

Methods. As a result of systematic German scientific thought, the author summarizes the pedagogically-psychological, cultural-art scientific labors and the scientific papers on academic subjects.

Results. Scientific, educational-methodical, scientific-popular choreographic studies German fairly disjointed, unsystematic but they are interesting material for research analysis. Note that the German scientific thought is characterized by research in choreography in the medical and psychotherapeutic industries, which are among the most valuable intelligence.

Conclusion. The analyzing scientific community of Germany, it was found that there are a number of works on choreography in various industries, in particular, pedagogically-psychological, cultural and art, medical and psychotherapeutic. The German comparatives are covering historical aspects of development choreographic education and the arts. In addition, consider the problem of training future teachers of choreographic activities.

Key words: research, comparatively, scientific thought, scientific exploration, and the industry, choreography, teaching and methodical work.

Одержано редакцією 23.09.2016
Прийнято до публікації 30.09.2016

УДК 378.14

Товканець О. С.,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри
психології та педагогіки ВНЗ «Східно-
європейський слов'янський університет»,
м. Ужгород, Україна

ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ УСТАНОВ У ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

Анотація. Розглянуто проблему застосування педагогічних технологій і методів навчання у формуванні управлінських компетенцій персоналу освітніх установ. Обґрунтовано особливості проектних технологій, Інтернет-технологій, тренінгів, кейс-методу, тристоронньої дискусії, педагогічного коучингу, творчої педагогічної майстерні. Зазначено, що успіх застосування педагогічних технологій і методів навчання залежатиме від загальної концепції навчання, фахового рівня викладачів, уміння гнучко реагувати на мінливі умови в організації, визначення цілей навчання, складу учасників тощо.

Ключові слова: педагогічні технології; методи навчання; управлінські компетенції; освітня установа; центральноєвропейські країни; проектні технології; Інтернет-технології; тренінг; кейс-метод; тристороння дискусія; педагогічний коучинг; творча педагогічна майстерня.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси суспільства вимагають від усіх соціальних інститутів постійного аналізу мінливих суспільних ситуацій, формування, перш за все, управлінського механізму їх регулювання, що дозволяє своєчасно реагувати на соціальне самопочуття населення, компетентно і професійно впливати на задоволення його життєво важливих інтересів. Вирішення цього завдання безпосередньо пов'язане з менеджмент-освітою, професійною підготовкою нового покоління управлінців – менеджерів, зокрема менеджерів освітньої галузі.

Професійна підготовка менеджерів для сфери освіти в ринкових умовах характеризується суперечностями: між орієнтацією пріоритетів в сучасній соціальній політиці на інвестиції в людину, розвиток людського ресурсу країни та нерозвиненістю

системи професійної підготовки фахівців в організаційно-управлінській діяльності освітньої галузі; між масовою затребуваністю нового, професійно підготовленого корпусу управлінців соціальної сфери та непідготовленістю освітньої системи до задоволення попиту на якісну їхню підготовку (відсутність викладацьких кадрів, якісних навчальних програм професійної підготовки менеджерів, їх навчально-методичного супроводу). У зв'язку з цим актуальною є проблема використання педагогічних технологій і методів навчання у формуванні управлінських компетенцій педагогічного персоналу, що і стало предметом нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема педагогічних технологій і методів навчання у професійній підготовці майбутніх управлінців, менеджерів сфери освіти частково розглядають у своїх працях М. Чепіль, Н. Мачинська, І. Сингаївська, Л. Карамушка, Р. Дафт, А. Каханакова (А. Kachaňáková), М. Гудакова (М. Hudáková) (Словаччина), Й. Коубек (J. Koubek) (Чехія), В. Гюрова, Д. Панайотов, К. Маджирова, І. Станчев, П. Бакланскі, П. Радев (Болгарія) та інші. Зокрема звертається увага, що управлінець повинен уміти виявляти чинники середовища, що викликають потребу в управлінні, формувати вектори цілей і нові концепції управління, контролювати якість управління і досягати поставлених результатів, удосконалювати методологію й навички прогнозування в управлінні тощо.

Р. Дафт виділяє три основні групи компетенцій управлінця [1, с. 40–42]:

– концептуальні – *когнітивні здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами* (навички управлінського мислення керівника, уміння працювати з інформацією, здатність планувати, визначати перспективи діяльності установи);

– особистісні – *здатність керівника до роботи з людьми, а також уміння взаємодіяти як член команди* (ставлення до співробітників, способи їхньої мотивації, координації діяльності, особливості спілкування і вирішення конфліктів);

– технологічні – *спеціальні знання і вміння, що необхідні для виконання конкретних функцій* (наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для розв'язання проблеми в конкретній ситуації).

Науковці відмічають, що ефективність реалізації освітніх програм здебільшого залежить від вибору відповідних методів навчання персоналу, відповідної педагогічної технології, тобто «сукупності психолого-педагогічних настанов, які визначають спеціальний підхід і композицію форм, методів, способів, прийомів, засобів» в освітньому та управлінському процесі [2; 8]. Розвиток науки і техніки, інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізація та інтернаціоналізація разом зі значними соціально-економічними змінами постійно висувають нові вимоги до вдосконалення управління, до пошуку нових, більш ефективних методів і прийомів узагальнення управлінської практики. Традиційні педагогічні методи і технології замінюються новими, що відповідають постійно змінюваним освітнім умовам, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності установи при скороченні обсягу ресурсів, зміни відношення до стану внутрішнього і зовнішнього середовища та уявлення про процес управління (чіткий контроль, розподіл праці, управління на основі об'єктивних показників та ретельному аналізі), створення позитивної корпоративної культури тощо, на чому, на нашу думку, важливо звернути увагу, зокрема враховуючи досвід центральноєвропейських країн – Болгарії, Словенії, Словаччини, Чехії.

Мета статті: обґрунтувати особливості застосування педагогічних технологій у формуванні управлінських компетенцій персоналу освітніх установ у центральноєвропейських країнах

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел, психолого-педагогічної та методичної літератури [2; 3; 4; 5; 6; 7] дозволяє виокремити як найбільш

ефективні у формуванні управлінських компетенцій персоналу освітніх установ у центральноевропейських країнах проектні технології, Інтернет-технології, освітні тренінги, кейс-метод, тристоронню дискусію, педагогічний коучинг, творчу педагогічну майстерню.

Зазначимо, що широке розповсюдження в педагогічних системах країн ЄС отримала **проектна технологія**, основу якої складають формування вміння студента орієнтуватися в інформаційному просторі і самостійно конструювати свої професійно-прикладні та практико-орієнтовані навички. У процесі реалізації проекту діяльність студентів може бути індивідуальною, парною або груповою. Проекти спрямовані на розв'язання конкретних навчально-професійних проблем, мають характер практико-спеціалізованих орієнтованих робіт, у яких відображені обґрунтування проблеми, зміст і реалізація задуму, а також обов'язкова його зовнішня експертна оцінка фахівцями-практиками. У сучасних умовах одним із важливих завдань педагога вищої школи є навчання студентів проектної діяльності в освітньому середовищі, максимально наближеною до умов реального управлінського процесу, з чітким формулюванням компетенцій, якими повинні оволодіти студенти в результаті виконання проекту, що активізує розвиток творчих здібностей, сприяє реалізації індивідуального підходу до виконання відповідних дій зі створення проекту, дає змогу враховувати особливості пізнавального простору; актуалізує інтелектуальну культуру майбутнього управлінця; формує елементи педагогічної картини світу, панорамний кругозір, педагогічний стиль мислення і діяльності. Проектна технологія забезпечує реалізацію практично значущого проекту, що передбачає міжпредметну інтеграцію.

Інтернет-технології істотно впливають на професійну підготовку майбутнього менеджера освітньої галузі. Причому, якщо під час навчальної діяльності академічного типу вони сприяють лише вдосконаленню традиційного освітнього процесу, не змінюючи його корінним чином, то на етапах квазі-професійної підготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації стають основою сучасних педагогічних технологій. Це створює принципово нові умови реалізації педагогічної і управлінської освіти, що сприяє вдосконаленню професійної підготовки педагогічного персоналу і діяльності в інформаційному суспільстві [8, с. 270].

Варто підкреслити, що різноманіття педагогічних технологій на основі сучасних інформаційних ресурсів дає можливість виділити три основні освітні технології:

– кейс-технологія (навчально-методичні матеріали чітко структуровані і відповідним чином укомплектовані у спеціальний набір – «Кейс», які пересилаються тим, хто навчається, для самостійного вивчення з періодичними консультаціями у спеціальних викладачів-консультантів або інструкторів у створених для цих цілей регіональних навчальних центрах);

– TV-технологія, що базується на використанні телевізійних технологій із консультаціями у викладачів;

– мережева технологія – здійснюється в мережі Інтернет через інтерактивну взаємодію педагогічного персоналу зі студентами/слухачами [9].

У контексті застосування інформаційних технологій доцільно звернути увагу на курси навчання керівників освітніх установ, регіональних і центральних органів управління освіти роботі з мультимедіа, що віднесені до пріоритетних форм освіти у країнах-членах ЄС. Європейський проект «Екстернат для викладачів» дозволив створити базу даних, яка використовується всіма викладачами, що інтегрують мультимедіа з іншими педагогічними технологіями. Особливий інтерес для формування підходів до вибору педагогічних технологій представляє Інформаційний центр освітніх ресурсів (Education Resource Information Center, ERIC), що є електронною бібліотекою з матеріалами наукових досліджень та інформації з проблем управління освітою [7]. Своїм найкращим професорам читати віртуальні лекції пропонують провідні університети світу. У контексті таких пропозицій створений сайт «Coursera», на якому транслюються освітні

ресурси 33 провідних університетів США, Канади і Європи [10]. Особливість освітньої діяльності полягає в тому, що замість своєї лекції наставник рекомендує студентам/слухачам включити комп'ютери і прослухати відеокурс, який читає його колега в іншій частині планети з подальшим обговоренням проблеми.

Освітній тренінг. Як свідчить досвід країн Європи та світу, актуальні психолого-управлінські завдання вирішуються в освітніх тренінгах: відбір і забезпечення успішної адаптації персоналу установи, формування лідерських якостей керівників, забезпечення ефективного ділового спілкування, організація управлінської команди і корпоративної культури, попередження та розв'язання конфліктів в організації, уведення змін в організації [6, с. 66–67]. Освітній тренінг із керівними кадрами освіти сприяє формуванню якостей, що закріплюють їх статус у системі міжособистісних стосунків, сприяють особистісному зростанню, а саме: умінню розумітися в людях і спиратися на колектив, формуванню морально-комунікативних і презентаційних якостей, ініціативи. На ефективність тренінгу щодо якісних показників зростання кожного учасника впливають такі чинники, як прагнення самого керівника до самовдосконалення, його активність, бажання оптимізувати власну управлінську діяльність, а також рівень знань і вмінь психолога-тренера, його професіоналізм та особистісні якості [12, с. 219–220].

Останнім часом набув популярності тренінг зростання, який спрямований на професійне й особистісне зростання та набуття навичок досягнення успіху, зокрема керівників: раціонального розподілу ресурсів відповідно до пріоритетів, активності та ініціативності, ділового спілкування в різноманітних ситуаціях, перспективного планування своєї діяльності та розвитку професійних компетентностей, реалізації та корекції планів з урахуванням змін. Набуті в даному тренінгу вміння й навички дають змогу особистості не лише здійснювати оперативне управління розвитком кар'єри і цілеспрямоване вдосконалення професійної майстерності, а й підвищити рівень психологічного комфорту, визначити пріоритетні завдання.

Заслужують на увагу тренінги лідерських навичок керівників (вони широко застосовуються в закладах підвищення кваліфікації Німеччини, Чехії, Словаччини, Болгарії, Словенії), метою яких є засвоєння різних аспектів управління, зокрема: мотивація підлеглих, прийняття рішень, організація роботи в командах. Наприклад, навчальним центром «Коучинг академія» у Верхній Лібхаві (Чехія) пропонується тренінг «Основні інструменти управління персоналом» для керівників установ різного спрямування, у тому числі й освітніх організацій.

Мета тренінгу: формування навичок системного управління персоналом, організація проектів щодо сучасних мотиваційних технологій у менеджменті.

Програма тренінгу складається з кількох модулів [11]:

Модуль 1. Роль керівника в організації, установі: роль керівника в ієрархії освітньої організації; роль керівника освітньої установи в особистісному і кар'єрному зростанні педагогів; керівник освітньої установи: цілі діяльності; керівник освітньої установи як джерело влади.

Модуль 2. Стилi управління: ситуаційне управління; директивний стиль, інструкції в системі управління персоналом; наставництво (як передати досвід); консультування (коучинг); технологія самопрезентації.

Модуль 3. Мотивація і мотиваційні інструменти: внутрішня і зовнішня мотивація; делегування повноважень як інструмент мотивації; технологія презентації.

Модуль 4. Технологія ведення переговорів: мотивація, баланс і ефективність аналізу як інструмент системного управління персоналом; саморефлексія в переговорному процесі; структура переговорного процесу.

Модуль 5. Управління часом і самоуправління: формування навичок управління часом і самоуправління; основні принципи ефективного управління часом; принцип «GTD» (організація засобів, завдань, персоналу) в управлінні часом.

У процесі навчання керівники не тільки аналізують процес управлінської діяльності (планування, прийняття рішень, оцінка, контроль та ін.), а й опановують знання й алгоритми щодо вирішення управлінських завдань, розвивають власний лідерський потенціал.

Кейс-метод. Ефективною технологією в процесі вироблення системного мислення, який сприяє розвитку вміння аналізувати ситуації, оцінювати альтернативи, вибрати оптимальний варіант і скласти план його здійснення є застосування кейс-методу. Кейс (ситуація) – сукупність умов, завдань і положень, що характеризують конкретно реальну обстановку в освітній установі. Ситуація передбачає наявність управлінської проблеми і зазвичай включає інформацію про цілі, фінансовий стан, про відносини між управлінським і педагогічним персоналом, про умови ринку, активності конкурентів й інших впливах зовнішнього середовища. На відміну від навчальних завдань, у подібних ситуаціях відсутній чітко виражений набір вихідних даних, які необхідно використовувати для отримання єдино правильного рішення. Також у структурі кейса часто відсутні ряд питань, на які необхідно давати відповіді. Замість цього студенту слід самостійно осмислити ситуацію, що викладена в кейсі, виявити проблеми, які потребують розв'язання. У такий спосіб забезпечується розвиток самостійності та ініціативності, вміння студента/слухача орієнтуватися в широкому колі питань, що пов'язані з різними аспектами управління.

Концептуально кейс-метод спрямований: на отримання знань із дисциплін, істина в яких плюралістична, тобто немає однозначної відповіді на поставлене питання, а є кілька відповідей, які різні за ступенем істинності; на вироблення знань, а не оволодіння готовими знаннями, співтворчість студента і викладача, що створює атмосферу демократичності у процесі отримання знань; на результат застосування методу (не тільки знання, а й навички професійної діяльності); на розроблення моделі конкретної ситуації, що відбувається в реальному житті, і відображає комплекс управлінських знань і практичних навичок, які студентам потрібно отримати, при цьому викладач виступає в ролі ведучого, який генерує питання, фіксує відповіді та підтримує дискусію; на розвиток системи цінностей студентів, професійних позицій, життєвих установок, своєрідного професійного світогляду. Наявність у конкретній ситуації суперечності як її змістового складника спонукає студентів до дискусії і викликає необхідність відстоювати свої позиції. Застосування методу сприяє розвитку аналітичних здібностей, навичок логічного мислення, пошуку відповідної інформації, аналізу та оцінювання фактів і розроблення альтернатив, що необхідні для розв'язання управлінських проблем і прийняття рішень [4, с. 27–29].

Тристороння дискусія як педагогічна технологія – це колективне обговорення досліджуваної в рамках того чи того курсу теми, результат якого залежить від рівня її проблемності, специфіки діяльності запрошених фахівців. Відбір експертів здійснюється, як правило, виходячи з аналізу основних складових управлінської компетентності: професійний статус і тривалість досвіду роботи; статус і репутація в освітньому, науковому або бізнес-середовищі; особистісні якості: комунікабельність, рефлексивність, бажання висловити власну думку. Тристороння дискусія як модель педагогічної технології ґрунтується на поєднанні соціально-культурних контекстів діяльності експертів, студентів/слухачів. Дійсно, бізнес, наука і освіта є особливими видами соціально-економічної діяльності, яким притаманні свої цілі і завдання, теорії і практики, своя логіка мислення, правила побудови та управління індивідуальними і колективними знаннями. Ситуація тристоронньої дискусії передбачає двозначність студентської аудиторії. З одного боку, студенти є спостерігачами комунікативної взаємодії представників науки, освіти і бізнесу, учасниками своєрідної сценічної постановки. З іншого боку, вони самі виступають учасниками дискусії, маючи можливість приєднатися до думки тієї чи тієї сторони або протистояти їй. Основне завдання викладача, який у даному випадку виступає в ролі модератора дискусії, полягає в тому, щоб і «мовчки» кожен студент залишався включеним у хід дискусії.

Тема для тристоронньої дискусії повинна відповідати таким вимогам: дескриптивність (можливості описового характеру доповіді експертів); актуальність (інтерес до теми повинен бути обумовлений поточними соціально-економічними, політичними чи культурними подіями у країні й світі); операційність (безпосереднє спостереження практичної діяльності експертів); наративність (можливості побудови висловлювань зрозуміло, природно, без обмежень за професійними чи ідеологічними міркуваннями); рутинність (вкоріненість професійного знання в культурі повсякденності експертів); евристичність (продуктивність висловлювань експертів для наступної інтерпретації). Актуальність і складність теми дискусії визначає ту кількість часу, яку необхідно для її проведення (дві або чотири академічні години), однак практика показує, що перевагу надають чотиригодинній дискусії оскільки обмеження в часі істотно знижує активний потенціал аудиторії. Кількість студентів/слухачів, які беруть участь у дискусії, може варіюватися в залежності від розміру групи і складності теми, однак, як правило, становить від десяти до двадцяти чоловік [6, с. 92–93].

Не менш актуальним є *педагогічний коучинг* як сучасна технологія розвитку професійної компетентності керівника освітньої установи. У коучингових процедурах у центрі дії керівник і педагогічний працівник, які спільно визначають цілі й методи їх досягнення, відповідають за результати дій, що сприяє вдосконаленню їхньої професійної діяльності. Нині в більшості успішних організаціях і установах коучинг є дієвим складником концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації й оцінюванні персоналу. Педагогічний коучинг визначається як сукупність способів і прийомів впливу викладача на особистість фахівця, що орієнтовані на застосування активних методів суб'єкт-суб'єктної взаємодії з метою виявлення потенціалу й розвитку його професійної компетентності [15, с. 252]. В управлінні освітою коучинг розглядається як технологія управління не лише поточною, а й перспективною конкурентоспроможністю освітньої установи, оскільки сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів установи, розвитку необхідних здібностей і вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації до праці, створенню атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання завдань [3, с. 99]. Коучинг необхідно розуміти як технологію постійного вдосконалення професіоналізму та кваліфікації педагогічного персоналу, що сприяє їхній спільній діяльності, яка спрямована на досягнення цілей, забезпечення самостійності та ефективності у прийнятті рішень як в особистому, так і у професійному житті.

Творча педагогічна майстерня – творчий процес, у ході якого здійснюється спільний пошук досягнень у відповідній сфері чи галузі дослідження. У технології творчої педагогічної майстерні важливо не повідомити і засвоїти готову інформацію, а передати способи діяльності. У спільному пошуку, продуманому й організованому майстром (педагогом), студентам/слухачам пропонується вирішити навчальне завдання через забезпечення майстром особистісної зацікавленості кожного, наданні свободи у виборі: виду діяльності, способу представлення результату, учасників для спілкування. Обов'язковою умовою проведення творчої педагогічної майстерні є рівність учасників, атмосфера відкритості і доброзичливості, безоцінне спілкування. У творчій педагогічній майстерності виокремлюють конструктивно-проектну педагогічну діяльність, що передбачає відбір, планування змісту навчання, а також побудову професійно орієнтованого освітнього процесу; організаторську діяльність, що спрямована на встановлення педагогічно доцільних стосунків з усіма учасниками освітнього процесу – студентами, колегами, соціальними партнерами; комунікативну діяльність, що забезпечує взаємодію, метою якого є включення студентів/ слухачів у різні види творчої діяльності; освітню діяльність, що має бути спрямована не тільки на вдосконалення управлінських знань педагогічного персоналу, але і формування їхньої системи цінностей [13, с. 141].

Успіх застосування педагогічних технологій і методів навчання залежатиме, головним чином, від загальної концепції навчання, від фахового рівня викладачів, уміння гнучко реагувати на мінливі умови в установі, організації, визначення цілей навчання, складу учасників і взаємозв'язку й координації суб'єктів, які беруть участь в освітньому процесі.

Висновки та перспективи подальших розвідок. З огляду на нинішні швидкі соціальні зміни спостерігається динаміка розроблення форм і методів удосконалення професійної і управлінської компетенцій персоналу освітніх установ. Педагогічні технології і методи навчання спрямовані на формування нового стилю мислення управлінців, для якого характерні відкритість, гнучкість, рефлексивність, розвиток таких якостей особистості, як критичне мислення, комунікативність, мобільність, самостійність, толерантність.

Можливими прийомами стимулювання позитивної мотивації персоналу можуть бути виявлення протиріччя в уже відомих уявленнях щодо проблем управління освітою, що сприяє постановці власної цілі, конструювання у процесі навчання свого знання, а не присвоєння «готового», реалізація діалогового, інтерактивного режиму заняття, спільного пошуку розв'язання проблеми, формування партнерських відносин між суб'єктами педагогічної дії.

Список використаної літератури

1. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2007. – 387 с.
2. Тверезовська Н.Т. Методологія педагогічного дослідження / Н.Т. Тверезовська, В. К. Сидоренко. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 440 с.
3. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського : зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96–101.
4. Рогова Е. М. Особенности организации процесса обучения на основе кейс-метода / Е. Рогова // Современные технологии обучения в ВУЗе. – Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – С. 25–43.
5. Биков В. Ю. Модели організаційних систем відкритої освіти : монографія / В. Ю. Биков. – К. : Атіка, 2008. – 684 с.
6. Технології роботи організаційних психологів : навч. пос. [для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНККОС, 2005. – 366 с.
7. Council of European Professional and Managerial Staff [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.euocadres.org>.
8. Гуревич Р. С. Контекстне професійне навчання в мережевих спільнотах / Р. С. Гуревич // Освіта дорослих : теорія, досвід перспективи : зб. наук. праць. – 2014. – № 1 (8). – С. 269–272.
9. Современные образовательные технологии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://charko.narod.ru/tekst/an4/1.html>.
10. Coursera [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/>
11. Zakladni nastroje vedeni lid [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.koucinkakademie.cz/>
12. Сингаївська І. В. Соціально-психологічний тренінг як засіб діагностично-корекційної роботи з керівними кадрами освіти / І. В. Сингаївська // Післядипломна освіта керівних і педагогічних кадрів : проблеми розвитку: матер. звітн. наук. конф., 2–3 листопада 1995 р. – К. : ІПКККО, 1996. – С. 219–221.
13. Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. – Bratislava: Sprint, 2007. – 203 s.
14. Санина А. Г. Организация трехсторонней дискуссии в учебном процессе на основе интеграции науки, образования и бизнеса // Современные технологии обучения в ВУЗе. – Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – С. 88–108.
15. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах : теорія і практика : монографія / [Г. В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В. І. Свистун. – К. : «НВП Поліграфсервіс», 2014. – 338 с.

References

1. Daft, R. L. (2007). Management. St. Peterburg: Piter (in Russ.)
2. Tverezovska, N. T. (2013). Methodology of pedagogical research. Kyiv: Center of educational literature (in Ukr.)
3. Nagara, M. B. (2009). Coaching role in ensuring the competitiveness staff. Visnyk Donecz. nacz. un-tu ekonomiky i torgovli im. M. Tugan-Baranovskogo (*Bulletin Donets. nat. Univ of economy and trade them. M. Tugan-Baranowski: Coll. Science. Works*), 4 (44), 96–101 (in Ukr.)
4. Rogova, E. M. (2011). Features of the organization of the learning process on the basis of case-method. Rooms Modern teaching technologies in TVM. St. Peterburg (in Russ.)
5. Bykov, V. Y. (2008). Oorganizational models of open education: monograph. Kyiv: Atika (in Ukr.)

6. Technology of organizational psychologists, teach. guidance's. (2005). [Student HI. teach. bookmark. students and others pisyadyplom-ing. education] / by science. ed. L. M. Karamushky. Kyiv: INKOS (in Ukr.)
7. Council of European Professional and Managerial Staff (2015). Retrieved from <http://www.eurocadres.org>.
8. Gurevich, R. S. (2014). Context training in online communities. *Osvita dorosly`x: teoriya, dosvid perspekty`vy` : zb. nauk. pracz` (Adult Education: Theory, experience perspective: Coll. Science. works)*, 1 (8), 269–272 (in Ukr.)
9. Modern educational technology (2013). Retrieved from <http://charko.narod.ru>
10. Coursera (2015). Retrieved from <https://www.coursera.org/>
11. Basic management tools people (2012). Retrieved from <http://www.koucinkakademie.cz/>
12. Synhayivska, I. V. (1996). Socio-psychological training as means of diagnostic and corrective work with executive staff education. *Pislyady`plomna osvita kerivny`x i pedagogichny`x kadriv: problemy` rozvy`tku: mater. zvitn. nauk. konf.(Postgraduate education management and teaching staff: problems of development: mater. reporting. Science. Conf.)*. Kyiv: IPKKKO (in Ukr.)
13. Kachaňáková, A. (2007). Human resources management. Bratislava: Sprint (in Sk.)
14. Sanina, A. G. (2011). Organization tripartite discussions in the learning process based on the integration of science, education and business. *Sovremennnye texnologiy` obucheny`ya v VUZe. (Rooms Modern technologies of training in high school)*. St. Petersburg: Department of offset printing the university (in Ukr.)
15. Managing the development of vocational education in modern conditions: Theory and Practice [monograf] (2014). G. Yelnykova, V.I. Svystun. Kyiv: SPE Polihrafservis (in Ukr.)

Abstract. *Tovkanets Oksana. Pedagogical technologies in the formation of personnel management competence of educational institutions in central European countries.*

Introduction. *The traditional teaching methods and technologies are replaced with new ones that meet constantly changing management conditions, which are aimed at increasing the efficiency of institutions while reducing the amount of resources, changes related to the state of the internal and external environment and understanding of the management process.*

Purpose. *The objective of the article is substantiation the features of use of educational technology in formation of personnel management competence of educational institutions in central European countries.*

Method. *Analysis of scientific literature, comparison, structuring, generalization.*

Results. *In the educational systems of the EU the project technology has been received distribution, which is based on the student's ability to navigate the information space and design your own professional- applied and practice-oriented skills. Internet technologies at the stages of training, retraining and advanced training are the basis of modern pedagogical technologies. In socio-psychological training solve urgent psychological and managerial tasks, selection and adaptation of personnel to ensure the successful organization of forming leadership skills of managers, effective business communication, management team and corporate culture, prevention and resolution of conflicts in the organization. The application technologies of Case-method promotes the development of systems thinking, develop the ability to analyze situations, evaluate alternatives and choose the best option to make a plan for its implementation. The tripartite discussion is a group discussion where students are observers communicative interaction between representatives of science, education and business, together participate in the discussions, being able to accede to the idea of a party or resist it; teacher is a moderator of the discussion. Teaching Coaching is defined as a set of methods and techniques to influence of the teacher to personality of the future specialist, focused on the use of active methods of subject – subjective interaction to identify potential and develop their professional competence.*

Originality. *The features of design technology, Internet technology, training, case method, tripartite discussions, teacher coaching, creative educational workshops have been defined.*

Conclusion. *The author indicates that the success of educational technology and teaching methods will depend on the general concept of learning, the professional level of the teacher, the ability to respond flexibly to changing conditions in the organization, the definition of learning objectives, the number of participants.*

Key words: *educational technology; teaching methods; managerial competence; educational institution; Central European countries; design technology; Internet technology; training; Case method; tripartite discussion; Pedagogical coaching; creative pedagogical workshop.*

Одержано редакцією 02.09.2016
Прийнято до публікації 09.09.2016