

## **Специфіка міжособистісної взаємодії педагога та адміністрації освітнього закладу**

У статті розглядаються теоретичні аспекти міжособистісної взаємодії педагога та адміністрації освітнього закладу. Автор аналізує погляди дослідників щодо визначення понять “взаємодія”, “педагогічна взаємодія”, “міжособистісна взаємодія”; визначає мету міжособистісної взаємодії; розкриває стилі управління адміністрації освітнього закладу; подає ґрунтовну характеристику різних рівнів спілкування, які виникають в залежності від стилів управлінської діяльності.

**Ключові слова:** педагогічна взаємодія, міжособистісна взаємодія, стиль управління, рівні спілкування.

В статье рассматриваются теоретические аспекты межличностного взаимодействия педагога и администрации образовательного учебного заведения. Автор анализирует точки зрения исследователей относительно определения понятий “взаимодействие”, “педагогическое взаимодействие”, “межличностное взаимодействие”, определяет цель межличностного взаимодействия; раскрывает стили управления администрации образовательного учебного заведения; всесторонне характеризует различные уровни общения, которые возникают в зависимости от стилей управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** педагогическое взаимодействие, межличностное взаимодействие, стиль управления, уровни общения.

**Актуальність дослідження.** Зміни, що відбуваються останнім часом у системі освіти, передбачають глибоку перебудову всіх сторін життєдіяльності навчально-виховних закладів. Головними системоутворюючими принципами реформування є гуманізація та демократизація освіти, починаючи від її організаційних форм і змісту та закінчуючи специфікою взаємодії учасників педагогічного процесу.

Система реформування усіх ланок освіти стосується, перш за все, педагогічної діяльності, оскільки педагог є ключовою фігурою системи освіти, його особистість і поведінка здійснюють величезний виховний і психологічний вплив на особистість учня. Від психічного здоров'я педагога значною мірою залежить здоров'я підростаючого покоління, майбутнього України.

Особливістю педагогічної діяльності є висока емоційна напруженість, адже педагогу необхідно організовувати ефективну взаємодію з різними учасниками навчально-виховного процесу: школярами, батьками, колегами, адміністрацією навчального закладу.

Численні емоціогенні фактори мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Ситуації емоційного перенавантаження, пов'язані з високим рівнем афективної напруженості, дезорганізують педагогічну діяльність, яка належить до складних, творчих видів діяльності. Повторювання ситуацій професійних стресів призводить до виснаження нервової системи педагогів, емоційних зривів, нервово-психічних захворювань. У зв'язку з цим у своїй повсякденній праці педагог має потребу в керуванні емоційними станами, що викликає проблему пошуку найбільш ефективних способів емоційної регуляції й саморегуляції педагога в напружених ситуаціях професійної діяльності.

**Стан дослідження.** Усвідомлюючи наявні недоліки в діяльності сучасних освітніх закладів (авторитарний стиль взаємин "педагог-учень", невміння і неготовність педагогів сприймати школярів як неповторну цілісну особистість з притаманними тільки їй індивідуальними особливостями, невиправдані способи управління освітніми закладами), педагогічні працівники розуміють навчально-виховний процес як соціально-особистісний феномен і намагаються організувати взаємодію як з учнями, так і з педагогічним колективом та адміністрацією освітнього закладу, враховуючи самодостатність кожного із суб'єктів спілкування, його неповторну індивідуальність з певною своєрідністю рис і якостей особистості, яка у процесі улюбленої пізнавальної або творчої діяльності формує і вільно виявляє своє особистісне "Я". Таке трактування процесу навчання і виховання передбачає, що провідним завданням кожного педагога, адміністрації та методичної служби різних типів навчальних закладів, системи післядипломної освіти є повноцінна психолого-педагогічна підготовка до запровадження та реалізації особистісно орієнтованої освітньої діяльності та суб'єкт-суб'єктної взаємодії як провідної умови творчого розвитку та особистісного зростання всіх учасників позашкільного освітнього процесу [6].

Витоки суб'єкт-суб'єктних відносин в освітній діяльності знайшли своє відображення у західній гуманістичній психології ХХ ст. (Д.Дьюї, А.Маслоу, Г.Олпорт, К.Роджерс, Е.Фромм). Її основоположні принципи – цілісність духовного середовища індивіда, позитивна психологічна установка, активність особистості в розвитку – сприяли теоретичному обґрунтуванню міжособи-

стісних відносин адміністрації з педагогами, педагогів з колегами, наставників з учнями. Термінологія, пов'язана з проблематикою міжособистісного спілкування в освітній діяльності, зокрема поняття “педагогічне спілкування”, “міжособистісне спілкування”, почала запроваджуватися у вітчизняну психолого-педагогічну науку з середини 70-х рр. ХХ ст. (О.М.Леонт'єв, О.О.Бодальов, А.В.Мудрик, В.А.Кан-Калик, І.А.Зімня). Важливе значення мало запропоноване Б.Ф.Ломовим трактування спілкування як суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Згодом з'явилися наукові праці, в яких аналізувалися різноманітні явища соціальної перцепції, що виникають у спілкуванні і міжособистісній комунікації (Г.М.Андреева, О.О.Бодальов, С.С.Дашкова), досліджувався вплив міжособистісного спілкування і взаємодії на психіку людини, її характер, світоглядні засади, творчу діяльність [3].

Разом з тим, потребують більш детального вивчення механізми міжособистісної взаємодії педагога та адміністрації освітнього закладу у процесі спільної професійної діяльності, особливості емоційного стану учасників творчого діалогу, фактори, що сприяють творчій співпраці тощо.

**Мета статті:** проаналізувати специфіку взаємодії вчителя та адміністрації освітнього закладу.

Дослідження питань педагогічної та міжособистісної взаємодії здійснюють сучасні українські вчені О.В.Глузман, О.М.Друганова, С.Т.Золотухіна, С.О.Микитюк, В.К.Майбородова, О.А.Рацул та ін.; Н.В.Єлізарова, М.І.Фрумін, Г.А.Цукерман та ін. вивчають особливості навчальної взаємодії усіх її учасників; Є.І.Беленкіна, Л.В.Жарова, В.В.Котов, М.М.Рибакова аналізують емоційно-комунікативний бік навчальної взаємодії; О.Г.Марченко, М.С.Корольчук, Н.Ю.Бутенко, Н.І.Федорченко розглядають особливості організації психолого-педагогічної взаємодії адміністрації навчального закладу та її працівників; М.А.Вейт, Б.Г.Огаянц, Є.В.Субботський вивчають співробітництво з дітьми як соціально-психологічний процес.

Сенсом спільної діяльності або взаємодії в навчальному процесі є співробітництво його учасників. У процесі співробітництва відбувається перебудова ролевих відносин педагога й учнів, педагога і колег, педагога й адміністрації навчального закладу тощо. Ідея співробітництва, діалогу, партнерства у відносинах суб'єктів навчальної діяльності – одна із основних у психолого-педагогічних дослідженнях останніх років. Проте її реалізація в практичній діяльності відбувається з великими труднощами. Педагоги, як правило, не вміють перебудувати свою діяльність. Це пов'язано,

насамперед, з тим, що педагог не знає механізмів суб'єкт-суб'єктної взаємодії з усіма учасниками навчально-виховного процесу на основі діалогу, не завжди розуміє, що поглиблення змісту спільної діяльності, якість і ефективність освіти досягається не інтенсифікацією заходів, які проводяться, а розвитком творчого характеру спілкування, підвищенням його культури.

Взаємодію ми розуміємо як систематичні, досить регулярні дії суб'єктів один на одного, які мають на меті викликати певну відповідну реакцію, котра породжує нову реакцію того, хто робить вплив. Тобто відбувається обмін діями, зароджується спорідненість дій обох суб'єктів, їхня координація, стійкість інтересів, планування спільної діяльності, розподіл функцій тощо. Дії сприяють взаємному регулюванню, взаємовпливу, взаємному контролю, взаємодопомозі. Все це передбачає, що кожен з учасників взаємодії зробить свій внесок у виконання спільного завдання, коректуючи свої дії, враховуючи попередній досвід, активізуючи власні здібності й можливості партнера. У соціально-психологічному контексті під взаємодією розуміють не лише взаємозалежний обмін діями, а передусім організацію людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності. Тобто, спілкуючись, обмінюючись інформацією, людина виробляє форми й норми спільних дій, організовує й координує ці дії [3].

Педагогічна взаємодія – це співпраця усіх суб'єктів навчально-виховного процесу, методичної та соціально-гуманітарної діяльності з метою організації життєдіяльності на різних рівнях: учень-педагог, педагог-педагог, педагог-адміністрація, під час якої відбувається формування ціннісних орієнтацій, набуття необхідних професійних компетенцій, соціального досвіду, моральних рис і якостей, необхідних для гуманістичної діяльності та досягнення життєвого успіху.

Педагогічна взаємодія лежить в основі міжособистісної взаємодії, що “являє собою сукупність зв'язків і взаємовпливів, які виникають і закріплюються між людьми у процесі їхньої спільної діяльності” [4, с.123].

Метою міжособистісної взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу є створення умов для всебічного розвитку особистостей, їхньої ініціативи, соціальної мобільності, формування загальнолюдських цінностей, моральних і професійно значущих якостей; розкриття талантів, інтелектуального і творчого потенціалу, свідомого суспільного вибору; професійного й особистісного саморозвитку [1].

Міжособистісна взаємодія є необхідною умовою ефективної організації педагогічного процесу. Усі види взаємодії традиційно

поділяють на дві групи: співробітництво і суперництво. До першої групи належать дії, які сприяють організації спільної діяльності, забезпечують її успішність, узгодженість, ефективність (відомі й інші терміни для позначення цього виду взаємодії: кооперація, згода, пристосування, асоціація). Друга група охоплює дії, що тою чи іншою мірою перешкоджають спільній діяльності, створюючи перепони на шляху до порозуміння. Цей вид взаємодії позначається такими поняттями, як конкуренція, конфлікт, опозиція, дисоціація. Згадана класифікація використовує так званій дихотомічний поділ усіх видів взаємодій. Інша класифікація у своїй основі має кількісний аспект, тобто йдеться про кількість суб'єктів, які беруть участь у взаємодії. Згідно з цією класифікацією розрізняють взаємодію між групами, між особистістю і групою, між двома особистостями (діада) [5].

Важливим для міжособистісної педагогічної взаємодії є вибір відповідного стилю. Стыль взаємодії як складник методичного управління є інформаційно-емоційною єдністю, в якій виокремлюються емоційний та інформаційний напрями. Емоційний напрям підпорядковується психологічним законам, а інформаційний – логічним.

Визначаються три стилі управлінської міжособистісної взаємодії: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний), ліберальний (непослідовний, вседозволяючий, анархічний). Кожен з них характеризується конкретними виявами: формальним (форма комунікації) і змістовим (зміст діяльності).

*Авторитарному стилю* притаманний диктат, який перетворює одного з учасників комунікативної взаємодії на пасивного виконавця, пригнічує його самостійність та ініціативу. Авторитарний керівник самочинно визначає спрямованість діяльності, нетерпимий до заперечень усіх учасників навчального процесу, що гальмує ініціативу, пригнічує їх. Головними формами взаємодії при авторитарному стилі управління є наказ, вказівка, інструкція, догана.

*Демократичний стиль управління* ґрунтується на повазі, довірі, орієнтації на самоорганізацію, самоуправління особистості та колективу. Базується він на прагненні донести мету діяльності до свідомості педагогічних працівників, залучити їх до участі в спільній діяльності. Основними способами такої міжособистісної взаємодії є заохочення, порада, інформування, координація, що розвиває у педагогів упевненість, ініціативність, креативність тощо.

*За ліберального стилю* позиція керника-адміністратора освітнього закладу виявляється у невтручанні, низькому рівні вимог

до усіх учасників навчально-виховного процесу. Форми його роботи ззовні начебто демократичні, але через пасивність і незацікавленість, нечіткість програми й брак відповідальності педагогічний процес стає некерованим.

Стиль управлінської діяльності супроводжують відповідно й стилі поведінки педагогів (конфліктний, конфронтаційний, співробітництва, компромісний, пристосовницький, стиль уникнення, придушення, суперництва і захисту), які створюють його фон, надають йому відповідного емоційного забарвлення. Кожний стиль припускає домінування монологічної або діалогічної форми спілкування.

А. Добрович пропонує вирізнити сім рівнів спілкування: конвенціональний, примітивний, маніпулятивний, стандартизований, ігровий, діловий і духовний. Кожен із зазначених рівнів автор розглядає в контексті чотирьох фаз поведінки індивіда: перша фаза – спрямованість на партнера; друга – психічне відображення партнера; третя – інформування партнера; четверта – відключення від партнера, якщо спонукальні мотиви з ним зникли, або повернення до другої фази, якщо вони збереглися. Враховуючи ту обставину, що партнери діють у контакті, першу фазу комунікативного акту вчений називає взаємспрямованістю, другу – взаємовідображенням, третю – взаємоінформуванням, четверту – взаємовідключенням [2].

Конвенціональний рівень характеризується тим, що людина або відчуває потребу в контакті й у неї виникає установка на зовнішню комунікацію, яка посилюється тим, що є реальний партнер, або такої потреби людина не відчуває, але, оскільки до неї звернулися, вона спонукує себе переключитися на того, хто до неї звернувся. За умови контакту індивідом заздалегідь приймається той факт, що він буде то слухачем, то промовцем, адже, спонукуючи когось до розмови, варто забезпечити йому рівноправні можливості у спілкуванні. При цьому важливо вловити актуальну роль усіх представників спілкування, а також власну актуальну роль його очима. Іншими словами, потрібно встановити, які рольові очікування вчителя та представника адміністрації один до одного існують. Однак кожен з учасників міжособистісної взаємодії має право підтвердити або не підтвердити ці очікування. Контакт на конвенціональному рівні вимагає від суб'єктів високої культури спілкування і його можна вважати оптимальним для розв'язання особистих і міжособистісних проблем. Реальна практика спілкування дає рівні, які розташовуються вище й нижче конвенціонального рівня.

Найнижчий рівень спілкування А. Добрович називає примітивним, а між примітивним і конвенціональним рівнями є ще два: маніпулятивний і стандартизований [2].

Суб'єкт, який обирає маніпулятивний рівень спілкування, за своїми підходами до іншого партнера близький до примітивного учасника діалогу, а за своїми виконавськими можливостями наближується до конвенціонального рівня спілкування. Загальна характеристика маніпулятора має такий вигляд: для нього партнер – суперник у грі, яку обов'язково необхідно виграти. При цьому виграш означає вигоду: якщо не матеріальну чи життєву, то хоча б психологічну.

Стандартизований рівень дуже різниться від примітивного й маніпулятивного рівнів спілкування, але не “дотягує” до конвенціонального з тієї причини, що справжньої рольової взаємодії на цьому рівні не відбувається. Сама назва рівня говорить про те, що спілкування тут відбувається за певними стандартами, а не за взаємним вловлюванням партнерами актуальних ролей один одного.

Духовний рівень вважається найвищим рівнем людського спілкування, адже на цьому рівні партнер сприймається як носій духовного начала, яке пробуджує високі почуття: від дружби до можливості наблизитися до найвищих цінностей людства. При цьому духовність забезпечується не добром тем для розмови, а глибиною діалогічного проникнення людей в помисли один одного, тобто бесіда на найбуденнішу тему може бути більш духовною, ніж розмова про літературу.

Отже, слід підкреслити, що в реальній взаємодії спілкування відбувається не на одному рівні або перестрибує з одного на інший.

Отже, міжособистісна взаємодія являє собою налагоджену систему внутрішньоорганізаційної взаємодії з приводу загальної для колективу справи. Вона ґрунтується на рівноправній участі всіх співробітників у взаємному інформуванні. Особливістю такої взаємодії є точність розуміння змісту інформації всіма його учасниками. Ділове спілкування, яке лежить в основі міжособистісної взаємодії, відбиває загальні для педагогічного колективу цілі, ділову продуктивність учителів і керівників освітніх закладів, спільність у пошуку істини чи виходу зі скрутного становища. Для досягнення цієї мети керівник освітнього закладу може застосовувати соціально-психологічні механізми впливу на особистість: переконування, навіювання, приклад і наслідування, санкціонування тощо. Управлінську майстерність адміністрації освітнього закладу можна розглядати як уміння застосовувати і комбінувати

перелічені механізми впливу на учителів як найбільш активних учасників навчально-виховного процесу. Саме проблема формування різних видів психолого-педагогічного впливу адміністрації освітнього закладу в контексті міжособистісної взаємодії на педагогів, обґрунтування критеріїв управлінської взаємодії і є предметом подальшого нашого наукового дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Булах І. С., Долинська Л. В. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії викладачів і студентів : навчально-методичний посібник / І.С.Булах, Л.В.Долинська. – Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2002. – 114 с.
2. Добрович А.В. Учителю о психологи и психогигиене общения / Анатолий Добрович. – Москва, 1987. – 207 с.
3. Ковальчук З.Я. Психологічний аналіз міжособистісної взаємодії вчителя із старшокласниками : монографія / Зоряна Ярославівна Ковальчук. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2008. – 160 с.
4. Ковальчук Л.О. Основи педагогічної майстерності : навчальний посібник / Лариса Онисимівна Ковальчук. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. – 608 с.
5. Конспект лекцій. Соціальна психологія особистості і спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/763/39/>
6. Микитюк Г. Ю. Взаємини викладачів і студентів як чинник становлення особистості майбутнього вчителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07/ Галина Юріївна Микитюк. – Київ, 2003. – 202 с.
7. Савчин М. В. Педагогічна психологія : навчальний посібник / Мирослав Васильович Савчин. – Дрогобич : Видавнича фірма “Відродження”, 1998. – 200 с.

The article reveals the theoretical aspects of the interpersonal interaction of the teacher and administration of educational institutions. The author analyzes the views of researchers regarding the definition of the concepts of “interaction”, “teacher collaboration”, “interpersonal communication”, defines the purpose of interpersonal interaction, reveals the management styles of administration of educational institutions, is a detailed description of the different levels of communication that occur, depending on the style of management.

**Keywords:** pedagogical interaction, interpersonal communication, management styles, levels of communication.

*Отримано: 14.02.2012 р.*