

## Социально-психологическая ситуация как характеристика уникальности образовательного учреждения

**Погодина А.В.,**

*кандидат психологических наук, заведующая кафедрой психологии управления факультета социальной психологии, ГБОУ ВПО МГППУ, Москва, Россия, allavan@yandex.ru*

**Котляр М.Л.,**

*аспирантка кафедры психологии управления факультета социальной психологии, ГБОУ ВПО МГППУ, Москва, Россия, moteek@mail.ru*

Работа посвящена анализу представлений основных участников учебного процесса (учащихся, педагогов и представителей администрации школы) о различных элементах социально-психологической ситуации в образовательном учреждении. Предполагалось, что содержательные характеристики социально-психологической ситуации отражаются в представлениях основных участников образовательного процесса, по которым можно определять как степень однородности представлений учащихся и педагогов, так и своеобразие социально-психологической ситуации в каждом образовательном учреждении. Описаны ход и результаты исследования, проведенного в г. Москве на базе государственных образовательных учреждений различного профиля (гимназии с углубленным изучением английского языка, общеобразовательной школы с этнокультурным компонентом), в котором приняли участие 308 человек, из них 235 – учащиеся, 73 – педагоги и представители администрации школ. Выявлены особенности представлений различных участников учебного процесса о таких элементах социально-психологической ситуации, как стиль руководства, тип организационной культуры и параметры социально-психологического климата в образовательном учреждении. Описаны значимые различия в выраженности элементов социально-психологической ситуации образовательных учреждений различного типа.

**Ключевые слова:** образовательное учреждение, социально-психологическая ситуация, организационная культура, стиль управления, социально-психологический климат.

### Для цитаты:

*Погодина А.В., Котляр М.Л. Социально-психологическая ситуация как характеристика уникальности образовательного учреждения [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2014. №1. URL: [http://psyedu.ru/journal/2014/2/Pogodina\\_Kotlyar.shtml](http://psyedu.ru/journal/2014/2/Pogodina_Kotlyar.shtml) (дата обращения: дд.мм.гггг)*

### For references:

Pogodina A.V., Kotlyar M.P. Socio-psychological situation as a characteristic of the educational institution uniqueness [Elektronnyi resurs] *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie PSYEDU.ru [Psychological Science and Education PSYEDU.ru]*, 2014, no. 1. Available at: [http://psyedu.ru/journal/2014/2/Pogodina\\_Kotlyar.shtml](http://psyedu.ru/journal/2014/2/Pogodina_Kotlyar.shtml) (Accessed dd.mm.yyyy). (In Russ., Abstr. in Engl.)

За последние годы в российской образовательной системе произошли существенные изменения, которые связаны с дифференциацией образовательных учреждений, расширением рыночного сегмента образования, повышением ориентированности учебного процесса на общественные запросы. Изменения затрагивают как организационные, так и содержательные характеристики образования. Кроме того, меняется система управления образовательными учреждениями. В условиях модернизации образования возрастает роль социально-психологических аспектов управления. Эффективность деятельности образовательного учреждения (ОУ), как социальной организации, зависит от таких социально-психологических факторов в сфере управления, как выбор руководителем адекватного стиля управления, согласованность стиля управления и характеристик организационной культуры, степень благоприятности социально-психологического климата и других организационно-психологических характеристик образовательного учреждения.

В рамках данной статьи социально-психологические аспекты управления рассматриваются в контексте понятия «социально-психологическая ситуация». Активное изучение феномена ситуации началось в западной психологии с конца 1950-х годов в рамках направления, которое получило название «психология среды» и объектом которого стала социальная и психологическая среда обитания человека [1; 8]. В последнее время исследования социальных психологов все чаще стали проводиться в контексте ситуационной парадигмы [5]. Социально-психологическая ситуация рассматривается как открытая система, которую определяют, как минимум, два системных образования: система личности и совокупность социально-психологических факторов внешней среды. Несмотря на то, что понятие социально-психологической ситуации не является новым в социальной психологии, содержательная трактовка этого понятия до настоящего времени остается неопределенной. Здесь мы рассматриваем его в организационно-управленческом контексте и имеем в виду сочетание таких социально-психологических характеристик, как организационная культура, стиль руководства и параметры социально-психологического климата.

В своем исследовании мы предприняли попытку выявить и проанализировать характеристики социально-психологической ситуации, сложившейся в образовательных учреждениях города Москвы различного типа.

Теоретико-методической базой для определения стиля руководства образовательным учреждением послужила классификация, разработанная Р. Блейком и Д. Мутоном и получившая название «управленческая решетка» [9]. В рамках этой классификации основными критериями для диагностики стиля руководства являются, с одной стороны, ориентация руководителя на персонал, забота о сотрудниках; с другой стороны – ориентация на организационные задачи и достижение результатов. Вертикальная ось «управленческой решетки» определяет «заботу о людях» по шкале от 1 до 9, а горизонтальная – «заботу о процессе» также по шкале от 1 до 9. При этом авторами выделяется пять основных стилей руководства:

- 1) примитивное управление (модель 1.1), которое характеризуется минимальными показателями как по критерию ориентации на персонал, так и по критерию ориентации на задачу;
- 2) социальное управление (модель 1.9) с преимущественной ориентацией руководителя на установление благоприятных отношений с работниками;

- 3) производственное управление (9.1) с преимущественной ориентацией руководителя на выполнение организационных задач;
- 4) производственно-командное управление (5.5), при котором руководитель пытается сбалансировать оба критерия;
- 5) командное управление (9.9) как наиболее эффективная, по мнению авторов, модель руководства (см. рис. 1).

Феномен организационной культуры как фактора управления стал активно использоваться в настоящее время для анализа условий эффективности деятельности современных организаций различного типа, в том числе и образовательных учреждений. В нашей работе исследование содержательных характеристик организационной культуры (ОК) образовательного учреждения проводилось с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна, разработанной на основе их авторской типологии [2]. К основным характеристикам организационной культуры, по мнению исследователей, относятся:

- а) степень стабильности или гибкости организации;
- б) степень ее внешней или внутренней ориентации.

Оба эти измерения образуют четыре типа организационной культуры. Гибкая организация с ориентацией на внутреннюю интеграцию считается *кланом*; стабильная организация с ориентацией на внутреннюю интеграцию – *иерархия*. Гибкая организация с ориентацией на внешнюю дифференциацию – это *адхократия*; стабильная организация с ориентацией на внешнюю дифференциацию – *рынок*. В исследовании использовался вариант методики в модификации В.А. Ясвина, адаптированный для образовательных учреждений [7].

Из числа методических средств, используемых для диагностики социально-психологического климата (СПК), мы остановились на экспресс-методике, которую разработали О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Выбор определялся тем, что данная методика позволяет исследовать различные параметры социально-психологического климата, а именно эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты отношений в группе. Эмоциональный компонент характеризуется по критерию привлекательности членов группы друг для друга («нравится-не нравится», «приятный-неприятный»); степень представленности когнитивного компонента определяется по критерию знаний членами группы друг друга («знание-незнание особенностей членов группы»); поведенческий компонент оценивается по критерию «желание-нежелание работать/учиться вместе».

Статистическая обработка полученных в исследовании данных была проведена с помощью процедуры дисперсионного (по F-критерию Фишера), сравнительного (по t-критерию Стьюдента) и корреляционного (по критерию Спирмена) анализа с целью выявления значимых взаимосвязей между различными компонентами социально-психологической ситуации.

Гипотезами исследования послужили следующие предположения:

- представления различных участников учебного процесса о социально-психологической ситуации внутри образовательного учреждения будут согласованы и однородны;
- социально-психологическая ситуация в каждом образовательном учреждении будет характеризоваться уникальностью;

- между элементами социально-психологической ситуации существует устойчивая взаимосвязь.

Эмпирической базой исследования стали четыре образовательных учреждения (ОУ) г. Москвы:

- ◆ средняя общеобразовательная школа,
- ◆ гимназия с углубленным изучением английского языка,
- ◆ школа с авторской методикой преподавания,
- ◆ школа с этнокультурным компонентом в образовании.

Выборку испытуемых составили различные участники учебного процесса: учащиеся 10-х классов, их педагоги и представители администрации школы. Всего в исследовании приняли участие 308 человек, из них 235 – учащиеся, 73 – педагоги и представители администрации образовательных учреждений.

Работа проходила в несколько этапов: на первом - мы сравнили представления учащихся и педагогов внутри каждого образовательного учреждения; на втором этапе был проведен сравнительный анализ представлений ученического и педагогического коллектива различных образовательных учреждений. По результатам первого этапа оказалось, что представления основных участников учебного процесса о социально-психологической ситуации своего образовательного учреждения характеризуются высоким уровнем сходства, являются практически однородными, в то время как между учебными заведениями наблюдаются значительные различия. В каждом из них выявляется уникальное сочетание социально-психологических характеристик, формирующих конкретную для образовательного учреждения ситуацию. В рамках данной статьи мы остановимся на описании и анализе социально-психологической ситуации в тех образовательных учреждениях, которые наиболее сильно отличаются друг от друга. К этим организациям, по данным нашего исследования, относятся гимназия с углубленным изучением английского языка (далее «английская») и школа с этнокультурным компонентом в образовании (далее «этно»).

В таблице 1 представлены результаты исследования по каждому элементу социально-психологической ситуации, демонстрирующие различия между указанными образовательными учреждениями.

Таблица 1

**Результаты анализа средних значений представлений учащихся и педагогов (по критерию Стьюдента)**

Тип ОУ Элемент СПС	Английская		Этно	
	Учащиеся	Педагоги	Учащиеся	Педагоги
Клановый тип ОК	25,30	21,92	38,62	35,25
Адхократический тип ОК	20,34	20,28	26,3	27,25

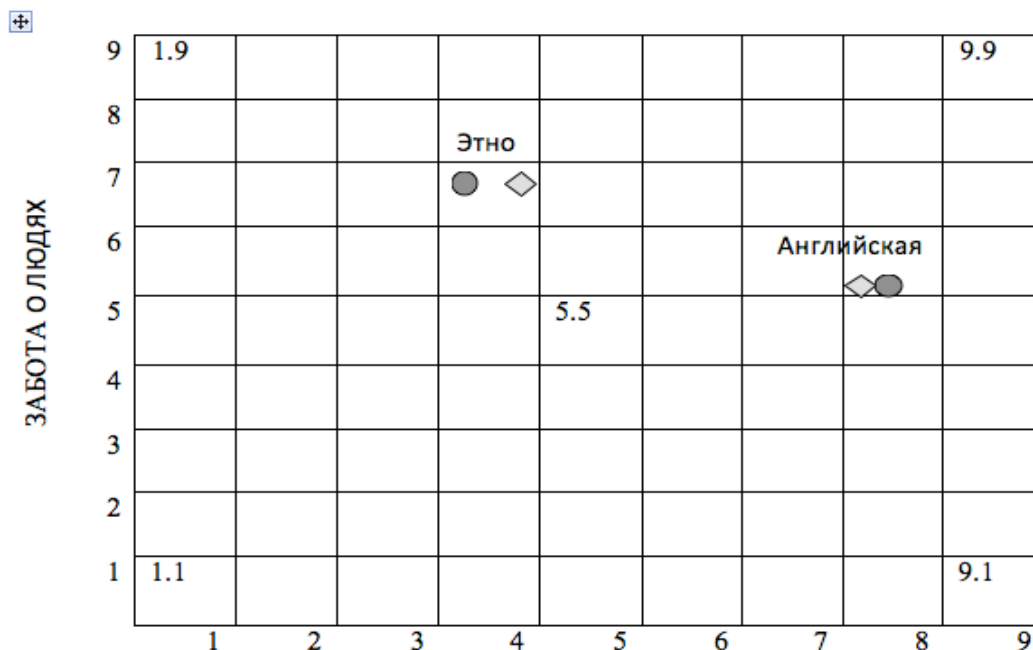
Рыночный тип ОК	24,89	24,53	14,4	15,03
Иерархический тип ОК	29,48	33,27	20,54	22,47
Эмоциональный компонент СПК	0,25	0,33	0,49	0,54
Поведенческий компонент СПК	0,30	0,23	0,40	0,46
Когнитивный компонент СПК	0,57	0,61	0,29	0,33

*Обозначения:* СПС-социально-психологическая ситуация, ОК – организационная культура, СПК – социально-психологический климат

Еще раз отметим, что в ходе сравнительного анализа (по t-критерию Стьюдента) было выявлено, что внутри каждого образовательного учреждения (в данном случае как в гимназии с углубленным изучением английского языка, так и в школе с этнокультурным компонентом) представления различных участников учебного процесса совпадают, что позволяет говорить о согласованности (при  $p < 0.05$ ) представлений учащихся и педагогов (табл.1).

Обратимся к полученным в ходе исследования результатам и дадим краткую содержательную характеристику социально-психологической ситуации, сложившейся в этих образовательных учреждениях.

Рассмотрим результаты исследования стиля руководства в гимназии с углубленным изучением английского языка и в образовательном учреждении с этнокультурным компонентом (рис. 1).



### ЗАБОТА ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Обозначения: ◇ – представления учащихся; ● – представления педагогов

Рис. 1. Результаты изучения стиля руководства в образовательных учреждениях

Как видно на рисунке 1, оценки учащихся и педагогов гимназии с углубленным изучением английского языка попадают в один сегмент квадранта «управленческой решетки», соответствующего стилю руководства, который сочетает в себе элементы командного и производственно-командного стилей управления. Педагоги и учащиеся отметили, что стиль руководства в их организации ориентирован как на достижение образовательных задач, так и на заботу о членах организации. Руководитель достигает определенного уровня качества выполнения образовательных задач, стараясь найти баланс эффективности деятельности и благоприятного морального настроя. Однако в ситуации выбора руководитель не склонен идти на компромисс, и в приоритете окажется образовательный процесс, а не его участники. Тот факт, что учащиеся и педагогический коллектив дали сходную оценку направленности стиля руководства, позволяет сделать вывод о том, что в данном образовательном учреждении руководитель в равной степени заботится о положительном настрое как в педагогическом коллективе, так и в ученической среде.

Стиль управления руководителя школы с этнокультурным компонентом значительно отличается от того, который реализован в гимназии. Учащиеся и педагоги данного учебного заведения оценили стиль управления руководителя своей организации как ориентированный на отношения в коллективе, на создание благоприятной психологической атмосферы. Участники исследования отметили, что при принятии

управленческих решений руководитель ориентируется на выполнение учебных задач в меньшей степени, тогда как моральному и психологическому настрою участников учебного процесса, напротив, уделяет большое внимание. Оценки педагогов и учеников на «управленческой решетке» (рис. 1) располагаются в одном сегменте квадранта, обозначающего «социальное руководство». Как педагоги, так и учащиеся отметили, что в их образовательном учреждении преобладает теплая, дружеская атмосфера, взаимопонимание между различными участниками учебного процесса. Однако при такой сосредоточенности на формировании межличностных отношений достаточно часто складывается ситуация, когда вопросы, касающиеся учебного процесса, остаются вне внимания руководителя.

Таким образом, изучение стиля руководства как элемента социально-психологической ситуации выявило наличие различных особенностей управленческой деятельности у руководителей образовательных учреждений. По представлениям основных участников образовательного процесса, стиль руководства, реализуемый руководителем гимназии с углубленным изучением английского языка, характеризуется как производственно-командный, направленный на поддержание баланса между решением учебных задач и формированием удовлетворительных эмоциональных отношений между сотрудниками, тогда как стиль управления, сложившийся в школе с этнокультурным компонентом, отличается преимущественной ориентацией на межличностные отношения.

Анализ особенностей организационной культуры изучаемых образовательных учреждений также выявил различия в этом элементе социально-психологической ситуации. Результаты диагностики организационной культуры в гимназии с углубленным изучением английского языка представлены в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2

**Результаты оценивания организационной культуры учащимися и педагогами гимназии с углубленным изучением английского языка (в баллах)**

Типы организационной культуры	Оценка организационной культуры в представлениях педагогов	Оценка организационной культуры в представлениях учащихся
Клан	21,9	25,3
Адхократия	20,3	20,3
Рынок	24,5	24,9

Иерархия	33,3	29,5
----------	------	------

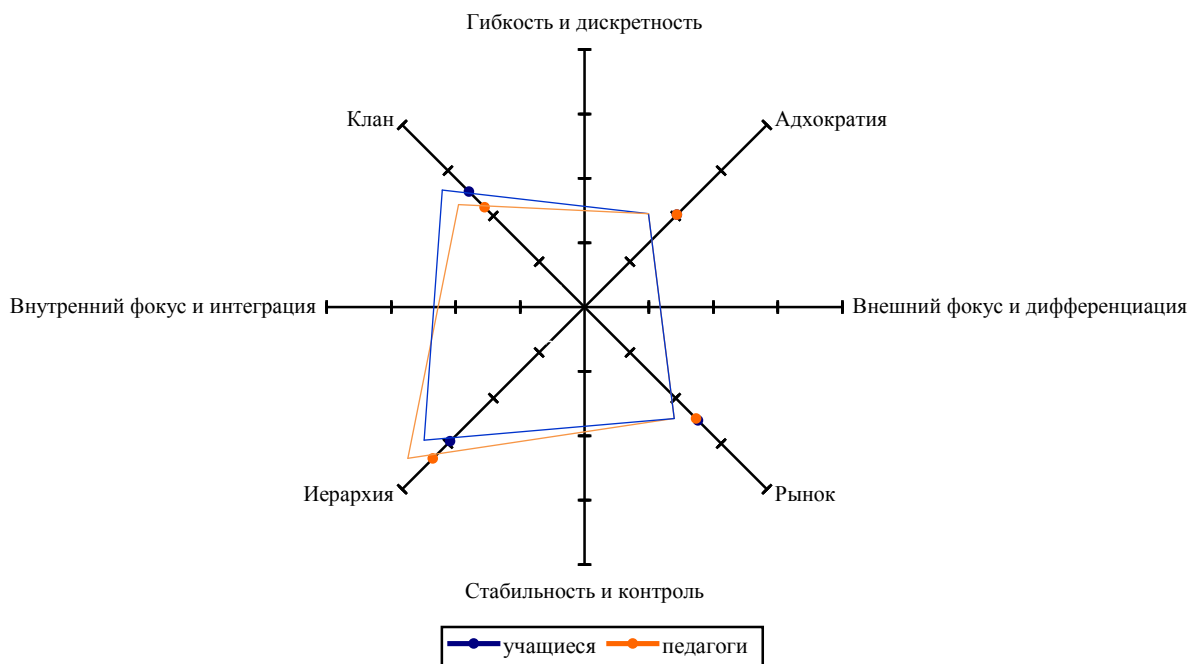


Рис. 2. Профиль организационной культуры гимназии с углубленным изучением английского языка

Как видно из таблицы 2 и рисунка 2, представления учащихся и педагогов об организационной культуре, сложившейся в гимназии с углубленным изучением английского языка, достаточно согласованы. В данном образовательном учреждении сформирована организационная культура смешанного типа, при котором не наблюдается явного доминирования какого-либо из компонентов, но следует отметить, что в представлениях основных участников учебного процесса иерархический тип выражен несколько больше остальных. Такое сочетание элементов различных типов организационной культуры указывает на динамичный, предпринимательский, ориентированный на будущее стиль работы данного образовательного учреждения. Однако творческий стиль и гибкость учебного процесса подчиняются достаточно четкой внутренней дисциплине, существующей в учебном заведении.

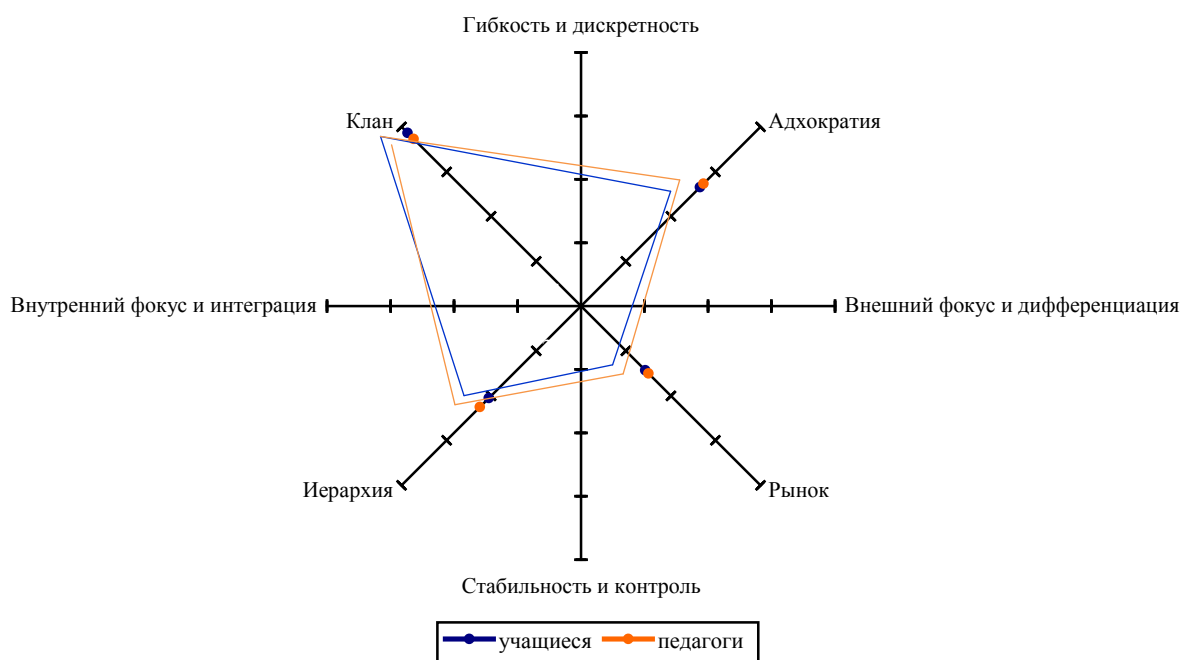
Результаты изучения организационной культуры, проведенного в школе с этнокультурным компонентом, представлены в таблице 3 и на рисунке 3.

Таблица 3



**Результаты оценивания организационной культуры учащимися и педагогами школы с этнокультурным компонентом (в баллах)**

Типы организационной культуры	Оценка организационной культуры в представлениях педагогов	Оценка организационной культуры в представлениях учащихся
Клан	35,3	38,6
Адхократия	27,3	26,5
Рынок	15,0	14,3
Иерархия	22,5	20,5



*Рис. 3. Профиль организационной культуры образовательного учреждения с этнокультурным компонентом*

Как видно из таблицы 3 и рисунка 3, в данной школе существует кланово-адхократическая модель организационной культуры, при этом наиболее широко представлены элементы, характерные для клановой культуры. В учебном заведении приветствуется командная работа, участие педагогов и учащихся в решении возникающих вопросов и атмосфера согласия и взаимопонимания. Стиль общения между различными участниками учебного процесса больше похож на приятельский или дружеский, чем на официальный. Наряду с этим в образовательном учреждении слабо развита иерархическая

структура и минимально представлены элементы рыночной организационной культуры. Учащиеся и педагоги отметили нехватку формальных составляющих образовательного процесса: стандартизации правил, процедур, иерархии, а также недостаточную степень ориентации на будущее при решении образовательных задач, долгосрочном планировании развития образовательного учреждения и его конкурентоспособности по качеству учебного процесса.

Обратимся к анализу представлений различных участников учебного процесса о структуре социально-психологического климата, сложившегося в их образовательных учреждениях (табл. 4).

Таблица 4

**Результаты диагностики социально-психологического климата (в баллах)**

ГОУ	Компоненты СПК		
	Эмоциональный	Поведенческий	Когнитивный
Гимназия с углубленным изучением английского языка	0,3	0,27	0,59
ГОУ с этнокультурным компонентом	0,52	0,43	0,3

Результаты исследования указывают на то, что в гимназии с углубленным изучением английского языка сложился благоприятный социально-психологический климат, в структуре которого больше всего представлен когнитивный компонент, то есть участники учебного процесса хорошо знают особенности, способности и деловые качества друг друга. Кроме того, в сочетании с благоприятным или имеющим соответствующую тенденцию эмоциональным и поведенческим компонентом когнитивный компонент может положительно отражаться на эффективности взаимодействия для достижения высоких образовательных результатов.

В образовательном учреждении с этнокультурным компонентом структура социально-психологического климата качественно иная. Как учащиеся, так и педагоги связывают степень благоприятности социально-психологического климата с представленностью в его структуре эмоционального и поведенческого компонентов. По их мнению, критерий привлекательности членов коллектива друг для друга имеет большее значение для благоприятной социально-психологической атмосферы в организации, чем критерий знания особенностей друг друга. Основные участники учебного процесса достаточно часто взаимодействуют, при этом основой их совместной деятельности являются именно межличностные симпатии, а не деловые интересы и знание способностей друг друга.

Таким образом, социально-психологический климат в каждом из исследуемых образовательных учреждений имеет разную структуру, что также свидетельствует об уникальности социально-психологической ситуации.

В рамках данной статьи мы остановились на анализе элементов социально-психологической ситуации в двух образовательных учреждениях, между которыми

проявились наиболее сильные различия. Результаты проведенного исследования указывают на то, что внутри образовательного учреждения стиль руководства, организационная культура и социально-психологический климат взаимосвязаны друг с другом и формируют социально-психологическую ситуацию, на фоне которой проходит образовательный процесс.

При проведении корреляционного анализа эмпирических данных (по критерию Спирмена) по всей выборке, включающей, помимо описанных учебных заведений, еще два образовательных учреждения различного профиля (среднюю общеобразовательную школу, школу с авторской методикой преподавания), были выявлены взаимосвязи между исследуемыми составляющими социально-психологической ситуации. При этом обнаружилась неслучайная взаимосвязь как между отдельными элементами социально-психологической ситуации, так и между всеми изучаемыми элементами социально-психологической ситуации в целом.

Таблица 5

**Коэффициент корреляции (по критерию Спирмена) между элементами социально-психологической ситуации (при  $p < 0.01$ )**

Элементы социально-психологической ситуации в ОУ	Тип организационной культуры				Направленность стиля руководства		Компоненты социально-психологического климата		
	клан	адхократия	рынок	иерархия	задача	персонал	эмоциональный	поведенческий	когнитивный
Клан	1								
Адхократия	0	1							
Рынок	-0,606	-0,328	1						
Иерархия	-0,635	-0,482	0	1					
Задача	-0,569	-0,348	0,467	0,423	1				
Персонал	0,817	0,253	-0,525	-0,580	-0,546	1			
Эмоциональный	0,664	0	-0,306	-0,493	-0,306	0,640	1		
Поведенческий	0,287	0,272	0	-0,466	0	0,401	0,332	1	
Когнитивный	-0,379	0	0,179	0,289	0,352	0,253	0	0	1

Как видно из таблицы 5, существует ряд неслучайных взаимосвязей между элементами социально-психологической ситуации, а именно:

- ◆ имеет место прямая взаимосвязь кланового типа организационной культуры, стиля руководства, ориентированного на персонал, и эмоционального компонента социально-психологического климата;
- ◆ имеет место прямая взаимосвязь стиля руководства, направленного на задачу, с такими типами организационной культуры как рыночный и иерархический;
- ◆ имеет место обратная взаимосвязь кланового типа организационной культуры с рыночным и иерархическим типами, стилем руководства, направленным на задачу, и когнитивным компонентом социально-психологического климата;
- ◆ имеет место обратная взаимосвязь стиля руководства, ориентированного на заботу о людях, с рыночным и иерархическим типом организационной культуры;
- ◆ чем сильнее в организационной культу
- ◆ ре образовательного учреждения будет выражен иерархический тип, тем более неблагоприятным по эмоциональному компоненту будет социально-психологический климат образовательного учреждения.

Данные, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать вывод о том, что социально-психологическая ситуация является уникальной для каждого образовательного учреждения и характеризуется определенным сочетанием изученных социально-психологических явлений.

Выявленная в ходе исследования взаимосвязь между элементами социально-психологической ситуации носит неслучайный характер, что позволяет корректировать существующую ситуацию, путем изменения ее отдельных элементов.

Полученные результаты дают возможность разработать ряд рекомендаций по формированию, развитию и коррекции социально-психологической ситуации для различных участников образовательного процесса: руководителей образовательных учреждений среднего звена, педагогов и сотрудников школьной психологической службы. Они могут быть использованы в практической психологии образования в процессе психологического сопровождения деятельности школьных коллективов и психологического обеспечения эффективности организационного руководства и лидерства в образовательных учреждениях, для разработки программ организационного развития и оптимизации менеджмента в сфере образования, а также в диагностических, коррекционных, развивающих и консультативных целях.

## Литература

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Эксмо, 2007. 527 с.
2. *Камерон К., Куин Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

3. *Красило А.И.* Проблемы диагностики психологической безопасности образовательной среды. Часть 1 [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование PSYEDU.ru 2013. № 1. URL: <http://psyjournals.ru/en/psyedu/2013/n1/62600.shtml> (дата обращения: 05.12.2013).
4. *Красило А.И.* Проблемы диагностики психологической безопасности образовательной среды. Часть 2 [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование PSYEDU.ru 2013. № 3. URL: <http://psyjournals.ru/en/psyedu/2013/n3/63429.shtml> (дата обращения: 08.12.2013).
5. *Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. М.: Аспект Пресс, 1999. 429 с.
6. *Черникова Т.В.* Управление развитием образовательного учреждения. М.: ТЦ Сфера, 2005. 304 с.
7. *Ясвин В.А.* Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001. 368 с.
8. *Argyle, M.* The Social Psychology of Work. Harmondsworth: Penguin. 1972. 715 p.
9. *Blake R., Mouton J.* The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964. 345 p.

## Socio-Psychological Situation as a Characteristic of the Educational Institution Uniqueness

**Pogodina A.V.**

*PhD in Psychology, Head of the Chair of Psychology of Management, Department of Social Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, allavan@yandex.ru*

**Kotlyar M.L.**

*Post-Graduate student, Department of Psychology of the Faculty of Management of Social Psychology, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, moteek@mail.ru*

---

This paper analyzes the representations of the major educational process participants (students, teachers and representatives of the school administration) concerning the various elements of the socio-psychological situation in the educational institution. We assumed that the substantive characteristics of socio-psychological situation are reflected in the representations of the major participants of the educational process, which can help to define the degree of homogeneity of representations in students and teachers, as well as the uniqueness of socio-psychological situation in an educational institution. We describe the progress and the results of research conducted in Moscow on the basis of state educational institutions of various profiles (gymnasium with intensive study of English secondary school with ethno-cultural component), which was attended by 308 people, 235 of whom were students, and 73 were teachers and representatives of the school administration. We reveal the features of representation of different participants of the educational process about such elements of socio-psychological situation as leadership style, the type of organizational culture and the parameters of social and

psychological climate in the educational institution. We describe significant differences in the expression of the elements of social and psychological situation in educational institutions of various types.

**Keywords:** educational institution, socio-psychological situation, organizational culture, management style, social and psychological climate.

---

## References:

1. Bern E. *Igry, v kotorye igraut liudi. Liudi, kotorye igraut v igry* [Games people play. People who play the game]. Moscow: Eksmo, 2007. 527 p.
2. Kameron K., Kuin R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and changing organizational culture ]. Andreeva I.V., ed. Sant-Petersburg: Piter, 2001. 320 p.
3. Krasilo A.I. Problemy diagnostiki psikhologicheskoi bezopasnosti obrazovatel'noi sredy. Chast' 1 [Problems of diagnostics of psychological safety of educational environment: Part 1]. *Psikhologicheskaja nauka i obrazovanie PSYEDU.ru, [Psychological Science and Education PSYEDU.ru]*, 2013, no.1. Available at: <http://psyjournals.ru/en/psyedu/2013/n1/62600.shtml> (Accessed: 05.12.2013).
4. Krasilo A.I. Problemy diagnostiki psikhologicheskoi bezopasnosti obrazovatel'noi sredy. Chast' 2 [Problems of diagnostics of psychological safety of educational environment: Part 2]. *Psikhologicheskaja nauka i obrazovanie PSYEDU.ru, [Psychological Science and Education PSYEDU.ru]*, 2013, no.3. Available at: <http://psyjournals.ru/en/psyedu/2013/n3/63429.shtml> (Accessed: 08.12.2013).
5. Ross L., Nisbett R. *Chelovek i situatsiia. Perspektivy sotsial'noi psikhologii* [Person and the situation. The prospects of social psychology]. Moscow: Aspekt Press, 1999. 429 p.
6. Chernikova T.V. *Upravlenie razvitiem obrazovatel'nogo uchrezhdeniia* [Management of educational institutions]. Moscow: TTs Sfera, 2005. 304 p.
7. Iasvin V.A. *Obrazovatel'naia sreda: ot modelirovaniia k proektirovaniu* [Learning environment: from modeling to the design]. Moscow: Smysl, 2001. 368 p.
8. Argyle, M. *The Social Psychology of Work*. Harmondsworth: Penguin. 1972. 715 p.
9. Blake R., Mouton J. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964. 345 p.