

**DOI:** <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.3.6>

**УДК 37.091:355.01]:159.9**

**Костянтин Линьов**

ORCID iD 0000-0002-3162-3900

кандидат наук державного управління, доцент,  
завідувач кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053 Київ, Україна,  
[k.lynov@kubg.edu.ua](mailto:k.lynov@kubg.edu.ua)

**Олена Мерзлякова**

ORCID iD 0000-0002-4035-9144

кандидат психологічних наук,  
старший науковий співробітник відділу наукового  
інформаційно-аналітичного супроводу освіти  
Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського,  
вул. Максима Берлінського, 9, 02000 Київ, Україна,  
[olena.merzliakova@gmail.com](mailto:olena.merzliakova@gmail.com)

**Діана Сабол**

ORCID iD 0000-0003-1491-0403

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053 Київ, Україна,  
[d.sabol@kubg.edu.ua](mailto:d.sabol@kubg.edu.ua)

**Оксана Матвійчук**

ORCID iD [0000-0002-8555-3645](https://orcid.org/0000-0002-8555-3645)

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри освітнього лідерства  
Інституту післядипломної освіти,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053 Київ, Україна,  
[o.matviichuk@kubg.edu.ua](mailto:o.matviichuk@kubg.edu.ua)

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ М. КИЄВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*У статті розглядаються показники соціально-психологічного клімату в закладах загальної середньої освіти столиці в умовах військового стану на другому році війни. Авторами було проведено анкетування 420 освітян, співробітників 13 шкіл м. Києва. Для цього використані 3 методики: методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» (Л. Карамушка); методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (по А. Фідлер) та адаптований співробітниками кафедри опитувальник, що містить 15 питань, які характеризують ставлення педагогів до роботи. Проаналізовано емоційне ставлення педагогів до умов діяльності; психологічну атмосферу в колективі; командні налаштування тощо. Ключовими для налагодження сприятливого клімату в школах є чотири чинники: 1) стосунки з керівником, 2) стосунки з колегами, 3) більша довіра вчителів, який прагне самореалізації, 4) чітка організація управлінської діяльності. Педагог потребує більшого рівня довіри. Найбільше вчителі хочуть мати можливість проявити власні ділові якості і вибудувати зрозумілі стосунки з керівником. Для вчителів важливо мати можливість обирати напрямки своєї діяльності, зміст робіт, можливість у межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання. Під час воєнного стану освітяни потребують більшої підтримки і відчуття захисту своїх прав.*

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, методика, педагогічні працівники, соціально-психологічний клімат, умови воєнного стану.

## ВСТУП

Сприятливий соціально-психологічний клімат (у подальшому – клімат), мінімізація конфліктних ситуацій, налагодження комунікацій всередині колективу – все це є маркерами успішного та ефективного закладу освіти, які дозволяють йому розбудовувати лідерську парадигму розвитку та досягати високих показників в освітній діяльності. Особливо це є справедливим в умовах, коли в Україні другий рік іде повномасштабна війна, оголошений військовий стан, змінилася специфіка організації освітнього процесу, всі педагоги і учні переживають стресові ситуації, з'явилося багато понаднормової роботи вчителя тощо. Все це впливає на злагоженість роботи, на вміння працювати в умовах швидкоплинності та невизначеності, змушує шукати нові підходи в покращенні клімату в закладі освіти.

У педагогічних колективах із сприятливим кліматом переважає відчуття задоволеності своїм статусом, позитивного ставлення як до себе, так і до всіх учасників освітнього процесу. Водночас вимогливе ставлення працівників один до одного, доброзичлива критика сприяють становленню адекватної самооцінки, саморегуляції та самоконтролю. Особлива роль при цьому відводиться керівникам закладів освіти, від професійної майстерності, лідерській позиції яких залежить налагодженість освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Енциклопедична література визначає соціально-психологічний клімат як систему «міжособистісних стосунків, що утворилися в колективі в процесі виконання спільної діяльності й постійного спілкування; сукупність психологічних умов, які сприяють або перешкоджають спільній діяльності і всебічному розвитку особистості» (Психологічна енциклопедія, 2006, с. 169). Відповідні дослідження проводили науковці: Л. Мафтин, А. Предик, С. Романюк, Л. Карамушка, А. Максимович, Л. Коса, С. Редько. Зокрема, клімату в колективі та шляхам його оптимізації присвячена робота А. Максимовича (2020). Параметрична модель сприятливого клімату колективу закладу освіти та методики дослідження представлено в публікаціях Л. Карамушки (2003, 2011). Дослідження проблеми формування позитивного клімату в педагогічному колективі сучасного закладу освіти в умовах освітніх реформ провели Л. Мафтин, А. Предик, С. Романюк (2020). Практичні аспекти управлінської діяльності керівника закладу освіти щодо створення сприятливого клімату в колективі висвітлені в дослідженні Л. Косої (2018). Психолого-педагогічне забезпечення клімату в колективі представлено в навчально-методичному комплексі спецкурсу для слухачів інституту післядипломної педагогічної освіти за редакцією П. Горностая (2017). Соціально-психологічні технології підтримки педагогів Нової української школи розкрито в практичному посібнику за редакцією Г. Бевз, С. Кравчук (2021).

Сучасні наукові дослідження в усьому світі доводять вплив сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі на психологічне благополуччя педагогів (Cann et al., 2022; Zhang et al., 2023; Xiyun et al., 2022), на якість освіти (Salamova, Mirzoeva, 2021). Встановлений прямий зв'язок між психологічним благополуччям і самоефективністю вчителя, тобто переконаністю учителя у своїй компетентності та здатності планувати, організовувати та впроваджувати практики, які є важливими для досягнення конкретних навчальних цілей; впевненістю у своїх силах, прагненням до професійного розвитку, інновацій (Xiyun et al., 2022). У руслі нашого дослідження важливими є доведена кореляція між задоволенням вчителів своєю роботою і факторами організаційного рівня – пануючою в школі культурою стосунків, заснованих на довірі, підтримці та співпраці (Cann et al., 2022), а також між задоволенням роботою та організаційною справедливістю, яка розуміється перш за все як рівень справедливості розподілу винагороди за працю (Indahyati, Sintaasih, 2019). У іншому дослідженні (Herrera et al., 2022) організаційна справедливість трактується як довіра

викладачів один до одного, довіра викладачів до директора та справедливе ставлення до шкільної спільноти.

Діапазон проблем і викликів, з якими стикнулися учасники освітнього процесу, заклади загальної середньої освіти, органи управління у сфері освіти м. Києва внаслідок бойових дій в Україні та терористичних дій з боку країни-агресора, а саме в частині зупинення / відновлення освітнього процесу, використання різних форм його організації відповідно до потреб учнів та можливостей шкіл, створення безпечних умов освітнього процесу та підтримки його учасників, представлено у аналітичному звіті, проведеного аналітичним центром «ОсвітАналітика» Київського університету імені Бориса Грінченка в партнерстві з КНП «Освітня агенція міста Києва» (2023). Організацію діяльності закладів освіти міста Києва в умовах воєнного стану, інноваційні практики та поради психологічної служби учасникам освітнього процесу висвітлено у навчально-методичному посібнику «Організація діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Порадник III. З досвіду роботи освітян міста Києва» (2022).

**Мета статті** – вивчення стану соціально-психологічного клімату в закладах загальної середньої освіти столиці в умовах військового стану на другий рік війни.

## МЕТОДОЛОГІЯ

Для досягнення мети дослідження нами було проведено анкетування серед членів педагогічних колективів. Всього було опитано 420 освітян, співробітників 13 шкіл м. Києва.

Респондентам було запропоновано три види анкет:

1) Опитувальник, адаптований співробітниками кафедри, що містить 15 питань, які характеризують ставлення педагогів до роботи. Запропоновані твердження було потрібно оцінити за 5-бальною шкалою, де 1 – мінімальна згода з певним твердженням, 5 – максимальна згода. У подальших розрахунках середні значення відповідей на цю анкету були представлені як складник «Емоційне ставлення педагога до умов діяльності».

2) Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (по А. Фідлер). В її основі лежить метод семантичного диференціала. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкал оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Підсумковий показник коливається від 1 (найбільш позитивна оцінка) до 8 (найбільш негативна оцінка) балів. Результати дослідження були представлені як складник «Психологічна атмосфера в колективі».

3) Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» (Л. Карамушка, 2003, с. 292–294). Названа методика містить 15 тверджень, котрі потрібно оцінити за 7-ми бальною шкалою, де 1 – мінімальна згода, а 7 – максимальна згода. Результати відповідей на цей блок питань показаний як складник «Командні налаштування». Різниця між ідеальним та реальним показником названа «Потреба в оптимізації». Чим ближче до нуля така різниця, тим найбільш узгоджені реальний та ідеальний стан речей.

За допомогою арифметичних підрахунків всі три складники – емоційне ставлення педагога до умов діяльності; психологічна атмосфера в колективі, та командні налаштування – були переведені у цифровий ряд 5-бальної шкали. Така шкала узгоджена з рівнями прояву певних показників за наступним принципом:

- 1 – низький рівень прояву;
- 2 – рівень прояву нижче середнього;
- 3 – середній рівень прояву;
- 4 - рівень прояву вище середнього;
- 5 – високий рівень прояву показника.

Всі три складники – емоційне ставлення педагога до умов діяльності; психологічна атмосфера в колективі, командні налаштування (реальний стан речей) – надали змогу підрахувати значення «Психологічного клімату закладу освіти». Психологічний клімат ЗЗСО показаний у вигляді певного значення на 5-бальній шкалі з тією самою градацією від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень прояву).

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У нижченаведеній таблиці (див. Табл. 1) наведені узагальнені результати дослідження (всі 420 респондентів), мінімальні і максимальні виявлені значення (середнє по окремому закладу освіти) за кожним показником, та нижче окремими рядками показані результати по певним ЗЗСО. З етичних міркувань ми приховали номери шкіл, замінивши їх літерами.

Таблиця 1

## Узагальнені результати дослідження

Вибірка	Кількість	Емоційне ставлення	Психологічна атмосфера	Командні налаштування (реальн.)	Психологічний клімат	Потреба оптимізації
Вся вибірка		3,99	3,5	3,7	3,7	0,44
Мінімум	23	3,4	2,9	3,6	3,3	1,0
Максимум	18	4,9	4,3	4,5	4,5	0,00
ЗЗСО А	36	3,8	3,2	3,2	3,4	0,41
ЗЗСО Б	62	4,0	3,5	3,6	3,7	0,27
ЗЗСО В	18	4,1	3,2	3,5	3,6	0,39
ЗЗСО Г	18	4,9	4,3	4,5	4,5	0,00
ЗЗСО Д	18	4,2	3,8	3,4	3,8	0,39
ЗЗСО Е	16	4,2	4,0	3,7	4,0	0,34
ЗЗСО Є	46	3,9	3,4	3,5	3,6	0,41
ЗЗСО Ж	14	3,8	3,4	3,6	3,6	0,51
ЗЗСО З	31	3,7	2,9	3,5	3,4	0,10
ЗЗСО И	48	4,4	3,9	4,1	4,1	0,52
ЗЗСО І	23	3,4	2,9	3,6	3,3	1,0
ЗЗСО Ї	30	4,1	3,4	3,4	3,6	0,38
ЗЗСО К	60	3,7	3,3	3,9	3,6	0,71

Складено авторами самостійно

Узагальнені результати дослідження клімату ЗЗСО висвітлили: показник «емоційне ставлення» у всіх школах варіюється від 3,4 до 4,9, середнє значення – 3,99; «психологічна атмосфера» – від 2,9 до 4,3, середнє значення – 3,5; «командні налаштування» – від 3,6 до 4,5, середнє значення 3,7; «психологічний клімат» – від 3,3 до 4,5, середнє значення 3,7; «потреба в оптимізації» – від 1,00 до 0,0, середнє значення 0,44. Як видно з таблиці, майже всі заклади освіти продемонстрували «Психологічний клімат» в діапазоні між середнім (3 бали) та вище середнього (4 бали). Ці підрахунки проводились за абсолютними показниками зазначених методик. Для кращого розуміння стану речей щодо психологічного клімату було вирішено вивести «умовний показник», який показує рівень розвитку психологічного клімату в закладі освіти не тільки за абсолютними цифрами, а й у співвідношенні з іншими респондентами. Для цього весь масив отриманих значень був переведений в Z-шкалу, що дозволило вирахувати рівні кожного респондента відносно отриманого масиву даних.

Наступна таблиця (Табл. 2) демонструє розподіл рівнів серед закладів освіти, що взяли участь у дослідженні. Зазначимо, що узагальнене значення в цьому випадку не має сенсу, оскільки підрахунок відбувався навколо саме середніх показників.

Виведені умовні рівні зберігають ту саму динаміку та одночасно більш яскраво демонструють наявні розриви щодо складників психологічного клімату, що може стати в нагоді для надання рекомендацій закладам освіти. Також надаємо рейтинг відповідей всередині кожного складника. Спочатку це зроблено для всього масиву даних. Потім –

кожному закладу освіти окремо. Окремі дані по закладах освіти можна надавати їх керівникам для аналізу ситуації. Важливо при цьому не порушувати конфіденційність і показники інших закладів надавати без зазначення номерів шкіл.

Таблиця 2

### Умовні рівні показників психологічного клімату школи

Вибірка	Кількість	Емоційне ставлення	Психологічна атмосфера	Командні налаштування (реальн.)	Психологічний клімат
Вся вибірка		3,07	3,10	3,01	3,06
мінімум	23	2,13	2,22	2,83	2,43
максимум	18	4,78	4,67	4,56	4,72
ЗЗСО А	36	2,72	2,69	2,22	2,43
ЗЗСО Б	62	3,18	3,16	2,85	3,10
ЗЗСО В	18	3,33	3,06	2,67	2,89
ЗЗСО Г	18	4,78	4,67	4,56	4,72
ЗЗСО Д	18	3,50	3,44	2,72	3,17
ЗЗСО Е	16	3,38	4,13	3,25	3,69
ЗЗСО Є	46	2,89	3,00	2,61	2,78
ЗЗСО Ж	14	2,64	3,07	3,00	2,93
ЗЗСО З	31	2,71	2,42	2,65	2,48
ЗЗСО И	48	3,73	3,73	3,96	4,02
ЗЗСО І	23	2,13	2,22	2,83	2,43
ЗЗСО Ї	30	3,13	3,03	2,50	2,73
ЗЗСО К	60	2,62	2,78	3,38	2,92

Складено авторами самостійно

Так, для школи, умовно позначеної А, відповіді на питання цього опитувальника свідчать, що в закладі освіти панує позитивна, доброзичлива атмосфера, є підтримка нових колег, стосунки між педагогами хороші, між адміністрацією і педагогами також підтримуючі, що педагоги вболівають за свій колектив і свою школу, пишаються нею, що вчителі люблять бути разом і брати участь у колективних справах, що школа для вчителів може бути певним захистом і допомогою у важкі періоди.

Для школи, умовно позначеної Б, теж загалом все позитивно, але основні показники не дуже високі, окрім параметрів: «Мене влаштовує робота в школі» – 43,5% та «Адміністрація до мене ставиться добре» – 56,5%. Тому керівнику школи Б було надано рекомендації з приводу покращення психологічного клімату.

При загальній, на перший погляд, позитивній картині у всіх опитаних школах, маємо констатувати, що показник «емоційне ставлення» має значення 3,07, «психологічна атмосфера» – 3,10, командні налаштування – 3,01, «психологічний клімат» – 3,06, тобто всі показники позначені рівно на середині, немає динаміки в сторону високих результатів.

Таблиця 3

## Емоційне ставлення освітян до умов діяльності

Заклад освіти	Зазвичай я йду на роботу з бадьорим, життєрадісним настроєм	Інколи я хочу перейти до іншого колективу	У мене виникає почуття гордості за наш колектив	На роботі у мене переважає пригнічений настрій	Успіхи та поразки колег викликають співпереживання та щирі підтримку всіх членів колективу	У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, підтримка та захист тих, хто цього потребує	Мене влаштовує робота у нашій школі	У колективі спостерігається доброзичливість у стосунках, взаємна симпатія	Досягнення та невдачі колективу переживаються як свої власні	У нашому закладі привітно і доброзичливо ставляться до нових членів колективу, допомагають їм адаптуватися	Адміністрація до мене ставиться добре	Членам колективу подобається бути всім разом, брати участь у спільній діяльності	У важкі для колективу хвилини відбувається емоційне єднання «один за всіх, всі за одного»	У нашому колективі всі починають захищати нас	Колектив допомагає мені долати стресові виклики загальних соціальних катаклізмів (пандемія, воєнний стан тощо...)
А	4,06	1,53	3,72	1,14	3,78	3,64	4,14	3,83	3,53	4,19	4,42	3,75	3,72	3,58	3,56
Б	3,85	0,92	4,18	1,19	4,18	3,73	4,34	3,84	3,79	4,40	4,53	3,97	4,13	3,98	3,98
В	4,06	0,83	4,33	1,44	4,28	4,06	4,50	4,00	3,94	4,28	4,50	4,06	4,17	4,06	4,06
Г	4,67	0,00	4,94	0,11	4,94	5,00	4,94	5,00	4,78	5,00	5,00	4,72	4,83	4,89	4,83
Д	4,33	1,22	4,22	0,78	4,11	3,83	4,50	4,39	3,94	4,39	4,61	4,28	4,56	4,44	4,17
Е	4,06	1,06	4,25	1,00	4,31	4,19	4,81	4,38	4,25	4,75	4,44	3,94	4,38	4,06	3,81
Є	3,83	0,83	3,70	1,48	3,93	3,61	4,54	4,00	3,83	4,39	4,30	3,91	3,93	3,61	3,52
Ж	4,29	1,29	3,50	1,36	3,64	3,21	4,07	3,71	3,50	4,00	4,43	3,93	3,93	3,57	3,57
З	3,90	1,00	3,29	1,48	3,77	3,52	4,42	4,06	3,52	4,13	4,29	3,65	3,61	3,68	3,42
И	3,94	0,65	4,46	0,88	4,52	4,13	4,54	4,63	4,06	4,69	4,73	4,27	4,56	4,29	4,33
І	3,22	1,13	3,00	1,61	3,83	3,17	4,17	3,35	3,13	3,65	4,52	2,96	2,87	3,26	2,74
Ї	4,13	0,80	4,23	1,10	3,77	3,80	4,43	4,13	3,73	4,27	4,50	3,97	4,13	3,93	4,17
К	3,75	1,13	3,58	1,07	3,82	3,20	4,25	3,67	3,50	4,08	4,27	3,50	3,50	3,27	3,38
<b>Середні по вибірці</b>	<b>3,94</b>	<b>0,96</b>	<b>3,93</b>	<b>1,15</b>	<b>4,05</b>	<b>3,71</b>	<b>4,41</b>	<b>4,03</b>	<b>3,76</b>	<b>4,32</b>	<b>4,48</b>	<b>3,88</b>	<b>3,98</b>	<b>3,83</b>	<b>3,78</b>

Складено авторами самостійно

Щодо емоційного ставлення педагогів до умов праці (Табл. 3), варто зазначити, що по середній вибірці найбільше педагоги відзначають «ставлення адміністрації», цей показник найвищий, сягає майже 4,5 по п'ятибальній шкалі; друге місце посідає параметр «Мене влаштовує робота у нашій школі» – 4,41; далі йде показник «У нашому закладі привітно і доброзичливо ставляться до нових членів колективу, допомагають їм адаптуватися» – 4,32, це хороший показник для новоприбулих працівників, тобто мікроклімат позитивний. Разом з тим потрібно звернути увагу, що педагоги відмічають низький рівень показника «У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, підтримка та захист тих, хто цього потребує». Це свідчить про те, що вчителі хочуть більш справедливого ставлення до всіх членів колективу та потребують підтримки і захисту. Це трохи суперечить результату показника «ставлення адміністрації». З одного боку ставлення до вчителів позитивне, а з іншого – педагогам хотілося б більшої справедливості, підтримки і захисту. Такі розбіжності можуть бути викликані маскуванням правдивих відповідей. Принаймні це питання потребує акценту на ньому і додаткового вивчення.

Також показники у питаннях «У важкі для колективу хвилини відбувається емоційне єднання «один за всіх, всі за одного», «У нашому колективі всі почуваються захищеними», «Колектив допомагає мені долати стресові виклики загальних соціальних катаклізмів (пандемія, воєнний стан тощо...)» могли б бути вищими, бо саме ці позиції в даний момент в Україні висвітлюють психологічний клімат колективу. Це свідчить, про не дуже високу підтримку та відчуття захисту членів педагогічного колективу. На даний момент педагоги цього потребують найбільше.

Так само можна проаналізувати усереднені значення психологічної атмосфери закладу. Нагадаємо, що згідно з методикою А. Фідлер, чим менший бал (за 8-бальною шкалою), тим краща, доброзичливіша атмосфера. Пропонуємо таблицю (Табл. 4) із середніми значеннями методики по різних закладах освіти та узагальненим середнім значенням для всієї вибірки респондентів.

Таблиця 4

## Середні значення методики А. Фідлер по різних закладах освіти

Заклад освіти, номер	Дружелюбність – Ворожість:	Згода – Незгода:	Задоволеність – Незадоволеність:	Продуктивність – Непродуктивність:	Теплота – Холодність:	Співпраця – Неузгодженість:	Взаємопідтримка – Недоброзичливість:	Захопленість – Байдушність:	Цікавість – Нудьга:	Успішність – Безуспішність:
А	2,92	3,03	3,22	2,75	2,97	2,78	2,83	2,86	2,61	2,75
Б	2,27	2,52	2,73	2,00	2,53	2,26	2,29	2,52	2,26	2,05
В	2,89	3,17	3,17	2,67	3,06	2,83	2,78	3,22	2,89	2,56
Г	1,06	1,28	1,22	1,11	1,11	1,11	1,11	1,28	1,33	1,17
Д	1,83	2,33	2,17	1,83	1,67	1,89	1,78	2,11	2,06	2,00
Е	1,69	1,44	1,69	1,56	1,38	1,69	1,75	1,50	1,44	1,44
Є	2,30	2,46	2,54	2,67	2,50	2,52	2,33	2,57	2,52	2,65
Ж	2,43	2,57	2,57	2,50	2,50	2,36	2,43	2,64	2,36	2,50
З	3,19	3,39	3,23	3,19	2,97	3,32	3,39	3,32	3,42	3,16
И	1,27	1,88	2,08	1,71	1,58	1,52	1,35	2,19	1,92	1,65
І	2,61	3,35	3,35	3,13	3,13	3,09	3,35	3,96	3,22	3,00
Ї	2,73	2,60	2,90	2,37	2,53	2,47	2,33	2,50	2,47	2,20
К	2,45	2,68	2,90	2,67	2,75	2,60	2,65	3,10	2,73	2,60
<b>Всього</b>	<b>2,30</b>	<b>2,55</b>	<b>2,67</b>	<b>2,36</b>	<b>2,43</b>	<b>2,38</b>	<b>2,36</b>	<b>2,66</b>	<b>2,45</b>	<b>2,33</b>

Складено авторами самостійно

Дружелюбність в колективі в першу чергу пов'язана з успішністю, продуктивністю діяльності та взаємопідтримкою, що є результатом співпраці (за рейтингом питань). Задоволення від роботи та відчуття захопленості тоді є наслідком позитивної психологічної атмосфери. Але не варто закривати очі на те, що у колективах також існують незадоволеність, байдужість, незгода, які не мають сильної вираженості, але на них теж потрібно звертати увагу, щоб зменшити подібні прояви.

Нарешті, надаємо середні значення по питаннях, що визначали командні налаштування колективів (методика Л. Карамушки). Оскільки в кожному педагогічному колективі буде власна картина, ми виносимо в таблицю реальні та ідеальні показники командних налаштувань по окремим закладам (Табл. 5).

Як бачимо з показників, найменше педагоги налаштовані на нервову напругу, найбільше – на можливість проявити власні ділові якості та ясні, зрозумілі стосунки з керівником. Отже, керівник має неабиякий вплив на побудову клімату в колективі, у першу чергу через ясність, прозорість позиції та демонстрацію загальної доброзичливості. Керівник школи є ключовою фігурою, навколо якої вибудовується психологічна атмосфера в школі.

Не менш важливими є стосунки між колегами. Для педагогів можливість визнання та схвалення колегами по роботі власних заслуг та досягнень, а також особистих якостей є неабияким стимулом для роботи і позитивної психологічної обстановки. Так само для вчителів важливо мати можливість у рамках свого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт, можливість у межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання, можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу – це все теж буде сприяти позитивному психологічному клімату. Ще цей факт говорить про потребу педагогів у довірі.

Таким чином, майже всі заклади освіти продемонстрували показник стану клімату в діапазоні між середнім (3 бали) та вище середнього (4 бали). Але при загальній позитивній картині маємо констатувати, що показник «емоційне ставлення» має значення 3,07, «психологічна атмосфера» – 3,10, командні налаштування – 3,01, «психологічний клімат» – 3,06, тобто всі показники позначені рівно по середині, немає динаміки в сторону високих результатів.

Показники в питаннях «У важкі для колективу хвилини відбувається емоційне єднання «один за всіх, всі за одного», «У нашому колективі всі почувуються захищеними», «Колектив допомагає мені долати стресові виклики загальних соціальних катаклізмів (пандемія, воєнний стан тощо...)» могли б бути вищими. Це свідчить про не дуже високу підтримку та відчуття захисту членів педагогічного колективу, хоча на час воєнного стану педагоги цього потребують найбільше.

Емоційний стан педагогів має велике значення для позитивного клімату школи. Варто звернути увагу на формування і удосконалення навичок емоційного інтелекту, який би міг сприяти позитивному налаштуванню вчителів і допомагати долати емоційні труднощі, спричинені сучасним станом речей в Україні, допомагав би в подоланні стресу та профілактиці вигорання, а як результат – налагодження позитивного психологічного клімату в колективі.



Таблиця 5

## Командні налаштування шкільних колективів

		Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати час їх виконання	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності [	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	Задоволеність стосунками з керівником	Можливість проявити свої ділові якості	Визнання та схвалення колегами і по роботі Ваших заслуг та досягнень	Визнання та схвалення колегами і по роботі Ваших особистих якостей	Визнання та схвалення керівниками Ваших особистих якостей [	Отримання чітких однозначних завдань	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	
А	реал	4,56	4,58	4,33	4,36	4,75	5,25	4,97	4,58	4,53	4,61	4,83	4,94	4,06	3,28	3,14
	ідеал	5,08	5,31	5,25	5,14	5,33	5,58	5,53	5,28	5,11	5,25	5,47	5,44	3,36	3,08	2,92
Б	реал	5,42	4,76	5,27	5,29	5,71	5,55	5,76	5,42	5,40	5,40	5,37	5,53	3,77	2,90	3,18
	ідеал	5,56	5,47	5,61	5,52	5,94	6,06	5,89	5,68	5,63	5,65	5,87	5,90	2,81	2,56	2,61
В	реал	5,17	5,00	5,06	4,72	5,17	5,72	5,56	5,00	5,22	5,61	5,17	5,67	4,17	3,94	3,28
	ідеал	5,44	5,50	5,61	5,67	5,83	6,17	6,28	5,94	6,11	6,17	6,06	6,17	4,11	3,94	3,00
Г	реал	6,06	6,00	6,50	5,94	6,67	6,89	6,78	6,78	6,28	6,61	6,61	6,94	2,67	1,33	1,33
	ідеал	6,17	5,94	6,50	5,94	6,78	6,89	6,78	6,78	6,28	6,61	6,61	6,94	2,67	1,33	1,33
Д	реал	4,72	4,50	5,33	4,44	4,83	5,78	5,11	4,67	4,78	5,00	4,78	5,39	3,17	2,89	2,33
	ідеал	5,44	5,33	5,44	5,33	5,72	5,72	5,72	5,61	5,39	5,56	5,44	5,50	2,67	2,56	2,11
Е	реал	5,50	4,94	5,13	5,25	5,75	5,81	6,25	5,63	5,69	5,50	5,56	5,88	4,00	3,06	2,25
	ідеал	5,75	5,50	5,63	5,50	6,00	6,13	6,13	6,00	6,00	6,00	6,00	6,31	2,38	2,31	1,50

Є	реал	5,15	5,33	5,43	5,09	5,39	5,54	5,43	5,20	5,20	5,43	5,37	5,54	4,48	3,91	3,91
	ідеал	5,96	6,07	6,28	6,02	6,17	6,28	6,15	6,07	6,17	6,22	6,26	6,22	4,80	4,39	4,33
Ж	реал	5,15	5,33	5,43	5,09	5,39	5,54	5,43	5,20	5,20	5,43	5,37	5,54	4,48	3,91	3,91
	ідеал	6,14	6,14	6,00	6,00	6,29	6,36	6,21	6,00	6,21	6,07	6,21	6,21	2,64	2,43	2,29
З	реал	5,29	5,03	5,13	4,55	5,71	5,68	5,58	5,35	5,42	5,16	4,97	5,13	4,26	3,68	3,29
	ідеал	5,61	5,52	5,29	4,61	5,94	5,71	5,74	5,55	5,58	5,10	5,29	5,29	4,23	3,77	3,26
И	реал	5,85	5,67	6,17	5,40	6,71	6,60	6,48	6,19	6,27	6,15	6,13	6,65	3,85	1,88	2,38
	ідеал	6,77	6,77	6,75	6,67	6,88	6,98	6,75	6,56	6,60	6,67	6,92	6,96	1,50	1,25	1,38
І	реал	5,39	4,87	5,17	4,70	5,78	6,30	6,04	4,83	4,65	5,83	5,35	6,22	4,35	3,13	3,35
	ідеал	6,65	6,43	6,78	6,30	6,78	6,91	6,87	6,52	6,43	6,78	6,74	6,83	1,48	1,39	1,39
Ї	реал	4,70	4,27	4,70	4,73	5,07	5,27	5,23	4,97	4,97	4,67	4,57	4,93	2,90	2,70	2,70
	ідеал	5,40	5,10	5,50	5,50	5,77	5,57	5,53	5,43	5,47	5,43	5,33	5,57	2,93	2,33	2,60
К	реал	5,93	5,73	5,80	5,42	6,02	6,07	6,18	5,68	5,83	5,90	5,67	6,03	3,65	2,75	2,58
	ідеал	6,68	6,65	6,58	6,57	6,78	6,82	6,78	6,48	6,55	6,62	6,75	6,78	1,30	1,22	1,22
Середнє по вибірці	реал	5,37	5,13	5,37	5,06	5,68	5,83	5,80	5,39	5,42	5,50	5,39	5,71	3,84	2,95	2,90
	ідеал	5,96	5,91	6,00	5,83	6,21	6,28	6,20	6,00	5,99	6,02	6,13	6,19	2,77	2,47	2,35

Складено авторами самостійно

## ВИСНОВКИ

Дібрані нами методики дозволили дослідити соціально-психологічний клімат у 13 школах м. Києва. Результати дослідження корелюють між собою. Методики виявилися валідними в умовах військового стану та можуть використовуватися як окремо, так і разом.

За результатами дослідження можемо констатувати наступне:

- Ключовими для налагодження сприятливого клімату у школах є чотири чинники: 1) стосунки з керівником, 2) стосунки з колегами, 3) більша довіра вчителів, який прагне самореалізації, 4) чітка організація управлінської діяльності.

- Найбільше вчителі хочуть мати можливість проявити власні ділові якості і вибудувати зрозумілі стосунки з керівником. Отже, керівник має вплив на розбудову клімату в колективі, в першу чергу через ясність та прозорість позиції та демонстрацію загальної доброзичливості. Керівник закладу освіти є ключовою фігурою, навколо якої вибудовується психологічна атмосфера в школі.

- Для вчителів важливо мати можливість вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт, можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання, можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу. Педагог потребує більшого рівня довіри.

- Під час воєнного стану освітяни потребують більшої підтримки і відчуття захисту своїх прав.

- У педагогічних колективах існують прояви незадоволеності, байдужості, незгоди. Існує нервова напруга під час воєнного стану, яку варто намагатись мінімізувати і зменшувати психологічним розвантаженням і позитивним ставленням один до одного.

Загалом у даному дослідженні автори не зафіксували низького рівня соціально-психологічного клімату у школах столиці, які можуть вплинути на якість освітньої діяльності в умовах воєнного стану. У той же час ми виявили ті чинники, які потенційно можуть призвести до негативних наслідків та потребують додаткової уваги зі сторони керівника школи та управлінськ освіти.

## ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в проведенні глибинних інтерв'ю з керівниками шкіл для підтвердження отриманих результатів.

## Список використаної літератури

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Коса Л. О. Управлінська діяльність керівника закладу освіти щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Педагогічні науки та освіта: збірник наукових праць Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти*. 2018. Вип. XXIV–XXV. С. 58–66. URL: <https://drive.google.com/file/d/17WZAuFwA1hLNLJ05OrfJg0wH9THtXdIS/view> (дата звернення 19.09.2023).
3. 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> (дата звернення 19.09.2023).
4. Мафтин Л., Предик А., Романюк С. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі сучасного загальноосвітнього навчального закладу в умовах освітніх змін. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. № 5–6 (99–100). С. 214–224. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.05-06/214-224>
5. Нова українська школа: соціально-психологічні технології підтримки: практичний посібник / за ред. Г. М. Бевз, С. Л. Кравчук. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 162 с. URL: <https://ispp.org.ua/2021/11/30/praktichnij-posibnik-nova-ukraiinska-shkola-socialno-psixologichni-texnologiii-pidtrimki/> (дата звернення: 21.09.2023).
6. Організація діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Порадник III. З досвіду роботи освітян міста Києва / Упоряд.: Фіданян О. Г., Войцехівський М. Ф., Івашньова С. В. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022. 600 с.

7. 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> (дата звернення 09.09.2023).
8. Психологічна енциклопедія / О. Степанов (ред.). Київ: Академія, 2006. 424 с.
9. Психолого-педагогічне забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі: Навчально-методичний комплекс спецкурсу для слухачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / П. П. Горностаї, В. В. Горбунова, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка, Г. В. Циганенко, & Л. Г. Чорна та інші. Київ: Міленіум, 2017. 48 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/708771/> ( дата звернення 20.09.2023).
10. Редько С. Дослідження психологічного клімату в педагогічному колективі. *Директор школи*. 2012. № 8. С. 15–20. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/19/1/S\\_Redko\\_SD\\_8\\_IS.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/19/1/S_Redko_SD_8_IS.pdf) (дата звернення 19.09.2023).
11. Тест оцінки психологічного клімату у колективі Фідлера. URL: <https://vseosvita.ua/library/test-ocinki-psiologichnogo-klimatu-u-kolektiv219794.html>
12. Cann R. F., Sinnema C., Daly A. J., Rodway J., Liou Y. H. The Power of School Conditions: Individual, Relational, and Organizational Influences on Educator Wellbeing. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.775614>
13. Herrera C., Torres-Vallejos J., Martínez-Líbano J., Rubio A., Céspedes C., Oyanedel J. C., Acuña E., Pedraza D. Perceived Collective School Efficacy Mediates the Organizational Justice Effect in Teachers' Subjective Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. № 19 (17). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191710963>
14. Indahyati N., & Sintaasih D. K. The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. 2019. № 6 (2). P. 63–71. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.611>
15. Salamova K., Mirzoeva S. The influence of the psychological climate in the school environment on the quality of education. *European science*. 2021. № 1. С. 125–130. URL: <https://european-science.sk/storage/journals/essays/1-2021/413.pdf> (дата звернення 19.09.2023).
16. Savage M., & Woloshyn V. Coping is crucial: exploring relations between K-12 educators and staff coping strategies, perceived stress and psychological wellbeing. *International Journal of Emotional Education*. 2022. № 14 (2). P. 3–18. <https://doi.org/10.56300/QBVZ8040>
17. Xiyun S., Fathi J., Shirbagi N., Mohammaddockht F. A Structural Model of Teacher Self-Efficacy, Emotion Regulation, and Psychological Wellbeing among English Teachers. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904151>
18. Zhang L. J., Fathi J., & Mohammaddockht F. Predicting Teaching Enjoyment from Teachers' Perceived School Climate, Self-Efficacy, and Psychological Wellbeing at Work: EFL Teachers. *Perceptual and Motor Skills*. 2023. <https://doi.org/10.1177/00315125231182269>

## References

- Karamushka, L. M. (2003). *Psykhologhiya upravlinnya: Navchalnii posibnik. [Psychology of management: Study guide]*. Milenium.
- Kosa, L. O. (2018). Upravlinska diyalnist kerivnyka zakladu osvity shchodo stvorennia spryiatlyvoho sotsial'no-psykhologichnogo klimatu v kolektyvi [Management activities of heads of educational institutions to create a favorable social and psychological climate in the team]. *Pedahohichni nauky ta osvita: zbirnyk naukovykh prats' Zaporiz'koho oblasnoho instytutu pislyadyplomnoi pedahohichnoi osvity, XXIV–XXV*, 58–66. <https://drive.google.com/file/d/17WZAuFwA1hLNLJ05OrfJg0wH9THtXdIS/view>
- Maksymovych, A. (2020). Sotsialno-psykhologichnyy klimat kolektyvu ta shlyakhy yoho optymizatsiyi [Socio-psychological climate of the collective and ways of its optimization]. In *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* (p. 297–299). <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/38889>
- Maftyn, L., Predyk, A., Romanyuk, S. (2020). Formuvannya pozytyvnoho psykhologichnogo klimatu v pedahohichnomu kolektyvi suchasnoho zahalnoosvitnoho navchal'noho zakladu v umovakh osvitnikh zmin [Formation of a positive psychological climate in the teaching staff of modern general education institutions in the context of educational change]. *Pedagogical Sciences: theory, history, innovative technologies*, 5–6 (99–100), 214–224. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.05-06/214-224>
- Bevz, H. M., Kravchuk, S. L. (Eds). (2021). *Nova ukrayinska shkola: sotsialno-psykhologichni tekhnolohiyi pidtrymky: praktychnyy posibnyk [New Ukrainian school: socio-psychological support technologies: a practical guide]*. Imeks-LTD. <https://ispp.org.ua/2021/11/30/praktichnij-posibnik-nova-ukraiinska-shkola-socialno-psykhologichni-tekhnologii-pidtrimki/>
- Fidanyan, O. H., Voytsekhivskyy, M. F., Ivashnova, S. V. (Eds.) (2022). *Orhanizatsiya diyalnosti zakladiv osvity v umovakh voyennoho stanu. Poradnyk III. Z dosvidu roboty osvityan mista Kyeva [Organization of activities of educational institutions under martial law. Advisor III. From the work experience of Kyiv educators]*.

- Borys Grinchenko Kyiv University.  
[https://drive.google.com/file/d/1yM5TLpaqWMUFJF4bK4f0cg\\_nesMd3ioC/view](https://drive.google.com/file/d/1yM5TLpaqWMUFJF4bK4f0cg_nesMd3ioC/view)
- Khoruzha, L., Bratko, M., Hrynevych, L., Bozhinskii, V., Nikolayev, Ye., Riy, G. (Eds.) (2023). Orhanizatsiya osvithnoho protsesu v shkolakh mista Kyveva v umovakh voyennoho stanu: analitychnyy zvit [Organization of the educational process in the schools of the city of Kyiv under martial law: analytical report]. Borys Grinchenko Kyiv University. <https://don.kyivcity.gov.ua/files/2023/3/31/p2.pdf>
- Stepanov, O. (Ed.) (2006). *Psykhologichna entsyklopediya [Psychological encyclopedia]*. Akademiya.
- Hornostay, P. P., Horbunova, V. V., Korobanova, O. L., Pletka, O. T., Tsyhanenko, H. V., Chorna, L. H. et al. (Eds.) (2017). *Psykhologo-pedahohichne zabezpechennya sotsial'no-psykhologichnoho klimatu v kolektyvi: Navchalno-metodychnyy kompleks spetskursu dlya slukhachiv instytutiv pislyadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Psychological-pedagogical provision of the social-psychological climate in the team: Educational and methodological complex of a special course for students of post-graduate pedagogical education institutes]*. Milenium. <https://lib.iitta.gov.ua/708771/>
- Redko, S. (2012). Doslidzhennya psykhologichnoho klimatu v pedahohichnomu kolektyvi [Study of the psychological climate in the teaching staff]. *Dyrektor shkoly*, 8, 15–20. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/19/1/S\\_Redko\\_SD\\_8\\_IS.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/19/1/S_Redko_SD_8_IS.pdf)
- Test otsinky psykhologichnoho klimatu u kolektyvi Fidera [Psychological climate evaluation test in Fiedler's team]*. <https://vseosvita.ua/library/test-ocinki-psiologichnogo-klimatu-u-kolektiv219794.html>
- Cann, R. F., Sinnema, C., Daly, A. J., Rodway, J., Liou, Y. H. (2022). Perceived Collective School Efficacy Mediates the Organizational Justice Effect in Teachers' Subjective Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710963>
- Indahyati, N., & Sintaasih, D. K. (2019). The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6 (2), 63–71. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.611>
- Salamova, K., Mirzoeva, S. (2021). The influence of the psychological climate in the school environment on the quality of education. *European science*, 1, 125–130. <https://european-science.sk/storage/journals/essays/1-2021/413.pdf>
- Savage, M., & Woloshyn, V. (2022). Coping is crucial: exploring relations between K-12 educators and staff coping strategies, perceived stress and psychological wellbeing. *International Journal of Emotional Education*, 14 (2), 3–18.
- Xiyun, S., Fathi, J., Shirbagi, N., Mohammaddockht, F. (2022). A Structural Model of Teacher Self-Efficacy, Emotion Regulation, and Psychological Wellbeing Among English Teachers. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904151>
- Zhang, L. J., Fathi, J., & Mohammaddockht, F. (2023). Predicting Teaching Enjoyment from Teachers' Perceived School Climate, Self-Efficacy, and Psychological Wellbeing at Work: EFL Teachers. *Perceptual and Motor Skills*. <https://doi.org/10.1177/00315125231182269>

Стаття надійшла до редакції 27.09.2023

Прийнято до друку 26.10.2023

## SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF KYIV UNDER THE CONDITIONS OF THE MARTIAL LAW

**Kostiantyn Lynov**

ORCID iD 0000-0002-3162-3900

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Head of the Educational Leadership Department,

Institute of In-Service Training,

Borys Grinchenko Kyiv University,

18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine.

[k.lynov@kubg.edu.ua](mailto:k.lynov@kubg.edu.ua)**Olena Merzliakova**

ORCID iD 0000-0002-4035-9144

PhD in Psychology, Senior Researcher of the Department of Scientific

Information-Analytical Support of Education,

V. O. Sukhomlynskyi State Scientific and Pedagogical Library of Ukraine,

9 Maksym Berlinsky Str., 02000 Kyiv, Ukraine,

[olena.merzliakova@gmail.com](mailto:olena.merzliakova@gmail.com)

**Diana Sabol**

ORCID iD 0000-0003-1491-0403  
PhD in Psychology, Associate Professor,  
Associate Professor of the Educational Leadership Department,  
Institute of In-Service Training,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine,  
[d.sabol@kubg.edu.ua](mailto:d.sabol@kubg.edu.ua)

**Oksana Matviichuk**

ORCID iD 0000-0002-8555-3645  
PhD in Education, Associate Professor,  
Associate Professor of the Educational Leadership Department,  
Institute of In-Service Training,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
18/2 Bulvarno-Kudryavska Str., 04053 Kyiv, Ukraine,  
[o.matviichuk@kubg.edu.ua](mailto:o.matviichuk@kubg.edu.ua)

*This article shows indicators of the socio-psychological climate in general secondary education institutions of the capital of Ukraine in the conditions of martial law in the second year of the war. The authors conducted a survey of 420 educators, the staff of thirteen schools of Kyiv. Three methods were used: the method «Analysis and evaluation of the social and psychological climate of the team» (L.M. Karamushka); a method of assessing the psychological atmosphere of the team (according to A.F. Fiedler) and a questionnaire adapted by the department staff, containing 15 questions that characterize the attitude of teachers to work. The emotional attitude of teachers to the conditions of job was analysed; psychological atmosphere in the team; command settings etc. Four factors are key to establishing a favourable climate in schools: 1) relations with the principle, 2) relations with colleagues, 3) greater trust to the teacher who strives for self-realization, 4) clear organization of management activities. The teacher needs a higher level of trust. Most of all, teachers want to be able to demonstrate their own business qualities and build a clear relationship with the manager. It is important for teachers to be able to choose the directions of their activity, the content of their work, the ability to set the sequence of work at their own discretion within the defined terms, and to choose the method and time of their execution. During martial law, educators need more support and a sense of protection of their rights.*

**Keywords:** *institution of general secondary education, martial law, methods, socio-psychological climate, teaching staff.*