присвячені оцінці рівня задоволеності взаєминами між педагогами, ступеню довіри в професійній взаємодії, характеру спілкування, взаємопідтримки, відчуття психологічного комфорту та безпеки. Також було включено запитання, що стосувалися відкритості управлінських рішень, ефективності комунікації з адміністрацією, спільності цінностей та загальної згуртованості педагогічної команди. Такий підхід дозволив охопити широкий спектр важливих психологічних і організаційних аспектів функціонування педагогічного колективу.

Упорядкування анкети відбувалося з урахуванням принципів наукової коректності: твердження були сформульовані чітко, однозначно та нейтрально, без оцінних суджень, що могло б вплинути на відповіді респондентів. Кожен тематичний блок супроводжувався запитаннями, які оцінювалися за п’ятибальною шкалою Лайкерта – від «повністю не згоден» до «повністю

згоден». Використання такої шкали забезпечило можливість отримати градаційні, а не бінарні дані, що є більш чутливими до відмінностей у сприйнятті респондентами певних аспектів соціально-психологічного клімату.

Приклад анкети в додатку Б. Посилання на анкету було поширено через Viber-групу педагогічного колективу, що гарантувало оперативне охоплення всіх працівників школи. Участь у дослідженні була добровільною, анонімною і безвпливовою, що сприяло більшій відкритості відповідей та забезпечило достовірність отриманої інформації. В опитуванні взяли участь 50 респондентів, що є репрезентативною вибіркою для педагогічного колективу закладу та дозволяє отримати узагальнені й надійні результати.

Після завершення етапу збору даних розпочалося їх опрацювання. Обчислення здійснювалися шляхом визначення відсоткового співвідношення відповідей за кожним твердженням і кожною шкалою, що дало змогу виокремити загальні тенденції та характерні особливості соціально-психологічної атмосфери. Для кожного тематичного блоку було проведено узагальнення середніх значень, що дозволило простежити рівень задоволеності в конкретних сферах – емоційних взаєминах, управлінській комунікації, командній взаємодії, професійному навантаженні та психологічній підтримці.

З метою наочності та покращення інтерпретованості результатів було здійснено візуалізацію отриманих даних у вигляді діаграм, побудованих за допомогою інструментів Google Forms та Microsoft Excel. Візуальні матеріали дали можливість легко відстежити співвідношення відповідей, виділити домінуючі тенденції, побачити розбіжності між окремими групами тверджень та сформувати цілісний висновок щодо стану соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Такий підхід до обробки результатів дозволив не лише отримати кількісні показники, але й побачити внутрішню структуру взаємин у колективі, ступінь довіри, рівень згуртованості та готовності до співпраці. Завдяки системному аналізу відповідей стало можливим визначити сильні сторони колективу,

окреслити напрями, які потребують удосконалення, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення якості робочої атмосфери, налагодження ефективної комунікації та зниження ризиків емоційного вигорання.

Таким чином, застосована методика онлайн-опитування та обробки результатів забезпечила глибоке та структуровано організоване вивчення соціально-психологічного клімату педагогічного колективу, а отримані дані стали надійним підґрунтям для подальшого аналізу й розробки практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення внутрішньої взаємодії, психологічної підтримки та підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладу освіти.

На рис.2.2. представлено емоційний стан педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу.

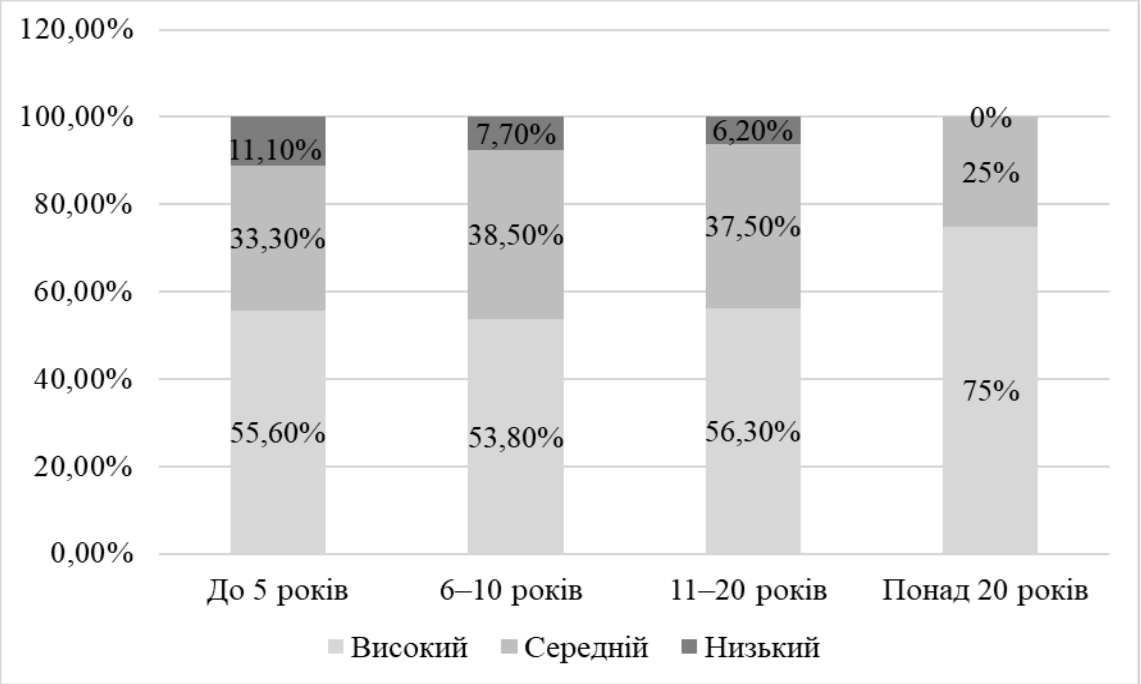

Рис.2.2. Емоційний стан педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Аналіз даних, поданих на рис. 2.2, свідчить про наявність загальної тенденції до збереження стабільного емоційного стану педагогів СЗШ №69 м. Києва незалежно від тривалості педагогічного стажу. У всіх досліджених

категоріях переважає високий рівень емоційного благополуччя, що відображає сформовану стресостійкість та адаптивність колективу. Помірні відмінності у частці середнього й низького рівнів можуть бути пов’язані з індивідуально-психологічними особливостями педагогів або специфікою професійного навантаження, однак вони не порушують загальної позитивної динаміки. Отримані результати підтверджують загалом сприятливий емоційний клімат у закладі та потенційну готовність педагогів ефективно взаємодіяти в умовах освітніх викликів.

На рис.2.3. представлено рівні управлінської взаємодії та комунікації педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу.

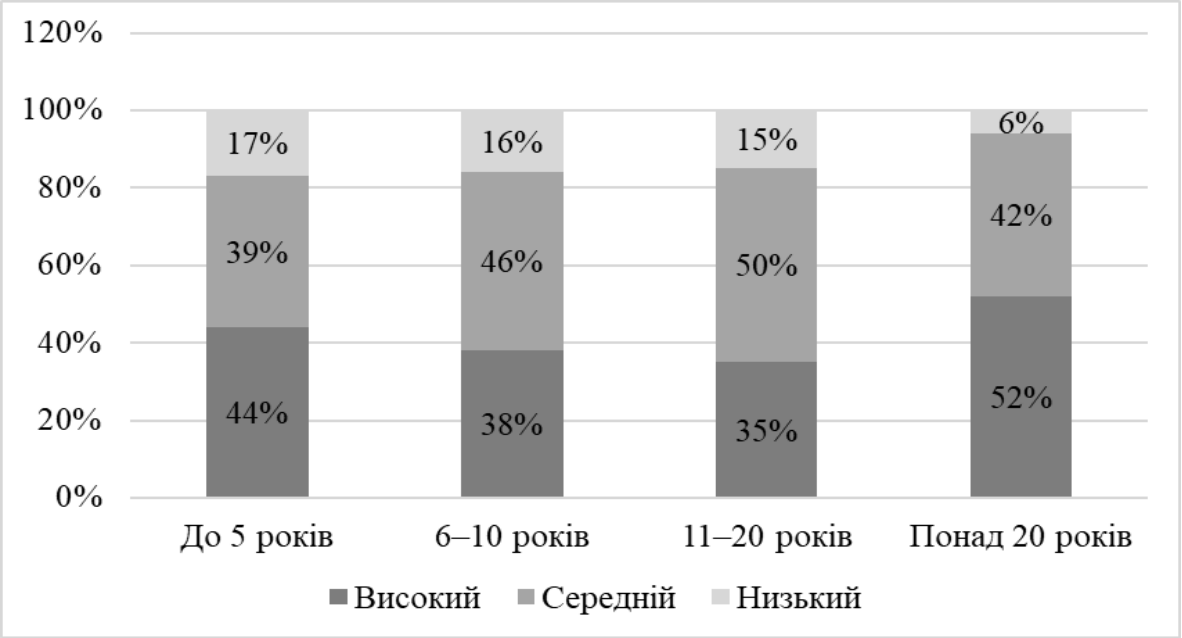

Рис.2.3. Рівні управлінської взаємодії та комунікації педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Результати, відображені на рис.2.3, свідчать про відносно стабільний рівень управлінської взаємодії та комунікації педагогів СЗШ №69 м. Києва незалежно від тривалості професійного стажу, проте виявляють певні відмінності у сприйнятті управлінських процесів різними групами. Найвищі показники позитивної оцінки управлінської взаємодії (52%) спостерігаються серед педагогів зі стажем понад 20 років, що може бути пов’язано з глибшим

розумінням адміністративних процедур та сталістю професійних взаємин. Показники в інших групах залишаються близькими (35–44%), що підтверджує загалом послідовний рівень довіри та відкритості комунікації в закладі. Значна частка середніх оцінок (36–42%) у всіх групах свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення управлінської взаємодії, зокрема щодо посилення зворотного зв'язку та участі педагогів у прийнятті рішень. Низькі оцінки залишаються мінімальними (6–17%), що підтверджує загальну позитивну оцінку стилю управління, однак вказує на необхідність подальшої роботи з підвищення прозорості та включеності всіх педагогів у комунікативні процеси.

На рис.2.4. представлено рівні професійного навантаження та самореалізації педагогів СЗШ №69 м. Києва у розрізі педагогічного стажу.

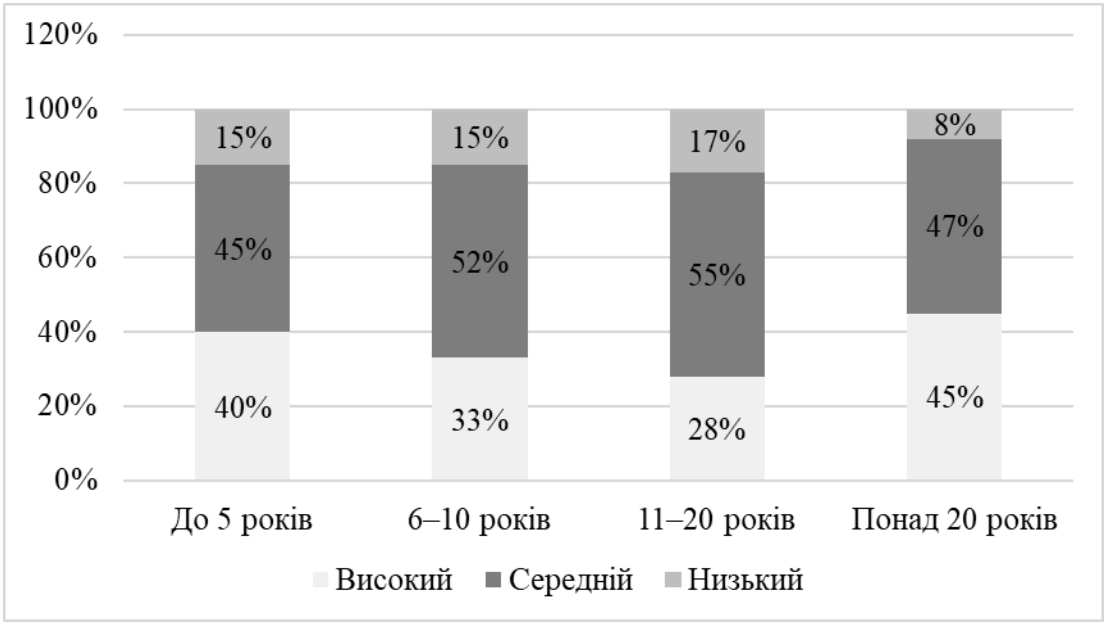

Рис.2.4. Рівні професійного навантаження та самореалізації педагогів СЗШ №69 м. Києва у розрізі педагогічного стажу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Аналіз рівнів професійного навантаження та самореалізації педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу свідчить про загалом помірно сприятливу ситуацію, проте з помітними відмінностями між групами. Найвищі показники самореалізації та збалансованості навантаження демонструють учителі зі стажем понад 20 років (47% високих оцінок), що може відображати їхню професійну впевненість, усталеність робочих практик і

більшу автономність у плануванні діяльності. У групах зі стажем 6–20 років домінують середні оцінки (52–55%), що вказує на відносну стабільність, але водночас сигналізує про наявність факторів, які стримують повну реалізацію професійного потенціалу –зокрема, високий обсяг завдань, потребу в додатковому часі для підготовки або підвищені емоційні навантаження. Педагоги з мінімальним стажем (до 5 років) частіше, ніж інші групи, відзначають високий рівень навантаження (40%) та середній рівень самореалізації (45%), що свідчить про етап адаптації, пошук власної педагогічної траєкторії та потребу в методичній підтримці. Низькі оцінки у всіх групах залишаються незначними (7–15%), що вказує на відсутність критичних проблем, проте підкреслює важливість подальшої роботи над оптимізацією навантаження й розвитком механізмів підтримки професійного зростання педагогів.

На рис.2.5. представлено рівні згуртованості та командної взаємодії педагогів СЗШ №69 м. Києва у розрізі педагогічного стажу.

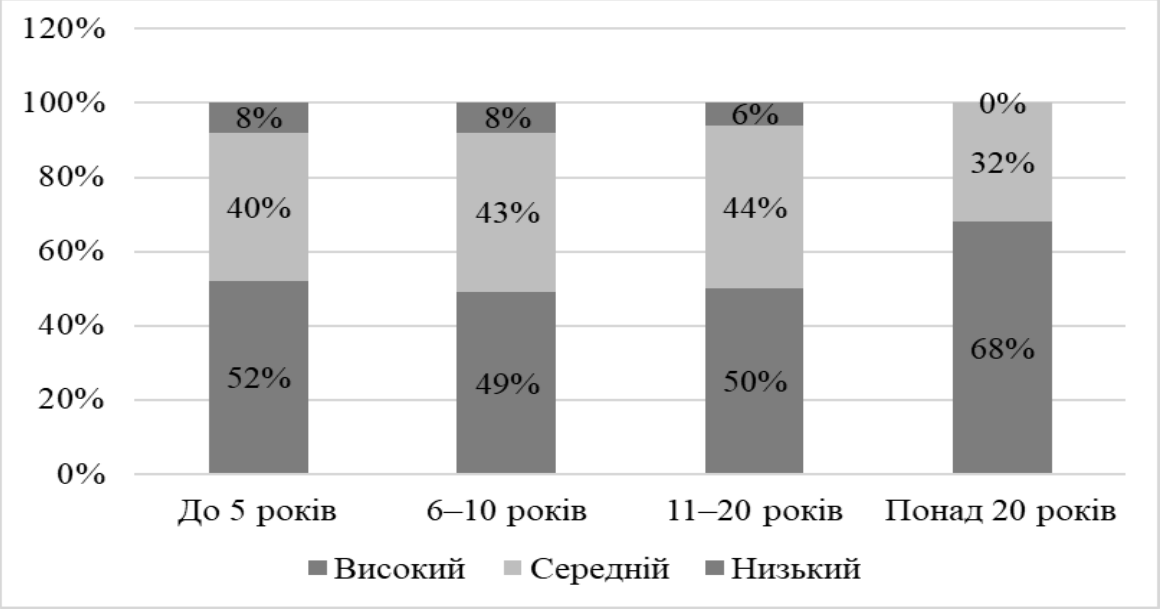

Рис.2.5. Рівні згуртованості та командної взаємодії педагогів СЗШ №69 м. Києва у розрізі педагогічного стажу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Аналіз рівнів згуртованості та командної взаємодії педагогів СЗШ №69 м. Києва залежно від тривалості педагогічного стажу демонструє виразну

позитивну тенденцію: зі зростанням професійного досвіду посилюється відчуття єдності, взаємопідтримки та ефективної співпраці в колективі. Найвища згуртованість характерна для педагогів зі стажем понад 20 років, серед яких 68% відзначають високий рівень командної взаємодії, що свідчить про сформовані професійні зв'язки, усталеність комунікаційних практик і високу довіру в колективі. Групи зі стажем 6–20 років також демонструють переважання високих показників (49–50%), що відображає стабільні робочі відносини та ефективну колективну взаємодію. Водночас педагоги з мінімальним стажем (до 5 років) частіше характеризують свій рівень згуртованості як середній (40%), що є типовим для етапу професійної адаптації, коли особисті зв'язки і механізми командної взаємодії ще перебувають у стадії формування. Низькі показники в усіх групах залишаються незначними (6–8%), що свідчить про загалом сприятливий клімат у школі та відсутність системних проблем у командній роботі. Отримані результати підтверджують, що колектив закладу характеризується високим рівнем інтегрованості та потенціалом для ефективної командної діяльності.

На рис.2.6. представлено рівні емоційної підтримки та розвитку педагогічного колективу СЗШ №69 м. Києва у співвідношенні до педагогічного стажу.

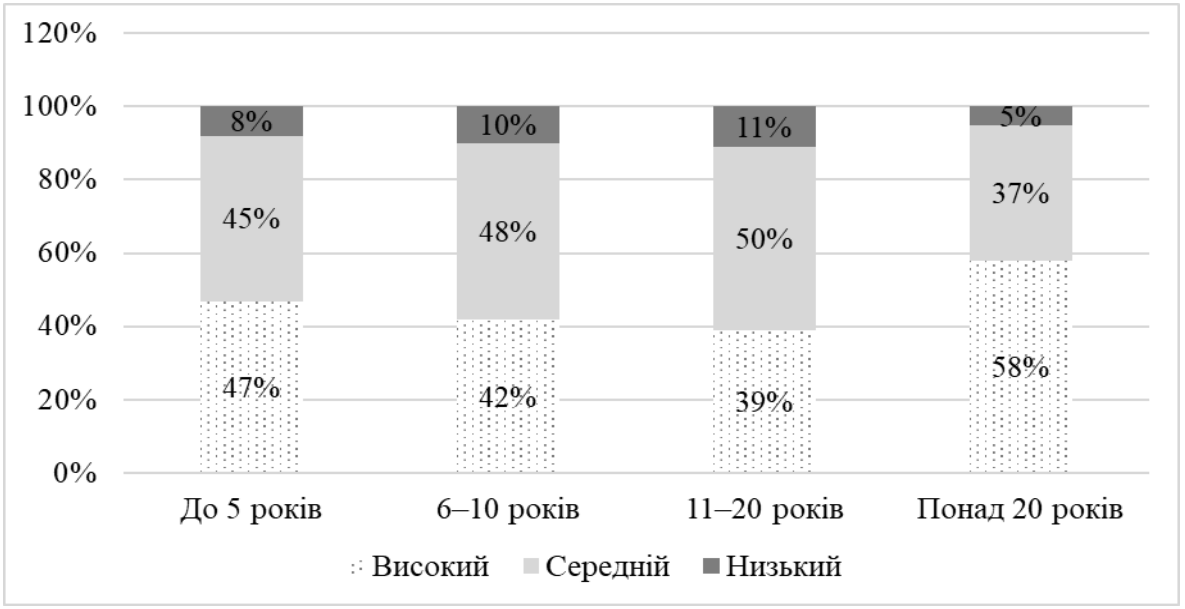

Рис.2.6. Рівні емоційної підтримки та розвитку педагогічного колективу СЗШ №69 м. Києва у співвідношенні до педагогічного стажу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Аналіз показників, представлених на рис.2.6., засвідчує, що незалежно від тривалості педагогічного досвіду більшість учителів СЗШ №69 м. Києва оцінюють рівень емоційної підтримки та розвитку колективу як достатньо високий: частка позитивних відповідей коливається від 39–47% серед педагогів з меншим досвідом до 58% серед найдосвідченіших працівників. Поступове зростання «високих» оцінок у групах з більшим професійним стажем свідчить про глибшу інтегрованість цих педагогів у колектив, кращу адаптацію до внутрішньої культури закладу та стабільніші взаємозв'язки, що сприяють позитивному емоційному фону. Водночас частка «середніх» оцінок (37–50%) указує на наявність аспектів, які потребують подальшого удосконалення, особливо серед педагогів із меншим досвідом роботи. Низькі оцінки залишаються незначними (5–11%), що підтверджує загалом сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та ефективність заходів, спрямованих на підтримку емоційного благополуччя педагогів.

Проведений аналіз окремих компонентів соціально-психологічного клімату педагогічного колективу СЗШ №69 м. Києва дав змогу виявити специфіку емоційного стану, управлінської взаємодії, професійного навантаження, командної згуртованості та рівня емоційної підтримки серед педагогів із різним професійним досвідом. Графічні матеріали відобразили як загальні позитивні тенденції, так і окремі зони потенційного ризику, що можуть потребувати управлінського втручання чи посилення психолого-педагогічної підтримки. Для комплексної оцінки соціально-психологічного клімату доцільним є узагальнення даних за всіма п'ятьма досліджуваними блоками, що дозволяє визначити інтегральні показники та сформувати цілісне уявлення про стан колективу.

В табл. 2.2 наведено систематизовані результати опитування (n = 50), які відображають середні значення, рівневу оцінку та коротку інтерпретацію

кожного блоку, забезпечуючи основу для подальших висновків і формування практичних рекомендацій.

Таблиця 2.2

Узагальнені результати дослідження соціально-психологічного клімату педагогічного колективу (n = 50)

Блок дослідження	Питання	Середній бал	Рівень	Коротка інтерпретація
I. Емоційний стан і взаємини *(включає твердження про доброзичливість, взаємопідтримку, комфорт, конструктивне вирішення конфліктів)*	4–8	4,2	Високий	Переважають доброзичливі стосунки, емоційна підтримка, конструктивне вирішення конфліктів. Педагоги демонструють готовність до взаємодопомоги та позитивного спілкування.
II. Управлінська взаємодія та комунікація (*твердження про відкритість керівництва, зворотний зв'язок, інформування, урахування думок педагогів)*	9–13	3,7	Середній	Колектив відзначає відкритість керівництва, однак існує потреба у більш системному зворотному зв'язку, врахуванні позиції педагогів та регулярному інформуванні про управлінські рішення.
III. Професійне навантаження і самореалізація (*навантаження, час на підготовку, емоційне виснаження, можливість реалізувати ідеї)*	14–18	3,5	Середній	Робоче навантаження загалом відповідає можливостям учителів, але відчувається емоційна втома та нестача часу для самоосвіти. Можливості для творчої реалізації частково обмежені.
IV. Згуртованість і командна взаємодія (*командність, взаємодія, довіра, підтримка)*	19–23	4	Високий	Колектив характеризується командністю, взаємоповагою, довірою та готовністю до спільного розв'язання педагогічних завдань. Педагоги відчувають себе частиною єдиної команди.
V. Емоційна підтримка та розвиток колективу (*наявність заходів підтримки, морально-психологічна атмосфера, безпека)*	24–28	3,6	Середній	У школі створені базові умови для психологічної підтримки, однак профілактика емоційного вигорання потребує більшої системності та регулярності.

Загальний індекс соціально-психологічного клімату	3,8	Сприятливий (середній, близький до високого)	Колектив функціонує у позитивній атмосфері, демонструє згуртованість і стабільність. Найвразливішими зонами залишаються управлінська комунікація та емоційне навантаження педагогів.

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного анкетування

Узагальнення результатів дослідження соціально-психологічного клімату педагогічного колективу СЗШ №69 м. Києва засвідчує, що внутрішнє середовище закладу характеризується достатньою стабільністю, позитивною емоційною атмосферою та наявністю чітко сформованих міжособистісних і професійних зв’язків. Отримані дані дозволяють комплексно оцінити психологічний стан колективу, його згуртованість, управлінську взаємодію та рівень емоційної підтримки, що є ключовими показниками ефективного функціонування сучасного закладу освіти.

Показники емоційного стану та взаємин (Блок І) виявилися одними з найвищих серед усіх оцінених компонентів, що свідчить про виражену доброзичливість, взаємоповагу та готовність до конструктивного розв’язання конфліктів. Педагоги відчувають психологічний комфорт у взаємодії з колегами, що формує сприятливий емоційний фон і підвищує професійну стійкість. На рівні групової динаміки це проявляється у високому ступені соціальної підтримки, яка відіграє ключову роль у профілактиці емоційного виснаження та зміцненні почуття належності до спільноти.

У сфері управлінської взаємодії та комунікації (Блок ІІ) спостерігається здебільшого середній рівень показників, що вказує на збалансованість процесів професійної взаємодії, водночас окреслює потребу в більшій відкритості управлінських рішень та посиленні зворотного зв’язку. Педагоги загалом високо оцінюють доступність інформації та можливість висловлення власної думки, однак результати засвідчують існування окремих комунікаційних бар’єрів, які послаблюють відчуття залученості до прийняття рішень. Це характеризує

управлінське середовище як таке, що функціонує ефективно, але має потенціал для зміцнення демократичності та партнерської взаємодії.

Показники професійного навантаження та самореалізації (Блок III) відображають певний дисбаланс між обсягом завдань та можливостями їх якісного виконання. Хоча педагоги демонструють високу працездатність та стійкість, дослідження засвідчує відчуття нестачі часу для самоосвіти та підготовки до уроків, а також часткове поширення проявів емоційного виснаження, це свідчить про необхідність більш гнучкого розподілу навантаження, оптимізації робочого режиму та посилення умов для розвитку професійного потенціалу. Одночасно більшість педагогів зазначають наявність можливостей реалізовувати власні педагогічні ідеї та ініціативи, що є важливим чинником професійної мотивації та задоволення роботою.

Дані щодо згуртованості та командної взаємодії (Блок IV) підтверджують високу соціальну інтегрованість колективу. Педагоги характеризують атмосферу як підтримувальну, доброзичливу, спрямовану на взаємодію та співробітництво. Присутність високих показників у цьому блоці свідчить про ефективне функціонування колективних норм, взаємної відповідальності та командного духу. Така структурна згуртованість підсилює здатність колективу адаптуватися до професійних викликів та сприяє формуванню єдиної педагогічної позиції у питаннях навчально-виховного процесу.

Показники емоційної підтримки та розвитку колективу (Блок V) відображають середній рівень задоволеності педагогів умовами психологічної безпеки, моральної підтримки та заходами, спрямованими на профілактику вигорання. Це свідчить про те, що заклад уже має певні механізми підтримки, однак їхня реалізація потребує системнішого, регулярнішого та цілеспрямованішого характеру. Водночас педагоги оцінюють морально-психологічний клімат як загалом позитивний, без проявів високої напруженості або внутрішньогрупового відчуження.

Інтегральний показник соціально-психологічного клімату, який становить 3,8 бала, дозволяє визначити загальний стан колективу як сприятливий,

близький до високого рівня. Це свідчить, що колектив функціонує у позитивному емоційному полі, здатний забезпечувати підтримку та взаємодію, а також демонструє стійкість у професійному та соціальному вимірах. Водночас отримані результати окреслюють певні аспекти внутрішнього середовища, які потребують удосконалення: підвищення прозорості управлінських комунікацій, оптимізація професійного навантаження, розширення заходів емоційної підтримки та зміцнення ресурсів психологічної безпеки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат педагогічного колективу СЗШ №69 м. Києва характеризується зрілою професійною культурою, високим рівнем взаємної довіри, значним потенціалом командної взаємодії та загальною позитивною емоційною атмосферою. Педагоги демонструють готовність до співпраці, мотивацію до професійного розвитку й здатність підтримувати одне одного у вирішенні професійних завдань. Така внутрішня якість колективу створює сприятливі умови для підвищення результативності освітнього процесу, розвитку інноваційних підходів та формування стійкої педагогічної спільноти.

Загальний стан соціально-психологічного клімату можна охарактеризувати як основу, що забезпечує стабільність, ефективність і потенціал до подальшого розвитку закладу, формуючи фундамент для якісного функціонування школи в умовах сучасних освітніх викликів.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу в закладі загальної середньої освіти

У сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного часу, підтримка соціально-психологічного клімату набуває особливої актуальності, оскільки педагогічні колективи працюють у стані підвищеного емоційного й інформаційного навантаження. У таких обставинах традиційні форми роботи з персоналом часто виявляються недостатніми, тому оптимальним стає

впровадження інноваційних і гнучких методів, що поєднують елементи творчості, комунікації, взаємопідтримки та психологічного розвантаження. Запропонована система заходів в табл.2.3. включає: онлайн-театр, арт-терапія, мотиваційні зустрічі, командна гра та формат «скриньки підтримки», все це в загальній сукупності формує цілісну програму, спрямовану на гармонізацію емоційного стану педагогів, розвиток внутрішньої згуртованості, підвищення професійної стійкості та покращення комунікаційних процесів.

Таблиця 2.3

Заходи підтримки соціально-психологічного клімату в умовах воєнного часу

Назва заходу	Короткий опис	Формат і графік у 2026 році	Організація / інструменти	Очікуваний ефект для соціально-психологічного клімату
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1. Онлайн-театр «Комедія нашої школи»	Педагоги отримують ролі у легкій комедійній постановці. Протягом 2–3 коротких онлайн-репетицій готують міні-виставу. На корпоративному вечорі (або святі школи) відбувається прем’єра з відеозаписом.	Лютий–березень 2026 (5 онлайн-репетиції по 30-40 хв + прем’єра в офлайні)	Zoom / Google Meet;сценарій; легкі ролі; монтаж відео	Підвищення настрою, зняття стресу, формування почуття спільності та позитивної ідентичності колективу.

2. Масова арт-терапія «Колективний малюнок сили»	Великий арт-проєкт для всього колективу. 50 педагогів працюють разом над великим колективним малюнком чи панно під музику, з вільною творчістю без оцінювання й тиску.	Квітень 2026 (1 офлайн-подія, 2 години)	Актова зала або спортзал; музичний супровід; великі полотна; фарби/пастель	Емоційне розвантаження, створення внутрішнього відчуття єдності, підтримка одне одного через творчу взаємодію.
3. Онлайн-мотиваційні зустрічі з запрошеними спікерами	Раз на квартал - коротка онлайн-зустріч із експертом (психолог, режисер, HR-фахівець, коуч), що надихає й підтримує вчителів.	Березень, червень, вересень, грудень 2026	Zoom / оплата спікера (фінансує школа); інтерактив Q&A	Підвищення внутрішньої мотивації, розвиток емоційної стійкості та авторитету колективу як професійної спільноти.

Продовження табл.2.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*
4. Командна гра на місяць «Педагогічний Квест-Марафон»	4–5 команд виконують легкі, дорослі, цікаві завдання (офлайн + онлайн), які НЕ заважають роботі: фото-квести, знаходження «моменту дня», невеликі челенджі з гумором. Набираються бали. Наприкінці - смішні нагороди.	Частота проведення: раз на квартал, тривалість 1 місяць.	Telegram-бот або Google Classroom; підрахунок балів; символічні нагороди	Формування команд, зниження напруги, підвищення позитивного фону, розвиток довіри через спільні мікровзаємодії.
5. «Скринька підтримки» + онлайн-панель «Почуй мене»	У школі встановлюється красива скринька, куди педагоги можуть анонімно кидати слова підтримки, побажання, невеликі компліменти. Онлайн-версія - Padlet. Раз на місяць цитати виносяться на дошку «Слова, які нас тримають».	Березень–грудень 2026 (постійно)	Скринька; дизайнерська дошка; Padlet / Jamboard	Атмосфера підтримки й доброзичливості, зменшення емоційної ізоляції, зміцнення відчуття людяності в умовах війни.

Джерело: складено автором

Онлайн-театр у діяльності педагогічного колективу виступає не просто як форма дозвілля, а як стратегічний управлінський засіб, що поєднує емоційне розвантаження, розвиток міжособистісної взаємодії та зміцнення внутрішньої колективної ідентичності. У педагогічному середовищі, яке функціонує в умовах підвищеної відповідальності, інформаційного перевантаження та воєнної нестабільності, саме творчі формати можуть забезпечити той рівень емоційної компенсації, якого не дають традиційні методи психологічної підтримки. Участь педагогів у репетиціях та постановках створює унікальний простір, де зникають професійні ролі «викладач – учень – адміністрація», і

з’являється можливість взаємодіяти як рівноправні партнери, об’єднані спільною творчою метою.

Механізм позитивного впливу театральної діяльності ґрунтується на природній властивості людини проживати та програвати емоційні стани у символічній формі. Коли педагоги отримують ролі, працюють над міні-виставами, знімають відеосюжети чи готують прем’єру, вони залучаються до процесу, що активізує уяву, креативність, і водночас дозволяє дистанціюватися від повсякденних проблем. Театральна взаємодія знижує рівень тривожності завдяки ефекту «естетичної гри»: емоції не пригнічуються, а трансформуються в художній образ, що природно зменшує внутрішню напругу.

Крім того, спільні репетиції створюють безпечне середовище, в якому педагоги можуть проявити себе з нових сторін. У звичайних робочих умовах багатьом учителям важко демонструвати власну вразливість, гумор чи імпровізаційність, адже професійна роль вимагає стабільності та контролю. Театр, навпаки, передбачає гру, експеримент і взаємну підтримку –саме тому він відкриває нові горизонти для формування довіри між колегами. Взаємна підтримка під час репетицій, обмін емоціями, спільне подолання хвилювання перед виступом формують між педагогами емоційні зв’язки, що є фундаментом для зміцнення соціально-психологічного клімату.

Особливо важливим аспектом є те, що театральна діяльність дозволяє долати бар’єри між педагогами різного віку, стажу роботи й фахових напрямів. У спільному творчому процесі зникають ієрархічні перегородки, педагоги з різним досвідом взаємодіють на рівних, а це значно покращує якість комунікації та підсилює відчуття єдності. Такий ефект неможливо досягти суто адміністративними методами, оскільки він формується природним шляхом через емоційний резонанс і спільний сенсовий досвід.

Позитивний вплив онлайн-театру проявляється також у підвищенні рівня колективної ідентичності, а саме відчуття себе частиною спільноти, яка має власну неповторність, традиції й позитивні символи. Відеозаписи вистав,

внутрішні прем’єри, фото зі зйомок стають важливими маркерами колективної пам’яті, які з часом зміцнюють культуру закладу й формують відчуття спільної історії. Умови воєнного часу, коли зовнішні фактори постійно загрожують емоційній стабільності педагогів, роблять таку внутрішню опору надзвичайно важливою.

Онлайн-формат забезпечує додаткові переваги: доступність, гнучкість у часі, можливість перегляду записів і повторного проживання позитивних емоцій. Це розширює вплив театральної діяльності, роблячи її не разовою подією, а довготривалим джерелом емоційної підтримки. Педагоги можуть брати участь на власний темп, не відриваючись від навчального процесу, а це робить захід інклюзивним і комфортним для всіх.

Таким чином, онлайн-театр виступає не як розважальна активність, а як важливий компонент управління соціально-психологічним кліматом, що гармонізує емоційний стан педагогів, формує стійку позитивну атмосферу, зменшує рівень стресу і підсилює колективну згуртованість. Його регулярне застосування здатне створити потужний ресурс внутрішньої опори, який дасть змогу педагогічному колективу ефективно функціонувати навіть за умов нестабільності та підвищених навантажень.

Масова арт-терапія у форматі колективного малюнка є високоефективним засобом гармонізації емоційного стану педагогів та формування глибинної психологічної спільності у колективі. Її управлінський потенціал зумовлений тим, що арт-терапевтичні практики дозволяють не лише зменшити рівень психологічної напруги, а й створити простір для безпечного самовираження, у якому кожен педагог може проявити власні емоції, не побоюючись оцінювання чи критики. У педагогічному середовищі, де рівень професійної відповідальності та інтенсивність соціальної взаємодії постійно зростають, творчі практики виступають своєрідним психологічним «ресурсним полем», яке забезпечує відновлення внутрішньої рівноваги та підвищення здатності до саморегуляції.

Масовий формат арт-події, у якій беруть участь 40–50 педагогів, активізує механізми групової взаємодії: люди відчувають себе частиною великого процесу, об’єднаного спільною творчою метою. Створення великого панно чи колективної картини сприяє формуванню глибинного відчуття причетності, тобто ефекту, що виникає, коли індивід сприймає результат діяльності не як індивідуальне досягнення, а як частину колективного продукту, що має значення для всього педагогічного середовища, це відчуття суттєво підсилює рівень емоційної згуртованості, оскільки у процесі творчості між педагогами виникають мимовільні кооперативні зв’язки: взаємні уточнення, пропозиції, підтримка, спільне обговорення деталей.

Важливою характеристикою арт-терапевтичної діяльності є її здатність знижувати психологічний стрес через невербальні канали комунікації. У ситуаціях, коли емоції складно висловити словами, творчість дозволяє їх перетворити на кольори, форми, символи. Завдяки цьому педагоги отримують можливість прожити напружені переживання екологічним шляхом, уникнувши накопичення емоційної втоми. В умовах воєнного часу, коли загальне тло тривожності підвищене, такий механізм розвантаження є особливо актуальним. Арт-процеси сприяють стабілізації емоційної сфери, зменшенню соматичних проявів стресу та підвищенню загальної психологічної стійкості.

Колективний формат арт-терапії активізує розвиток емпатії між педагогами, оскільки у спільному малюванні вони відчувають емоційні стани одне одного: темп рухів, вибір кольору, рівень залученості. У процесі творчості педагоги отримують можливість не лише проявити себе, а й помітити емоційний стан колег, що не завжди очевидно у робочих взаємодіях. Таким чином, арт-терапія сприяє формуванню глибшого розуміння й чутливості до емоційних потреб членів колективу, це є важливою умовою розвитку культури психологічної підтримки в школі, яка підсилює соціально-психологічний клімат і запобігає професійному вигоранню.

Ще одним вагомим аспектом арт-занять є підсилення відчуття психологічної безпеки. У творчому середовищі педагоги мають змогу діяти

спонтанно, без тиску формальних професійних вимог. Вони вільні у виборі техніки, інтенсивності участі, символічних рішень. Така свобода сприяє зняттю внутрішніх обмежень, зниженню рівня самоконтролю, який часто є надмірним у професійній діяльності педагога. Коли людина відчуває себе вільно і безпечно у колективі, формується більш міцна основа для міжособистісної довіри, що є ключовим структурним елементом сприятливого соціально-психологічного клімату.

Арт-терапевтичні заходи мають і довготривалий ефект. Створений колективний малюнок або панно стає символом спільного досвіду, який педагоги можуть бачити щодня. Це підсилює емоційний зв’язок між ними та нагадує про здатність колективу до взаємопідтримки, єдності та творчого пошуку рішень. Наявність у шкільному просторі такого символу виконує функцію «емоційного якоря», який стабілізує атмосферу та створює відчуття психологічної опори у періоди підвищеного стресу.

Особливо цінним є те, що арт-терапія формує культуру ненасильницької комунікації, оскільки творчий процес передбачає взаємну повагу, спільне обговорення і прийняття різноманітності індивідуальних стилів. Це дозволяє педагогам розвивати гнучкість мислення, толерантність і здатність до співпраці –якості, які прямо впливають на якість управління соціально-психологічним кліматом.

Отже, масова арт-терапія виступає складовою частиною комплексної управлінської стратегії, що спрямована на зміцнення психологічної стійкості, формування довірливих взаємин, зниження рівня емоційної напруги та розвиток колективної єдності. Її регулярне впровадження створює умови для формування стабільного, підтримувального та гармонійного соціально-психологічного клімату, який є фундаментом ефективного функціонування педагогічного колективу в умовах сучасних викликів.

Онлайн-мотиваційні зустрічі зі спікерами становлять важливий напрям удосконалення управління соціально-психологічним кліматом, оскільки вони поєднують професійну підтримку, психологічну просвіту та створення

середовища емоційної взаємодії. У педагогічній діяльності, яка відзначається високим рівнем відповідальності, постійною взаємодією з учнями та колегами, а також багатозадачністю, здатність до саморегуляції та емоційної стійкості стає невід'ємною умовою професійної ефективності. Саме тому формат зустрічей з експертами дозволяє зміцнити внутрішні ресурси педагогів та зменшити вплив хронічного стресу.

Онлайн-формат зустрічей підсилює доступність психологічної та мотиваційної підтримки, адже педагоги можуть брати участь незалежно від зовнішніх обставин. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли частина колективу може працювати дистанційно, а інша перебуває у різних емоційних станах внаслідок нестабільності. Можливість підключитися з будь-якого місця створює ефект безперервності підтримки і забезпечує регулярність контакту з професійними спільнотами та експертами.

Зустрічі зі спікерами відіграють роль потужного чинника зниження професійної тривожності. Педагоги отримують можливість обговорювати труднощі, які виникають у процесі роботи, і дізнаватися про практичні методи їх подолання. Формат відкритого діалогу створює простір, у якому вчителі можуть висловлювати власні переживання та сумніви. Це сприяє нормалізації емоційного стану і зменшує відчуття професійної ізольованості, яке часто виникає в умовах підвищеного навантаження. Під час зустрічей учасники можуть досліджувати власні ресурси, формувати навички усвідомленого ставлення до роботи та відновлювати внутрішню мотивацію.

Позитивним ефектом таких зустрічей є формування середовища горизонтальної взаємодії між педагогами. Обговорення досвіду, обмін прикладами і спільний пошук рішень підсилюють професійну солідарність. Ефект групової підтримки виникає природним шляхом, коли учасники відчувають, що їх труднощі є типовими, а не унікальними. Це зменшує психологічний тиск і зміцнює впевненість у власних професійних можливостях.

Регулярна участь у мотиваційних зустрічах підсилює розвиток навичок саморегуляції. Педагоги освоюють прості техніки управління емоційними

станами, такі як техніки дихання, методи зниження напруги та прийоми внутрішньої стабілізації. Вони також отримують можливість осмислювати власні професійні цілі, що підвищує рівень внутрішньої організованості та покращує здатність до прийняття виважених рішень у складних умовах. Поступове накопичення таких навичок формує психологічну сталість, яка необхідна для збереження працездатності та професійної ефективності.

Важливим результатом є зміцнення почуття професійної цінності. Під час зустрічей педагоги отримують підтвердження важливості своєї праці, що особливо значуще в періоди емоційного виснаження. Позитивне підкріплення з боку експертів допомагає вчителям подолати відчуття недооцінення і відновити внутрішнє відчуття компетентності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість взаємодії з учнями, батьками та колегами.

Онлайн-зустрічі також сприяють розширенню професійного світогляду. Педагоги отримують доступ до сучасних психологічних та управлінських підходів, які дозволяють по-іншому поглянути на власну діяльність. Така інформаційна відкритість підсилює інноваційність мислення та готовність адаптуватися до змін. У педагогічному середовищі, яке зазнає впливу зовнішніх викликів, інноваційне мислення стає важливою компетенцією, що забезпечує здатність колективу швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові освітні практики.

У довгостроковій перспективі мотиваційні зустрічі сприяють формуванню внутрішньої культури підтримки та розвитку. Колектив набуває рис психологічно зрілої групи, яка усвідомлює власні потреби, вміє запобігати конфліктам, приймати різноманітність думок і поважати межі один одного. Завдяки цьому підвищується якість комунікації в середині колективу, зменшується ризик емоційного вигорання і створюється сприятливе середовище для реалізації професійного потенціалу кожного педагога.

Узагальнюючи значення онлайн-мотиваційних зустрічей, можна зазначити, що вони виконують одночасно освітню, підтримувальну і стабілізуючу функції. Такий формат допомагає педагогам відновити внутрішні

ресурси, посилити стійкість до емоційних викликів, розширити професійний кругозір і зміцнити взаємини у колективі. У результаті формується більш гармонійна та психологічно зріла педагогічна спільнота, здатна ефективно працювати навіть у складних зовнішніх умовах.

Командна гра у форматі педагогічного квесту є ефективним методом гармонізації соціально-психологічного клімату, оскільки поєднує елементи навчання, співпраці, творчого мислення та емоційної взаємодії. Ігрова діяльність створює природне середовище, у якому педагоги можуть взаємодіяти поза межами формальних професійних ролей. Це дозволяє колективу розвиватися як єдина команда, в якій не лише виконуються службові завдання, а й вибудовуються довірливі та підтримувальні стосунки. Саме в таких умовах формуються міцні міжособистісні зв’язки, що є основою для стабільного і здорового соціально-психологічного клімату.

Участь у квесті створює ситуацію, у якій педагоги взаємодіють на засадах рівності, партнерства та спільної відповідальності. Кожен учасник може продемонструвати власні сильні сторони, що у звичайному професійному середовищі не завжди стає помітним. Завдання, що потребують уваги до деталей, логічного мислення або творчого підходу, дають змогу побачити потенціал колег у ширшій перспективі. Це сприяє формуванню поваги до здібностей інших, підвищує взаємну довіру і зміцнює колективну самооцінку. Педагоги починають усвідомлювати, що ефективність їхньої роботи не обмежується індивідуальними зусиллями, а формується завдяки синергії спільних дій.

Квест активізує механізми командної взаємодії, оскільки створює умови для розподілу ролей, прийняття рішень і колективного вирішення проблем. Такі механізми сприяють формуванню стійких моделей поведінки, які згодом переносяться у професійну діяльність. Коли педагоги звикають працювати у командному форматі, вони легше домовляються, швидше знаходять спільну мову і конструктивніше реагують на складні ситуації. Подолання ігрових викликів створює відчуття єдності та задоволення від спільно досягнутого

результату, що має потужний емоційний ефект. Це відчуття колективної перемоги стає психологічним ресурсом, який підтримує вчителів у періоди професійного напруження.

Ігровий формат також допомагає подолати комунікаційні бар'єри. Під час квесту учасники спілкуються в невимушеному середовищі, що зменшує психологічну дистанцію між ними. Це особливо важливо для педагогічних колективів, у яких комунікація часто ускладнюється ієрархічними відносинами або відмінностями у професійному досвіді. Спільна ігрова ситуація нівелює ці відмінності, створюючи рівні умови участі. У результаті педагоги починають вільніше висловлювати думки, активніше обговорювати спільні завдання і відкритіше реагувати на пропозиції інших. Така комунікаційна відкритість підсилює гнучкість колективу та підвищує його здатність адаптуватися до освітніх змін.

Участь у квесті також формує позитивний емоційний фон. Під час гри у педагогів підвищується рівень задоволення, активізується почуття гумору та знижується психологічна напруга. Це має особливо велике значення в умовах сучасних викликів, коли педагогічна діяльність супроводжується високим рівнем стресу. Ігрова взаємодія створює можливість відчути себе частиною колективу, який не лише працює, а й вміє радіти спільному процесу. Такі емоційні переживання формують позитивні асоціації з робочим середовищем, що зменшує ризик емоційного вигорання і підтримує стабільність професійної мотивації.

Квест також сприяє усвідомленню педагогами ролі командності у професійній діяльності. Через ігрові механізми вони переконуються, що складні завдання легше виконувати, коли колектив працює злагоджено і підтримує один одного. Це підсилює розуміння цінності співпраці, що є ключовою для ефективного функціонування закладу освіти. Формування таких переконань робить педагогів більш відкритими до колективних форм роботи, готовими ділитися досвідом і залучати колег до вирішення освітніх завдань.

У довгостроковій перспективі ігрова діяльність у форматі квесту формує у колективі сталі моделі конструктивної взаємодії. Педагоги вчаться вирішувати конфлікти через діалог, швидко знаходити спільні рішення і підтримувати одне одного у складних ситуаціях. Завдяки цьому педагогічний колектив стає більш адаптивним, психологічно стійким та здатним ефективно функціонувати навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

Підсумовуючи, можна зазначити, що педагогічний квест є не просто розважальною активністю, а стратегічним інструментом формування згуртованого, підтримувального та психологічно здорового колективу. Ігрова взаємодія створює природне середовище для розвитку довіри, покращення комунікації, зниження напруження та зміцнення командної єдності. Завдяки таким формам роботи педагогічний колектив отримує можливість розвиватися як цілісна професійна спільнота, здатна підтримувати високу якість освітнього процесу і протистояти сучасним викликам.

Формат скриньки підтримки є важливою складовою модернізованої системи управління соціально-психологічним кліматом, оскільки забезпечує створення середовища, у якому педагоги можуть відкрито висловлювати власні емоції, звертатися по допомогу та отримувати моральну підтримку від колег. На відміну від інших форм колективної взаємодії, скринька підтримки функціонує на постійній основі і не вимагає спеціальних умов або часових обмежень. Це робить її доступним і природним каналом комунікації, який легко інтегрується у повсякденне життя закладу освіти. Саме регулярність і невимушеність такої практики сприяють формуванню культури довіри та взаємної чутливості всередині педагогічного середовища.

Однією з ключових психологічних цінностей цього формату є можливість для кожного педагога бути почутим без страху осуду або небажаних наслідків. Відкрите висловлення емоцій у колективі часто ускладнюється соціальними нормами, професійними очікуваннями та внутрішніми бар’єрами. Скринька підтримки створює альтернативний шлях, що дозволяє долати ці перешкоди та забезпечує умови для безпечного емоційного самовираження. Педагоги

отримують простір, де їхні переживання визнаються значущими, а їхні потреби сприймаються з повагою та емпатією. Завдяки цьому у колективі формується атмосфера психологічної прийнятності, яка є важливою умовою збереження емоційного здоров'я.

Важливою перевагою скриньки підтримки є її вплив на розвиток емпатії в колективі. Коли педагоги регулярно читають звернення колег, вони поступово формують глибше розуміння емоційних станів одне одного. Це сприяє зниженню міжособистісної дистанції та підвищенню рівня взаємної чутливості. Емпатійна взаємодія підсилює здатність колективу реагувати на емоційні потреби окремих педагогів, що позитивно відображається на якості професійної взаємодії та загальній атмосфері в закладі освіти. Поступовий розвиток емпатії також слугує потужним захисним механізмом проти конфліктності, оскільки вчителі починають краще розуміти причини напружених ситуацій і швидше знаходити шляхи до їх конструктивного вирішення.

Онлайн-формат скриньки підтримки доповнює її функціональні можливості, оскільки забезпечує легкість доступу, анонімність та регулярність зворотного зв'язку. Педагоги можуть звертатися по допомогу у зручний для них час, що підвищує імовірність використання цього інструменту саме в той момент, коли підтримка найбільш необхідна. Онлайн-комунікація також створює можливість для оперативного реагування з боку колег або адміністрації, що сприяє формуванню в закладі культури швидкого реагування на емоційні труднощі. Такий підхід підсилює відчуття турботи і захищеності, адже педагоги відчувають, що колектив не залишає їх у складних ситуаціях.

Скринька підтримки впливає і на формування позитивної колективної ідентичності. Коли педагоги бачать, що їхні емоції, труднощі й досягнення стають частиною спільного простору, вони починають усвідомлювати себе елементом великої педагогічної спільноти. Це створює ефект емоційної включеності, коли кожен учасник відчуває свою значущість у житті колективу. Таке відчуття посилює внутрішню мотивацію до співпраці, зростання професійної відповідальності та готовність брати участь у колективних

ініціативах. У результаті педагогічний колектив набуває ознак єдності, що є важливою умовою для його стабільного функціонування.

Функціонування скриньки підтримки також знижує ризик емоційного виснаження. Педагоги, які мають можливість вчасно отримати підтримку, рідше переживають стан перевантаження і краще справляються зі щоденними викликами. Це особливо важливо у контексті сучасних умов, коли освітня сфера перебуває у стані постійної трансформації, а емоційні навантаження зростають. Скринька підтримки дозволяє перетворити колектив на ресурсну систему, у якій педагоги можуть відновлювати емоційний баланс, отримувати підказки щодо саморегуляції та обмінюватися позитивними переживаннями.

Загалом скринька підтримки створює ефект психологічної стабілізації колективу. Коли педагоги відчувають, що їх емоції не залишаються непоміченими, а їхній досвід сприймається серйозно, рівень тривожності знижується, а почуття впевненості у професійному середовищі зростає. Це впливає на якість спілкування, підвищує рівень довіри та стимулює розвиток конструктивних форм поведінки. Колектив стає більш гнучким, стійким до стресових ситуацій і здатним ефективно розв’язувати проблеми, що виникають у процесі спільної діяльності.

У перспективі впровадження скриньки підтримки сприяє формуванню в закладі освіти цілісної системи психологічної взаємодії, у якій важливими є повага, емпатія, взаємодопомога та відкритість. Така система формує основу для здорового соціально-психологічного клімату, який забезпечує педагогам умови для розвитку, професійного зростання та гармонійної самореалізації. Посилення культури підтримки у колективі створює сприятливе середовище для збереження емоційного благополуччя кожного педагога та зміцнює загальну емоційну стійкість закладу освіти роблячи його спроможним ефективно функціонувати навіть у періоди високої соціальної чи професійної турбулентності.

Узагальнюючи запропоновані напрями вдосконалення соціально-психологічного клімату, можна стверджувати, що їх комплексна

реалізація формує стійку багаторівневу систему підтримки педагогічного колективу, у якій гармонійно поєднуються емоційні, комунікативні та професійні компоненти взаємодії. Творчі практики забезпечують відновлення емоційного ресурсу та зміцнення внутрішньої єдності, мотиваційні зустрічі сприяють розвитку психологічної стійкості та професійної суб'єктності, командні активності підсилюють згуртованість і довіру, а механізми взаємопідтримки формують культуру відкритості й турботи. У сукупності ці заходи створюють сприятливе середовище, у якому педагоги можуть ефективно співпрацювати, підтримувати одне одного та зберігати емоційну рівновагу в умовах високих професійних навантажень. Таким чином, сформована модель підсилює потенціал педагогічного колективу, сприяє стабільності його функціонування та забезпечує підґрунтя для довготривалого розвитку й підвищення якості освітнього процесу.

Висновки до розділу 2

Отже, СЗШ №69 м. Києва функціонує як інституційно зрілий та організаційно стабільний освітній заклад, діяльність якого ґрунтується на поєднанні сучасної матеріально-технічної інфраструктури, розвиненої методичної системи, соціального партнерства та комплексної виховної роботи. Структура школи, її освітні програми, стратегічне планування та акцент на безпечному й підтримувальному середовищі формують умови для високої якості освітнього процесу та системного розвитку учнів. Взаємодія педагогів, учнів, батьківської спільноти й соціальних інституцій підсилює роль школи як важливого центру локальної освітньої екосистеми. Така характеристика дає підстави визначати заклад як стійку й інноваційно орієнтовану освітню установу, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики та підтримувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз соціально-психологічного клімату в СЗШ №69 м. Києва засвідчив, що педагогічний колектив функціонує у загалом сприятливому

й емоційно підтримувальному середовищі, яке характеризується високим рівнем доброзичливості, взаємодовіри та командної взаємодії. Разом із тим результати дослідження окреслили наявність окремих сфер, що потребують удосконалення, зокрема підвищення прозорості управлінських комунікацій, оптимізації професійного навантаження та посилення системи емоційної підтримки педагогів. У цілому отримані дані свідчать про стійкий потенціал колективу до саморозвитку, здатність адаптуватися до професійних викликів та підтримувати позитивну атмосферу, що створює необхідні умови для ефективного функціонування закладу освіти й забезпечення якості педагогічного процесу.

Запропонована система рекомендацій формує цілісний та багатовимірний підхід до вдосконалення соціально-психологічного клімату педагогічного колективу, охоплюючи емоційний, комунікативний, організаційний і ціннісний аспекти професійної взаємодії. Поєднання творчих, мотиваційних, командних і підтримувальних практик створює не лише умови для гармонізації міжособистісних стосунків, а й сприяє зміцненню емоційної стійкості педагогів, формуванню позитивних моделей спілкування та підвищенню рівня психологічної безпеки в освітньому середовищі. Представлені заходи посилюють внутрішню згуртованість, знижують ризики професійного виснаження, відкривають ширші можливості для творчої самореалізації й забезпечують атмосферу взаємодовіри, яка є ключовою передумовою ефективного функціонування та розвитку педагогічного колективу в умовах сучасних освітніх трансформацій. Комплексність, системність і взаємодоповнюваність запропонованих інструментів підвищують їхню практичну значущість і дозволяють створити стійкі механізми емоційної підтримки, професійного зростання й організаційної стабільності колективу.

ВИСНОВКИ

Отже, соціально-психологічний клімат є комплексним явищем, яке поєднує морально-емоційні, мотиваційні, комунікативні та управлінські чинники, формуючи внутрішнє середовище колективу. Саме від нього залежить якість професійної взаємодії, здатність педагогічного колективу ефективно реалізовувати спільні цілі та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Багатоманітність наукових підходів до визначення цього поняття відображає його міждисциплінарний характер та актуальність для сучасної системи освіти. Гармонійне поєднання складових клімату створює сприятливу атмосферу довіри, згуртованості й психологічного комфорту, що стає запорукою стабільного функціонування та розвитку організації.

Управління соціально-психологічним кліматом у педагогічних колективах під час війни вимагає системного, гнучкого та водночас чітко структурованого підходу, який поєднує психологічну підтримку, емоційне лідерство та організаційну стабільність. Ефективна робота адміністрації в цих умовах ґрунтується на діагностиці потреб колективу, пріоритезації напрямів дій, плануванні та послідовній реалізації заходів, спрямованих на збереження емоційної стійкості й командної згуртованості. Відкритість комунікацій, підтримка професійного розвитку та забезпечення безпеки створюють атмосферу довіри й взаємної відповідальності, що дає змогу педагогічним колективам не лише адаптуватися до кризових викликів, а й підтримувати стабільність освітнього процесу. Такий підхід зміцнює внутрішню стійкість організації, знижує рівень емоційного напруження та забезпечує злагоджену роботу команди навіть за умов тривалої нестабільності.

СЗШ №69 м. Києва функціонує як інституційно зрілий та організаційно стабільний освітній заклад, діяльність якого ґрунтується на поєднанні сучасної матеріально-технічної інфраструктури, розвиненої методичної системи, соціального партнерства та комплексної виховної роботи. Структура школи, її освітні програми, стратегічне планування та акцент на безпечному й

підтримувальному середовищі формують умови для високої якості освітнього процесу та системного розвитку учнів. Взаємодія педагогів, учнів, батьківської спільноти й соціальних інституцій підсилює роль школи як важливого центру локальної освітньої екосистеми. Така характеристика дає підстави визначати заклад як стійку й інноваційно орієнтовану освітню установу, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики та підтримувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз соціально-психологічного клімату в СЗШ №69 м. Києва засвідчив, що педагогічний колектив функціонує в загалом сприятливому, емоційно підтримувальному та психологічно безпечному середовищі, яке характеризується високим рівнем доброзичливості, взаємодовіри, готовністю до співпраці та наявністю сформованих механізмів командної взаємодії. У колективі простежується позитивна динаміка міжособистісних стосунків, емоційна відкритість, готовність до взаємодопомоги, що свідчить про стабільність внутрішнього середовища та сформовані цінності професійного партнерства. Разом із тим результати дослідження окреслили наявність окремих аспектів, що потребують подальшого вдосконалення. Серед них – необхідність підвищення прозорості управлінських комунікацій, посилення відкритості адміністративних рішень, удосконалення зворотного зв’язку між адміністрацією та педагогами, а також оптимізація професійного навантаження з урахуванням емоційної стійкості та ресурсності вчителів. Важливим напрямом розвитку є також розширення системи емоційної підтримки, профілактики професійного вигорання та впровадження механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного психологічного благополуччя педагогів. У цілому отримані дані свідчать про стійкий потенціал колективу до саморозвитку, готовність адаптуватися до професійних викликів, зберігати позитивну атмосферу та підвищувати власну згуртованість. Це створює необхідні передумови для ефективного функціонування закладу освіти, забезпечення високої якості освітнього процесу й подальшого стратегічного розвитку школи.

Запропонована система рекомендацій формує цілісний та багатовимірний підхід до вдосконалення соціально-психологічного клімату педагогічного колективу, охоплюючи емоційний, комунікативний, організаційний і ціннісний аспекти професійної взаємодії. Поєднання творчих, мотиваційних, командних і підтримувальних практик створює не лише умови для гармонізації міжособистісних стосунків, а й сприяє зміцненню емоційної стійкості педагогів, формуванню позитивних моделей спілкування та підвищенню рівня психологічної безпеки в освітньому середовищі. Представлені заходи посилюють внутрішню згуртованість, знижують ризики професійного виснаження, відкривають ширші можливості для творчої самореалізації й забезпечують атмосферу взаємодовіри, яка є ключовою передумовою ефективного функціонування та розвитку педагогічного колективу в умовах сучасних освітніх трансформацій. Комплексність, системність і взаємодоповнюваність запропонованих інструментів підвищують їхню практичну значущість і дозволяють створити стійкі механізми емоційної підтримки, професійного зростання й організаційної стабільності колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акліпна О. В., Ільч Л. М. Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності: управлінський і hr-вимір. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. Т. 16, № 2. С. 441–452.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.

3. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.–дорож. ун–т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.

4. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор–Видавництво. 2013. 704 с.

5. Гришко В. В., Гришко В. В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. *Методологічний аспект. Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). С. 8–15.

6. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.–проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ. 2016. 334 с.

7. Драгунова В.В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. Інновац.педагогіка.2019.Вип.11,т.1. С.31–34.

8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально–методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

9. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145–VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19#Text (дата звернення: 20.08.2025).

10. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463–IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463–20#Text (дата звернення: 20.08.2025).

11. Закон України «Про національну програму інформатизації» (дата набуття чинності 12 березня 1998 р.)

URL:http://zakon4.rada.gov.ua/laws/anot/74/98–%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 20.08.2025).

12. Закарчевна В. Адаптація персоналу в умовах війни: шість особливостей. Офіційний сайт компанії OLX. URL: https:// olx.ua/29166/adaptacija-personala-v-uslovijah-vojny-6-osobennostej/

13. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тімбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди. 2020. Вип. 47. С. 52-59.

14. Жаровська О.П. Соціально‑психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2025. 31(60), С. 227-245

15. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія* 2, 2025. С.62-67.

16. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII Верховна рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322–08. (дата звернення: 20.08.2025).

17. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Вид-во «ІНКОС», 2007. 268 с.

18. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ–ПЛЮС, 2017. 381 с.

19. Кузьмінський А.І., Орос І.І., Кучай Т.П. Управління закладом освіти: теоретичні засади Вісн.Глухів.нац.пед.ун–ту ім. Олександра Довженка. Педагогічні науки: зб.наук.пр.,2022.Вип.3(1).С.25–30.

20. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

21. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII / Верховна рада України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322–08 (дата звернення: 20.08.2025).

22. Конституція України прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України від 28 черв. 1996 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.08.2025).

23. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.

24. Лалак Н.В., Чекан К.В. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти. Освіта і наука.2018.–Вип.2(25).С.125–129. URL: https://msu.edu.ua/educationandscience/wp–content/uploads/2019/01/125129.pdf

25. Линьов К., Мерзлякова О., Сабол Д., Матвійчук О. Соціально-психологічний клімату закладах загальної середньої освіти м. Києва в умовах воєнного стану .Неперервна професійна освіта: теорія і практика випуск No 3(76), 2023. URL: http://npo.kubg.edu.ua/article/view/289758/283246

26. Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тімбілдінг як ключ до побудови успішної команди. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28.

27. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб’єкт спільної діяльності. Соціальна психологія. 2019. № 6. С. 52-58.

28. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. Вища школа. 2013. № 5 (107). С. 93-103.

29. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*.2020. С. 297–299.URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38889

30. Маковоз Є.В., Сторожилова У.Л. Необхідність тімбілдингу на всіх стадіях колективного розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 25. С. 124–135.

31. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав.гр. «Основа», 2018. 150 с.

32. Мельник Н.О. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. Новапед.думка.2020.№2(102).С.45–50. URL: http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/166/138

33. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.

34. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу. Економічний простір. 2022. № 2 (59). С. 218-225.

35. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.

36. Наказ Міністерства освіти і науки України № 274 від 28 березня 2022 року «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0274729–22

37. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. URL: https://dniokh.gov.ua/.

38. Освіта для розвитку миру та толерантності: навч. посіб. Л. М. Ільч, В. П. Звонар, Т. В. Поспелова, О. В. Акліпна, А. Г. Панченко, І. В. Яковенко; за наук. ред. д. е. н., проф. Л. М. Ільч. Київ: Київ. столиц. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 200 с.

39. Організація освітнього процесу в школах міста Києва в умовах воєнного стану: аналітичний звіт / Л. Хоружа, М. Братко, Л. Гриневич та інші. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 60 с.URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2023/3/31/p2.pdf

40. Петров В.Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. Таврійський вісн.освіти. 2020. №3 URL:https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI_JlBttDJqRNE2R3lqu/view

41. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 463 с

42. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. Управління в сучасній системі освіти: монографія. Держ.пед. ун–тім. Г.С. Сковороди. Харків, 2013. 311с.

43. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей / пер. з англ. Л. Лебеденко. Київ : КМ–Букс. 2018. 256 с.

44. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навч. посібник . Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 192 с.

45. Статут середньої загальноосвітньої школи №174 м. Києва (нова редакція) ідентифікаційний номер 21622256. м.Київ 2016 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/1Mp1LEvamYEScn-QVGEZB_yYO9fo0-1cf/view?pli=1

46. Толкунова І.В., Гринь О.Р., Смоляр І.І., Голець О.В. Психологія. Київ: 2018. 156 с.

47. Управління навчальним закладом: Підручник для магістрантів педагогічних університетів. С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк. ЛАНДОН–ХХІ, 2012. 516 с.

48. Управління закладом освіти: підруч.для здобувачів другого рівня вищ.освіти пед.ун–тів/ С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко; Бердян. держ.пед. ун–т.–2–гевид.переробл. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022.506 с.

49. Химинець В.В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку учителя. URL: http//www.zakippo.org.ua /233–2010–08–25–07–10–49/.htm

50. Чудна В.І. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи. Таврійський вісн.освіти.2019.№1. С.222–230.

51. Чумак І.Л. Використання тімбілдінгу в управлінні персоналом закладу дошкільної освіти в період війни. *Збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* 21 листопада 2023 р.С.348-351.

52. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. Вип. 3(20). 2020. С.152-156.

53. Bryan A. From 'the conscience of humanity' to the conscious human brain: UNESCO's embrace of social-emotional learning as a flag of convenience.. *A Journal of Comparative and International Education.* 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/363148034_From_'the_conscience_of_humanity'_to_the_conscious_human_brain_UNESCO's_embrace_of_social-emotional_learning_as_a_flag_of_convenience

54. Dewhurst M., Harris J., Heywood S. The global company's challenge. McKinsey Quarterly, June 2021. URL: http://www. mckinsey.com/insights/organization/the_ global_companys_challenge

55. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High performing Teams and the Culture to Support Them. Wiley. Bussines, 2019. 256 p.

56. OECD. Teachers' Well-Being: A Framework for Data Collection and Analysis URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/01/teachers-well-being_bdafdeaf/c36fc9d3-en.pdf

57. OECD. The Teachers' Well-Being Conceptual Framework URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-teachers-well-being-conceptual-framework_86d1635c-en.html

58. OECD. Building Teachers' Well-Being from Primary to Upper Secondary URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-teachers-well-being-from-primary-to-upper-secondary-education_722fe5cb-en.html

59. OECD Teaching Compass: Reimagining teachers as agents of curriculum changes URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-teaching-compass_8297a24a-en.html

60. Salamova K., Mirzoeva S. The influence of the psychological climate in the school environment on the quality of education. Europeanscience.2021. No 1. C. 125–130. URL: https://european-science.sk/storage/journals/essays/1-2021/413.pdf

61. SavageM., & WoloshynV. Coping is crucial: exploring relations between K-12 educators and staff coping strategies, perceived stress and psychological wellbeing. International Journal of Emotional Education. 2022. No 14(2). P.3–18. URL:https://doi.org/10.56300/QBVZ8040

62. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM). 2024. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97.

63. UNESCO. Mainstreaming social and emotional learning in education systems. Policy guide. URL: https://www.unesco.org/en/articles/mainstreaming-social-and-emotional-learning-education-systems-policy-guide

64. What You Need to Know about Social and Emotional Learning" (UNESCO) URL: https://www.unesco.org/en/articles/what-you-need-know-about-social-and-emotional-learning

65. Xiyun S., Fathi J., Shirbagi N., Mohammaddokht F. A Structural Model of Teacher Self-Efficacy, Emotion Regulation, and Psychological Wellbeing amongEnglish Teachers.Frontiers in Psychology. 2022. No13.DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904151

66. Zhang L. J., Fathi J., & Mohammaddokht F. Predicting Teaching Enjoyment from Teachers'Perceived School Climate, Self-Efficacy, and Psychological Wellbeing atWork: EFL Teachers. Perceptual and Motor Skills. 2023. https://doi.org/10.1177/00315125231182269

67. Zhang L., Chen J., Li X., Zhan Y. A Scope Review of the Teacher Well-being Research Between 1968 and 2021. *The Asia-Pacific Education Researcher*. 2024. Vol. 33. P. 171–186. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-023-00717-1

ДОДАТКИ

Додаток А

тези «Управління соціально-психологічним кліматом у закладі загальної середньої освіти як чинник стабільності освітнього процесу в період війни» до збірника матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (журнал «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету», 2025 р., с. 280–282).

Пархомец Наталія Сергіївна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
Науковий керівник - д.е.н., професор Ільїч Л.М.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ПЕРІОД ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні управління соціально-психологічним кліматом у закладі загальної середньої освіти набуває особливої ваги як один із ключових чинників стабільності освітнього процесу. Освітнє середовище стикається з низкою нових викликів: частими змінами організаційних форм навчання, евакуаціями учасників освітнього процесу, перебоями в роботі інфраструктури, підвищеним рівнем тривожності та невизначеністю майбутнього. У таких умовах саме соціально-психологічний клімат колективу визначає здатність педагогів і учнів адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати працездатність і мотивацію, а також підтримувати емоційну рівновагу в колективі. Від того, наскільки ефективно налагоджено взаємодію між адміністрацією, педагогічними працівниками, учнями та батьками, залежить безперервність навчального процесу та якість освітніх послуг. Тому управління цим аспектом освітньої діяльності розглядається не як додатковий елемент, а як стратегічний напрям роботи керівництва закладу освіти.

В умовах воєнного стану підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає реалізацію цілісної системи управлінських та психолого-педагогічних заходів, спрямованих на згуртування колективу, зниження рівня стресу та формування відчуття безпеки, що включає створення ефективних каналів комунікації, формування довірливих відносин між усіма учасниками освітнього процесу, упровадження адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на непередбачувані обставини. Важливим завданням керівників є також налагодження психологічної підтримки персоналу, розвиток емоційного інтелекту педагогів, попередження конфліктних ситуацій та професійного вигорання. Такий комплексний підхід сприяє не лише збереженню внутрішньої стабільності закладу, а й забезпечує стійкість освітньої системи до зовнішніх ризиків, підвищує рівень довіри та відповідальності серед учасників освітнього процесу, формує сприятливе середовище для навчання і виховання дітей навіть у надзвичайних умовах. Отже, управління соціально-психологічним кліматом постає важливою умовою ефективного функціонування закладів освіти в період війни.

Аналіз сучасного стану соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах закладів освіти в умовах воєнного стану дає змогу виокремити низку чинників, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів і загальну атмосферу в школі. Вони охоплюють особливості взаємодії між учасниками освітнього процесу, рівень довіри та комунікації, умови для професійної самореалізації педагогів, організаційні аспекти роботи колективу, а також емоційно-психологічну підтримку в періоди підвищеного стресу. У воєнних умовах ці чинники проявляються особливо гостро, оскільки педагогічні колективи стикаються не лише з організаційними труднощами, а й із глибокими психологічними викликами, що впливають на згуртованість та стабільність роботи школи. Узагальнення результатів спостережень і досліджень дало змогу структурувати ключові елементи, які формують соціально-психологічний клімат у колективах закладів загальної середньої освіти в період війни. Вони відображені на рис. 1, складеному на основі матеріалів наукових досліджень [1].

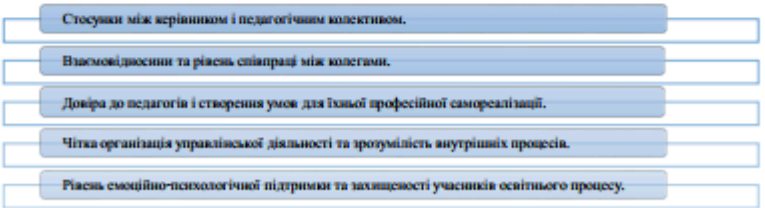

Рис.1. Ключові чинники формування соціально-психологічного клімату в закладах загальної середньої освіти в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [1]

Продовження дод.А

Ключові чинники, подані на рисунку, відображають системоутворюючі елементи, які визначають якість соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Вони охоплюють як міжособистісні відносини, так і управлінські аспекти, що формують основу для ефективної спільної діяльності. У воєнний період, коли психіка учасників освітнього процесу перебуває в напруженому стані, їхній вплив посилюється, адже навіть незначні комунікативні або організаційні збої здатні викликати конфлікти, дезорієнтацію чи втрату почуття безпеки.

Стосунки між керівником і педагогічним колективом визначають атмосферу взаємодовіри, відкритості та взаємоповаги. Від стилю керівництва залежить, чи відчуватимуть учителі підтримку та захищеність у нестабільних умовах. Коли адміністрація демонструє прозорість рішень, готовність вислуховувати та спільно шукати вихід зі складних ситуацій, формується відчуття згуртованості та стабільності, що знижує рівень тривожності.

Взаємовідносини між колегами впливають на щоденну комунікацію, ефективність командної роботи та психологічну атмосферу в колективі. Підтримка з боку колег допомагає долати емоційне виснаження, зменшує ризик ізоляції окремих працівників і створює підґрунтя для спільного вирішення професійних викликів. У період війни така взаємодопомога набуває особливої ваги, оскільки стабільне середовище колективу компенсує зовнішню невизначеність.

Довіра до педагогів і створення умов для їхньої професійної самореалізації сприяють зростанню мотивації, ініціативності та відповідальності. Учителі, які мають можливість проявляти професійну активність і відчувають, що їхню думку цінують, більш схильні підтримувати колектив і брати участь у спільному прийнятті рішень. В умовах підвищеного психологічного навантаження це допомагає уникати апатії й зберігати внутрішній ресурс.

Чітка організація управлінської діяльності та зрозумілість внутрішніх процесів зменшують кількість стресових ситуацій, пов'язаних із невизначеністю. Прозорі правила, своєчасна комунікація та стабільність рішень формують відчуття контрольованості ситуації, що є особливо важливим у кризових обставинах, коли люди гостро реагують на будь-яку непослідовність чи хаос.

Рівень емоційно-психологічної підтримки та захищеності учасників освітнього процесу визначає здатність колективу зберігати працездатність у стресових умовах. Педагоги потребують не лише професійного, а й людського розуміння, підтримки з боку керівництва та колег, що допомагає знизити внутрішню напругу, запобігти вигоранню й створити атмосферу взаємної турботи. Така атмосфера стає стабілізуючим фактором, який дозволяє закладу освіти ефективно функціонувати навіть у період війни.

Отже, кожен із наведених чинників виконує важливу роль у формуванні стабільного соціально-психологічного клімату педагогічного колективу, а їхня сукупна дія визначає рівень згуртованості, довіри та психологічної стійкості учасників освітнього процесу. У воєнних умовах їхнє значення зростає, оскільки сприятливе внутрішнє середовище школи здатне частково компенсувати зовнішню нестабільність, знижувати рівень тривожності та підтримувати ефективність освітньої діяльності. Системне управління цими чинниками стає важливим інструментом збереження стабільності роботи закладу освіти та забезпечення належної якості навчального процесу навіть у кризових обставинах.

Управління соціально-психологічним кліматом передбачає застосування комплексу цілеспрямованих інструментів, які допомагають підтримувати стабільність колективу, формувати довіру та зменшувати психологічну напругу. В умовах війни особливого значення набувають певні такі напрями роботи, які представлено в табл.1.

Таблиця 1

Управлінські інструменти впливу на соціально-психологічний клімат у закладах загальної середньої освіти в умовах війни

Інструмент	Коротка характеристика
Комунікаційні інструменти	Регулярні зустрічі з колективом, відкриті обговорення управлінських рішень, прозорість комунікацій, чіткі канали передачі інформації.
Психолого-педагогічна підтримка	Організація психологічних консультацій, груп підтримки, профілактика професійного вигорання, взаємна емоційна підтримка між колегами.
Управління участю	Залучення педагогів до прийняття управлінських рішень, спільне планування заходів, підтримка ініціатив.
Гнучке управління трудовими процесами	Можливість адаптувати робочі графіки, змінювати форми роботи, чітко розподіляти обов'язки з урахуванням навантаження й стану педагогів.
Мотиваційні заходи	Моральне заохочення, публічне визнання досягнень, підтримка авторитету вчителів у колективі.
Організаційна стабільність	Чіткі процедури реагування на кризові ситуації, готовність адміністрації оперативно ухвалювати рішення та забезпечувати безпечні умови роботи.

Продовження дод.А

Представлені інструменти управління соціально-психологічним кліматом відображають основні напрями діяльності керівництва закладів освіти, які дають змогу зберігати стабільність роботи колективу в умовах підвищеної психологічної напруги. Їхня ефективність ґрунтується на поєднанні комунікаційних, організаційних і психолого-педагогічних підходів, спрямованих на формування довіри, підтримку згуртованості та зниження рівня тривожності в педагогічному середовищі.

Комунікаційні інструменти мають базове значення для налагодження прозорих відносин між адміністрацією та працівниками. Регулярні зустрічі, відкриті обговорення управлінських рішень та чіткі канали передачі інформації знижують ризик виникнення непорозумінь, сприяють відчуттю залученості кожного члена колективу до спільної справи. У період війни, коли зовнішні обставини часто змінюються, чітка комунікація забезпечує оперативну адаптацію та підвищує відчуття безпеки.

Психолого-педагогічна підтримка відіграє ключову роль у збереженні емоційної стійкості педагогів. Надання можливостей для психологічних консультацій, створення груп підтримки та профілактика професійного вигорання допомагають педагогам краще справлятися зі стресом, підтримувати баланс між роботою й особистими переживаннями. Взаємна емоційна підтримка між колегами створює атмосферу довіри та доброзичливості, що є важливою передумовою стабільного клімату.

Управління участю спрямоване на посилення активної ролі педагогів у прийнятті рішень. Залучення вчителів до спільного планування заходів та обговорення управлінських питань підвищує рівень відповідальності, зміцнює командний дух і формує атмосферу партнерства. Такий підхід сприяє тому, що працівники відчувають власну значущість і більше довіряють керівництву.

Гнучке управління трудовими процесами дає змогу враховувати індивідуальні потреби педагогів у складних умовах. Адаптація графіків, можливість змінювати форми роботи та чіткий розподіл обов'язків з урахуванням навантаження допомагають знизити втому й напруження, підтримати працездатність і запобігти конфліктам у колективі. Така гнучкість особливо важлива у воєнний час, коли стабільність умов праці часто порушується.

Мотиваційні заходи виконують важливу роль у підтримці позитивного емоційного фону. Моральне заохочення, публічне визнання досягнень і підтримка авторитету педагогів зміцнюють їхню самооцінку, стимулюють професійний розвиток і підвищують задоволеність працею. Колектив, у якому цінується внесок кожного, стає більш згуртованим і стійким до стресових чинників.

Організаційна стабільність забезпечує відчуття безпеки й передбачуваності. Чітко визначені процедури реагування на кризові ситуації та готовність адміністрації швидко ухвалювати рішення створюють міцний управлінський фундамент, на який можуть спиратися працівники. Це особливо важливо в умовах воєнних ризиків, коли кожна затримка або невизначеність здатна посилити тривожність і дезорганізувати колектив.

Отже, управління соціально-психологічним кліматом у закладах загальної середньої освіти в умовах війни виступає ключовим чинником забезпечення стабільності освітнього процесу, підвищення ефективності спільної діяльності та підтримання психологічної стійкості педагогічних колективів. Системне й цілеспрямоване застосування комунікаційних, психолого-педагогічних, організаційних і мотиваційних інструментів дає змогу створити сприятливе внутрішнє середовище, засноване на довірі, взаємоповазі та відкритості. Такий підхід сприяє зміцненню згуртованості колективу, розвитку його адаптивності до кризових умов, зниженню психологічної напруги та збереженню внутрішньої стабільності. У результаті не лише підтримується належна якість освіти, а й формується стійка основа для ефективної спільної роботи, взаємопідтримки та відповідальності всіх учасників освітнього процесу в сучасних реаліях.

Список літературних джерел:

1. Линьов К., Мерзлякова О., Сабол Д., Матвійчук О.Соціально-психологічний клімату закладах загальної середньої освіти м. Києва в умовах воєнного стану .*Неперервна професійна освіта: теорія і практика випуск* № 3(76), 2023. URL:http://npo.kubg.edu.ua/article/view/289758/283246 (дата звернення: 10.10.2025).

2. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія 2*, 2025. С.62-67.

3. Жаровська О.П. Соціальний-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування*. 2025. 31(60), С. 227-245

Додаток Б

АНКЕТА

1. Ваш педагогічний стаж:

□ до 5 років □ 6–10 років □ 11–20 років □ понад 20 років

2. Ваша кваліфікаційна категорія: □ спеціаліст □ ІІ категорія □ І категорія □ вища □ старший учитель □ учитель-методист

3. Ваша стать: □ жінка □ чоловік

(Оцініть ступінь згоди з твердженням: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден)

Блок І. Емоційний стан і міжособистісні стосунки

4. У колективі школи панує доброзичлива атмосфера.
5. Я відчуваю психологічний комфорт під час спілкування з колегами.
6. У нашому колективі переважають підтримка та взаємодопомога.
7. Конфліктні ситуації вирішуються спокійно та конструктивно.
8. Психологічний клімат у школі сприяє продуктивній роботі.

Блок ІІ. Управлінська взаємодія та комунікація

9. Керівництво школи враховує думку педагогів під час ухвалення рішень.
10. Адміністрація відкрито інформує колектив про зміни в організації освітнього процесу.
11. Існує ефективний зворотний зв’язок між адміністрацією та педагогами.
12. Я можу вільно висловлювати власну думку з професійних питань.
13. Атмосфера в колективі сприяє довірі між педагогами та адміністрацією.

Блок ІІІ. Професійне навантаження та самореалізація

14. Моє робоче навантаження є збалансованим і відповідає моїм можливостям.
15. Я відчуваю психологічне перевантаження або емоційне виснаження через роботу.
16. Мені вистачає часу на підготовку до уроків та самоосвіту.
17. Я маю можливість реалізовувати власні педагогічні ідеї та ініціативи.
18. Мої досягнення визнаються адміністрацією та колегами.

Блок ІV. Згуртованість і командна взаємодія

19. Колектив школи є згуртованим і готовим до спільного вирішення завдань.
20. У школі регулярно проводяться заходи, спрямовані на зміцнення командного духу.
21. У процесі роботи колеги активно обмінюються досвідом.
22. Я відчуваю себе частиною єдиної педагогічної команди.
23. Мені приємно працювати у цьому колективі.

Блок V. Емоційна підтримка та розвиток колективу

24. У школі створені умови для підтримання позитивного емоційного стану педагогів.
25. Керівництво сприяє розвитку культури взаємоповаги та психологічної безпеки.
26. У закладі проводяться заходи, спрямовані на профілактику емоційного вигорання.
27. Я задоволений морально-психологічною атмосферою у педагогічному колективі.
28. Я вважаю, що соціально-психологічний клімат у школі можна оцінити як сприятливий.

Продовження дод.Б

Шкала оцінювання:

1 – повністю не згоден 2 – скоріше не згоден 3 – важко відповісти 4 – скоріше згоден 5 – повністю згоден

Ключ до анкети

Блок	Питання	Що вимірюється
I. Емоційний стан і взаємини	4–8	рівень доброзичливості, емоційного комфорту, взаємопідтримки, конструктивності у спілкуванні
II. Управлінська взаємодія та комунікація	9–13	ступінь довіри до адміністрації, наявність зворотного зв'язку, відкритість і демократичність стилю управління
III. Професійне навантаження і самореалізація	14–18	задоволеність робочими умовами, емоційна стійкість, можливість реалізації власного потенціалу
IV. Згуртованість і командна взаємодія	19–23	рівень командності, співпраці, колективної підтримки, міжособистісної згуртованості
V. Емоційна підтримка і розвиток колективу	24–28	наявність заходів підтримки, атмосфери безпеки, профілактики вигорання, морального задоволення від роботи

Алгоритм обчислення результатів

1. Для кожного респондента обчислити середній бал за кожним блоком (сума балів / кількість тверджень у блоці).
2. Потім вирахувати **загальний середній бал** (сума середніх балів усіх блоків / 5).

Інтерпретація рівнів соціально-психологічного клімату

Середній бал	Рівень соціально-психологічного клімату	Інтерпретація
4,1 – 5,0	Високий	У колективі панує позитивна емоційна атмосфера, високий рівень взаємодовіри, згуртованість і задоволення роботою.
3,1 – 4,0	Середній	Клімат загалом сприятливий, проте спостерігаються окремі проблеми у комунікації, навантаженні чи моральній підтримці.
1,0 – 3,0	Низький	Відчутне психологічне напруження, недостатня комунікація, ознаки професійного вигорання або ізольованості педагогів.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdF4IdW9UoVvaZuNWtKDqmU4UvmK12vFNtcxeuX4OZF98vnHg/viewform?usp=dialog