

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди

**Методичні рекомендації
до організації семінарських занять і самостійної роботи
з адміністративного менеджменту**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти,
галузь знань 01 Освіта, педагогіка,
спеціальність - 011 Освітні, педагогічні науки

Харків

2021

Рецензенти:

Гречаник О.Є. – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри наукових основ управління Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди

Дорошенко Г.О. - доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

М 56

Методичні рекомендації до організації семінарських занять і самостійної роботи з адміністративного менеджменту для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, галузь знань 01 Освіта, педагогіка, спеціальність - 011 Освітні, педагогічні науки. Укладачі: Боярська-Хоменко А., Ворожбіт-Горбатюк В. Харків, 2021. 28 с.

Методичні рекомендації розроблено відповідно до робочої навчальної програми навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент», ОПП Освітологія Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. У змістовій частині методичних рекомендацій увагу приділено ресурсам і можливостям, необхідним здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти для формування індивідуальної освітньої траєкторії. Відповідно до компетентнісного підходу розкрито тематичний план, очікувані результати вивчення кожної теми, методичні поради щодо ефективної самостійної навчальної роботи, підготовки до семінарських занять і підсумкової атестації.

Методичні рекомендації розраховані для використання здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти, викладачами закладів вищої педагогічної освіти.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, протокол №8 від 15.12.2021.

М 56

© Боярська-Хоменко А., Ворожбіт-Горбатюк В.
ХНПУ імені Г.С. Сковороди

Зміст

Цільові орієнтири опанування навчальної дисципліни	
Адміністративний менеджмент.....	4
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту в освіті.....	5
Змістовий модуль 2. Технології адміністративного менеджменту в освіті.....	9
Змістовий модуль 3. Методи адміністративного менеджменту та адміністрування управлінських рішень.....	13
Загальні поради до організації самостійної роботи.....	18
Засоби діагностики успішності навчання.....	22
Питання для самоконтролю.....	24
Рекомендовані джерела.....	26

Цільові орієнтири опанування навчальної дисципліни Адміністративний менеджмент

Предмет вивчення навчальної дисципліни – механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональної структури управління, формування адміністративних відносин, які спонукають колектив до реалізації завдань і цілей організації; дослідження особливостей адміністративного менеджменту у сучасних закладах освіти.

Метою викладання навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» є формування в здобувачів здатності визначати і розв'язувати складні професійні задачі управління закладами освіти завдяки правильному використанню принципів та інструментів адміністрування; оволодіння сучасними науковими концепціями, методами та технологіями підвищення ефективності управління організаційними структурами, організацією; формування компетентностей, необхідних для забезпечення функціонування механізмів адміністрування у процесі управління закладами освіти, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент» є опанування здобувачами компетентностями¹:

- ❖ Здатність мислити аналітично, критично, стратегічно;
- ❖ Здатність працювати творчо, виявляти ініціативу і підприємливість, діяти в новій ситуації;
- ❖ Здатність до академічної мобільності і конструктивної міжнародної співпраці з професійними спільнотами;
- ❖ Здатність розуміти цілі, цінності, ідеали, результати і ризики освіти, вимоги до компетентного фахівця в галузі знань Освіта/Педагогіка;
- ❖ Здатність здійснювати управління освітнім процесом на засадах соціального партнерства, стратегічного планування, визначати стан і перспективи розвитку закладу освіти, розробляти і реалізовувати процесуальні карти забезпечення якості освіти в межах визначеного нормативно-правового поля;
- ❖ Здатність створювати освітній контент за рівнями Національної рамки кваліфікації, добирати відкриті й проектувати власні ресурси для його реалізації;
- ❖ Здатність розробляти і реалізовувати освітні й педагогічні проекти в нових умовах з урахуванням соціального, гендерного та вікового розмаїття учасників освітнього процесу;

¹ ОПП Освітologia. ХНПУ імені Г.С. Сковороди. URL : http://smc.hnpu.edu.ua/files/Osv%D1%96tn%D1%96_programi/Osvitni_programu_magistr/2021_rik/Osvitologiya.pdf

- ❖ Здатність здійснювати педагогічну діагностику й моніторинг різних аспектів педагогічного процесу, застосовувати інструменти освітніх вимірювань, технології критичного мислення;
- ❖ Здатність проводити експертизу якості навчання й викладання відповідно до чинних вимог ліцензування й акредитації, здійснювати поточне коригування освітньої/педагогічної діяльності закладу освіти.

Програмні результати навчання передбачають, що здобувачі демонструють:

- ❖ знання нормативно-правової бази в галузі освіти, змісту освітніх стандартів, процедур розроблення й реалізації освітніх програм, робочих навчальних програм, вимог до проведення ліцензування й акредитації освітньої діяльності на різних рівнях освіти;
- ❖ уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення, генерувати підприємницькі ідеї, використовувати бізнес-технології у процесі розроблення й реалізації освітніх та/або педагогічних проєктів, нести за них відповідальність;
- ❖ уміння визначати цілі освітніх проєктів, способи, умови, ресурси їх досягнення, прогнозувати результати і соціокультурні наслідки реалізації;
- ❖ уміння створювати професійний е-образ, власний імідж, реалізовувати життєві і кар'єрні цілі за принципом пріоритетності.

Змістовий модуль 1. *Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту в освіті*

Тема 1. *Теоретичні засади адміністративного менеджменту*

Мета: формувати компетентності: здатність розуміти цілі, цінності, ідеали, результати і реалізації концепції адміністративного менеджменту в освітній сфері, вимоги до компетентного фахівця в галузі знань Освіта/Педагогіка; здатність мислити аналітично, критично, стратегічно; здатність працювати творчо, виявляти ініціативу і підприємливість, діяти в новій ситуації.

Питання для обговорення, колоквиуму.

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа: А.Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

5. Цілі і завдання адміністративного менеджменту.
6. Система принципів та функцій адміністративного менеджменту.
7. Особливості адміністративного менеджменту в закладах освіти.

Практичні завдання

Інформаційний проект: стисла характеристика принципів адміністративного управління в сфері освіти, запропонувати 2-3 шляхи реалізації кожного з них (малюнок 1).



Малюнок 1. Принципи адміністративного управління.

Навчальний проект: скласти інтелект-карту за матеріалом лекції, питання «Адміністративний менеджмент як система та як процес».

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Мета: формувати компетентності: здатність здійснювати управління освітнім процесом на засадах соціального партнерства, стратегічного планування, визначати стан і перспективи розвитку закладу освіти, розробляти і реалізовувати процесуальні карти забезпечення якості освіти в межах визначеного нормативно-правового поля; здатність здійснювати педагогічну діагностику й моніторинг різних аспектів педагогічного процесу, застосовувати інструменти освітніх вимірювань, технології критичного мислення.

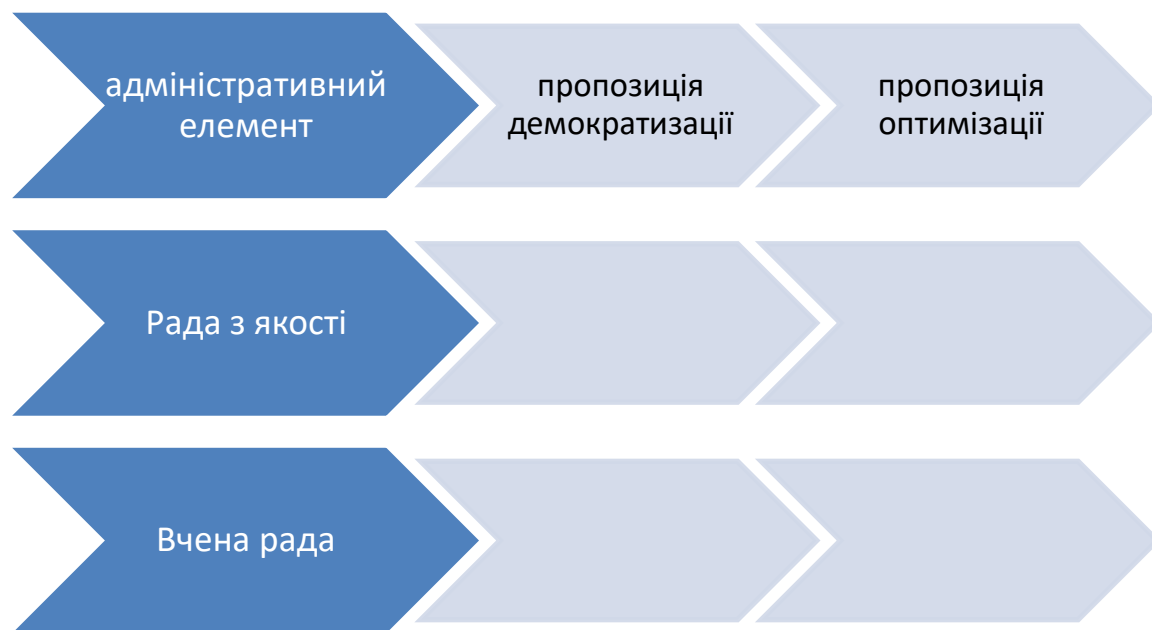
Питання для обговорення, експрес-контролю.

1. Система адміністративного управління.
2. Категорії адміністративного менеджменту.

3. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
4. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структури.
5. Сутність та значення процесу адміністративного менеджменту.
6. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
7. Адміністративні посади в закладах освіти та їх ієрархія. Вимоги до адміністрації закладу освіти.

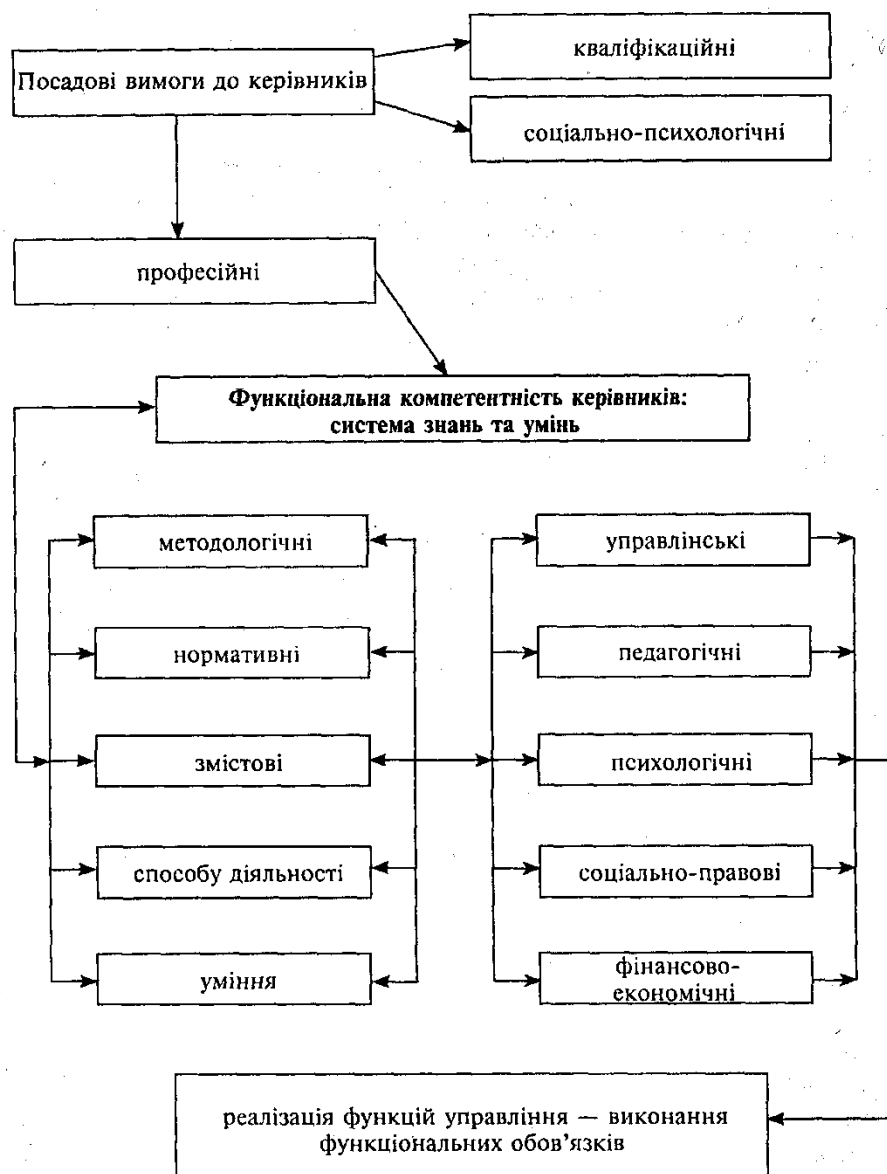
Практичні завдання (одне за вільним вибором здобувача)

1. Дослідницький проєкт. Презентувати організаційну структуру ЗВО, а саме: охарактеризувати ієрархію адміністративних елементів і ознаки демократії. Наприклад, за посиланням <http://hnpu.edu.ua/uk/struktura> виокремити і дати авторські пропозиції щодо демократизації одного з адміністративних елементів за шаблоном, наведеним нижче.



2. Навчальний проєкт. Розширити глосарій компонентів моделі функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти (малюнок 2), керуючись професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (2021)².

²Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (2021).
 URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoyi-osviti>



Малюнок 2. Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти

Змістовий модуль 2. Технології адміністративного менеджменту в освіті

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті у закладах освіти

Мета: формувати здатність мислити аналітично, критично, стратегічно; здатність працювати творчо, виявляти ініціативу і підприємливість, діяти в новій ситуації; здатність розуміти цілі, цінності, ідеали, результати і ризики освіти, вимоги до компетентного фахівця в галузі знань Освіта/Педагогіка.

Питання для обговорення, експрес-контролю.

1. Сутність адміністративного планування.
2. Цільовий підхід до планування у сфері освіти.
3. Принципи адміністративного планування.
4. Рівні адміністративного планування.
5. Методичні основи адміністративного планування у закладах освіти.
6. Методи розробки планів.

Практичні завдання

Навчальний проєкт «Стратегічне планування адміністрації закладу освіти». Підготувати групове завдання – проєкт стратегічного плану закладу освіти.

Здійснити його самооцінку за критеріями:

- ❖ Відомості про бачення, місію та цінності організації.
- ❖ Організаційний аналіз, який включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз сильних сторін організації та її слабкостей, а також досягнень організації.
- ❖ Цілі, які організація хотіла б досягти у наступні 3-5 років.
- ❖ Строки досягнення поставлених цілей.
- ❖ Оцінка очікуваних результатів.

Доцільно звернути увагу на наступні рекомендації:

Стратегічне планування – це спосіб мислення та процес, який відбувається постійно. План не буває досконалим або завершеним.

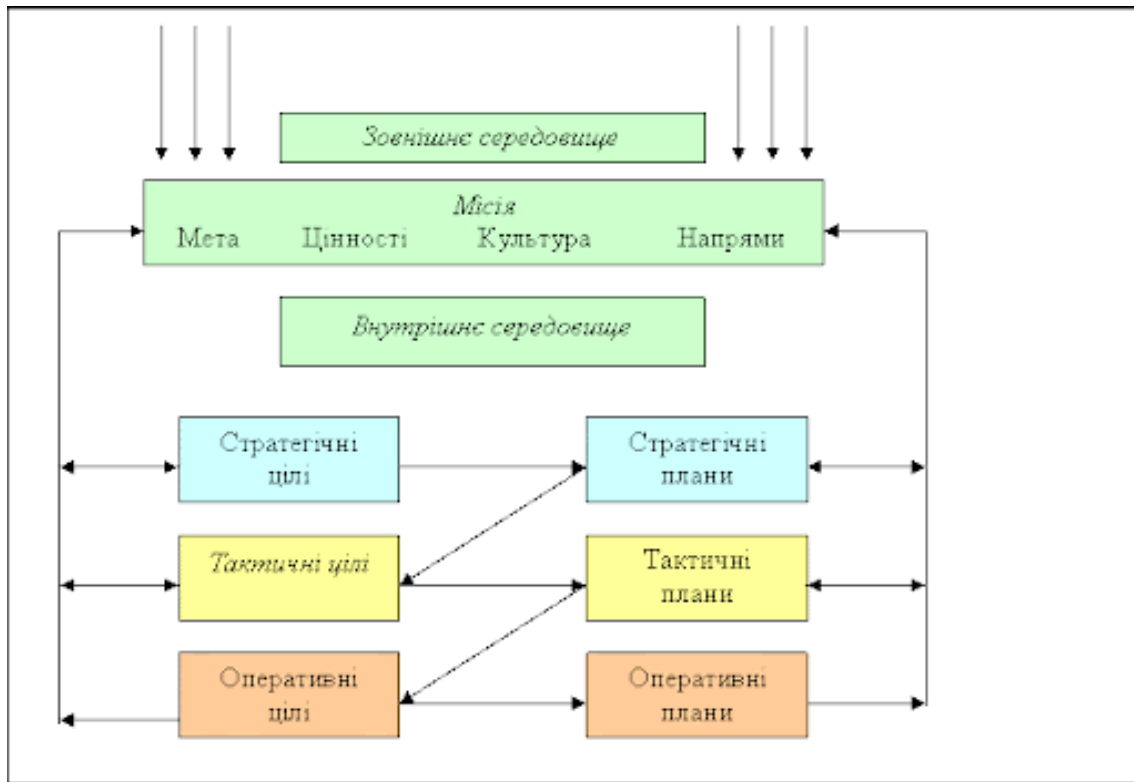
Процес планування є простим та керованим.

Не делегувати процес планування персоналу чи консультантам.

Заохочувати творчість, інноваційність, уяву.

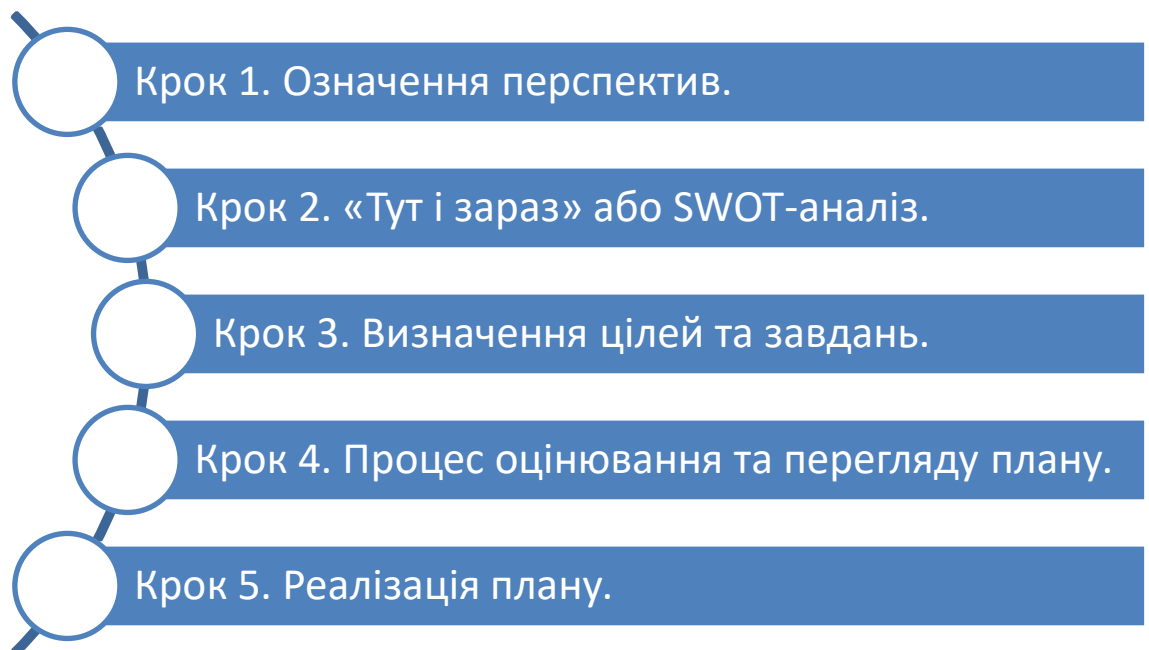
Не адаптувати стратегії без вдумливого розгляду шляхів їх реалізації.

Стратегічне планування – це засіб допомогти організації виконати свою місію (малюнок 3).



Малюнок 3. Фокус стратегічного планування

Творчий проєкт. Робота в мікрогрупі. Деталізувати алгоритм стратегічного планування:



Тема 4. Організаційна діяльність в адміністративному менеджменті у закладах освіти

Мета: формувати компетентності: здатність здійснювати управління освітнім процесом на засадах соціального

партнерства, стратегічного планування, визначати стан і перспективи розвитку закладу освіти, розробляти і реалізовувати процесуальні карти забезпечення якості освіти в межах визначеного нормативно-правового поля; здатність створювати освітній контент за рівнями Національної рамки кваліфікації, добирати відкриті й проєктувати власні ресурси для його реалізації; здатність розробляти і реалізовувати освітні й педагогічні проєкти в нових умовах з урахуванням соціального, гендерного та вікового розмаїття учасників освітнього процесу.

Питання для обговорення, колоквиуму.

1. Фактори, які впливають на процес проєктування.
2. Інструменти проєктування.
3. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.

Практичне завдання

Творчий проєкт. Керуючись даними з джерела : https://vk24.ua/practical_work/posadovi-instrukcii-polozhennya-pro-strukturni-pidrozdili розробити інфографіку порадник для розроблення одного з установчих документів (статут, положення про підрозділи), представити спосіб розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками; запропонувати форму взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами закладу освіти, спосіб делегування повноважень, конкретизації відповідальності.

Тема 5. Мотивація в системі адміністративного менеджменту

Мета: формувати компетентності: здатність розробляти і реалізовувати освітні й педагогічні проєкти в нових умовах з урахуванням соціального, гендерного та вікового розмаїття учасників освітнього процесу; здатність здійснювати педагогічну діагностику й моніторинг різних аспектів педагогічного процесу, застосовувати інструменти освітніх вимірювань, технології критичного мислення; здатність проводити експертизу якості навчання й викладання відповідно до чинних вимог ліцензування й акредитації, здійснювати поточне коригування освітньої/педагогічної діяльності закладу освіти з використанням мотиваційних заходів компенсаційного пакета.

Питання для обговорення, колоквиуму.

1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
2. Форми мотивування працівників сфери освіти.
3. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.

4. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія в сфері освіти.

Практичне завдання

Навчальний проєкт. Сформувані інтелект-карту «Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління»

Варіанти мотивування:



Навчальний проєкт: підготувати і презентувати Компенсаційний пакет для підтримки вчителів ЗЗСО, керуючись ключовими позиціями Професійного стандарту «Вчитель ЗЗСО» (джерело: <https://nus.org.ua/news/zatverdily-try-profesijni-standart-vchytelya-dokument/>)

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Мета: формувати здатність розробляти і реалізовувати освітні й педагогічні проєкти в нових умовах з урахуванням соціального, гендерного та вікового розмаїття учасників освітнього процесу; здатність здійснювати педагогічну діагностику й моніторинг різних аспектів педагогічного процесу, застосовувати інструменти освітніх вимірювань, технології критичного мислення; здатність проводити експертизу якості навчання й викладання відповідно до чинних вимог ліцензування й акредитації, здійснювати поточне коригування освітньої/педагогічної діяльності закладу освіти.

Питання для обговорення, експрес-контролю.

1. Зміст адміністративного та виконавчого контролю.

2. Принципи адміністративного контролю.
3. Адміністративні стандарти.
4. Способи та інструменти адміністративного контролю.
5. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, доповідь, нарада, звіт.

Практичне завдання

Інформаційний проєкт. Керуючись Абеткою директора³, скласти чек-лист оцінки упровадження елементів адміністративного менеджменту в управлінській роботі закладу освіти.

Змістовий модуль 3. *Методи адміністративного менеджменту та адміністрування управлінських рішень*

Тема 7. *Адміністративні методи управління у сфері освіти*

Мета: формувати компетентності: здатність мислити аналітично, критично, стратегічно; здатність працювати творчо, виявляти ініціативу і підприємливість, діяти в новій ситуації; здатність розуміти цілі, цінності, ідеали, результати і ризики освіти, вимоги до компетентного фахівця в галузі знань Освіта/Педагогіка; здатність здійснювати управління освітнім процесом на засадах соціального партнерства, стратегічного планування, визначати стан і перспективи розвитку закладу освіти, розробляти і реалізовувати процесуальні карти забезпечення якості освіти в межах визначеного нормативно-правового поля.

Питання для обговорення, експрес-контролю.

1. Організаційно-розпорядчі методи управління.
2. Адміністративно-розпорядчі методи управління.
3. Соціально-психологічні та організаційно-економічні методи адміністративного менеджменту.
4. Методи адміністративного менеджменту в закладах освіти.
5. Регламентація управління. Сучасні підходи до розробки регламентів.
6. Адміністративне діловодство.
7. Типологія керівників і підлеглих.
8. Характеристика та особливості адміністративних методів управління в закладах освіти.

Практичні завдання

1. Творчий проєкт. Підготувати есе (до 1500 знаків)
Тема 1. Авторитет керівника і лідера.
Тема 2. Делегування влади підлеглим – ризики і перспективи.

³ Абетка директора (2021). URL : <https://sqe.gov.ua/abetka-dlya-dyrektora-2021/>

2. Адміністративний вплив: керуючись візуалізацією з малюнка 4, сформулювати перелік прикладів методів управління.



Малюнок 4. Методи управління

Дослідницький проєкт. Скласти дерево цілей раціоналізації, демократизації та економізації відносин між підлеглими та адміністрацією у закладі освіти.

Тема 8. Адміністрування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Мета: формувати компетентності: здатність мислити аналітично, критично, стратегічно; здатність працювати творчо, виявляти ініціативу і підприємливість, діяти в новій ситуації; Здатність проводити експертизу якості навчання й викладання відповідно до чинних вимог ліцензування й акредитації, здійснювати поточне коригування освітньої/педагогічної діяльності закладу освіти.

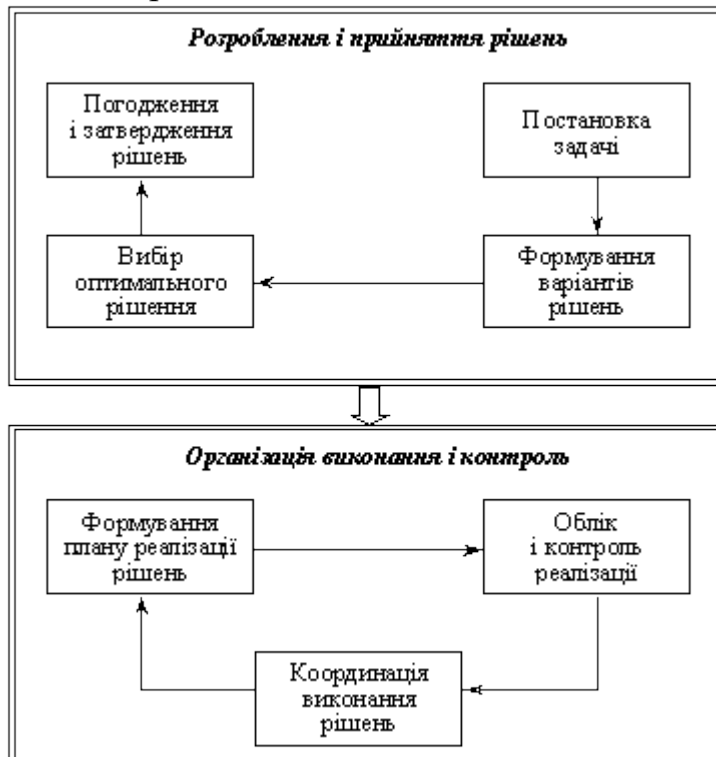
Питання для обговорення, експрес-контролю.

1. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
2. Форми адміністрування управлінських рішень: накази, розпорядження, вказівки, акти, протоколи.

3. Організація виконання управлінських рішень. Контроль за виконанням управлінських рішень.
4. Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
5. Організація та контроль виконання управлінських рішень.
6. Оцінка реалізації управлінських рішень.
7. Санкції і стимулювання.

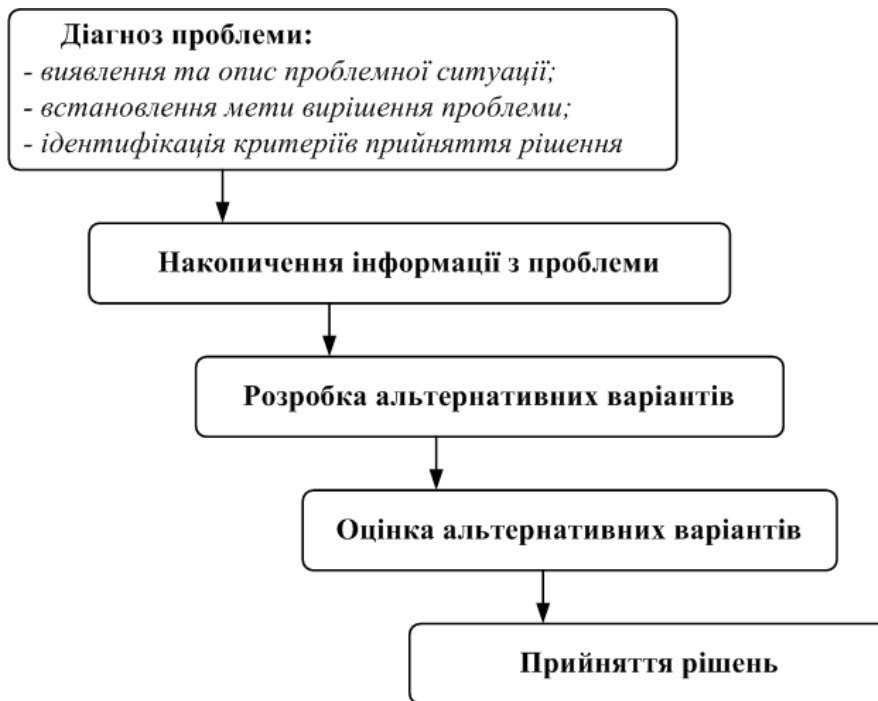
Практичні завдання

Навчальний проєкт. Керуючись схемою-візуалізацією на малюнку 6, охарактеризувати кожен етап прийняття розроблення і реалізації управлінських рішень в закладах освіти.



Малюнок 6. Розроблення і прийняття рішень.

Групове завдання – навчальний проєкт. Сформуванати алгоритм комунікацій та інформаційного забезпечення організації прийняття управлінських рішень, керуючись схемою на малюнку 7. Конкретизувати способи комунікування з усіма учасниками освітнього процесу.



Малюнок 7. Алгоритм прийняття рішення

Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту.

Мета: формувати компетентності: здатність здійснювати управління освітнім процесом на засадах соціального партнерства, стратегічного планування, визначати стан і перспективи розвитку закладу освіти, розробляти і реалізовувати процесуальні карти забезпечення якості освіти в межах визначеного нормативно-правового поля; здатність створювати освітній контент за рівнями Національної рамки кваліфікації, добирати відкриті й проектувати власні ресурси для його реалізації; здатність розробляти і реалізовувати освітні й педагогічні проекти в нових умовах з урахуванням соціального, гендерного та вікового розмаїття учасників освітнього процесу; здатність здійснювати педагогічну діагностику й моніторинг різних аспектів педагогічного процесу, застосовувати інструменти освітніх вимірювань, технології критичного мислення

Питання для обговорення.

1. Інформаційні системи як основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.
2. Процесний підхід в адміністративному менеджменті.
3. Адміністративна система менеджменту й інформаційні технології.
4. Технології дослідження і реалізації сучасних адміністративних процесів.
5. Сучасні технології організаційної структуризації.

6. Технології бізнес-планування, бізнес-процесів та бюджетування в системі адміністративного менеджменту закладів освіти.
7. Інформаційно-комунікаційні технології адміністративного менеджменту.
8. Адміністративний менеджмент і системи управління якістю освіти.

Практичні завдання

1. За матеріалами з джерела <https://dzi.gov.ua/services/iso9001/> скласти опорний конспект чи глосарій «Розробка документації системи менеджменту якості ISO 9001:2015»



2. Скласти чек-лист навчальної дискусії з теми у формі інфографіки. Орієнтовні теми:

Ризик-менеджмент в ЗЗСО
Адміністративні інновації в ЗЗСО
Антикризовий менеджмент в ЗЗСО
Комунікативний менеджмент в ЗЗСО
Проектний менеджмент в ЗЗСО

3. Обґрунтувати 2-3 пропозиції (до 800 знаків) щодо оновлення управління закладом загальної середньої освіти.

Загальні поради до організації самостійної роботи

Групова робота передбачає виконання навчальних проєктів. У такій роботі варто послуговуватися інформаційно-дорадчим матеріалом, поданим нижче.

Навчальний проєкт⁴ – це одночасно і метод навчання, і форма організації освітнього процесу. Він передбачає співпрацю всіх учасників освітнього процесу з метою отримання конкретного результату за певний період – від одного заняття до кількох місяців. При цьому використовують різні технології, методи, засоби навчання, знання та вміння з різних галузей науки.

Робота над проєктом потребує чимало ресурсів і часу, однак досвід показує, що це варте затрачених зусиль, адже здобувачі бачать конкретний результат – продукт проєктної діяльності, отриманий самостійно, на практиці, в команді.

За домінуючими видами діяльності проєкти класифікують як дослідницькі, творчі, рольові, інформаційні проєкти. Їх особливості:

Дослідницький проєкт:

- має структуру, яка наближена або повністю співпадає з науковим дослідженням (відмінним від наукового – відсутність наукової новизни);
- виконується в реальних життєвих умовах;
- передбачає застосування теоретичних знань в незнайомій ситуації;
- активно використовується наочність;
- вивчається практичне застосування явища, закону;
- має конкретний результат.

Творчий проєкт:

- відсутня детально розроблена структура спільної діяльності учасників;
- кожен учасник виконує ту роль, яка відповідає його інтересам, вмінням;
- оформлюється у вигляді сценарію відеофільму, вистави, програми свята, плану твору, статті, репортажу, дизайну і рубрик газети, книги, альбому тощо.

Рольовий проєкт:

- учасники грають певні ролі;
- ролі обумовлені характером, змістом, особливістю проблеми проєкту;
- результати таких проєктів можуть окреслюватись як на початку проєкту, так і вимальовуватись лише наприкінці;
- передбачає високий ступінь творчості;
- домінуючим видом діяльності є ролево-ігрова, пригодницька.

Інформаційний проєкт:

⁴ Навчальний проєкт. 2020. URL : <https://teach-hub.com/typy-navchalnich-proektiv/>

- спрямований на збір інформації про об'єкт чи явище та ознайомлення учасників проєкту з інформацією;
- структура передбачає наявність мети, предмету інформаційного пошуку, джерела інформації, способів обробки, результат пошуку, висновки, презентацію, практичну спрямованість;
- аналіз інформації, узагальнення зібраних фактів;
- вимагає добре продуманої структури, можливості систематичної корекції в ході роботи над проєктом;
- обмін інформацією;
- залучення до обміну інформацією учасників різних вікових груп;
- чітко визначений результат, зорієнтований на інтереси учасників.

Поради до організації семінарських занять у форматі тренінгів.

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина: проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. Організаційна частина: полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Передбачається наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів тощо.

3. Практична частина: Реалізовується шляхом виконання завдань у малих групах (3-5 осіб) з певних проблемних питань тренінгового заняття.

4. Підведення підсумків. Обговорюються результати виконаних завдань у групах.

Поради до організації дебатів і навчальних дискусій на семінарському занятті.

Питання, які винесено для обговорення, рекомендовано презентувати у форматі дебатів.

Дебати – рольові інтелектуальні змагання, в яких одна команда аргументовано доводить тезу, а інша – спростовує.

Дебати стимулюють розвиток критичного мислення (вміння аналізувати, виявляти сильні та слабкі боки тез, виробляти оптимальне рішення з урахуванням наявних ресурсів); розвиток структурного мислення (виховують вміння структурно викладати свої думки, будувати логічні схеми та виявляти в них суперечності); розвиток риторичних навичок (сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, розвивають вміння виступати перед аудиторією); дають змогу поглиблювати і систематизувати нові знання, опрацьовувати нові технології пошуку інформації та сприяють виробленню системного бачення проблеми;

виховують вміння працювати в колективі, толерантно ставитися до протилежних думок, повагу до людей та їхніх поглядів і переконань.

Важливо звернути увагу на те, що дебати не передбачають вироблення єдиної пропозиції, натомість допомагають кожному розглянути проблему з різних боків та дійти власних висновків.

Алгоритм проведення дебатів:

1) визначення теми для обговорення ("Тема актуальна для обговорення, бо ..."; "Це питання зумовлене важливими причинами, бо ..."; "Тема містить такі ключові слова ..."; "Ці слова мають такі визначення ..."; "Ця тема охоплює ключові предмети обговорення ..."; "Твердження має зважати на те, що ..."; "Заперечення має ґрунтуватися на тому, що ...");

2) структурований виклад аргументів: назва (теза, що обґрунтовує тему); вступне твердження (одне-два речення, що пояснюють назву); підпункт А (перша причина, що доводить правильність запропонованої назви); підпункт Б (друга причина, що доводить правильність запропонованої назви);

3) проведення раунду запитань і відповідей (дві групи записують аргументи для лінії ствердження, інші – для лінії заперечення). Кожна сторона презентує свої аргументи;

4) підготовка тез спростування: "Аргументацію твердження необґрунтовано, бо ..."; "Позиція заперечення ...";

5) підбиття підсумків.

Альтернативою дебатам може стати **навчальна дискусія**. Форми організації дискусії: в стилі телевізійного ток-шоу; метод колективного пошуку оригінальних ідей; мозкова атака (метод аглютинації); дерево рішень. Типологія питань в навчальній дискусії:

<i>Тип питання</i>	<i>Формулювання</i>
Спрямовані на пошук інформації	Хто? Що? Де? Коли?
Аналітичні	Чому? Як?
Стимулювальні	Чому?
Діючі	Що ви зробили? Коли? Як? Чому?
Гіпотетичні	Що..., якщо?
Прогностичні	Що відбудеться?
Узагальнювальні	Які висновки?

Метод аглютинації – форма дискусії, за допомогою якої колективно обговорюється проблема, здійснюється пошук рішення шляхом вільного висловлювання думок усіх учасників. Мозкову атаку можна вважати вдалою, якщо висловлені під час першого етапу п'ять чи шість ідей слугують основою для розв'язання проблеми.

Методика проведення: ведучий розповідає правила та ставить перед учасниками професійне завдання; формулюється мета (запропонувати якомога більше варіантів розв'язання задачі); ведучий призначає секретаря, який записували всі ідеї, що виникають, стежитиме за тим, щоб не порушувались правила (перший етап триває до того часу, доки не з'являються нові ідеї); ведучий оголошує коротку перерву, щоб учасники налаштувалися на критичне мислення; починається другий етап (учасники згруповують і розвивають ідеї, висловлені на першому етапі (список ідей можна надрукувати й роздати або вивісити на дошці); необхідно проаналізувати і вибрати ті ідеї, які можуть допомогти знайти відповіді на поставлені питання); ведучий підсумовує дискусію, обговорюються причини невдачі (якщо були).

Правила: не критикувати – можна висловлювати будь-яку думку без побоювання, що вона буде визнана невдалою; стимулювати всяку ініціативу, причому чим вигадливішою буде ідея, тим краще; прагнути до найбільшої кількості ідей; дозволяється змінювати, комбінувати, вдосконалювати висунуті ідеї (свої і чужі). Застосування цієї форми дискусії дає змогу досягти таких цілей: акумулювати, інтегрувати надану інформацію; озвучити творчі ідеї, що звільняють погляди від стереотипів та інерції мислення; активізувати всі види мислення; чітко сформулювати завдання та запитання з конкретної теми, "підвести" учасників до деяких висновків або зробити висновки на основі їхніх відповідей.

Засоби діагностики успішності навчання⁵

Поточний контроль здійснюється у формі усного опитування (оцінювання відповідей на проблемні питання на лекції, наукових повідомлень, захисту проблемно-пошукового завдання та опонування захисту, роботи в групах, участі у ділових іграх, дискусії тощо на семінарі).

Критерії оцінювання усних відповідей

2 бали – здобувач здійснив глибокий системний аналіз змісту виступу, виявив нові ідеї та положення, що не були розглянуті, але суттєво впливають на зміст доповіді, надав власні аргументи щодо основних положень з теми.

1 бал – здобувач виклав матеріал з обговорюваної теми, що доповнює зміст виступу, поглиблює знання з цієї теми та висловив власну думку без аргументації. Один бал може отримати здобувач, який своїм запитанням до виступаючого суттєво і конструктивно зміг доповнити хід обговорення теми, або ж вимагають додаткової інформації з ключових проблем теми, що розглядається.

Експрес-контроль

Один бал нараховуються здобувачам, які вільно володіють навчальним матеріалом, орієнтуються в темі та аргументовано висловлюють свої думки. Нуль балів отримують здобувачі, які частково володіють матеріалом та можуть окреслити лише деякі проблеми теми.

Колоквіум застосовується для перевірки знань з певного розділу (або об'ємної теми) і прийняття рішення про те, чи можна переходити до вивчення нового матеріалу. Колоквіум – це бесіда зі студентами, метою якої є виявлення рівня оволодіння новими знаннями. Перевірка знань під час колоквіуму здійснюється з метою систематизації опорних знань, інших сформованих компетентностей. Колоквіум може проводитися з питань, що вже обговорювалися на семінарах. Конкретні питання для колоквіуму студентам не повідомляються, проте заздалегідь формуються викладачем. Передбачуваний обсяг відповіді не повинен перевищувати 1,5 хв. Відповідь здобувача на колоквіумі коментується коротко: «вірно – не вірно». За кожну вірну відповідь здобувач отримує один бал, за невірну відповідь – нуль балів. Максимальна кількість балів за колоквіум 3 бали

⁵ Контроль і оцінювання навчальних досягнень здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Методичні рекомендації для викладачів груп забезпечення освітньо-професійних програм, галузь знань 01 Освіта/Педагогіка / Укладачі: Боярська-Хоменко А., Ворожбіт-Горбатюк В., Собченко Т. Харків, 2021. 32 с.

Есе.

Це самостійна творча робота, де у вільній формі висловлюються особисті думки на тему, передбачену робочою програмою.

Вільне есе (5-15 хв.). Ознаки: невеликий обсяг (7-10 речень); вільна форма і стиль викладу; довільна структура; обов'язкова вимога: наявність позиції автора.

Формальне (20-40 хв.): інформаційне, критичне, дослідницьке (порівняльне, причинно-наслідкове, аналітичне). Ознаки: дотримання структури тексту, наявність відповідних компонентів (тези, аргументи, приклади, оцінювальні судження, висновки); обґрунтування (аргументування) тези.

Есе повинно засвідчити, що його автор знає й свідомо застосовує теоретичні поняття, терміни, узагальнення, ідеї.

Есе має містити переконливе аргументування порушеної проблеми.

Структура есе

Есе складається з таких частин – вступ, основна частина, висновок. Вступ – обґрунтування вибору теми есе. Основна частина – теоретичні основи обраної проблеми й виклад основного питання. Ця частина припускає розвиток аргументації й аналізу, а також обґрунтування їх, виходячи з наявних даних, інших аргументів і позицій. Висновок – узагальнення й аргументовані висновки до теми тощо. Підсумовує есе або ще раз вносить пояснення, підкріплює зміст і значення викладеного в основній частині.

Критерії оцінювання презентації

Відповідність темі – 1 б.

Ясність і логіка, структурованість сформованих слайдів – 1 б.

Повнота викладу змісту заявленої теми – 1 б.

Стильова єдність презентаційного матеріалу – 1 б.

Використання оптимальних технологій в оформленні слайдів – 1 б.

Презентації з порушенням правил мовного оформлення і недотримання положень академічної доброчесності до розгляду не приймаються.

Питання для самоконтролю

1. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
2. Принципи адміністративного управління в сфері освіти.
3. Функції адміністративного менеджменту в освітній організації.
4. Цілі і завдання адміністративного менеджменту.
5. Принципи адміністративного менеджменту.
6. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
7. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
8. Вимоги до адміністрації закладу освіти.
9. Модель функціональної компетентності сучасного керівника закладу освіти.
10. Сутність адміністративного планування.
11. Рівні адміністративного планування.
12. Методи розробки планів.
13. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації закладів освіти.
14. Календарні плани.
15. Індивідуальні плани.
16. Плани роботи працівників.
17. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління.
18. Інструменти проектування.
19. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.
20. Розробка установчих документів (статут, положення про підрозділи); розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками.
21. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в управлінні.
22. Мотиваційний менеджмент. Форми мотивування працівників сфери освіти.
23. Сутність, види адміністративного контролю.
24. Зовнішній і внутрішній адміністративний контроль.
25. Адміністративні стандарти.
26. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності в закладах освіти. Застосування методів контролю якості освіти.
27. Організаційно-розпорядчі методи управління.

- 28.Адміністративно-розпорядчі методи управління.
- 29.Соціально-психологічні та організаційно-економічні методи адміністративного менеджменту.
- 30.Методи адміністративного менеджменту в закладах освіти.
- 31.Види регламентів. Методика розробки регламентів.
- 32.Адміністративне діловодство.
- 33.Типологія керівників і підлеглих.
- 34.Обов'язки, права та відповідальність керівника і підлеглих.
- 35.Організація дисципліни та порядку.
- 36.Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
- 37.Форми адміністрування управлінських рішень: накази, розпорядження, вказівки, акти, протоколи.
- 38.Система комунікацій та інформаційного забезпечення організації прийняття управлінських рішень.
- 39.Організація та контроль виконання управлінських рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень.
- 40.Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Технології дослідження і реалізації сучасних адміністративних процесів. Технології бізнес-планування, бізнес-процесів та бюджетування в системі адміністративного менеджменту закладів освіти.
- 41.Адміністративні інновації в галузі освіти.
- 42.Адміністративний менеджмент і системи управління якістю освіти.

Рекомендовані джерела

Базові

1. Керівник і керівництво: інноваційні підходи. Київ: Шк. Світ, 2011.
2. Мармаза О.І. Інновації в менеджменті освіти: [монографія]. Харків: Основа, 2019.
3. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. Управління в сучасній системі освіти: [монографія]. Харків: ХНПУ, 2013.
4. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків: УПА, 2010.
5. Черновол-Ткаченко Р.І. Техніка управлінської діяльності. Харків: Основа, 2013.

Допоміжні

1. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування. Київ: Шк. світ, 2010.
2. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво стратегії і тактики. Київ: Шк. світ, 2010.
3. Забезпечення якості освіти: підходи, моделі, механізми реалізації: матеріали методол. семінару. Харків: Мітра, 2019.
4. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2012.
5. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. Київ: Каравела, 2010.
6. Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту. Київ: Шк. Світ, 2010.
7. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навч. посіб. Харків: Магістр, 2014.
8. Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення. Харків: Основа, 2020.
9. Топ-менеджмент директора школи. Київ: Шк. світ, 2015.
10. Черновол-Ткаченко Р.І. Нарада як інструмент управлінської діяльності сучасного менеджера освіти. Харків: Основа, 2016.

Додаткові ресурси

1. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/7902>
2. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2016. <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14819/1/2016>
3. Закон України «Про вищу освіту». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. №37-38. Ст.2004.
4. Закон України «Про освіту» *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. №38-39. Ст.380.

5. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг) . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dstu.gov.ua/quality/zak-pol2.html> (дата звернення 16.12.2012). – Назва з екрана.

6. Управління якістю: консп. лекц. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 95 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ec-study.com/ua/literature/b201580_kolektiv_upravlinnya_yakistyu.htm

7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник.К.:Академвидав, 2007. <https://academia-pc.com.ua/product/56>

8. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації;

9. Rogova T. Terms of successful realization of personalized approach to pedagogical collective management. 2018. <http://dspace.hnpu.edu.ua/simple->

10. <http://korolenko.kharkov.com/> – Сайт Харківської державної наукової бібліотеки імені В.Г. Короленка;

11. <http://nbuv.gov.ua/> – Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського;

12. <http://www.dnpb.gov.ua/> – Сайт Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського;

13. <http://www.edu-post-diploma.kharkov.ua/> – Офіційний сайт Комунального вищого навчального закладу «Харківська академія неперервної освіти»;

14. <http://www.mon.gov.ua/> – Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України;

15. <http://www.osvita.org.ua/> – Освітній портал – освіта в Україні, освіта за кордоном;

16. <http://www.pu.ac.kharkov.ua/> – Сайт Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди;

Навчальне видання

Методичні рекомендації
до організації семінарських занять і самостійної роботи
з навчальної дисципліни роботи з адміністративного менеджменту
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти,
галузь знань 01 Освіта, педагогіка,
спеціальність - 011 Освітні, педагогічні науки.

Укладачі:

Боярська-Хоменко А., Ворожбіт-Горбатюк В.

Відповідальна за випуск: Ворожбіт-Горбатюк В.

Видано коштом укладачів.

Відповідальність за зміст і дотримання
положень Кодексу академічної доброчесності покладається на укладачів.

Підписано до друку 20.12.2021 Формат 60x84 1/6. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк – цифровий. Ум.друк.арк 2,02. Обл.-вид.арк. 1,7. Зам. № 8 Наклад 100 прим.

Ціна договірна

ФОП Черноусов Олексій Ігорович Україна, 62466, Харківська область, Харківський район,
сmt. Хорошеве, вул. Тимура Фрунза, буд. 4, кв. 6

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску: 10000001521874 т.:

+380677982435