

**УДК 371.14.046.4+371.14.016:004.9**

**Оліфіра Лариса Миколаївна**, старший викладач кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу Університету менеджменту освіти АПН України

## **ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНИХ ТРЕНІНГІВ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІКТ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

### **Анотація**

У статті тренінг розглядається як форма організації навчального процесу в системі післядипломної педагогічної освіти (ППО), розкриваються його основні принципи та методи. Окреслюється роль та місце тренінгу в розвитку професійної управлінської компетентності керівників навчальних закладів на основі дистанційних технологій навчання.

**Ключові слова:** тренінг, принципи організації тренінгу, активні методи навчання, професійне зростання, розвиток професійної управлінської компетентності, підвищення кваліфікації, інформаційно-комунікаційні технології, дистанційний курс.

**Постановка проблеми.** Динаміка і характер модернізаційних процесів у вищій освіті, що зумовлені соціально-економічними змінами в розвитку держави та інтеграцією до європейського й світового освітнього простору, залежать від якості професійного становлення та розвитку особистості керівників вищих навчальних закладів. У зв'язку з цим першочергової ваги набуває питання неперервного розвитку професійної управлінської компетентності керівників ВНЗ.

Управління сучасним ВНЗ, що у контексті Болонської декларації вибудовується на принципах демократизації, гуманізації, інституційної автономії та академічної свободи, потребує нових якостей керівника, а саме: інноваційного, нестандартного мислення; готовності до діяльності в умовах невизначеності й ризику, впровадження інновацій, «роботи в команді», постійного професійного та особистісного саморозвитку та ін. Саме ці якості дають змогу забезпечити прогресивний розвиток керованого об'єкту як системи.

Неперервне фахове зростання, у тому числі розвиток професійної управлінської компетентності, здійснюється у системі післядипломної педагогічної освіти. Це знаходить відображення у нових підходах до навчання керівних кадрів закладів освіти у системі ППО, зокрема: інтенсифікація навчального процесу на основі впровадження інтерактивних технологій навчання, створення психологічно комфортного середовища, що надає змогу вільного вибору слухачами форм і методів навчання, побудови індивідуальної траєкторії фахового зростання тощо. Значної уваги вимагає відбір форм і методів навчання, які в умовах зростаючого потоку інформації забезпечують у досить короткий термін високий рівень опанування слухачами новими знаннями та навичками.

З цих позицій посилюється увага науковців і практиків до тренінгу, який, охоплюючи весь потенціал людини (рівень та обсяг її компетентності, самостійність, здатність до прийняття рішень, взаємодії тощо), дає змогу інтенсифікувати процес опанування нових знань, максимально реалізовувати творчий потенціал особистості за нової епохи, що вимагає від неї нових моделей поведінки та професійної діяльності. [11] Як зазначає О. П. Ситніков, розробник акмеологічного тренінгу, він є цінним засобом вдосконалення професійної майстерності й може виконувати певною мірою роль унікальної антропотехніки, яка дає змогу здійснювати підготовку професіоналів у контексті цілісної професійної майстерності. [13]

Сьогодні така форма навчання, як навчальні тренінги в системі підвищення кваліфікації займають одне з провідних місць у навчанні управлінських та педагогічних кадрів розвинених країн світу (США, Німеччина та ін.).

Окремим аспектам тренінгу присвячені наукові праці зарубіжних (К. Фопель, М. Кіпніс, Е. Крістофер, Л. Сміт, Г. Паркер, Р. Кропп, С. Стаут, Дж. Стюарт, М. Тарашкевич, В. Валькевич, Е. Кендрацька, А. Климович, Н. Самсонова, М. Балакшин, І. Ієронова, Г. Марасанов, О. Ситніков та ін.) та вітчизняних вчених (М. Артюшина, Р. Безпальча, Г. Бєвз, С. В. Сташко, Л. А. Животовська, О. Д. Гречишкіна, С. А. Калашнікова, Л. М. Карамушка, В. М. Федорчук, В. П. Кутішенко та ін.).

Серед українських дослідників навчальний тренінг майбутніх менеджерів розглядається у дисертаційному дослідженні Л. І. Бондарєвої. Навчальний тренінг автор визначає як педагогічну технологію навчання майбутніх менеджерів організацій в економічному університеті, яка ґрунтується на професійних

характеристиках менеджерів організацій та моделі викладача-тренера і має широкий спектр застосування в навчально-виховному процесі. До них відносяться міні-тренінги, тренінги за вивченим модулем навчальної дисципліни, комплексний тренінг, міжпредметний тренінг, тренінги-семінари, тематичні тренінги, тренінги підвищеної складності тощо. [2]

Групою вітчизняних науковців – Л. М. Карамушка, О. В. Винославська, М. В. Войтович, Т. В. Зайчикова, О. С. Ковальчук, Н. Л. Коломінський, О. В. Креденцер, О. О. Тополенко, Г. Л. Федосова, О. А. Філь, О. П. Щотка у контексті аналізу різних технологій діяльності організаційних психологів запропоновано низку соціально-психологічних тренінгів для менеджерів і персоналу організацій. [18]

Проте, поза увагою дослідників залишилося питання цілеспрямованого застосування тренінгу в післядипломній освіті керівників вищих навчальних закладів, зокрема, у контексті розвитку їх управлінської компетентності.

**Метою даної статті є** розкрити науково-методичні основи організації тренінгу в системі післядипломної педагогічної освіти, роль та місце інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку професійної управлінської компетентності керівників навчальних закладів засобами тренінгів.

Під *тренінгом в системі ППО* ми розуміємо форму організації навчального процесу на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії його учасників (педагога-тренера й осіб, які навчаються), їх досвіду та знань і активних методів навчання з метою розвитку й формування (нових) життєвих та особистісно-професійних компетентностей.

Організації навчального процесу в формі тренінгу притаманні специфічні принципи, основними з яких є:

**Принцип активності:** передбачає залучення учасників до спеціально розроблених процедур: вправ, ігор, ситуацій, спостережень за поведінкою (діями) інших учасників за наданою схемою тощо.

**Принцип дослідницької творчої позиції:** створює в ході тренінгу умови, за яких учасники усвідомлюють, знаходять, відкривають ідеї, закономірності, відомі в психології, педагогіці чи інших наукових галузях, а також, що дуже важливо, власні особистісно-професійні ресурси й можливості. Наприклад, проблемні, змодельовані

ситуації надають змогу учасникам експериментувати, апробувати, тренувати нові способи поведінки та ін.

**Принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки:** забезпечення в ході навчального процесу зміни поведінкової позиції учасників з імпульсивного (інтуїтивного), стереотипного на об'єктивований рівень, що дає змогу здійснювати зміни в процесі тренінгу. Важливим засобом цього процесу є зворотній зв'язок.

**Принцип партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування:** організація взаємодії та спілкування учасників з урахуванням інтересів, почуттів, переживань, що створює в тренінговій групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості й надає змогу учасникам експериментувати з власною поведінкою, не соромлячись помилок. [7]

**Принцип кооперативної взаємодії.** В його основі – розподіл функцій між учасниками в процесі досягнення спільних цілей навчальної діяльності. У цьому контексті, насамперед, заслуговує на увагу така форма взаємодії як продуктивний конфлікт, який призначений сприяти формуванню в учасників всебічного розуміння проблеми, що виникла, визнання аргументації іншого учасника, розвитку елементів кооперативної взаємодії та в цілому організації спільної діяльності. [9]

Особлива атмосфера взаємодії у тренінгу створюється також за рахунок спеціального територіального розміщення учасників.

Така організація навчальної діяльності сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників, дає змогу ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформуванню толерантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для організації чи певного структурного підрозділу в будь-який момент розвитку. [18]

У тренінговій формі навчання змінюється рольовий розподіл суб'єкта діяльності і суб'єкта навчання, зростає взаємодія між ними, інформація виступає не метою, а засобом опанування діями та операціями професійної діяльності, використання технічних засобів та забезпечення діалогу між викладачем і слухачем. Тому важливо зазначити, що тренінги відтворюють (імітують) професійну діяльність та є складовою навчального процесу, ефективною формою підвищення кваліфікації та професійного зростання.

Характерною особливістю тренінгу є те, що після його завершення не всі результати осмислюються учасниками одразу. Повною мірою ефект тренінгу

з'ясуватиметься пізніше, коли учасники застосовуватимуть набуті знання та зміни в практиці, повсякденному реальному житті. [17]

У цьому контексті дослідники М. Тарашкевич [10; 16] і С. А. Калашнікова [6], розглядаючи процес навчання дорослих як цілеспрямовану послідовну зміну стадій професійного розвитку (несвідома некомпетентність → усвідомлена некомпетентність → усвідомлена компетентність → неусвідомлена компетентність), визначають роль педагога-тренера у тому, щоб допомогти учаснику досягти стадії неусвідомленої компетентності. Йдеться про такий рівень компетентності, коли досягнуте стає другим єством особистості.

Сьогодні в арсеналі педагогічного інструментарію викладача-тренера існує широкий спектр активних методів, які дають змогу будувати ефективні моделі тренінгового процесу та задовольняти багаточисельні професійні потреби учасників тренінгу. Зазвичай широко використовуються такі: ділові, рольові та імітаційні ігри, вирішення конкретних ситуацій (Fallstudie) і групові дискусії. Варто зазначити, що традиційні методи навчання (міні-лекція, інформаційне повідомлення (демонстрація), бесіда та ін.) також використовуються при моделюванні тренінгу. При цьому вони виконують допоміжну функцію – забезпечення учасників «відправними знаннями» для здійснення аналізу й осмислення в наступному активному етапі. [9]

Разом з тим, слід зазначити, що у виборі конкретних методів активного навчання необхідно враховувати специфічні умови системи ППО, які пов'язані з особливостями педагогічного контингенту слухачів, просторово-часовими характеристиками педагогічного процесу та особливостями результату підвищення кваліфікації. Залежно ж від потреб учасників дані методи можуть використовуватися в різних частинах тренінгових занять. [9]

Розглянемо основні методи, які використовуються в тренінгу.

Ділова гра (ДГ). Головною метою ділової гри є перебудова та розвиток діяльності шляхом аналізу, корекції й узгодження способів діяльності, а також, в окремих (певних) типах ДГ, розвиток здібностей учасників гри (мислєдіяльнісних, психотехнічних, групотехнічних і ін.).

Існують різноманітні види ділових ігор: «мозковий штурм (мозкова атака)» («брейстормінг»), інноваційні, організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікативні, організаційно-мисленнєві, соціально-психологічні та ін. Так, специфікою

організаційно-діяльнісних ігор є комплексне вирішення проблем шляхом залучення спеціалістів різних профілів, застосування конфліктної позиційності учасників, протиставлення (продуктивного конфлікту). При цьому має значення сам процес досягнення результату та його рефлексія. В інноваційних іграх – це вироблення інноваційного рішення конкретної проблеми певної організації (розробка стратегії розвитку, системи підготовки кадрів, механізму переходу організації на госпрозрахунок та ін.). [3]

Необхідно відзначити доцільність використання ігрових методів у професійному тренінгу, який застосовується, як правило, у системі більш поглибленої професійної підготовки і перепідготовки кадрів. Такий тренінг націлено на формування установок фахівців високого профілю та відбиває логіку практичної діяльності. У тренінгу проводяться паралелі між імітаційними правилами гри та реальною дійсністю шляхом вирішення визначених завдань і досягнення поставлених цілей.

Ігровий метод є найбільш ефективним щодо опанування керівниками навчальних закладів дієвих моделей управління, апробації нових проектів діяльності організації. Саме ділова гра надає змогу щодо відтворення, проектування та моделювання діяльнісно-орієнтованих відносин, кооперативних комунікативних зв'язків із залученням представників різних підрозділів організації. А отже, в процесі навчання відбувається розвиток не тільки організаційних, а й методологічних, ігротехнічних здібностей керівників.

Універсальною в набутті навичок вирішення управлінських проблем є гра «мозковий штурм (мозкова атака)». Її універсальність проявляється в дослідницькій (надає змогу вирішувати нові проблеми), навчальній (забезпечує опанування учасниками ефективних методів роботи) і розвивальній (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування) функціях. [5; 8; 18]

Удосконалення стилю професійної діяльності керівників може відбуватися і у процесі управління зміною ціннісних орієнтацій і установок, закріплення нових форм поведінки, самоаналізі чи аналізі іншої людини, розгляді групової ситуації та ін. Цьому сприяють залучення слухачів у тренінги з запровадження переговорів, дискусій, розв'язання міжособистісних конфліктів.

Такі навчальні заняття мають одну професійно-педагогічну позитивну якість: кожен учасник має змогу побачити, як інтерпретують те, що він проголошує і як діє, тим самим створюючи умови для об'єктивного осмислення можливих наслідків своїх дій, але не на основі лише власних міркувань.

Таке взаємне «доопрацювання» створює особливу творчу атмосферу спілкування, стимулює будь-яку творчу ініціативу, бажання доброзичливо сперечатися, слухати, запитувати, заохочувати одне одного, критикувати, спостерігати педагогічні прийоми своїх колег, неупереджено й об'єктивно, без побоювання висловлювати будь-яку думку.

Взаємна інтелектуальна співтворчість, у свою чергу, породжує велику кількість педагогічних знахідок і пропозицій, нових ідей, до яких жоден з учасників заняття не додумався б самостійно. У таких ситуаціях на розвиток творчості впливають не тільки викладач і кількісний склад групи, а й досвід, стиль роботи кожного її співучасника [15].

Сьогодні тренінги розглядаються також як *важливий елемент створення (розроблення) стратегії організаційного розвитку та фактор формування глобального (масштабного) бачення перспектив організації* [20, 21].

При цьому немаловажну роль відіграють уміння керівника щодо створення в навчальному закладі системи управління знаннями. З точки зору сучасних підходів «управління знаннями фокусується на тому, як організація визначає, створює, зберігає, набуває, розподіляє та застосовує знання [12]. Створення системи управління знаннями дає змогу ефективно структурувати та розповсюджувати педагогічний досвід, що є «прихованим» чи «не явним знанням». Саме таке знання, яке створюється кожним професіоналом упродовж його кар'єри, і є тим неоціненним джерелом розвитку організації [4].

За умови стратегічних рішень щодо професійного розвитку працівників навчальний заклад може досягнути поставлених цілей. Інакше «... процес підвищення кваліфікації працівників відбуватиметься непослідовно, буде зведений до низки окремих актів і торкнеться лише частини персоналу, тоді як інша залишиться неохопленою при спільному використанні ресурсів і працюватиме не в повну силу. Більш того, стане неможливим досягнення навіть мінімальних стандартів, розповсюджених на заклад в цілому» (Robinson, 1998, с. 34).

Керівник організації, на думку Робінсона, має підходити до підвищення кваліфікації працівників з позицій, щоб воно було:

- узгоджене як з індивідуальними цілями, так і з завданнями, що стоять перед організацією в цілому;
- спланованим і керованим систематичним процесом (а не просто вивченням випадкових речей в ході роботи);
- спрямоване на удосконалення знань, умінь, поглядів і продуктивності праці на рівні окремого співробітника, робочої групи та всієї організації.

Впровадження в систему ППО сучасних інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює розвиток відкритої дистанційної освіти педагогічних працівників. При цьому зазначимо, що в умовах дистанційного навчання серед інтерактивних технологій важливе місце посідає тренінг. З огляду на те, що існує категорія керівників, які уникають відкритого спілкування в групі через комплекс боязкості виявити свою некомпетентність, комфортність навчання їм забезпечить саме тренінг, побудований на технологіях дистанційного навчання.

Так, науковцями М. Є. Балакшиним, А. С. Євдокименко розроблена інформаційна система тренінгового навчання навичок ефективного спілкування та ведення переговорів. В її основі – діагностичні методи і методи навчання, які логічно поєднані у 4 послідовно слідуючих етапи:

- інтерактивні психодіагностичні системи аналізу особистості того, хто навчається (щодо якостей, які передбачається «тренувати», і пов'язаних з ними інших особистісних та професійних), за результатами якої визначається його професійно-особистісний профіль і напрями навчального курсу;
- навчально-методичний матеріал з аудіо- та відеоприкладами, що забезпечує формування необхідної для подальшого навчання бази знань;
- комп'ютерний тренінг, який забезпечує навчальний процес шляхом спілкування з комп'ютерним співрозмовником у змодельованих ситуаціях відповідно до професійної діяльності;
- система розробки рекомендацій щодо подальшого розвитку особи, яка навчається, – здійснює оцінку ефективності та потенціалу фахівця, окреслює вектори його розвитку [1].

Російськими дослідниками Р. Л. Смелянським, М. Б. Лемберським запропонована *система дистанційного тренінгу (СДТ)*, яка є комплексом програмно-апаратних засобів, навчальних матеріалів і методик навчання, що дають змогу дистанційно навчатися, підвищувати кваліфікацію, контролювати знання та формувати практичні навички з експлуатації та управління програмними продуктами, обладнанням і технологіями.

У даній системі автоматизовані такі процеси:

- вивчення навчальних матеріалів;
- тестування;
- формування практичних навичок роботи з обладнанням та програмним забезпеченням;
- аналіз і контроль знань;
- сертифікація знань;
- консультаційна підтримка;
- створення навчального контенту;
- управління навчальним процесом;
- забезпечення безпеки та системне адміністрування системи. [14]

Модульна побудова системи дистанційного тренінгу забезпечує адаптацію до потреб конкретного слухача.

Отже, до переваг цієї системи слід віднести вільний вибір слухачем місця й часу для навчання, його індивідуалізація за рахунок адаптації рівня та форми навчального матеріалу, відповідної настройки сервісів, виходячи з індивідуальних особливостей особи, що навчається.

Ю. В. Тюшев обстоює ідею комплексних навчальних технологій, які поєднують тренінг та дистанційні курси. Таке поєнання, на думку дослідника, відповідно до цілей і умов навчання може створювати різноманітні моделі, зокрема:

1. ***Тренінг + дистанційний (підтримуючий) курс***, де дистанційний курс є засобом закріплення знань та умінь, отриманих на очній тренінговій сесії.
2. ***Дистанційний курс + тренінг***, де дистанційному курсу належить функція попереднього введення в тему (проблему) та забезпечення теоретичними знаннями, якими можна опанувати з науково-методичних посібників, підручників тощо.

Дистанційний курс може використовуватись для виявлення потреб учасників щодо певної галузі знань, які потім знаходять відображення у змісті тренінгу.

3. *Дистанційний курс + тренінг + дистанційний курс.* У даній моделі попередній дистанційний курс забезпечує введення учасників в тему (проблему) та мотивує до активної діяльності в тренінгу, а заключний – закріплює, систематизує знання та вміння, мотивує учасника до їх застосування, вимірює якість навчання та забезпечує зворотній зв'язок. Вона є більш ефективною за дві попередні й може стати неперервною і розглядатися, на думку автора, як наскрізна технологія [19].

### **Висновки**

Аналіз різноманітних підходів та принципів до організації тренінгів у системі ППО дає підстави стверджувати про наступне:

1. Тренінг з його специфічними особливостями, методами навчання є самостійною ефективною формою організації навчання керівників освітніх закладів, що розвиває у них нові форми мислення, здібності виявляти та структурувати проблеми, збирати та аналізувати інформацію, готувати, за необхідності, альтернативні рішення та обирати найоптимальніший варіант з ряду альтернатив як в процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками та ін.

2. Тренінгова форма роботи органічно поєднується з сучасними інноваційними технологіями навчання, надає можливості щодо оперативного й у стислі терміни управлінцям набутти новітніх знань і сформувати відповідні компетентності.

3. Інтегрування тренінгових форм навчання у моделі неперервної професійної освіти управлінців, в тому числі керівників ВНЗ, сьогодні потребує детальної уваги та наукового вивчення.

4. Вважаємо, що впровадження в систему ППО тренінгів забезпечить розвиток управлінських компетентностей керівників вищих навчальних закладів та сприятиме досягненню відповідного рівня європейських стандартів якості в освіті, ефективності функціонування та розвитку закладів освіти в умовах змін.

### **Список використаних джерел**

1. Балакшин М. Е. Информационная система тренингового обучения / М. Е. Балакшин, А. С. Евдокименко // Инновации в образовании. – 2008. - № 7. – С. 48–51.

2. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Бондарева Любов Іванівна. – К., 2007. – 250 с.
3. Ватковська М. Г. Особливості організації курсового підвищення кваліфікації директорів навчальних закладів сільських адміністративних районів / М. Г. Ватковська. / Розвиток післядипломної педагогічної освіти України в умовах інтеграції : матеріали щорічної звітної Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої 15-річчя АПН України, 11 – 12 квітня 2007 р. / М-во освіти і науки України, АПН України [та ін.]. – Донецьк : ДОППО, 2007. – С. 165 – 170.
4. Джанетто К. Управление знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер. – М.: Добрая книга, 2005. · 190 с.
5. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід: метод. посіб. / авт.-укл. О. Пометун, Л. Пироженко. – К. : АПН, 2002. – 136 с.
6. Калашнікова С. А. Навчання дорослих на основі компетентнісно-орієнтованого підходу: навч.-метод. матеріали / С. А. Калашнікова. – К., 2008. – 58 с.
7. Макшанов С. И. Психогимнастика в тренинге / С. И. Макшанов, Н. Ю. Хрящева. – СПб, 1993.
8. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: учеб. пособ. / А. П. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП, «Знание», 2003.
9. Пугачевский О. О. Психологические основы организации активного обучения в системе повышения квалификации педагогических работников / О. О. Пугачевский // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 87–104.
10. Порадник для тренера / [В. Валькевич, Е. Кендрацька, А. Климович та ін.] – Варшава : ЦОВВ, 2007. – 134 с.
11. Психологія управління в освіті: курс лекцій та завдання навч. практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядиплом. пед. освіти / [О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський та ін.] – К. : Валевіна, 2006. – 160 с.
12. Румизен М. К. Управление знаниями / М. К. Румизен. – М.: АСТ. Астрель, 2004. – 318 с.

13. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: теория, методика, психотехнологии / А. П. Ситников. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1996. – 428 с.

14. Смелянский Р. Л. Проблемы развития дистанционного обучения специалистов и варианты их решения в рамках системы дистанционного тренинга REDCLASS: (материалы 10-й Всеросс. науч.-метод. конф. «Телематика'2003») [Электронный ресурс] / Р. Л. Смелянский, М. Б. Лемберский. – [Режим доступа: <http://www.ict.edu.ru/vconf/index.php/> - вільний].

15. Сущенко Т. Концепція розвитку післядипломної педагогічної освіти / Т. Сущенко. // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С.23–27.

16. Тарашкевич М. Як краще вчити? Рефлексивний практик в дії / М. Тарашкевич. – Варшава: ЦОВВ, 1998.

17. Технології навчання дорослих / Упорядники: О. Главник, Г. Бевз. – К.: Главник, 2006.

18. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.

19. Тюшев Ю. В. Сквозные (комбинированные) методы обучения взрослых в эпоху информационных технологий [Электронный ресурс] / Ю. В. Тюшев. – Режим доступа: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_377](http://www.treko.ru/show_article_377) - вільний.

20. Шатон Г. И. Развитие "знаниевых" управленческих компетенций руководителя в процессе повышения квалификации / Г. И. Шатон. – Режим доступа: <http://ptechno.org/publications/?mode=view&id=6> - вільний.

21. Edvards M. Organisational Learning in Non=Governmental Organisation: What have we learnt?, Washington, DC: World Bank, 1997 - 220 p.

**ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНЫХ ТРЕНИНГОВ ЧЕРЕЗ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИКТ В СИСТЕМЕ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Олифира Л.М.*

**Аннотация**

В статье тренинг рассматривается как форма организации учебного процесса в системе последипломного педагогического образования (ППО), дается описание его

основных принципов и методов. Определяется роль и место тренинга в развитии профессиональной управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений на основе дистанционных технологий обучения.

**Ключевые слова:** тренинг, принципы организации тренинга, активные методы учебы, профессиональный рост, развитие профессиональной управленческой компетентности, повышения квалификации, информационно коммуникационные технологии, дистанционный курс.

## **PRINCIPALS OF ORGANISATION OF STUDYING TRAINING USING ICT IN THE VOCATIONAL PEDAGOGICAL EDUCATION**

*Olifira L.*

### **Resume**

The article deals with training as a form of education process organization. The main principles and organization forms are in the scope of the article. The role and the place of training in the sphere of management competence of education managers on the ICT basis are analyzed.

**Keywords:** training, principles of organization of training, active methods of studies, professional growth, development of professional administrative competence, vocational trainings, information and communication technologies, distance course.