

**2.9. Психологічні риси та компетенції  
викладача в управлінській діяльності**  
(Н. Отрох)

**2.9. Psychological features and competences  
of a teacher in management**  
(N. Otrokh)

Представлено визначення психологічної компетентності викладача та основні структурні компоненти такої компетентності. Сформульовано висновок, що психологічні компетенції є складовими професійних компетенцій і постають як узгодженість між знаннями, практичними навичками та особистими якостями. Більш докладно розглядається реалізація таких компонентів у структурі психічної діяльності викладача, як психо-логічний, соціальний, аутопсихо-логічний. Виходячи з цього, викладач постає суб'єктом, який відчуває потребу в професійних знаннях і самопізнанні. Це, у свою чергу, призводить до утворення таких особистісних характеристик, як упевненість у собі, самовираження, самореалізація в педагогічній практиці.

Відносно новим є різновид управлінських компетенцій викладача. Управлінські компетенції викладач може реалізувати не тільки в педагогічній діяльності, але й йому доводиться зайняти активну позицію з питань функціонування організації, в якій він працює.

In the chapter essence, content and basic structural components of a psychological competence of a high school teacher are defined. The author concludes that the psychological competence is a component of the professional competence and is a consistency between knowledge, practical skills and personal qualities. The implementation of such components in the structure of teacher's psychological activity as psychological, social and auto-psychological ones is discussed more detailed in the chapter. Based on this, the teacher is understood as a subject who feels the need for professional knowledge and self-knowledge. This, in turn, leads to the development of such teacher's personal characteristics as assertiveness, self-expression, self-realization in teaching practice.

The conception of a high school teacher's managerial competences is relatively new. Teacher can realize his / her managerial competences not only in educational activities, he must take an active position in the functioning of the institution where he works at.

У розділі здійснюється спроба дослідити складові психологічних компетенцій в межах управління навчально-виховним процесом у парадигмі відносин «викладач – студент» і «викладач – інші викладачі», «викладач – адміністрація (відділу, коледжу, університету тощо)».

Розглянуті психологічні особливості можуть сприяти успішній участі викладачів в управлінні, проте за умов що керівники лінійних підрозділів та адміністрації зацікавлені в діалозі зі співробітниками, а останні, в свою чергу, мають належну мотивацію і можливість для професійного зростання.

Ключові слова: викладач, компетентність викладача, психологічні компетенції, управління.

The author examines the components of psychological competence of a high school teacher in the system of educational process management, in the paradigm of relations «teacher – student» and «teacher – other teachers», «teacher – head of the unit (department, college, university etc.)».

Considered psychological peculiarities may facilitate the successful participation of teachers in management, but only if the department heads and the administration are interested in a dialogue with the staff, and teachers, for their part, have the proper motivation and opportunity for professional growth.

Keywords: teacher, teacher's competence, psychological competences, management.

\_ \*\_ \*\_ \_

Рівень розвитку держави залежить від активності працівників, їх фаховості, креативності, здатності творчо підходити до вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності. Протягом останніх десятиліть Україна втратила істотну кількість кращих фахівців, у тому числі й у сфері вищої освіти, що негативно вплинуло на рівень нинішнього науково-технічного потенціалу держави. Тенденція втрати державою кращих спеціалістів загрожує втратою наукових шкіл, падінням рівня підготовки молодих науковців внаслідок втрати наступності у роботі і виникнення «розриву поколінь», коли на певному етапі виявляється, що державі гостро бракує досвідчених, висококваліфікованих фахівців, здатних на високому професійному рівні передати свої знання молоді.

У сучасних умовах реформування освіти радикально змінюється статус викладача вищої школи, його освітні функції,

Відповідно зростають і вимоги до його професійної компетентності, рівня його професіоналізму. Нерідко викладачі «старої школи», маючи потужний арсенал наукових теоретичних знань, не можуть опанувати нові форми і методи навчально-виховного процесу, тим самим зменшують інтерес студентів до свого предмету. Тому реалізація компетентнісного підходу в рамках підвищення професійного рівня викладачів, є актуальними завданнями сучасної освіти.

У постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» окреслено три групи компетенцій: спеціальні (професійні), соціальні та особистісні. Професійні компетенції викладача можна розділити на основні види: предметні, дидактичні, методичні, психологічні, комунікативні, управлінські та проєктивні. Традиційними залишаються предметні, дидактичні та методичні компетенції і характеризуються як здатність викладача здійснювати навчально-виховний процес, його теоретична і практична готовність до викладання предмета, дисципліни, курсу; використання різних освітніх технологій, методів і засобів навчання, розробці дидактичних матеріалів тощо. Відносно новим є погляд щодо формування у викладача вищої школи управлінських компетенцій. Управлінські компетенції викладач може реалізувати не тільки безпосередньо в педагогічній діяльності. Децентралізація управління у вищих навчальних закладах дає можливість викладачам впливати на удосконалення організації навчально-виховного процесу, здійснення наукової діяльності тощо. Партисипативна концепція управління організацією, в нашому випадку навчальним закладом, впливає на підвищення мотивації співробітника, що в свою чергу впливає на підвищення ефективності праці. Таким чином, сучасний викладач вищої школи має займати активну позицію щодо функціонування структури, в якій він працює.

Для реалізації управлінських компетенцій викладач має володіти низкою психологічних рис та якостей. Тому важливою сьогодні залишається психологічна компетентність викладача, тобто його здатність до засвоєння нових знань, готовність до

професійно-особистісного розвитку, співпраці з колегами та слухачами.

Поняттям «психологічна компетентність педагога» позначають специфічні особистісні можливості людини, яка займається педагогічною діяльністю. Це комплексний термін, і він принципово не зводиться ні до педагогічних здібностей, ні до освіченості викладача у сфері педагогіки та психології, ні до комплексу особистісних рис. Психологічною компетентністю позначають сукупність визначених якостей особистості, які зумовлюються високим рівнем її психолого-педагогічної підготовленості і забезпечують високий рівень самоорганізації професійної педагогічної діяльності [6]. Психологічна компетентність розглядається як максимально адекватна, пропорційна сукупність професійних, комунікативних та особистісних якостей педагога, котрі забезпечують не тільки загально професійну підготовленість, а й високий рівень професійної самосвідомості, уміння керувати своїм психічним станом.

Розглянемо складові психологічної компетентності викладача вищої школи відповідно до управління навчально-виховним процесом у парадигмі відношень «викладач – студент».

У цьому контексті важливого значення набуває вивчення і врахування вітчизняного та зарубіжного досвіду формування психологічної компетентності спеціалістів.

Так, дослідник Н. Кузьміна, визначаючи ключові професійно-педагогічні компетентності, вказала серед них і на такі, як соціально-психологічна компетентність у сфері процесів спілкування; диференційно-психологічна компетентність у сфері мотивів, здібностей, спрямувань тих, хто навчається; аутопсихологічна компетентність у сфері переваг і вад власної діяльності і особистості [4, с. 90].

Дослідники О. Клименко та І. Белова називають п'ять основних видів психологічної компетентності фахівця: соціально-перцептивна компетентність (розуміння людей, її основу складають спостережливість і принциповість); соціально-психологічна (знання закономірностей поведінки, діяльності і стосунків людини, включеної у професійну групу, колектив);

## **Part 2. Content and structure of a high school teacher's managerial competences**

аутопсихологічна (самопізнання, самооцінка, самоконтроль, уміння управляти своїм станом і працездатністю, самоефективністю); комунікативна (знання різних стратегій і методів ефективного спілкування); психолого-педагогічна (володіння методами здійснення впливу на інших).

М. Лук'янова в якості основних складових психологічної компетентності виділяє три блоки:

1) психолого-педагогічна грамотність – знання, які називають загально професійними;

2) психолого-педагогічні уміння – здатність викладача використовувати свої знання в педагогічній діяльності, в організації взаємодії;

3) професійно важливі особистісні якості, які відображаються в професійній діяльності і впливають на вихованців, а також забезпечують своєрідність зовнішньої реалізації знань і умінь [6].

О. Мороз окремо виділяє індивідуально-психологічні особливості та морально-психологічні якості викладача [8, с. 33-34]. До індивідуально-психологічних особливостей належать: високий рівень соціального сприйняття й самопізнання, висока інтелектуально-пізнавальна зацікавленість і допитливість, інтерес до розвитку потенційних можливостей студентів і потреба в педагогічній діяльності з ними, позитивна «Я-концепція», високий рівень домагань, емоційна стійкість, витримка й самовладання, саморегуляція, самостійність і діловитість у вирішенні життєво важливих завдань, твердість характеру, високий рівень відповідальності та працелюбність. Серед морально-психологічних якостей автор виділяє такі як: чесність і ясність у взаєминах з людьми (викладачами, студентами), високий рівень загальної і психологічної культури, повага до професіоналізму інших і наукової спадщини, акуратність і охайність, дисциплінованість і вимогливість.

Психологічну структуру діяльності викладача характеризує система його послідовних взаємопов'язаних дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей внаслідок розв'язання педагогічних задач. Широкий загал дослідників виділяє такі компоненти у структурі психологічної діяльності викладача, як *конструктивний, гностичний, проектувальний, комунікативний та*

*організаторський*. До цього переліку можна додати такі компоненти, як ціннісно-мотиваційний (мотивація до оволодіння психологічними знаннями, прагнення до самовдосконалення), управлінський (передбачає прийняття рішень у звичайних та екстремальних умовах професійної діяльності, контроль за перебігом діяльності, оцінка діяльності учасників педагогічного процесу), когнітивний (являє собою комплекс професійних знань, а також загальної, соціальної, вікової, педагогічної психології, які є необхідними в професійній діяльності педагога); емоційно-вольовий (вміння керувати своїми власними емоційно-вольовими станами, емпатія). Емпатія – це пізнання емоційного стану, проникнення – це вчування в переживання іншої людини. Емпатія безпосередньо регулює стосунки людей та передбачає суб'єктивне сприймання іншої людини, проникнення в її внутрішній світ, розуміння її думок та почуттів. Крім того, розвиток емпатії допомагає особистості інтеріоризувати традиції, цінності, норми колективу, прийняти стиль керівництва колективом, зрозуміти систему стосунків, зменшити рівень конфліктності у своєму оточенні, підвищити статус особистості. За допомогою емпатії особистість може точніше оцінити власну позицію у групі, отримати задоволення від спілкування, підвищити впевненість у власних силах [5].

Суттєвим компонентом структури психологічної компетентності вважають психологічні знання, до яких відносять диференціально-психологічні знання – знання про особливості засвоєння навчального матеріалу суб'єктами навчання у відповідності з індивідуальними та віковими характеристиками.

Педагог вищої школи працює зі студентами, тобто людьми юнацького віку. Порівняно з навчанням у загальноосвітній школі, у навчанні студента суттєво збільшується питома вага самостійної роботи (самостійний пошук навчальної інформації, анотація і конспектування наукової літератури, виконання практичних завдань, здійснення професійних функцій під час проходження практики, проведення наукових досліджень тощо).

Період адаптації першокурсника у ВНЗ пов'язаний із руйнуванням раніше сформованих стереотипів, що може породжувати труднощі як у навчанні (порівняно зі школою низька

успішність), так і в спілкуванні. Адаптаційний період у різних студентів відбувається по-різному, залежно від їх індивідуально-психологічних особливостей, рівня готовності до навчання у вищій школі. Завдання викладача (в першу чергу куратора академічної групи) в адаптаційний період першокурсників полягає у тому, щоб допомагати і вчити студента самовизначатися за соціальними цінностями, а не за тимчасовими результатами діяльності, бути цілеспрямованим, допомагати в організації самостійної роботи та входженні як в колектив групи, так і в студентське середовище [9, с. 76].

Сучасна молодь істотно відрізняється від своїх однолітків радянського періоду: вона здатна сприймати і опрацювати великий обсяг інформації, більша частина якої отримується через візуальний канал. Але з іншого боку, формування професійних знань та навичок студентів відбувається в складних економічних умовах, частина з них поєднує навчання з роботою, нерідко втрачається мотивація до навчання. Тому на перший план виходять такі психологічні компетенції викладача як стимулювання інтересу до власного предмету, створення творчої атмосфери під час занять, вміння викладача відчувати настрій студентів, розв'язувати конфлікти у колективі, вирішувати конфлікти між викладачем і студентом, застосовувати новітні методики керування конфліктами, вибирати такий спосіб спілкування, який би найкращим чином відповідав індивідуальним особливостям студента, з яким доводиться спілкуватися тощо.

Навчальна діяльність студентів поєднується із науковою, дослідницькою роботою: написання курсових, дипломних, магістерських робіт. Навчання у вищій школі – процес складний і важкий, який вимагає від студента високої свідомості й активності, надзвичайно високого інтелектуального напруження, зосередженості уваги, мобілізації вольових зусиль і підвищеної працездатності, складність завдань і змісту навчально-професійної діяльності може призводити до психічного перевантаження, психофізіологічного напруження, виникнення стресових ситуацій (особливо під час екзаменаційної сесії). Тому завдання викладача полягає у тому, щоб раціонально організувати навчальний процес, підтримувати молодих людей у стресових ситуаціях, підтримувати

позитивний психологічний клімат під час роботи з академічними групами.

Складною з психологічної точки зору є робота з дорослими. Невід'ємною ланкою педагогічного процесу багатьох вищих навчальних закладів є робота з людьми, що отримують другу вищу освіту чи проходять підвищення кваліфікації. Наявність життєвого та виробничого досвіду в означеній групі може мати як позитивне, так і негативне значення (окремі професійні стереотипи іноді заважають оволодінню новими професійними навичками). Існує також проблема відкритості людини до навчання: коли, маючи певний життєвий досвід, вона стає закритою для сприйняття нової інформації, підходячи до вивчення предмету з позиції «Я вже це знаю». З такими людьми важко працювати не тільки педагогам в аудиторії, вони обмежують свої можливості й під час самостійного засвоєння інформації.

Проте зрілі люди чітко усвідомлюють мету навчання, що посилює важливість забезпечення відповідності змісту навчання тій меті, яку ставить перед собою слухач, активне ставлення до навчання, вимагає від педагогічних працівників застосування відповідних форм і методів навчання, посиленої підготовки до занять, психологічної стійкості.

Специфіка навчання дорослих різних за віком, рівнем освіти, досвідом тощо висуває свої вимоги до викладача та до стилю викладання ним навчального матеріалу. Тому викладач із лектора перетворюється на консультанта, інструктора, орієнтуючись на діалоговий стиль спілкування зі слухачами, він повинен мати не лише ґрунтовні професійні знання, а й відповідні особисті якості.

Ще одним компонентом структури психологічної компетентності є соціально-психологічні знання – знання про особливості навчально-пізнавальної та комунікативної діяльності групи чи окремого її члена, про особливості взаємостосунків викладача з групою студентів, про закономірності спілкування.

Викладач, в першу чергу, працює не з окремим студентом, а з групою загалом. Наш досвід говорить про те, що групи студентів одного віку, однієї спеціальності можуть кардинально відрізнитись за психологічною сформованістю, готовністю до сприйняття навчального матеріалу, оцінкою організації навчального процесу



тощо. Тому робота з кожним колективом є індивідуальною, викладач обирає стиль поведінки, спілкування, форми і методи навчальної діяльності, які будуть оптимальними для організації навчально-виховного процесу саме для цієї групи студентів.

Уміння використовувати соціально-психологічні механізми операційних засобів професійного спілкування знімає у вихованців негативну емоційну напругу (страх, невпевненість); воно має викликати позитивні емоції, бажання спільної діяльності. Оптимальне педагогічне спілкування – це спілкування, яке створює найкращі умови для розвитку мотивації студента, творчого характеру діяльності, для формування його особистості, забезпечує сприятливий психологічний клімат, попереджує створення психологічних бар'єрів, дозволяє максимально використовувати у навчальному процесі особистісні та професійні якості викладача.

Для педагога вищої школи важливими є також аутопсихологічні знання – знання про позитивні аспекти та недоліки власної діяльності, особливості своєї особистості та її характерні якості. Тільки та людина, яка адекватно оцінює себе може самовдосконалюватись як в професійному, так і в особистому плані.

Змістовний аспект проблеми базується на внутрішньому саморегульованому механізмі, який, за словами Г. Селевко, становить потреба, спрямованість, Я-концепція. Виходячи з цього, викладач розглядається як суб'єкт, який відчуває потребу в професійному розвитку і самопізнанні. А це, у свою чергу, веде до формування таких особистісних характеристик як самоствердження, самовизначення, самовираження, самореалізація у педагогічній практиці.

Аналіз власної діяльності Н. Корепанова розглядає як цілеспрямований процес встановлення відносин між діями та мотивами або вихід у зовнішню позицію одного суб'єкта діяльності по відношенню до діяльності іншого [3, с. 67]. Тільки навчившись раціонально управляти власною діяльністю можна результативно впливати на діяльність студентського колективу.

Здатність до самоаналізу тісно пов'язана із прагненням до постійного самовдосконалення. Самовдосконалення розглядається

як можливість особистісного росту людини і її самостійне прагнення наблизитися до певного ідеалу з метою набуття рис і якостей особистості, оволодіння тими видами діяльності, якими вона поки що не володіє. Феномен самовдосконалення особистості в психології переважно визначається як якість, що розширює можливості свідомості, вивільняє місце для духовного зростання, розкриття людиною своєї суті, самоактуалізації. Сьогодні освітня галузь відкрита для інновацій різної спрямованості і викладачу, щоб впливати на удосконалення організації навчально-виховного процесу необхідно постійно перебувати у цьому просторі. Наукова діяльність припинена на певний період може в подальшому втратити свою актуальність.

Розглянемо складові психологічної компетенції викладача вищої школи відповідно до управління навчально-виховним процесом у парадигмі відношень «викладач – інші викладачі» та «викладач – керівник відповідного підрозділу (кафедра, інститут, університет тощо)».

Зміна статусу вимагає від педагога іншої моделі поведінки, якщо стосунки з колегами можуть бути партнерськими, то взаємодія викладачів вищої школи з керівництвом зазвичай дистанційована документами розпорядчого характеру. Щоб донести свою думку до колег, керівників структурних підрозділів, брати активну участь в організації роботи закладу викладач повинен не тільки знати організаційну структуру закладу, свої посадові обов'язки, мати навички написання службових документів та ін., а й володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини. Психологічна культура вміщує три необхідних елементи: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку. Для успішної взаємодії в колективі з колегами для реалізації професійних цілей та завдань можна керуватись принципами, сформованими вченим В. Бойко:

- дотримання норм суб'єктних взаємин (уважність, підтримка, схвалення, співучасть і співпереживання);
- вільний обмін ідеями та оцінками (активне висловлювання, шанобливе ставлення до суджень партнерів);
- конструктивна й доброзичлива критика;

**Part 2. Content and structure  
of a high school teacher's managerial competences**

---

– стимулювання ініціативи партнерів (схвалення новацій, самостійність, спільність інтересів);

– дотримання норм партнерської етики (коректність зауважень на користь чесності й гідності інших) [1].

Для реалізації управлінської діяльності, на нашу думку, викладач має володіти такими психологічними рисами як:

– цілеспрямованість – уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям;

– наполегливість – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

– стійкість – у цьому контексті розуміється нами як здатність людини не відходити від своєї точки зору, за умови впевненості в її правильності та конструктивності в певній конкретній ситуації;

– рішучість – уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення, здатність в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

– ініціативність – уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

– самостійність – уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись свої погляди та переконання;

– витримка – уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

– відповідальність – уміння брати на себе відповідальність особливо важливе в реалізації концепції партисипативного управління, коли співробітник не тільки висловлює певну ініціативу, а й усвідомлює свою відповідальність за реалізацію поставленої задачі;

– гнучкість – під цим поняттям розуміємо адаптивну гнучкість як властивість людини приймати і пристосовуватись до зміни пропонованих обставин, а також знаходити компроміс у вирішенні конфліктних ситуацій;

– панорамність мислення з переважанням таких характеристик як системність, широта, комплексність, варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність та прогностичність.

Хоча йшлося про рівень психологічної підготовки викладачів вищої школи, про набуті компетентнісні вміння, одержаний досвід в процесі педагогічної діяльності, варто зазначити, що психологічна компетентність педагога можлива лише при наявності визначених особистісних якостей. Розглянуті психологічні риси можуть сприяти успішній участі викладача в управлінській діяльності лише за умови відходу від традиційного управління навчальним закладом, коли керівники лінійних підрозділів та адміністрація зацікавлена в діалозі зі співробітниками, а вони, в свою чергу, мають відповідну мотивацію і можливість професійного зростання.

### **Література**

1. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В. Бойко. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 472 с.
2. Васильева О.А. Психологічні особливості післядипломної освіти / О.А. Васильева // Формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. пр. – ЗОШПО, 2006. – 450 с.
3. Корепанова Н.В. Професійно-особистісне становлення і розвиток педагога / Н.В. Корепанова // Педагогіка. – 2003. – № 3. – С. 66-71.
4. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н.В. Кузьмина. – М., 1990. – 190 с.
5. Куліш А.О. Емпатія як фактор психологічно комфортної взаємодії учасників педагогічного процесу / А.О. Куліш // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Психологічні науки. – 2013. – Вип. 114. – С. 107-112.
6. Лукьянова М.И. Психолого-педагогическая компетентность учителя: Диагностика и развитие / М.И. Лукьянова. – М.: Сфера, 2004. – 144 с.

**Part 2. Content and structure  
of a high school teacher's managerial competences**

---

7. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.

8. Мороз О.Г. Педагогіка і психологія вищої школи: навч. посібник для молодих викладачів, аспірантів і майбутніх магістрів / О.Г. Мороз, О.С. Падалка, В.І. Юрченко. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2003. – 267 с.

9. Мостова І. Поради психолога першокурснику / І. Мостова. – К.: Тандем, 2000. – 76 с.

10. Подоляк Л.Г. Психологія вищої школи: підручник / Л.Г. Подоляк, В.І. Юрченко. – К.: Каравела, 2011. – 360 с.

11. Полякова Г. Психологічний довідник вчителя / Г. Полякова. – К.: Шкільний світ, 2008. – 128 с.

12. Смирнов С.Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности: учеб. пособие / С.Д. Смирнов. – М.: Академия, 2005. – 400 с.