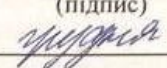


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябещ К.А.


(підпис)
«01»  2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА»

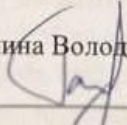
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

Виконала:
студентка групи МОАМ-1-24-1.4д
Савенко Тетяна Дмитрівна


(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доцентка
Артамонова Галина Володимирівна,


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Савенко Т.Д.

Управління персоналом організації на засадах емпатійного лідерства.

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню управління персоналом на основі емпатійного лідерства в закладі загальної середньої освіти. Розкрито сутність розвитку персоналу в сучасній організації, зміст і характеристики емпатійного лідерства, узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом, де емпатія розглядається як ключова компетентність керівника. Об'єктом дослідження є система управління персоналом Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва, предметом – процеси розвитку персоналу на засадах емпатійного лідерства. Подано характеристику гімназії, аналіз організаційної структури, кадрового складу, організаційної культури та кадрової політики. На основі опитування працівників оцінено рівень емпатійності стилю керівництва, виявлено сильні сторони та основні проблеми. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження емпатійного лідерства, окреслено перспективи його розвитку в закладах освіти. Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список джерел і додатки; загальний обсяг 104 с., список використаних джерел – 63 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, емпатійне лідерство, організаційна культура, заклад освіти.

ANNOTATION

Savenko T.D.

Human Resource Management in an Organization Based on Empathic Leadership.

The master's thesis focuses on substantiating human resource management based on empathic leadership in a general secondary education institution. The study clarifies the essence of staff development in a modern organization, defines the content and characteristics of empathic leadership, and summarizes theoretical HRM approaches where empathy is treated as a key leadership competence. The object of the research is the HR management system of Gymnasium No. 180 in the Dniproviskyi district of Kyiv, and the subject is staff development processes grounded in empathic leadership. The thesis presents a brief profile of the gymnasium, its organizational structure, staff and culture, and, using a staff survey, assesses the empathy level of the principal's leadership style, identifying main strengths and challenges. Practical recommendations for implementing empathic leadership in schools and prospects for its further development are proposed. The thesis includes an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices; total volume 104 pages, with 63 sources.

Key words: human resource management, staff development, empathic leadership, organizational culture, educational institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в сучасній організації.....	8
1.2. Поняття емпатійного лідерства: характеристики, принципи та роль у менеджменті.....	16
1.3. Теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії в лідерстві.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ГІМНАЗІЇ №180 ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА	26
2.1. Загальна характеристика Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва як об'єкта дослідження.....	26
2.2. Особливості організаційної культури та кадрової політики гімназії	31
2.3. Впровадження елементів емпатійного лідерства у процесі розвитку персоналу гімназії	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	61
3.1. Проблеми та бар'єри впровадження емпатійного лідерства в управління персоналом.....	61
3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку емпатійного лідерства у закладах освіти	67
3.3. Перспективи формування емпатійних лідерів у сфері освіти в умовах сучасного ринку праці.....	79
ВИСНОВКИ.....	83

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Трансформація ринку праці, цифровізація, прискорення соціальних змін і зростання невизначеності зовнішнього середовища радикально змінюють вимоги до системи управління персоналом сучасних організацій. Для освітньої сфери ці виклики підсилюються демографічними тенденціями, дефіцитом педагогічних кадрів, реформою загальної середньої освіти та наслідками повномасштабної війни, що спричиняють підвищене емоційне навантаження на вчителів, адміністрацію та допоміжний персонал. За таких умов традиційні директивні моделі управління, зосереджені переважно на формальному контролі, дедалі менше відповідають потребам організацій, які прагнуть зберегти професійне ядро, підтримати мотивацію й благополуччя працівників та забезпечити сталі результати діяльності.

Метою дипломної роботи є науково-практичне обґрунтування та вдосконалення підходів до управління персоналом організації на засадах емпатійного лідерства на прикладі Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва, з урахуванням сучасних викликів освітньої сфери та специфіки функціонування закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Така мета поєднує теоретичний рівень (концептуалізація емпатійного лідерства в менеджменті персоналу) та прикладний (аналіз і вдосконалення конкретної системи управління персоналом в обраному закладі).

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких *завдань*:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності та значення розвитку персоналу в сучасній організації.
- визначити зміст, характеристики та принципи емпатійного лідерства, а також його роль у системі менеджменту персоналу.
- систематизувати теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії в лідерстві.

- охарактеризувати гімназію №180 Дніпровського району м. Києва як об'єкт дослідження системи управління персоналом.
- проаналізувати особливості організаційної культури та кадрової політики гімназії в контексті розвитку персоналу.
- оцінити впровадження елементів емпатійного лідерства у процесі розвитку персоналу гімназії №180.
- виявити основні проблеми та бар'єри впровадження емпатійного лідерства в управління персоналом закладу освіти.
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку емпатійного лідерства у закладах загальної середньої освіти.
- окреслити перспективи формування емпатійних лідерів у сфері освіти в умовах сучасного ринку праці.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах організаційних і суспільних трансформацій. Предметом дослідження є концептуальні засади, інструменти та практики управління персоналом на засадах емпатійного лідерства, а також їх реалізація у діяльності Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва.

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для розв'язання теоретичних завдань використано аналіз, синтез, індукцію та дедукцію, методи порівняння й узагальнення – з метою систематизації наукових підходів до розвитку персоналу та емпатійного лідерства, уточнення понятійно-категоріального апарату. Для дослідження діяльності Гімназії №180 застосовано методи аналізу документів (статут, колективний договір, локальні положення, тарифікаційні списки), структурно-логічний аналіз і методи організаційного діагностування, що дозволяють описати систему управління персоналом, організаційну культуру та кадрову політику. Емпірична частина базується на використанні соціологічних методів – анкетного опитування працівників щодо проявів емпатійного лідерства та напівструктурованого інтерв'ю з керівником гімназії; статистичних методів –

описової статистики, аналізу розподілів, кореляційного аналізу; графічних методів візуалізації результатів (радар-діаграми, гістограми, теплові карти), що у сукупності забезпечує можливість комплексної оцінки рівня емпатійності управлінських практик.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що на основі проведеного дослідження розробляються конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом гімназії на засадах емпатійного лідерства. Запропоновані підходи можуть бути використані адміністрацією Гімназії №180 для оптимізації кадрової політики, системи мотивації, розподілу навантаження, профілактики професійного вигорання та розвитку лідерських компетентностей управлінської команди.

Магістерська робота викладена на 90 сторінках друкованого тексту, складається з 3 розділів і 9 підрозділів, містить 16 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки та список використаних джерел, що налічує 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в сучасній організації

Сутність розвитку персоналу в сучасній організації постає як багатовимірна категорія, у якій поєднано навчально-компетентнісні, стратегічні, інноваційно-поведінкові, цифрово-організаційні та соціоекологічні виміри. У межах поля HRD це поняття найдоцільніше розкривати через підходи, кожен із яких акцентує власний механізм приросту людського потенціалу та організаційних результатів.

Таблиця 1. 1

Підходи до визначення сутності розвитку персоналу

Підхід	Сутність визначення
Компетентнісний та навчальний	Системний процес набуття і оновлення знань та компетентностей через формальне, неформальне й робоче навчання, що підвищує продуктивність і кар'єрну мобільність
Стратегічний та ресурсний	Цілеспрямоване інвестування в людський капітал і програми розвитку для досягнення конкурентних переваг та узгодження з цілями бізнесу
Інноваційно-поведінковий	Розвиток як механізм зміни поведінкових патернів та підживлення інноваційності підрозділів і філій
Знаннєво-інформаційний і процесний	Управління знаннями та компетентностями на базі HRIS у повному циклі: ідентифікація потреб, індивідуальні плани, маршрути навчання, резерв
Цифровий та віртуальний	Архітектура цифрових екосистем навчання і співпраці людини з технологіями, включно з віртуальним HRD та взаємодією з ІІІ
Спроможнісний (capacity development)	Нарощування індивідуальних і організаційних спроможностей діяти, вчитись і відтворювати результати на вищому рівні
Трансформативний і суспільно-ціннісний	Створення соціальної, економічної та екологічної цінності через навчання; переосмислення ролі HRD у стейкхолдерській логіці
Організаційно-культурний	Інтеграція розвитку в норми, цінності, лідерство та мотиваційні практики корпоративної культури
Розмежувальний: навчання vs розвиток	Розвиток як ширший, довгостроковий процес підготовки до складніших завдань на відміну від коротких навчальних інтервенцій
Стратегічний HRD для Індустрії 4.0 і сталості	Форсайт компетенцій, рескілінг/апскілінг і вирівнювання з цілями цифрової та сталої трансформації
Регіонально-людсько-капітальний	Інвестиції в освіту, кваліфікації та добробут як основа розвитку людського капіталу й партнерств організацій із середовищем

Джерело: [16, 39, 56, 58, 57, 63, 21, 16, 12, 17, 50, 53, 20, 11, 29, 32, 5, 23, 36, 61, 60, 31, 34, 33, 28, 47, 52, 54]

Компетентнісний та навчальний підхід визначає розвиток персоналу як системну сукупність практик навчання і формування компетентностей, що безпосередньо конвертується у результативність праці. У такій логіці Лу Ю., Хон А., Лі Я. описують HRD як цілісний процес, який через навчання, оновлення навичок і цифрову трансформацію підсилює інноваційну поведінку та стійкі результати [16, 39]. Оту Ф. та Резер Н.А. трактують HRD як набір практик кар'єрного й організаційного навчання, які, підвищуючи залученість і прихильність, посилюють ефективність [25]. Подібно Подзігун С.М. і Пачева Н.О. окреслюють професійний розвиток як набуття нових знань, умінь і компетентностей, що працівник застосовує у професійній діяльності, а Станьковська І.М. та Михайлов Т.О. підкреслюють безперервність удосконалення через формальне і неформальне навчання [56, 58]. У межах цього підходу розвиток персоналу розкривається передусім як проєктування траєкторій набуття і застосування компетентностей, що підвищують продуктивність і кар'єрну мобільність.

Стратегічний та ресурсний підхід фокусується на розвитку як важелі побудови конкурентних переваг шляхом накопичення й оркестрації людського капіталу. Ву Ц., Лі Ц. і Чжан Б. показують HRD як цілеспрямовані програми навчання та підприємництва, що підвищують організаційну прихильність і формують людський капітал [38]. Ситник Й.С., Пригарний С.Р. і Дмитришин З.І. визначають розвиток персоналу як стратегічний процес підвищення навичок і знань задля досягнення переваг компанії, тоді як Якімова Н.С., Марченко О.В. і Мойсєєва В.О. наголошують на аналітичній основі управління розвитком через визначення потреб, планування та моніторинг [57, 63]. У такому ракурсі дефініції розкривають розвиток як складову стратегічного циклу, що узгоджується з цілями бізнесу і перетворює інвестиції в людський капітал на стабільну продуктивність.

Інноваційно-поведінковий підхід тлумачить розвиток як механізм формування інноваційної активності й змін у поведінці працівників і підрозділів. Се Ю., Боаду Ф., Чень Ч. та Офорі А.С. підкреслюють, що практики on-the-job і

off-the-job у поєднанні з HRM і трансфером знань у міжнародних компаніях живлять інноваційність філій [21]. Лу Ю., Хон А., Лі Я. роблять акцент на зв'язку навчання і цифрової трансформації з інноваційною поведінкою, а Кельту Т.Т. демонструє, як системний комплекс практик розвитку підвищує результативність через зростання задоволеності роботою [16, 12]. За цією логікою розвиток проявляється як керована зміна поведінкових патернів, що прискорює адаптації, експерименти і впровадження нововведень.

Знаннєво-інформаційний та процесний підхід інтерпретує розвиток персоналу як управління знаннями і компетентностями у повному циклі HR-процесів. Мемон Х.Р., Гані Б., Хайдер С.І., Хан Х., Зада М., Аріса-Монтес А. та Арраньйо-Муньйос М. розкривають HRD через логіку HRIS: від ідентифікації потреб до підтримки безперервного навчання, тобто як інформаційно керований контур розвитку [17]. Кудактін С.В. підкреслює індивідуальні плани, карти компетентностей і кар'єрні траєкторії як основу безперервного розвитку, а Іванова М.І., Саннікова С.Ф., Трифонова О.В., Усатенко О.В. та Швець Л.В. описують підсистему розвитку як освітньо-кар'єрний блок HR, що охоплює навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію, оцінювання, просування і роботу з резервом [53, 50]. У такому баченні розвиток є процесно інтегрованою функцією, де знання і дані про компетентності перетворюються на керовані маршрути зростання.

Цифровий та віртуальний підхід висвітлює розвиток як дизайн цифрових екосистем навчання і співпраці людини з технологіями. МакВортер Р.Р. окреслює віртуальний HRD як теорію і практику розвитку в мережевих середовищах, тоді як Юнг Е.Дж. і Юн Х.Дж. пропонують бачити у взаємодії людини та штучного інтелекту спільний когнітивний простір навчання [20, 11]. Аммірато С., Фелічетті А.М., Лінцалоне Р., Корвелло В. і Кумар С. пов'язують розвиток з людиноцентричною підготовкою digital-ready робочої сили в контексті Індустрії 4.0, а Феррейра Р.Р.Л., Флоріані Х.К. і Феліпіні де Мело Т. наголошують на знаннєво орієнтованому рескілінгу та апскілінгу через цифрові платформи [32, 29]. У цьому підході дефініції розкривають розвиток як архітектуру цифрового

навчання, що пришвидшує трансформації та розширює когнітивні можливості колективів.

Спроможнісний підхід витлумачує розвиток персоналу як нарощування індивідуальних і організаційних спроможностей, необхідних для досягнення цілей у мінливому середовищі. Данкуа Дж.К., Крокко О., Махмуд К.А., Рехан М. і Різві Л. трактують HRD через оптику *sapacity development*, тобто як формування здатностей діяти, вчитись і відтворювати результати на вищому рівні [5]. У такому ключі розвиток не зводиться до тренінгів, а означає посилення внутрішньої потенційності системи до змін і самонавчання.

Трансформативний і суспільно-ціннісний підхід підносить розвиток персоналу до рівня створення ширшої цінності. Поелл Р., Андерсон В., Карбері Р., Чо Й., Кучинке К.П., Квон Ч.-К., Лундгрєн Г. і Маклін Г.Н. обґрунтовують HRD як діяльність, що має продукувати соціальну, економічну і екологічну цінність через навчання та переосмислення ролі професії [36]. Обазує К.О. у своєму інтегративному огляді показує багатовимірність і дискусійність категорії, але фіксує ядро — розвиток людського потенціалу через навчання, зміну поведінки і покращення результатів [23]. Тут дефініції розкривають розвиток як трансформаційну практику, що пов'язує внутрішні цілі організації з очікуваннями стейкхолдерів і принципами сталості.

Організаційно-культурний підхід вкорінює розвиток у системі норм, цінностей і лідерських практик. Череп А.В., Веремеєнко О.О. і Маказан С.В. розглядають розвиток як елемент корпоративної культури, узгоджений зі стратегією і мотиваційними механізмами [61]. Сулімов В.А. підкреслює, що культура гнучкості, інновацій і спільних цінностей посилює здатність до навчання, а лідерство і тренінги — практичні інструменти її втілення. Маріка Шаупп демонструє активнісну перспективу: форми здійснення HRD еволюціонують залежно від ролей, цілей, методів і контексту, що робить культуру середовищем, у якому розвиток набуває змісту і сталої динаміки [60, 31].

Розмежувальний підхід навчання і розвитку уточнює часовий горизонт і зміст категорії. Іфантіду Г., Спірідопулу Е., Папайоанну А., Кустеліос А. і

Катсоні В. наголошують, що розвиток є ширшим і довгостроковішим процесом, ніж навчання, він спрямований на засвоєння знань і нарощування компетентностей для виконання складніших завдань у майбутньому [34]. Така оптика унеможливорює редукцію розвитку до короткотермінових тренінгів і пояснює, чому HRD має проєктуватись як безперервна траєкторія.

Стратегічний HRD для Індустрії 4.0 і сталого розвитку підкреслює узгодженість із цілями трансформації. Вонг К.С., Удомвітід К., Уекі Ю., Інталер Н., Понгсаторнвіват А., Паннаконг В., Комолаваніж С. і Дженанунта Ч. описують стратегічний HRD як підготовку робочої сили до Індустрії 4.0 через форсайт, рескілінг і вирівнювання зі стратегією, тоді як Сакиб М.Н., Уддін М.А., Кона Т.А., Шармін К., Рахман М.М. і Сахабуддін М. підносять розвиток до ключового елемента сталого HRM, зорієнтованого на фінансові, соціальні та екологічні результати у довгій перспективі [33, 28]. У цій рамці дефініції розкривають розвиток як міст між технологічними змінами і людською спроможністю їх засвоїти відповідально.

Регіонально-людсько-капітальний підхід поширює категорію за межі фірми. Кожем'якіна С.М. і Шабранська Н.І. показують, що розвиток людського капіталу на рівні міста чи регіону — це інвестиції в освіту, кваліфікації та добробут як основу загального розвитку, а отже корпоративні програми HRD мають враховувати інституційний контекст і партнерства з освітньо-соціальними сервісами [47].

З погляду змісту управління HRD ці підходи сходяться у висновку, що розвиток персоналу є безперервним, цілеспрямованим і даними керованим процесом, у якому поєднуються індивідуальні плани, командні практики і організаційні архітектури, здатні підсилювати інновації, продуктивність і стійкість. Лугова В. і Сотнікова Ю. узагальнюють сучасні дефініції як безперервне набуття та вдосконалення компетентностей через різні форми навчання, тоді як Обиденнова Т.С. і Черноус І.О. підкреслюють єдність залучення, розвитку і управління персоналом у досягненні стратегічних цілей [52, 54]. Для управлінського контингенту Іванісов О.В. та Ачкасова О.В.

уточнюють, що професійний розвиток є системним і спрямованим на оновлення управлінських компетенцій для ефективної адаптації до змін [46].

Значення розвитку персоналу у сучасній організації полягає в забезпеченні стратегічної узгодженості, інноваційної динаміки та організаційної життєстійкості. У компетентнісній площині він гарантує релевантність знань і вмінь до вимог ринку, прискорює адаптацію та підвищує продуктивність. У стратегічній площині він перетворює людський капітал на відтворювану конкурентну перевагу через залученість, прихильність і культуру відповідальності. У цифровій площині він формує екосистеми безперервного навчання, у яких люди та технології спільно створюють нову цінність, а дані HRIS і платформи знань роблять розвиток персоналізованим і вимірюваним. У поведінковій площині він змінює практики взаємодії, підтримує експеримент і командне навчання, що є необхідним для інновацій. У суспільно-ціннісній площині він поєднує економічні, соціальні й екологічні результати, зміцнюючи довіру стейкхолдерів і репутаційну стійкість. Саме тому розвиток персоналу доцільно розглядати як системну інфраструктуру організації, що з'єднує стратегію, культуру, технології та потенціал людей у єдиний контур сталого зростання.

Сутність розвитку персоналу в сучасній організації полягає у системному й безперервному посиленні компетентностей, мотивації та психологічної стійкості працівників через узгоджені освітні, організаційні та культурні інтервенції, що перетворюють людський потенціал на відтворювану конкурентну перевагу. Його значення виявляється у зростанні інноваційної активності, підвищенні залученості, зниженні плинності, зміцненні культури психологічної безпеки та у стабільнішій результативності підрозділів і організації загалом. У центрі цієї логіки — лідерство, яке бачить співробітника не як ресурс, а як суб'єкта навчання і співтворення цінності; емпатійна управлінська поведінка в такій рамці корелює з більшою креативністю, вищою залученістю та нижчою схильністю до звільнення, що послідовно фіксують емпіричні огляди та прикладні дослідження міжнародних неурядових організацій у сфері

інклюзивного лідерства і добробуту на робочому місці. Зокрема, зв'язок емпатійного стилю керівництва з інноваційністю і залученістю, а також зменшенням намірів залишати організацію, тоді як сучасні огляди тенденцій у лідерстві підтверджують зсув до навичок співпереживання, гнучкості та емоційного інтелекту як основи продуктивності команд [7].

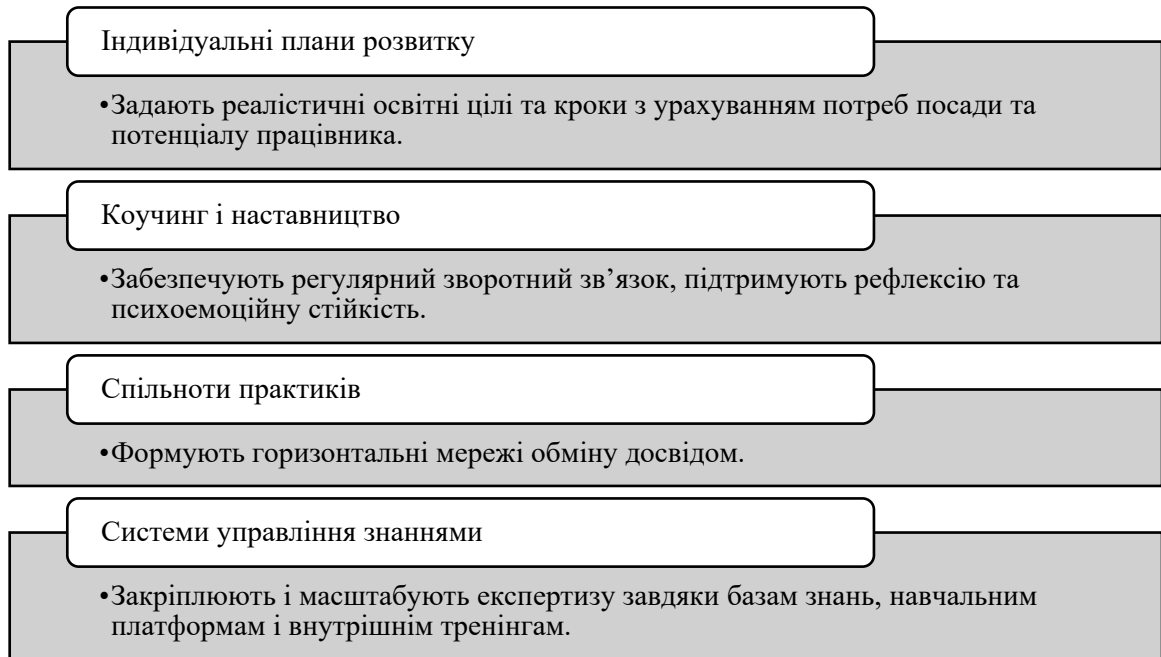


Рис. 1.1. Інструменти розвитку персоналу

Джерело: [2, 10, 3]

Інструменти розвитку працюють найбільш ефективно, коли їх поєднують у персоналізовані траєкторії. Індивідуальні плани розвитку задають реалістичні освітні цілі і кроки з урахуванням потреб посади та потенціалу працівника; коучинг і наставництво забезпечують регулярний зворотний зв'язок, підтримують рефлексію та психоемоційну стійкість; спільноти практиків формують горизонтальні мережі обміну досвідом; системи управління знаннями закріплюють і масштабують експертизу завдяки базам знань, навчальним платформам і внутрішнім тренінгам. Емпіричні дані про коучинг демонструють поліпшення показників психічного благополуччя та робочих результатів, зокрема через індивідуальні ментальні коучингові сесії в рамках програм підтримки

працівників; огляди також фіксують позитивний вплив коучингових інтервенцій на зниження стресу і розвиток навичок самоменеджменту [2].

Оцінювання прогресу у розвитку потребує прозорих показників. Охоплення навчанням відображає частку співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації у визначений період, і є базовою мірою зрілості системи L&D. Індекс eNPS вимірює готовність рекомендувати компанію як місце роботи та у прикладній практиці використовується як швидкий маркер лояльності і залученості; методологічні матеріали описують його як різницю між часткою прихильників і критиків, інтерпретовану у цілісній шкалі. Поряд із цим, індекси благополуччя, показники плинності кадрів і активність участі у навчальних програмах слугують змістовними індикаторами культури безперервного розвитку та організаційного здоров'я [10].

В освітніх організаціях сутність розвитку персоналу додатково визначається емоційним компонентом і вимогами до безпечного середовища. Практики, зорієнтовані на профілактику вигорання та травмаінформований підхід, знижують тривожність і підсилюють мотивацію педагогів, а визнання керівниками реальних труднощів працівників виступає незалежним фактором зменшення вигорання і підвищення залученості. Умови повномасштабної війни висунули нові вимоги: університети і школи адаптувалися до повітряних тривог та відключень електроенергії через гібридні формати навчання і гнучке оцінювання, що задокументовано в поточних академічних дослідженнях. Нормативні огляди і професійні медіа роз'яснюють, що дистанційна форма допускається з огляду на безпеку та доступність укриттів, а організація гнучких і дистанційних форматів стала стандартною опцією для тяглості освітнього процесу. Паралельно міжнародні організації розгорнули мережу психолого-освітніх ініціатив; лише в межах підтриманих ЮНЕСКО центрів допомогу отримали понад 140 тисяч дітей, батьків і педагогів, що свідчить про зовнішній ресурсний контур розвитку персоналу в освіті [3].

Узагальнюючи, розвиток персоналу є керованою архітектурою компетентностей, взаємодії та знань, яка спирається на емпатійне лідерство,

персоналізоване навчання, мережеві спільноти та інструменти знаннєвого менеджменту, а його значення проявляється у стійкій продуктивності, інноваційності та зменшенні організаційних ризиків. Там, де управлінська емпатія та практики психологічної безпеки інтегровані в щоденні рішення, зростає творчість, посилюється залученість і скорочуються втрати від вигорання; відповідні результати послідовно підкріплюються емпіричними висновками аналітичних центрів, професійних шкіл лідерства і міжнародних ініціатив зі сталого розвитку робочого середовища.

1.2. Поняття емпатійного лідерства: характеристики, принципи та роль у менеджменті

Емпатійне лідерство у сучасному менеджменті доцільно розуміти як інтегральну управлінську здатність, що поєднує точне розпізнавання емоційного стану інших, когнітивне осмислення їхнього досвіду та діяльну підтримку, спрямовану на збереження психологічної безпеки і підвищення спроможності команди до спільного результату. У медико-організаційному контексті Ахмед З. та співавтори показують, що співчутливий стиль керівництва формує безпечну, пацієнтоорієнтовану культуру і концентрує колектив на запобіганні помилок, тим самим підвищуючи якість процесів і відповідальність виконавців [8]. У шкільному середовищі Гарріс А. і Джонс М. описують емпатійне лідерство як глибоке піклування, в якому помічання станів інших та осмислення ситуацій переходить у підтримувальну взаємодію і довіру між учасниками освітнього процесу [9]. Узагальнюючи міжгалузеві дані, Мусс К., Тюкзен Д. і Фюрстенау Б. наголошують, що емпатичні керівники поєднують когнітивне розуміння і афективне співпереживання з реальною готовністю піклуватися, що на практиці проявляється в послідовних, шанобливих управлінських діях [22].

Характеристики емпатійного лідерства набувають операційного змісту у працях Салмінін-Туомаала М. і Сеппяля С., де підкреслюється роль

альтруїстичних цінностей та емоційного інтелекту як підстав для доступності керівника, його справжньої присутності у взаємодії та вміння слухати [30]. Цю динаміку процесуальності конкретизують Остергард К., Куха С. та Кансте О., які, спираючись на традицію досліджень співчуття, виокремлюють послідовність помічання, емпатування, розуміння та допомоги як цикл, що перетворює емпатію на управлінську дію [24]. Схожу двовимірну логіку описують Мба М.Ф., Мілані С.З. і Кушнір І. у вищій освіті: вираження емпатії через визнання складності обставин поєднується з діяльною підтримкою академічної спільноти, зокрема в умовах війни та гуманітарних викликів [19]. На рівні теоретичної моделі Гоуік Дж. з колегами пропонують тріаду розуміння, вироблення спільного розуміння та кооперативної дії, що пояснює механізм трансформації емпатії у сталі колективні результати і високоефективні команди [27].

Принципи емпатійного лідерства постають із поєднання гуманістичних засад і професійних норм. Крисько Ж.Л. пов'язує емпатійний вимір із емоційним інтелектом керівника, який уміє слухати, підтримувати і тонко модулювати комунікацію, створюючи умови для вищої продуктивності та залученості [49]. В умовах гібридної взаємодії Весоловська М.К. акцентує на своєчасному розпізнаванні емоційних станів і підтримці довіри у цифрових каналах, що перетворює емпатію на поведінкову проєкцію етичних рішень [41]. Юрченко Г.М. вводить поняття цифрової емпатії керівника як здатності інтерпретувати невербальні сигнали в онлайн-середовищах і відповідати так, щоб підсилювати психологічну безпеку віддалених команд [62]. Єрмакова С. структурно розкриває емпатію як єдність когнітивного, афективного та поведінкового компонентів, що у площині лідерства означає усвідомлене розуміння стану іншого і дію відповідно до цього розуміння під час комунікації та прийняття рішень [45]. У практичних настановах для освіти Михаліцька Н.Я. і Яцик М.Р. підкреслюють, що робота з людьми з позиції емпатії передбачає здатність ставити себе на місце співрозмовника і ділити його переживання, а в управлінні закладами Антонюк О. пов'язує емпатійність із гуманістичними цінностями, гармонійними стосунками і турботою про благополуччя

колективу [51, 40]. У кризових ситуаціях Пестовська З.С. і Вернигора В.К. показують, що керівник має чути проблеми колег, надихати та підтримувати навчання і комунікацію, поєднуючи розуміння стану людей із дієвою допомогою [55].

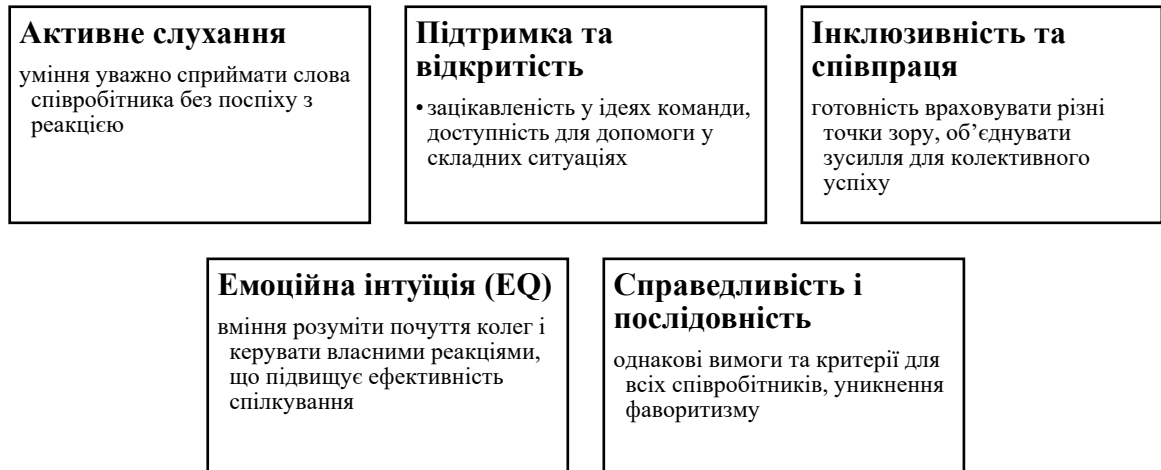


Рис. 1. 2. Риси емпатійного лідера

Джерело: [13]

Риси емпатійного лідера доцільно розглядати як взаємопов'язаний набір поведінкових патернів, що перетворюють емоційне розуміння інших на надійні управлінські дії. Таке лідерство спирається на психологічну безпеку, відповідальність і спільне вироблення рішень, завдяки чому команда утримує високу якість взаємодії навіть за невизначеності та дефіциту ресурсів.

Активне слухання є базовою характеристикою, що визначає спосіб мислення і комунікативну дисципліну керівника. Воно проявляється в уважному сприйнятті позиції співробітника без поспіху з реакцією, у здатності витримувати паузу, перефразовувати меседж і уточнювати контекст, перш ніж ухвалювати рішення [13]. На практиці це знижує ймовірність помилкової діагностики проблеми, послаблює оборонні реакції, робить обмін інформацією повнішим і формує довіру до управлінських висновків. Саме через якісне слухання вдається рано виявляти слабкі сигнали ризику, відокремлювати симптоми від причин і погоджувати наступні кроки без зайвих транзакційних витрат.

Підтримка та відкритість задають емпатійному лідерству соціальну архітектуру взаємодії. Доступність керівника для обговорення складних ситуацій, готовність розглядати ідеї незалежно від статусу їх авторів і коректний зворотний зв'язок знижують поріг звернення по допомогу і нормалізують навчання на помилках. Така відкритість не зводиться до декларації; вона матеріалізується у передбачуваних часових вікнах для консультацій, у практиках коротких коучингових бесід і у прозорих каналах ескалації питань, що безпосередньо підсилює стійкість команди до стресу і пришвидшує розв'язання вузьких місць.

Інклюзивність та співпраця визначають спосіб інтеграції різних точок зору в колективне рішення. Емпатійний лідер надає справедливий простір для висловлення альтернатив, керує порядком обговорення так, щоб уникати домінування гучних голосів, і переводить різноманітність суджень у спільні ментальні моделі задачі. Це підвищує ймовірність неконвенційних рішень, зменшує мовчання з міркувань самозахисту, посилює відчуття причетності до результату і, як наслідок, підвищує готовність брати відповідальність за реалізацію узгодженого плану.

Емоційна інтуїція як вимір емоційного інтелекту забезпечує точність і своєчасність управлінських реакцій. Йдеться про вміння розпізнавати емоційні стани колег і керувати власними імпульсами, щоб не допустити емоційного зараження конфліктною напругою. Лідер, який коректно калібрує тон, темп і зміст повідомлень, ефективніше фасилітує конфлікти, утримує дискусію в межах аргументів, а під час оцінювання результатів відділяє факти від припущень, зменшуючи ризик упереджених рішень. Саморегуляція в цьому контексті стає не лише рисою характеру, а й інструментом підтримання продуктивного робочого клімату.

Справедливість і послідовність виконують роль інституційної опори емпатійного стилю. Прозорі критерії, однакові вимоги для всіх і відсутність фаворитизму формують очікуваність наслідків, у якій емпатія не підміняє відповідальність. Послідовність у винагородах, санкціях і розподілі

можливостей гасить соціальні порівняння, знижує напруження між підрозділами і зміцнює довіру до політик організації. Завдяки цьому доброзичливість не перетворюється на поступливість, а увага до індивідуальних обставин поєднується з базовою рівністю процедур.

Таким чином, емпатійне лідерство не зводиться до м'якої комунікації чи ситуативної доброзичливості. Йдеться про керівну здатність перетворювати емоційне розуміння інших на спільне професійне розуміння ситуації і подальшу кооперативну дію, що стабільно підвищує ефективність команди. Саме ця послідовність пояснює, чому емпатія в управлінні може бути одночасно етичним принципом і продуктивною технологією організаційного розвитку.

1.3. Теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії в лідерстві

Емпатійне лідерство в управлінні персоналом формується на перетині кількох впливових концепцій і слугує інтегратором психологічної безпеки, довіри та спроможності до спільного дії. У теоретичному вимірі воно поєднує увагу до людських потреб із дисципліною прийняття рішень, перетворюючи емоційне розуміння інших на відтворювану управлінську практику.

Таблиця 1. 2

Теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії

Підхід	Сутність у фокусі емпатії	Ключові механізми	Очікувані ефекти
Слугуюче лідерство	Пріоритет потреб і розвитку підлеглих, зняття бар'єрів для виконання роботи	Делегування автономії, усунення перешкод, коучинговий супровід	Зростання залученості, відповідальності та довіри
Емоційний інтелект	Самоусвідомлення керівника і точне розуміння емоцій інших	Саморегуляція, емпатійна комунікація, коректний зворотний зв'язок	Менше конфліктів, вища якість рішень і взаємодії

Продовження таблиці 1.2

Автентичне лідерство	Узгодженість цінностей і дій, прозорість мотивів	Етична рефлексія, послідовність поведінки, чесна комунікація	Стабільна довіра до складних рішень, згуртованість
Співчутливе лідерство	Розпізнавання уразливості та діяльна підтримка у скруті	Помічання сигналів виснаження, адресна допомога, адаптації процесів	Зменшення вигорання, стійкість виконання, турботлива культура
Травмоорієн товане лідерство	Створення безпечного середовища після стресових подій	Передбачуваність процедур, вибір і співпраця, доступ до підтримки	Відновлення контролю, підвищення психологічної безпеки, утримання персоналу
Адаптивне лідерство	Колективне навчання в невизначеності на основі емпатійного діалогу	Діагностика напруги, спільне осмислення, поетапні експерименти	Швидша адаптація, інноваційні рішення, менший опір змінам

Саме ця єдність пояснює, чому емпатія стає не лише моральною нормою, а й механізмом продуктивності, що знижує транзакційні витрати взаємодії і прискорює організаційне навчання. У межах слугуючого підходу емпатійність набуває форми пріоритизації потреб і розвитку підлеглих. Керівник делегує автономію, усуває бар'єри до виконання робіт і послідовно інвестує в зростання компетентностей [15]. Така конфігурація зменшує асиметрію влади й створює контекст, у якому працівники безпечно озвучують ризики, пропонують альтернативні рішення і беруть відповідальність за результат. Ефектом стає перехід від формальної підзвітності до внутрішньої мотивації, що зміцнює як якість рішень, так і стійкість команди під час змін.

Парадигма емоційного інтелекту пояснює, як емпатія перетворюється на керівну функцію. Самоусвідомлення й саморегуляція дають змогу лідерові утримувати емоційний фон обговорень у конструктивній зоні, точно калібрувати тон і темп комунікації, уникати емоційного зараження конфліктом і зосереджувати увагу колективу на суті задачі. Соціальна чутливість і вміння будувати стосунки підвищують якість зворотного зв'язку, полегшують узгодження очікувань і знижують імовірність захисної реакції на корекцію

поведінки. У підсумку емоційний контур ухвалення рішень стає передбачуваним, а ризик упередженості зменшується.

Автентичне лідерство додає емпатії етичну й епістемну опору. Прозорість мотивів і узгодженість поведінки з декларованими цінностями підвищують довіру до складних управлінських рішень, зокрема коли вони стосуються перерозподілу навантаження або перегляду пріоритетів. Емпатія в цій рамці не зводиться до емоційної прихильності, а постає як дисциплінована здатність бачити іншу перспективу і враховувати наслідки для сторін під час балансування між ефективністю та справедливістю.

Концепція лідерства співчуття докладно описує, як розпізнавання страждання або уразливості перетворюється на діяльну підтримку. Йдеться про керівне вміння сполучати уважність до сигналів виснаження, помилок чи тривоги з практичною допомогою, корекцією ресурсів і тимчасовими адаптаціями процесів. Такий підхід зменшує вторинні втрати від стресу, стабілізує якість виконання і формує культуру взаємної турботи без підміни вимогливості поблажливістю.

Травмоорієнтоване лідерство узагальнює попередні підходи в умовах високої невизначеності та після кризових подій. Центральними стають безпечне середовище, передбачуваність процедур, можливість вибору і співпраця, що разом відновлюють контроль і гідність працівників. Емпатія тут діє як операційний принцип: керівник системно враховує наслідки стресу для пам'яті, уваги й мотивації, відповідно змінює темп і формат комунікації, запроваджує гнучкі рамки оцінювання, підтримує доступ до психологічних сервісів і поступово повертає команду до стандартів продуктивності. Саме в цій логіці природно поєднуються елементи слугуючого, емоційно-інтелектуального, адаптивного та автентичного лідерства, утворюючи цілісну архітектуру турботи і відповідальності.

Управління персоналом на основі емпатії вбудовується у всі HR-контури. Під час добору кадрів воно фокусується на валідації ціннісної сумісності, здатності до рефлексії та кооперації. В онбордингу створює прозорі очікування і

чіткі канали підтримки, скорочуючи невизначеність перших місяців роботи. В системах навчання і розвитку забезпечує персоналізацію траєкторій та коучинговий зворотний зв'язок, що підсилює автономію. В оцінюванні результатів переорієнтовує увагу з виключно минулих показників на потенціал і бар'єри, допомагаючи відрізнити симптоми від причин і планувати коригувальні дії. У менеджменті змін зменшує соціальні витрати трансформацій завдяки ранньому виявленню осередків опору і роботі з їхніми раціональними та емоційними джерелами.

Теоретичний сенс цих підходів полягає у визнанні емпатії не як окремої риси характеру, а як керованої компетентності, що працює через п'ять механізмів: точне збирання соціального контексту, інтерпретацію сигналів із позиції іншої сторони, регуляцію власних реакцій, справедливу інтеграцію різних інтересів у рішення та послідовне перетворення намірів на підтримувальні дії. Там, де ці механізми узгоджено поєднуються, емпатія стає продуктивною технологією управління персоналом: вона підсилює залученість і відповідальність, знижує плинність, скорочує помилки комунікації й відкриває простір для інновацій, не підміняючи вимогливість поблажливістю і не розмиваючи стандарти результативності.

Емпатійне лідерство в управлінні персоналом доцільно тлумачити як інтегративну рамку, що поєднує людиноцентричні доктрини керівництва з організаційною дисципліною ухвалення рішень. Воно синтезує засади слугуючого, емоційно-інтелектуального, автентичного, співчутливого та травмоорієнтованого підходів, перетворюючи емоційне розуміння інших на відтворювані управлінські практики, які зміцнюють психологічну безпеку, довіру і спроможність команд до спільної дії.

У межах слугуючого підходу емпатія проявляється як пріоритизація розвитку підлеглих і усунення бар'єрів виконання робіт, що зменшує асиметрію влади та підвищує внутрішню мотивацію. Парадигма емоційного інтелекту додає механізми самоусвідомлення і саморегуляції, які дозволяють керівникові утримувати конструктивний емоційний фон, коректно налаштовувати

комунікацію і знижувати ризик емоційного зараження конфліктом. Автентичне лідерство надає емпатії етичну опору через узгодженість цінностей і дій, підвищуючи легітимність складних кадрових рішень. Концепція співчутливого лідерства деталізує перехід від розпізнавання уразливості до діяльної підтримки, а травмоорієнтоване лідерство узагальнює ці підходи в умовах високої невизначеності, націлюючи управління на безпечне середовище, передбачуваність процедур і поступове відновлення ефективності після стресових подій. Сучасні професійні орієнтири підкреслюють, що поєднання високих стандартів і співчуття не є суперечливим: відновна відповідальність може підсилювати довіру та мотивацію, якщо вимогливість супроводжується прозорою підтримкою і чіткими рамками дії [4].

На макрорівні емпатія в лідерстві проявляється у політиках і партнерствах, що підсилюють людський капітал через освіту і психосоціальну підтримку. Прикладом є мережа психолого-освітніх ініціатив ЮНЕСКО в Україні, яка охопила десятки тисяч дітей, батьків і педагогів, а також програми супервізій для шкільних психологів, що інституціоналізують турботу як норму освітнього менеджменту. Такі інтервенції масштабують практики емпатії до рівня освітніх систем і задають стандарти безпечного середовища, з якими локальні заклади можуть узгоджувати внутрішні HR-процеси [37]. Додатковим виявом макrolідерства є стипендіальні механізми для студентів, постраждалих від війни, зокрема мільйонний фонд IE University та партнерство з Ukrainian Global University, що забезпечують доступ до навчання і слугують маркером солідарності, відповідальності та інклюзії в глобальних академічних спільнотах [1].

Поряд із перевагами емпатійне управління потребує усвідомлення ризиків і меж застосування. Найпоширенішою загрозою є формування теплої культури без вимогливості, коли турбота витісняє відповідальність; водночас сучасні підходи до співчутливого лідерства доводять сумісність високих стандартів із підтримкою через моделі відновної відповідальності, що поєднують чіткі очікування і практичну допомогу. Другою загрозою виступає емоційне

виснаження керівників унаслідок постійного опрацювання індивідуальних запитів команди; профілактику забезпечують межі взаємодії, планова турбота про відновлення і розподіл емоційної праці в менеджерській команді, про що нагадують сучасні практичні настанови з емпатійного і співчутливого лідерства [35]. Третя межа пов'язана з приватністю: надмірна емоційна залученість може затьмарити об'єктивність і ускладнити жорсткі рішення, тому емпатійна комунікація має поєднуватися з повагою до кордонів і процедурною справедливістю. Рекомендації з лідерства підкреслюють значення активного слухання, урахування особистих меж і ретельної деескалації конфліктів, що підтримує психологічну безпеку без ерозії стандартів [14].

У підсумку теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії сходяться на тому, що емпатія є не індивідуальною рисою, а керованою компетентністю, яка працює через точне зчитування соціального контексту, регуляцію власних реакцій, справедливу інтеграцію інтересів і послідовне перетворення намірів на підтримувальні дії. Її ефект посилюється, коли мікропрактики керівників резонують із макрополітиками інституційної турботи: тоді зростає залученість і готовність до відповідальності, зменшуються транзакційні витрати взаємодії, а організаційне навчання прискорюється навіть за умов невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ГІМНАЗІЇ №180 ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА

2.1. Загальна характеристика Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва як об'єкта дослідження

Гімназія № 180 Дніпровського району м. Києва є комунальним закладом загальної середньої освіти, розташованим у східній частині столиці, на проспекті Воскресенському, 21, у щільно забудованому житловому масиві Воскресенка. Цей мікрорайон відзначається поєднанням багатоповерхової житлової забудови, розгалуженої мережі громадського транспорту, наявністю закладів освіти різних рівнів, об'єктів соціальної інфраструктури, торговельно-побутових та культурних установ, що формує для гімназії широкий простір взаємодії з місцевою громадою та іншими освітніми й культурними інституціями. У структурі міського освітнього простору заклад виконує роль опорного осередку загальної середньої освіти для дітей і підлітків Воскресенки та прилеглих територій Дніпровського району.

Історія закладу починається з 1 грудня 1962 року, коли на базі новозведеної у 1961 році будівлі в період активної житлової забудови масиву було відкрито Середню школу № 180. Упродовж тривалого часу вона функціонувала як заклад загальної середньої освіти I–III ступенів, забезпечуючи повну загальну середню освіту для кількох поколінь мешканців району [42]. Подальша еволюція школи пов'язана з реформою загальної середньої освіти та переходом до моделей, передбачених концепцією Нової української школи, зокрема з розмежуванням ланок базової та профільної освіти. Рішенням Київської міської ради від 21 листопада 2024 року заклад було реорганізовано в гімназію з початковою школою, що відобразило трансформацію статусу й закріпило за ним функції надання повної загальної середньої освіти з акцентом на оновлені освітні стандарти та компетентнісний підхід до навчання.

Засновником і власником гімназії виступає територіальна громада міста Києва в особі Київської міської ради; безпосереднє управління й координацію діяльності здійснюють Департамент освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) та Управління освіти Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації [43]. Заклад має статус комунальної гімназії з початковою школою, належить до міської мережі закладів загальної середньої освіти, функціонує в правовому полі законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», підзаконних актів МОН України та місцевих нормативних документів, що регламентують організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Сучасну місію гімназії можна охарактеризувати як забезпечення доступної та якісної загальної середньої освіти на засадах компетентнісного, особистісно орієнтованого та діяльнісного підходів. У фокусі місії – формування відповідального громадянина, здатного до критичного мислення, усвідомленого вибору освітньої й професійної траєкторії, готового до навчання впродовж життя й активної участі в житті громади. Важливим змістовим компонентом виступає виховання патріотизму, шанобливого ставлення до української культурної спадщини, дотримання прав людини та розвиток соціальної чутливості й взаємодопомоги, що особливо актуалізувалося в умовах повномасштабної війни. Місія закладу органічно пов'язана з завданням створення безпечного, інклюзивного й психологічно підтримувального освітнього середовища, де враховуються індивідуальні освітні потреби кожної дитини.

Контингент гімназії охоплює учнів початкової, базової та, з урахуванням перехідних положень освітнєреформування, старшої школи, переважно з мікрорайону Воскресенка та сусідніх кварталів Дніпровського району. Соціально-демографічний склад здобувачів освіти відображає різноманітність міського середовища великого мегаполіса: у закладі навчаються як діти місцевих мешканців, так і внутрішньо переміщені особи, сім'ї яких були вимушено релоковані через воєнні дії. Важливою характеристикою є функціонування інклюзивних класів, що забезпечують доступ до освіти дітям з особливими

освітніми потребами. Для таких учнів створюються індивідуальні освітні траєкторії, впроваджуються адаптовані програми, залучаються асистенти вчителів та фахівці інклюзивно-ресурсних центрів, що узгоджується із загальнонаціональним курсом на інклюзивну освіту.

Освітні програми гімназії реалізуються на основі затверджених державних стандартів початкової, базової та профільної середньої освіти з урахуванням концептуальних засад Нової української школи. Заклад упроваджує типові освітні програми МОН із можливістю їх варіативного наповнення за рахунок вибірково-обов'язкових предметів, курсів за вибором та факультативів. В освітньому процесі активно використовуються цифрові освітні платформи для організації навчальних занять, комунікації з батьками, виставлення та контролю виконання домашніх завдань, а також для забезпечення безперервності навчання в разі переходу до дистанційного чи змішаного форматів. Поступова цифровізація навчально-методичного забезпечення дає змогу поєднувати традиційні форми роботи з інтерактивними онлайн-ресурсами, що підсилює мотивацію учнів і розширює можливості диференціації навчання.

Зовнішнє середовище гімназії поєднує переваги й ризики функціонування в умовах воєнного стану у великому місті. З одного боку, близькість зупинок громадського транспорту, закладів позашкільної освіти, бібліотек, спортивних шкіл, культурних інституцій та громадських просторів створює основу для партнерських програм, участі в міських учнівських олімпіадах, конкурсах, проєктах неформальної освіти. З іншого боку, повномасштабна агресія Російської Федерації проти України та запровадження воєнного стану з 2022 року радикально змінили режим функціонування закладів освіти. Необхідність реагувати на безпекові загрози, повітряні тривоги, ризики ракетних обстрілів і можливі перебої з електропостачанням зумовила гнучке комбінування очної, дистанційної та змішаної організації навчання, передбаченої спеціальними порядками МОН для закладів у умовах воєнного стану.

Організація освітнього процесу в гімназії в умовах воєнного часу відбувається з урахуванням рекомендацій Служби освітнього омбудсмена,

Державної служби з надзвичайних ситуацій та роз'яснень Міністерства освіти і науки України щодо дій закладів освіти під час повітряної тривоги. На основі цих документів адміністрацією розробляються внутрішні алгоритми евакуації, схеми руху до укриття, локальні накази про порядок роботи закладу під час сигналу «повітряна тривога». Учасники освітнього процесу проходять систематичні інструктажі, відпрацьовують маршрути евакуації, а частина навчального часу, за потреби, проводиться безпосередньо в укритті з використанням друкованих і цифрових матеріалів [44]. При погіршенні безпекової ситуації або тривалих обмеженнях очної форми навчання освітній процес оперативно переводиться у дистанційний формат, що спирається на використання електронних платформ, засобів відеокommunікації та електронного журналу. Такі практики спрямовані на забезпечення безперервності навчання та одночасно – на підтримку психологічної стійкості учнів і педагогів.

Таблиця 2. 1

Динаміка основних бюджетних показників Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва у 2023 та 2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2023/2025	
				Абсолютне	Темп зростання
Надходження – усього	9669548	11456794	13244039	3574491	136,97
у т.ч. загальний фонд	9515338	10733378	11951418	2436080	125,6
у т.ч. спеціальний фонд (власні надходження)	154210	723416	1292621	1138411	838,22
Оплата праці і нарахування на зарплату (КЕКВ 2100)	5392738	6002420	6612101	1219363	122,61
Використання товарів і послуг – усього (КЕКВ 2200)	4270810	5451374	6631938	2361128	155,29
у т.ч. комунальні послуги та енергоносії (КЕКВ 2270)	2369664	2392406	2415147	45483	101,92
інші товари й послуги (2200 без 2270)	1901146	3058968	4216791	2315645	221,8

Складено автором на основі кошторису СЗШ І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2023 рік, 2024 рік та уточненого кошторису на 2025 рік

Динаміка основних фінансових показників Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва за останні три роки засвідчує поступове посилення ресурсної

бази закладу та адаптацію фінансової політики до умов воєнного часу. Загальний обсяг бюджетних надходжень зріс із 9,67 млн грн у 2023 році до 13,24 млн грн за уточненим кошторисом на 2025 рік, тобто майже на 3,6 млн грн, або близько 37 відсотків. Це зростання зумовлене, з одного боку, збільшенням асигнувань із загального фонду приблизно на чверть, а з іншого – суттєвим розширенням спеціального фонду в кілька разів, що свідчить про активізацію роботи з власними надходженнями, включно з наданням окремих освітніх послуг та використання приміщень гімназії на умовах оренди. Таким чином, заклад поступово переходить від виключно бюджетної моделі фінансування до комбінованої, у якій власні ресурси відіграють помітнішу роль.

Структура видатків за цей самий період демонструє поєднання пріоритетності кадрового забезпечення з нарощуванням інвестицій у товари й послуги, пов'язані безпосередньо з якістю освітнього процесу. Видатки на оплату праці з нарахуваннями зросли з 5,39 млн грн до 6,61 млн грн, тобто на понад 22 відсотки, при цьому їхня частка у загальному обсязі фінансування зменшилася з приблизно 55,8 до близько 50 відсотків. Це означає, що заробітна плата та єдиний соціальний внесок зберігають статус ключового напрямку використання коштів, однак паралельно збільшується відносна вага видатків на матеріально-технічну базу, харчування, навчальні матеріали й сервісні послуги. Показовими є дані за КЕКВ 2200: видатки на товари та послуги загалом зросли з 4,27 млн грн до 6,63 млн грн, тобто більш як на половину, причому окрему групу «інших товарів і послуг» (без урахування комунальних платежів) було збільшено більш ніж удвічі. Це відображає цілеспрямоване посилення уваги до оновлення обладнання, забезпечення харчування учнів, закупівлі сучасних освітніх послуг, що у сукупності формують матеріальну основу освітнього середовища.

На відміну від динаміки загального фінансування, видатки на комунальні послуги й енергоносії залишилися майже стабільними: зростання становило лише близько 1,9 відсотка (з 2,37 млн грн до 2,42 млн грн) за умов загального збільшення кошторису. Така динаміка може свідчити як про реалізацію енергозбережувальних заходів, так і про жорсткий контроль за споживанням

ресурсів, що є критично важливим в умовах інфляційного тиску та підвищення тарифів. Водночас аналіз фінансового звіту за 2022 рік дає змогу побачити специфіку базового року: значна частина видатків була зосереджена на поточних ремонтах, облаштуванні й підтриманні укриття, санітарній обробці приміщень, дезінфекції та вивезенні відходів, тобто на заходах, безпосередньо пов'язаних із адаптацією закладу до умов воєнного стану. У наступні роки фінансові пріоритети поступово зміщуються від разових ремонтних і безпекових витрат у бік стабілізації фінансування освітнього процесу та розширення спектра послуг для здобувачів освіти.

Узагальнюючи, трирічна динаміка фінансових показників Гімназії №180 дозволяє розглядати її як об'єкт дослідження, що демонструє поєднання стійкості й адаптивності. З одного боку, помірне, але стабільне зростання фонду оплати праці створює умови для підтримки кадрового потенціалу закладу, з іншого – суттєве збільшення видатків на товари й послуги та відносна стабілізація витрат на енергоносії формують фінансові передумови для модернізації матеріально-технічної бази, розвитку сервісів для учнів і впровадження сучасних підходів до управління персоналом. У цьому контексті гімназія постає як заклад, що, зберігаючи базову фінансову стійкість, поступово вибудовує більш гнучку й орієнтовану на якість модель використання ресурсів, що є важливим чинником її організаційного розвитку в умовах тривалих кризових викликів.

2.2. Особливості організаційної культури та кадрової політики гімназії

Організаційну культуру Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва доречно окреслити як таку, що ґрунтується на засадах партнерства, безпеки та взаємної поваги між усіма учасниками освітнього процесу. Її ціннісний каркас значною мірою задається нормами колективного договору, у якому прямо закріплено принципи соціального партнерства, паритетності представництва адміністрації та профспілкового комітету, а також заборону дискримінації за

будь-якими ознаками. У результаті взаємодія в колективі вибудовується не лише як формальна ієрархія підпорядкування, а як система узгоджених ролей і відповідальностей, де поважаються права працівників і підкреслюється спільна відповідальність за якість освітнього процесу.

Таблиця 2. 2

Ключові цінності організаційної культури

Цінність	Зміст	Прояв у діяльності гімназії
Соціальне партнерство	Паритет адміністрації й профспілкового комітету, узгодженість інтересів сторін	Погодження змін умов праці, графіків, локальних актів з профкомом
Недискримінація та рівність	Заборона дискримінації за будь-якими ознаками, рівні можливості для працівників	Єдині підходи до оплати, атестації, доступу до підвищення кваліфікації
Повага до гідності й безпеки	Турбота про гідність працівника та безпечні умови праці	Дотримання вимог охорони праці, профілактика мобінгу, етичний кодекс взаємодії
Професійний розвиток	Підтримка безперервного підвищення кваліфікації педагогів	Організація курсів, стажувань, участь профкому в атестаційних комісіях
Психологічна безпека й довіра	Орієнтація на здоровий морально-психологічний клімат	Відкритий діалог, обговорення проблем на педрадах і зборах, підтримка з боку керівництва

Складено автором на основі Статуту Гімназії № 180 м. Києва та Колективного договору між адміністрацією і профспілковим комітетом СЗШ І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2024–2029 рр., Правил внутрішнього трудового розпорядку

На рівні задекларованих цінностей організаційна культура гімназії фокусується на кількох ключових вимірах. По-перше, важливим орієнтиром виступає рівність можливостей та недопущення дискримінації у сфері праці, що означає спрямованість кадрових рішень і повсякденної комунікації на забезпечення чесного доступу до посад, підвищення кваліфікації, участі в управлінні закладом незалежно від статі, віку чи інших індивідуальних характеристик працівників. По-друге, наголошується на повазі до гідності кожного члена колективу та відповідальності адміністрації за створення безпечних умов праці, що поєднує правові вимоги у сфері охорони праці з етичними нормами взаємного ставлення. По-третє, суттєвим елементом

формальних засад культури є підтримка професійного розвитку: адміністрація зобов'язується забезпечувати регулярне підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а представники профспілкового комітету включаються до складу атестаційних і тарифікаційних комісій, що надає процедурам оцінювання та оплати праці більшої прозорості та довіри з боку колективу. Нарешті, вагомим акцентом є орієнтація на здоровий морально-психологічний клімат, запобігання мобінгу та іншим формам психологічного тиску, що задає рамки прийнятної поведінки й визначає стандарти етичної взаємодії.

Таблиця 2. 3

Комунікаційна структура та участь у управлінні

Рівень / суб'єкт	Основні канали комунікації	Зміст і предмет обговорення
Вертикальна комунікація	Накази директора, розпорядження, доведення нормативних актів	Правила внутрішнього розпорядку, розклад, графіки роботи, зміни умов праці
Адміністрація – профком	Погодження документів, переговори, спільні наради	Колективний договір, оплата праці, охорона праці, соціальні гарантії
Педагогічна рада	Засідання, протокольні рішення	Освітні програми, оцінювання якості освіти, виховні пріоритети
Загальні збори колективу	Конференції, обговорення та затвердження рішень	Стратегічні напрями розвитку, оцінка умов праці, ініціативи працівників
Учнівське самоврядування	Засідання органів самоврядування, спільні заходи з адміністрацією	Шкільні заходи, ініціативи учнів, питання шкільного середовища
Батьківська громадськість	Батьківські збори, консультації, участь у дорадчих органах	Умови навчання й перебування дітей, спільні проекти, волонтерські ініціативи

Складено автором на основі Статуту Гімназії № 180 м. Києва та Колективного договору між адміністрацією і профспілковим комітетом СЗШ І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2024–2029 рр., Правил внутрішнього трудового розпорядку

Комунікативний вимір організаційної культури гімназії поєднує вертикальні й горизонтальні канали обміну інформацією. Вертикальна комунікація реалізується через накази директора, розпорядчі документи та офіційні оголошення, якими доводяться до відома працівників нові нормативні акти й внутрішні рішення. Колективний договір встановлює стислі строки

інформування про зміни в законодавстві та локальних актах (зокрема, вимогу доведення нових документів до відома працівників у дводенний термін), а також регламентує процедури затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку, розкладу занять і графіків роботи за погодженням із профспілковим комітетом. Така модель сприяє тому, що управлінські рішення не сприймаються як односторонні директиви, а проходять через процедуру погодження, що посилює відчуття залученості й зменшує ризик прихованого опору змінам.

Горизонтальна комунікація в гімназії інституційно закріплена через діяльність педагогічної ради, загальних зборів (конференції) трудового колективу, профспілкового комітету, а також органів учнівського та батьківського самоврядування. Відповідно до Статуту закладу ці органи мають право брати участь в управлінні гімназією, вносити пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу, організації дозвілля, умов перебування учнів у закладі. У практичному вимірі це означає, що рішення щодо ключових напрямів розвитку обговорюються у форматі колегіальних органів, де різні групи учасників освітнього процесу мають можливість артикулювати свої очікування й зауваження. Такий механізм формує культуру співучасті й партнерства, у якій адміністративне лідерство поєднується з елементами колегіальності та розподіленої відповідальності.

Важливою складовою організаційної культури є ритуали визнання, які надають змісту повсякденній роботі та фіксують соціально значущі досягнення працівників. Матеріальний вимір цих ритуалів закріплений у колективному договорі й передбачає щорічні грошові винагороди за сумлінну працю, надбавки за вислугу років, преміювання за особистий внесок у результати роботи, а також надання матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань. Прозорі критерії нарахування таких виплат, їхня регулярність і прив'язка до конкретних досягнень або тривалості сумлінної роботи формують у працівників відчуття справедливості та визнання значущості їхнього внеску. У такий спосіб матеріальне стимулювання стає не лише економічним інструментом, а й важливою частиною символічної системи організації.

Таблиця 2. 4

Система визнання та стимулювання працівників

Вимір визнання	Форми реалізації	Очікуваний результат
Матеріальне стимулювання	Щорічні винагороди за сумлінну працю, надбавки за вислугу років, премії	Підвищення мотивації, закріплення досвідчених кадрів
Соціальна підтримка	Матеріальна допомога на соціально-побутові потреби, цільові виплати	Зменшення соціальної напруги, посилення лояльності
Символічне визнання	Усні подяки на нарадах, відзначення досягнень, публічне схвалення результатів	Формування відчуття значущості внеску кожного працівника
Кар'єрно-професійне	Підтримка атестації, участь у конкурсах, можливості професійного зростання	Професійний розвиток, оновлення та підвищення якості роботи

Складено автором на основі Статуту Гімназії № 180 м. Києва та Колективного договору між адміністрацією і профспілковим комітетом СЗШ І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2024–2029 рр., Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Система оплати праці в гімназії організована на засадах законодавчо гарантованого мінімуму, своєчасності виплат, прозорості критеріїв нарахування та диференціації винагороди залежно від складності й результатів роботи. Колективний договір фіксує пріоритетність повного і своєчасного нарахування заробітної плати, гарантії рівня оплати не нижче мінімального, а також порядок індексації доходів у разі інфляційних процесів. Заробітна плата виплачується двічі на місяць у формі авансу та остаточного розрахунку; передбачені механізми компенсації у випадку затримок, умови оплати простоїв не з вини працівника, особливості оплати роботи у святкові та нічні години. Додатком до колективного договору є положення про преміювання, яке регламентує порядок формування й розподілу фонду матеріального заохочення, виплати винагород за підсумками роботи за семестр чи навчальний рік, умови надання надбавок за складність та напруженість праці, вислугу років, виконання додаткових обов'язків, а також критерії надання одноразової матеріальної допомоги. Це створює можливості

для поєднання гарантованої частини оплати з гнучким інструментарієм стимулювання результативності та ініціативності.

Соціальний вимір кадрової політики знаходить відображення в системі гарантій і пільг, закріплених колективним договором. Серед них – збереження середнього заробітку за час проходження обов’язкових медичних оглядів, виплата вихідної допомоги в передбачених законодавством випадках, підтримка принципу рівних можливостей для жінок і чоловіків при доступі до посад та професійного зростання, забезпечення однакової винагороди за рівноцінну працю. Для педагогічних працівників важливим елементом соціального пакета є допомога на оздоровлення при наданні щорічної відпустки, а також додаткові виплати, спрямовані на часткове вирішення соціально-побутових питань. Такі гарантії сприяють закріпленню кадрів, зниженню плинності персоналу й формуванню відчуття захищеності в умовах загальної суспільної нестабільності.

Нематеріальні аспекти визнання виявляються передусім у практиках лідерства й щоденної комунікації. Згідно з результатами опитування 32 працівників щодо проявів емпатійного лідерства в гімназії, середній інтегральний бал оцінювання відповідних характеристик становить близько 4,5 із 5 можливих, при цьому найвищі оцінки отримали твердження, пов’язані з емоційною підтримкою, визнанням досягнень та створенням атмосфери психологічної безпеки. Це свідчить про те, що в практиці керівництва домінують стилі взаємоповаги та відкритого діалогу, у яких директор та інші управлінці систематично використовують усні форми підтримки – подяки на нарадах, позитивний зворотний зв’язок, залучення працівників до обговорення важливих рішень. У такій атмосфері невдачі частіше розглядаються як ресурс для навчання й вдосконалення, а не як підстава для покарання, що знижує рівень тривожності й сприяє готовності до інновацій.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує в гімназії цілісну культуру визнання, у якій офіційно задекларовані норми колективного договору органічно доповнюються практиками емпатійного управління та повсякденної взаємопідтримки. Формальна інфраструктура соціального

партнерства, залучення профспілки та органів самоврядування, процедурна прозорість у питаннях оплати й преміювання, чітко регламентовані канали комунікації поєднуються із неформальними звичаями взаємної підтримки, публічного схвалення досягнень, турботи про психологічний стан колег. У результаті організаційна культура Гімназії №180 може бути охарактеризована як така, що не зводиться до набору формальних вимог, а втілюється у стійких моделях поведінки та взаємодії, зорієнтованих на довіру, безпеку та спільну відповідальність за розвиток освітнього середовища.

Кадрова політика Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва формується як цілісна система принципів і практик управління персоналом, що поєднує вимоги чинного трудового законодавства України та положення колективного договору між адміністрацією й профспілковим комітетом на 2024–2029 роки. Дія договору поширюється на всіх працівників закладу, незалежно від посади та характеру зайнятості, й зберігається у разі реорганізації закладу. Це забезпечує правову наступність, передбачуваність умов праці та стабільність трудових відносин, що особливо важливо в умовах реформування системи загальної середньої освіти та воєнного стану.

Кадровий склад Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва репрезентує цілісно сформований професійний колектив, у якому структури посад, навантаження та кваліфікацій тісно пов'язані з обраною кадровою політикою закладу. Аналіз тарифікаційного списку засвідчує досить складну й багатовимірну картину: в одному документі одночасно відображено як штатні одиниці, так і різні види педагогічного навантаження – уроки, роботу в групах продовженого дня, педагогічний патронаж, гурткову діяльність. Через це одна й та сама особа може бути представлена кількома позиціями, що дозволяє точніше побачити реальну участь працівника в освітньому процесі. Загалом ідеться орієнтовно про сорок дев'ять працівників і шістдесят дві зафіксовані позиції навантаження, що вказує на високий рівень комбінування функцій та інтенсивність залучення персоналу.



Рис. 2. 1. Організаційна структура гімназії №180 Дніпровського району м. Києва

Джерело: [59]

Структура колективу за посадами демонструє домінування педагогічного блоку. Найчисленнішу групу становлять учителі, яких близько двадцяти п'яти осіб, і саме вони формують ядро освітнього процесу. Вагому частку утворюють вихователі груп продовженого дня, асистенти вихователів та асистенти вчителів, що забезпечують підтримку дітей, зокрема в інклюзивних класах. До цього ядра додаються керівники гуртків, які відповідають за позакласну та позашкільну складову роботи, а також психолого-соціальна служба – практичний психолог, соціальний педагог і педагог-організатор. У сукупності це створює розгалужену систему педагогічного супроводу, де навчальний, виховний, інклюзивний і соціально-психологічний виміри не існують окремо, а взаємодоповнюють один

одного. Адміністративний блок, представлений директором і двома заступниками з навчально-виховної роботи, та невелика група бібліотечного й медичного персоналу виглядають відносно компактними, що наближує організаційну модель до «плоскої» структури з домінуванням учителів і фахівців супроводу, а не розгалуженої адміністративної ієрархії.

Освітній рівень персоналу гімназії є дуже високим, що безпосередньо співвідноситься з орієнтацією кадрової політики на якість навчання та відповідність сучасним стандартам освіти. Переважна більшість позицій тарифікаційного списку припадає на працівників із повною вищою освітою; незначну частку становлять молодші бакалаври, здебільшого серед асистентів і молодих педагогів, а також працівники із середньою спеціальною освітою, що виконують медичні та бібліотечні функції.

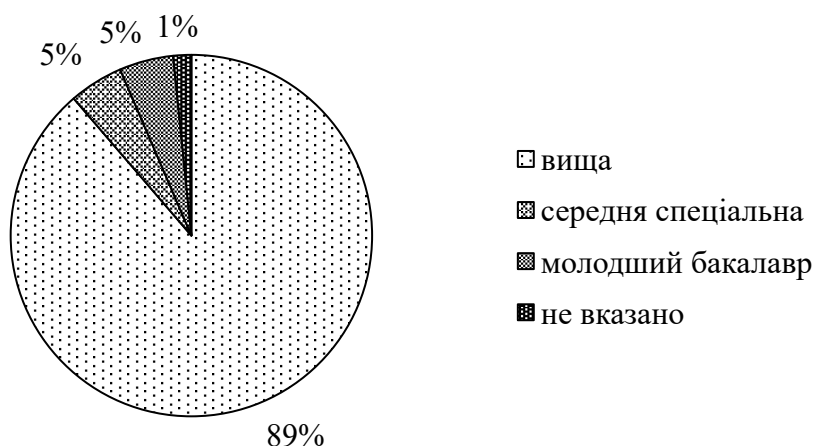


Рис. 2. 2. Структура персоналу за освітою

Складено автором на основі даних підприємства

У сукупності це формує кадровий корпус, у якому педагогічні рішення ухвалюються людьми з високим рівнем теоретичної й методичної підготовки, а непедагогічні служби забезпечують необхідну для школи професійну підтримку.

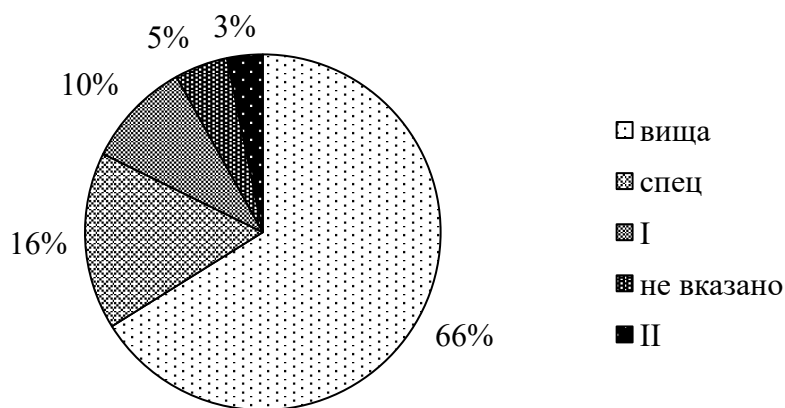


Рис. 2. 3. Структура персоналу за кваліфікаційними категоріями
Складено автором на основі даних підприємства

Кваліфікаційні категорії додатково окреслюють профіль колективу як досвідченого та методично зрілого. Значна частина записів у тарифікації належить працівникам із вищою категорією, менші групи становлять спеціалісти, а також учителі з першою й другою категоріями. Якщо зосередитися лише на вчительському корпусі, стає помітним, що переважна більшість уроків ведуть педагоги з найвищими кваліфікаційними рівнями, тоді як частка вчителів без категорії або з другорядними рівнями є відносно незначною. Така структура означає, що кадрова політика виявляється через підтримку й утримання висококваліфікованих педагогів, а також через створення умов, у яких процес атестації та професійного зростання не носить формального характеру, а стає невід'ємною частиною кар'єрної траєкторії.

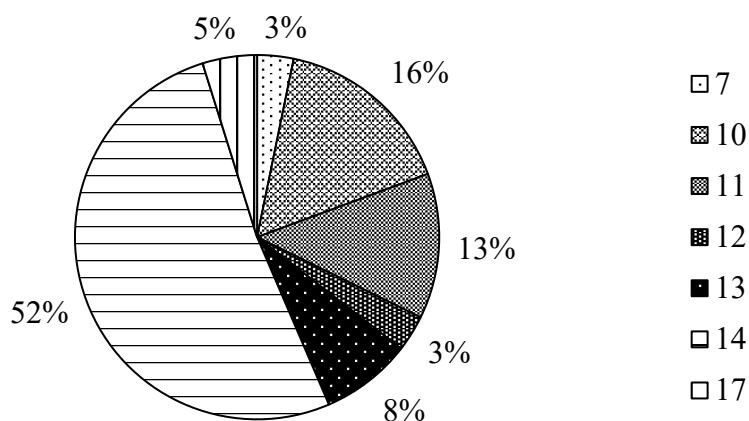


Рис. 2. 4. Структура персоналу за тарифікаційними розрядами
Складено автором на основі даних підприємства

Розподіл тарифікаційних розрядів підтверджує концентрацію педагогічних ставок у верхньому сегменті оплати праці. Найбільша кількість позицій припадає на чотирнадцятий розряд, що є типовим для вчителя з вищою категорією. Значна частка розрядів десятого й одинадцятого відповідає спеціалістам, асистентам, вихователям, бібліотекарю, тоді як тринадцятий розряд пов'язаний переважно з учителями першої категорії. Адміністрація закріплена за сімнадцятим розрядом, що віддзеркалює підвищений рівень відповідальності й складності управлінських функцій. Медичний персонал має нижчі, сьомі розряди, що відповідає галузевим підходам до тарифікації. У цілому така конфігурація свідчить про те, що кадрова стратегія орієнтована на підтримку максимально можливих тарифів для досвідчених учителів, а отже – на матеріальне визнання їхнього внеску в освітній процес.

Важливу характеристику кадрового складу становить наявність педагогічних звань. Помітна частка вчителів має звання «старший вчитель», значна – «вчитель-методист», окремі працівники – статус «старшого вихователя» чи «практичного психолога-методиста».

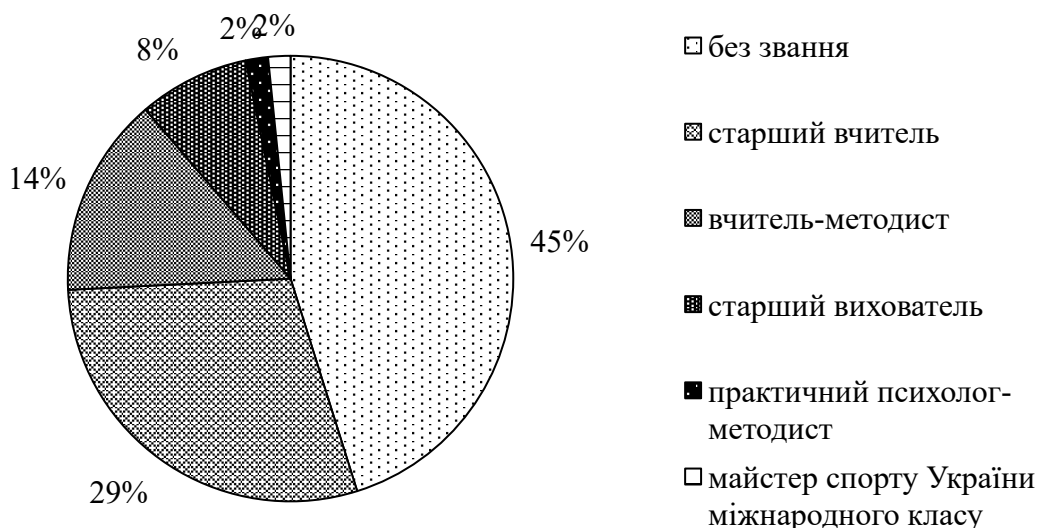


Рис. 2. 5. Структура персоналу за педагогічними званнями

Складено автором на основі даних підприємства

В окремих випадках зафіксовано й спортивні звання, наприклад «майстер спорту України міжнародного класу» у керівника профільного гуртка. У межах учительського ядра дві третини педагогів мають підвищені звання, що уможливорює формування сильного внутрішнього методичного середовища. Такий кадровий профіль сприятливий для наставництва молодих колег, розроблення власних методичних матеріалів, участі у професійних конкурсах і створення стабільних шкільних традицій.

Стаж роботи працівників дозволяє говорити про гімназію як про заклад із виразно досвідченим колективом. За даними тарифікації, мінімальний стаж становить нуль років, максимальний – сорок вісім, тоді як середній стаж серед працівників, у яких ці показники зазначено, коливається навколо двадцяти семи років, а медіана перебуває приблизно на позначці двадцяти восьми років. Переважна більшість персоналу має понад двадцятирічний стаж, причому значна частина – понад тридцять років.

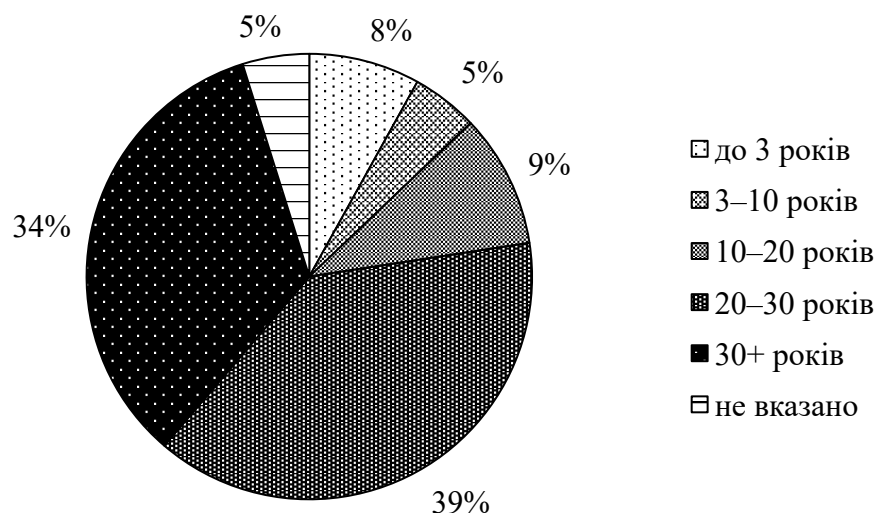


Рис. 2. 6. Структура персоналу за стажем роботи

Складено автором на основі даних підприємства

Це означає, що в гімназії зосереджено істотний професійний і організаційний досвід, накопичений у різних історичних контекстах розвитку загальної середньої освіти. З одного боку, така структура забезпечує високу стабільність, збереження традицій, здатність витримувати зовнішні стреси, включно з викликами воєнного часу. З іншого – актуалізує питання оновлення й планування наступництва, адже помітний перекис у бік старших за віком працівників може в перспективі послабити кадрову стійкість, якщо не вибудувати цілеспрямовану стратегію залучення та підтримки молодих педагогів.

Окремої уваги потребує питання навантаження та поєднання функцій. У тарифікаційному списку воно відображається через різні формати записів: частина працівників має лише години уроків, інші – додаткові годинні блоки в групах продовженого дня, педагогічний патронаж, керівництво гуртками чи інші види занять. Для вчителів, у яких зафіксовано лише уроки, середнє тижневе навантаження перебуває приблизно в діапазоні шістнадцяти з половиною – сімнадцяти годин, однак зустрічаються як часткові ставки з кількома годинами, так і підвищене навантаження понад двадцять годин. Коли до цього додаються години педагогічного патронажу чи роботи в ГПД, реальний обсяг часу, який

педагог проводить у школі, суттєво зростає. Для кадрової політики це має подвійне значення: з одного боку, гнучкість у розподілі навантаження дає змогу оперативно реагувати на зміну контингенту, інклюзивні потреби чи запит на додаткові освітні послуги; з іншого – концентрує значний обсяг завдань на ядровій групі досвідчених працівників, що у довгостроковій перспективі може посилювати ризики емоційного й професійного вигорання.

Колективний договір гімназії виконує роль базового інструмента регулювання виробничих і трудових відносин. У ньому закріплено порядок прийняття працівників на роботу, процедури інформування про права й обов'язки, механізми запобігання необґрунтованим звільненням, а також участь профспілкового комітету в погодженні змін істотних умов праці, графіків роботи та нормування праці. Важливою складовою кадрової політики є орієнтація на підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі: адміністрація бере на себе зобов'язання сприяти попередженню трудових конфліктів, забезпечувати дієву роботу комісії з трудових спорів, створювати умови для відкритого обговорення проблемних питань і врахування позиції працівників при ухваленні управлінських рішень. Таким чином кадрова політика поєднує адміністративні й партнерські механізми впливу, підсилюючи роль соціального діалогу.

Охорона праці посідає окреме, концептуально значуще місце в кадровій політиці гімназії. У відповідному розділі колективного договору адміністрація бере на себе зобов'язання створювати здорові та безпечні умови праці для всіх категорій працівників, дотримуватися вимог законів України «Про охорону праці» та «Про пожежну безпеку», організовувати систематичні навчання й інструктажі з безпеки життєдіяльності, аналізувати випадки виробничого травматизму та професійних захворювань (якщо вони трапляються), впроваджувати профілактичні заходи. Працівники забезпечуються засобами індивідуального захисту, спецодягом, мийними та знешкоджувальними засобами відповідно до затверджених норм, передбачених додатками до договору. Практикується обрання уповноваженого з питань охорони праці, якому надається

час для виконання громадських обов'язків, а також гарантується відшкодування шкоди у разі нещасних випадків, пов'язаних з виконанням трудових функцій. Таким чином кадрова політика інтегрує безпековий компонент як невід'ємну частину відповідального ставлення до персоналу.

Таблиця 2. 5

Особливості кадрової політики

Компонент кадрової політики	Ключовий зміст	Інструменти реалізації
Трудові відносини та прийом на роботу	Прозоре регулювання прав, обов'язків і процедур зміни умов праці	Колективний договір, участь профспілки, комісія з трудових спорів
Оплата праці та преміювання	Гарантована й своєчасна оплата, диференціація за результатами праці	Тарифні ставки, доплати, надбавки, положення про преміювання
Соціальні гарантії	Підтримка працівників у медичній, побутовій та відпускній сферах	Допомога на оздоровлення, вихідна допомога, додаткові виплати
Охорона праці та безпека	Забезпечення безпечних і здорових умов праці	Інструктажі, засоби захисту, уповноважений з охорони праці
Професійний розвиток і якість освіти	Підтримка високої кваліфікації й професійного зростання педагогів	Стажування, курси підвищення кваліфікації, внутрішній обмін досвідом

Складено автором на основі Статуту Гімназії № 180 м. Києва та Колективного договору між адміністрацією і профспілковим комітетом СЗШ І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2024–2029 рр., Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Узагальнено кадрову політику Гімназії №180 можна охарактеризувати як таку, що поєднує нормативно виважене регулювання трудових відносин, орієнтацію на професіоналізм та стабільність педагогічного колективу, розгалужену систему матеріальних і соціальних гарантій та посилену увагу до охорони праці й морально-психологічного клімату. У комплексі це створює умови для підтримки якості освітнього процесу, збереження кадрового потенціалу та стійкості закладу в умовах тривалої суспільної й безпекової нестабільності.

SWOT-аналіз Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва дає змогу комплексно охарактеризувати особливості її організаційної культури та кадрової політики в умовах воєнного стану й ресурсних обмежень. До сильних сторін належить сформований професійний колектив, що об'єднує досвідчених учителів, асистентів та вихователів груп подовженого дня.

Таблиця 2. 6

SWOT-аналіз Гімназії №180 Дніпровського району м. Києва

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Професійний та стабільний педагогічний колектив	Високе навантаження на вчителів, поєднання кількох ролей
Налагоджена цифрова інфраструктура (електронні журнали, онлайн-платформи)	Обмежені можливості масштабної модернізації матеріальної бази
Активне учнівське й батьківське самоврядування, позитивний мікроклімат	Ризик вікової диспропорції та професійного вигорання
O – Можливості	T – Загрози
Партнерства з університетами, ГО, фондами, участь у грантових програмах	Воєнний стан, безпекові ризики, можливі перерви в очному навчанні
Розвиток змішаного та дистанційного навчання, STEM і мовних програм	Міграція учнів і педагогів, нестабільність контингенту
Залучення позабюджетних коштів через батьківську спільноту та проєкти	Інфляційний тиск на видатки бюджету й енергоносії

Складено автором на основі Статуту та Колективного договору Гімназії № 180 м. Києва, штатного розпису закладу та результатів опитування працівників

Така структура персоналу забезпечує не лише безперервність освітнього процесу, а й реальну підтримку учнів упродовж усього дня, включно з інклюзивними класами. Кадрова політика, орієнтована на стабільність і збереження ядра колективу, поєднана з організаційною культурою, що спирається на баланс формальних і неформальних норм. З одного боку, діють колективний договір, локальні положення щодо оплати праці та преміювання, що задають прозорі правила гри; з іншого боку, важливу роль відіграють практики взаємопідтримки, довіри, активне учнівське та батьківське самоврядування. Налагоджена цифрова інфраструктура, застосування електронних журналів і платформ дистанційного навчання доповнюють ці характеристики культурою відкритості до змін і технологічної модернізації.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать про приховані напруження у кадровій системі. Відносна стабільність штату означає не лише цінний досвід, а й певну обмеженість у притоку нових управлінських підходів, ризик вікової диспропорції та пов'язаних із цим викликів у сприйнятті інноваційних педагогічних практик. Високе навантаження на педагогів, які нерідко поєднують навчальні заняття з веденням гуртків, патронажем класів і роботою в групах подовженого дня, підвищує імовірність професійного вигорання, що безпосередньо позначається на якості освітніх послуг та емоційному кліматі. Фінансова залежність від місцевого бюджету та обмежених власних надходжень створює додаткові рамки для кадрової політики: можливості для оновлення матеріально-технічної бази, запровадження системних програм мотивації й розвитку персоналу значною мірою залежать від участі в цільових програмах чи залучення донорських ресурсів.

У площині можливостей SWOT-аналіз засвідчує потенціал подальшого розвитку кадрової політики через розбудову партнерств і розширення освітнього простору гімназії. Співпраця з університетами, громадськими організаціями та міжнародними фондами відкриває додаткові траєкторії підвищення кваліфікації для педагогів, використання сучасних методик психологічної підтримки учнів, розвитку STEM- і мовних напрямів. Цифровізація освіти та поширення змішаного й дистанційного навчання дозволяють гнучкіше організовувати освітній процес, залучати зовнішніх експертів, упроваджувати проєктне й дослідницьке навчання без істотного збільшення навантаження на штат. Активна батьківська спільнота і Піклувальна рада створюють передумови для посилення елементів партнерського управління: завдяки їхній участі з'являються додаткові позабюджетні ресурси, а кадрові рішення можуть ухвалюватися з урахуванням очікувань та ініціатив ключових стейкхолдерів.

Загрози, виявлені у SWOT-аналізі, значною мірою зумовлені загальнонаціональним контекстом. Воєнний стан, регулярні повітряні тривоги й загроза обстрілів не лише потребують постійних витрат на підтримання укриття, але й суттєво впливають на психологічний стан учнів, батьків і персоналу,

періодично порушуючи сталість очного навчання. Міграційні процеси, пов'язані з виїздом частини дітей і педагогів за кордон або до відносно безпечніших регіонів, ускладнюють довгострокове планування штатної чисельності, формування кадрового резерву й підтримання наступності поколінь у колективі. Інфляційний тиск та зростання вартості енергоносіїв додатково звужують бюджетний простір для підвищення заробітної плати, інвестування в навчання персоналу та оновлення матеріальної бази. У сукупності це зумовлює необхідність гнучкішої кадрової політики, здатної поєднати збереження ключових фахівців, адресну підтримку працівників, які працюють у високостресових умовах, та активний пошук зовнішніх ресурсів.

Отже, SWOT-аналіз Гімназії №180 демонструє, що її організаційна культура і кадрова політика формуються на перетині сильного професійного ядра, розвинених практик самоврядування й цифрової модернізації з одного боку та ресурсних, демографічних і безпекових обмежень — з іншого. Успішний розвиток закладу залежатиме від того, наскільки адміністрації вдасться використати наявні можливості партнерств і цифрових інструментів для оновлення практик управління персоналом, одночасно мінімізуючи ризики вигорання, кадрових втрат і фінансової нестабільності.

2.3. Впровадження елементів емпатійного лідерства у процесі розвитку персоналу гімназії

Впровадження елементів емпатійного лідерства у процесі розвитку персоналу гімназії № 180 доцільно аналізувати крізь призму результатів емпіричного дослідження, побудованого на суб'єктивних оцінках працівників стилю керівництва директора. Збір даних здійснювався у формі анонімного опитування, у якому взяли участь 32 співробітники, переважно педагогічний персонал, що забезпечує репрезентативний зріз сприйняття управлінських практик усередині закладу. Респондентам було запропоновано оцінити десять

тверджень, що описують ключові виміри емпатійного лідерства, за шестибальною шкалою від 0 до 5, де нульовий бал означав повну незгоду з твердженням, а максимальний – повну згоду. Зміст тверджень охоплював широкий спектр взаємодії керівника з колективом: від врахування емоційного стану працівника при постановці завдань і можливості відкрито говорити про труднощі без страху осуду до залучення до обговорення рішень, емоційної підтримки у стресових ситуаціях, визнання досягнень, чутливості до мікроклімату, гнучкості щодо індивідуальних потреб, створення атмосфери психологічної безпеки та досвіду цінування працівника як особистості.

Описова статистика результатів опитування демонструє надзвичайно високий загальний рівень емпатійності стилю керівництва в очах персоналу гімназії. Інтегральний індекс емпатійного лідерства, обчислений як середнє значення оцінок за десятьма питаннями для кожного респондента, становить 4,47 бала з 5 можливих при стандартному відхиленні 0,36. З огляду на прийняті інтерпретації, де значення вище 4,5 зазвичай розглядаються як зона «дуже високого» рівня емпатії, отриманий показник можна трактувати як гранично наближений до еталонного. Порівняння з результатами інших досліджень шкільних організацій, у яких середні оцінки емпатії директорів на рівні 4,35 вже кваліфікувалися як дуже високі, дає підстави стверджувати, що у випадку гімназії № 180 сприйняття емпатійного лідерства перебуває навіть на дещо вищому рівні. Інакше кажучи, уявлення працівників про стиль керівництва їхнього директора максимально наближене до «ідеальної» моделі емпатійного управління.

Аналіз середніх оцінок за окремими твердженнями дозволяє деталізувати цей загальний висновок та окреслити специфічний «профіль емпатії» керівника. Середні значення за пунктами анкети (від П1 до П10) розташовуються у вузькому діапазоні від 4,31 до 4,59, тобто жоден із вимірів не опускається нижче чотирьох балів. Такий рівень однорідно високих оцінок є нетиповим для соціологічних вимірів складних поведінкових характеристик і свідчить про те, що працівники не лише загалом позитивно оцінюють стиль керівництва, а й послідовно

фіксують емпатійність у різних його аспектах. Найбільші середні оцінки отримали твердження, пов'язані з визнанням досягнень та особистісною цінністю працівника. Зокрема, твердження про те, що керівник помічає досягнення і визнає внесок персоналу, має середню оцінку 4,59, а твердження щодо відчуття, що керівник цінує працівника як особистість, а не лише як виконавця обов'язків, – 4,53. Дуже високий результат показало й оцінювання атмосфери психологічної безпеки: середній бал за твердженням про здатність керівника створювати середовище, де можна висловлювати різні точки зору, становить 4,56. Це означає, що в аксіологічному центрі стилю управління в гімназії працівники бачать три взаємопов'язані риси: уважне ставлення до людської гідності, готовність визнавати внесок кожного та формування простору, в якому дозволено відкрито говорити про проблеми, не боячись санкцій чи осуду.

Практично на тому самому високому рівні оцінено й інші складові емпатійного лідерства. Твердження щодо емоційної підтримки з боку керівника у стресових ситуаціях отримало середню оцінку 4,50, а судження про залучення думки працівників при прийнятті рішень – 4,41. Це свідчить, що емпатійність у гімназії не обмежується суто «м'якими» формами підтримки, а матеріалізується у конкретних управлінських практиках співучасті: директор не лише висловлює співчуття або підтримку, а й включає персонал у процес обговорення та ухвалення рішень, що безпосередньо впливають на їхню роботу. Така конфігурація емпатійності відповідає сучасним моделям лідерства, у яких емпатія розглядається не як емоційна поблажливість, а як здатність побачити ситуацію очима іншого і, враховуючи це, будувати спільну траєкторію дій.

Водночас профіль емпатії не є абсолютно рівномірним, що додає результатам внутрішньої переконливості. Найнижчу, хоча й усе ще дуже високу середню оцінку отримало твердження про врахування керівником емоційного стану працівника при постановці завдань: 4,31 бала. Дещо нижчим за інші виявився також показник, пов'язаний зі здатністю керівника завчасно відчувати зміни емоційного клімату в колективі до виникнення відкритих конфліктів, – 4,44 бала. Відносно нижча оцінка за першим із цих пунктів може відображати

об'єктивні обмеження управлінської практики в умовах високого навантаження, дефіциту кадрів та постійного тиску зовнішніх обставин, характерних для воєнного стану: навіть за наявності емпатійного наміру не завжди є можливість реально перерозподілити завдання або зменшити навантаження працівників, який перебуває у стані перевтоми чи емоційного виснаження. Однак навіть у цьому випадку середній бал перевищує 4,3, що свідчить: переважна більшість респондентів усе ж відчуває, що керівник намагається зважати на їхній стан, навіть якщо межі цієї чутливості інколи визначаються зовнішніми обмеженнями.

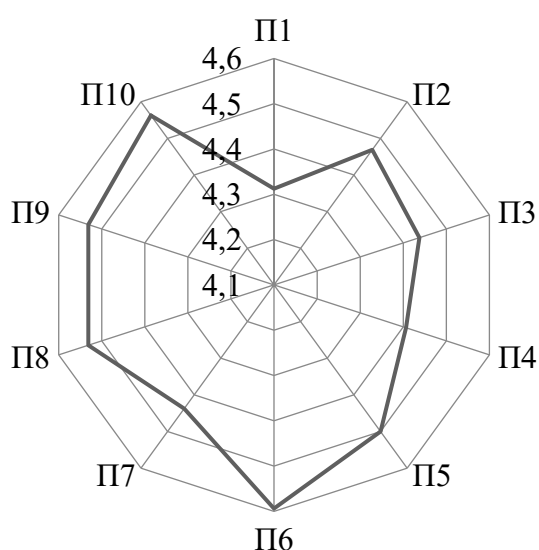


Рис. 2. 7. Радар-діаграма профілю емпатії (П1–П10)

Складено автором на основі даних підприємства

Графічна інтерпретація результатів у формі радар-діаграми, де по осях відкладено середні значення за кожним із десяти пунктів, дозволяє побачити профіль емпатії як майже правильну, майже замкнену фігуру, близьку до максимального п'ятикутника. Жоден із вимірів не опускається до рівня 4,0, а найбільш виступаючі сегменти відповідають визнанню досягнень та цінуванню працівників як особистостей. Невеликий «провал» за першим пунктом радше підкреслює реалістичність сприйняття, ніж ставить під сумнів емпатійний характер лідерства: працівники бачать і цінують зусилля керівника, але водночас усвідомлюють межі можливого у конкретних організаційних умовах.

У ширшому контексті розвитку персоналу настільки високий рівень емпатійності керівництва створює сприятливе підґрунтя для ефективної реалізації заходів професійного зростання, супроводу вчителів та підтримки їхньої психологічної стійкості. Дослідження в галузі освітнього менеджменту послідовно показують, що емпатійне лідерство корелює з формуванням співробітницького шкільного клімату, зростанням мотивації вчителів, готовністю брати участь у нових проєктах і приймати зміни, а також із покращенням навчальних результатів учнів. У випадку гімназії № 180 отримані дані дають підстави розглядати стиль керівництва як один із ключових ресурсів, на якому може будуватися системна політика розвитку персоналу: від індивідуального наставництва та підтримки у періоди професійного вигорання до впровадження колегіальних форм планування, рефлексивних практик і спільного пошуку рішень у складних ситуаціях. Емпатійне лідерство у цьому сенсі виступає не лише об'єктом оцінки, а й внутрішнім механізмом, що забезпечує сталість і результативність інвестицій у людський капітал гімназії.

Важливим елементом оцінки впровадження емпатійного лідерства в гімназії № 180 є аналіз того, як саме співробітники розподіляються за рівнем сприйняття емпатійності керівництва, а також наскільки узгоджено вони оцінюють окремі його прояви. Сам по собі високий середній показник ще не гарантує відсутності прихованої поляризації думок, тому наступним кроком стало вивчення індивідуальних індексів емпатійного лідерства та їхнього розподілу в колективі. Для кожного з 32 респондентів було обчислено середній бал за десятьма твердженнями анкети, що й утворило індивідуальний інтегральний показник сприйняття емпатійного стилю керівництва. Отримані значення були представлені у вигляді гістограми, яка дозволяє побачити, наскільки однорідним є ставлення персоналу до управлінських практик директора.

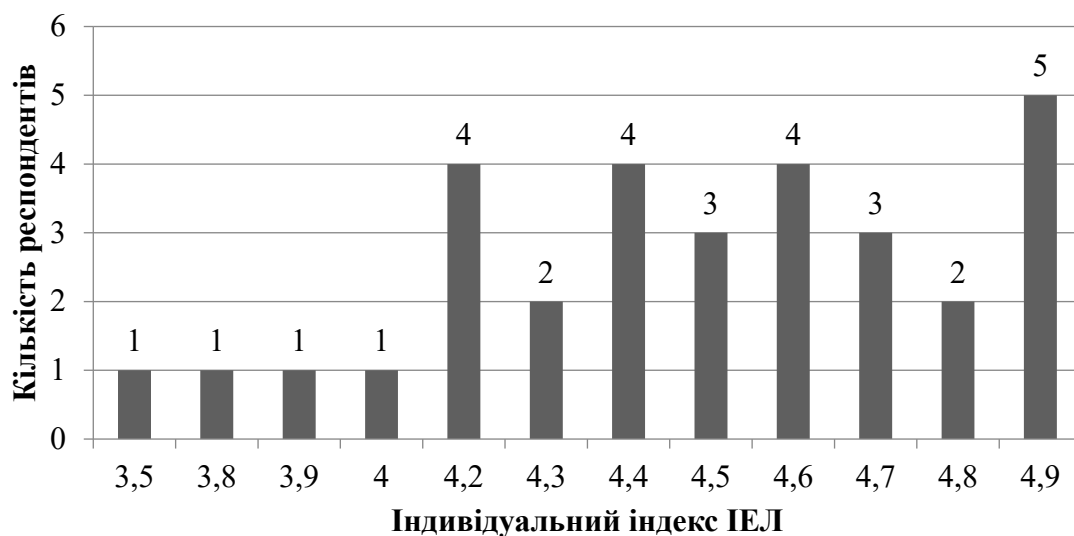


Рис. 2. 8. Розподіл індивідуальних індексів ІЕЛ

Складено автором на основі даних підприємства

Розподіл індивідуальних індексів виявився вкрай сприятливим для інтерпретації з позицій впровадження емпатійного лідерства. Переважна більшість співробітників – близько сімдесяти відсотків вибірки – оцінили емпатійність керівника в межах від 4,2 до 4,8 бала. Це означає, що для значної частини колективу емпатійний стиль не є поодиноким досвідом або залежним від окремих ситуацій, а сприймається як стабільна характеристика управлінської поведінки. Особливо показовим є те, що дев'ять респондентів оцінили керівника майже максимально – у діапазоні 4,9–5,0 бала, а один працівник поставив інтегральну оцінку 5,0, тобто фактично засвідчив повну відповідність усіх десяти тверджень власному досвіду взаємодії з директором. Нижня частина розподілу практично не виражена: лише троє респондентів дали оцінки нижчі за 4 бали (3,5; 3,8; 3,9 відповідно), причому навіть найнижчий бал у 3,5 означає, що приблизно сімдесят відсотків тверджень були сприйняті як такі, що досить добре відповідають реальності. Жоден працівник не оцінив емпатійність керівництва нижче ніж на 3,5 з 5 можливих, що в поєднанні з високим середнім значенням індексу свідчить про відсутність групи відверто незадоволених або дистанційованих від управлінського стилю. Іншими словами, консенсус у

колективі щодо емпатійного характеру лідерства в гімназії виявляється майже одноставним і не має ознак глибокої внутрішньої диференціації.

Така картина розподілу є важливою не лише як статистичний факт, але й як індикатор організаційної цілісності. Відсутність різко негативних оцінок та слабка представленість нижнього сегмента розподілу означають, що в колективі не сформувалося «маргінальної опозиції» до стилю керівництва, яка могла б виступати джерелом латентних конфліктів або пасивного опору змінам. Навпаки, однорідно високі оцінки емпатійності керівника формують своєрідний фон довіри, на якому реалізуються ініціативи з розвитку персоналу, упроваджуються нові форми організації навчального процесу, плануються зміни в структурі навантаження і вимог до працівників. У поєднанні з результатами інших досліджень, де продемонстровано позитивний зв'язок між емпатією керівника, мотивацією вчителів та їхньою результативністю, така конфігурація сприйняття стилю управління може розглядатися як один із ключових ресурсів гімназії у сфері розвитку людського капіталу.

Кількісний аналіз впровадження елементів емпатійного лідерства у процесі розвитку персоналу гімназії №180 показав не лише високі середні значення за індексом емпатійності, а й надзвичайно сприятливу конфігурацію розподілу індивідуальних оцінок. Кожному респондентові було обчислено інтегральний показник – середній бал за десятьма питаннями анкети, який відображає його загальне сприйняття емпатійності керівника..

Переважає більшість працівників, близько семи десятих опитаних, оцінили емпатійність директора в інтервалі 4,2–4,8 бала. Це означає, що для значної частини колективу практики емоційної підтримки, визнання, врахування потреб та залучення до обговорення рішень є не епізодичними, а такими, що сприймаються як майже норма повсякденної взаємодії. Дев'ять респондентів дали середні оцінки на рівні 4,9–5,0 бала, а один працівник виставив максимально можливий інтегральний бал 5,0, що свідчить про повну відповідність його особистого досвіду всім заявленим у анкеті проявам емпатійного лідерства. Нижня частина розподілу представлена вкрай слабо:

лише троє співробітників оцінили емпатійність керівника нижче ніж на 4,0 бала. Найнижчим зафіксованим значенням став індекс 3,5, ще двоє респондентів дали 3,8 та 3,9 відповідно. Важливо, що навіть ці оцінки, за логікою інтервальної інтерпретації, належать до зони скоріше позитивного, ніж критичного сприйняття. Іншими словами, у жодного з опитаних директор не асоціюється з відсутністю емпатії або з дистанційованим, суто адміністративним стилем управління.

Такий характер розподілу дозволяє говорити про відсутність суттєвої поляризації в уявленнях працівників щодо стилю лідерства. У колективах, де співіснують різко позитивні та різко негативні оцінки керівництва, зазвичай фіксується напружений мікроклімат, прихована опозиція частини персоналу, високий ризик конфліктів і пасивного саботажу управлінських ініціатив. У гімназії №180 емпатійне лідерство сприймається майже однотайно позитивно; різниця між «найзадовolenішими» і «найбільш стриманими» респондентами радше відображає індивідуальні очікування та власний досвід, а не наявність чітко виражених груп прихильників і опонентів. У практичному вимірі це створює передумови для стабільного, неконфліктного впровадження змін, пов'язаних із розвитком персоналу, оскільки сам стиль керівництва не викликає глибинного спротиву.

Кореляційний аналіз, проведений для з'ясування зв'язку між оцінками окремих аспектів емпатійного лідерства та загальним індексом, додатково підтвердив цілісність емпатійного стилю управління. Обчислені коефіцієнти Пірсона між балами за кожним із десяти пунктів (П1–П10) і інтегральним показником виявилися всюди додатними й доволі високими, коливаючись у діапазоні приблизно від 0,46 до 0,88. Це означає, що працівники, які загалом високо оцінюють емпатійність керівника, послідовно дають високі бали й за окремими її вимірами, тоді як більш стримані інтегральні оцінки супроводжуються помірковано нижчими значеннями майже за всіма пунктами. Емпатія директора, таким чином, сприймається не як сукупність випадкових, неузгоджених жестів, а як внутрішньо зв'язана система практик.

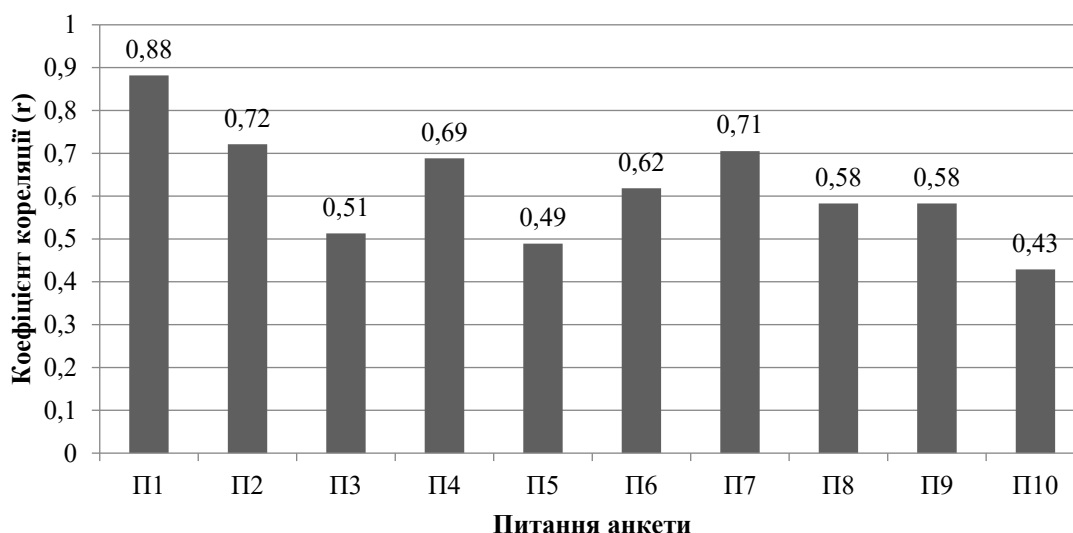


Рис. 2. 9. Кореляції питань П1–П10 з індексом ІЕЛ

Складено автором на основі даних підприємства

Найтісніший зв'язок із загальним індексом продемонструвало твердження про врахування керівником емоційного стану працівника при постановці завдань: коефіцієнт кореляції для цього пункта наближається до 0,88. Для багатьох опитаних саме цей вимір стає, по суті, лакмусовим папірцем, через який оцінюється вся система управлінських практик. Якщо працівник відчуває, що його емоційний стан не ігнорується, а бодай частково враховується при розподілі навантаження, він схильний значно позитивніше бачити й інші елементи стилю керівництва. Високі кореляційні значення також виявлено для тверджень, пов'язаних із можливістю відкрито говорити про труднощі, залученням до обговорення рішень та чутливістю керівника до загального емоційного клімату. Це свідчить, що відкритість комунікації, довіра та здатність «зчитувати» атмосферу в колективі формують ядро емпатійного лідерства, яке найтісніше пов'язане із загальним сприйняттям директора.

Пункти, що стосуються емоційної підтримки у стресових ситуаціях, атмосфери психологічної безпеки та цінування працівника як особистості, також демонструють статистично значущі позитивні зв'язки із загальним індексом, хоча й дещо нижчі за величиною. Це може означати, що для частини працівників

ці виміри мають більш нюансоване забарвлення: хтось відчуває підтримку у критичних моментах, але рідше залучений до прийняття рішень; хтось високо цінує атмосферу безпеки, але критичніше ставиться до можливостей впливу на управлінські процеси. У будь-якому разі відсутність від'ємних чи близьких до нуля кореляцій підтверджує: немає сфери, у якій би поведінка керівника систематично суперечила загальній емпатійній орієнтації.

Для процесу розвитку персоналу такі результати мають прямі практичні наслідки. По-перше, майже одностайно позитивне сприйняття емпатійного лідерства створює довірчий фон, на якому значно легше вибудовувати індивідуальні та групові траєкторії професійного зростання: від внутрішніх тренінгів і наставництва до запровадження нових форм командної роботи. По-друге, виразний зв'язок між загальною оцінкою емпатії та показниками, що відображають врахування емоційного стану, відкритість і залучення до рішень, вказує, на які саме аспекти стилю керівництва варто спиратися при плануванні програм підтримки вчителів, особливо в умовах війни й хронічного стресу. По-третє, емпіричні дані узгоджуються з висновками сучасних досліджень, які підкреслюють, що емпатійний директор здатен не лише зменшити напруження у шкільній спільноті, а й підвищити професійну віддачу вчителів, їхню готовність брати на себе відповідальність та ініціювати зміни.

Питання порівняння оцінок емпатійного лідерства між різними групами працівників у гімназії №180 набуває особливого значення, оскільки дозволяє з'ясувати, чи є позитивне сприйняття стилю керівництва справді загальноколективним явищем, чи в окремих сегментах персоналу зберігаються приховані зони напруження або недовіри. Формально опитування проводилося анонімно, без фіксації стажу, посади чи інших ідентифікаційних характеристик, тому статистично коректний груповий аналіз виконати неможливо. Водночас побіжний аналіз результатів з урахуванням наявної інформації про кадрову структуру дає змогу окреслити певні тенденції та зробити обережні, але змістовні висновки щодо сприйняття емпатійного лідерства різними категоріями працівників.

Насамперед привертає увагу той факт, що надзвичайно високі інтегральні оцінки емпатійності керівництва часто належать досвідченим педагогам із тривалим стажем роботи в закладі, понад двадцять років. Саме серед цієї групи зафіксовано значну частку індивідуальних індексів на рівні 4,8–5,0 бала. Це дає підстави припускати, що «ветерани» школи не лише прийняли, а й високо оцінили нинішній стиль керівництва, імовірно порівнюючи його з попереднім управлінським досвідом, характерним для інших керівників або інституційних етапів розвитку закладу. Для педагогів, які пройшли через різні моделі управління, емпатійність, чуйність і готовність до діалогу набувають особливої цінності, оскільки контрастують із більш директивними, авторитарними стилями, які були поширені в минулі періоди. Їхні оцінки можна розглядати як свого роду «експертну» думку, засновану на тривалій взаємодії з різними форматами шкільного менеджменту.

Молоді вчителі зі стажем до п'яти років, за наявними непрямими ознаками, також демонструють загалом високе сприйняття емпатійного лідерства, хоча їхні оцінки, ймовірно, дещо стриманіші, ніж у «старожилів». Це може бути пов'язано як із природним для молодих фахівців критичнішим поглядом на організаційні практики, так і з тим, що вони ще не встигли сформувати глибоких, довірливих взаємин із керівництвом через коротший досвід роботи у закладі. Водночас навіть найнижчі індивідуальні індекси, зафіксовані в межах 3,5–4,0 бала, є одиничними випадками й не утворюють окремої «групи незадоволених». Немає підстав однозначно стверджувати, що ці оцінки належать саме молодим або, навпаки, досвідченим педагогам; однак сама структура розподілу свідчить про відсутність систематичного розриву між поколіннями: і ті, й ті загалом сприймають стиль керівництва як емпатійний і підтримувальний.

Аналогічно, відсутність персоніфікованих даних не дозволяє чітко розвести відповіді за посадами – між учителями-предметниками, вихователями груп продовженого дня, адміністрацією, працівниками психолого-соціальної служби, бібліотекарем чи медичним персоналом. Втім, логіка внутрішньої організації гімназії дає змогу сформулювати певні гіпотези. Для адміністративної

команди, передусім заступників директора, які щоденно працюють разом із керівником, емпатійний стиль може бути не лише об'єктом оцінки, а й спільною практикою: вони розділяють управлінські підходи, спільно готують рішення, виступають їх комунікаторами для колективу. Не дивно, що саме ці працівники, ймовірно, належать до групи з максимально високими оцінками. Для вчителів-предметників, які становлять основну частину вибірки, емпатійність директора проявляється в щоденних управлінських контактах – від розв'язання організаційних питань до підтримки у складних педагогічних ситуаціях. Їхні високі бали свідчать, що ці практики не є декларативними, а реально відчутними в повсякденній роботі.

Вихователі груп продовженого дня, асистенти, психолог, соціальний педагог, бібліотекар та інші працівники супровідних служб можуть мати дещо іншу траєкторію взаємодії з керівництвом: частина з них працює на неповну ставку або в інший час, ніж основні уроки, тому прямі контакти з директором можуть бути менш інтенсивними. Це могло б теоретично зумовлювати більш нейтральні або розпорошені оцінки. Однак емпіричні дані не демонструють появи окремої групи з систематично нижчими балами; навіть поодинокі «стримані» відповіді не виходять за межі діапазону, який можна трактувати як позитивний. З цього можна зробити висновок, що емпатійне лідерство не обмежується лише ядром педагогічного колективу, а поширюється на всі категорії персоналу, незалежно від форми та обсягу їхньої зайнятості.

Окремий аспект стосується гендерного виміру. Для освітньої галузі, де переважна більшість працівників – жінки, емпатійний стиль керівництва нерідко сприймається як органічний і «природний», оскільки він відповідає специфіці педагогічної праці, насиченої емоційними взаємодіями, турботою, комунікацією та потребою в психологічній підтримці. Дані опитування гімназії №180 дають підстави говорити про високу оцінку емпатійності керівника як із боку жінок, так і з боку чоловіків, хоча останніх у вибірці було істотно менше. Жіноча частина колективу, ймовірно, поціновує в стилі директора передусім чуйність, готовність вислухати, підтримати у складних життєвих та професійних ситуаціях, гнучкість

у питаннях поєднання роботи і сімейних обов'язків. Чоловіки ж, за наявними свідченнями, також високо оцінюють емпатійність як ресурс, що полегшує командну взаємодію й зменшує конфліктність організаційного середовища, дозволяючи зосередитися на спільному результаті, а не на внутрішньому протистоянні.

Сукупність цих спостережень дає змогу зробити принципово важливий висновок: емпатійне лідерство директора гімназії №180 є універсально значущим для різних груп персоналу й не провокує розмежувальних ліній між ними. Немає ознак, що якась категорія працівників – за віком, стажем, посадою чи статтю – систематично відчуває себе менш почутою або менш підтриманою. Навпаки, стилю керівництва притаманна всеохопність, що дозволяє кожному, незалежно від ролі, відчувати свою цінність і важливість для закладу. У цьому сенсі результат опитування повністю корелює з теоретичним розумінням емпатійного лідерства як здатності керівника бачити в кожному не лише виконавця, а передусім людину зі своїми потребами, досвідом, гідністю і правом на голос. Саме така всеохоплююча, недискримінаційна емпатія створює міцну основу для розвитку персоналу як спільноти, що навчається, де і молодий вчитель, і досвідчений педагог, і адміністративний працівник, і допоміжний персонал відчують себе включеними до спільного проєкту гімназії й готовими інвестувати власні зусилля в його подальший розвиток.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Проблеми та бар'єри впровадження емпатійного лідерства в управління персоналом

Карта проблем упровадження емпатійного лідерства в управління персоналом гімназії №180 виразно окреслюється на перетині процесних, комунікаційних та ресурсних вимірів.

Таблиця 3. 1

Ключові проблемні виміри впровадження емпатійного лідерства в
гімназії №180

Вимір	Сутність проблеми	Типові прояви в гімназії №180
Процеси	Жорсткі регламенти та дефіцит часу обмежують реалізацію емпатії	Неможливість суттєво зменшити навантаження, незважаючи на втому педагога
Комунікації	Нерівномірне залучення різних груп до відкритого діалогу	Молоді й нові працівники рідше користуються можливістю просити підтримку
Ресурси	Старіння кадрів, нестача заміни та розширення нефахових задач	Концентрація багатьох функцій на досвідчених учителях, ризики вигорання

Складено автором на основі результатів опитування працівників Гімназії № 180 м. Києва щодо емпатійного лідерства та аналізу внутрішніх нормативних документів закладу

Формально результати опитування працівників засвідчують майже зразковий рівень емпатійності керівництва: середній індекс емпатійного лідерства наближається до 4,5 бала за п'ятибальною шкалою, розкид оцінок є мінімальним, відсутні респонденти з принципово негативним сприйняттям стилю управління. Така картина створює враження стійкого позитивного консенсусу й високої довіри до директора. Проте інтерпретація цих даних у контексті реальної організації праці, дефіциту часу й кадрів та функціонування

закладу в умовах воєнного стану виявляє ряд прихованих вузлів напруження, які не нівелюються навіть за дуже високої особистої емпатійності керівника.

У площині процесів головною проблемою виступають жорсткі організаційні рамки, що істотно обмежують можливості практичної реалізації емпатійних намірів. Показовим є те, що найнижче, хоча й загалом високе, середнє значення отримало твердження, пов'язане з урахуванням емоційного стану працівника під час постановки завдань. Це вказує не стільки на брак чутливості, скільки на сталі ситуації, коли втома чи перевантаження педагогів усвідомлюються, однак фактичний перерозподіл навантаження є майже неможливим. Причиною стає обмежена кількість ставок, щільні розклади, потреба одночасно забезпечити очний, змішаний або дистанційний формати навчання, виконання безпекових протоколів і регламентовану звітність. У такій конфігурації емпатія ніби «впирається» в регламент: керівник може підтримати словом, скоригувати пріоритети або відтермінувати окремі завдання, але не завжди здатен суттєво зменшити загальний обсяг роботи без ризику порушення нормативних вимог чи освітніх стандартів.

Комунікаційний вимір проблеми полягає у нерівномірності фактичного залучення різних груп працівників до емпатійно орієнтованих форм взаємодії. Високі оцінки психологічної безпеки та можливості відверто говорити про труднощі свідчать, що в колективі склалися доволі довірчі відносини. Водночас це не означає, що всі педагоги використовують надані їм можливості однаковою мірою. Працівники з тривалим стажем, які давно працюють у закладі та добре знають індивідуальний стиль директора, зазвичай демонструють більшу готовність звертатися по підтримку, обговорювати професійні й особисті виклики, пропонувати зміни. Натомість молоді вчителі або нові члени колективу можуть залишатися на периферії неформальних комунікацій, орієнтуючись переважно на формальні канали інформування. Невпевненість у статусі, побоювання бути сприйнятими як «проблемні», недостатні навички говорити про власні потреби обмежують їх участь у «просторах довіри». У підсумку емпатійне середовище, яке декларується як доступне для всіх, на практиці

засвоюється неоднаково, і потенціал відкритого діалогу реалізується неповною мірою.

Ресурсний вимір поєднує наслідки старіння кадрів, нестачі молодих учителів і постійного розширення нефахових завдань. Значна частина працівників має понад двадцятирічний, а подекуди й майже півстолітній стаж роботи, що забезпечує високий рівень професійної стійкості, сформовані традиції та організаційну пам'ять. Водночас тривала робота в умовах постійних реформ, посилення бюрократичного навантаження, цифровізації та, останніми роками, викликів повномасштабної війни створює ґрунт для хронічної втоми й вигорання. До безпосередніх педагогічних обов'язків додається ведення електронних журналів, робота з численними платформами, участь у заходах цивільного захисту, відпрацювання дій під час повітряних тривог, додаткова комунікація з батьками в онлайн-форматі. У ситуації дефіциту нових кадрів та труднощів із заміщенням ставок основне навантаження концентрується на досвідченому ядровому контингенті. Для керівника це означає, що емпатійне лідерство стає емоційно і часово затратною практикою: щоб помічати стан людей, підтримувати їх, організовувати індивідуальні розмови, необхідно витратити ресурс, який паралельно вимагають адміністративні процедури, зовнішній контроль і кризові ситуації.

У такому контексті вимальовується певний парадокс: стиль управління персоналом оцінюється колективом як дуже емпатійний і підтримувальний, проте частина емпатійних практик неминуче «розмивається» в структурних обмеженнях організації роботи. Високий рівень довіри та позитивне сприйняття керівництва не завжди можуть бути конвертовані у відчутне зниження навантаження, перепланування ресурсів або глибоку реструктуризацію процесів. Це створює ризик виникнення прихованого розриву між очікуваннями, які формує емпатійний дискурс, і реальними можливостями системи, що в перспективі може впливати як на рівень мотивації персоналу, так і на стійкість емпатійного стилю самого керівника.

Попри дуже високі показники емпатійного лідерства, зафіксовані в гімназії №180, упровадження емпатійних підходів у повсякденну практику управління персоналом нашоюхується на низку системних бар'єрів. Перший із них пов'язаний із хронічним дефіцитом часу та надмірним управлінським навантаженням адміністрації. Регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками, рефлексивні педагогічні ради, детальне налаштування навантаження з урахуванням емоційного стану вчителя та специфіки класу потребують значних часових ресурсів. В умовах, коли директор і заступники вимушені постійно балансувати між поточними організаційними питаннями, запитами органів управління освітою, підготовкою звітів, проходженням перевірок і реагуванням на кризові ситуації воєнного часу, емпатійні практики нерідко відсуваються на «другий план». Фактично формується розрив між декларованим педагогічним змістом управлінської діяльності й домінуванням адміністративно-бюрократичних процедур, які не залишають достатнього простору для системної підтримки й супроводу персоналу.

Другий важливий бар'єр впливає з культурних інерцій і професійних уявлень частини педагогів про «правильну» модель управління. У колективах, що тривалий час працювали в умовах переважно директивного стилю керівництва, емпатійне лідерство може сприйматися як надмірна м'якість або як допоміжний психологічний ресурс, а не як інструмент підвищення ефективності спільної роботи. Це породжує прихований скепсис: звернення до емоційного виміру взаємодії, обговорення благополуччя, підтримка в ситуаціях стресу розглядаються не всіма як легітимна складова управління, а часом як «несерйозна» діяльність, що відволікає від «справжньої» роботи. На цьому тлі особливо вразливими опиняються менеджери середньої ланки – заступники директора, керівники методичних об'єднань, які фактично опиняються між двома полюсами очікувань. З одного боку, від них вимагають жорсткості, контролю, дотримання стандартів і дисципліни; з іншого – закликають до емпатії, підтримки, чутливості до стану колег. За відсутності чітко артикульованої моделі «високої вимогливості в поєднанні з високою підтримкою» це породжує рольову

напругу: будь-яке наполягання на результаті може сприйматися як «неемпатійність», а будь-яка поступка – як «втрата керованості».

Третій бар'єр пов'язаний із чинною системою оцінювання діяльності закладів і керівників, у межах якої емпатійне лідерство лишається здебільшого «невидимим». На рівні зовнішнього контролю та звітності в центрі уваги переважно перебувають кількісні «тверді» показники – успішність учнів, результати підсумкового оцінювання, виконання навчальних планів, наявність нормативної документації, дотримання вимог безпеки. Показники психологічного клімату, рівень довіри в колективі, суб'єктивне відчуття підтримки з боку керівництва зазвичай не фіксуються у формалізованих інструментах оцінки або ж мають другорядний статус. У таких умовах навіть керівник, який особисто поділяє емпатійні підходи й намагається їх реалізовувати, отримує сигнал, що з точки зору «зовнішньої системи» вони не є визначальними критеріями успішності. У результаті емпатія залишається радше індивідуальною рисою та етичним вибором конкретного директора, ніж усталеним організаційним стандартом, інтегрованим у процедури контролю, атестації та планування розвитку закладу.

Розгортання практик емпатійного лідерства в управлінні персоналом гімназії №180, поряд із безперечними перевагами для морально-психологічного клімату, супроводжується певними ризиками, які потребують усвідомленого менеджменту. Насамперед ідеться про емоційне виснаження самих лідерів. Високий рівень чутливості до станів інших, постійна готовність вислухати, підтримати, знайти індивідуальне рішення для кожної ситуації призводять до того, що директор і адміністрація стають «контейнерами» для значного обсягу емоційно насичених звернень. Якщо це відбувається без чітких особистісних і організаційних меж, без практик саморегуляції та професійної підтримки, емпатія перетворюється на додатковий канал стресу й прискорює процес професійного вигорання управлінців. Для гімназії, де керівництво перебуває в умовах постійної турбулентності воєнного часу, ризик емоційного виснаження особливо відчутний. Тому запобіжниками мають стати регулярні супервізійні або

коучингові формати для адміністрації, узгоджені часові рамки доступності керівника для глибоких індивідуальних розмов, а також усвідомлений розподіл емоційної праці між різними суб'єктами підтримки – директором, заступниками, психологічною службою, класними керівниками, тьюторами.

Другий важливий ризик стосується приватності та етичних меж емпатійної взаємодії. Обговорення емоційного стану, особистих труднощів чи сімейних обставин неминуче торкається конфіденційної інформації. За відсутності чітко окреслених правил легко виникає ситуація, коли працівник не до кінця розуміє, як саме може бути використано сказане, чи не стане воно підставою для неформального таврування або формальних рішень щодо навантаження, атестації, преміювання. Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно нормативно закріпити принципи добровільності участі в емпатійних бесідах, правила конфіденційності та гарантії того, що інформація, отримана в довірчій розмові, не використовується як ресурс для санкцій. Доцільним є відображення цих засад у локальних актах, етичному кодексі, регламентах роботи психологічної служби й адміністрації, що підвищує прозорість і прогнозованість практик емпатійного лідерства.

Третій блок ризиків пов'язаний із балансом між вимогливістю й підтримкою. У разі некоректної комунікації емпатійні підходи можуть бути сприйняті частиною персоналу як сигнал до зниження стандартів, зняття відповідальності за результати («якщо мені важко, з мене не питатимуть»). Це створює загрозу розмивання професійних орієнтирів, послаблення дисципліни й формування культури уникнення складних завдань під прикриттям апеляцій до власного емоційного стану. Запобіжником у цьому разі є послідовне донесення моделі, у якій високі очікування поєднуються з високим рівнем підтримки: керівництво визнає труднощі, готове шукати разом із працівником реалістичні способи їх подолання, може гнучко змінювати пріоритети, але при цьому чітко артикулює зони професійної відповідальності, які не можуть бути повністю нівельовані. Прозоре обговорення меж можливої допомоги, спільне планування кроків, регулярне повернення до досягнутих домовленостей дозволяють

уникнути як «винуватизації» вчителя, так і відмови від вимогливості під прикриттям емпатії.

Таблиця 3. 2

Основні ризики та запобіжники емпатійного лідерства в гімназії №180

Ризик	Сутність ризику	Запобіжні заходи
Емоційне виснаження лідерів	Надмірне емоційне навантаження на директора й адміністрацію, ризик вигорання	Супервізії та коучинг для адміністрації, часові рамки доступності, розподіл емоційної праці в команді
Приватність та етичні межі	Можливе порушення конфіденційності особистої інформації працівників	Чіткі правила конфіденційності, добровільність обговорення особистих тем, закріплення гарантій у документах
Баланс «вимогливість і підтримка»	Ризик сприйняття емпатії як зниження стандартів і розмиття відповідальності	Комунікація моделі «високі очікування + висока підтримка», прозоре окреслення професійних обов'язків

Складено автором на основі результатів опитування працівників Гімназії № 180 м. Києва щодо емпатійного лідерства, Статуту та Колективного договору закладу.

Таким чином, ефективне впровадження емпатійного лідерства в управління персоналом гімназії №180 потребує не лише сформованих особистісних якостей керівника, а й продуманої системи інституційних запобіжників, які забезпечують від емоційного виснаження, етичних ризиків і розмивання професійних стандартів, переводячи емпатію з площини інтуїтивної практики в площину відповідально організованої управлінської стратегії.

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку емпатійного лідерства у закладах освіти

Цільова модель управління персоналом на засадах емпатії в закладі освіти передбачає послідовне поєднання ціннісних орієнтирів, розподілу ролей і трансформації ключових кадрових процесів. На ціннісному рівні така модель спирається на безумовну повагу до гідності кожного працівника, визнання його

суб'єктності та права на власну позицію; на створення психологічно безпечного середовища, у якому помилки не стають підставою для стигматизації, а розглядаються як ресурс навчання; на участь і співпричетність працівників до прийняття важливих рішень; на справедливість і прозорість процедур добору, розподілу навантаження, оцінювання та винагороди; на підтримку професійного й особистісного благополуччя педагогів; зрештою, на здатність самого лідера до самоемпатії, тобто усвідомлення власних меж, потреб і вразливостей. Саме останній компонент дає змогу уникати ситуації, коли емпатійність до інших поєднується з повною відсутністю турботи про власний ресурс, що неминуче призводить до виснаження.

Рольовий вимір цільової моделі передбачає переосмислення традиційної управлінської ієрархії в напрямі розподіленого емпатійного лідерства. Директор у цьому контексті виступає не лише як адміністративний керівник, а як провідний носій емпатійних норм і «утримувач рамки», який задає стандарти взаємодії, демонструє на власному прикладі способи ведення діалогу, реагування на конфлікти, підтримки працівників у кризових ситуаціях. Заступники директора розглядаються як фасилітатори емпатійних практик у своїх підрозділах: саме через них у повсякденну роботу методичних об'єднань, циклових комісій чи окремих шкільних команд інтегруються практики активного слухання, спільного обговорення труднощів, реалістичного планування навантаження. Психолог і соціальний педагог у такій моделі набувають статусу не лише служб підтримки для учнів, а й повноцінних партнерів адміністрації в роботі з емоційним виміром життя колективу, зокрема в питаннях профілактики вигорання, опрацювання травматичного досвіду, супроводу змін. Педагогічна рада виводиться за межі формального органу затвердження рішень і стає простором спільного, рефлексивного вироблення стратегій розвитку закладу, де голос учителя має не лише дорадчий, а й реальний вплив на управлінські рішення.

Третій рівень цільової моделі пов'язаний із «вбудовуванням» емпатії в ключові HR-процеси закладу освіти. На етапі добору персоналу це означає орієнтацію не лише на формальні кваліфікаційні характеристики, а й на

поведінкові індикатори вміння слухати, співпереживати, працювати в команді; відповідні запитання під час співбесіди дозволяють виявити, як кандидат реагує на конфліктні ситуації, підтримує колег, взаємодіє з дітьми в стані стресу. Етап входження нового працівника в організацію вибудовується як продуманий онбординг: закріплення наставника, обговорення «культурних норм» закладу, план поступової інтеграції в колектив, регулярні зустрічі з керівництвом для рефлексії першого року роботи. Розвиток персоналу організовується через індивідуальні плани професійного зростання, супервізії, участь у тренінгах, спрямованих не лише на методику викладання, а й на розвиток емоційної компетентності та навичок емпатійної комунікації. Система оцінювання доповнюється елементами зворотного зв'язку «360 градусів», де, поряд з іншими параметрами, вимірюється сприйняття емпатійності стилю керівництва (зокрема через інтегральний індекс емпатійного лідерства), а результати такого вимірювання використовуються не як підстава для санкцій, а як ресурс для управлінського коучингу. Практики визнання включають як матеріальні, так і нематеріальні форми: ритуали подяки, публічне відзначення внеску, прозорі критерії преміювання, що враховують не лише формальні показники, а й участь у командній роботі, наставництві, підтримці колег. Навіть етап виходу працівника із закладу може бути організований у емпатійній логіці через етичні exit-інтерв'ю, у межах яких з повагою до гідності фіксуються причини звільнення, збираються пропозиції щодо покращення умов праці, зберігається можливість подальшої професійної взаємодії. У сукупності ці елементи дозволяють перетворити емпатійне лідерство з декларації на практичний управлінський стандарт, який пронизує повний цикл роботи з персоналом у закладі освіти.

У практичному вимірі цільова модель управління персоналом на засадах емпатії може бути розгорнута як поетапна програма змін, розрахована орієнтовно на 90 днів. Такий формат дає змогу поєднати діагностичну, впроваджувальну та рефлексивну фази, не перевантажуючи колектив і водночас поступово закріплюючи нові управлінські практики як елемент організаційної культури. Перший місяць доцільно присвятити насамперед діагностиці та спільному

формуванню правил взаємодії. На цьому етапі адміністрація презентує колективу узагальнені результати опитування щодо емпатійного лідерства без персоніфікації та рейтингування, акцентуючи увагу на сильних сторонах і зонах потенційного зростання. У ході колективного обговорення виробляються кілька базових правил психологічної безпеки, які мають регулювати перебіг нарад і педагогічних рад (наприклад, недопущення персональних атак, повага до альтернативних точок зору, конфіденційність обговорюваних чутливих тем). Паралельно визначаються одна–дві пілотні емпатійні практики, які будуть апробовані впродовж подальших місяців, зокрема регулярні індивідуальні зустрічі керівника з педагогами та запровадження систематичних ритуалів визнання досягнень.

Другий місяць орієнтований на запуск і первинну інституціалізацію вибраних практик. Регулярні індивідуальні бесіди у форматі «один на один» проводяться за простим, але структурованим чек-листом, що включає обговорення поточного стану й навантаження педагога, його останніх успіхів, наявних труднощів і можливих форм підтримки. На початку кожної педагогічної ради або наради виділяється короткий регламентований час для публічного визнання професійних досягнень, важливих зусиль чи проявів відповідальності з боку працівників, що поступово формує культуру регулярного позитивного зворотного зв'язку. Для оперативного моніторингу емоційного стану колективу та суб'єктивного сприйняття навантаження вводиться коротка анонімна анкетна форма, яку працівники заповнюють приблизно раз на місяць; її результати використовуються для корекції управлінських рішень щодо розкладів, розподілу обов'язків та організації підтримки.

Третій місяць логічно виконує функцію рефлексії та корекції програми. На основі зібраних даних і досвіду застосування нових практик проводиться обговорення з колективом, у межах якого аналізується, які з елементів 90-денного плану виявилися найбільш дієвими, які потребують доопрацювання, а які, можливо, варто замінити іншими інструментами. Здійснюється точкове налаштування частоти й формату індивідуальних зустрічей для різних груп

працівників, виходячи зі специфіки їхнього навантаження, стажу та професійних ролей. Перші помітні успіхи – поліпшення комунікації, зниження напруженості, підвищення готовності відкрито обговорювати проблеми – фіксуються й проговорюються як аргумент на користь подальшого продовження та масштабування емпатійно орієнтованої моделі управління.

Таблиця 3. 3

Поетапний 90-денний план розвитку емпатійного лідерства в закладі
освіти

Етап (місяць)	Основний акцент	Ключовий зміст дій
Перший місяць – діагностика й домовленості	Аналіз і спільне формування правил	Представлення результатів опитування, узгодження правил психологічної безпеки, визначення пілотних емпатійних практик
Другий місяць – запуск практик	Впровадження нових управлінських процедур	Регулярні зустрічі «один на один», ритуали визнання на педрадах, щомісячний «тепловий» зріз настроїв і навантаження
Третій місяць – рефлексія та корекція	Оцінювання та налаштування моделі	Обговорення результатів із колективом, корекція форматів і частоти практик, фіксація перших успіхів і планування продовження програми

Складено автором на основі результатів опитування працівників Гімназії № 180 м. Києва щодо емпатійного лідерства, Статуту та Колективного договору закладу.

Таким чином, 90-денний план виступає не як разова акція, а як стартова фаза більш тривалої трансформації, яка інтегрує принципи емпатійного лідерства в повсякденні управлінські практики закладу освіти.

Програма розвитку лідерів у закладах освіти, орієнтована на посилення емпатійного компонента управління, має розглядатися як довгострокова інвестиція в якість шкільного середовища, а не як разова тренінгова ініціатива. Її цільовою аудиторією є директори, заступники, керівники методичних об'єднань, координатори командних проєктів, тобто ті категорії працівників, які фактично задають тон комунікації та є носіями управлінських практик у щоденній діяльності. Зміст такої програми доцільно вибудовувати навколо розвитку конкретних навичок емпатійної взаємодії, що мають безпосередній вплив на

клімат у колективі: здатності до активного слухання, постановки емпатійних запитань, проведення складних розмов про якість роботи, конфлікти або ознаки вигорання, формування конструктивної культури зворотного зв'язку, протидії булінгу й мобінгу в дорослому середовищі, а також опанування підходів, чутливих до травматичного досвіду (trauma-informed), що особливо актуально для шкіл, які працюють в умовах війни.

Таблиця 3. 4

Модулі програми розвитку лідерів та очікувані результати

Модуль програми	Короткий зміст	Очікуваний результат
Активне слухання та емпатійні запитання	Опрацювання технік уважного слухання, прояснювальних і підтримувальних запитань, уникнення оцінювальних суджень	Підвищення якості індивідуальних бесід, зростання довіри до керівництва, краща діагностика потреб працівників
Складні розмови про якість роботи, конфлікти, вигорання	Відпрацювання алгоритмів конструктивного обговорення помилок, конфліктних ситуацій, ознак стресу й виснаження	Зменшення напруги під час проблемних ситуацій, перехід від звинувачень до спільного пошуку рішень
Культура зворотного зв'язку	Ознайомлення з підходами feedforward, моделлю «плюс – дельта», формулювання домовленостей замість докорів	Формування стійкої практики регулярного, безпечного й корисного зворотного зв'язку у колективі
Антибулінг та антимобінг у дорослому колективі	Розпізнавання проявів булінгу й мобінгу серед працівників, алгоритми втручання, підтримка постраждалих	Зниження толерантності до токсичної поведінки, посилення захищеності працівників і прозорості управлінських рішень
Trauma-informed підходи	Опанування принципів роботи з колективом, який живе в умовах війни, переживає втрати й хронічний стрес	Більш делікатне й чутливе управління в умовах травматичного досвіду, профілактика повторної травматизації
Формат blended та групи підтримки	Поєднання онлайн-модулів, очних тренінгів і малих груп взаємного коучингу	Стійке закріплення нових навичок, перенесення їх у щоденну практику, формування спільноти емпатійних лідерів
Оцінювання ефективності програми	Вимірювання ІЕЛ до і після, самооцінка емоційної компетентності, інтерв'ю з учителями	Обґрунтовані висновки про вплив програми на стиль керівництва та шкільний клімат, можливість подальшої корекції

Складено автором на основі результатів опитування працівників Гімназії № 180 м. Києва щодо емпатійного лідерства, Статуту та Колективного договору закладу.

З методичного погляду програма має реалізовуватися у форматі змішаного навчання, поєднуючи короткі онлайн-модулі для опрацювання теоретичних основ і самостійних рефлексивних завдань з очними тренінгами, орієнтованими на відпрацювання навичок у рольових ситуаціях, обговорення кейсів і взаємне навчання. Важливим елементом є малі групи підтримки на засадах взаємного коучингу, у межах яких керівники можуть безпечно обговорювати власні управлінські дилеми, помилки, труднощі проведення емпатійних бесід, отримувати від колег відгук і підтримку. У такому форматі емпатійне лідерство перестає бути абстрактною цінністю і перетворюється на набір конкретних практик, які поступово вбудовуються в повсякденні управлінські рішення.

Оцінювання ефективності програми має спиратися не лише на суб'єктивну задоволеність учасників, а й на більш системні індикатори. Доцільним є вимірювання інтегрального індексу емпатійного лідерства до початку програми і після завершення її основного циклу, використання самооцінки емоційної компетентності лідерів, а також проведення якісних інтерв'ю з учителями про зміни у стилі керівництва, доступності підтримки, якості зворотного зв'язку та рівні психологічної безпеки.

Такий підхід дозволяє відстежувати не тільки індивідуальний прогрес управлінців, а й трансформацію організаційної культури загалом, роблячи програму розвитку лідерів керованим і прозорим інструментом зміни.

У такій конфігурації програма розвитку лідерів стає не лише інструментом підвищення окремих управлінських компетентностей, а й важелем поступової трансформації всієї системи шкільного управління в напрямі більшої людяності, довіри та стійкості освітньої спільноти.

Система оцінювання емпатійного лідерства у закладі освіти має бути вбудована в загальну архітектуру моніторингу якості управління, але водночас зберігати довіру персоналу та уникати каральної логіки. Доцільно раз на рік проводити анонімне опитування з використанням інтегрального індексу емпатійного лідерства, побудованого на 10–12 твердженнях, що відображають ключові аспекти стилю керівництва. Таке опитування можна поєднувати з

елементами спрощеного формату зворотного зв'язку «360 градусів», коли оцінювання доповнюється самооцінкою керівників і спостереженнями з боку колег. Принципово важливо, щоб ці дані не використовувалися як підстава для формальних санкцій, а слугували базою для коучингової роботи з директором і заступниками, для постановки індивідуальних цілей розвитку та корекції управлінських практик. Паралельно варто відстежувати мінімальний набір кількісних індикаторів: інтегральний індекс емпатійного лідерства, індекс залученості персоналу й лояльності (наприклад, запитання на кшталт «чи порекомендували б ви працювати в нашій школі?»), показники плинності кадрів, участь працівників у програмах професійного розвитку, результати коротких опитувань щодо самопочуття та рівня емоційного виснаження. Міжнародні дослідження підтверджують, що емоційно чутливий стиль керівництва статистично пов'язаний із задоволеністю роботою, намірами вчителів залишатися у професії та їхньою результативністю, отже системне вимірювання цих параметрів дає змогу не лише описувати стан колективу, а й керувати ним.

Важливою ланкою є добір працівників, їхній онбординг та цілеспрямований «план входження в культуру». Уже на етапі відбору доцільно фокусуватися не лише на формальних компетентностях і стажі, а й на поведінкових індикаторах емпатії: кандидатові можна запропонувати описати ситуації, коли доводилося оцінювати роботу колеги, який перебував у складному емоційному стані, або підтримувати учня чи батьків у кризовій ситуації. Такі питання дозволяють виявити готовність до співпереживання, вміння слухати і не знецінювати чужий досвід. Перший рік роботи нового працівника доцільно структурувати як онбординг, а не лише як формальне «виходження на ставку». До нього має входити закріплення наставника, вступна зустріч із директором, на якій проговорюються ключові цінності та очікування, надання короткого «культурного чек-листа» з поясненням, як у закладі прийнято просити про допомогу, давати й отримувати зворотний зв'язок, вирішувати конфлікти. Декілька рефлексивних зустрічей протягом року дають змогу відстежити процес

адаптації, вчасно побачити можливі труднощі й підтримати новачка, не допускаючи його відчуження від колективу.

Центральним інструментом підтримки емпатійної культури виступає комунікаційний стандарт, який задає ритм і зміст інформаційних потоків у закладі. На щотижневому рівні варто забезпечити короткі оновлення для колективу, які стосуються не лише переліку завдань, а й пояснення мотивів управлінських рішень, повідомлень про підтримку, визнання зусиль працівників. Особливе значення має напрацьована наперед «канва» кризових комунікацій: у ситуаціях повітряних тривог, раптового переходу на дистанційне навчання чи інших надзвичайних подій повідомлення мають бути структуровані за логікою «що сталося – які дії здійснює школа – яким чином підтримується персонал і учні – чого очікується від працівників – де можна отримати додаткову допомогу». Такий підхід знижує тривожність і підвищує довіру до керівництва. Для регулярного «зняття температури» настроїв доцільно застосовувати короткі анонімні опитування, що займають 1–2 хвилини й містять декілька запитань про емоційний стан, відчуття навантаження та рівень підтримки. Вони дозволяють адміністрації реагувати на зміни настрою колективу до того, як напруження переросте в відкритий конфлікт чи масове вигорання.

Підтримка благополуччя персоналу в емпатійно орієнтованій моделі управління виходить за межі разових психологічних заходів і передбачає перегляд організації праці та використання наявних нормативних інструментів. Гнучкі рішення щодо розкладів у пікові періоди, можливість тимчасового зменшення навантаження для окремих працівників, які перебувають у стані перевтоми або проживають складні життєві обставини, дають сигнал, що добробут співробітників є не декларацією, а реальною цінністю. Важливу роль відіграють практики «мікровідновлення» – облаштування тихих зон для короткого відпочинку, домовленості про періоди без додаткових зборів і «бездзвінкові» вікна, у межах яких працівник може відновити сили. Групи підтримки та супервізії, особливо для вчителів, які працюють із травмованими дітьми, допомагають проговорювати складний досвід і не залишатися з ним

наодинці. Нарешті, прозоре й чуйне застосування норм колективного договору щодо відпусток, матеріальної допомоги, додаткових вільних днів має реалізовуватися не лише як формальне виконання права, а як інструмент турботи: керівництво може ініціювати використання таких можливостей у випадках, коли бачить ознаки виснаження, а не чекати, доки працівник сам попросить підтримки. У сукупності ці елементи формують середовище, у якому емпатія керівника підкріплюється конкретними управлінськими рішеннями, що захищають і підтримують людей.

Інституціоналізація емпатійного лідерства в закладах освіти неможлива без поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: використання відповідних ІТ-інструментів, продуманого ресурсного забезпечення та чіткого нормативного закріплення нових практик. Ці елементи перетворюють емпатію з індивідуальної риси окремого керівника на стійкий організаційний стандарт, який можна планувати, вимірювати й удосконалювати.

У площині цифрових рішень доцільно застосовувати прості, але системно організовані ІТ-інструменти. Форми для індивідуальних 1:1-зустрічей (на кшталт електронних анкет у середовищі Google Forms з подальшою агрегованою обробкою в таблицях) дозволяють фіксувати не лише зміст розмов, а й динаміку ключових тем, запитів і домовленостей, що виникають у процесі емпатійної взаємодії керівника з працівниками. Окремий «журнал визнання» у вигляді спільного документа або електронної дошки слугує простором для фіксації подяк, успіхів, проявів взаємопідтримки, роблячи символічне визнання видимою та доступною для всього колективу практикою, а не спорадичною дією. Дешборд із базовими показниками, такими як інтегральний індекс емпатійного лідерства, індекс залученості персоналу або рекомендаційний індикатор на кшталт eNPS, дає адміністрації змогу в режимі наближеного реального часу відстежувати зміни у сприйнятті стилю керівництва та вчасно реагувати на тривожні сигнали. Обов'язковою умовою використання таких інструментів є забезпечення анонімності респондентів, обмежений доступ до чутливих даних і чіткі правила

їхнього зберігання та інтерпретації, що підтримує довіру працівників до системи моніторингу.

Таблиця 3. 5

Компоненти підтримки емпатійного лідерства

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
ІТ-інструменти	Електронні форми для 1:1-зустрічей, спільний «журнал визнання», аналітичний дашборд із показниками ІЕЛ та eNPS, забезпечення анонімності та захисту даних	Систематизація емпатійних практик, підвищення прозорості управління, своєчасне виявлення змін у настроях і запитах персоналу
Ресурсне забезпечення	Формування базового кошторису на тренінги й супервізії, паралельний сценарій «0-бюджету» з опорою на взаємне наставництво, безкоштовні онлайн-ресурси та переформатування нарад	Можливість розвивати емпатійне лідерство незалежно від рівня фінансування, інтеграція розвитку в повсякденну діяльність закладу
Нормативне закріплення	Оновлення правил внутрішнього розпорядку блоком про психологічну безпеку та антимобінг, доповнення положення про преміювання нематеріальними формами визнання, включення принципів емпатійного лідерства до статуту та локальних актів	Перетворення емпатії на формалізований елемент кадрової політики, підвищення захищеності працівників і передбачуваності управлінських рішень
Дорожня карта змін	Поетапний план на 12 місяців: діагностика й швидкі перемоги; запуск програм розвитку лідерів і пілотних HR-змін; масштабування та інтеграція в документи; повторний замір ІЕЛ і корекція курсу	Керована динаміка впровадження емпатійних практик, можливість оцінити прогрес і своєчасно коригувати стратегію розвитку лідерства

Складено автором на основі результатів опитування працівників Гімназії № 180 м. Києва щодо емпатійного лідерства, Статуту та Колективного договору закладу.

Ресурсне вимірювання розвитку емпатійного лідерства включає як прямі фінансові витрати, так і сценарії з мінімальним бюджетом. З одного боку, заклад може формувати базовий кошторис, який охоплює оплату тренінгів для адміністрації та ключових педагогів, організацію супервізій чи коучингових сесій, а також враховує часові витрати управлінської команди на участь у програмах розвитку. З іншого боку, можливий сценарій «нульового» бюджету, коли основний акцент робиться на взаємному наставництві, використанні

безкоштовних онлайн-курсів і платформ, переформатуванні вже існуючих нарад у простір для рефлексії, зворотного зв'язку й обговорення емпатійних практик. Така двоканальна логіка дозволяє не прив'язувати розвиток емпатійного лідерства виключно до наявності зовнішнього фінансування, а розглядати його як складову повсякденного управління.

Не менш важливим є нормативне закріплення емпатійно орієнтованих підходів. Внутрішні правила трудового розпорядку доцільно доповнювати положеннями про психологічну безпеку, недопущення мобінгу й інших форм психологічного насильства в колективі, а також процедурами реагування на подібні ситуації. Положення про преміювання та інші види матеріального стимулювання варто розширювати описом нематеріальних форм визнання, аби підкреслити, що подяка, публічне схвалення, довіра до ініціативи працівника є не лише неформальними жестами, а й елементами офіційно схваленої кадрової політики. У статуті закладу та ключових локальних актах доцільно фіксувати принципи емпатійного лідерства, роль психологічної служби в роботі з персоналом, а також участь представницьких органів (профспілки, педради, органів самоврядування) у підтримці сприятливого психологічного клімату.

Управлінські рішення потребують часової перспективи, тому практично корисним є формування дорожньої карти на 12 місяців, яка поетапно описує кроки з розвитку емпатійного лідерства. На початку циклу акцент робиться на діагностиці й «швидких перемогах» – проведенні вихідних опитувань, презентації результатів, запровадженні базових емпатійних практик, які не потребують значних ресурсів. Наступний етап охоплює запуск програми розвитку лідерів, пілотні зміни у кадрових процесах, тестування нових форм комунікації та визнання. У середньостроковій перспективі відбувається масштабування найбільш успішних практик, їх інтеграція в локальні нормативні документи, розширення участі колективу в оцінюванні та корекції цих змін. Завершальна фаза річного циклу передбачає повторне вимірювання індексу емпатійного лідерства, аналіз динаміки показників, корекцію програми та планування нового витка розвитку.

3.3. Перспективи формування емпатійних лідерів у сфері освіти в умовах сучасного ринку праці

Перспективи формування емпатійних лідерів у сфері освіти безпосередньо пов'язані з трансформаціями сучасного ринку праці та зміною очікувань до ролі школи в суспільстві. Глобальні тенденції – хронічний дефіцит учителів, зростання рівня професійного вигорання, конкуренція з приватним сектором за кваліфіковані кадри – посилюють вагу стилю керівництва як чинника утримання й залучення педагогів. Міжнародні звіти фіксують критичний стан із забезпеченням шкіл учительськими кадрами, високі показники стресу, зниження задоволеності роботою та значну частку педагогів, які розглядають можливість залишити професію. У таких умовах традиційні адміністративно-наказові моделі управління виявляються дедалі менш ефективними: вони не здатні ані втримати вчителів у професії, ані забезпечити відчуття сенсу й підтримки у щоденній роботі. На цьому тлі емпатійне лідерство в закладах освіти вже не може трактуватися як факультативна «м'яка» навичка; воно перетворюється на стратегічну управлінську компетентність, від якої залежить стійкість освітньої організації, її здатність конкурувати за людський капітал і підтримувати внутрішню згуртованість у кризові періоди.

Емпіричні дослідження підтверджують, що емоційний інтелект і здатність до емпатії з боку керівника мають виразний позитивний вплив на благополуччя вчителів, їхню задоволеність роботою, намір залишатися в школі, готовність брати участь у змінах та рівень педагогічної результативності. Ідеться не лише про суб'єктивне відчуття «комфортного клімату», а про конкретні поведінкові наслідки: зменшення конфліктності, підвищення готовності до співпраці, зростання відкритості до інноваційних методик, більш відповідальне ставлення до професійного розвитку. У контексті України, де освітня система функціонує в умовах війни, внутрішнього переміщення населення та масового травматичного досвіду, особливого значення набувають trauma-informed моделі управління, у яких емпатія поєднується з розумінням впливу стресу, втрат, небезпеки та

невизначеності на поведінку дорослих і дітей. Такі моделі передбачають не лише індивідуальну чутливість керівника до емоційного стану працівників, а й цілеспрямоване проєктування шкільного середовища таким чином, щоб мінімізувати повторну травматизацію, запобігати професійному вигоранню та підтримувати здатність колективу до відновлення після кризових подій.

У середньостроковій перспективі на горизонті трьох–п'яти років ключовою умовою сталого розвитку емпатійного лідерства є розгортання системних інституційних партнерств між закладами освіти, закладами вищої освіти, що готують управлінців, та неурядовими організаціями, які мають експертизу в галузі психосоціальної підтримки. Йдеться про інтеграцію курсів з емпатійного та trauma-informed лідерства у магістерські програми з освітнього менеджменту, включення практичних модулів із розвитку емоційної компетентності, роботи з конфліктами та підтримки персоналу в складних життєвих ситуаціях. Перспективним напрямом є створення спільних шкіл або академій лідерства для директорів і заступників, де поєднуються теоретичні заняття, аналіз кейсів, супервізійні групи та обмін досвідом між керівниками різних закладів. Додатковий ресурс надають грантові програми міжнародних партнерів, які вже інвестують у психосоціальну підтримку українських освітніх спільнот і можуть стати фінансовою та методичною опорою для розгортання довгострокових програм розвитку емпатійного управління.

Паралельно формується макрорівень, який доцільно позначити як «емпатія держави». Програми міжнародної допомоги, орієнтовані на захист прав дітей, підтримку психічного здоров'я, відновлення й модернізацію шкільної інфраструктури, задають рамку емпатійної політики на рівні урядів, міждержавних структур та донорських організацій. На національному й місцевому рівнях це поступово трансформується у зміну пріоритетів освітньої політики та управління: зростає увага до благополуччя учасників освітнього процесу, посилюється акцент на безкомпромісному захисті від насильства, булінгу та дискримінації, розширюється розуміння інвестицій в освіту як вкладання не лише в будівлі й обладнання, а насамперед у розвиток людського

капіталу. Важливою перспективою є формування мереж практик, коли школи об'єднуються в кластери чи професійні спільноти, у межах яких директори й управлінські команди обмінюються напрацьованими підходами, спільно розробляють інструменти опитування, протоколи кризових комунікацій, формати супервізій для педагогів і моделі роботи з батьківською громадою. Мережева взаємодія дозволяє уникнути ізольованості окремих закладів, зменшує витрати на «винахід велосипеда» в кожній школі й сприяє швидшому масштабуванню вдалих рішень.

Ще одним напрямом перспектив є поступова нормативна інституціоналізація емпатійного та емоційно інтелігентного лідерства. У майбутньому відповідні індикатори можуть бути інтегровані в стандарти оцінювання роботи керівників закладів освіти, програми їхньої атестації та сертифікації, а також у національні рамки якості освіти. Це відкриває можливість переходу від ситуації, коли емпатія залежить від особистісних якостей конкретного директора, до моделі, у якій емпатійний стиль управління стає очікуваною професійною нормою й предметом системного розвитку. Включення показників, пов'язаних із психологічною безпекою, міжособистісним кліматом, рівнем довіри в колективі та сприйняттям лідерства, у систему моніторингу якості освіти створить стимули для керівників інвестувати час і ресурси в розвиток цих аспектів, а не зосереджуватися виключно на формальних показниках успішності.

Для гімназії №180, де вже зафіксовано дуже високий інтегральний індекс емпатійного лідерства, означені тенденції відкривають кілька важливих траєкторій розвитку. По-перше, заклад може й надалі користуватися внутрішніми «дивідендами» сформованої емпатійної культури – знижувати ризики професійного вигорання, підтримувати високу мотивацію, зберігати готовність колективу до впровадження нових підходів у навчанні та вихованні, ефективніше проходити через кризові періоди, пов'язані з безпековими загрозами чи організаційними змінами. По-друге, гімназія має потенціал стати ресурсним центром для інших закладів освіти мікрорайону чи району, ділитися напрацьованими практиками емпатійного управління, результатами опитувань,

підходами до роботи з персоналом у складних умовах воєнного часу. Таке позиціонування може включати проведення спільних семінарів, методичних зустрічей, участь у пілотних програмах, де гімназія виступає майданчиком для апробації нових моделей підтримки вчителів.

У ширшому вимірі саме такі освітні спільноти формують новий образ педагогічної професії – не як сфери хронічного виснаження, де вчитель постійно змушений «виживати» між звітністю, контролем і емоційними навантаженнями, а як простору професійного партнерства, взаємної поваги, постійного навчання й стійкого розвитку. Формування покоління емпатійних лідерів у сфері освіти, здатних поєднувати високі стандарти якості навчання з увагою до людського виміру організації, має стати однією з ключових передумов відновлення й модернізації української школи в післявоєнний період. На цьому тлі досвід гімназії №180 можна розглядати як локальну, але показову ілюстрацію того, як емпатійне лідерство вже сьогодні змінює повсякденні практики управління персоналом і створює підґрунтя для більш стійкої та людської освіти майбутнього.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу в сучасній організації постає як безперервний, багатовимірний процес, що поєднує компетентнісний, стратегічний, цифровий, поведінковий та культурний виміри і перетворює людський потенціал на відтворювану конкурентну перевагу. Він забезпечує узгодженість між цілями організації й індивідуальними траєкторіями працівників, підсилює інноваційність, стійкість до криз, знижує плинність кадрів і формує культуру безперервного навчання, у якій лідерство орієнтоване на підтримку, а не на експлуатацію ресурсів. У такій логіці розвиток персоналу втрачає допоміжний характер і стає базовою інфраструктурою стратегічного управління.

Емпатійне лідерство може бути узагальнене як інтегральна управлінська здатність, що поєднує точне розпізнавання емоцій і потреб інших, когнітивне осмислення їхнього досвіду та послідовну підтримувальну дію. Його характеристики – активне слухання, відкритість, інклюзивність, емоційна інтуїція, справедливість і послідовність – створюють простір психологічної безпеки, у якому команда готова артикулювати проблеми, брати відповідальність і навчатися на помилках. Таке лідерство одночасно виконує етичну і прагматичну функції, оскільки зменшує транзакційні витрати взаємодії, підвищує довіру до рішень і сприяє стабільному зростанню результативності.

Теоретичні підходи до управління персоналом на основі емпатії показують, що вона не є «м'якою рисою», а функціонує як керована компетентність, вбудована в різні моделі лідерства – слугуюче, емоційно-інтелектуальне, автентичне, співчутливе, травмоорієнтоване, адаптивне. Усі ці рамки вказують на спільні механізми: уважний збір соціального контексту, регуляцію власних реакцій керівника, справедливу інтеграцію інтересів і перетворення розуміння стану інших на підтримувальні управлінські дії. Внаслідок цього емпатія стає технологією організаційного розвитку, що підсилює залученість, знижує опір змінам і прискорює організаційне навчання без розмиття стандартів ефективності.

Загальна характеристика гімназії №180 Дніпровського району м. Києва дозволяє трактувати її як репрезентативний міський заклад загальної середньої освіти, який поєднує тривалу історію, оновлений статус гімназії з початковою школою, інклюзивні практики та активну цифровізацію навчання. Контекст воєнного стану, наявність внутрішньо переміщених учнів, необхідність гнучко поєднувати очні й дистанційні формати, організація освітнього процесу з урахуванням безпекових вимог формують складне середовище, у якому управління персоналом набуває додаткового значення. Заклад виступає не лише освітнім осередком, а й майданчиком соціальної підтримки та психологічної стійкості для учасників освітнього процесу.

Організаційна культура та кадрова політика гімназії відзначаються орієнтацією на соціальне партнерство, недискримінацію, повагу до гідності працівників і підтримку професійного розвитку. Колективний договір, включення профспілкового комітету в ключові кадрові процедури, увага до морально-психологічного клімату та розвинені практики матеріального, соціального й символічного визнання створюють середовище відносно високої довіри й прозорості. Водночас наявні механізми участі в управлінні через педагогічну раду, загальні збори, учнівське й батьківське самоврядування задають рамку розподіленого лідерства, що є сприятливим ґрунтом для розвитку емпатійного стилю керівництва.

Аналіз упровадження елементів емпатійного лідерства в процесі розвитку персоналу гімназії свідчить про сформовану практику підтримувального й довірчого керівництва, що підтверджується високими значеннями інтегрального індексу емпатійного лідерства та відсутністю поляризації оцінок. Емпатійні практики виявляються у стилі комунікації адміністрації, увазі до емоційного стану вчителів, готовності визнавати їхній внесок і враховувати індивідуальні обставини. Водночас ці практики поки що частково мають «неформалізований» характер: вони не повністю інтегровані в усі HR-процеси – добір, онбординг, оцінювання, планування розвитку та розподіл навантаження – і тому залежать від особистісних якостей керівника й найближчого оточення.

Проблеми та бар'єри впровадження емпатійного лідерства в управління персоналом гімназії пов'язані насамперед із процесними та ресурсними обмеженнями. Дефіцит часу, значний обсяг бюрократичних процедур, необхідність реагувати на кризові ситуації, старіння значної частини педколективу та поєднання кількох функцій одними й тими самими працівниками звужують можливості для системної рефлексії, регулярних індивідуальних зустрічей і глибокого персоналізованого супроводу. До цього додаються культурні інерції та ризики вигорання самих керівників, які виконують значний обсяг емоційної праці. У результаті емпатійні наміри частково «упираються» у жорсткі рамки організації роботи й не завжди можуть бути повністю реалізовані на практиці.

Практичні рекомендації щодо розвитку емпатійного лідерства у закладах освіти, сформульовані на основі аналізу гімназії, демонструють, що цей стиль управління може бути підкріплений цілеспрямованою організаційною архітектурою. Запропоновані елементи – цільова модель управління персоналом на засадах емпатії, 90-денний план «швидких перемог», програма розвитку лідерів, система оцінювання й метрик, стандарти добору, онбордингу, комунікацій і підтримки благополуччя, а також використання ІТ-інструментів і нормативне закріплення – утворюють узгоджений контур змін. Їхня реалізація дозволяє перевести емпатію з площини переважно особистісної риси директора у вимір організаційних правил, процедур і регулярних практик, що підвищує стійкість культури турботи до кадрових змін і зовнішніх викликів.

Перспективи формування емпатійних лідерів у сфері освіти в умовах сучасного ринку праці окреслюються як стратегічно важливі й водночас залежні від ширшого інституційного контексту. Глобальний дефіцит учителів, високі рівні професійного стресу й конкуренція з іншими секторами роблять стиль керівництва одним із ключових факторів утримання та залучення педагогічних кадрів, а емпатійне лідерство – необхідною компетентністю. Партнерства з університетами та неурядовими організаціями, розвиток trauma-informed підходів, формування мереж шкіл, які обмінюються практиками, та поступова

інтеграція емпатійних критеріїв у стандарти оцінювання керівників створюють умови для масштабування цього стилю за межі окремих закладів. Для гімназії №180 це відкриває можливість позиціонувати себе як ресурсний центр, що не лише підтримує високий рівень внутрішньої довіри й мотивації, а й ділиться напрацьованими моделями емпатійного управління з іншими освітніми спільнотами, сприяючи формуванню образу школи як простору партнерства, взаємоповаги й стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1 million scholarship fund for students from Ukraine. *IE University*. URL: <https://www.ie.edu/university/news-events/news/ie-university-sets-e1-million-scholarship-fund-students-ukraine/> (date of access: 10.11.2025).
2. Attridge M., Pawlowski D., Fogarty S. Mental Health Coaching from Employee Assistance Program Improves Depression and Employee Work Outcomes: Longitudinal Results from CuraLinc Healthcare 2020-2022. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/368810162_Mental_Health_Coaching_from_Employee_Assistance_Program_Improves_Depression_and_Employee_Work_Outcomes_Longitudinal_Results_from_CuraLinc_Healthcare_2020-2022.
3. Błaszczuk M., Kovalisko N., Pieńkowski P. Coping with adversity: mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War—a perspective from Lviv University students. *High Educ.* 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-025-01506-z>.
4. Blog. *Center for Compassionate Leadership*. URL: <https://www.centerforcompassionateleadership.org/blog> (date of access: 10.11.2025).
5. Connecting concepts: bridging the gap between capacity development and human resource development / J. K. Danquah et al. *Human Resource Development International*. 2023. Vol. 26, no. 3. P. 246–263. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2022.2108992>.
6. Empathetic leadership and employees' innovative behavior: The mediating role of career adaptability and the moderating role of uncertainty avoidance / G. Ma et al. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11150825/>.

7. Empathic Leaders Drive Employee Engagement. *Catalyst*.
URL: <https://www.catalyst.org/about/newsroom/2021/empathic-leaders-drive-employee-engagement> (date of access: 10.11.2025).
8. Exploring the impact of compassion and leadership on patient safety and quality in healthcare systems: a narrative review / Z. Ahmed et al. *BMJ Open Quality*. 2024. Vol. 13, Suppl. 2. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38719520/>.
9. Harris A., Jones M. Compassionate leadership. *School Leadership & Management*. 2023. Vol. 43, no. 3. P. 185–188.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13632434.2023.2235540>.
10. How to achieve the 15 most important HR KPIs. *Electives*.
URL: <https://www.electives.io/resources/membership1-how-to-achieve-the-15-most-important-hr-kpis> (date of access: 10.11.2025).
11. Jin J. E., Jun Y. H. Issues of AI and human resource development: applications in education and the arts. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2025. Vol. 8.
URL: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2025.1619980/full>.
12. Keltu T. T., others. The effect of human resource development practice on employee performance: the mediating role of job satisfaction among academic staff. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, no. 8.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024058523>.
13. Leading with Heart: The Art of Empathetic Leadership. *Highrise*.
URL: <https://www.tryhighrise.com/blog-posts/empathetic-leadership> (date of access: 10.11.2025).
14. Leading with Heart: The Art of Empathetic Leadership. *Highrise*.
URL: <https://www.tryhighrise.com/blog-posts/empathetic-leadership> (date of access: 10.11.2025).
15. Lloyd R. C. Trauma-Informed Leadership: Integrating Research-Based Leadership Theories and SAMHSA Principles for Building Resilient Teams. *2024 Regent Research Roundtables Proceedings*. 2024. P. 288–303.

URL: <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2024/03/Regent-Research-Roundtables-2024-Servant-Leadership-Lloyd.pdf>.

16. Lou Y., Hong A., Li Y. Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 12.
URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5162>.
17. Management of knowledge and competence through human resource information system—A structured review / K. R. Memon et al. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13.
URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.944276/full>.
18. Manke S.-N., Pietsch M., Freund P. A. The role of empathy and empathic leadership practices in schools – a scoping review. *Educational Philosophy and Theory*. 2025.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131911.2025.2510969>.
19. Mbah M. F., Milani S. Z., Kushnir I. The exercise of empathetic leadership at universities. *Cogent Education*. 2025. Vol. 12, no. 1.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2025.2450999>.
20. McWhorter R. R. Virtual Human Resource Development: Definitions, Challenges, and Opportunities. *Human Resource Development Review*. 2023. Vol. 22, no. 4. P. 582–601.
URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15344843231188820>.
21. Multinational Enterprises' Knowledge Transfer Received Dimensions and Subsidiary Innovation Performance: The Impact of Human Resource Management Practices and Training and Development Types / Y. Xie et al. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13.
URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.886724/full>.
22. Muss C., Tüxen D., Fürstenau B. Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review*

- Quarterly*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00472-7>.
23. Obazuaye C. O. Defining human resource development: an integrative literature review. *European Journal of Training and Development*. 2024. Vol. 48, no. 10. P. 102–118. URL: <https://www.emerald.com/ejtd/article-pdf/48/10/102/9604060/ejtd-07-2024-0088.pdf>.
24. Östergård K., Kuha S., Kanste O. Health-care leaders and professionals' experiences of compassionate leadership: a qualitative systematic review. *Leadership in Health Services*. 2023. Vol. 37, no. 5. P. 49–65. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10868663/>.
25. Otoo F. N. K., Rather N. A. Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*. 2024. Vol. 18, no. 3. P. 202–232. URL: <https://www.emerald.com/ramj/article/18/3/202/1231775/Human-resource-development-practices-and-employee>.
26. Pansini M., Buonomo I., Benevene P. Fostering Sustainable Workplace Through Leaders' Compassionate Behaviors: Understanding the Role of Employee Well-Being and Work Engagement. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 23. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10697>.
27. Proposed model of empathic leadership to address crises in contemporary management / J. Howick et al. *BMJ Leader*. 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5282023.
28. Sakib M. N., others. A twenty-two-year journey of sustainable human resource management research: bibliometric analysis. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00608-5>.
29. Sakib M. N., Ullah M. S., Rahman M. Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00577-9>.

30. Salminen-Tuomaala M., Seppälä S. Nurses' ratings of compassionate nursing leadership during the Covid-19 pandemic – A descriptive cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*. 2022.
URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9115229/>.
31. Schaupp M. Understanding the evolution of the forms of carrying out human resource development. *Human Resource Development International*. 2021. Vol. 24, no. 3. P. 262–278.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1818528>.
32. Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution / S. Ammirato et al. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000999>.
33. Strategic Human Resource Development for Industry 4.0 Readiness: A Sustainable Transformation Framework for Emerging Economies / K. C. Vong et al. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 15. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6988>.
34. Sustainable Strategies for Innovative Cooperation in Human Resources Training between the Business Sector and Universities through Internship Programs from the Pre- to Post-COVID-19 Period / G. Yfantidou et al. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 17. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7317>.
35. Top 15 Leadership Challenges and How to Overcome Them. *Highrise*. URL: <https://www.tryhighrise.com/blog-posts/leadership-challenges> (date of access: 10.11.2025).
36. Transformation of HRD: change is coming! / R. F. Poell et al. *Human Resource Development International*. 2024. Vol. 27, no. 5. P. 641–648.
URL: <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2414143>.
37. Ukraine: 140,000 children, parents and educators benefiting from UNESCO-backed psychosocial and educational centers. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-140000-children-parents-and-educators-benefiting-unesco-backed-psychosocial-and-educational>.

38. Wu Z., Li Q., Zhang B. The role of innovation and entrepreneurship employee training programs in enhancing organizational commitment from the perspective of industry–education integration. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1527741/full>.
39. Zhang X., Wang P., Peng L. Developing a Competency Model for Human Resource Directors (HRDs) in Exponential Organizations Undergoing Digital Transformation. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 23. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10540>.
40. Антонюк О. Позитивна психологія як важлива складова освітнього лідерства. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 121–130. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/633>.
41. Весоловська М. К. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві в епоху штучного інтелекту. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15511252>.
42. Гімназія №180 Дніпровського р-ну м. Києва. Офіційний сайт. URL: <https://sch180.kiev.ua/>.
43. Гімназія №180 Дніпровського р-ну м. Києва. Профіль закладу в ІСУО (Інформаційна система управління освітою). URL: <https://kv.isuo.org/schools/view/id/23023>.
44. Гімназія №180. Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/Gimnasium180/>.
45. Єрмакова С. С., Байрамова О. В., Доскач С. С. Психологія міжособистісних відносин: роль емпатії та спілкування. *Перспективи та інновації науки. Серія «Психологія»*. 2024. № 1(35). С. 511–521. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9054/8630-Текст%20статті-8676-1-10-20240126%20\(2\).pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9054/8630-Текст%20статті-8676-1-10-20240126%20(2).pdf?isAllowed=y&sequence=1).
46. Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка*

- та суспільство.* 2025. Т. 71. С. 240–245.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5607/5544>.
47. Кожем'якіна С. М., Шабранська Н. І. Цілі розвитку людського капіталу в стратегіях розвитку та відновлення Києва і Київської області. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. С. 353–360.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3007/2929>.
48. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом середньої загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів № 180 м. Києва на 2024–2029 рр. – Київ, 2024. – 21 с.
49. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5082/5029>.
50. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2025. № 32.
URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328542/319862>.
51. Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб. / ред.: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 512 с.
URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf.
52. Лугова О. Л., Сотнікова А. М. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство.* 2025. № 75.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6203/6146>.
53. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів / М. І. Іванова та ін. *БізнесІнформ.* 2024. № 5. С. 345–356. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-345_356.pdf.

- 54.Обіденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БізнесІнформ*. 2024. № 6. С. 382–388. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf.
- 55.Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209–215. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-209-215-pestovska.pdf>.
- 56.Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://www.researchgate.net/publication/385569378_PROFESIJNIJ_ROZVITOK_TA_NAVCANNA_PERSONALU.
- 57.Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 448–455. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3196/3119>.
58. Станьковська І. М., Михайлов Т. О. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 293–299. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4716/4657>.
- 59.Статут Гімназії № 180 м. Києва : розпорядж. Дніпр. район. в місті Киє. держадмін. від 13.02.2013 № 70.
- 60.Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). С. 115–121. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15992>.
- 61.Череп А. В., Веремеєнко О. О., Макажан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9, № 3. С. 22–25. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf.

- 62.Юрченко Г. М. Цифровий емоційний інтелект як управлінська компетенція. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 809–814.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6608/6547>.
- 63.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 26–31.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Персональний склад педагогічних працівників гімназії

№ з/п	Посада	Освіта	Категорія	Тарифікаційний розряд	Звання	Стаж	Навантаження
1.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	45 р.	10,5
	асист. вихов	вища	вища	10		45 р	0,4 ст.
2.	практичний психолог	вища	вища	14	практичний психолог-методист	22 р.	0,5 ст.
	соціальний педагог	вища	вища	11		22 р.	0,5 ст.
3.	завідуюча бібліотекою	середня спеціальна	I	10		30 р.	1 ст.
4.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	33 р.	20
	вихователь ГПД	вища	вища	14	ст. вихователь		12ГПД
5.	вчитель	вища	I	13		20 р.	20
							3,5 пед. патр
6.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	27 р.	26,5
	керівник гуртка	вища	вища	12			3
7.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	28 р.	20,5
	асист. вихов	вища	вища	10			1 пед. патр
8.	вчитель	вища	вища	14	вчит.- метод.	48 р.	0,4 ст.
							12,5
9.	вчитель	вища	вища	14	вчит.- метод.	20 р.	2 пед. патр
							23
10.	керівник гуртка	вища	спец	10		22 р. 04 м.	1 пед. патр
	вчитель	вища	спец	11		22 р. 04 м.	6
11.	вчитель	вища	спец	11		0 м.	7,5
12.	заступник директора з НВР	вища	вища	17		35 р.	14,5
	вчитель	вища	вища	14	вчит.- метод.		0,75 ст.
							13,5

27.	заступник директора з НВР	вища	вища	17		43 р.	0,75
	вчитель	вища	вища	14	вчит.-метод.		13,5
28.	асистент вчителя	вища	вища	12	вчит.- метод.	40 р.	25
	вихователь ГПД	вища	вища	14			12ГПД
29.	вчитель	вища	I	13		10 р. 08 м.	20
30.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	35 р.	18
	асистент виховат	вища	вища	10	ст. вихователь		0,5 ст.
31.	вчитель	вища	вища	14	ст. вчитель	28 р.	19,5
							4 пед. патр
32.	вчитель	вища	вища	14	вчит.-метод.	25 р.	25
33.	директор	вища	вища	17		46 р.	1 ст.
	вчитель	вища	вища	14	вчит.-метод.		9

Опитування. Емпатійне лідерство в гімназії.

Оцінка управління персоналом на засадах емпатійного лідерства. Шкала
0-5

Кількість респондентів – 32

Кількість питань – 10

1. Наскільки ваш керівник враховує ваш емоційний стан при постановці завдань?
2. Чи відчуваєте ви, що можете відкрито говорити про свої професійні труднощі без страху осуду?
3. Наскільки керівник демонструє розуміння балансу між вашим робочим і особистим життям?
4. Як часто ваш керівник цікавиться вашою думкою перед прийняттям важливих рішень?
5. Наскільки ви відчуваєте емоційну підтримку з боку керівника у стресових ситуаціях?
6. Чи помічає ваш керівник ваші досягнення та визнає ваш внесок у роботу колективу?
7. Наскільки керівник здатний відчувати емоційний клімат у колективі до того, як виникнуть конфлікти?
8. Як ви оцінюєте готовність керівника змінювати свій підхід залежно від індивідуальних потреб працівників?
9. Наскільки керівник створює атмосферу психологічної безпеки, де можна висловлювати різні точки зору?
10. Чи відчуваєте ви, що ваш керівник цінує вас як особистість, а не лише як виконавця посадових обов'язків?

Працівник	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	Середній
Працівник 1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4.8
Працівник 2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4.5

Працівник	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	Середній
Працівник 3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4.7
Працівник 4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.2
Працівник 5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4.8
Працівник 6	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4.5
Працівник 7	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4.4
Працівник 8	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4.2
Працівник 9	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
Працівник 10	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4.2
Працівник 11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
Працівник 12	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4.4
Працівник 13	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.7
Працівник 14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.9
Працівник 15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.9
Працівник 16	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4.4
Працівник 17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.0
Працівник 18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
Працівник 19	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.3
Працівник 20	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4.6
Працівник 21	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4.6
Працівник 22	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.6
Працівник 23	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4.5
Працівник 24	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.8
Працівник 25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
Працівник 26	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4.4
Працівник 27	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4.6
Працівник 28	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4.3
Працівник 29	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3.5
Працівник 30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
Працівник 31	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4.2
Працівник 32	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.7

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України
28.01.2002 № 57 (у редакції наказу
Міністерства фінансів України від 04
грудня 2015 року N 1118)

Затверджений у сумі

Тринадцять мільйонів двісті сорок
чотири тисячі тридцять дев'ять
гривень 13 244 039 грн
(сума словами і цифрами)

Начальник управління освіти

(посада)

Наталя ІВАНІНА

10 лютого 2025 р.

М.П.

УТОЧНЕНИЙ КОШТОРИС

на 2025 рік

22874975 Середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 180 м. Києва

(код за ЄДРПОУ та найменування бюджетної установи)

Дніпровський, м.Київ

(найменування міста, району, області)

Вид бюджету Місцевий,

код та назва відомчої класифікації видатків та кредитування бюджету 43 Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація,

код та назва програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету

(код та назва програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів (код та назва Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів 4311021 Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місцевого бюджету)

(грн)

Найменування	Код	Усього на рік		РАЗОМ
		загальний фонд	спеціальний фонд	
1	2	3	4	5
НАДХОДЖЕННЯ - усього	x	11 951 418,00	1 292 621,00	13 244 039,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету	x	11 951 418,00	x	11 951 418,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	x		1 292 621,00	1 292 621,00
надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	25010000	x	1 292 621,00	1 292 621,00
(розписати за підгрупами)				
Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	25010100	x	1 053 101,00	1 053 101,00
Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна"	25010300	x	239 520,00	239 520,00
інші джерела власних надходжень бюджетних установ	25020000	x		
(розписати за підгрупами)				
інші надходження, у тому числі:		x		
інші доходи (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		x		
фінансування (розписати за кодами класифікації фінансування бюджету за типом боргового зобов'язання)		x		
повернення кредитів до бюджету (розписати за кодами програмної класифікації видатків та кредитування бюджету, класифікації кредитування бюджету)		x	**	**
ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ - усього	x	11 951 418,00	1 292 621,00	13 244 039,00
Поточні видатки	2000	11 951 418,00	1 292 621,00	13 244 039,00
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2100	6 612 101,00		6 612 101,00
Оплата праці	2110	5 419 755,00		5 419 755,00
Заробітна плата	2111	5 419 755,00		5 419 755,00
Грошове забезпечення військовослужбовців	2112			
Суддівська винагорода	2113			
Нарахування на оплату праці	2120	1 192 346,00		1 192 346,00
Використання товарів і послуг	2200	5 339 317,00	1 292 621,00	6 631 938,00
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	705 931,00		705 931,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	10 490,00		10 490,00
Продукти харчування	2230	326 478,00	1 053 101,00	1 379 579,00
Оплата послуг (крім комунальних)	2240	2 117 791,00		2 117 791,00
Видатки на відрядження	2250			

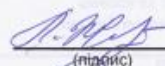
Видатки та заходи спеціального призначення	2260			
Оплата коммунальных услуг та енергоносіїв	2270	2 175 627,00	239 520,00	2 415 147,00
Оплата теплоснабження	2271	1 638 656,00	1 635,00	1 640 291,00
Оплата водопостачання та водовідведення	2272	75 853,00	12 655,00	88 508,00
Оплата електроенергії	2273	442 070,00	214 073,00	656 143,00
Оплата природного газу	2274			
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	2275	19 048,00	11 157,00	30 205,00
Оплата енергосервісу	2276			
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	2280	3 000,00		3 000,00
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	2281			
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2282	3 000,00		3 000,00
Обслуговування боргових зобов'язань	2400			
Обслуговування внутрішніх боргових зобов'язань	2410			
Обслуговування зовнішніх боргових зобов'язань	2420			
Поточні трансферти	2600			
Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2610			
Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	2620			
Поточні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	2630			
Соціальне забезпечення	2700			
Виплата пенсій і допомоги	2710			
Стипендії	2720			
Інші виплати населенню	2730			
Інші поточні видатки	2800			
Капітальні видатки	3000			
Придбання основного капіталу	3100			
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3110			
Капітальне будівництво (придбання)	3120			
Капітальне будівництво (придбання) житла	3121			
Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	3122			
Капітальний ремонт	3130			
Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	3131			
Капітальний ремонт інших об'єктів	3132			
Реконструкція та реставрація	3140			
Реконструкція житлового фонду (приміщень)	3141			
Реконструкція та реставрація інших об'єктів	3142			
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	3143			
Створення державних запасів і резервів	3150			
Придбання землі та нематеріальних активів	3160			
Капітальні трансферти	3200			
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	3210			
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	3220			
Капітальні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	3230			
Капітальні трансферти населенню	3240			
Надання внутрішніх кредитів	4110			
Надання кредитів органам державного управління інших рівнів	4111			
Надання кредитів підприємствам, установам, організаціям	4112			
Надання інших внутрішніх кредитів	4113			
Надання зовнішніх кредитів	4210			
Нерозподілені видатки	9000			

Директор

Головний бухгалтер централізованої бухгалтерії

10 лютого 2025 р.

М.П.***


 Любов ШИПОТА
(підпис)


 Любов ПРИСЯЖНЮК
(підпис)

** Сума проставляється за кодом відповідно до класифікації кредитування бюджету та не враховується у рядку "НАДХОДЖЕННЯ - усього".
 *** Заповнюється розпорядниками нижчого рівня, крім головних розпорядників та національних закладів вищої освіти, яким безпосередньо встановлені призначення у державному бюджеті.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України
28.01.2002 № 57 (у редакції наказу
Міністерства фінансів України від 04
грудня 2015 року N 1116)

Затверджений у сумі:

Дев'ять мільйонів шістьсот
шістдесят дев'ять тисяч п'ятсот
сорок вісім гривень 00 копійок (9 669
548,00 грн)

(сума словами і цифрою)

Начальник управління освіти
Дніпровської районної в місті
Києві державної адміністрації
(посада)

Наталія ІВАНІНА

10 січня 2023 р.

М.П.

КОШТОРИС

на 2023 рік

22874975 Середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 180 м. Кисва

(код за ЄДРПОУ та найменування бюджетної установи)

Дніпровський, м.Київ

(найменування міста, району, області)

Вид бюджету Місцевий.

код та назва відомчої класифікації видатків та кредитування бюджету 43 Дніпровська райрина в місті Києві державна адміністрація,

код та назва програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету

(код та назва програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів (код та назва Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів* 4311021 Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти.)

(грн)

Найменування	Код	Усього на рік		РАЗОМ
		загальний фонд	спеціальний фонд	
1	2	3	4	5
НАДХОДЖЕННЯ - усього	x	9 515 338,00	154 210,00	9 669 548,00
Надходження коштів із загального фонду бюджету	x	9 515 338,00	x	9 515 338,00
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	x		154 210,00	154 210,00
надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством	25010000	x	154 210,00	154 210,00
(розписати за підгрупами)				
Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна"	25010300	x	154 210,00	154 210,00
інші джерела власних надходжень бюджетних установ	25020000	x		
(розписати за підгрупами)				
інші надходження, у тому числі:	-	x		
інші доходи (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		x		
фінансування (розписати за кодами класифікації фінансування бюджету за типом боргового зобов'язання)		x		
повернення кредитів до бюджету (розписати за кодами програмної класифікації видатків та кредитування бюджету, класифікації кредитування бюджету)		x		
ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ - усього	x	9 515 338,00	154 210,00	9 669 548,00
Поточні видатки	2000	9 515 338,00	154 210,00	9 669 548,00
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2100	5 392 738,00		5 392 738,00
Оплата праці	2110	4 420 273,00		4 420 273,00
Заробітна плата	2111	4 420 273,00		4 420 273,00
Грошове забезпечення військовослужбовців	2112			
Суддівська винагорода	2113			
Нарахування на оплату праці	2120	972 465,00		972 465,00
Використання товарів і послуг	2200	4 122 600,00	148 210,00	4 270 810,00
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	628 590,00		628 590,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220			
Продукти харчування	2230	323 750,00		323 750,00

Оплата послуг (крім комунальних)	2240	948 806,00		948 806,00
Видатки на відрядження	2250			
Видатки та заходи спеціального призначення	2260			
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	2 221 454,00	148 210,00	2 369 664,00
Оплата теплопостачання	2271	1 700 000,00	54 117,00	1 754 117,00
Оплата водопостачання та водовідведення	2272	100 000,00	30 200,00	130 200,00
Оплата електроенергії	2273	380 000,00	61 293,00	441 293,00
Оплата природного газу	2274			
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	2275	41 454,00	2 600,00	44 054,00
Оплата енергосервісу	2276			
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	2280			
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	2281			
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2282			
Обслуговування боргових зобов'язань	2400			
Обслуговування внутрішніх боргових зобов'язань	2410			
Обслуговування зовнішніх боргових зобов'язань	2420			
Поточні трансферти	2600			
Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2610			
Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	2620			
Поточні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	2630			
Соціальне забезпечення	2700			
Виплата пенсій і допомоги	2710			
Стипендії	2720			
Інші виплати населенню	2730			
Інші поточні видатки	2800		6 000,00	6 000,00
Капітальні видатки	3000			
Придбання основного капіталу	3100			
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3110			
Капітальне будівництво (придбання)	3120			
Капітальне будівництво (придбання) житла	3121			
Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	3122			
Капітальний ремонт	3130			
Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	3131			
Капітальний ремонт інших об'єктів	3132			
Реконструкція та реставрація	3140			
Реконструкція житлового фонду (приміщень)	3141			
Реконструкція та реставрація інших об'єктів	3142			
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	3143			
Створення державних запасів і резервів	3150			
Придбання землі та нематеріальних активів	3160			
Капітальні трансферти	3200			
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	3210			
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	3220			
Капітальні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	3230			
Капітальні трансферти населенню	3240			
Надання внутрішніх кредитів	4110			
Надання кредитів органам державного управління інших рівнів	4111			
Надання кредитів підприємствам, установам, організаціям	4112			
Надання інших внутрішніх кредитів	4113			
Надання зовнішніх кредитів	4210			
Нерозподілені видатки	9000			



Директор

Головний бухгалтер централізованої бухгалтерії

10 січня 2023 р.

М.П. ***

(підпис)

Любов ШИПОТА

(підпис)

Любов ПРИСЯЖНЮК

** Сума проставляється за кодом відповідно до класифікації кредитування бюджету та не враховується у рядку "НАДХОДЖЕННЯ - усього".
 *** Заповнюється розпорядниками нижчого рівня, крім головних розпорядників та національних закладів вищої освіти, яким безпосередньо встановлені призначення у державному бюджеті.