

УДК 373.3/5.091.64(73)

DOI 10.31654/2663-4902-2020-PP-2-109-120

**Ельбрехт О. М.**

доктор педагогічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу науково-методичного забезпечення видання навчальної літератури ДНУ "Інститут модернізації змісту освіти"; професор кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДРУЧНИКАМИ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У США ЯК СИСТЕМА**

*Стаття присвячена проблемі управління забезпеченням підручниками шкільної освіти у США. У дослідженні з'ясовується сутність управління системою забезпечення підручниками шкільної освіти. Розкриваються особливості чинної системи управління у США, в якій відзеркалюється політика держави у галузі освіти. Автором використано опубліковані матеріали ЮНЕСКО, Американської асоціації освітніх досліджень, які через свої програми, конференції, семінари просували питання ефективного планування та управління процесами забезпечення підручниками закладів освіти, зниження витрат на виробництво підручників, збереження друкованих підручників, організації дистрибуторських мереж та інші. Проаналізовано праці американських авторів, що зосереджуються на питаннях навчального книговидання, розробки підручників, їх прийняття школою як засобу навчання. На основі здійсненого аналізу з'ясовується роль навчального книговидання у розвитку системи американської освіти; розглядаються деякі механізми управління на різних рівнях (федеральному, штатному, місцевому), в тому числі економічні механізми, спрямовані на підтримку процесів підручникотворення і шкільного книговидання; визначаються учасники процесу забезпечення підручниками шкіл, їхня роль як суб'єкт-об'єктів управління; характеризуються складні взаємозв'язки, що склалися між системою освіти, її системою забезпечення підручниками та системою шкільного книговидання; розглядаються соціальні, культурні, економічні умови, які забезпечують виробництво шкільного підручника і доведення його до споживача; аналізуються фактори, що визначають зміну освітньої програми, за якою підручники складено, роль підручника на ринку, його конкуретоспроможність.*

*Ключові слова:* система, рівень управління, департамент освіти, видавництво, вчитель, взаємодія, освітня програма, підручник, вимоги, процедура розробки, процес публікації, фактори, умови.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Українська система освіти проходить важливий етап свого розвитку. Закон України "Про освіту" визначив пріоритети освітньої політики країни. Одним із головних завдань є інтеграція української системи освіти в європейську і світову освітні системи, розвиток міжнародного співробітництва закладів освіти та органів управління освітою. В цьому контексті вивчення досвіду США у сфері управління СЗП шкільної освіти становить інтерес для вітчизняних освітян.

**Мета дослідження:** простежити механізми управління системою забезпечення підручниками шкільної освіти у США, визначити складні взаємозв'язки, що склалися між системою освіти, її системою забезпечення підручниками та системою шкільного книговидання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Автором використано опубліковані матеріали ЮНЕСКО, Американської асоціації освітніх досліджень, які через свої програми, конференції, семінари просували питання ефективного планування та управління процесами забезпечення підручниками закладів освіти, зниження витрат на виробництво підручників, збереження друкованих підручників, організації дистрибуторських мереж та інші. Плідними виявилися праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що зосереджуються на питаннях: соціально-гуманітарні проблеми управління (В. Але-

хин, В. Бурега, С. Поважний); соціально-психологічні аспекти управління в освіті (Л. Карамушка, Н. Коломенський); теоретичні й організаційно-педагогічні основи навчального книговидання (А. Корчинський); розвиток книговидавничої справи в США; роль навчального книговидання у розвитку системи американської освіти (О. Бершов, R. Hancock, Kim Pawlak, G. Watt Michael); механізми управління на різних рівнях (федеральному, штатному, місцевому), спрямовані на підтримку процесів підручникотворення і шкільного книговидання (Vincent Scudella, Diana Ravich); проблеми і шляхи розвитку підручника (Tamim Ansary, P. Miller Megan) та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Створення нового покоління навчальних матеріалів не можна жорстко планувати, оскільки це – процес творчий. Але цим процесом можна управляти через визначення конкурсних вимог, параметрів експертизи, створення еталонних моделей навчальних матеріалів нового покоління [5].

Науковці по-різному підходять до визначення поняття "управління". За філософським енциклопедичним словником управління – це елементарна функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [8, с. 704]. На нашу думку, збереження системи та підтримка режиму її діяльності пов'язані з таким явищем, як адаптація, що повинно покладатися в основу сучасного управління в контексті постійно змінної ситуації. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання та досягнення мети. Поняття "управління" у цьому визначенні зведене до функцій управління і не враховує соціально-психологічного компоненту. К. К. Грищенко розглядає управління як вид діяльності, який характеризується відносинами людей у процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. Важливо, що автор приділяє увагу взаєминам людей в організації, але він не дійшов до управління цими взаєминами. Л. І. Євєнко ототожнює поняття "менеджмент" і "управління" і визначає їх як функцію, вид діяльності щодо керівництва людьми. На наш погляд, це визначення є правомірним, але дещо обмеженим: у ньому не приділено уваги психологічному аспекту. В. Г. Афанасьєв розуміє управління як сукупність певних дій (операцій) суб'єкта управління щодо об'єкта з метою перетворення та забезпечення його руху до поставленої мети [4, с. 6–7]. Таке визначення не повною мірою відповідає управлінню соціальними системами, оскільки керованій ланці відведено пасивну позицію. За В. В. Альохіним, В. В. Бурегаю, С. Ф. Поважним, соціальне управління є однією із функцій організованої системи, що забезпечує упорядкування, гармонізацію і збереження її якісної своєрідності; управління як особливий вид діяльності є своєрідним способом і інструментом впливу на відносини людей, які складаються у процесі матеріального і духовного виробництва, розподілу, обміну і споживання. Воно проявляється через організацію і створення відповідних умов їхньої діяльності [1]. Важливо, що це визначення передбачає спрямування управління на оптимізацію системи людських відносин. Л. М. Карамушка у з'ясуванні поняття "управління" погоджується з французьким ученим А. Файольом. Згідно з цим підходом, управління – процес або серія взаємопов'язаних дій, які забезпечують успішне функціонування та розвиток певної організації [7, с. 7]. До визначення управління авторка застосувала процесуальний підхід, який виявляється корисним для удосконалення організації управління, створення його технології (в нашому дослідженні – технології управління СЗП). Поряд із звичним терміном "управління" уживають і термін "менеджмент". Сьогодні вони використовуються як поняття ідентичні. Підставою для цього є сутність категорій, що виражаються українським словом "управління" та англійським "менеджмент" (слово "manage" означає не просто управляти, а "ухитритися", не просто керувати, а "умудритися"). Управління є сукупністю мистецтва і науки, задача яких, по-перше, стимулювати людей та спрямовувати їх, аби вони діяли в рамках дорученої їм справи так само, як вони чинили б за власною ініціативою за умови розуміння ними всіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації; і, по-друге, поєднувати діяльність всіх людей усередині організації [6, с. 13]. За такого розуміння управлінської діяльності управління сприймається через систему причинно-наслідкових взаємозв'язків, ураховуючи які керівник має уміло використовувати існуючі

закономірності та діяти за ситуацією. Н. Л. Коломінський визначає менеджмент з огляду на його психологічні особливості як професії. Так, менеджмент в освіті – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми, спрямована на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі для досягнення поставленої мети; це управління, у процесі і за результатами якого у людей з'являються або актуалізуються психічні стани, якості, властивості, що створюють психологічне підґрунтя для їхньої ефективної діяльності [4; 8, с. 12]. Таке бачення свідчить про соціально-психологічний підхід, що дуже важливо для розуміння сутності сучасного управління, в т. ч. СЗП.

Безумовно, значущість наукових поглядів названих авторів не викликає заперечень. Утім вважаємо за необхідне підкреслити, що в наведених визначеннях поняття "управління" трактується по-різному – як процес, сукупність певних дій, функція організованої системи, вид діяльності, вплив на відносини, усвідомлена взаємодія з іншими людьми. На нашу думку, управління є сукупністю всіх цих аспектів. Слід також зауважити, що ці визначення стосуються поняття "управління" взагалі, тоді як ми досліджуємо його конкретний рівень – "управління системою забезпечення підручниками закладів шкільної освіти". Зазначимо, що йому притаманні загальні сутнісні позиції управління. Відтак, як і будь-який інший рівень управління, управління СЗП передбачає наявність суб'єкта і об'єкта. Вони – явища співвідносні: те, що в одному взаємозв'язку виступає як суб'єкт, в іншому – як об'єкт, і навпаки. Між суб'єктом і об'єктом існує зворотний зв'язок, який передбачає не тільки виконання і систематичний контроль, а й широку ініціативу, співтворчість і творчість тих, хто є в конкретній ситуації об'єктом управління. Тому кожна соціальна система та її елементи є такими, що самодіють, саморозвиваються, самокеруються. Це і є відправною точкою в сучасному управлінні, в т. ч. СЗП. Можна стверджувати, що управління соціальними системами (якою є система шкільної освіти та її складова – СЗП) – це регулювання діяльністю людей. Воно спрямоване на вирішення певних природних і соціальних суперечностей: зняття напруги, конфліктності, стану кризи тощо. Однак це не означає ліквідацію суперечностей взагалі, адже вони містять не лише негативні, а й позитивні складові. Згідно із законом єдності та боротьби протилежностей, сформульованим Гегелем, протилежні сторони завжди знаходяться в єдності, бо мають єдине походження, а суперечності рухають світ [3, с. 57]. В управлінській діяльності такими протилежностями є соціальний порядок і хаос, управління і стихійні процеси, організована система та неорганізована. Основне завдання управління полягає, з одного боку, в тому, щоб зберегти стійкість організації, її визначений ритм функціонування, а з іншого боку, щоб управління, яке на місцях пов'язане з великою кількістю наказів, нарад, передписів, не "зарегулювало" соціальну систему, не "приглушило" паростків саморозвитку, спрямованих на подальше вдосконалення системи. Управління освітою, також СЗП шкіл, повинне спрямовуватися на подолання суперечностей, узгодження програм розвитку організації та навколишнього середовища.

У своїй роботі ми досліджуємо управління на рівні шкільної освіти США, її забезпечення підручниками. Тему управління СЗП освітнього процесу в американських школах розвивають праці, в яких розглядаються історія та організація книговидавничої справи у США [9, с. 1420; 12], місце і роль шкільного книговидання в американському суспільстві, фактори, що впливають на зміст, форми, методи і технології управління СЗП шкіл [10; 17; 21]; система прийняття підручника як засобу навчання на рівні штатів [20]. Заслужують на увагу роботи, які описують практичну діяльність видавництва, визначають роль учасників книговидавничої індустрії, що ґрунтується на науковому підході [23; 14]. Плідними виявилися ідеї щодо концептуальних і методологічних перспектив розвитку освітніх програм і відповідних навчальних матеріалів, висловлені учасниками проєкту Американської асоціації освітніх досліджень (A Project of the American Educational Research Association). Серед них певне місце посідають наукові праці, в яких ідеться про зв'язок між підручником і навчальними досягненнями учнів [59], врахування життєвого досвіду учнів при створенні освітніх програм і відповідних засобів навчання, навчання лінгвістичних меншин, диференціація освітніх програм [10, р. 465, 570, 626]. Провідна ідея цих праць полягає в тому, що школа розглядається як заклад освіти, який створює умови для самореалізації

особистості учня. Управління освітнім процесом через розвиток освітніх програм і навчальних матеріалів нового покоління спрямоване на розвиток і саморозвиток особистості, ставить її в активну позицію, надає їй право вибору в конкретній ситуації, ураховує її інтереси, створює ситуацію комфортності.

На основі синтезу окреслених ознак-характеристик ми розглядаємо управління СЗП шкільної освіти як вид діяльності, який передбачає усвідомлений вплив на учасників процесу ЗП, на сукупність їхніх певних дій щодо забезпечення функціонування і (само)розвитку цілісної системи, на зв'язки і відносини, що виникають у процесі взаємодії. Цей вплив здійснюється на основі врахування конкретної ситуації з метою організації і узгодження діяльності, потреб, можливостей, інтересів усіх учасників освітнього процесу та його ЗП, досягнення таким чином спільної мети колективу. Розглядаючи під таким кутом зору систему управління ЗП шкільної освіти США, доцільно з'ясувати: хто здійснює управлінський вплив, на що він спрямований, як здійснюється? У перекладі на наукову мову йдеться про: суб'єкти управління СЗП, об'єкти управління СЗП, технології управління СЗП. За ідеями наукових праць, відповіді такі: учасники процесу ЗП, види їх діяльності та сукупність засобів, форм, методів і прийомів управлінської діяльності, які виконуються у певній послідовності і забезпечують досягнення запланованого результату. Представлені елементи є підсистемами системи управління процесами забезпечення підручниками, відтак мають свій склад і структуру. Розглянемо кожний із них детальніше.

Учасники процесів ЗП шкільної освіти США як суб'єкти управління

*Організації, зацікавлені у підручниках.* Оскільки підготовка, виготовлення та розповсюдження підручників мають широкі наслідки, не завжди підконтрольні Департаменту освіти США, інтерес до видання підручників виявляють Департамент фінансів, планування, торгівлі і промисловості, митницькі й акцизні відділи, опікуючись такими питаннями, як: фінансова політика та потреби; загальнонаціональне планування; заохочення та розвиток місцевих галузей економіки; проблеми видавничої поліграфічної та книготорговельної діяльності, пов'язані з імпортними митами та податками на книги; друкарський папір, поліграфічні матеріали, обладнання, і т. ін. У важливих проблемах освітньої політики (наприклад, субсидування книг, їх безкоштовне розповсюдження для учнів і вчителів, використання ресурсів) рішення часто потребують консультацій відповідних фахівців, узгодження з різними міністерствами та відомствами [11, с. 12].

*Інтерес до видання підручників виявляють й інші департаменти.* З Департаментами освіти часто тісно взаємодіють Департаменти охорони здоров'я, сільського господарства й інші, зацікавлені у відображенні в шкільній програмі питань, пов'язаних з цими галузями. Крім того, деякі шкільні навчальні матеріали можуть використовуватися у програмах санітарної освіти дорослих і з метою консультування, наприклад, при виконанні сільськогосподарських робіт. Співпраця та координація зусиль сприяють раціональному розподілу фондів, забезпеченню потреб у кваліфікованому персоналі, організації різноманітних форм навчання протягом усього життя, створенні відповідних навчальних матеріалів [11, с. 13].

*Видавничі організації.* Система американської видавничої галузі має особливості функціонування її елементів. Виходячи з того, що в США немає централізованого адміністративного управління книговидавничою галуззю і що взаємини між суб'єктами книговидавничої діяльності встановлюються за законами вільного ринку доцільно вважати, що ця галузь є об'ємною системою, котра складається з багатьох різноякісних компонентів, кожний з яких, у свою чергу, утворений складними ієрархічними "зоряними" системами у формі кулі, у центрі якої знаходиться книжкове видавництво (оскільки саме воно готує і випускає книжкову продукцію), а на поверхні – інші суб'єкти – елементи, через які проходять площини багатьох вимірів системи [2].

Книжкове видавництво (publishing house) – підприємство, що здійснює підготовку й випуск книжкової продукції. Видавництва бувають різних форм власності й різної організаційної структури. До системи книговидавничої галузі США входять також:

– незалежна книгарня (independent bookstore) – роздрібне книжкове торговельне підприємство, що не має безпосередніх зв'язків ні з регіональними, ні з національними книжковими мережами;

– книговидавничі й суміжні об'єднання (book-publishing and cooperating associations);

– книжковий клуб (book club) – організаційна структура, що здійснює продаж книг поштою своїм членам за нижчими цінами порівняно з цінами в роздрібній торгівлі;

– незалежний дистриб'ютор (independent distributor) – фірма, що спеціалізується на постачанні книг в обкладинці й журналів у газетно-журнальні кіоски, супермаркети та інші подібні роздрібні точки, а не в звичайну книготорговельну мережу. Вона діє, як правило, на місцевому або регіональному ринку;

– національний дистриб'ютор (national distributor) – фірма, що за дорученням видавництва або іншої організації збирає замовлення від місцевих і регіональних дистриб'юторів, а також організує виконання цих замовлень;

– джоббер (jobber) – фірма, що закуповує великі партії комерційних видань у палітурці й обкладинці для подальшого перепродажу книжковим магазинам або бібліотекам;

– оптовий торговець (оптовик) (wholesaler) – фірма, що закуповує у великих обсягах книги для масового ринку з метою поширення через газетно-журнальні кіоски, а також подібні до них місця продажу;

– джерела фінансової підтримки видання літературних творів (sources of grants for publication) – різні банки, фонди, спонсори тощо.

У 2012 р. ("Новини" (News) від 28 червня 2016 р. (оновлено 15 липня 2019 р.)) у США налічувалося 310 видавців книг для загальної освіти, з яких найвідомішими є:

1. Cengage Learning, яка публікує друковані та цифрові навчальні матеріали для середньої та вищої освіти. Її продукція включає цифрові матеріали, книги для бібліотечних фондів, освітні програми і підручники. Через програму "Gale" надається інформаційна і технологічна підтримка дослідженням і діяльності вчителів. Виручка Компанії за 2017 р. склала 1,7 млрд доларів.

2. Houghton Mifflin Harcourt (HMH), як і інші провідні видавничі компанії, випускає навчальні матеріали в друкованому та цифровому вигляді для учнів усіх вікових категорій. Компанія надає послуги у нішевих освітніх секторах, таких як матеріали для домашнього навчання, програми "GO Math! Academy", канал "News" для зацікавлених молодих громадян та інші. Численні видавничі й освітні ініціативи принесли компанії 1,4 млрд доларів у 2017 р.

3. McGraw-Hill Education, створена нью-йоркським шкільним учителем у 1888 р., за роки своєї діяльності перетворилася на одного з найбільших постачальників освітніх матеріалів. McGraw-Hill випускає широкий асортимент цифрової продукції, зокрема програми Connect, Aleks, Learnsmart, Smartbook. Вперше за всю історію компанії у березні 2016 р. продаж її цифрових матеріалів перевищив продаж друкованої продукції. У 2017 р. виручка сягнула 2 млрд доларів, а її партнерство розширилося до 14000 авторів і освітян, серед яких 50 лауреатів Нобелівської премії.

4. Pearson Education почала свою діяльність у 1844 р. в Англії як будівельна компанія, а до 1880-го стала однією з найбільших компаній у світі. Сьогодні Pearson Education орієнтується виключно на освіту, підтримує партнерські зв'язки з Радою коледжів, бере участь в управлінні SAT. На освітньому тестуванні компанія щорічно заробляє 1,7 млрд доларів, що є вагомою частиною її щорічного доходу, який складає 7 млрд доларів.

5. Scholastic спеціалізується на дитячих книгах і навчальних матеріалах. Продукція компанії, представлена в т. ч. на книжкових ярмарках, включає книги, ігрові, теле-, відеопрограми, серію книг про Гаррі Поттера. У 2017 р. Scholastic заробила 1,7 млрд доларів [22].

Безперечно, вплив зазначених вище та інших видавничих компаній на тенденції в шкільній освіті США є значним. Але, як зазначають американські дослідники, видавництва не можуть бути повністю вільними у своїй діяльності, зокрема само-

стійно визначати зміст, брати ризики щодо методології і т. ін. Оскільки в цих питаннях вони повинні зважувати на потреби шкіл, то представлені в шкільних книгах матеріали є результатом рішень, прийнятих освітньою спільнотою, а не видавництвом [10, с. 414–436].

Відтак будь-який аспект СЗП стосується діяльності *педагогічних колективів шкіл* зі спрямування вектору розвитку навчальних матеріалів у бік потреб та інтересів учнів. Буває, що вчителі самі їх створюють, беруть їх з інших джерел, фотокопіюють, мімеографують або відтворюють іншим способом для використання у класі. Витрати, пов'язані з цим, часто беруться зі шкільних коштів або деякими іншими прихованими способами. На погляд Д. Пеарса, багато аспектів цього виду діяльності заслуговують на заохочення, проте доцільніше такі витрати брати до уваги при прийнятті рішень щодо схем фінансування шкіл [11, с. 12–13].

Попри плідність такої діяльності, зауважують американські дослідники, зазвичай школи, які є безпосередніми користувачами підручниками і найважливішими клієнтами видавців, не мають прямого впливу на розроблення освітніх програм. Учителі часто долучаються до діяльності комітетів з прийняття підручників, іноді до місцевих комітетів і комітетів штатів з підготовки освітніх програм, шляхом вибору тих або тих матеріалів можуть змусити видавництва переглянути деякі особливості своєї продукції. Проте інших організованих комунікаційних каналів для вираження освітніх потреб та інтересів шкіл вчителі не мають. Як група професіоналів, вони виступають на великій відстані від практичного виготовлення шкільних книг. Впливовішими, аніж педагогічні колективи, виявляються видавництва [10, с. 414–436].

Види діяльності учасників процесу ЗП шкіл США як об'єкт управління

У 1957 р. Браммер, тодішній головний редактор Американської книжкової компанії (American Book Company), у доповіді стосовно видання підручників у США в 1950-х рр. акцентував на домінуючій ролі видавців і редакцій у розробці навчальних матеріалів, їх перегляді та створенні нових. Видавці зазвичай запрошували авторів, наймали дизайнерів, художників, експертів, провадили рекламну діяльність, організовували продаж, презентували нову продукцію. У зв'язку з посиленням ролі навчальних матеріалів видавництва були змушені здійснювати їх корекцію відповідно до швидкозмінних вимог до освіти.

Описуючи публікацію і маркетинг підручника, Блек (1967) виокремлює дев'ять послідовних етапів у цьому процесі: 1) планування; 2) дослідження ринку; 3) призначення редактора; 4) розробка проєктів у взаємодії між редактором і авторами; 5) вичитка, обговорення, редагування тексту; 6) ілюстрування і художнє оформлення книги; 7) публікація підручника; 8) представлення підручника вчителям у визначених школах для апробації, до розгляду районним комісіям з відбору та прийняття підручників; 9) випуск нової редакції підручника з урахуванням висловлених зауважень і пропозицій [23, с. 8].

Еджертон (1969), редактор великої видавничої компанії, що випускала підручники, визначає чотири етапи, через які підручник проходить під час процесу публікації: 1) встановлення відповідності визначених освітніх потреб зі здатністю автора задовольнити ці потреби; надання пропозицій для розгляду новим комітетом з публікацій; у разі схвалення складання плану з зазначенням поіменно відповідальних авторів, предметних консультантів, графічної команди, інших фахівців і менеджерів; 2) оцінка редактором стилю написання і відповідності визначеним вимогам проєктів, підготовлених автором; редагування підготовлених розділів підручника; інтеграція засобів художнього оформлення та ілюстративних матеріалів через консультації між редактором і художнім редактором; апробація матеріалів з залученням учителів як експертів, доведення до остаточного редагування на основі висловлених зауважень і побажань; 3) передача рукопису у друк (завершення графічної роботи; засвідчення автором погодження з редакторськими правками матеріалу; виконання корекційних процедур, визначення параметрів сторінки, надання індексу, створення макету (dumtuing) тощо; 4) виробництво (друк, переплетіння, розподіл) [23, с. 9].

Як бачимо, процес розробки та публікації підручників є трудомістким і багатограним, передбачає широку взаємодію між автором, видавцем, редакцією, персо-

налом з продажу, вчителями, спрямовану на досягнення компромісу щодо визначення вимог до підручника [23, с. 10]. Проте часто, звертає увагу Броуді (1975), взаємовідносини між ними складалися непросто. Зазвичай автори обиралися видавництвом, залучалися до діяльності комітету з розробки матеріалу. Більшу авторську винагороду виплачували провідному автору, від якого не завжди вимагався значущий внесок. Використовували його репутацію як фахівця у відповідній галузі знань з метою забезпечення більшої довіри до видання. Фактично ж головними вкладниками до процесу розвитку книги були редактори, хоча і не завжди визнавалися як такі. З питань оцінки випущеної продукції з відбірковою комісією й керівниками освіти зазвичай спілкувалися працівники відділу продажів, а не вчителі. Відтак судження про придатність випущених матеріалів для використання в класі іноді виявлялися недостатньо коректними. Загалом розробку підручників, їх доведення до прийняття штатами як засобу навчання координували видавці (особливо в Техасі і Каліфорнії), що призводило до опору книжкового ринку інноваціям і відповідно до подальшого виробництва консервативних підручників [23, с. 10].

Аналізуючи політику в галузі освітніх видань кінця минулого століття, колишній редактор підручників Тамім Ансарі оцінює ситуацію в країні як жажливий безлад (2004 р.). Він розповідає, що у 1980–90-х рр. серед видавництв спалахнула боротьба за те, щоб поглинути конкурентів. Унаслідок цього наприкінці 90-х рр. майже всі знайомі підручники минулого зникли або опинилися у руках чотирьох акул видавничої справи: Pearson (британська компанія); Vivendi Universal (французька фірма); Reed Elsevier (британо-голландський концерн); McGraw-Hill (єдиний американський конгломерат у галузі навчального книговидавництва). Концентрація грошей і влади в руках невеликої кількості видавничих організацій викликала драматичні зміни. Різко скоротилася кількість базових програм у всіх предметних галузях. У міру скорочення їх числа редакції також скорочувалися. Як результат, багато редакторів, які пішли у відставку, заснували приватні фірми, які наймають менеджерів для управління групами авторів. Вони укладають контракти на поставку частин програм з освітніми видавництвами, які потім передають матеріали відповідним комітетам [13, с. 2].

Як бачимо, процес видання підручників – важлива складова СЗП шкіл – є складним і різноманітним. Не дивно, адже складною і різноманітною є і вся система американської шкільної освіти. Вона містить багато типів шкіл, які по-різному взаємодіють з урядом, зокрема: державні, чартерні, незалежні, домашні. Відповідно до чинного законодавства, федеральний уряд не має права контролювати або спрямовувати будь-яку освітню програму. Проте він знаходить способи взаємодії з кожним типом шкіл шляхом фінансування, регулювання та нагляду за діяльністю закладів. Взаємодія зі школами відбувається на федеральному, штатному і місцевому рівнях. Кожен рівень управління надає різну суму фінансування школам і вимагає відповідно різного ступеня відповідальності шкіл і шкільних округів.

Федеральний департамент освіти США просуває в життя і регулює освітні реформи, прийняті Конгресом, збирає дані про школи, оцінює результати їх діяльності, пропонує зміни в освітній політиці.

Вагома частина повсякденної роботи шкіл відбувається на штатному та місцевому рівнях. Однак, коли Конгрес щорічно приймає федеральний бюджет, він виділяє гроші для фінансування (приблизно 10 % експлуатаційних витрат шкіл). Більшість штатів отримують це фінансування за рахунок прибуткового податку і податку з продажів. Відтак, щоб отримати допомогу, школи повинні відповідати вимогам усіх трьох рівнів влади. Від шкіл, які не відповідають стандартам більше двох років поспіль, вимагатиметься заміна неефективних учителів, доробка освітньої програми, реструктуризація школи та інші заходи з усунення недоліків.

Уряди штатів зазвичай делегують відповідальність за підзвітність і діяльність державних шкіл місцевим органам, які вирішують, як саме будуть працювати школи. Для цього департаменти освіти штатів створюють шкільні округи. Шкільний округ управляється шкільною радою, члени якої обираються громадськістю або призначаються (зазвичай мером чи міською радою). Шкільні ради несуть відповідальність за розробку освітніх програм, наймання персоналу і прийняття рішення щодо закриття, об'єднання або побудову школи.

Разом федеральний уряд і уряд штату зазвичай забезпечують трохи більше половини державного шкільного фінансування, але шкільні ради несуть відповідальність за фінансування іншої частини своїх бюджетів. Вони роблять це, збираючи податки на майно у своєму районі або дозволяючи міській раді робити це від їхнього імені. В результаті обсяг доступного будь-якому шкільному округу фінансування відображає складний добір змінних, у тому числі розмір місцевих податків, пільги і загальний добробут спільноти.

Альтернативною формою державної школи є чартерні школи. Вони можуть бути створені батьками, місцевими органами влади, приватними комерційними або некомерційними організаціями. Чартерні школи звільняються від виконання багатьох державних постанов і можуть приймати власні освітні програми, встановлювати режим роботи, визначати педагогічні підходи до навчання. В обмін на цю свободу від нормативів, їх ефективність контролюється, і якщо вони не можуть досягти відповідних результатів, вони будуть закриті. Штати і місцеві органи влади фінансують чартерні школи на кожного учня.

Незалежні школи, які створюються асоціаціями, батьками або приватними особами, діють незалежно від прямого державного контролю. Вони можуть створювати навчальні плани, наймати вчителів і діяти відповідно до їх основних цінностей, виходячи з різноманітних педагогічних, філософських і релігійних переконань. У рамках закону незалежні школи можуть вибирати, яких саме учнів приймати на навчання. Незалежні школи, як правило, сплачують свої витрати, стягуючи плату за навчання і збираючи кошти для компенсації цих витрат.

Хоча уряд не управляє незалежними школами і не фінансує їх, він відіграє важливу роль у регулюванні їх діяльності. Кожен штат створює освітні стандарти з основних предметів, таких як читання і математика. Щоб діяльність школи вважалася законною, вона повинна демонструвати адекватне вимогам стандартів навчання учнів. З цією метою незалежні школи проходять акредитацію, користуючись послугами експертної оцінки регіональних органів або незалежних агентств.

Ще однією формою отримання у США освіти є домашнє навчання. У домашніх школах батьки здійснюють повний контроль над освітою своїх дітей. Вони можуть вибрати розробку власної освітньої програми, придбати заздалегідь розроблену програму або відправити своїх дітей у державні школи, незалежні школи, громадські коледжі і різні програми навчання. Закони, що регулюють домашнє навчання, варіюються від штату до штату, але, як правило, домашні школи можуть вибрати отримання акредитації безпосередньо від уряду штату або побічно через місцеву домашню школу. Залежно від політики окремих штатів домашні школи можуть піддаватися великому або незначному нагляду з боку органів влади штатного рівня. Батьки, які вибрали домашнє навчання своїх дітей, відповідне визначеним освітнім стандартам, мають право отримувати державне фінансування для оплати книг, навчальних матеріалів, репетиторства та інших супутніх витрат. У зв'язку з цим уряд змушений брати до уваги потреби домашніх шкіл, як і шкіл інших типів [18; 19].

Важливим етапом у процесі забезпечення підручниками шкіл у США є *прийняття підручника до використання як засобу навчання*. Система прийняття підручника школами у США може варіювати від штату до штату, від школи до школи. За свідченням В. Скудели (2013 р.), штати використовують один з двох методів для вибору підручників для своїх шкіл. Тридцять штатів передають повноваження щодо вибору підручників місцевим органам влади або школам. Двадцять штатів і три території рішення щодо прийняття і використання підручників ухвалюють на своєму рівні. Сорок два штати, Вашингтон і три території мають положення про надання безкоштовних підручників учням, хоча вони часто стягують збитки за пошкоджені або втрачені через недбалість книги. У таблиці (додаток В), створеною В. Скуделою, проаналізовано рівні управління системою прийняття (штату або локальний), порядок вибору підручників [20].

Процеси затвердження підручників у США активізуються навесні. Саме тоді деякі штати оголошують, які підручники вони приймають як основний засіб навчання. Коли справа доходить до постановки питання про публікацію підручників, в основному враховуються потреби та інтереси 22 штатів, в яких офіційно встановлено



порядок прийняття підручників. Решта 28 не відіграють такої ролі – незважаючи на те, що серед них густонаселені гіганти, такі як Нью-Йорк, Пенсільванія, Огайо.

Причина в тому, що вони дозволяють видавцям продавати навчальні матеріали безпосередньо в місцевих шкільних округах.

Штати з офіційно визнаною системою прийняття підручників, навпаки, купують нові підручники на регулярній основі (зазвичай кожні шість років) і дозволяють продавати в своєму штаті лише певні матеріали. Серед цих штатів Техас, Каліфорнія і Флорида мають неперевершений вплив. Очевидно, має значення розмір території. Разом ці три штати мають приблизно 13 млн учнів в державних школах К-12. У решти 18 штатів близько 12,7 млн. Хоча "велика трійка" має різну кількість учнів, кожен з них витрачає приблизно однакову суму грошей на підручники. Як приклад наведена сума понад 900 млн доларів, виділена лише в одному навчальному році, що становило більше чверті всіх грошей, витрачених на підручники в країні [15; 18].

За висновками американських учених, децентралізована система освіти в поєднанні з ранньою універсалізацією державної початкової та середньої освіти в Сполучених Штатах виявилася благодатним ґрунтом для поширення підручників, як в плані різноманітності, так і в кількісному відношенні [21, с. 8].

**Висновки.** 1. Багатоаспектна система прийняття підручників як засобу навчання в школах США є результатом еволюційних за своєю суттю процесів демократизації в системі освіти країни.

Як зазначається у численних публікаціях, у США централізованого планування, виготовлення і постачання підручників до безпосереднього споживача – школи – не існує. В управлінні СЗП шкіл виділяються два аспекти – державний, що передбачає регулювання процесів забезпечення на рівні федеральних і штатних органів влади, та громадський, що передбачає участь різноманітних громадських сил. Прямого зв'язку між федеральними органами освіти та численними школами немає. Федеральна влада не нав'язує навчальні матеріали і методи їх відбору місцевим органам влади, а фінансує проекти, досліджує створення освітніх програм і виробництво навчальних матеріалів, надає відповідні рекомендації щодо їх прийняття і використання.

Процеси демократизації, що відбуваються у країні, сприяють залученню суспільства до активного діалогу і безпосередньої участі в управлінні СЗП закладів освіти. В США діє загальнонаціональна Асоціація батьків і вчителів, яка має філії в великих школах. Батьки є активними учасниками шкільних реформ. У деяких школах думка батьківських комітетів відіграє домінуючу роль в організації освітнього процесу, аж до вибору програм і методів навчання.

2. Процес реалізації демократичних принципів у СЗП шкільної освіти США має своїм продуктом мережу різних типів видавничих організацій, які спеціалізуються на випуску шкільних книг. Зазвичай видавництва орієнтують свої шкільні навчальні книги на забезпечення потреб штатів, зумовлених особливостями місцевого населення і відповідно різноманітного учнівського контингенту.

Прикладом цільового випуску підручників для шкіл штату є їх випуск з урахуванням специфічних потреб Каліфорнії і Техасу. На території цих штатів проживають мільйони дітей шкільного віку, що приваблює видавців. Відтак ці штати мають значний вплив на формування змісту підручників, їх обсяг і процес їх прийняття іншими штатами.

3. На розвиток підручника, з одного боку, впливають установлені вимоги освітніх програм, з іншого – цикли прийняття підручників у державі. Цикл прийняття – це багаторічний графік, за яким школи, округи або штати здійснюють закупівлю підручників. У США немає єдиної схеми прийняття підручників штатами, діють різні підходи. Один з них акцентує на створенні штатами умов, які забезпечують округам можливість встановлювати власні цикли прийняття. Інший характеризується встановленням циклу прийняття на рівні штату, тобто округи отримують нові підручники на основі встановленого у штаті графіку.

4. Вивчення досвіду американських колег сприяє розв'язанню деяких проблем вітчизняної освіти, її системи забезпечення підручками та системи шкільного книговидання на основі врахування досягнень і негативних результатів діяльності

зарубіжних педагогів. Проте слід пам'ятати, що зарубіжний досвід може бути корисним лише у тому випадку, якщо його використовувати з огляду на традиції та національні особливості українського народу.

**Перспективи подальших розвідок.** Представлене дослідження не претендує на повноту всебічного розкриття досліджуваної проблеми. Разом з тим дозволяє окреслити перспективи подальшої її розробки. Зокрема, актуальними є проблеми експертизи навчальних матеріалів, взаємодії суб'єктів навчального книговидання, розроблення науково обґрунтованих рекомендацій з удосконалення управління СЗП шкільної освіти в Україні на підставі досвіду цієї роботи у США.

### Література

1. Алехин В. В., Бурера В. В., Поважний С. Ф. Философия управления (социально-гуманитарные проблемы): монография / под общ. ред. В. В. Алехина. Донецк: ДонГАУ, 1999. 294 с.
2. Бершов О. В. Книговидавнича справа в Сполучених Штатах Америки (порівняльно-системний аналіз): автореф. ... канд. філол. наук: 10.01.08. Київ, 1999.
3. Гегель Георг Вильгельм Фридрих. Наука логики: в 3 т. Москва: Мысль, 1971. Т. 2. 248 с.
4. Коломенський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
5. Корчинский А. А. Теоретические и организационно-педагогические основы управления учебным книгоизданием на рынке образовательных услуг: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.0. Москва, 2012. 408 с.
6. Кравченко А. И. История менеджмента: учеб. пособ. для студ. вузов. Москва: Академ. проект, 2000. 352 с.
7. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. 222 с.
8. Философский энциклопедический словарь. Москва: Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.
9. Encyclopedia of educational research / Marvin C. Alkin, editor in chief; sponsored by the American Educational Research Association. 6th ed. Macmillan Publishing Company, 1992. 1606 p.
10. Handbook of research on curriculum: a project of the American Educational Research Association / ed. P. Jackson. New York: Macmillan Pub. Co., 1992. xv, 1088 p.
11. Pears, Douglas. A guide to planning and administrating government school projects. With special emphasis on costreduction factors. UNESCO. Paris, 1988. 95 p.
12. Всеобщая история книги. URL: <http://maxbooks.ru/berabum/shomrak68.htm>
13. Ansary Tamim. A Textbook Example of What's Wrong with Education. George Lucas Educational Foundation. Edutopia. November 10, 2004. URL: <https://www.edutopia.org/textbookpublishing-c...>
14. Hancox R. Restructuring the publishing industry: New technology, new jobs, and a new curriculum. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02683731>
15. How Are The Local, State And Federal Governments Involved In Education? Is This Involvement Just? The Center For Public Justice. URL: <https://www.cpublicjustice.org/publicpage-content>
16. Miller Megan P. A textbook case: the connection between textbooks, standardized testing, and student achievement (2015). Theses, Dissertations & Honors Papers. Paper 132. Longwood University Digital Commons @ Longwood University. URL: <https://digitalcommons.longwood.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1128&context=etd>
17. Pawlak Kim. Changing educational publishing industry fraught with 'disruptors' / 2016 TAA Conference. URL: <https://blog.taaonline.net/2016/08/changing-e...>
18. Ravich Diana. 50 States, 50 Standards: The Continuing Need for National Voluntary Standards in Education. Brookings Review, vol. 14, no. 3, 1996, p. 6+. Gale Academic Onefile, Accessed 29 Sept. 2019. URL: <https://www.brookings.edu/articles>
19. Recommendation concerning Education for International Understanding, Co-operation and Peace and Education relating to Human Rights and Fundamental Freedoms. Unesco. General Conference (18th sess.: 1974: Paris). URL: <https://digitallibrary.un.org/record>
20. Scudella Vincent. State Textbook Adoption. Education Commission of the States. September 2013. 13 p. URL: <https://www.ecs.org/clearinghouse/01/09/23/10923.pdf>
21. Textbooks – Overview, School Textbooks in the United States. URL: <https://education.stateuniversity.com/pages>

22. The Biggest Educational Publishers. Posted In: News. July 15, 2019 (initially published on Jun 28, 2016). URL: <https://bookscoouter.com/blog/2016/06/the-biggest-textbook-publisher>

23. Watt Michael G. Research on the Textbook Publishing Industry in the United States of America. *IARTEM e-journal*. Volume 7. № 2. P. 48–72. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED498713.pdf>

### References

1. Alekhyn, V. V., Bureha V. V. & Povazhnyi S. F. (1999). *Fylosofyya upravleniya (sotsyalno-humanitarnye problemy)* [Management philosophy (social and humanitarian issues)]. V. V. Alekhyna (Ed.). Donetsk: DonHAU. [in Ukraine].
2. Bershov, O. V. (1999). Knyhovydavnycha sprava v Spoluchenykh Shtatakh Ameryky (porivnialno-systemnyi analiz) [Book publishing in the United States of America (comparative system analysis)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukraine].
3. Hehel Heorh Vylhelm Frydrykh. (1971). *Nauka lohyky* [The science of logic]. Moskva: Mysl. Vol. 3, 2. [in Russian].
4. Kolomenskyi, N. L. (2000). *Psykhohohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykhohohichni aspekt)* [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]. Kyiv: MAUP. [in Ukraine].
5. Korchynskyi, A. A. (2012). Teoretycheskye y orhanyzatsyonno-pedahohycheskye osnovy upravleniya uchebnym knyhozdanyem na rynke obrazovatelnykh usluh [Theoretical and organizational-pedagogical bases of management of educational book publishing in the market of educational services]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Moskva. [in Russian].
6. Kravchenko, A. Y. (2000). *Ystoriya menedzhmenta* [History of management] Moskva: Akadem. proekt. [in Russian].
7. Karamushky, L. M. (2001). *Upravlinnia zakladamy serednoi osvity: psykhohohichni aspekty* [Management of secondary education: psychological aspects] Kyiv: Instytut psykhohohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy. [in Ukraine].
8. *Fylosofskyi entsyklopedycheskyi slovar* [Philosophical encyclopedic dictionary]. Moskva: Sov. entsyklopedyia. 1983.
9. Marvin C. Alkin (Ed.). (1992). *Encyclopedia of educational research* [Encyclopedia of educational research] / sponsored by the American Educational Research Association. (6th ed.). Macmillan Publishing Company. [in English].
10. Jackson P. (Ed.). (1992). *Handbook of research on curriculum: a project of the American Educational Research Association* [Handbook of research on curriculum: a project of the American Educational Research Association]. New York: Macmillan Pub. Co. Vol. XV.
11. Pears, Douglas. (1988). *A guide to planning and administrating government school projects. With special emphasis on costreduction factors. UNESCO* [A guide to planning and administrating government school projects. With special emphasis on costreduction factors. UNESCO]. Paris. [in English].
12. *Vseobshchaia ystoriya knyhy* [General history of the book]. URL: <http://maxbooks.ru/berabum/shomrak68.htm>
13. Ansary, Tamim. (2004). *A Textbook Example of What's Wrong with Education. George Lucas Educational Foundation*. [A Textbook Example of What's Wrong with Education. George Lucas Educational Foundation]. Edutopia. November 10. URL: <https://www.edutopia.org/textbookpublishing-c...> [in English].
14. Hancox, R. *Restructuring the publishing industry: New technology, new jobs, and a new curriculum* [Restructuring the publishing industry: New technology, new jobs, and a new curriculum]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02683731>. [in English].
15. *How Are The Local, State And Federal Governments Involved In Education? Is This Involvement Just? The Center For Public Justice* [How Are The Local, State And Federal Governments Involved In Education? Is This Involvement Just? The Center For Public Justice]. URL: <https://www.cpublicjustice.org/public/page/content>. [in English].
16. Miller Megan, P. (2015). *A textbook case: the connection between textbooks, standardized testing, and student achievement* [A textbook case: the connection between textbooks, standardized testing, and student achievement]. Theses, Dissertations & Honors Papers. P. 132. Longwood University Digital Commons @ Longwood University. URL: <https://digitalcommons.longwood.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1128&context=etd>. [in English].
17. Pawlak, Kim. (2016). *Changing educational publishing industry fraught with 'disruptors* [Changing educational publishing industry fraught with 'disruptors] TAA Conference. URL: <https://blog.taaonline.net/2016/08/changing-e...> [in English].
18. Ravich, Diana (2019). *50 States, 50 Standards: The Continuing Need for National Voluntary Standards in Education* [States, 50 Standards: The Continuing Need for National

Voluntary Standards in Education]. *Brookings Review*, Vol. 14, 3, 1996, p. 6+. Gale Academic Onefile, Accessed 29 Sept. 2019. URL: <https://www.brookings.edu › articles>. [in English].

19. *Recommendation concerning Education for International Understanding, Co-operation and Peace and Education relating to Human Rights and Fundamental Freedoms*. [Recommendation concerning Education for International Understanding, Co-operation and Peace and Education relating to Human Rights and Fundamental Freedoms.]. Unesco. General Conference (18th sess.: 1974: Paris). URL: <https://digitallibrary.un.org › record>. [in English].

20. Scudella, Vincent. (2013). State Textbook Adoption [State Textbook Adoption]. *Education Commission of the States*. URL: <https://www.ecs.org/clearinghouse/01/09/23/10923.pdf> [in English].

21. *Textbooks – Overview, School Textbooks in the United States* [Textbooks – Overview, School Textbooks in the United States]. URL: <https://education.stateuniversity.com/pages>. [in English].

22. *The Biggest Educational Publishers* [The Biggest Educational Publishers]. Posted In: News. July 15, 2019 (initially published on Jun 28, 2016). URL: <https://bookscouter.com/blog/2016/06/the-biggest-textbookpublisher>. [in English].

23. Watt, Michael G. *Research on the Textbook Publishing Industry in the United States of America* [Research on the Textbook Publishing Industry in the United States of America]. *IARTEM e-journal*. Vol. 7. 2. 48–72. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED498713.pdf>. [in English].

---

### **Elbrekht O.**

doctor of pedagogical sciences, associate professor, senior researcher of the department of scientific and methodological support of publishing educational literature of DNU "Institute of modernization of the content of education"; Professor of the Department of Pedagogy, Primary Education and Educational Management of Mykola Gogol Nizhyn State University

### **TEXTBOOKS PROVISION MANAGEMENT OF SCHOOL EDUCATION IN THE USA AS A SYSTEM**

*The article is devoted to the problem of textbook provision management in the United States. The research clarifies the essence of the management of textbook provision system. The peculiarities of the current system of government in the United States, which reflects the state policy in the field of education, are revealed. The author used published materials of UNESCO, the American Association for Educational Research, which through its programs, conferences, seminars promoted the issues of effective planning and management of textbook provision of educational institutions, reducing the cost of textbook production, preservation of printed textbooks, distribution networks and others. The works of American authors focusing on the issues of educational book publishing, development of textbooks, their adoption by the school as a means of learning are analyzed. Based on the analysis, the role of educational book publishing in the development of the American education system is clarified; some mechanisms of management at various levels (federal, state, local) are considered, including the economic mechanisms directed on support of processes of textbook creation and school book publishing; the participants of the process of providing textbooks to schools, their role as subjects of management are determined; the complex relationships that have developed between the education system, its textbook system and the school book publishing system are characterized; the social, cultural, economic conditions which provide production of the school textbook and its delivery to the consumer are considered; the factors that determine the change of the educational program according to which the textbooks are compiled, the role of the textbook in the market, its competitiveness are analyzed.*

*Key words:* system, level of management, department of education, publishing house, teacher, interaction, educational program, textbook, requirements, development procedure, publication process, factors, conditions.