

УДК 378.147

**С. М. АМЕЛІНА**

доктор педагогічних наук, професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України

**ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЧІВ ДО ВИХОВАННЯ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ-АГРАРІЇВ  
У ПРОЦЕСІ ДІАЛОГІЧНОГО НАВЧАННЯ**

*У статті розглянуто можливості внутрішньовузівської підготовки викладачів вищої аграрної школи до виховання управлінської культури лідерів-аграріїв у діалогічному навчанні. Представлено результати дослідження, констатувального та формувального експерименту.*

**Ключові слова:** викладач, внутрішньовузівська підготовка, управлінська культура, діалогічне навчання, лідер.

Загально визнано, що рівень управлінської культури лідерів-аграріїв є важливою складовою їх професіоналізму, ціннісною основою моделі гуманістично зорієнтованої поведінки, здатності долати труднощі, прагнення до самоактуалізації, вміння працювати в команді, гармонізуючи навколишнє середовище. Попит на таких інноваційно орієнтованих фахівців аграрного виробництва постійно зростає. Залучення молодих лідерів-аграріїв до активного виробничого життя, адаптацію їх до мінливого світу має забезпечити аграрна вища освіта.

Тому звернення педагогічної науки до проблем підготовки викладачів аграрних вузів до формування управлінської культури майбутніх лідерів-аграріїв як кадрового забезпечення аграрної галузі на засадах нової філософії освіти в сучасних соціально-економічних умовах, здатних ефективно діяти й активно впливати на її еволюцію, забезпечувати входження вищої аграрної освіти до світового, зокрема європейського простору, набуває особливої актуальності.

Підготовка майбутньої еліти та формування її управлінської культури передбачає, що це повинні бути фахівці найвищого рівня професійної компетентності, високої культури спілкування, що їм будуть притаманні чіткі світоглядні позиції, гуманістичні ідеали, життєві цілі та цінності [4, с. 12].

На думку С. Ніколаєнка, ректора Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктора педагогічних наук, професора, сучасна система української аграрної освіти поки зберігає занадто багато ознак колишньої, застарілої моделі освіти й не відповідає реаліям сьогодення. Непрофесійні спроби декого з можновладців “реформувати” освіти лише посилять кризу. Подальший розвиток такої ситуації є загрозливим і може призвести до повної стагнації системи підготовки кадрів для села в державі, втрати їх потенціалу. Водночас ми розуміємо, що “віз попереду коня не їде” [3, с. 22], що передбачає об’єднання зусиль і створення умов

для цілеспрямованої якісної педагогічної підготовки самих організаторів цього процесу – викладачів аграрних ВНЗ на їх науково-методичній базі.

Результати науково-дослідних робіт і наш багатолітній досвід їх успішного впровадження показали: внутрішньовузівська підготовка викладачів аграрних вузів до формування управлінської культури майбутніх лідерів-аграріїв можлива лише в умовах цілеспрямовано організованого діалогічного навчання, яке, за нашою гіпотезою, є запорукою реформування вищої аграрної освіти й реального формування лідера-аграрія як висококультурної особистості.

У зв'язку з цим підготовка викладачів до навчального діалогу стає одним із нагальних завдань при проведенні реорганізації вищої школи, про що свідчать численні публікації останніх років. У працях провідних українських учених і педагогів-практиків наголошено на необхідності вирішення та актуальності цієї проблеми. І. Зязюн, Л. Крамущенко, І. Кривонос, О. Мирошник, В. Семиченко, Н. Тарасевич зараховують діалогічність до переліку критеріїв майстерності педагога: “Критеріями майстерності педагога є доцільність (за спрямованістю), продуктивність (за результатами), діалогічність (за характером стосунків з учнями), оптимальність у виборі засобів, творчість (за змістом діяльності)” [2, с. 34].

І. Зязюн та ін. виокремлюють кілька рівнів педагогічної майстерності та характеризують їх, враховуючи вміння організувати діалог і характер взаємодії у спілкуванні:

1. Елементарний рівень. У вчителя наявні лише окремі якості професійної діяльності. Проте через брак спрямованості на розвиток учня, техніки організації діалогу продуктивність його навчально-виховної діяльності є невисокою.

2. Базовий рівень. Учитель володіє основами педагогічної майстерності: педагогічні дії гуманістично зорієнтовані, стосунки з учнями й колегами розвиваються на позитивній основі.

3. Досконалий рівень. Характеризується чіткою спрямованістю дій учителя, їх високою якістю, діалогічною взаємодією у спілкуванні.

4. Творчий рівень. Учитель самостійно конструює оригінальні педагогічно доцільні прийоми взаємодії [2, с. 35].

**Мета статті** – довести значущість діалогового навчання у формуванні управлінської культури майбутніх лідерів-аграріїв у процесі професійної підготовки у ВНЗ.

Спираючись на вищевказану характеристику рівнів педагогічної майстерності викладачів, ми виходимо з того, що для підвищення рівня педагогічної майстерності у формуванні управлінської культури аграрної еліти викладачі мають оволодіти вміннями організації ефективної діалогічної взаємодії на заняттях, а це завдання, в свою чергу, робить необхідним організацію та проведення внутрішньовузівської підготовки викладачів до навчального діалогу.

Продуктивне й ефективне застосування діалогу в навчальній роботі залежить від готовності до нього університетських методичних служб і, насамперед, викладачів як однієї з основних ланок педагогічного процесу. Разом із цим, до найважливіших факторів впливу на формування культури діалогу належить науково-методичне забезпечення набуття теоретико-методичної практики, тому що процес формування культури діалогу неможливо розпочати без принципових зрушень у ставленні до навчального діалогу як відповідної методичної підтримки студентів.

Для організації роботи з викладачами ми звернулися, насамперед, до результатів констатувального експерименту, які виявили у викладачів ВНЗ брак психолого-педагогічних знань про діалог, засвідчили стійке прагнення викладачів до домінування на заняттях, показали побоювання багатьох із них відійти від традиційних форм навчання.

Наші дослідження під час констатувального експерименту свідчать про те, що більшість викладачів ВНЗ (76,4%) схильються до використання традиційних форм навчання, керуючись при цьому різними причинами: браком часу, необхідністю викласти програму й побоюванням відступити від неї, небажанням щось міняти в налагодженому перебізі навчального процесу, відсутністю знань про діалогічні методи навчання та невмінням їх використовувати, страхом втратити свій викладацький авторитет.

Ми враховували, що значні зусилля потрібно спрямувати на усунення виявлених під час констатувального експерименту ускладнень, причини яких можна сформулювати так:

- недостатність знань про сутність діалогу та його ролі у формуванні управлінської культури майбутніх лідерів;
- психологічні бар'єри;
- відсутність умінь і навичок діалогічного спілкування;
- відсутність організаторських умінь;
- закритість для нових ідей та методів;
- авторитаризм і безапеляційність.

На основі аналізу встановлених ускладнень педагогів аграрної вищої школи у зверненні до діалогічних методів навчання ми допустили таке: для створення внутрішньовузівських умов для активного використання діалогічних методів викладання значення мають такі сфери впливу, як:

- мотиваційна сфера (формування позитивного ставлення до використання діалогу у формуванні управлінської культури, інтересу до набуття знань про діалог, прагнення до творчості в професійній діяльності, намагання саморозвиватися й самореалізовуватися в діалогічній взаємодії зі студентами);
- когнітивна сфера (сприяння розвитку уваги, пам'яті, мислення; формування вміння чинити вплив на відповідні культурологічні та управлінські якості й здібності студентів; навчання тому, як позбутися “дисонансу” у відносинах зі студентами з різним рівнем розвитку когнітивних

умінь, формування прагнення пробуджувати у студентів сумніви й спонукати їх до креативності);

– почуттєва сфера (розвиток толерантності; вдосконалення самоконтролю, особливо в стресових ситуаціях; тренування вміння “читати співрозмовника”, відчувати його емоційний стан; сприяння розвитку емпатії);

– діяльнісна сфера (формування правил управлінської поведінки в певних діалогових ситуаціях; розвиток комунікативних умінь і навичок; сприяння створенню власної професійної поведінки й виробленню стратегії дії для вирішення педагогічних завдань за звичних умов і пошуку творчих рішень у нестандартних педагогічних ситуаціях).

Для успішної підготовки викладачів до використання діалогу у формуванні управлінської поведінки у вищеназваних сферах необхідно вирішити такі завдання:

– провести психолого-педагогічну підготовку викладачів до активної діалогової взаємодії зі студентами;

– здійснити теоретико-методичну підготовку з питань сутності та особливостей процесу формування управлінської культури в діалозі;

– сприяти розвитку педагогічної техніки;

– тренувати вміння й навички культури діалогічного спілкування;

– розвивати організаційні вміння;

– підвищити рівень мовної та мовленнєвої культури.

Ми виходимо з того, що психолого-педагогічну підготовку викладачів до активної діалогової взаємодії зі студентами в процесі формування управлінської культури доцільно проводити у формі психолого-педагогічного семінару. В нашому експерименті це був постійно діючий семінар “Діалог у навчанні”. Він ґрунтувався на таких принципах:

– *принцип активної співучасті*. Викладачі-учасники семінару дискутували й затверджували запропоновану програму семінару, вносили свої пропозиції щодо розгляду актуальних, на їх думку, питань, і, як наслідок, брали активну участь у роботі семінару;

– *принцип “навчатись вчитися”*. Парадоксальним є такий факт: багато з тих, хто навчає інших, не вміє вчитися сам. Пропускаючи процес навчання “через себе”, викладачі професійно вдосконалюються. Таким чином, відбувається розвиток окремих навичок і умінь, корекція хибних установок та уявлень, зростання рівня теоретико-методичної та педагогічно-практичної підготовки;

– *принцип мультиплікації*. Все засвоєне на семінарі не осідало “мертвим вантажем” у колі його учасників, а розповсюджувалося серед студентів. Нові ідеї знаходили безпосереднє й швидке втілення на заняттях у студентських аудиторіях;

– *принцип плюралізму*. Схильності більшості викладачів до авторитарності протиставлялася рівноправність різних позицій. Під час семінару відбувалися корінні зміни у свідомості викладачів, переосмислення ними уявлень про одноваріантність вирішення певних культурологічних ситуа-

цій. Природним шляхом було досягнуто усвідомлення того, що різні погляди на вирішення однієї й тієї самої проблеми мають право на існування;

- *принцип особистої зацікавленості*. Виходячи з власних потреб, мотивів, планів, кожен викладач ставив перед собою власну мету, яку він міг досягти за допомогою участі в семінарі. Саме особиста зацікавленість викладачів зробила семінар продуктивним і творчим.

Програма семінару була розроблена нами з урахуванням результатів її обговорення з учасниками семінару й передбачала такі психолого-педагогічні питання:

- шляхи досягнення зворотного зв'язку зі студентською аудиторією щодо розуміння необхідності самовиховання управлінської культури кожною особистістю;
- формування толерантного ставлення до різних особистостей та різних поглядів;
- подолання психологічних бар'єрів у самовиявленні управлінської культури в процесі діалогічного спілкування (побоювання бути незрозумілим, хвилювання перед аудиторією, формування впевненості в собі);
- способи подолання конфліктних ситуацій;
- навчання навичкам володінню собою (гальмування негативних емоцій, агресії);
- об'єктивація суб'єктивної інтерпретації усних і письмових повідомлень;
- “читання” душевного стану партнера, відкриття чужих “смислів”;
- сприйняття особистості партнера як певної “самості”;
- уникнення ситуацій маніпулювання собою;
- подолання страхів і побоювань (постати перед аудиторією, перебувати в центрі уваги, поставити себе в незручне становище, виявити некомпетентність, забути деталі призначеної для повідомлення інформації, наштовхнутися на критику, зробити будь-яку помилку, наразитися на вороже ставлення);
- адекватна модель управлінської культури поведінка в стресових ситуаціях;
- формування вміння отримувати задоволення від навчального спілкування.

Організація та проведення семінару призначалися для набуття викладачами знань про сутність навчального діалогу й використання його у формуванні управлінської культури в умовах вузівської практики, для усвідомлення ними переваг діалогічних методів навчання над традиційними. До теоретико-методичної проблематики семінару належали такі питання:

- сутність, структура та принципи побудови діалогу;
- характеристика різних видів навчального діалогу та можливості їх застосування у формуванні загальної та управлінської культури студентів;
- порівняльна характеристика діалогічного й монологічного спілкування в навчальному процесі;

- діалогічні методи навчання як методи особистісно орієнтованої технології навчання;
- сутність і значення суб'єкт-суб'єктних відносин і суб'єкт-суб'єктної взаємодії між учасниками навчального процесу;
- селективність уваги та способи привернення її до власної інформації (обґрунтування актуальності інформації; співвіднесення запропонованої інформації з власними установками та цінностями студентів; виділення новизни чи нових, неочікуваних аспектів інформації; нестандартні способи повідомлення інформації тощо).

У своєму дослідженні ми виходили з того, що навчальне діалогічне спілкування у формуванні управлінської культури приречене на невдачу, якщо викладач не володіє педагогічною технікою на належному рівні. Розглядаючи педагогічну техніку як комплекс знань, умінь і навичок, необхідних для чіткої та ефективної організації занять, і спираючись при цьому на напрацювання Ю. Азарова, С. Гончаренка, В. Грехнева, В. Гриньової, І. Зязюна, В. Кан-Калика, Є. Рапацевича, В. Семиченко, ми сконцентрували увагу на розвитку таких умінь і навичок, конче необхідних педагогу для встановлення діалогічних відносин і досягнення діалогічної взаємодії зі студентським колективом:

- уміння керувати своєю увагою та увагою студентів;
- уміння визначати психологічний стан студента за зовнішніми ознаками та впливати на нього;
- уміння визначати темп своїх педагогічних дій;
- уміння демонструвати своє ставлення та свої почуття адекватно педагогічній ситуації, усвідомлювати свій психологічний стан і керувати ним;
- володіння культурою мови й мовлення;
- висока культура володіння невербальними засобами спілкування;
- уміння застосовувати технічні засоби навчання;
- піклування про свій зовнішній вигляд і керування своїм фізичним станом;
- уміння відчувати комунікативний стан аудиторії;
- уміння досягати комунікативної єдності з аудиторією.

Ми виходимо з того, що сучасний викладач вищого аграрного навчального закладу освіти вже не є тим, ким він був у авторитарній педагогіці. Він не стоїть “над студентом”, не протистоїть йому, не нехтує його ініціативою, не ставиться до нього як до змушеного беззаперечно приймати форми й методи організації навчального процесу, не нав'язує йому власного бачення навчальних проблем, враховує його інтереси, здібності та намагання.

Визначальним для позиції педагога в педагогічному процесі ми вважаємо його стиль спілкування. Науковці, які досліджували проблему стилів спілкування (О. Бодальов, М. Обозов та ін.), виділяють такі стилі: директивний (автократичний), ліберальний, колегіальний (демократичний).

Для авторитарного стилю спілкування характерне нехтування думкою опонента. Такий партнер не зважає в діалозі на думку свого співрозмовника, не слухає чи “не чує” його пропозицій, вважає слухною тільки свою думку, не вміє приймати критику й не терпить заперечень, часто втрачає контроль над власними почуттями.

Ліберальний стиль спілкування характеризується відсутністю втручання керівника в прийняття рішення. Він займає пасивну позицію, повністю полишаючи вирішення завдання на інших, тобто допускаючи стихійність у пошуках вирішення проблеми.

Демократичний стиль спілкування означає, що вирішення певного питання чи проблеми покладається на всіх учасників їх обговорення. Стратегія подальших дій виробляється спільно, шляхом інтенсивного обміну думками, ідеями, пропозиціями. Відбувається дискусія з рівноправною участю всіх активних партнерів діалогу.

Для справжнього навчального діалогу характерні демократичний стиль спілкування й симетрична спрямованість. Недопустимим є зміщення акцентів у будь-який бік – чи то в бік викладача (наприклад, прагнення викладача домінувати в діалозі, намагання студента самоусунути від активного співробітництва), чи то в бік студента (спроба переключитися самому й переключити викладача на інший матеріал, дезорієнтація тощо).

Викладач і студент у формуванні лідерських якостей студентів у навчальному діалозі є рівноправними партнерами, що з повагою й толерантністю ставляться один до одного, залишаючи за партнером право на його власну думку. Активно відстоюючи свою позицію, аргументуючи її та намагаючись переконати опонента, ніхто з них не нав'язує іншому своє бачення обговорюваної проблеми. Особливо це стосується викладача. Хоча він більш досвідчений, більш інформований, але йому не варто представляти свій досвід і свої знання з позиції всезнаючого, сильнішого духом і розумнішого.

Сучасний викладач у формуванні лідерів-аграріїв – це порадник, консультант, старший, більш досвідчений, товариш, але аж ніяк не безапеляційний керівник, який “тисне” на студента, використовуючи своє положення.

Проте зближення викладача й студента, скорочення дистанції між ними не повинно переходити певні межі. Домінантними мають бути доброзичливі, дружні стосунки, які не перетворюються у фамільярні. Значну кількість студентів довелося переконувати під час експерименту в тому, що дружнє ставлення викладача не знижує автоматично його вимогливість. Він не буде ставити студенту гарну оцінку тільки тому, що цінує його як людину. У разі потреби студенту буде надано необхідну допомогу, але оцінювання буде об'єктивним.

У підготовці викладачів до виховання управлінської культури лідерів-аграріїв ми велике значення надаємо підвищенню рівня володіння мовною й мовленнєвою культурою, адже практика свідчить про те, що, навіть будучи

психологічно налаштованим на діалогічний контакт зі студентами та володіючи іншими вміннями педагогічної техніки, багато педагогів не можуть організувати навчальний діалог через брак знань мови й мовленнєвих умінь. Такі викладачі псують справу виховання небажанням подумати, як краще сказати в певному випадку, і причина багатьох наших невдач – у невмінні висловити свою думку. Для того, щоб навчитися правильно, переконливо та образно висловлювати свою думку, доречним буде звернення до надбань ораторського мистецтва. Втім, значення їх практичного застосування в аграрних вузах, на наш погляд, недооцінюють.

Ораторське мистецтво як уміння переконувати, впливати на думки інших, використовуючи для цього промову, було започатковане в Давній Греції та Римі. Аналізуючи, від чого залежить успіх оратора, греки дійшли висновку, що поруч із змістом повідомлень дуже важливим є спосіб висловлення своїх думок.

Класичні прийоми давнього ораторського мистецтва не втрачають своєї актуальності й сьогодні. Навпаки, звернення до них дасть змогу значно розширити засоби впливу на співрозмовника й методи взаємодії з партнером у діалозі.

Ми переконалися, що використання ораторських прийомів допоможе викладачеві зробити повідомлення більш ефективним, цікавим, наочним, яскравим і переконливим, що особливо відзначили учасники семінару “Діалог у навчанні”.

Треба зазначити, що викладачів постійно спонукали й стимулювали до активної участі в семінарі. Це відбувалося на всіх етапах роботи семінару – від спільного планування з визначенням найактуальніших тем до самостійної розробки певних питань. Причому це не обов’язково були ті теми, щодо яких вони вже мали певний досвід. Найцікавішим і найефективнішим видом роботи виявилися власні дослідження таких питань, з якими викладачі були мало обізнані. Це зазначали самі викладачі під час опитування за результатами семінару.

Таким чином, готовність викладачів до виховання управлінської культури лідерів-аграріїв у діалоговому навчанні означає наявність:

- сучасних теоретико-методичних знань про роль і сутність діалогу в управлінській практиці;
- педагогічної майстерності викладачів у становленні суб’єкт-суб’єктної взаємодії;
- здібностей у налагодженні духовної взаємодії та інтелектуальної співтворчості викладачів і студентів.

**Висновки.** Отже, процес формування управлінської культури аграрної еліти ґрунтується на ідеях педагогіки співробітництва як спільної діяльності викладачів і студентів на засадах гуманізму, метою якої є особистісний та соціально-культурний розвиток учасників педагогічного процесу. Вона передбачає формування відносин співробітництва й співтворчості



між усіма учасниками педагогічного процесу, виховання щирої та доброзичливої особистісної лідерської вдачі, розвинуте почуттям власної гідності та поваги до майбутньої праці, а також до гідності іншої людини.

Науково-педагогічний супровід формування управлінської культури аграрія-лідера, підвищення рівня культури сприяє його саморозвитку й передбачає науково обґрунтовану педагогічну підтримку самодіагностики та самоаналізу.

Тому процес формування управлінської культури еліти в діалогічному навчанні ми представили у вигляді діалектичної єдності розвитку й саморозвитку культури діалогу, що знаходить своє логічне завершення в таких очікуваних нами результатах: високий рівень професійної культури викладачів і студентів; продуктивне професійне мислення в процесі співтворчості; творчий підхід до реалізації інноваційних управлінських намірів; постійне прагнення до професійного саморозвитку.

#### **Список використаної літератури**

1. Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А. А. Вербицкий. – Москва : Высшая школа, 1991. – 206 с.
2. Зязюн І. А. Краса педагогічної дії : навчальний посібник для вчителів, аспірантів, студентів середніх та вищих навчальних закладів / І. А. Зязюн, Г. М. Сагач. – Київ : Укр.-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. – 302 с.
3. Ніколаєнко С. Аграрна освіта і наука в Україні в умовах євроінтеграції: проблеми та виклики / С. Ніколаєнко // Вища школа. – 2015. – № 11–12. – С. 19–28.
4. Підготовка конкурентоспроможної управлінської гуманітарно-технічної еліти : монографія / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура та ін. ; за заг. ред. О. Г. Романовського, О. С. Пономарьова. – Харків : НТУ “ХПІ” ; Видавець Савчук О. О., 2014. – 324 с.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2016.*

#### **Амелина С. Н. Подготовка преподавателей к воспитанию управленческой культуры будущих лидеров-аграриев в процессе диалогического обучения**

*В статье рассмотрены возможности внутривузовской подготовки преподавателей высшей аграрной школы к воспитанию управленческой культуры лидеров-аграрников в процессе диалогического обучения. Представлены результаты констатирующего и формирующего экспериментов.*

**Ключевые слова:** преподаватель, внутривузовская подготовка, управленческая культура, диалогическое обучение, лидер.

#### **Amelina S. Preparing Teachers to Educate the Management Culture of the Future Agrarian Leaders in the Process of Dialogical Learning**

*The article deals with possibilities intrahigh of teacher training school of higher agricultural education in the management culture of Agricultural leaders in the process of dialogical education, the results of ascertaining and forming experiments.*

*The features teacher training education management culture to future leaders of farmers as highculture agrarian elite in the process of dialogue university education.*

*Psycho-pedagogical training of teachers in active dialogue interaction with students was held in the form of psychological and educational seminar “Dialogue in education”. His work was based on the following principles: the principle of active participation, the principle of multiplication, the principle of pluralism, the principle of personal interest.*

*The seminar program was developed based on the results of discussions with workshop participants and included the following range of psychological and pedagogical issues: How to achieve the feedback from the student audience; Tolerance to different personalities and different points of view; Overcoming psychological barriers in dialogical communication, ways to overcome conflict situations; “Reading” state of mind of students; Adequate behavior in stressful situations; Formation of ability to enjoy educational communication and others.*

*The organization and the workshop was intended to teachers acquiring knowledge about the nature of teaching dialogue and its use in the formation of general and administrative culture of the future leaders of farmers.*

*Determined that the scientific and pedagogical support of formation of administrative culture agrarian leader, increased its culture promotes self-development and provides scientifically based educational support for self-diagnosis and self-examination.*

**Key words:** *teacher, pedagogic training, management culture, dialogical learning, leader.*