

УДК 371.2:371.111(075.8)
DOI 10.31654/2663-4902-2023-PP-2-116-126

Ельбрехт О. М.

доктор педагогічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу науково-методичного
забезпечення видання навчальної літератури
Державної наукової установи «Інститут Модернізації змісту освіти»
om_elbrekht@ukr.net
orcid.org/0000-0003-0470-2408

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
КЕРІВНИКА ЩОДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ШКОЛИ ПІДРУЧНИКАМИ**

У статті розглянуто теоретико-практичні основи розвитку професійних компетентностей керівних кадрів закладів загальної середньої освіти у системі підвищення кваліфікації. Обґрунтовано, що трансформаційні зміни в суспільстві зумовлюють переосмислення й розширення функцій управління закладом освіти і відповідно нові вимоги до підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Особливу увагу акцентовано на питаннях управління системою забезпечення шкільної освіти навчальною літературою, які набувають в Україні важливого значення в контексті реформування освіти в умовах динамічних змін. Розкрито доцільність введення до змісту підвищення кваліфікації результатів наукових досліджень з проблем управління системою забезпечення підручниками.

У статті зазначено, що серед компетентностей стратегічного управління персоналом керівника можна виділити здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку.

Доведено, що формуванню професійних компетентностей керівників щодо управління зазначеною системою сприяє збагачення змісту підвищення кваліфікації програмами варіативних дисциплін, що висвітлюють досвід зарубіжних колег. Як приклад наведено дисципліну «Сучасні тенденції в управлінні системою забезпечення підручниками загальної середньої освіти США», покликану забезпечити формування теоретичних знань і вдосконалення практичної підготовки керівників на основі ознайомлення слухачів курсів з досвідом американських колег. Проаналізовано зміст програми навчальної дисципліни стосовно його сприяння формуванню професійних компетентностей керівника щодо управління системою забезпечення підручниками. Показано переваги активних форм проведення занять і творчих завдань для слухачів.

***Ключові слова:** підвищення кваліфікації; керівні кадри; заклад загальної середньої освіти; система забезпечення підручниками; управління; управлінська кваліфікація; формування компетентностей; варіативна дисципліна.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних динамічних змін в Україні важливого значення набувають питання управління системою забезпечення закладів загальної середньої освіти підручниками й іншими засобами навчання (надалі СЗП). Одним із шляхів підвищення ефективності цієї системи є залучення до процесів забезпечення вчителів. Не без підстав професійну діяльність учителя пов'язують із творчим пошуком нових методів навчання, упровадженням інновацій. Саме вони беруть безпосередню участь у навчанні учнів, буває, самі створюють навчальні матеріали, беруть їх з інших джерел, фотокопіюють, мімеографують або відтворюють іншим способом для використання у класі (Pears, 1988) [16; 17, с. 12–13]. Відтак, учитель є найважливішою особою в процесі реалізації навчальної програми – переконаний Мерфат Айеш Алсубайе (Alsubaie, 2016,) [15, с. 106; 16]. Проте ефективність діяльності педагогічного колективу, ступінь його інноваційного розвитку

значно залежать від професіоналізму керівників школи. Вони координують, спрямовують роботу педагогічного колективу, від їхньої управлінської грамотності залежить успішність роботи з професійного розвитку педагогів.

Сьогодні колективи шкіл змушені здійснювати педагогічну діяльність у складній ситуації: високий рівень невизначеності ускладнює окреслення чітких орієнтирів діяльності та розвитку закладу. Зрозуміло, що за таких умов управління школою вимагає особливих якостей керівника – здатності швидко оцінювати ситуацію, приймати адекватні управлінські рішення, переосмислюючи свій досвід і долаючи загальноприйняті в управлінні шаблони. Виникає необхідність у розробці та впровадженні у систему підвищення кваліфікації керівників нових змісту, технологій і відповідних їм засобів навчання.

У такому контексті важливим завданням освіти вбачається уведення до змісту підвищення кваліфікації керівників шкіл результатів наукових досліджень з проблем управління СЗП. Актуалізується розроблення і впровадження в освітній процес підвищення кваліфікації програм нових дисциплін, спрямованих на подальший розвиток відповідних фахових компетентностей керівників. Саме такою є дисципліна «Сучасні тенденції в управлінні системою забезпечення підручниками загальної середньої освіти США», покликана забезпечити формування теоретичних знань і вдосконалення практичної підготовки керівників щодо управління системою забезпечення на основі ознайомлення слухачів курсів з досвідом американських колег.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі проблема підвищення кваліфікації керівника закладу освіти розглядається у різних аспектах. У контексті нашого дослідження увагу привернули наукові праці, в яких висвітлюються питання: формування професійної компетентності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації (Н. Воробйова та ін.); формування управлінської компетентності керівника закладу освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти (Г. Кравченко та ін.); структурна модель змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів шкіл (О. Чернишов та ін.); зарубіжний досвід підготовки директора школи до інноваційної діяльності (А. Авшенюк та ін.). Для визначення компетентностей, якими повинен володіти сучасний керівник плідними виявилися праці, в яких подається опис узагальненого портрету ідеального директора – лідера змін (В. Гладкова, М. Лапшина та ін.); визначаються нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні (О. Отич, Л. Задорожна та ін.); аналізуються концепції розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів (Л. Петренко та ін.).

Вчені відзначають, що незважаючи на те, що формування компетентностей керівника досить ґрунтовно досліджується в окремих аспектах, загалом як фундаментальна педагогічна проблема вона не вирішена. Зокрема поза увагою вчених залишилися питання теоретичного обґрунтування необхідності розвитку професійних компетентностей керівних кадрів щодо управління забезпеченням шкіл навчальною літературою, відповідного збагачення змісту й форм їх навчальної діяльності під час підвищення кваліфікації, координація зусиль зацікавлених сторін у цій сфері та інші проблеми професійного розвитку як складової системи підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

Разом з тим, аналіз наукової літератури виявив низку суперечностей:

- між потенціалом системи підвищення кваліфікації та недостатнім його використанням у практиці підготовки керівників до управління СЗП;
- між актуальністю підтримки талановитих педагогів, здатних до авторської діяльності, та недостатньою підготовкою керівників до розроблення необхідних для цього організаційно-педагогічних умов;
- між необхідністю трансляції у сучасну практику ідей щодо залучення вчителів до авторської діяльності як одного із шляхів підвищення якості забезпечення школи навчальною літературою та недостатньою підготовленістю до цього керівників закладів освіти.

Виникає об'єктивна потреба у системі підвищення кваліфікації керівників, яка б адекватно спрямовувала професійний розвиток керівників в напрямку подальшого

формування у них відповідних компетентностей. Актуальність проблеми, зацікавленість українських освітян у фундаментальних і прикладних дослідженнях у напрямі розв'язання зазначених вище суперечностей зумовили вибір теми дослідження: «Підвищення кваліфікації як фактор розвитку компетентностей керівника щодо управління системою забезпечення школи підручниками».

Мета дослідження та завдання – розглянути теоретико-практичні аспекти подальшого формування професійної компетентності керівників щодо управління СЗП закладу освіти; обґрунтувати значення ознайомлення керівників з зарубіжним досвідом управління СЗП в процесі викладання варіативних дисциплін у системі підвищення кваліфікації (на прикладі зазначеної вище дисципліни).

Відповідно до теми і мети дослідження авторкою визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати наукові джерела, виявити стан розроблення проблеми дослідження у педагогічній науці.

2. Розглянути систему підвищення кваліфікації як фактор розвитку професійної компетентності керівників щодо управління СЗП закладу освіти.

3. Обґрунтувати доцільність і можливості збагачення змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів на основі ознайомлення з досвідом зарубіжних колег у процесі вивчення варіативної дисципліни.

Методологія та методи. Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи відділу науково-методичного забезпечення видання навчальної літератури: «Розвиток управління системою забезпечення підручниками шкільної освіти в Україні і за рубежом (порівняльний аналіз)», що виконується за рішенням Вченої Ради Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» (протокол № 4 від 23.06.2017, № державної реєстрації 0117U006898).

У дослідженні використано аналіз і систематизацію інформації з наукових праць, що дозволило з'ясувати стан розроблення проблеми дослідження у педагогічній науці, розглянути систему підвищення кваліфікації як фактор розвитку професійних компетентностей керівників щодо управління СЗП закладу освіти; метод аргументації для обґрунтування доцільності і можливості збагачення змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів через упровадження варіативної дисципліни, спрямованої на формування у слухачів зазначених вище компетентностей на основі ознайомлення з досвідом зарубіжних колег; теоретичне узагальнення з метою формулювання та обґрунтування висновків цього етапу дослідження.

Для пошуку літератури ми використали фонди Американської бібліотеки Національного університету "Києво-Могилянська академія" імені Віктора Китастого, Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені Василя Сухомлинського та Інтернет-ресурси за допомогою пошукової системи Google.

Результати та дискусії. В умовах швидких трансформаційних змін у суспільстві освітні програми, підручники й інші документи освітнього процесу шкіл в Україні постійно розглядаються, переглядаються, змінюються. Питанням забезпечення шкіл навчальною літературою, її відповідності новим вимогам у контексті реформування освіти Уряд і Міністерство освіти і науки України приділяють велику увагу. У рамках реалізації програми розвитку освіти поступово в управління процесами постачання та забезпечення навчальною літературою освітнього процесу загальноосвітніх установ упроваджуються нові інформаційно-комунікаційні технології. Вивчаються потреби шкіл у підручниках, велике значення приділяється питанням експертизи підручників, встановлюються якісні характеристики конкретних видань та їх відповідність визначеним вимогам. Але на державному рівні неможливо повністю передбачити, наскільки підручники, розраховані на єдиний рівень розвитку учнів, відповідають вимогам і запитам конкретного закладу освіти з характерним для нього контингентом учнів.

В цьому контексті важливою умовою успішної корекції, адаптації або створення нової навчальної книги є залучення зацікавлених сторін, особливо вчителів – людей, які беруть безпосередню участь у навчанні учнів. Проте педагогічні дослідження та спостереження показують, що сьогоднішньому педагогові недостатньо знань, які він здобув, навчаючись у закладі вищої освіти, та досвіду, який напрацював за час професійної діяльності. Отже, нагальною проблемою стає підвищення професійного

рівня вчителя, формування нових для нього професійних компетентностей, необхідних для участі у процесах забезпечення школи підручниками, зокрема через участь у підручникотворчих процесах.

Система обов'язкового підвищення кваліфікації педагогічними працівниками, що склалася в Україні на сьогоднішній день, повною мірою не забезпечує спадкоємності між періодами підвищення кваліфікації і безперервності професійного розвитку вчителів.

Але змінні умови життєдіяльності суспільства, розвиток освітньої парадигми і освітніх стандартів вимагають швидкого реагування освітньої практики. Така ситуація окреслює необхідність створення системи безперервного професійного розвитку вчителів, спрямованого на формування компетентностей, які б надавали їм можливостей адекватно реагувати на змінні обставини, в тому числі своєю участю у розробці навчальної літератури. Доцільним та обнадійливим підходом до вирішення цього питання є використання внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації педагогів. для їх підготовки до.

Орієнтирами при плануванні цієї роботи в Україні мають слугувати вимоги щодо відповідності вчителя займаній посаді, прописані у Професійному стандарті, де визначено чіткий перелік компетентностей вчителя, їх назви та опис. Профстандарт став основою для розроблення Типової програми підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН від 12.10.2022 р.) [10; 12]. На зазначені документи повинні орієнтуватися керівники шкіл як суб'єкти підвищення кваліфікації для складання програм для педагогічних колективів. Завдання керівників ускладнюється при спрямуванні програм на пристосування до формування знань і вмінь учителів, необхідних для підручникотворчої діяльності в умовах специфіки освітнього процесу, в якому відбувається становлення вчителя як автора. Відтак важливою і невідкладною для розв'язання проблемою стає спеціальна підготовка керівника, зосереджена на такому аспекті професійного розвитку вчителів. На жаль, в Україні ця робота не є системною, досвід цієї роботи не знайшов належного відображення в науково-педагогічній літературі. Частково переорієнтацію управління освітнім процесом на роботу у логіці надання керівникам можливостей набуття нових компетентностей забезпечує Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений Наказом Міністерства економіки України №568-21 від 17 вересня 2021 року. Серед компетентностей стратегічного управління персоналом керівника зазначаються здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників (А3.3), здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку (А3.4). Лідерська компетентність передбачає здатність здійснювати позитивний вплив на членів колективу, спрямовуючи їх зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу (В1.1), здатність швидко реагувати на зміни та формувати гнучкість і адаптивність учасників освітнього процесу (В1.2) [11].

На основі Профстандарту розроблено Типову програму підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти (наказ МОН від 12.10.2022 р.), та запропоновано модель підвищення кваліфікації керівників. Одним з головних завдань Типової програми є поглибити і розширити знання керівників з теорії і практики сучасного освітнього менеджменту, що забезпечує якісні зміни в організації освітньої діяльності та створює передумови для інноваційних перетворень у сучасній шкільній системі [9].

Однак у положеннях Профстандарту і Типової програми недостатньо розкрито такі аспекти формування компетентностей щодо управління закладом, як формування компетентностей керівника щодо управління забезпеченням підручниками школи, в тому числі шляхом залучення вчителів до створення підручників, формування авторських компетентностей учителя. Отже, потрібна спеціальна програма, яка б знайомила керівників не лише з теорією, а й з практикою управління процесами забезпечення підручниками школи шляхом залучення вчителів до створення підручників.

Однією з умов успішної реалізації цього завдання є розроблення і впровадження програм та інших документів НМК варіативних дисциплін. Матеріали не повинні дублювати зміст програм обов'язкових дисциплін, а містити інформацію, що розширює знання, знайомить зі способами діяльності, необхідними для спрямування колективу на розв'язання визначених завдань. Створення НМК є непростим процесом, який повинен передбачати відповідність матеріалів таким вимогам: логічна і дидактична послідовність навчальної інформації; спрямування на формування відповідних знань, умінь і навичок з опертю на сформовані раніше, в процесі навчання у закладі вищої освіти; тісний зв'язок з іншими дисциплінами освітньої програми, в межах якої викладається; спрямованість на формування у слухачів курсів цілісного уявлення про предмет вивчення.

У Типовій програмі підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти зазначається: суб'єкти підвищення кваліфікації можуть розробляти програми, використовуючи всі або окремі теми чи модулі Типової програми, а також розширювати темами чи модулями інших типових програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

З огляду на такі рекомендації у Ніжинському державному університеті було впроваджено з метою апробації вибірково дисципліну «Сучасні тенденції в управлінні системою забезпечення підручниками загальної середньої освіти США» [13].

Предметом вивчення визначено сучасні тенденції у розвитку управління СЗП шкіл США, які складаються у відгук на політику держави у галузі освіти та перетворення у системі загальної середньої освіти цієї країни. Увага приділяється аналізу позитивних і негативних результатів досвіду американських освітян, що сприяє осмисленню і попередженню власних проблем, помилок і прорахунків в їх розв'язанні.

Дисципліна відноситься до варіативної частини освітньої програми «Менеджмент в освіті» за видом освітньої діяльності: підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти й установ, що надають освітні послуги (галузь знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент») кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Передумовою успішного оволодіння дисципліною є опертю на знання, вміння, навички, сформовані в процесі навчання у закладі вищої освіти за освітніми програмами бакалавратури та магістратури. Вивчення дисципліни тісно пов'язане з іншими дисциплінами освітньої програми, в межах якої викладається, а саме: «Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти», «Інноваційні технології управління», «Інноваційний менеджмент в управлінні персоналом», «Нормативно-правове забезпечення діяльності керівника закладу освіти».

Метою вивчення дисципліни є формування знань щодо теоретико-методологічних і нормативно-правових основ розвитку управління забезпеченням підручниками закладів шкільної освіти у США; ознайомлення з досвідом американських освітян з розв'язання проблем шкільної освіти та її системи забезпечення підручниками з метою його врахування в Україні.

Серед завдань навчальної дисципліни важливим визначено подальший розвиток фахових компетентностей (здатностей) керівника сучасної школи – питання, актуальне для українського суспільства. Адже директор школи є ключовою фігурою у забезпеченні функціонування і розвитку системної освітньої і адміністративно-господарчої діяльності закладу. Для з'ясування бачення його образу ми скористалися ідеями дослідників.

«Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів» – вважає Кравченко. Керівник навчального закладу – говорить вона – відіграє в цьому процесі ключову роль. Він знаходиться в центрі соціально-економічних та педагогічних перетворень, він координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного і тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому» [5].

За баченням авторів книги «Поza межами можливого: школа якою вона є» (2004), [8, с. 208–216], «Сьогоднішній школі потрібен «лідер-творець, лідер-розпорядник і лідер-учитель», лідер, здатний координувати неминучий, динамічно складний процес змін».

«Щоби бути ефективним, управління закладом освіти має спиратись на сучасні наукові підходи, перспективний педагогічний досвід – переконує О. Чернишов [14].

Аналізуючи освітні традиції у Великій Британії, А. Авшенюк відзначає як позитивну зміну спрямування стратегії професійної підготовки директорського корпусу на перехід від концепції директивного управління школою до підходу, який відводить директоріві роль менеджера динамічних змін у навчально-виховному процесі (А. Авшенюк (2006) [1].

Директор школи – «генератор змін» має бути готовим до подолання перешкод, таких, як: опір будь-якій новій ідеї; опір науково-теоретичним обґрунтуванням; опір технологічному прогресові; фінансово-економічний опір; соціальний опір; психологічний опір, авторитарна ментальність, стереотипність побудови уроку, підсвідоме прагнення залишити все, як є. (В. Гладкова, М. Лапшина (2004) [4, с. 228].

Цікаві результати виявило опитування учасників програми «Пілот 24» із різних куточків України, організованого Platfor.ma спільно з Центром інноваційної освіти «Про.Світ» і фондом WNISEF (грудень 2017 року) [2].

Інтерес до зазначеного опитування організатори програми пояснюють так: «Разом з реформою освіти перед школами постають і нові виклики: щоб ухвалювати ефективні рішення на місцях, потрібна відповідальність, стратегічне бачення і співпраця. Якнайкраще організувати процес можуть директори шкіл (грудень 2017 року)» [2].

«... простору для інновацій в освітній сфері більш ніж достатньо, а завдання директорів – не лише впроваджувати їх, а й створити умови для сталого розвитку шкіл. Ті, хто мислить стратегічно, можуть зробити успішними не лише свої навчальні заклади, а й майбутнє країни. Бо агенти цього майбутнього зараз сидять за партами і варті якісної освіти (А. Котенко) [2].

Але, на переконання Н. Самочко, заради досягнення гарних результатів шкіл керівники зацікавлені й у сталому її розвитку. Важливим для цього є прагнення учителів до інновацій. А що думають про це самі вчителі? За результатами дослідження Н. Самочко, лише трохи більше 10 % колективу її школи готові стати агентами змін в освіті, стільки ж – використовувати нові методики у роботі, решта скептично налаштовані до нововведень [2].

Інші директори-учасники проекту підтверджують, що їм також довелося боротися не лише з багаторічними стереотипами в організації роботи школи, а подекуди і зі спротивом батьків. Вони із задоволенням спостерігають за демократизацією школи, поліпшенням її матеріальної бази. Їм подобається брати участь в обговоренні програми розвитку, фасилітаційних сесіях. Разом з тим ініціативи мало, пропозиції обмежуються розвитком матеріальної бази (А. Котенко) [2].

Освітня реформа часто створює багато труднощів на місцях. Проте це нормально, ефективних змін без них не буває – переконливо доводить аналіз точок зору освітян. Підсумовуючи сказане, можна зазначити, що в уявленні респондентів про сучасного директора школи постає важлива його позиція як менеджера-лідера школи в інноваційних перетвореннях освітнього процесу, робота якого полягає у створенні «організації, яка навчається» та формує свій власний, новий та ефективний стиль управління закладом освіти.

В контексті висловлених ідей та мети дисципліни доцільним завданням визначаємо формування компетентностей керівника щодо виконання:

– адміністративної функції (здатність формувати освітню політику щодо забезпечення підручниками закладів середньої освіти з урахуванням досягнень вітчизняної і зарубіжної педагогіки; здатність організовувати процес управління системою забезпечення підручниками закладів середньої освіти відповідно до функцій управління та на основі набутих знань; здатність формулювати головні задачі, пов'язані з забезпеченням якості процесів підручникотворення та функціонування СЗП;

– аналітичної функції (здатність оцінювати вплив внутрішнього і зовнішнього середовища закладів середньої освіти на процеси їх забезпечення підручниками;

здатність аналізувати кадровий потенціал системи забезпечення підручниками закладів середньої освіти; здатність аналізувати й оцінювати нові ідеї світової педагогічної думки в контексті інноваційних можливостей закладу освіти;

– науково-дослідницької функції (здатність виявлення, формулювання і дослідження актуальних теоретико-практичних аспектів управління СЗП закладів середньої освіти в Україні та в країнах світу; здатність до розроблення методик і методичних рекомендацій щодо впровадження результатів наукових досліджень).

Зміст курсу побудований на основі аналізу наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних освітян у галузі теорії підручника і практики його використання, нормативно-правової бази в галузі шкільної освіти США, документів ЮНЕСКО, департаменту освіти США, статистичних джерел. Зміст складається з 3-х модулів:

Модуль 1. Теоретико-методологічні основи управління системою забезпечення підручниками шкільної освіти у США.

Модуль 2. Сучасні тенденції в управлінні системою забезпечення підручниками шкільної освіти США.

Модуль 3. Механізми управління системою забезпечення підручниками закладів шкільної освіти США.

Відповідно до визначеного змісту програма передбачає формування у слухачів знань: історичних витоків і соціально-економічного контексту СЗП загальної середньої освіти в США; наукових концепцій і теорій, що впливали у США на формування змісту, добір форм і методів навчання школярів, і відповідно на підручник як засіб їх реалізації; концепцій менеджменту, на ідеях яких ґрунтуються сучасні моделі управління книговидавничою організацією та СЗП шкіл; термінології в освіті загалом і стосовно її підсистеми – управління забезпеченням підручниками – зокрема, її значення залежно від країни; сучасних тенденцій в управлінні СЗП шкіл у США в контексті реформування системи загальної середньої освіти цієї країни; положень освітнього законодавства США як основи нормативно-правового регулювання розвитку шкільної освіти, забезпечення якості надання освітніх послуг.

Визначені завдання реалізуються в межах лекційних занять, метою яких є ознайомлення з навчальною інформацією; формування основи для засвоєння навчального матеріалу у подальшій самостійній роботі. Перевагою лекції є її економічність: викладач подає матеріал за порівняно короткий час, що є важливим, коли визначений обсяг навчальних годин дуже обмежений. Разом з тим слід мати на увазі, що лекція більшою мірою є пасивним способом набуття знань: гальмується самостійне мислення. Але лекційні заняття є дієвими за умови їх здійснення методами активізації пізнавальної діяльності слухачів, завдяки яким підвищуються їхня активність і творча самостійність під час засвоєння знань, формуються практичні вміння і навички. Такий підхід визначає соціальне завдання сучасного навчання: не лише надавати знання, а й формувати стійкі мотиви їх поглиблення через самоосвіту, розвивати творчі здібності і навички самостійного наукового пізнання, сприяти самореалізації особистості. Застосування на лекціях сучасних методичних прийомів допомагає не лише сприймати й осмислювати інформацію, а й з ясовувати дискусійні наукові проблеми, оволодівати способами пошуку нових знань.

Знання не втрачають своєї цінності, але не менш важливим є вміння їх використовувати, особливо в ситуації мінливості середовища. Оволодіння теорією є лише передумовою професійного підходу керівника до розв'язання проблем забезпечення школи навчальною літературою. Відтак представлена програма акцентує на вміннях щодо застосування знань як очікуваного результату навчання з навчальної дисципліни для розв'язання практичних завдань СЗП, в т. ч. через підтримку інноваційних пошуків педагогів, спрямування їх професійного розвитку. Ця мета має бути реалізована на семінарських заняттях, де окрім викладу матеріалу слухачами за результатами вивчення і розуміння матеріалів посібника і першоджерел, використовуються ситуації дискусії, зіткнення різних поглядів на ту чи іншу проблему, створюються умови розв'язання проблем СЗП. В ході такої роботи відбувається формування спеціальних умінь і навичок, зокрема: умінь аналізувати теоретичні підходи і практичні шляхи реалізації теоретичних ідей щодо розвитку підручника і підручникотворення у США; умінь формувати систему менеджменту організації

(окремих підсистем\служб системи освіти) з урахуванням масштабів та аспектів діяльності щодо забезпечення закладів середньої освіти підручниками та іншими навчальними матеріалами; уміння організовувати взаємодію та функціональний розподіл робіт щодо забезпечення підручниками закладів середньої освіти між підрозділами, службами, працівниками освітньої установи\закладу середньої освіти; уміння делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність та обов'язки між виконавцями-учасниками процесів забезпечення підручниками закладів освіти; уміння впроваджувати наукові методи управління якістю продукції (навчальних матеріалів), формувати банк стандартів, технічних умов створення і видання шкільного підручника, слідкувати за змінами у них; уміння виявляти й аналізувати сучасні тенденції в управлінні забезпеченням підручниками шкільної освіти в Україні та в інших країнах світу; уміння аналізувати кадрові процеси та явища в СЗП, продуктивність праці у динаміці та розробляти заходи щодо її підвищення; уміння визначати головні вимоги щодо методичного апарату підручників нового покоління з урахуванням доцільності використання ідей американських колег; уміння здійснювати моніторинг нормативно-правової бази, яка регламентує розвиток освітнього книговидання і СЗП в Україні та в інших країнах світу; уміння характеризувати особливості механізмів управління СЗП шкільної освіти у США та в Україні.

Важливо, що в процесі вивчення дисципліни за результатами порівняльного аналізу вітчизняного й американського досвіду відбувається формування розуміння та критичне осмислення отриманої інформації щодо: сутності державної політики щодо СЗП загальної середньої освіти; сутності реформування шкільної освіти як головної тенденції її розвитку; ролі і місця підручника в освітній і культурній сферах в процесі його еволюційного розвитку; складних взаємозв'язків, що складаються між системою освіти, її системою забезпечення підручниками та системою шкільного книговидання; нової ролі вчителя у підручникотворенні і забезпеченні підручниками освітнього процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Здійснений аналіз дає підстави для висновків:

Оволодіння досвідом зарубіжної педагогічної теорії і практики у сфері забезпечення шкільної освіти підручниками в процесі вивчення зазначеної дисципліни під час підвищення кваліфікації сприяє збагаченню форм і методів діяльності керівників шкіл щодо управління СЗП.

Опанування керівними кадрами шкіл новими видами і сферами управлінської діяльності може слугувати базисом для організації внутрішньошкільної системи безперервного професійного розвитку вчителів, у тому числі у напрямі їх підготовки до авторської діяльності.

Важливим фактором, що впливає на розвиток компетентностей керівників в процесі вивчення дисципліни, є створення оптимальних психолого-педагогічних умов для навчальної діяльності, зокрема:

– проблематизація та діалогізація освітнього процесу, що передбачає застосування на заняттях активних методів навчання (проблемний виклад навчального матеріалу, дискусія щодо проблемних ситуацій в СЗП);

– мотивування до рефлексії, що передбачає критичне осмислення й усвідомлення теоретичного знання, самоаналіз власної діяльності з управління СЗП, реалізацію на цій основі отриманих знань;

– організація ефективної взаємодії, що передбачає спеціально організовану узгоджену діяльність, спрямовану на продуктивне педагогічне спілкування учасників процесу навчання для розв'язання значущих для них проблем чи завдань СЗП.

Перспективним вбачається вивчення можливостей уведення до змісту підвищення кваліфікації результатів наукових досліджень досвіду розвинених країн з проблем управління СЗП.

Література

1. Авшенюк А. Підготовка директора школи до інноваційної діяльності у Великій Британії. URL: <https://osvita.ua/school/method/1297/>
2. Виклик до директора: що можуть керівники опорних шкіл. URL: <https://platfor.ma/topic/vyklyk-dyrektora-shho-mozhut-kerivnyky-opornyh-shkil/>

3. Воробйова Н. М. Формування професійної компетентності новопризначеного керівника закладу загальної середньої освіти в процесі підвищення кваліфікації. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2019. № 65. С. 7–17. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/handle/123456789/6290>
4. Гладкова В. М., Лапшина М. І. Директор школи як лідер змін. С. 227–232. URL: [pnpu.edu.ua http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/gladkova](http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/gladkova)
5. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти: презентація. URL: <https://svitppt.com.ua/rizne/formuvannya-upravlinskoj-kompetentnosti-kerivnika-navchalnogo-zakladu-v-umovah-pislyadiplomnoi-pedagogichnoi-osviti.html> (дата звернення: 01.02. 2023).
6. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.
7. Петренко Л. М. Аналіз концепцій розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*: зб. наук. пр. / Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України; Республіканський вищий навчальний заклад «Кримський інженерно-педагогічний університет». Київ; Сімферополь, 2012. Вип. 3. С. 21–26.
8. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мосієнко. Київ: Шкільний світ, 2004. 264 с.
9. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції "Нова українська школа". Наказ міністерства освіти і науки України 13.12.2018. № 1392. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1392729-18#Text>
10. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти. Наказ МОН № 904 від 12.10.2022 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/87557/
11. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Наказ Мінекономіки №568-21 від 17.09.2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
12. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: розроб. МОН України, затв. Наказом М-ва розвитку, економіки, торгівлі та сільського господарства України № 2736 від 23.12.2020 р. URL: <https://nus.org.ua/news/zat...> (дата звернення: 07.03.2023).
13. Сучасні тенденції в управлінні системою забезпечення підручниками загальної середньої освіти США програма навчальної вибіркової дисципліни: програма навчальної вибіркової дисципліни (галузь знань: 07 "Управління та адміністрування", спеціальність: 073 "Менеджмент", освітня програма "Менеджмент в освіті" за видом освітньої діяльності: підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти й установ, що надають освітні послуги) / розробн. Ельбрехт О.М. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 19 с.
14. Чернишов О. Професійне зростання керівників шкіл. Освіта.ua 05.05.2008. URL: <https://osvita.ua/school/method/1744/>
15. Alsubaie, M.A. (2016). Curriculum development: Teacher involvement in curriculum development. *Journal of Education and Practice*, 7 (9), 106–107. Available: URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095725.pdf>
16. Elbrekht, O.M., Bakhov, I., Vukolova, K., & Kostenko, L.D. (2021). Preparing teachers in the professional development system for participation in textbook development in the USA. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14 (33), e169111. URL: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16911>
17. Pears, D. (1988). A guide to planning and administrating government school projects. With special emphasis on costreduction factors. Paris: UNESCO, 95 p.

References

1. Avsheniuk A. Pidhotovka dyrektora shkoly do innovatsiinoi diialnosti u Velykii Brytanii [Training of school principals for innovative activities in Great Britain]. URL: <https://osvita.ua/school/method/1297/> [in Ukrainian].
2. Vyklyk do dyrektora: shcho mozhut kerivnyky opornykh shkil [A challenge to the principal: what can leaders of support schools do]. URL: <https://platfor.ma/topic/vyklyk-dyrektora-shho-mozhut-kerivnyky-opornykh-shkil/> [in Ukrainian].
3. Vorobiova, N.M. (2019). Formuvannia profesiinoi kompetentnosti novopryznachenoho kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v protsesi pidvyshchennia kvalifikatsii [Formation of the professional competence of the newly appointed head of the institution of general secondary education in the process of professional development.]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity – Problems of engineering and pedagogical education*. No 65. P. 7–17. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/handle/123456789/6290> [in Ukrainian].
4. Hladkova, V.M. & Lapshyna, M.I. Dyrektor shkoly yak lider zmin [The school principal as a leader of change]. P. 227–232. URL: [pnpu.edu.ua http://dspace.pnpu.edu.ua>bitstream>gladkova](http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/gladkova) [in Ukrainian].
5. Kravchenko, H.Yu. Formuvannia upravlinskoj kompetentnosti kerivnyka navchalnogo zakladu v umovakh pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity [Formation of managerial competence of the head of the educational institution in the conditions of postgraduate pedagogical education]. URL: <https://svitppt.com.ua/rizne/formuvannya-upravlinskoj-kompetentnosti-kerivnika-navchalnogo-zakladu-v-umovah-pislyadiplomnoi-pedahogichnoi-osviti.html> (data zvernennia: 01.02.2023) [in Ukrainian].
6. Novi vymohy do kompetentnosti kerivnykiv shkil v Ukraini [New requirements for the competencies of school leaders in Ukraine]. (2018) / O.M. Otych, L.K. Zadorozhna, Z.V. Riabova, L.M. Olifira ta in.; za zah. red. O.M. Otych, L.K. O. de Fontana; NAPN Ukrainy, UVUPO, DVNZ «Un-t menedzh. osvity», KVZO «Odes. akad. neperv. osvity», KulturKontakt Avstriia. Kyiv [in Ukrainian].
7. Petrenko, L.M. (2012). Analiz kontseptsii rozvytku informatsiino-analitychnoi kompetentnosti kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv [Analysis of the concepts of development of informational and analytical competence of managers of vocational and technical educational institutions]. *Profesiina osvita: problemy i perspektyvy – Professional education: problems and prospects*. Kyiv; Simferopol. Issue 3. P. 21–26. [in Ukrainian].
8. (2004). Poza mezhamy mozhyvoho: shkola yakoiu vona ye [Beyond the possible: school as it is] (M. Mosiienko (Ed.)). Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
9. (2018). Pro zatverdzhennia Typovoi osvitnoi prohramy orhanizatsii i provedennia pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykh kadriv zakladiv zahalnoi serednoi osvity vidpovidno do vymoh Kontseptsii "Nova ukrainska shkola" [On the approval of the Standard educational program of the organization and the improvement of the qualifications of management personnel of general secondary education institutions in accordance with the requirements of the "New Ukrainian School" Concept]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1392729-18#Text> [in Ukrainian].
10. (2022). Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii vchyteliv zakladiv zahalnoi serednoi osvity, yaki vprovadzhuut novyi Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity [On the approval of the Standard program of professional development of teachers of general secondary education institutions implementing the new State standard of basic secondary education]. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/87557/ [in Ukrainian].
11. Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [About the approval of the professional standard "Head (director) of a general secondary education institution"]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/-Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].
12. Profesiinyi standart za profesiinomy «Vchytel pochatkovykh klasiv zakladu zahalnoi serednoi osvity», «Vchytel zakladu zahalnoi serednoi osvity», «Vchytel z pochatkovoio osvity (z dyplomom molodshoho spetsialista)» [Professional standard for the professions "Teacher of elementary classes of a general secondary education institution", "Teacher of a general secondary education institution", "Teacher of primary education (with junior specialist diploma)"]. URL: <https://nus.org.ua>news>zat...> (data zvernennia: 07.03.2023) [in Ukrainian].
13. (2020). Suchasni tendentsii v upravlinni systemoioi zabezpechennia pidruchnykamy zahalnoi serednoi osvity SShA prohrama navchalnoi vybirkovoi dystsypliny [Modern trends in the management of the system of providing textbooks for the general secondary education of the

USA, the program of the educational selective discipline]. (O.M. Elbrekht (Ed.)). Nizhyn: NDU im. M. Hoholia [in Ukrainian].

14. Chernyshov, O. (2008). Profesiine zrostannia kerivnykiv shkil [Professional growth of school leaders]. URL: <https://osvita.ua/school/method/1744/> [in Ukrainian].

15. Alsubaie, M.A. (2016). Curriculum development: Teacher involvement in curriculum development. *Journal of Education and Practice*, 7 (9), 106–107. Available: URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095725.pdf> [in English].

16. Elbrekht, O.M., Bakhov, I., Vukolova, K., & Kostenko, L.D. (2021). Preparing teachers in the professional development system for participation in textbook development in the USA. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14 (33), e169111. URL: <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16911> [in English].

17. Pears, D. (1988). A guide to planning and administrating government school projects. With special emphasis on costreduction factors. Paris: UNESCO [in France].

Elbrecht O.

Doctor of pedagogical sciences, professor,
chief researcher of the scientific and methodical department
ensuring the publication of educational literature
State Scientific Institution "Institute of Modernization of the Content of Education"
om_elbrekht@ukr.net
orcid.org/0000-0003-0470-2408

IMPROVEMENT OF QUALIFICATIONS AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF THE SUPERVISOR S COMPETENCES REGARDING THE MANAGEMENT OF THE SCHOOL TEXTBOOK SUPPLY SYSTEM

The article examines the theoretical and praxeological foundations of the development of professional competence of managerial staff of general secondary education institutions in the system of professional development. It is well-founded that transformational changes in society lead to rethinking and expansion of educational institution management functions and, accordingly, new requirements for improving the qualifications of management personnel.

Special attention is focused on the issues of managing the system of providing school education with educational literature, which are of great importance in Ukraine in the context of education reform in the conditions of dynamic changes. The expediency of introducing the results of scientific research on the problems of managing the textbook supply system into the content of professional development has been revealed.

It has been proven that the formation of the professional competences of managers regarding the management of the specified system is facilitated by the enrichment of the content of advanced training with programs of variable disciplines that highlight the experience of foreign colleagues. As an example, the discipline "Modern trends in the management of the textbook provision system of general secondary education in the USA" is given, designed to ensure the formation of theoretical knowledge and the improvement of practical training of managers based on the familiarization of course participants with the experience of American colleagues.

The content of the educational discipline program was analyzed in relation to its contribution to the formation of the manager s professional competences in managing the textbook supply system. The advantages of active forms of classes and creative tasks for students are shown in the paper.

Key words: professional development; cadre; institution of general secondary education; textbook provision system; management; managerial qualification; formation of competences; variable discipline.