

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14\(43\)-33-50](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14(43)-33-50)

УДК 378.01:373.01:159.9(045)

**Брюховецька Олександра Вікторівна,**

доктор психологічних наук, доцент,

професор кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

## **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕМПАТІЇ ЯК КЛЮЧОВОЇ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВОЇ ЯОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті проблематизується бачення емпатії у контексті управлінської діяльності. Визначені супречності між новими вимогами суспільства та станом сучасної середньої освіти, її змістом, технологічною та організаційною структурою. Наголошено на необхідності оновлення вимог до професійно важливих якостей керівників закладів загальної середньої освіти. Відзначено, що однією з головних професійно важливих якостей керівника закладу загальної середньої освіти має бути саме управлінська емпатія, яка забезпечує конструктивну професійну взаємодію і включає в себе високий рівень розуміння, чутливості, уважності до внутрішнього світу іншого, співчуття, співпереживання. Визначено і охарактеризовано рівні сформованості управлінської емпатії у керівників закладів загальної середньої освіти: високий, середній, низький. Наведено результати емпіричного дослідження особливостей сформованості управлінської емпатії керівників закладів загальної середньої освіти. Встановлено недостатній рівень сформованості управлінської емпатії у досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти. Виявлено особливості сформованості управлінської емпатії у досліджуваних залежно від організаційно-психологічних чинників на макро- і мікрорівнях. Констатовано доцільність сприяння розвитку управлінської емпатії керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і в умовах післядипломної освіти (підвищені кваліфікації). Наголошено на необхідності оптимізації роботи шкільної психологічної служби та організаційних психологів щодо забезпечення розвитку зазначеної якості на рівні освітньої організації, груп, особистості. Охарактеризовано декілька найбільш дієвих методів, спрямовані на розвиток управлінської

емпатії керівників закладів загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** емпатія; управлінська емпатія; керівник закладу загальної середньої освіти; управлінська діяльність; особливості управлінської емпатії.

## ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Радикальні соціально-економічні перетворення в українському суспільстві мали неоднозначний вплив на середню школу, яка отримала поштовх для модернізації та розвитку.

Модернізація управління закладами загальної середньої освіти в умовах перехідного періоду передбачає:

- 1) реформування системи середньої освіти на національних засадах з урахуванням регіональних особливостей і передового світового досвіду;
- 2) відмову від зайвого адміністрування і перехід до сучасної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на єдиних інтересах і цілях діяльності, взаємній вигоді, взаємодії;
- 3) запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах партнерства, співробітництва, взаємоповаги, позитивної мотивації;
- 4) визнання пріоритету людини у соціально-виробничих відносинах, поглиблення неформальної суті управління, створення атмосфери спільності організаційних і індивідуальних інтересів;
- 5) удосконалення та розвиток мережі системи закладів загальної середньої освіти нового покоління, різних типів, форм власності, забезпечення їх законодавчо-правового захисту;
- 6) усвідомлення необхідності розвитку і реформування організаційної структури закладів загальної середньої освіти до потреб регіонів;
- 7) переорієнтацію змісту управління на цільовий компонент управлінської діяльності, обґрунтування стратегії організації, врахування реалій ринкових ситуацій;
- 8) впровадження новітніх управлінських технологій, розвиток системного і ситуативного методів управління;
- 9) створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях;
- 10) демократизацію процедури призначення керівників закладів загальної середньої освіти, їх атестації;
- 11) підвищення управлінської та психологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти [3].

Суперечності між новими вимогами суспільства та станом сучасної

середньої освіти, її змістом, технологічною та організаційною структурою поступово долаються [4]. Швидко змінюються і вимоги до керівних кадрів системи середньої освіти. Ефективне керівництво передбачає здатність ділитися своїм баченням проблеми з іншими, мотивувати їх до досягнення своїх цілей, тобто не керувати людьми, а разом з людьми. Оскільки і люди, і ситуації постійно змінюються, керівник повинен бути досить гнучким, щоб адаптуватися до поточних змін. Все це говорить про те, що управлінська діяльність відноситься до цього виду діяльності, що вимагає певних особистих якостей, які роблять фахівця професійно здатним до лідерства.

Однією з головних професійно важливих якостей керівника закладу загальної середньої освіти має бути саме *управлінська емпатія*, яка забезпечує конструктивну професійну взаємодію і включає в себе високий рівень розуміння, чутливості, уважності до внутрішнього світу іншого, співчуття, співпереживання. Таким чином, управлінська емпатія являється соціально-психологічним механізмом в процесі спілкування та взаємодії керівника із співробітниками.

Залежно від рівня управлінської емпатії зростає здатність до пізнання керівником співробітників через співпереживання, прийняття, співчуття. І, навпаки, низький рівень управлінської емпатії спричинюється недостатнім розумінням під час взаємодії з іншими. Чим вищий рівень управлінської емпатійності, тим краще керівник розуміє співробітників. Рівень управлінської емпатії зростає тим більше, чим більше керівник довіряє своїм почуттям, словам, імпульсам, уяві, чим глибшим є його інтерес до кожного члена педагогічного колективу, чим багатшим й різноманітнішим є уявлення про інших.

У зв'язку з цим проблема управлінської емпатії як риси особистості керівників закладів загальної середньої освіти, що виявляється у ситуації спілкування та взаємодії, в якій актуалізується гуманістична спрямованість, стає актуальною не лише в контексті професійної підготовки управлінців, а й нагальної проблеми психологічної науки та практики. Аналіз психолого-педагогічних досліджень показав, що проблема розвитку управлінської емпатії є актуальною та вимагає подальшого вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадження досягнень психологічної науки в практику управління закладами загальної середньої освіти повинне розглядатися як найважливіший резерв підвищення ефективності рішення безлічі практичних проблем, що виникають перед керівниками, педагогічними колективами і суспільством в цілому. У психолого-педагогічній науці накопичено певний потенціал для розробки теоретико-методологічних і прикладних аспектів проблеми формування у

керівників закладів загальної середньої освіти управлінської емпатії.

На сьогодні в освіті, як в науці, так і на практиці, спостерігається так званий *процес психологізації управління*, освітній менеджмент ґрунтується на визнанні пріоритету особистості, коли головним стає не управління кадрами, а управління людськими ресурсами. Психологічними критеріями ефективного управління активно займалися А. Бандурка, Т. Дуткевич, П. Друкер, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Р. Пейтон, О. Свенцицький, Є. Ходаківський та ін.

Особистість керівника в структурах управління розглядається українськими науковцями О. Бондарчук, С. Бочаровою, Є. Землянською, Р. Кричевським, В. Семиченко, В. Шипуновим, Г. Щьокіним та ін.

Протягом останніх десятиліть з'явилась значна кількість наукових досліджень, присвячених вивченню професійних якостей фахівців, що за класифікацією Є. Климова належать до професій типу «людина-людина» (Ж. Вірна, В. Клименко, М. Корольчук, Г. Ложкін, С. Максименко, Н. Чепелева, Ю. Швалб та ін.). Можна виокремити досить значну кількість психологічних досліджень, в яких розглядалися найбільш суттєві, на думку авторів, професійно важливі якості керівників закладів загальної середньої освіти (О. Бондарчук, Л. Даниленко, Д. Кайдалов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, А. Нурмухаметова, Н. Островерхова та ін.).

Емпатію розглядали вчені П. Виговська, Р. Даймонд, Р. Мей, К. Роджерс, Л. Рібо, М. Хофман та ін. Науковці розуміють емпатію по-різному: як здатність особистості проникати у психіку іншої людини за допомогою вчування (Е. Тітченер, Т. Ліпс, З. Фрейд та ін.); як процес, якість, стан психіки (М. Єнікеев, Т. Гаврилова, І. Коган, С. Салівен, П. Фрес та ін.), як емоційний стан, що виникає у людини як відгук на переживання іншої особи (Т. Ліпс, Е. Кліфорд та ін.); як конкретну властивість особистості (Е. Блейлер, К. Хорні, Е. Фром, З. Фрейд та ін.).

Нажаль, накопичені наукові дослідження та публікації з проблеми управлінської емпатії потребують більш ґрунтовного їх вивчення та систематизації. В цілому, управління закладами загальної середньої освіти може утруднюватися через недостатній рівень розвитку у керівників певних професійно важливих якостей, зокрема управлінської емпатії. Це зумовило *мету* нашої роботи.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** нашої роботи – емпірично дослідити особливості сформованості управлінської емпатії у керівників закладів загальної середньої освіти.

**Завдання** дослідження: 1) дослідити показники управлінської емпатії

керівників закладів загальної середньої освіти; 2) визначити особливості управлінської емпатії керівників закладів загальної середньої освіти залежно від організаційно-психологічних чинників на макро- і мікрорівнях.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

У сучасних дослідженнях з організаційної психології та психології управління багато уваги приділяється такій професійно важливій якості керівника як *управлінська емпатія*. Сьогодні ведуться численні дискусії щодо того, чи потрібна *управлінська емпатія* керівнику закладу загальної середньої освіти, якщо це необхідно, наскільки інтенсивно це повинно проявлятися та в яких ситуаціях.

Концептуальне осмислення проблематики *емпатії* у цілому, бачення керівників, HR-менеджерів відрізняються багатозначністю, строкатістю, невизначеністю основних понять. Якщо звернутися до визначення *емпатії*, то можна виявити наступне: *емпатія* – (від гр. *empathia* – співпереживання) – розуміння емоційного стану, проникнення в переживання іншої людини [9].

*Емпатія* (від англ. *empathy* – співчуття, співпереживання, уміння поставити себе на місце іншого) – здатність людини емоційно відзиватися на переживання інших людей, розуміти їхні думки і почуття без активного втручання, з метою надання дійової допомоги [11].

Відомий український вчений С. Максименко визначає *емпатію* як «індивідуально-психологічну властивість, що характеризує здібність людини до співпереживання і співчуття», і як «важливий компонент в спілкуванні, який сприяє збалансованості міжособистісних стосунків, робить поведінку соціально обумовленою» [6].

*Емпатія* заснована на здатності правильно уявляти, що відбувається у внутрішньому світі іншої людини, що вона відчуває, до чого прагне, як переживає та оцінює себе та навколишній світ. Тобто *емпатія* включає як емоційний, так і раціональний компоненти.

*Емпатія* є основою будь-якого успішного спілкування, оскільки здатність сприймати людей і сприймати різні події так, ніби їх очима, крізь призму їхніх поглядів та оцінок, залишаючись при цьому важливим для себе, надзвичайно корисна для розуміння мотивів та цілей інших.

*Емпатія* – розуміння емоційного стану іншої людини через співпереживання, проникнення в її суб'єктивний світ. Той чи інший рівень емпатії є професійно важливою якістю всіх фахівців, робота яких безпосередньо пов'язана з людьми (менеджери, менеджери з персоналу,

викладачі, психологи тощо). *Професійна емпатія* є підґрунтям професійно-особистісного фундаменту майже кожного фахівця.

*Професійна емпатія* передбачає здатність фахівця спілкуватися з керівництвом, колегами, підлеглими тощо, розуміє точку зору і передбачає реакцію інших людей, передбачає певні ситуації, що відбуваються в різних професійних сферах, і може скористатися можливостями.

Існує широкий спектр *проявів емпатії*. На одному полюсі позиція повного занурення у світ почуттів партнера по спілкуванню, що означає не тільки знання емоційного стану людини, а й переживання її почуттів, співчуття. Це співпереживання називається афективним чи емоційним. Інший полюс займає позицію більш абстрактного, об'єктивного розуміння переживань партнера по спілкуванню, без значної емоційної участі в них.

У зв'язку з цим дослідник П. Екман виділяє тири *види емпатії*:

- співрозуміння (когнітивна емпатія) – усвідомлення нами того, що відчуває інша людина;
- співпереживання (емоційна емпатія) – коли ми відчуваємо емоції повністю ідентичні тим, що відчуває інша людина;
- співчуття (емоційний відгук) – коли ми хочемо допомогти іншій людині впоратися з ситуацією і її емоціями [10].

У контексті нашого дослідження ми розглядаємо *управлінську емпатію* як професійно важливу якість керівника закладу загальної середньої освіти, що характеризується здатністю проникати в духовний світ підлеглих і адекватно визначати свою позицію в конкретних ситуаціях спілкування і взаємодії; володіти вмінням щиро та відверто цікавитись іншими людьми, співпереживати і співчувати іншим, відчувати і розуміти точки зору всіх співробітників [8], [10].

Суттєвим в управлінській емпатії є збереження власної позиції суб'єкта емпатії, який спілкується з іншою людиною, зокрема, з співробітником (тобто збереження відтінку «немов», «неначе»).

Виокремлено дві форми *управлінської емпатії*: співчуття та співпереживання. *Співпереживання* – це переживання керівником тих само відчуттів, які відчуває співробітник, але спрямовано це переживання на себе, коли керівник зосереджений на своїх власних проблемах (егоїстична тенденція). *Співчуття* – це переживання керівником неблагополуччя співробітника, як такого, безвідносно до власного благополуччя, тобто в основі співчуття полягає потреба в благополуччі іншого (альтруїстична тенденція) [6], [11].

*Управлінська емпатія* дозволяє успішно розвивати потенціал освітньої організації, сприяє збільшенню кількості співробітників з

видатними лідерськими якостями, зміцнює корпоративний дух, підвищує ефективність у задоволенні вимог стекхолдерів та посилює почуття відповідальності. Емпатія може поширюватися на весь колектив, коли вона розуміється як соціальна норма. Керівник закладу загальної середньої освіти повинен постійно наголошувати на важливості емпатії для успішного корпоративного розвитку та подавати приклад емпатійної поведінки, лише це запускає механізм переростання емпатії в універсальну етичну норму. Як результат, співробітники зміцнюють командний дух, ентузіазм і лояльність до освітньої організації.

*Керівники з високим управлінською емпатією* характеризуються відкритістю, довірою, контактністю, доброзичливістю, прагненням до спілкування, терпимістю до співрозмовників в усіх управлінських ситуаціях; повагою й визнанням рівності партнерів у ситуаціях комунікативної взаємодії, відмовою від домінування, врахуванням індивідуально-психологічних особливостей партнерів та створенням умов для їх самореалізації; умінням адекватно використати комунікативні стратегії і тактики при виникненні конфліктного діалогу.

*Керівники з середнім рівнем управлінської емпатії* не належать до особливо чутливих осіб, не чужі емоційним проявам, але у більшості здатні до самоконтролю; схильні судити про інших по їх вчинках, ніж довіряти своїм особистим враженням; намагаються зрозуміти більше, ніж сказано словами, вважають за краще делікатно не висловлювати свою точку зору, не будучи упевненим, що вона буде прийнята; відсутність розкнутості почуттів заважає повноцінному сприйняттю співробітників.

*Керівники з низьким рівнем управлінської емпатії* відчувають утруднення у встановленні контактів з людьми; емоційні прояви у вчинках з оточенням часом здаються незрозумілими і позбавленими сенсу; віддають перевагу відокремленому зайняттю конкретною справою, а не роботі з людьми, є прибічниками точних формулювань і раціональних рішень; безболісно переносять критику у свою адресу, хоча можуть на неї бурхливо реагувати.

На основі визначених рівнів було здійснено якісну інтерпретацію результатів дослідження сформованості управлінської емпатії у керівників закладів загальної середньої освіти.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

*Вибірку досліджуваних* склали 1198 керівників закладів загальної середньої освіти із різних регіонів України, з них – 77,9% жінок, 22,1% чоловіків, які були розподілені на групи за: 1) віком: до 35 років (20,7%),

від 35 до 40 років (22,8%), від 40 до 48 років (39,9%), понад 48 років (16,7%); 2) стажем управлінської діяльності: до 5 років (21,1%); 5–10 років (23,2%); 10–20 років (18,0%); понад 20 років (10,5%) досліджуваних; 3) заклади середньої освіти: традиційного типу (40,7%); нового типу (40,7%); 4) регіоном: центр (37,6%); регіони (62,4%).

В емпіричному дослідженні використано такі методи дослідження:

- аналіз, узагальнення і систематизація психологічної, педагогічної та науково-методичної літератури у галузі організаційної, управлінської психології та освітнього менеджменту;
- методика «Ваші емпатійні здібності» (В. Бойко) [2];
- статистично-математичні методи опрацювання даних (кореляційний, дисперсійний аналізи) з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

*Емпатія* особливо важлива сьогодні як складова управлінської діяльності принаймні з трьох причин: збільшення частки командної роботи; швидкі темпи глобалізації; зростаюча необхідність утримувати таланти. Належним чином розвинута емпатійність є чинником успіху в професійному самовизначенні, зокрема в професійній управлінській діяльності, адже Л. Журавльова довела [6], що професійно успішні керівники мають розвинуті емпатійні здібності на соціо-психологічному рівні. Це зумовлює їх спрямованість на інших людей, зацікавленість у них, а також, якщо необхідно, спонукає їх до співпереживання, співчуття та сприяння їм. Така взаємодія з людьми найбільшою мірою зумовлює успіх у професіях соціономічного типу.

*Управлінська емпатійність* є емоційною складовою професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, яка має особливе значення завдяки тому, що саме в цьому вимірі управлінської ситуації співрозмовники мають можливість здобути деяку спільність, відновити розрив людських зв'язків, який багато в чому робить людей відокремленими і нетерпимо налаштованими по відношенню одне до одного.

*Управлінська емпатія* – здатність керівника проникати в духовний світ підлеглих і адекватно визначати свою позицію в конкретних ситуаціях спілкування [10]. Проявити емпатію по відношенню до співробітника – значить подивитися на ситуацію з його точки зору, вміти вслухатися в його емоційний стан [7]. Належним чином сформована управлінська емпатія дає керівнику розуміння емоційного стану іншої людини (колег, співробітників, підлеглих тощо). Адже люди більш емоційні, ніж ми собі



уявляємо. Згадаймо принаймні, як у деякі моменти життя настрої людини впливає на ефективність його роботи. Розуміючи почуття своїх співробітників, керівник може об'єктивно оцінити їх емоційний стан, вибрати правильний тон і час для обговорення проблемних ситуацій, контролювати та регулювати емоційну напруженість їх спілкування.

З метою емпіричного підтвердження теоретичних міркувань нами було проведено експериментальне дослідження *рівня сформованості управлінської емпатії* у керівників закладів загальної середньої освіти (табл. 1).

Як впливає з табл. 1, більшість досліджуваних керівників (34,5%) має *низький рівень управлінської емпатійності*, такі управлінці схильні приймати рішення, які базуються більш на власних враженнях, ніж на вчинках оточуючих, чим нижче рівень емпатії, тим більше проявляється категоричність або консервативність в оцінках людей.

Таблиця 1

**Рівні сформованості управлінської емпатії у керівників закладів загальної середньої освіти**

Рівні сформованості	Кількість досліджуваних (у %)
Низький	34,5
Середній	31,8
Високий	33,8

Низький рівень сформованості управлінської емпатії вказує на можливі труднощі в емоційно-моральній сфері особистості керівника. Емоційно «глухі» управлінці ризикують зіткнутися з низкою проблем. Наприклад, як надмірний рівень конфлікту в педагогічному колективі, на який керівник не вважає за потрібне реагувати, в надії, що все владається само собою, або він сам може стати джерелом конфліктів. Всім відома особливість колективів «дружити проти когось» і цим «кимто» може стати несимпатичний керівник, який не розуміє потреб людей та педагогічного колективу у цілому.

Керівник з низькою управлінською емпатією може триматись окремо від педагогічного колективу, підтримуючи лише офіційні стосунки з підлеглими, боятись довіряти людям, делегувати їм складні робочі повноваження – і тим самим піддаючи себе постійному тиску. Він може не цікавитися настроєм, потенціалом своїх підлеглих і не виховувати фахівців, здатних з часом замінити його на управлінській посаді.

Для успішної взаємодії з співробітниками управлінець має приділяти більше уваги формуванню етико-гуманних якостей, адже управлінська

діяльність вимагає пізнання та розуміння емоційних проявів особистості.

31,8% досліджуваних мають *середній рівень управлінської емпатійності*, який вважається найбільш оптимальним. Це може проявлятися у здатності ототожнювати себе з іншою людиною, подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини; володіти вмінням щиро та відверто цікавитись іншими людьми, співпереживати і співчувати іншим, виявляти високу чутливість і сприйнятливості в описі та демонструванні психологічних об'єктів; виявляти вибірково психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, в процесі розв'язання управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних.

33,8% респондентів мають *високий рівень управлінської емпатійності*, вони розуміють людей і читають атмосферу в педагогічному колективі, можуть «увійти у ситуацію», виявляючи співчуття в потрібний момент, своєчасно вирішують конфлікти, передбачаючи емоційну сумісність та реакцію різних людей на певні події, відчувають потенціал свого педагогічного колективу, його емоційну залученість та готовність до різних рівнів завдань. Такі управлінці емоційно чутливі і тому з ними легко спілкуватися. Управлінська емпатія керівника закладу загальної середньої освіти може бути основою сприятливої атмосфери в педагогічному колективі або того, що зазвичай називають «лідерською харизмою».

Отримані результати узгоджується з даними дослідження Н. Пінчук [12], які свідчать про неготовність більшості досліджуваних управлінців прийняти почуття інших, відгукуватись на переживання довколишніх. Також ми порівняли отримані результати з дослідженням Л. Журавльової [6], в якому вона порівнює показники рівня розвитку емпатійних тенденцій в успішних та неуспішних управлінців. Виявилось, що переважна частина управлінців, які вважають себе успішними, мають середній і високий рівні прояву емпатійних тенденцій, а в більшості неуспішних управлінців емпатія розвинута на низькому рівні.

Загалом, розвинена управлінська емпатія керівника закладу загальної середньої освіти здатна як допомагати йому в професійних стосунках, так і спричиняти психологічний вакуум та швидку виснажливості.

На наступному етапі емпіричного дослідження проаналізовано чинники сформованості *управлінської емпатії* у керівників закладів загальної середньої освіти на *макрорівні* (регіон, до розташований заклад загальної середньої освіти) та *мікрорівні* (стать і вік) *аналізу*.

На *макрорівні* ми досліджували вплив *регіону*, в якому розташовані

заклади загальної середньої освіти на особливості сформованості управлінської емпатії керівників (табл. 2).

Таблиця 2

**Розподіл досліджуваних керівників за рівнем сформованості управлінської емпатії та регіонами, де розташовані заклади загальної середньої освіти**

Рівні сформованості	Регіон, де розташований заклад загальної середньої освіти (кількість досліджуваних, у %)	
	Центр	Регіони
Низький	40,1	31,3
Середній	27,5	34,5
Високий	32,4	34,2

Як випливає з табл. 2, виявлено взаємозв'язок (на рівні слабкої тенденції) і між регіоном, де знаходиться освітній заклад та рівнями управлінської емпатійності досліджуваних керівників. Рівень управлінської емпатії виявився вищим у керівників, освітні заклади яких знаходяться у регіонах, що можна пояснити тим, що у маленьких містах керівники краще знають співробітників, їх інтереси, проблеми тощо. І тому, краще розуміють їх точку зору, проявляють активний інтерес до їх турбот, співпереживають їм і підтримують.

За результатами дисперсійного аналізу виявлені гендерно-вікові особливості сформованості управлінської емпатії досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти (рис.).

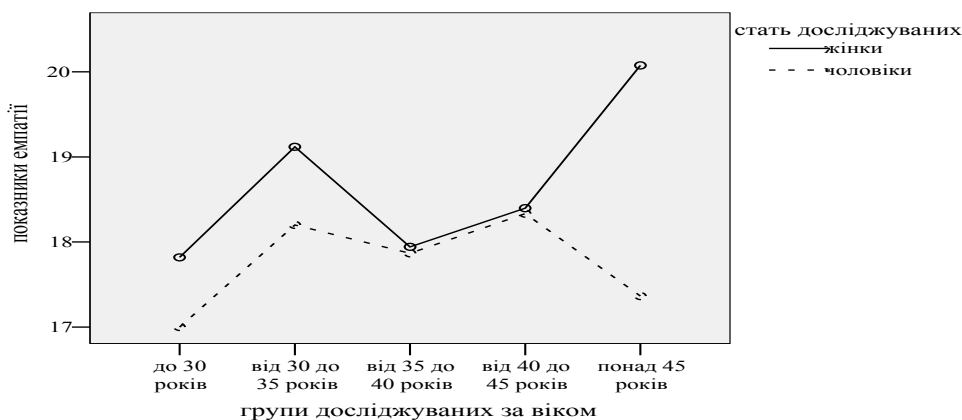


Рис. Особливості сформованості управлінської емпатії досліджуваних керівників залежно від статі і віку

Як видно з рисунку, встановлені відмінності ( $p < 0,05$ ) у рівнях управлінської емпатії досліджуваних керівників залежно від статі і віку. Виявилось, що жінки є більш емпатійними, ніж чоловіки, вони дещо ширше розуміють емпатію і не обмежують її дію емоційним вчуванням в психічний стан іншого. Жінки-керівники виявили більш високу здатність емоційно відгукуватися на проблеми співробітників, створювати атмосферу відкритості і задушевності. Вони більш справедливі, терплячі, схильні до співробітництва, для досягнення успіхів у професійній діяльності емпатія є більш значущим чинником для жінок порівняно з чоловіками. І з віком ця тенденція зростає. Очевидно, знайдені взаємозалежності є наслідком неадекватної оцінки гендерних ролей у сучасному суспільстві.

Загалом рівень розвитку управлінської емпатії досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти виявився недостатнім, адже лише третина респондентів мають середній (найбільш оптимальний) рівень сформованості зазначеної професійно важливої якості. Як наслідок, ідеться про доцільність розроблення системи організаційно-психологічного супроводу формування управлінської емпатії як професійно важливої якості керівників закладів загальної середньої освіти. Важливу роль у цьому процесі відіграють *шкільні психологічні служби*.

Організаційними та шкільними психологами розроблено цілий ряд рекомендацій, спрямованих на розвиток управлінської емпатії, охарактеризуємо декілька найбільш дієвих методів.

- Важливо зрозуміти, що в основі управлінської емпатії лежить самосвідомість – лише розуміючи свої емоції, ми можемо їх «впізнати» і відслідковувати їх у інших. Щоб розвинути управлінську емпатію, потрібно потренуватися у розумінні своїх емоцій, рівня їх інтенсивності, реакцій у різних, позитивних чи негативних управлінських ситуаціях.

- Спостерігайте та намагайтеся зрозуміти емоційні переживання та реакції співробітників у різних професійних та управлінських ситуаціях. Але головне – намагатися емоційно «співналаштуватися» з іншими, намагатися відчувати те, що вони відчують. Це основа справжньої управлінської емпатії – глибокого співпереживання, співчуття до співробітників.

- Іноді керівники схильні плутати жаль і співпереживання, але потрібно зрозуміти, що жалість може зашкодити роботі, а емпатія – ні. Байдужість чужа емпатії, це розуміння складної трагічної (або, навпаки, щасливої) ситуації співробітника та можливість, якщо потрібно, допомогти йому.

- Слідкуйте за невербальним спілкуванням між співробітниками. Зрештою, емоційні нюанси часто передаються невербально. Дуже часто мова тіла та тон голосу говорять більше, ніж слова.

- Пам'ятайте, що ви можете сприймати думку співробітників серйозно та з повагою, навіть якщо ви з нею не згодні.

- Розширюйте коло свого спілкування з метою навчитися краще розуміти людей із різних соціальних груп, уникайте поспішних суджень та стереотипів. Спочатку шукайте щось спільне з новими знайомими, а потім дивіться на відмінності.

- Тренуйтеся менше занурюватися і приділяти більше уваги безпосередньому оточенню: співробітникам, батькам, навколишнім. Уявіть себе як детектива, що збирає інформацію та співчутливого детектива.

- Розвивайте допитливість до співробітника, спробуйте уявити його минулий досвід, подумайте, як він прийшов до своїх нинішніх звичок та способу життя, чого він хоче найбільше (іншими словами, спробуйте поміститися на його місці). Читання художньої літератури з добре розвиненими персонажами також допоможе вам навчитися дивитись на світ з іншої точки зору.

- Розширюйте свій «діапазон» емоційних переживань. Тут на допомогу придуть фільми про почуття та емоції, театр, музика – всі види мистецтва, які демонструють емоції, розкривають їх глибинний зміст, вчать нас краще розуміти наші емоційні, і, як наслідок, емоційні почуття співробітників.

- Підвищенню рівня управлінської емпатії та емпатичних здібностей (за умови їх вродженої наявності) сприяють різноманітні тренінгові методи, що допомагають розвинути вміння ефективно застосовувати управлінську емпатію в особистісному та професійному спілкуванні та взаємодії.

Отже, розвинена управлінська емпатія дозволяє керівнику ставати на місце співробітника (подумки) і бачити його очима ситуацію, яка відбувається; відчувати, що його тривожить чи тішить, наскільки це є значним для нього, сприймати чужі проблеми як свої власні, тобто певною мірою ототожнювати себе із особистістю, з якою взаємодієш. Перебування на позиції співробітників уможлиблює заглиблення в їхні інтереси, турботи, хобі тощо.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід наголосити на винятковій ролі управлінської емпатії у професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. У своїх розвинутих формах управлінська емпатія стає психологічним «інструментом» формування не лише правильної позиції керівника під час процесу комунікації, але й початковою ланкою формування гуманної та толерантної взаємодії із навколишніми.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

1. Виявлено недостатній рівень сформованості управлінської емпатії досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти. Визначено особливості сформованості управлінської емпатії респондентів залежно від організаційно-психологічних чинників на макро- та мікрорівнях, .

2. Відповідно, доцільним уявляється сприяння розвитку управлінської емпатії керівників, який, зокрема, можливо забезпечити у процесі неперервної професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобутті вищої освіти) та в умовах післядипломної освіти (підвищені кваліфікації).

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективи вивчення означеної проблеми полягають у визначенні закономірностей та особливостей формування управлінської емпатії у керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і умовах післядипломної освіти (підвищені кваліфікації).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] О. І. Бондарчук, *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*. Київ, Україна: Науковий світ, 2008, 318 с.
- [2] В. В. Бойко, *Коммуникативная толерантность: метод. пособие*. Санкт-Петербург, Россия: МАПО, 1998, 23 с.
- [3] О. В. Брюховецька, *Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія*. Київ, Україна: Інтерсервіс, 2018, 360 с.
- [4] М. Е. Генсон, *Керування освітою та організаційна поведінка*. Львів, Україна: Літопис, 2002, 384 с.
- [5] Л. П. Журавльова, «Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності», *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Київ: Наук. світ, Т. I, ч. 20, с. 92–95, 2008.
- [6] Л. М. Карамушка, *Психологія освітнього менеджменту*. Київ, Україна: Либідь, 2004, 424 с.
- [7] А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов, *Менеджмент для керівників*. Київ, Україна, 1999, 556 с.
- [8] А. Н. Нурмухаметова, *Теоретическая модель руководителя образовательного учреждения: учеб.-метод. пособие*; Москов.

гуманитарно-соціальна академія; каф. психології особистості та педагогіки. Москва, Росія, 2002, 20 с.

- [9] *Психологічний словник* / В. І. Войтка; Ред. Київ, Україна: Вища шк., 1982, 214 с.
- [10] М. А. Пономарева, *Емпатія: теорія, діагностика, розвиток: монографія*. Минск, Білорусь, 2006, 76 с.
- [11] І. М. Цимбалюк, *Психологія управління: навч. посіб.* Київ, Україна: ВД «Професіонал», 2008, 624 с.
- [12] *Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб.* / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька [та ін.]; О. І. Бондарчук; Ред. Київ, Україна: Наук. світ, 2012, 190 с.

## FORMATION OF MANAGEMENT EMPATHY AS A KEY PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITY OF HEADS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

**Oleksandra Brukhovetska,**

PsyD, Professor,

Department of Psychology and Personal Development

Educational and Scientific Institute of Management and Psychology

SIHE «University of Educational Management».

Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Abstract.** The article problematizes the vision of empathy in the context of management. The contradictions between the new requirements of society and the state of modern secondary education, its content, technological and organizational structure are identified. Emphasis is placed on the need to update the requirements for professionally important qualities of heads of general secondary education institutions. It is noted that one of the main professionally important qualities of the head of general secondary education should be managerial empathy, which provides constructive professional interaction and includes a high level of understanding, sensitivity, attention to the inner world of others, compassion, empathy. The levels of formation of managerial empathy in the heads of general secondary education institutions are determined and characterized: high, medium, low. The results of an empirical study of the peculiarities of the formation of managerial empathy of the heads of general secondary education institutions are presented. Insufficient level

of formation of managerial empathy in the studied heads of general secondary education institutions has been established. Peculiarities of the formation of managerial empathy in the studied depending on organizational and psychological factors at the macro and micro levels are revealed. The expediency of promoting the development of managerial empathy of the heads of general secondary education institutions in the process of professional training (higher education) and in the conditions of postgraduate education (advanced qualifications) is stated. Emphasis is placed on the need to optimize the work of the school psychological service and organizational psychologists to ensure the development of this quality at the level of educational organization, groups, individuals. Several of the most effective methods aimed at developing managerial empathy of heads of general secondary education institutions are described.

**Keywords:** empathy; managerial empathy; head of general secondary education institution; managerial activities; features of managerial empathy.

## **ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭМПАТИИ КАК КЛЮЧЕВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНОГО КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Брюховецкая Александра Викторовна,**

доктор психологических наук, доцент,  
профессор кафедры психологии и личностного развития  
Учебно-научного института менеджмента и психологии  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>  
[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Аннотация.** В статье проблематизируется видение эмпатии в контексте управленческой деятельности. Определены противоречия между новыми требованиями общества и состоянием современного среднего образования, его содержанием, технологической и организационной структурой. Отмечена необходимость обновления требований к профессионально важным качествам руководителей учреждений общего среднего образования. Отмечено, что одним из главных профессионально важных качеств руководителя учреждения общего среднего образования должна быть именно управленческая эмпатия, которая обеспечивает конструктивное профессиональное взаимодействие и включает в себя высокий уровень понимания, чувствительности,



внимательности к внутреннему миру другого, сочувствие, сопереживание. Определены и охарактеризованы уровни сформированности управленческой эмпатии у руководителей учреждений общего среднего образования: высокий, средний, низкий. Приведены результаты эмпирического исследования особенностей сформированности управленческой эмпатии руководителей учреждений общего среднего образования. Установлен недостаточный уровень сформированности управленческой эмпатии у исследуемых руководителей учреждений общего среднего образования. Выявлены особенности сформированности управленческой эмпатии у исследуемых в зависимости от организационно-психологических факторов на макро- и микроуровне. Констатировано целесообразность содействия развитию управленческой эмпатии руководителей учреждений общего среднего образования в процессе профессиональной подготовки (получение высшего образования) и в условиях последипломного образования (повышенные квалификации). Отмечена необходимость оптимизации работы школьной психологической службы и организационных психологов по обеспечению развития указанного качества на уровне образовательной организации, групп, личности. Охарактеризованы несколько наиболее действенных методов, направленных на развитие управленческой эмпатии руководителей учреждений общего среднего образования; управленческая деятельность; особенности управленческой эмпатии.

**Ключевые слова:** эмпатия; управленческая эмпатия; руководитель учреждения общего среднего образования; управленческая деятельность; особенности управленческой эмпатии.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] O. I. Bondarchuk, Sotsialno-psykhologichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti. Kyiv, Ukraina: Naukovyi svit, 2008, 318 s.
- [2] V. V. Bojko, Kommunikativnaya tolerantnost': metod. posobie. Sankt-Peterburg, Rossiya: MAPO, 1998, 23 s.
- [3] O. V. Briukhovetska, Psykhologhiia profesiinoi tolerantnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv: monohrafiia. Kyiv, Ukraina: Interservis, 2018, 360 s.
- [4] M. E. Henson, Keruvannia osvitoiu ta orhanizatsiina povedinka. Lviv, Ukraina: Litopys, 2002, 384 s.
- [5] L. P. Zhuravlova, «Empatiia v systemi osobystisnykh chynnykiv uspishnoi upravlinskoii diialnosti», Aktualni problemy psykhologii: zb. nauk. prats.

- Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia. Kyiv: Nauk. svit, T. I, ch. 20, s. 92–95, 2008.
- [6] L. M. Karamushka, Psykholohiia osvitnoho menedzhmentu. Kyiv, Ukraina: Lybid, 2004, 424 s.
- [7] A. I. Kredisov, Ye. H. Panchenko, V. A. Kredisov, Menedzhment dlia kerivnykiv. Kyiv, Ukraina, 1999, 556 s.
- [8] A. N. Nurmuhametova, Teoreticheskaya model' rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: ucheb.-metod. posobie; Moskov. gumanitarno-social'naya akademiya; kaf. psihologii lichnosti i pedagogiki. Moskva, Rossiya, 2002, 20 s.
- [9] Psykholohichni slovnyk / V. I. Voitka; Red. Kyiv, Ukraina: Vyscha shk., 1982, 214 s.
- [10] M. A. Ponomareva, Empatiya: teoriya, diagnostika, razvitie: monografiya. Minsk, Belarus', 2006, 76 s.
- [11] I. M. Tsymbaliuk, Psykholohiia upravlinnia: navch. posib. Kyiv, Ukraina: VD «Profesional», 2008, 624 s.
- [12] Formuvannia psykholohichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii v umovakh pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity: nauk.-metod. posib. / O. I. Bondarchuk, L. M. Karamushka, O. V. Briukhovetska ta in.; O. I. Bondarchuk; Red. Kyiv, Ukraina: Nauk. svit, 2012, 190 s.

*Стаття надійшла до редакції  
20 листопада 2020 року*