- перспективи : зб. наук. пр. Ч. 2 / за ред. М. М. Козяра та Н.Г. Ничкало.
Львів : ЛДУ БЖД, 218–222.
- Степанов, В.Ю. (2010). Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті.
Вісник Харківської державної академії культури, 30, 173–179.

References (translated and transliterated)

- Blystiv, O.M. (2015). Vzaïmozv'язok informatsiinoï kultury ta yakosti navchalnoho protsesu [Interconnection of information culture and quality of the educational process]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 815, 15–21 [in Ukrainian].
- Hurevych, R.S. (2012). Informatsiini tekhnolohii navchannia: innovatsiinyi pidkhid: Navchalnyi posibnyk [Information technology teaching: innovative approach]. Vinnytsia : TOV firma «Planer», 348 [in Ukrainian].
- Oliinyk, V.V. (2020). Formuvannia informatsiinoï kultury maibutnikh uchyteliv pochatkovoi shkoly zasobamy informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Formation of information culture of future elementary school teachers by means of information and communication technologies]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information technologies and means of training*, 75, 1. 212–224 [in Ukrainian].
- Plakhotnyuk, H. (2009). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak zasib formuvannia informatsiinoï kultury pedahoha [Information and communication technologies of teaching as a means of forming an educational culture of a teacher]. Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v suchasniï osviti: dosvid, problemy, perspektyvy : zb. nauk. pr. Ch. 2 : Lviv : LDU BZhD, 218–222 [in Ukrainian].
- Stepanov, V.Yu. (2010). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v suchasniï osviti [Information and communication technologies in modern education]. Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury, 30, 173–179 [in Ukrainian].

УДК 159.9:316.6.

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(20\).2021.159-168](https://doi.org/10.35387/od.2(20).2021.159-168)

Франц Малгожата – кандидат
гуманітарних наук, доцент
кафедри педагогіки Інституту
соціальних наук Вищої школи
бізнесу і наук про здоров'я в
м. Лодзі, Республіка Польща

Frants Malgozhata – Doctor of
Sciences in Pedagogy, Associate
Professor at the Pedagogy
Department of the Social Sciences
Institute of the College of Business
and Health Sciences, Lodz, Poland

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0923-4538>
E-mail: malgorzatafranc@gmail.com

ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ W ZESPOLE PRACOWNICZYM

Анотація. У статті зазначено, що міжособистісні взаємостосунки залежать від: лінгвістичної компетентності (біологічно зумовленої),

комунікативної компетентності (соціокультурно зумовленої), знання принципів ефективного міжособистісного спілкування та особистісних навичок міжособистісного спілкування. Як виявляється, потенціал лінгвістичних знань, знання правил спілкування та ефективність їх застосування необхідні, але недостатні. Навички міжособистісного спілкування стають тим елементом, який забезпечує досягнення кращого рівня співпраці.

Наголошено, що міжособистісні взаємовідносини в групі/колективі також обумовлені: інтелектуальною та емоційною взаємодією членів колективу, груповими нормами, визначеною спільною метою, соціальною структурою колективу (соціальними ролями), відчуттям своєрідності колективу стосовно інших груп. Ефективність діяльності співробітників значною мірою залежить від міжособистісних взаємовідносин у робочому колективі. Налагодження цих взаємостосунків та їх покращення можливе завдяки авторському семінару-практикуму «Міжособистісні взаємостосунки в колективі співробітників».

У статті описано авторський семінар-практикум, що дозволяє налагодити міжособистісні взаємостосунки в робочому колективі. Обґрунтовано пізнавальну ціль щодо опису авторського семінару-практикуму та аналізу його складових; практичне призначення у плані налагодження міжособистісних взаємостосунків, що склалися в робочому колективі, аналіз труднощів у їх встановленні та підтриманні; заходи, спрямовані на усунення або мінімізацію некоректних міжособистісних взаємостосунків, коли це необхідно для блага колективу та його ефективності; рекомендації керівнику робочого колективу щодо застосування авторського семінару-практикуму.

Ключові слова: міжособистісне спілкування; міжособистісні взаємостосунки; робочий колектив; стилі спілкування в організації; авторський семінар-практикум.

Frants Malgozhata

INTERPERSONAL RELATIONS IN THE EMPLOYEE TEAM

Abstract. *Interpersonal relationships depend on: linguistic competence (biologically determined), communicative competence (socioculturally determined), knowledge of the principles of effective interpersonal communication and personal skills of interpersonal communication. As it turns out, the potential of linguistic knowledge, knowledge of the rules of communication and the effectiveness of their application are necessary, but insufficient. Interpersonal skills become the element that ensures the achievement of a better level of cooperation.*

Interpersonal relationships in the group/team are also due to: intellectual and emotional interaction of team members, group norms, a common goal, social structure of the team (social roles), a sense of originality of the team in relation to other groups. The effectiveness of the activities carried out by the team depends largely on the interpersonal relationships in the work team. Establishing these relationships and improving them is possible through the author's training «Interpersonal relationships in the team».

The article presents the theoretical purpose of the author's training, which allows establishing interpersonal relationships in the work team; cognitive purpose in terms of describing the author's training and analysis of its components; practical

purpose in terms of establishing interpersonal relationships that have developed in the work team, analysis of difficulties in establishing and maintaining proper interpersonal relationships, measures aimed at eliminating or minimizing incorrect interpersonal relationships, when it is necessary for the benefit of the team and its effectiveness; recommendations to the head of the working team on the application of author's workshop.

Key words: *interpersonal communication; interpersonal relations; working team; communication styles in the organization; workshop.*

Wprowadzenie. Relacje interpersonalne zależne są od: kompetencji językowej (uwarunkowanej biologicznie), kompetencji komunikacyjnej (w dużej mierze warunkowanej społeczno-kulturowo), na ich podstawie zbudowanej naszej wiedzy językowej, znajomości zasad skutecznej komunikacji interpersonalnej oraz osobistych umiejętności komunikacji interpersonalnej.

Relacje interpersonalne w grupie – zespole pracowniczym warunkowane są nadto: interakcją intelektualną i emocjonalną członków zespołu, normami grupowymi, określonym celem wspólnym, strukturą społeczną zespołu (rolami społecznymi), poczuciem odrębności zespołu w stosunku do innych grup.

Od relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym zależy w znacznej mierze skuteczność działań realizowanych przez zespół. Ustalenie tych relacji oraz ewentualna ich poprawa możliwa jest dzięki warsztatowi: *Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym.*

Analiza ostatnich publikacji. Komunikacja – porozumiewanie się jako relacja pomiędzy jednostkami osadza się na percepcji. W tym samym czasie, gdy przekazywana jest informacja, odbywa się oddziaływanie wzajemne nadawcy i odbiorcy komunikatu oraz wytwarza się efekt zwrotny (feed back, czyli sprzężenie zwrotne) (Sillamy, 1995, s. 125).

Na istotny element aktu komunikacyjnego zwraca uwagę Z. Nęcka (1992). Komunikowanie interpersonalne, będąc wymianą werbalnych, wokalnych lub niewerbalnych sygnałów w określonej sytuacji, podejmowane jest dla osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania. Ten «akcent zadaniowy» nie wyklucza jednak, iż mogą istnieć inne intencje komunikowania się jak na przykład osiągnięcie przeżyć emocjonalnych podczas zwierzania się czy podtrzymanie kontaktów społecznych podczas konwencjonalnej pogawędki. Niemniej «osiągnięcie lepszego poziomu współdziałania» (tamże, s. 71) podkreśla sens i użyteczność podejmowanych interakcji komunikacyjnych.

Podniesienie poziomu efektywności komunikacji zależne jest od stosowania zasad: rzeczywistości i kooperacji. Zasada rzeczywistości odnosi się do treści wypowiedzi. Wskazuje też na pośredniość aktu mowy lub metaforyczność danej wypowiedzi» (Kurcz, 2000, s. 254). Zasada kooperacji odnosi się do partnerów interakcji komunikacyjnej i wymaga od nich pewnego wysiłku.

Umiejętności komunikacji interpersonalnej stają się tym elementem, który zapewnia «osiąganie lepszego poziomu współdziałania» (Nęcka, 1992, s. 71). Zawieranie nowych przyjaźni, poczucie spełnienia w związku z innymi, pogłębienie istniejących związków, kontaktowanie się z innymi, prowadzenie

wspólnych działań – bycie z ludźmi – wyznaczone jest przez poziom umiejętności interpersonalnych.

Istnieje prawdopodobnie znaczna ilość indeksów umiejętności komunikacji interpersonalnej. Za D. W. Johnsonem (1992) można je uporządkować w cztery zakresy umiejętności, tj. umiejętności wzajemnego poznania i zaufania, umiejętności dokładnego i jednoznacznego wzajemnego zrozumienia, umiejętności wpływania na siebie nawzajem i pomocy oraz umiejętności konstruktywnego rozwiązywania wspólnych problemów i konfliktów.

Komunikacji językowej w dużej mierze towarzyszy pozawerbalna, pełniąc w stosunku do werbalnej niezmiennie użyteczne funkcje. Przede wszystkim, akty komunikacji niewerbalnej służą przekazywaniu znaczeń; odgrywają więc tą samą rolę, co wypowiedź. «Są to wyuczone i znane w danym środowisku ruchome znaki stosowane najczęściej tam, gdzie niemożliwe jest posługiwanie się językiem, lub wtedy, gdy chcemy zwiększyć siłę ekspresji komunikatu» (Jamrożek, Sobczak, 2000, s. 29).

Niezmiennie ważną umiejętnością dla skutecznej i satysfakcjonującej komunikacji jest umiejętność aktywnego słuchania. «Aktywne słuchanie – to okazywanie rozmówcy akceptacji, szacunku, serdeczności i ciepła, to powstrzymywanie się od wypowiadania własnych sądów i dobrych rad. Pomaga ono osobie, która mówi, dokładniej uzmysłowić sobie, na czym polega problem. Umiejętność aktywnego słuchania wymaga zainteresowania rozmówcą, a także podążania za tokiem jego wywodu» (tamże, s. 37).

Współczesne badania naukowe potwierdzają, iż ludzie cenią sobie możliwość kontaktu z innymi, preferując takie sytuacje, w których możliwa jest współpraca (Lukianova, Androshchuk, Banit, 2019; Reich, Hershcovis, 2011).

Więc **celem artykułu** jest zaprezentowanie warsztatu «Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym» i sposoby jego analizy.

Prezentacja podstawowych materiałów. Człowiek jest istotą społeczną – koniecznym dla jego prawidłowego rozwoju jest kontakt z innymi ludźmi. To oni stanowią dla niego bezpośrednie zaplecze: większość czynności, które człowiek podejmuje, odbywa się w określonej sytuacji społecznej, w kontekście innych ludzi. W warunkach współpracy, gdy jednostka nagradzana jest za sukces grupowy, procesy komunikowania stają się bardzo efektywne, co z kolei wpływa korzystnie na wytwarzanie pomysłów rozwiązań stawianych problemów i wywieranie wzajemnego wpływu intelektualnego, praca grupowa wpływa na tworzenie się mocnych więzi interpersonalnych między członkami grupy, dzięki czemu członkowie grupy stają się otwarci wobec siebie, darzą się zaufaniem, sympatią, gotowi są wspierać siebie nawzajem. Ponadto, wspólna praca, wspólne tworzenie podnosi motywację ukończenia zadania (Arends, 1994, s. 327-328).

Grupy są złożonym zjawiskiem społecznym, nie każda zbiorowość będzie stanowiła grupę – muszą wystąpić pewne czynniki, by daną garstkę ludzi nazwać grupą. Tak więc «grupą są dwie lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które posiadają ustalone wspólne normy, mają wspólny cel, tworzą rozwiniętą strukturę grupową i mają poczucie odrębności swojej grupy w stosunku do innych grup» (Mika, 1981, s. 335).

Przedstawiona definicja grupy, na gruncie socjologii i psychologii

społecznej, odnosi się do tzw. małych grup, które w życiu codziennym społecznym przybierają nazwy: zespołów, drużyn, ekip, załóg, oddziałów. Uczestnictwo w takich grupach jest podstawą życia społecznego ludzi i środkiem osiągania celów indywidualnych i zbiorowych.

Jednostki tworzą małą grupę (zespół, drużynę itp.), gdy połączy je bezpośrednia interakcja i gdy znajdzie możliwość jej utrzymania pomiędzy uczestnikami. «Wprawdzie ostatnio – dzięki rozwojowi Internetu i innych elektronicznych środków łączności – powstają międzynarodowe zespoły naukowe albo inne grupy zadaniowe, które mają wszelkie definicyjne cechy małych grup, poza bezpośrednią interakcją, bowiem ich członkowie twarzą w twarz widują się rzadko (niektórzy nigdy). Wciąż jednak złożoność intelektualnych i emocjonalnych interakcji bezpośrednich zachęca do traktowania grup opartych na takich kontaktach jako szczególnego zjawiska społecznego. Dalszy rozwój możliwości kontaktów w cyberprzestrzeni może upodobnić je do interakcji bezpośrednich. Już teraz w Internecie przyjęły się sposoby niewerbalnego wyrażania emocji wykorzystujące pewne znaki z klawiatury komputerowej (...)» (Szmagański, 1998, s. 15).

Równie ważnym czynnikiem grupotwórczym (jak bezpośrednia interakcja) są normy grupowe. Normy grupowe wyznaczają zachowania członków grupy w określonych zakresach sytuacji, a wyznaczone są one – podobnie jak normy społeczne – przez wartości, którymi ludzie się kierują. Normy grupowe mogą być wniesione do grupy przez jej członków lub kształtować się w wyniku interakcji członków grupy. Mogą również być narzucone, zwłaszcza wtedy, gdy grupa należy do większej organizacji. «W każdej grupie podtrzymywane są zachowania sprzyjające jej istnieniu, a eliminowane zachowania destrukcyjne. Przyswajanie wspólnych norm jest konieczne dla utrzymania grupy i zapewniane różnymi sposobami. Najprostszy to uświadamianie wstępującym do grupy obowiązujących w niej norm» (tamże, s. 18). Nie zawsze i nie wszystkie normy są jednak skodyfikowane. Niektóre zachowania przyjęte przez grupę i uznane za normę przyjęte są przez nowych członków przez naśladownictwo.

«Od zakresu i szczegółowości norm zależy stopień konformizmu grupowego, czyli podporządkowania członków grupie. Rozumiejąc konieczność przestrzegania stabilnych norm jako warunku istnienia grupy, trzeba zwrócić uwagę na skrajną konsekwencję stabilności, jaką jest stagnacja. Silne podporządkowanie członków grupie i jej stagnacja zagraża trwałości takiej grupy, zwłaszcza w zmiennym otoczeniu, bowiem nie potrafi ona reagować na zmiany. Podkreślić trzeba, że osoby ze zdolnościami do myślenia twórczego i abstrakcyjnego, uważające się za kompetentne w danej dziedzinie są mniej podatne na oddziaływanie konformizujące ze strony grupy. Stąd wniosek, że trudno utrzymać istnienie grupy składającej się tylko z takich osób, ale osoby takie znajdujące się w grupie wśród innych zwiększają jej szanse na trwanie i rozwój» (tamże, s. 18).

Czynnikiem, który znacząco wpływa na powstanie i trwanie grupy jest wspólny cel, wymagający wspólnego działania. «Taki wspólny cel grupy może pojawić się jako: możliwość osiągnięcia indywidualnych celów pewnych osób,

cel podzielany przez jakiś zbiór osób, cel narzucony pewnym osobom.

Na czym więc polega wspólnota celu grupowego w tak różnych rodzajach sytuacji? Powstaje ona z konieczności współdziałania grupowego umożliwiającego lub choćby tylko ułatwiającego osiągnięcie danego celu. Inaczej mówiąc, działanie grupowe staje się uzasadnione ze społecznego i indywidualnego punktu widzenia, jeśli lepiej służy zrealizowaniu określonego celu» (tamże, s. 18-19).

Cel jest elementem, który wyzwala zaangażowanie, ułatwia komunikację, zwiększa zaufanie i emocjonalne związki między członkami grupy. «Dlatego też, im lepiej grupa jest poinformowana o celu działania i im lepiej są określone sposoby jego osiągnięcia, tym: chętniej każdy pracujący w grupie wykonuje przydzielone zadanie, mniej uczuć wrogich pojawia się w toku pracy, większa jest więź zadaniowa pomiędzy członkami grupy, mniej napięć emocjonalnych związanych z wykonywaniem zadania» (Jamrożek, Sobczak, 2000, s. 103-104).

Struktura społeczna grupy wyznacza układ pozycji, jakie zajmują członkowie wobec siebie w zakresie władzy – podporządkowania, porozumiewania się i stosunku emocjonalnego. Podstawowym elementem społecznej struktury grupy są role grupowe, które określają zachowania członka grupy wobec jej oczekiwań. Role formalne są wyznaczane przez grupę lub narzucone jej z zewnątrz, role nieformalne kształtują się w relacjach pomiędzy członkami grupy.

Struktury porozumiewania się, w języku nauk społecznych zwane strukturami komunikacji, przybierają również postaci formalne i nieformalne. Formalne struktury komunikacji regulują treść przekazywanych informacji, kolejność zabierania głosu, formy zwracania się przywódcy do członków grupy i odwrotnie. «W tych strukturach może nie być miejsca na ujawnianie osobistych poglądów, stanów emocjonalnych, zgłaszanie wątpliwości, spontaniczne reakcje. Nieformalne struktury komunikacji w grupach formalnych służą zaspokojeniu tych potrzeb członków grupy w zakresie otrzymywania i udzielania informacji, których nie może zaspokoić formalna wymiana informacji. Struktury te zwykle tworzą się pomiędzy niektórymi członkami grupy, omijając innych (...).

Struktura emocjonalna, polegająca na układzie sympatii i antypatii pomiędzy członkami grupy, jest z natury nieformalna. Można wprawdzie przyjąć założenie, że «w naszej grupie jest miejsce tylko dla ludzi, którzy się wzajemnie lubią», ale trudniej je urzeczywistnić» (Szmagański, 1998, s. 21-22).

Widocznym elementem struktury społecznej grupy jest jej wymiar przestrzenny. Fizyczna odległość i usytuowanie członków grupy w stosunku do siebie mają wpływ na zachodzące między nimi interakcje.

Wspólne, częstsze niż z innymi ludźmi kontakty społeczne, wspólne, często samodzielnie wypracowane normy, wspólne cele i wspólna struktura społeczna wytwarza wśród członków grupy poczucie odrębności. Poczucie odrębności jest nie tylko silnym czynnikiem grupotwórczym, ale i elementem wyznaczającym poziom atrakcyjności grupy wobec własnych członków i dla innych ludzi nie należących do grupy.

«Z praktycznego punktu widzenia warto zwrócić uwagę na wyróżniane

przez psychologów społecznych dwa źródła atrakcyjności grup dla swoich członków – spójność i więzi interpersonalne. Tworzenie się spójności ma większe znaczenie w grupach formalnych. Grupy o charakterze nieformalnym stwarzają natomiast większe możliwości rozwoju więzi interpersonalnych» (tamże, s. 23).

Grupa zadaniowa (zespół zadaniowy) jest organizmem powołanym w danej organizacji do wykonania określonego, niepowtarzalnego zadania i: «składa się z pracowników odpowiednich specjalności kierowanych do niej z różnych stałych komórek organizacyjnych, ma podstawowe cechy małej grupy, zostaje wyposażona w środki i uprawnienia potrzebne do wykonania danego zadania, po wykonaniu zadania jest rozwiązywana» (tamże, s. 15).

Warsztat: Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym.

Cele: przełamywanie barier konwencji i nawyku, tworzenie atmosfery życzliwości i sympatii, odkrywanie mocnych i słabych stron pracy zespołu, rozpoznawania celów i preferencji poszczególnych członków grupy.

Czas: 40 min.

Materiały: kartka papieru, zeszyt z kolorowymi papierami, nożyczki, klej.

Treść i przebieg ćwiczenia: uczestnicy zostają podzieleni na 5-6 osobowe zespoły; każdy z uczestników obrazuje poszczególnych członków swojego zespołu za pomocą figur geometrycznych, odpowiednio do obrazowanych osób z zespołu dobierając kształt, kolor, wielkość figury geometrycznej i ustawienie jej na płaszczyźnie kartki; następuje prezentacja prac poszczególnych członków zespołu.

Tok warsztatu przewiduje omówienie ćwiczenia i jego analizę w czterech zakresach:

1) *Komentarz każdego autora pracy plastycznej do własnego wytworu:* Dlaczego autor dobrał taki kształt figury geometrycznej dla danego członka zespołu? Jakie cechy, umiejętności danego członka zespołu zdecydowały, że autor pracy plastycznej nadał taki kolor figurze geometrycznej? Jakie argumenty przemawiają za tym, że autor pracy plastycznej określił taką wielkość dla figury geometrycznej? Jakie powody stoją u podstaw umieszczenia danej figury geometrycznej, obrazującej danego członka zespołu w tym właśnie miejscu na płaszczyźnie?

2) *Analiza relacji interpersonalnych każdego autora pracy plastycznej* (przykładowe pytania rozpoczynające dyskusję i ją podtrzymujące): Czy łatwo było nam stworzyć klimat bezpieczeństwa i zaufania? Jak ważny dla wspólnego dzieła jest klimat grupowy? Które z czynników budujących spójność grupy uznaję za ważne i istotne? Czy podczas pracy zespołu odczuwam więzi emocjonalne i intelektualne z członkami grupy, czy może w większym stopniu nastawiony jestem na realizację zadania? Jak z moją gotowością do udzielania wsparcia, pomocy członkom mojej grupy i innym grupom? Czy podczas wykonywania wspólnego zadania traci moja niezależność wewnętrzna? Czy łatwo poddać mi się decyzjom podjętym przez zespół? W jakim stopniu odczuwam odpowiedzialność za przedsięwzięte przez grupę zadanie?

3) *Porównanie prac plastycznych między autorami:* Jak zostały zobrazowane relacje interpersonalne przez autora A, autora B, autora C itd.?

Na czym polegają różnice w zobrazowanych relacjach interpersonalnych przez autora A, autora B, autora C itd.? Czy sztywno trzymam się swoich zasad podczas realizacji wspólnego zadania? Czy moje zasady postępowania utrudniają mi czy ułatwiają pracę w grupie? Czy na podstawie indywidualnych zasad członków grupy można opracować «uniwersalny» system zasad obowiązujący całą grupę?

4) *Określenie stylów komunikowania się członków zespołu pracowniczego według wzoru:*

styl przyjacielski – dobre stosunki i kontakty ze współpracownikami.

Charakterystyka:

- Ceni sobie przyjazną atmosferę i dobre relacje z ludźmi, nie lubi konfliktów.

- Lubi wolno podejmować decyzje.
- Jest dobrym słuchaczem.
- Często jest niezdecydowany, łatwo się zgadza.
- Woli pracować powoli i zgodnie z innymi.
- Ważne jest dla niego bezpieczeństwo.
- Ma duże zdolności uzyskiwania wsparcia.
- Priorytetem są stosunki z ludźmi.
- *Zalety:* skłonny do pomocy, solidny, życzliwy.

Wady: ugodowy, niezdyscyplinowany, konformistyczny.

styl doradczy – dobre stosunki towarzyskie poprzez udzielanie rad i pomocy współpracownikom, zachowanie entuzjazmu.

Charakterystyka:

- Lubi spontaniczne akcje i decyzje.
- Nie lubi być sam.
- Przeskakuje z jednej działalności do drugiej, interesuje się wieloma rzeczami.

- Współpracuje z innymi szybko i nerwowo.
- Jest bardzo ekspresyjny, kieruje się intuicją.
- Interesuje go bardziej aktywność, niż wynik
- Ma dobre umiejętności perswazyjne.
- Lubi komplikacje, przesadza i uogólnia.
- Oczekuje uznania i podporządkowania.
- *Zalety:* optymistyczny i ożywiony, pobudzający innych.

Wady: pobudliwy, niecierpliwy, skłonny do manipulowania.

styl analityczny – duża tolerancja wieloznaczności połączona z racjonalnym sposobem myślenia. Osoby stosujące ten styl dążą do uzyskania jak najpełniejszej informacji o problemie przed podjęciem decyzji starannie rozważając wiele możliwości.

Charakterystyka:

- Interesują go fakty.
- Ostrożnie działa i decyduje kierując się logiką.
- Analizuje wszystkie strony zagadnienia.
- Zadaje wiele pytań o szczegóły.
- Lubi ludzi nastawionych zadaniowo.

- Woli pracować sam, wolno i precyzyjnie.
 - Respektuje prawa i reguły.
 - Ma dobre umiejętności rozwiązywania problemów.
- Zalety:** pracowitość, wytrwałość, systematyczność.
Wady: małostkowy, małomówny, sprawia wrażenie oziębłego.

styl wodzowski – dążenie do dominacji z własnymi koncepcjami działania, «usypianie» podwładnych, każdy «głos doradczy» nie ma żadnego znaczenia w podejmowaniu decyzji.

Charakterystyka:

- Zorientowany na cel.
 - Lubi wyzwania i nierutynową pracę.
 - Lubi kontrolować i kierować innymi.
 - Jest opanowany, niezależny, rywalizujący.
 - Woli pracować sam, szybko i efektywnie.
 - Jest skoncentrowany na efektach.
 - Priorytetem są zadania.
 - Dobrze czuje się w relacjach formalnych.
 - Poszukuje uznania.
 - Posiada dobre umiejętności organizacyjne.
- Zalety:** niezawodny, wszechstronny, produktywny.
Wady: bezkompromisowy, apodyktyczny, wywierający presję.

Podsumowanie. «Znakiem naszego społeczeństwa stała się ruchliwość. (...) Co najmniej kilkakrotnie w życiu wypada nam wchodzić w nowe stosunki z nieznaną dotąd grupą ludzi. Zdolność rozwijania takich związków, w których wyraża się nasza osobowość i w których doświadczamy poczucia radości i pełni, staje się coraz potrzebniejsza. Bez umiejętności nawiązywania i określania stosunków z ludźmi coraz trudniej się obejść» (Johnson, 1992, s. 18). Cała cywilizacja opiera się na ludzkich umiejętnościach współpracy z innymi i prowadzenia wspólnych działań.

Skuteczność działania grupy pracowniczej zależna jest od umiejętności formowania poprawnych relacji interpersonalnych przez członków grupy. Autorski warsztat: *Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym* daje liderowi grupy pracowniczej możliwość (1) określenia aktualnie panujących w zespole relacji interpersonalnych, (2) zanalizowania występujących trudności w nawiązaniu, utrzymaniu poprawnych relacji interpersonalnych, (3) zaplanowania działań zmierzających do wyeliminowania lub choćby zminimalizowania niepoprawnych relacji interpersonalnych panujących w zespole pracowniczym.

Bibliografia

- Arends, R. J. (1994). *Uczymy się nauczać*. Warszawa, WsiP [in Polish].
Jamrożek, B., Sobczak J. (2000). *Komunikacja interpersonalna*. Poznań: Wydawnictwo eMPi [in Polish].
Johnson, D. W. (1992). *Podaj dłoń*. Warszawa, IPZiT [in Polish].
Kurcz, I. (2000). *Język i komunikacja*. (w:) Psychologia, t. 2. (red.) J. Strelau. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 231-274 [in Polish].
Lukianova, L., Androshchuk, I., Banit, O. (2019). Time Management as a

- Pedagogical Technology of PhD Students' Effective Self-Management. *The new educational review*, 2 (56). 53-65. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek. URL: https://tner.polsl.pl/dok/volumes/tner_2_2019b.pdf [in English].
- Mika, S. (1981). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN [in Polish].
- Нєска, Z. (1992). *Komunikowanie interpersonalne*. Wrocław: Ossolineum [in Polish].
- Reich, T., Herscovis, S. (2011). Interpersonal relationships at work. In book: *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223-248. DOI:10.1037/12171-006 [in English].
- Sillamy, N. (1995). *Słownik psychologii*. Katowice: Książnica [in Polish].
- Szewczuk, W. (1979). (red.) *Słownik psychologiczny*. Warszawa, Wiedza Powszechna [in Polish].
- Szmagalski, J. (1998). *Przewodzenie małym grupom. Działanie grupowe*. Warszawa: Centrum Animacji Kultury [in Polish].

УДК [37.011.3-051:373(477)]: 316.645[377-043.86]
DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(20\).2021.168-176](https://doi.org/10.35387/od.2(20).2021.168-176)

Хомич Лідія Олексіївна – доктор педагогічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

Khomych Lidiia – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Deputy Director for Research at the Ivan Ziazun Institute of Pedagogical and Adult Education of the NAES of Ukraine

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1130-4395>
E-mail: ukrlida@ukr.net

ВЧИТЕЛЬ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ: ВЕКТОРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті автором проаналізовано проблему професійного розвитку вчителя нової української школи. Актуальність досліджуваної проблеми визначається концептуальними підходами обґрунтованими у законодавчих документах про освіту, зокрема Концепцією Нової української школи. В умовах її впровадження важливо вдосконалювати підготовку майбутніх вчителів у закладах педагогічної освіти, а також сприяти професійному розвитку працюючого вчителя. Вектори професійного розвитку вчителя НУШ визначені з урахуванням концептуальних засад реформування сучасного освітнього простору та впровадження педагогічних інновацій в освітню діяльність. Вони визначають потреби вчителя НУШ: оволодівати новими функціями які пов'язані зі зміною ролі вчителя; бути фасилітатором, тьютером, коучем в освітній діяльності; бути наставником, який готовий ділитися з учнем власним досвідом; бути новатором, використовувати новітні технології та сучасні практики в навчанні учнів; орієнтуватися в інформаційному освітньому просторі. Професійний розвиток вчителя, як відомо, здійснюється у системі