



УДК 373.2.07

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-41-45](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-41-45)

Торубара Вікторія

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4581-4246>

## ПІДТРИМКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕДАГОГІВ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**A** Досліджено поняття «соціально-психологічний клімат» і фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі; визначено вплив позитивного та негативного соціально-психологічного клімату на продуктивність праці педагогів; винайдено шляхи формування та підтримки соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі в процесі управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Автор приділяє увагу міжособистісній та колективній взаємодії педагогів та керівника дошкільного закладу в процесі колективного вирішення педагогічних завдань та аналізує стилі керівництва, їх реалізацію в різних колективах та їх вплив на соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі дошкільної освіти.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат; педагогічний колектив; управлінські рішення; міжособистісна взаємодія; колективна взаємодія; стиль керівництва

**S** *Torubara Victoria. Supporting the productivity of teachers by forming a socio-psychological climate in the process of personnel management of preschool educational institution.*

*The article examines the concept of «socio-psychological climate» and the factors influencing the socio-psychological climate in the team. The influence of positive and negative socio-psychological climate on the productivity of teachers is determined. It is invented ways to form and maintain the socio-psychological climate in the teaching staff in the process of personnel management of preschool educational institution. The author pays attention to interpersonal and collective interaction of teachers and the head of preschool educational institution in the process of collective solution of educational tasks and analyses leadership styles, their implementation in different teams and their impact on the socio-psychological climate in the teaching staff of preschool educational institutions.*

**Key words:** socio-psychological climate; educational staff; managerial decisions; interpersonal interaction; collective interaction; leadership style

**Торубара Вікторія Вікторівна**, магістрантка, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя; директор, Кременчуцький заклад дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 55 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області, Україна

**Torubara Victoria**, master's student, Classical Private University, Zaporizhzhya; Director, Kremenchug Preschool Educational Institution (kindergarten) of combined type № 55 Kremenchug City Council of Kremenchug District of Poltava Region, Ukraine

**E-mail:** [viktoria@torubara335@gmail.com](mailto:viktoria@torubara335@gmail.com)

**Актуальність проблеми.** Однією з найважливіших сфер діяльності є ефективне управління колективом. Власник відомого автомобільного підприємства Генрі Форд, свого часу зазначив, що якби навчитися розв'язувати конфлікти, то це б допомогло значно знизити собівартість автомобілів, ніж запровадження технічних нововведень.

Колективи закладів дошкільної освіти щоразу зустрічаються зі складнощами у формуванні сприятливого для праці соціально-психологічного клімату. Крім об'єктивних соціальних умов, які є далекими від бажаних, не є належними

та не відповідають умовам, що виникли в аналогічній сфері за кордоном. Є також суб'єктивні причини: зміна концепції дошкільного виховання, виникнення дошкільних установ нових типів, розвиток мережі додаткової освіти, масовий перехід ЗДО на нові освітні програми та технології, невідповідність керівників, їхня низька комунікативно-управлінська компетентність тощо. Комплекс різних нових умов (нормативно-правових, адміністративних, економічних, соціокультурних) склався в певну систему і висуває до діяльності освітніх установ високі вимоги, що стосується

змін у діяльності керівників і педагогічних працівників закладів дошкільної освіти.

Особливої актуальності нині набувають такі характеристики позитивно соціально-психологічного клімату в процесі управління колективом закладу дошкільної освіти, що є запорукою високої продуктивності педагогічної діяльності вихователів. Актуальність і гострота цього питання пов'язана з труднощами нової парадигми соціально-психологічного характеру закладу дошкільної освіти, необхідністю використання керівником нового підходу у вирішенні проблем з управлінням різними сферами діяльності та колективом у процесі своєї роботи. Необхідно брати до уваги, що висококваліфікований педагог не завжди виявляється настільки ж вправним керівником.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** У літературі можна знайти багато визначень терміну «соціально-психологічний клімат», які свідчать про те, що це явище багатогранне та динамічне.

За Н. Мансуровим, «психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей» [6, с. 36–40].

Г. Андрєєва визначає психологічний клімат, як «... сукупність психологічного стану, настрою, відносин людей у групі і колективі» [1, с. 83–100].

Також поняття «психологічний клімат» відображає характер взаємин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою, рівень управління, умови й особливості праці й відпочинку в даному колективі [8, с. 428].

У свою чергу основними показниками соціально-психологічного клімату педагогічного колективу вважають такі: особливості міжособистісних взаємин, емоційні та моральні відносини, проте також можна виділити і найзагальніші характеристики ефективності колективної діяльності. Одним із важливих компонентів соціально-психологічного клімату виступає задоволеність працівників своєї життєдіяльністю в трудовому колективі. Вона визначає емоційні стани людей, їх прихильність до місця роботи [там само, с. 428].

Н. Лосєва, О. Сергєйчук стверджують, що на формування сприятливого соціально-психологічного клімату впливає низка факторів мікро- та макросередовища [5, с. 3481–3485].

Розглядаючи соціально-психологічний клімат, потрібно враховувати складну систему соціальних і психологічних відносин, які з'являються в результаті взаємних зв'язків мікро- (суспільний фон, на якому будуються і розвиваються відносини людей і макросередовища (матеріальне і духовне оточення особистості в трудовому колективі). Зрештою, соціально-психологічний клімат демонструє оточення особистості, відносини в макросередовищі й знаходяться у великій залежності від будь-яких її змін.

**Мета статті:** досягнення успішного функціонування організації, підтримка продуктивності праці педагогів шля-

хом формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом закладу дошкільної освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Керівник закладу дошкільної освіти – це всебічно розвинена, креативна особистість, здатна знаходити нетрадиційні шляхи для вирішення поставлених задач; долати стереотипи, створювати і використовувати інноваційні управлінські технології.

Управлінські якості насамперед, на нашу думку, потребують всебічного розвитку, як і будь-які інші професійні якості. Саме тому у більшості закордонних фірм керівники щорічно проходять підвищення кваліфікації з проблем спілкування, емоційної реабілітації, вміння розв'язувати конфлікти, розвивати навички та ознайомитись з технологіями формування сприятливого соціально-психологічного клімату в своїх колективах.

Розвиток освіти, її модернізація повинні тягти за собою зміни «правил гри», нове форматування та перезавантаження нормативної та законодавчої бази сучасної освітньої діяльності [7, с. 60].

Зазначимо, що у процесі діяльності формується неповторний «почерк» керівника, який у деталях скопіювати практично неможливо. Але він суттєво відіграє роль на формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Найголовнішим у сучасній управлінській діяльності є вміння змінювати стиль роботи, у залежності від вимог в конкретний момент, і винайти свій неповторний стиль «золотої середини», при якому не ігноруються інтереси та потреби членів закладу освіти, але й надмірна турбота про підлеглих не відображається на успішному виконанні поставлених завдань. Керівник має так налагодити роботу в колективі, щоб пануюча атмосфера мала вплив на кожного члена колективу, не тільки даючи оцінку її діяльності, але й своєрідним механізмом двостороннього зв'язку, який через моральні норми має великий вплив на кожного члена колективу. Щоб настрої тієї чи іншої групи людей у колективі визначав не тільки міру залучення кожного працівника до діяльності, але й кінцевий результат та ефективність.

Сучасний керівник ЗДО – це творча особистість, здатна долати стереотипи і знаходити нетрадиційні шляхи вирішення поставлених перед закладом завдань, створювати і використовувати інноваційні управлінські технології. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання роботи працівників для досягнення цілей закладу. Основне завдання керівника закладу дошкільної освіти – загальне керівництво процесом функціонування та розвитку системи управління та налагодження комфортного соціально-психологічного клімату в колективі, який прийнято вважати основою стабільного стану всього педагогічного колективу під час спільної діяльності по досягненню мети [10, с. 29–32].

Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що проявляються у вигляді сукупності психологічних

умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній, спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в колективі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини. Якщо у колективі панує атмосфера співробітництва і взаємодопомоги, то педагоги мають бажання знаходитися в одному колективі, а також відчувають радість від спільної праці. Сприятливий клімат сприймається кожною людиною як стан задоволеності відносинами з колегами, керівниками, своєю роботою, її процесом і результатами [4, с. 188–195].

Це підвищує настрій людини, її творчий потенціал, позитивно впливає на бажання працювати в даному колективі, застосовувати свої творчі та фізичні сили на користь оточуючим людям. І навпаки, в педагогічному колективі, в якому переважає байдужість або тиск, педагоги будуть відчувати емоційну пригніченість і виснаженість, як наслідок стресовий стан і низький рівень професійної діяльності, можливе виникнення конфліктних ситуацій. Несприятливий клімат індивідуально сприймається як невдоволеність взаєминами в колективі, з керівниками, умовами і змістом праці. Це позначається на настрої людини, його працездатності й активності, на його здоров'ї. Важливим складником комфортного соціально-психологічного клімату в закладі дошкільної освіти є стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Уся система управління дошкільною освітою в даний час орієнтована на результат, що передбачає не тільки особливу мотиваційно-цільову орієнтацію керівника, але й новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю й регулювання всієї діяльності [3, с. 89–127].

Назвемо фактори, що впливають на формування комфортного соціально-психологічного клімату колективу закладу дошкільної освіти та обумовлюють ефективність його роботи:

1) Спрацьованість – це успішно виконана спільна діяльність, яка в свою чергу вимагає узгодженості між усіма ланками освітнього процесу. Характеризується високою продуктивністю спільної роботи всіх членів закладу дошкільної освіти. Науковці стверджують, що спрацьованість, злагодженість колективу визначається ступенем єдності формальної та неформальної структур. Неформальна структура будується на суб'єктивних індивідуальних симпатіях і антипатіях членів колективу, може стати причиною зародження внутрішньогрупових конфліктів, які згодом починають впливати і на формальні відносини, що відображається в свою чергу на нормальний режим роботи в колективі. Тобто, кожен член педагогічного колективу безпосередньо впливає на згуртованість, продуктивність і відсутність плинності кадрів.

2) Дисципліна – це форма зв'язку між членами колективу, яка обумовлює доброзичливі і довірчі відносини в колективі. Дисципліна служить важливим засобом і

обов'язковою умовою розвитку продуктивності педагогічного колективу, відсутність дисципліни послужить відсутністю, як самого колективу, так і відсутністю умов для формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі освітньої організації.

3) Адекватна самооцінка – в освітній діяльності велике значення має суб'єктивна оцінка особистісних і професійних якостей педагога, а також його особистий внесок у справу всього колективу. Потребу суспільного визнання педагога як особистості, позитивно впливає на професійне становлення педагога, а негативні оцінки загальмовують продуктивність педагога і заважають його розвитку, адже кожен педагог виконує досить багато педагогічних завдань й обов'язків.

4) Взаємоповага – це один із найістотніших критеріїв сприятливого клімату в організації, який є обов'язковою умовою. Впливає на прояв трудового потенціалу особистості в організації (є спільна відповідальність і вимогливість). Для педагога дуже важливо відчувати свою значущість у справах усього колективу і спільно реалізовувати плани, розкриваючи свій творчий потенціал і прагнення виразити себе.

5) Згуртованість, сумісність – досягти складно, труднощі пов'язані насамперед у тому, що немає методики неупередженої оцінки людських якостей, які мають вирішальне значення для налагодження стосунків. Тому дуже складно передбачити заздалегідь чи буде колектив згуртованим чи ні. Про те це є однією з умов ефективної роботи колективу, адже вона забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі спільний успіх. Сумісність є показником згуртованості, ступінь міцності до міжособистісних стосунків, їх стійкість щодо негативних чинників. Згуртованість є показником психологічного клімату колективу закладу освіти, показником задоволення міжособистісними відносинами, які в свою чергу впливають на самопочуття та ефективність роботи. Це досягається в першу чергу тоді, коли всі члени колективу, керівництво зокрема, здатні виконувати взяті на себе соціальні функції так, щоб усі вважали, що кожний конкретний працівник відповідає своїй посаді.

Отже, погоджуємося з твердженням А. Романова, що ефективність професійної діяльності педагогічного колективу визначається рівнем педагогічної культури його членів, характером міжособистісних відносин, розумінням колективної та індивідуальної відповідальності, співробітництва, ступенем організованості [9, с. 229–233].

Під час формування позитивного соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі закладу дошкільної освіти керівнику необхідно враховувати особливості такого колективу.

Основною відмінною рисою педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є специфіка професійної діяльності, а саме: відсутність чіткого регламенту часу на виконання тих чи інших видів педагогічної праці, обмеження в

спілкуванні, що негативно позначається на життєдіяльності всього педагогічного колективу, і може бути причиною перевантаження педагогів, неоліком часу для їх професійного та особистого зростання, що у свою чергу веде до виникнення стресів [2, с. 228–246].

Необхідно враховувати також існування формальної та неформальної систем управління. Складники формальної системи відомі кожному керівнику: планування, організація, мотивація та контроль. На перевагу їй неформальна система існує паралельно і виконує ті ж функції, але не з організаційної, а з соціальної міжособистісної сторони. Керівник мотивує зарплатою; колектив – спілкуванням, визнанням як особистості, контролює, щоб ніхто не виходив за межі неофіційно встановлених правил. Причому останні мають на нього набагато більший вплив. Стабілізацією взаємин у сучасному педагогічному колективі між обома системами управління є вміння керівництва. Це вміння адміністрації знаходити з підлеглими спільну мову, делегування повноважень, згуртування навколо себе, справедливе оцінювання результатів праці, створювати атмосферу задоволення педагогічною працею, що сприяє розвитку творчості, педагогічної майстерності педагогів. Психологічний мікроклімат у колективі залежить і від відповідних стосунків між директором і його заступниками. Добре, коли немає конфронтації, коли керівник і його заступник діють в одному напрямі. Для створення комфортного соціально-психологічного клімату краще, коли і керівник, і його заступник використовують демократичний стиль управління, недопустимо коли жорстокий, тим паче з боку обох керівників. Отже, якщо керівник візьме під контроль соціальну підсистему, навчиться врегульовувати конфлікти, міжособистісні відносини в колективі та між групами, він автоматично стає неформальним лідером організації та має змогу контролювати все.

Колективи закладів дошкільної освіти складаються переважно з жінок, що в свою чергу вимагає особливих умов у керівництві, адже, жінки частіше, ніж чоловіки, потерпають від емоційно-психологічного виснаження та проявляють чутливість до соціально-психологічного клімату, відчують необхідність працювати у психологічно комфортній атмосфері. Соціально-психологічний клімат жіночого колективу завжди характеризується особливою атмосферою емоційного й психічного стану кожної його учасниці, а також залежить від загального стану оточуючих його людей.

Поліпшення соціально-психологічного клімату організації безпосередньо вплине на продуктивність професійної діяльності. У роботах західних психологів велика увага приділяється питанням тактики впливів керівника, як основного складника механізму регуляції й оптимізації виробничого клімату [8, с. 428].

Основними та переважно ефективними способами створення та підтримки соціально-психологічного клімату у закладі освіти є:

– міжособистісні взаємодії: заохочувати до відвертості, доброзичливого ставлення, впровадження методів і прийомів, які спрямовані на врегулювання негативних емоцій; прийняття компромісного рішення, враховуючи інтереси кожного члена колективу; створювати комфортні умови для підвищення самопочуття вихователів у колективі, впроваджувати неформальні форми спілкування (спільні екскурсії, вечори відпочинку тощо), усе це дозволяє встановити та зберегти стабільно-позитивні відносини між керівником і підлеглим; розвиток комунікативної культури, навичок спілкування і співпраці; вміння і потреби в пізнанні інших людей, толерантне до них ставлення;

– колективна взаємодія: ставлення цілей і створення умов для організації спільної діяльності педагогів; інформування їх про хід реалізації спільних завдань; заохочення активності, ініціативності, креативності; знаходження спільних інтересів, які об'єднали б колектив; формування традицій колективу; заохочення до участі у спільних справах, проєктах; створення ситуації колективного співпереживання значущих подій. Прагнення до емоційного включення в життя колективу кожного педагога. Факторами формування і підтримки соціально-психологічного клімату в колективі закладу дошкільної освіти, які має використовувати керівник, можна вважати: добір колективу за психологічною сумісністю; механізм згуртування колективу, стимулювання колективу через заохочення [6, с. 36–40]; планування кар'єрного зростання працівників; визначення системи стимулювання педагогів і використання моральних стимулів до праці; визнаний авторитет керівника колективом; достатня увага до соціальних і психологічних потреб колективу, груп і окремих працівників; покращення умов праці.

**Висновки.** Отже, сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці колективу закладу дошкільної освіти, задоволення своєю працею та діяльністю колег. Удосконалення соціально-психологічного клімату – це одне з найважливіших завдань керівника, яке є результатом виважених управлінських рішень та особистісно-орієнтованого підходу до кожного члена колективу через спільну роботу. Грамотне управління працівниками закладу на сучасному етапі розвитку суспільних відносин дозволяє створити оптимальні умови для колективу, досягати поставлених завдань за умови збереження їхнього здоров'я і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату, дотримуючись при цьому законодавства та вимог нормативних актів.

**Перспективи подальших розвідок.** Вивчення питання створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі закладу дошкільної освіти важливе, особливо в управлінській діяльності. Шляхом підвищення кваліфікації з проблем спілкування, емоційної реабілітації, вміння розв'язувати конфлікти, розвивати навички та ознайомлювати з технологіями формування сприятливого соціально-психологічного клімату у своїх колективах.

**Список використаних джерел**

1. Аксенова И. С., Касаткина Н. С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе. *Вестник Челябинского государственного педагогического университета*. 2013. № 10 (15). С. 83–100.
2. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
3. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
4. Комарова В. А. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / за заг. ред.: В. С. Загорський, А. В. Ліпенцева. Львів, 2010. Вип. 24. С. 188–195.
5. Loseva N. A., Sergeichuk O. S. Организационно-педагогические условия формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе дошкольного образовательного учреждения. *Концепт : научно-методический электронный журнал*. 2015. Т. 13. С. 3481–3485. URL: <https://e-koncept.ru/2015/85697.htm>.
6. Молочко М. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумови ефективної діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу. *Наукові записки. Педагогіка і психологія*. Вінниця, 2002. Вип. 6. С. 36–40.
7. Москалик Г. Ф. Формування нових правил та норм функціонування освіти: філософські погляди. *Постметодика. Актуальні питання сучасної педагогіки*. 2017. № 2–3 (127–128). С. 60.
8. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій : монографія / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексеев, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин та ін. ; за ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Растр-7, 2013. 428 с.
9. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну доміную систему управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. Вип. 2. С. 229–233.
10. Сосновенко Н. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. *Практичний психолог: школа*. 2013. № 4. С. 29–32.

**References**

1. Aksenova, I. S., & Kasatkina, N. S. (2013). Formirovanie blagopriyatnogo sotsialno-psikhologicheskogo klimata v pedagogicheskom kolektive [Formation of a favorable socio-psychological climate in the teaching staff]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State Pedagogical University], 10 (15), 83-100 [in Russian].
2. Karamushka, L. M. (2004). *Psikhologhiia osvitnoho menedzhmentu* [Psychology of educational management]: navch. posib. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

3. Kolomynskyi, N. L. (2000). *Psikhologhiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psikhologichnyi aspekt)* [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]: monohrafiia. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
4. Komarova, V. A. (2010). Osnovni pryntsyipy y metody efektyvnoho upravlinnia personalom [Basic principles and methods of effective personnel management]. In V. S. Zahorskyi, A. V. Lipentseva (Eds.), *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Efficiency of public administration]: zb. nauk. pr. (Is. 24, pp. 188-195). Lviv [in Ukrainian].
5. Loseva, N. A., & Sergeichuk, O. S. (2015). Organizatcionno-pedagogicheskie usloviiia formirovaniia blagopriiatnogo sotcialno-psikhologicheskogo klimata v kolektive doskolnogo obrazovatel'nogo ucherezhdenniia [Organizational and pedagogical conditions for the formation of a favorable socio-psychological climate in the team of a preschool educational institution]. *Kontsept* [Concept], 13, 3481-3485. Retrieved from <https://e-koncept.ru/2015/85697.htm> [in Russian].
6. Molochko, M. V. (2002). Stvorennia spryiatlyvoho sotsialno-psikhologichnoho klimatu yak peredumovy efektyvnoi diialnosti pedahohichnoho kolektyvu doshilnogo zakladu [Creating a favorable socio-psychological climate as a prerequisite for effective activities of the teaching staff of the preschool institution]. In *Naukovi zapysky. Pedahohika i psikhologhiia* [Proceedings. Pedagogy and psychology] (Is. 6, pp. 36-40). Vinnytsia [in Ukrainian].
7. Moskalyk, H. F. (2017). Formuvannia novykh pravyl ta norm funktsionuvannia osvity: filosofski pohliady [Formation of new rules and norms of education: philosophical views]. *Postmetodyka. Aktualni pytannia suchasnoi pedahohiky* [Postmethodology. Current issues of modern pedagogy], 2-3 (127-128), 60 [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. Ye. (Ed.). (2013). *Protsesno-strukturovani menedzhment: metodolohiia ta instrumentarii* [Process-structured management: methodology and tools]: monohrafiia. Lviv: Rastr-7 [in Ukrainian].
9. Romanov, A. D. (2015). Doslidzhennia faktoriv vplyvu na sotsialno-psikhologichnu dominantu systemy upravlinnia personalom [Research of factors influencing the socio-psychological dominance of the personnel management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy], 2, 229-233 [in Ukrainian].
10. Sosnovenko, N. (2013). Sotsialno-psikhologichnyi klimat pedahohichnoho kolektyvu [Socio-psychological climate of the teaching staff]. *Praktychnyi psikholog: shkola* [Practical psychologist: school], 4, 29-32 [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 04.01.2022