

АНДРАГОГІЧНИЙ ПІДХОД У ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

С.В. Яшник, кандидат педагогічних наук, доцент

Аналізується питання підготовки керівників до управлінської діяльності в розрізі андрагогічного підходу. Приділяється увага успадкуванню постсоціалістичних соціокультурних рис керівників, які перетинаються із розумінням ідеологічних рамок командно-планової економіки мілітаристського типу, що обумовили формування стереотипізованого управлінського мислення, заснованого на інтроєктивності та нездатності до діяльнісної рефлексії. Обґрунтована необхідність андрагогічної компетентності сучасного керівника в процесі створення та функціонування самонавчальної організації.

Андрагогіка, андрагогічний підхід, андрагогічна компетентність, андрагогічна модель освіти, керівник, самонавчальна організація.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розв'язання проблем сучасного суспільства вимагають від керівників нових підходів і нестандартних рішень. Це ставить питання про ефективність управлінської діяльності керівника, яка безпосередньо залежить від його науково-філософських, суспільно-політичних, предметних та спеціально-функціональних знань і вмінь, готовності до розвитку та самовдосконалення. Зазначене викликає необхідність у постійному оновленні методологічних підходів до підготовки керівників, пошуку оптимальних засобів досягнення мети процесу навчання, що забезпечить цілеспрямований, неперервний професійний розвиток та формування нового способу мислення.

Мета статті. Проаналізувати підготовку керівників до управлінської діяльності в розрізі андрагогічного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковцями усвідомлюється науково-практична доцільність необхідності обґрунтування теоретико-методологічних засад підготовки фахівців до майбутньої управлінської діяльності. В основному увага зосереджена на таких підходах: особистісному, діяльнісному, цільовому до проектування змісту освіти майбутніх інженерів-керівників (О. Романовський), особистісно орієнтованому (М. Фоміна); індивідуально-творчому до професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти у технічних ВНЗ (Л. Влодарська-Зола); гуманітаризації освіти підготовки майбутніх фахівців менеджерів виробничої сфери (І. Герасимович); особистісному у формуванні професійного спілкування менеджерів невиробничої сфери (В. Лівенцова); компетентнісному у підготовці майбутніх фахівців до професійного

розвитку управлінців (С. Калашникова), управлінської діяльності аграрної галузі (В. Свистун), майбутніх фахівців лісогосподарської галузі (Л. Макодез); аксіологічному, акмеологічному, інтегративному, рефлексивному, компетентнісному в системі культурологічної підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі (Н. Костриця) тощо [4, с. 83; 5, с. 109-142; 7, с. 75; 10, с. 124. 149].

Разом із тим, аналіз робіт, які вивчають питання формування управлінської культури майбутніх фахівців аграрної галузі висвітлюють деяку обмеженість у методологічних підходах, позаяк андралогічний підхід підготовки управлінських кадрів залишається поза увагою.

Учені наголошують на особливостях андрагогіки в загальній системі освіти, оскільки традиційна і андрагогічна концепції в освіті передбачають принципово відмінну взаємодію за характером, логікою й результативністю навчання. Відповідно накопичено великий досвід щодо навчання дорослих на засадах андрагогіки (Т. Сорочан, А. Зубко, В. Лунячек, М. Смирнова, Т. Десятов, Г. Сухобська, Є. Соколовський, А. Марон, А. Шевельов, В. Пузиревський, Г. Вершиловський, М. Громова, Н. Тоскіна, С. Лебедева, Ю. Кулюткіна, В. Онушкіна, В. Подобєда); андрагогіка у професійному навчанні (Л. Сігаєва, О. Василенко, Н. Бідак, С. Вершаловський, М. Громова, І. Зель, С. Змєєва, І. Колеснікова, Л. Лук'янова); андрагогічна компетентність фахівців, які займаються навчанням дорослих (Л. Капченко, Л. Літвінчук, Л. Гаєвська, Н. Савченко). Науковці досліджують андрагогіку в контексті неперервної освіти, а саме: міжнародного освітнього простору (Т. Десятов, Л. Сігаєва), реалізації компетентнісного підходу (В. Лунячек, М. Смирнова), підготовки управлінських кадрів (А. Шинкаренко).

Виклад основного матеріалу. Термін «андрагогіка» був уведений у науковий обіг О. Капом (1833 р.) для опису періоду дорослості в освіті людини. Андрагогіка досить нова галузь науки, процес становлення якої продовжується. Її розглядають як наднаціональну галузь, самостійну науку, розділ педагогіки, дисципліну, мистецтво, допомогу дорослим у здобутті загальних та професійних знань.

Питання освіти дорослих загострилася у зв'язку з активним включенням громадян у суспільно-політичне життя в умовах демократизації, що супроводжується структурною перебудовою соціально-економічної сфери. Це обумовлює необхідність перекваліфікації та підвищення кваліфікації осіб працездатного віку. Освіта дорослих розглядається як напрям освіти, що забезпечує задоволення освітніх потреб осіб, зайнятих самостійною професійною діяльністю. Педагогіка дорослих (андрагогіка) – це галузь педагогічної науки, яка вивчає закономірності виховання, навчання, освіти та самоосвіти дорослих у різних організаційних формах, у яких здійснюється цілеспрямована педагогічна діяльність. Важливим педагогічним завданням андрагогіки є розробка принципів раціональних методів і прийомів самоосвіти дорослих та їх ефективної організації [4, с. 63-64].

Сучасну теоретичну базу досліджень андрагогіки становлять ідеї і положення концепції неперервної освіти, відповідно до якої навчальна діяльність є складовою способу життя людини на всіх етапах її життя. Неперервність освіти в свою чергу є найважливішим соціально-педагогічним принципом неперервного становлення і розвитку особистості.

У багатьох країнах світу освіта дорослих стала наднаціональною галуззю, що має міжнародні, континентальні структури управління і поширення. Сучасна педагогічна наука досить активно переймається завданням проектування контурів системи освіти дорослих, про що свідчить узагальнення матеріалів ООН, ЮНЕСКО, МОП, ЄФО. Провідними чинниками, які впливають на освіту дорослих є такі: світові демографічні зміни; глобалізація інформаційних технологій; нові знання, що стають могутньою рушійною силою соціальних перетворень. Основними напрямками міжнародного співробітництва в галузі освіти дорослих визначено:

- здійснення загальних наукових досліджень, співробітництво з міжнародними фондами;
- проведення міжнародних конференцій, семінарів, симпозіумів;
- сприяння участі українських наукових та педагогічних працівників у відповідних заходах за кордоном, різних освітніх форумах і наукових обмінах, стажуванні та навчанні за кордоном студентів, педагогічних працівників, науковців;
- видання і поширення закордонної наукової та навчальної літератури.

Відповідно метою освіти дорослих у кожній країні слід вважати забезпечення наукового підґрунтя неперервної освіти і навчання та гнучкості у розподілі часу між освітою і роботою впродовж життя; сприяння поєднанню неперервного навчання з трудовою діяльністю; урахування життєвого досвіду дорослої людини [3, с. 11].

Досвід у контексті міжнародного співробітництва свідчить, що освіта дорослих:

- створює можливості для постійного самовдосконалення й адаптації людей до соціальних змін;
- формує готовність жити і трудитися у постійно змінюваному світі;
- має практичну цінність та орієнтована на сучасні ринкові умови;
- підвищує рівень конкурентоспроможності країни на світовому ринку;
- пом'якшує соціальну напруженість у суспільстві та сприяє розв'язанню соціально-економічних проблем суспільства [11, с. 6-13].

Навчальний процес повинен будуватися з урахуванням фізіологічних, вікових і соціальних особливостей суб'єкта навчання, що обґрунтовує застосування андрагогічного підходу. Навчання дорослого враховує такі особливості:

- усвідомлення дорослим власної самостійності і самокерованості;
- накопичення життєвого (професійного, соціального, побутового) досвіду, який є джерелом навчання;

- мотивація навчальної діяльності обумовлена необхідністю вирішити життєво-важливі проблеми і досягти конкретної мети;
- прагнення до невідкладної реалізації отриманих знань, вмінь, навичок, якостей;
- обумовленість навчальної діяльності часовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними чинниками [13, с. 10].

У системі професійної освіти потрібно будувати модель андрагогіки орієнтовану на підготовку керівників. Тому підготовка керівників є андрагогічним процесом. Андрагогічний підхід ґрунтується на вивірених з позицій різних наук принципах навчання дорослої людини. Попри достатню кількість публікацій, в яких аналізуються особливості навчання дорослих, андрагогічний підхід ще не достатньо застосовується при підготовці керівників. Багато педагогічних теорій і підходів у галузі андрагогіки не враховують специфіку формування управлінської культури, їх ще належить перетворити в практичні схеми і методики керівників підготовки керівників та формування у них управлінської культури.

Аналізуючи роль і місце андрагогіки у формуванні управлінської культури, А. Шинкаренко наголошує на таких пріоритетних напрямках теоретичних і практичних досліджень [14] :

- розробка методів формування рефлексивного мислення керівників;
- підготовка технологічних схем самовизначення і визначення мети керівників у ситуаціях, які швидко змінюються;
- методи проектування майбутнього і схем роботи з ними;
- схеми ситуаційного аналізу та аналізу ситуації;
- базові моделі та практичні методи навчання керівників;
- методи вирішення специфічно вітчизняних проблем трансформації застарілих стереотипів мислення і діяльності, формування нового понятійно-категоріального апарату як інструмента розуміння і дії;
- моделі та методи перепідготовки та підвищення кваліфікації викладачів, які залучені до формування управлінської культури.

Цікавими є погляди вчених висвітлені на науково-методологічному семінарі присвяченому андрагогічним підходам у професійному навчання безробітних. Зокрема С. Змеєв вважає, що мета застосування андрагогічних принципів полягає у залученні дорослого в організацію процесу власного навчання для того, щоб підвищити його мотивацію, зацікавленість у результатах свого навчання. Відповідно завдання андролога стоїть у тому, щоб надавати дорослому, який навчається науково-методичну підтримку в реалізації тих переваг, якими володіє доросла людина і нейтралізації певних негативних явищ, які супроводжують процес дорослішання людини.

Учений представляє модель компетентності викладача-андролога, яка включає набір певних вмінь, знань, навичок, особистісних якостей і ціннісних орієнтацій. Зокрема модель андрагогічної компетентності передбачає володіння такими компетенціями, що проявляються у вміннях взаємодіяти із дорослими, які навчаються, а саме: визначення певних

потреб, тих хто навчається, визначення їх рівня підготовки, виявлення об'єму і характеру життєвого досвіду і можливостей його використання у процесі навчання; виявлення когнітивного і навчального стилів; виявлення психолого-фізіологічній особливостей; використання різних методик і засобів психолого-андрагогічної особливостей; визначення стратегій навчання; відбір і структурування змісту навчання, засобів, форм і методів навчання; створення комфортних фізичних і психологічних умов навчання; проведення оперативної соціально-психологічної, функціонально-когнітивної діагностики; створення навчальних ситуацій; організація сумісної діяльності всіх учасників процесу навчання; визначення і використання різноманітних критеріїв, форм, методів, засобів і процедур оцінювання досягнень тих хто навчається і всього процесу навчання; визначення зміни особистісних якостей і мотиваційно-ціннісних установок; розвиток і визначення перспектив освітніх потреб; корекція процесу навчання [1, с. 7, 10-11].

На думку Л. Гаєвської андрагогічна компетентність передбачає знання та розуміння принципів та особливостей навчання дорослих, володіння технологіями мотивації до навчання та розвитку, зміни професії та роду діяльності. професійно-педагогічними компетенціями андрологів є такі: педагогічно-методична, психологічна, інформаційно-комунікаційна, загальнонаукова, загальнокультурна. Вчена підкреслює володіння андрагогічними знаннями у керівників та управлінців різних рівнів у всіх сферах професійної діяльності, оскільки одним із завдань керівника є створення умов для розвитку і саморозвитку професійного і особистісного потенціалу працівників підприємства, установ, організацій [1, с. 18-19].

Н. Савченко андрагогічну компетентність визначає як інтегративну якість особистості, яка передбачає здатність допомогти дорослій людині опанувати певні вміння та навички, розвивати творчі здібності дорослої людини.

Відтак андрагогічна компетентність найчастіше розглядається як якість викладачів системи післядипломної освіти, інших категорій, що залучені до надання послуг дорослим: консультантів, соціальних працівників, фахівців служби зайнятості, управлінців і є обов'язковою складовою професійної компетентності [1, с.7, 10-11, 18-19, 42].

Варто зважати на те, що постсоціалістична особливість керівників, характеризується успадкуванням ідеологічних та соціокультурних рис минулого. Тому особливості формування управлінської культури при андрагогічному підході, перетинається із розумінням ідеологічних рамок командно-планової економіки мілітаристського типу, що обумовили формування стереотипізованого управлінського мислення, заснованого на інтроєктивності та нездатності до діяльнісної рефлексії. Якщо управлінський досвід керівників у країнах із розвиненою ринковою економікою був орієнтований на аналіз власної діяльності по відношенню до: організації, ринку, політичної, наукової, культурної, освітньої сфері. То у керівників пострадянського простору (за відсутності конкуренції і

централізованому управлінні) рефлексивні і аналітичні якості не були затребувані.

Таким чином перед вітчизняною андрагогікою стоїть специфічне завдання: формування у керівників сучасної філософської картини світу, професійно-цільової рефлексії, що забезпечить безперервність і культуровідповідність проектів майбутнього, оснащення менеджменту новим для сучасної професійної культури понятійно-категоріальним апаратом, розширення його гуманітарно-культурної рамки розуміння перехідних процесів у економіці [14].

Дискусії щодо традиційної педагогіки та андрагогічного підходу впливають із відмінності розуміння понять «відтворення» і «розвиток». Інформаційний освітній процес забезпечує співпрацю викладача і слухача в обмежених рамках між тими «хто знає» і тими «хто не знає». Ефективним є розуміння навчального процесу як розвитку у слухачів здібностей вирішувати проблеми на основі соціального досвіду, що дає можливість будувати стосунки на основі андрагогічної взаємодії, коли учасники педагогічного процесу виступають як рівноправні партнери. У такий спосіб процес навчання набуває характеру особистісно орієнтованого навчання, розкриває особистісні функції суб'єктів освітнього процесу і є цільовою установкою процесу навчання керівників, побудованого на засадах андрагогіки (В. Луначек).

Мають право на існування обидва підходи: якщо мова йде про підготовку керівника-адміністратора, який здійснює контроль за ходом процесу – це може успішно вирішуватися методами традиційної педагогіки шляхом прямої трансляції знань. Інноваційні підходи в педагогіці потрібні для формування менеджера з розвитку. Перед керівником процесами розвитку, виникають проблеми системного порядку, які пов'язані з необхідністю збереження діяльності як соціальної та культурної цілісності. При цьому менеджер повинен враховувати в проектах розвитку виробничо-технічної системи той факт, що процеси розвитку знищують функціонування соціотехнічної системи. У дорослих процеси розумової діяльності і відповідні їм операційні системи «квазі-природні» (створені самим суб'єктом), відповідно змінити їх методами «інформаційної», «репродуктивної» андрагогіки досить складно. Тому вимоги до професійної підготовки викладачів, які забезпечують процес формування управлінської культури, задаються рамкою системності в діяльнісному підході, що передбачає: філософське мислення, системно-методологічний підхід, знання логіки, теорії діяльності, проектування і програмування, поняття про різноманітність і суперечливість систем тощо[14].

Отже ефективне формування керівника нового типу, наділеного управлінською компетенцією і здатного вирішувати тактичні і стратегічні завдання лежить у площині можливого характеру взаємостосунків учасників освітнього процесу, тобто спеціальної взаємодії викладачів і слухачів, спрямованої на виконання соціального замовлення на непереривну професійну освіту.

В. Луначек освіту дорослих розглядає як суб'єкт-суб'єктний освітній процес, ефективність якого визначається ступенем продуктивності освітньої взаємодії між викладачем і слухачем. Ключовим моментом освітнього процесу підготовки керівників у рамках андрагогічного підходу є взаємодія викладача, наділеного певними якостями, які дозволяють йому здійснювати андрагогічне керівництво, і слухачів, вмотивованих на професійне самовизначення, усвідомлену потребу в неперервному саморозвитку та самовдосконаленні, ставлення до навчання як пріоритету професійної діяльності. Викладач не повинен орієнтуватися на передачу готових знань. З метою розвитку освітньої активності слухачів, збагачення та напрацювання варіантів ефективних рішень управлінських завдань потрібно будувати стратегію взаємодії досвідів слухачів. Така підтримка слухачів буде сприяти усвідомленню їх власного потенціалу та забезпечить прагнення до саморозвитку. Відповідно андрагогічні принципи підготовки керівників реалізуються за таких умов:

- орієнтації викладачів на запити слухачів;
- сформованості у слухачів критичного ставлення до власного досвіду, готовності до реального оцінювання й перегляду своїх професійних дій;
- створення таких умов навчання, які б спонукали слухачів до активної позиції учасника освітнього процесу та перенесення андрагогічної позиції в реальну професійну діяльність [6].

Андрагогіка розглядає процес навчання дорослого як процес розвитку, що передбачає не просте повторення соціального досвіду, а його збагачення, привнесення нових цінностей, розширення нових структур діяльності. Однією із ключових цінностей керівника є прагнення до професійного розвитку, що є основою його саморозвитку, забезпечення цілісності ціннісно-сислової сфери діяльності фахівця та соціальної стійкості в умовах змін. Відповідно головне педагогічне завдання в системі навчання управлінських кадрів вбачається у забезпеченні педагогічних умов для самоактуалізації і професійного розвитку особистості. Реалізація даного завдання лежить у площині забезпечення фасилітації і підтримки, а не традиційного навчання: «для цього необхідно створити відповідний предмет, «накласти» його на ту енергію, яка у нього вже є, але не реалізована». Такий підхід обумовлює необхідність створення у дидактиці освіти дорослих спеціального предмета навчаючої діяльності, що дозволяє задавати рамку управління фасилітацією. Фасилітація дає можливість дорослому зняти бар'єри свідомості, які не відповідають мотивації досягнення, заважаючи тим самим реалізувати професійні прагнення та забезпечити кар'єрне зростання[15].

Принципи андрагогіки стають основними для андрагогічної компетентності. Під андрагогічною компетентністю будемо розуміти сукупність знань, умінь, навичок, якостей і ціннісних орієнтацій, які необхідні для виконання ролі андролога і будуть реалізуватись через сприяння розвитку соціально-значимих якостей дорослої людини через освітню діяльність [8, с. 39].

Ми наголошуємо також на важливості андрагогічної компетентності керівника, що є основою ефективної взаємодії із підлеглими. Для керівників використання принципів андрагогіки лежить у площині спрямованості своїх колег і співробітників до усвідомлення власного потенціалу, прагнення до самореалізації та саморозвитку. Саме тому оволодіння принципами андрагогіки, як сфери соціальної практики для керівника є необхідним. По мірі зростання вимог до професійної компетентності фахівців зростає значення формування та оптимального використання потенціалу кожного працівника. Отже керівник повинен виступати як андролог по відношенню до працівників, стимулювати навчання трудового колективу, транслювати еталонні моделі професійної поведінки. Ця позиція найбільш чітко знаходить свій прояв у концепції самонавчальної організації.

Л. Стаут, розмірковуючи над ефективністю та конкурентоздатністю сучасних організацій наголошує, що вона повинна створювати умови, за яких всі співробітники безперервно вчаться. Для цього повинні створюватися організаційні структури, які б сприяли розвитку кожного співробітника здатності до навчання. Відповідно під самонавчальною організацією слід розуміти організаційну структуру, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників, безперервно адаптується, змінюється, розвивається і трансформується [12, с. 438].

Самонавчальна організація вчиться через процеси планування, впровадження та аналізу, які визначаються за такими критеріями навчання: швидкістю, глибиною і широтою. Наведемо порівняльну характеристику вказаних критеріїв для звичайної та самонавчальної організації. (табл.1).

1. Фактори, що визначають ефективність навчання у організаціях

Учбові критерії	Опис	
	Загальна організація	Самонавчальна організація
Швидкість	Низька швидкість вивчення, що характеризується повільним (одного разу в рік) природа циклів перегляду planning-implementation-analysis	Бажайте, щоб збільшити швидкість процес вивчення, що характеризується безперервністю цикли planning-implementation-analysis
Глибина	Одноразове вивчення, застосовуючи традиційні рішення, які симптоматичний характер в дозволі проблем	Two-time вивчення: шукають систему, інноваційний вибір для вирішальних проблем це призводить до змін в основних нормах, методах, процедурах, структурах і процесах
Широта	Обмежена частина Організації, яка залучається до циклу вивчення	Активно здійснює нове знання для повної організації, результати успішних інноваційних пошуків рішень до інших проблем

Примітка: таблиця розроблена на основі джерела [12, с. 439-440].

Розуміння керівником самонавчальної організації ґрунтується на таких концепціях: навчання засноване на взаєминах, навчання розглядається як безперервний процес, воно необхідне, індивідуальне, вимагає певних зусиль, його наслідують, тісно пов'язане з практикою. Розуміння керівником природного прагнення людини до саморозвитку та самовдосконалення дає можливість керівнику втілювати ідеї, які сприяють навчанню на всіх рівнях Самонавчальної організації, а саме: на рівні стратегії, участі у розробці політики організації, доступності до інформації, контролі, організаційних структур, навчання та можливості саморозвитку для всіх співробітників тощо (табл. 2).

2. Характеристика самонавчальної організації

Структурні компоненти	Опис
Стратегія як засіб навчання:	<ul style="list-style-type: none"> - організація володіє здатністю до рефлексії та готовністю змінювати свою стратегію; - політика і розробка стратегій організації структуровані як процеси навчання; - дії керівника розглядаються як усвідомлені експерименти; - процес планування включає експериментування, що дозволяє організації постійно розвиватися.
Розробка політики організації:	<ul style="list-style-type: none"> - формування політики організації за участю всіх її членів; - відображення цінності всіх співробітників; - заохочення до дискусії, що сприяє виникненню нових ідей, виявленню розходження та врегулювання конфліктів;
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> - вільний доступ до інформації та обов'язкове використання інформаційних технологій, що допомагає кожному співробітнику у прийнятті рішень;
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - функція контролю (системи планування, обліку, звітів) – навчальна, консультативна;
Організаційна структура, сприяюча до вивчення	<ul style="list-style-type: none"> - можливості розвитку кар'єри структуровані гнучко, залишаючи місце для експериментів, росту та адаптації; - система оцінки тяжіє до навчання та розвитку; - експериментування з новими структурами управління; - межі підрозділів є лабільними і готовими реагувати на зміни;
Обмін досвіду	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з конкурентами, діловими партнерами, клієнтами з метою перейняття кращого досвіду, практики із інших галузей промисловості, розвитку нових продуктів і ринків; - допомога і підтримка співробітникам у вирішенні робочих питань; - готовність піддавати сумнівам методи роботи та вчитися на власному досвіді;
Навчання і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка прагнення до постійного розвитку та самовдосконалення співробітників; - визнання і розгляд індивідуальних характеристик співробітників (вік, стать, національність) основою для навчання та творчого потенціалу;

- дослідження індивідуальних потреб у навчанні;
- надання співробітникам можливості для самостійного планування власного навчання та розвитку;
- створення ресурсів і матеріалів доступних для навчання по принципу «відкритого доступу»;

Примітка: таблиця розроблена на основі джерела [12, с. 443-448].

Висновок. До особливостей навчання дорослих відноситься відчуття дорослим потреби у навчанні, усвідомлення цілей навчання та прийняття їх як своїх власних. Однією із вимог андрагогічного підходу є розвиток рефлексивного мислення слухачів. Серед основних положень, які на нашу думку, суттєво відрізняють андрагогічну модель освіти від традиційної є використання досвіду дорослих у процесі навчання. Тому підготовка керівників є андрагогічним процесом. Відповідно систему формування управлінської культури потрібно будувати із врахуванням андрагогічного підходу до підготовки керівників.

Список літератури

1. Андрагогічні підходи у професійному навчанні безробітних: матеріали наук.-методол. семінару (15 травня 2013 р., м. Київ) : ІПК ДСЗУ, 2013. – 168 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова О.В. Сардак.– К. : Підручник. – Центр учбової літератури. – 2011. – 468 с.
3. Десятов Т. Актуальні проблеми освіти дорослих у контексті глобалізації –Електронний ресурс– / Т. Десятов // Порівняльна професійна педагогіка, 2012. – № 1. – С.6-13. – Режим доступу : <http://www.khnu.km.ua/root/Res/2-7003-8.pdf>
4. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С.А. Калашнікова. – К. : Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка. – 2010. – 380 с.
5. Костриця Н. Культурологічна підготовка майбутніх фахівців аграрної галузі : Монографія // Н.М. Костриця. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М. 2012. – 400 с.
6. Лунячек В.Е. Формування управлінською компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах андрагогіки Електронний ресурс / В.Е. Лунячек, М.Є. Смирнова // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10elneel.pdf>
7. Макодзей Л.І. Формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства: дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04 / Макодзей Людмила Іванівна – К. – 2011.– 256 с.
8. Рабочая книга андрагога / Под ред. С.Г. Вершловского. – СПб. : Знание, 1998. – 199 с
9. Российская педагогическая энциклопедия. В 2-х томах. Том II (М-Я) / гл. ред. В.В. Давыдов. – М.: Большая российская энциклопедия, 1999. – 560 с. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.vipstudent.ru/?q=lib&r=14&id=1193160398>

10. Свистун В. Підготовка фахівців аграрної галузі до управлінської діяльності: Монографія. – / В. Свистун. – К. : Науково-методичний центр аграрної освіти, 2006. – 343 с.

11. Сігаєва Л. Міжнародне співробітництво у сфері освіти дорослих □Електронний ресурс□ / Л. Сігаєва // Порівняльна професійна педагогіка, 2012. – № 1. – С.14-23. – Режим доступу : <http://www.khnu.km.ua/root/Res/2-7003-10.pdf>

12. Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. – 536 с.

13. Шестак Н. Технология обучения в системе непрерывного профессионального образования // Н. Шестак / Высшее образование в России, 2012. – №6.– С. 98-103

14. Шинкаренко А.П. Методологические проблемы переподготовки управленческих кадров в России – Электронный ресурс – / А.П. Шинкаренко // Вопросы методологи. – 1997. – № 3-4.– Режим доступу: <http://www.fondgp.ru/lib/journals/vm/1997/3-4/v973shk0>

15. Шинкаренко А.П. Обучающее консультирование в системе бизнес-образования –Электронный ресурс– / А.П. Шинкаренко // Вопросы методологи. – 1998. – № 1-2. – Режим доступу: <http://www.fondgp.ru/lib/journals/vm/1998/1-2>)

Анализируется вопрос подготовки руководителей к управленческой деятельности в разрезе андрологического подхода. Уделяется внимание унаследованию идеологических постсоциалистических социокультурных черт руководителей, которые пересекаются с пониманием идеологических рамок плановой экономики милитаристического типа, что обусловило формирование стереотипизированного управленческого мышления, базировавшегося на интроэктности и неприспособленности к деятельностной рефлексии. Обоснована необходимость андрагогической компетентности современного руководителя в процессе создания и функционирования самообучающейся организации.

Андрогогика, андрагогический подход, андрагогическая компетентность.

Analyzed the preparation of managers for management activities in the context of andragogical approach. Attention is paid and post-socialist ideological inheritance of cultural traits leaders that intersects with an understanding of the ideological framework of command planned economy militaristic type that led to the formation of stereotyped thinking management based on introaction and inability to activity- reflection. The need for competence andragogical modern leader in the design and operation of self-learning organization.

Andragogics, andragogical approach, andragogical competence, model of andragogical education, manager, self-learning organization.