

УДК 37.013(73)'' 19

кандидат педагогічних наук, доцент,
директор Університетського коледжу Братко Марія Василівна
Київський університет імені Бориса Грінченка (м. Київ)

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В США (ПЕРША ПОЛОВИНА ХХ СТОЛІТТЯ): ПЕРСОНАЛІ ТА ІДЕЇ

Анотація. В статті на основі контент-аналіза аутентичних наукових і науково-методических текстів, напечатаних в першій половині ХХ століття, виявлені особливості становлення і розвитку теорії управління освітою в США.

Ключевые слова: управління, освіта, теорія управління освітою, теорія і практика управління освітою США.

Annotation. In the article on the basis of content analysis of authentic scientific and teaching texts published in the first half of the twentieth century, the peculiarities of formation and development of the theory of management education in the USA.

Keywords: management, education, education management theory, theory and practice of education USA.

Вступ. Ефективна, конкурентоспроможна освіта як універсальна цінність постіндустріального суспільства є незмінним пріоритетом держав, які прагнуть успіху. Вона є своєрідним локомотивом суспільства, генератором людського капіталу, каналом соціалізації індивідів, транслятором суспільних цінностей. Відтак, задекларовані стратегічні вектори розвитку нашої країни включають і реформування, або «в м'якому варіанті» – модернізацію, системи освіти та окремих її складових. Без цих процесів економічні перетворення, направлені на зростання потенціалу національної економіки та підвищення життєвих стандартів, приречені на провал. Політика нашої держави у сфері освіти зорієнтована на вирішення концептуальних завдань – підвищення якості та ефективності освіти, з одночасним забезпечення її доступності. Для того, щоб вітчизняна освіта відповідала вимогам сьогодення та гарантувала майбутнє, вона має пережити ґрунтовні зміни всіх своїх складових – змісту, процесу, способу організації, технологій, керування. Управлінню у сфері освіти відводиться особлива роль, адже без сформованих стратегічних освітніх цілей, адекватної освітньої політики, науково-обґрунтованих механізмів і технологій управління, трансформаційні зміни можуть принести небажані результати. Пошук результативних шляхів удосконалення управління у сфері освіти неможливий без врахування світового досвіду наукового управління в галузі освіти. Теорія управління освітою за кордоном – це область наукового знання, що інтенсивно розвивається, є практико-орієнтованою, активно асимілюючою загальноуправлінські підходи з метою розробки власних моделей підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері освіти. Ретроспективний аналіз зарубіжного досвіду становлення і розвитку теорії управління є доцільним підґрунтям для розробки власних ефективних шляхів розвитку вітчизняної освіти. Проте варто критично оцінювати успіх інших, бо вдала практика існує в контексті певних соціально-економічних умов – формальних і неформальних.

Метою нашої публікації є з'ясування особливостей становлення і розвитку теорії управління освітою в США в першій половині ХХ столітті на основі контент-аналізу автентичних наукових та науково-методичних текстів з проблем управління освітою американських авторів, які увійшли в історію як лідери освітнього адміністрування.

Відправною точкою для наукового пошуку слугували: праця професора Університету Мемфіса (University of Memphis) Томаса Глаза у співавторстві з Робертом Мейсоном, Вільямом Ітоном, Джеймсом С. Паркеном, Фредом Д. Карвером «Історія управління освітою крізь призму підручників» (Thomas E. Glass with Robert Mason, William Eaton, James C. Parkker, Fred D. Carver «The History of Educational Administration Viewed Through Its Textbooks»), 2004 року [24]; «Енциклопедія освітніх лідерів та адміністраторів» (Encyclopedia of Educational Leadership and Administration), 2006, під загальним редагуванням Фенвіка Інґліша (Fenwick W. English), професора Університету Північної Кароліни в Чапел-Хілл (The University of North Carolina at Chapel Hill)[21] та власна авторська позиція.

У науковій праці «Історія управління освітою крізь призму підручників» Томас Глаз з співавторами розглядає управлінські ідеї в сфері освіти тривалого періоду історії США – понад півтора століття (1840-2000), які представлені у роботах педагогів, управлінців – практиків та теоретиків (виступах, публікаціях, звітах, підручниках). Учені роблять висновок, що за цей час спостерігались три тенденції у публікаціях про управління освітою. Ранні книги з управління освітою можна схарактеризувати як «збірки кращої практики» (compendiums of "best practice"). На 60-ті роки ХХ ст. припадає початок «руху теорії» ("theory movement"), мета якого зробити практику науково обґрунтованою (to make practice more scientific). У цей час теорія управління в освіті опирається на результати досліджень та досягнення соціальних та поведінкових наук. Сучасні підручники з управління освітою, на думку Томаса Глаза, знову набувають ознак збірок кращої практики на основі професійних стандартів (best practice based on "professional" standards), поєднують і теоретичну, і практичну складові (Glass, T. E., 2004) [23]. Умовно історію розвитку теорії управління освітою американські вчені поділяють на 6 етапів: 1820-1914pp. – «Від ідеї до ідеології (From Idea to Ideology)», 1915-1933 pp. – «Від ідеології до загальноприйнятої думки (Ideology to Conventional Wisdom), 1934-1945 pp. – «Від простої мудрості до концепції (From Conventional Wisdom to Concept); 1946-1955 pp. – «Повернення до обговорення (A Return to Rhetoric); 1955-1985 pp. – «Від фактів до теорії, від мистецтва до науки (Factualism to Theory, Art to Science); з 1985 – «Відступ від теорії в еру реформ (A retreat from theory in era of reform)»(Glass, T. E., 2007). «Енциклопедія освітніх лідерів та адміністраторів» представляє найсучасніші теорії, дослідження, терміни, концепції, ідеї та історію освітнього управління та адміністрування. Вона включає більш ніж 600 статей, авторами яких є більш ніж 200 професорів, аспірантів, практиків. Два томи цієї енциклопедії на сьогодні є найповнішою базою інформації з освітнього адміністрування та керівництва, яка була опублікована у США (English, F. W., 2006) [21].

Аналіз джерельної бази дозволив зробити висновок, що лідерами освіти США на початку ХХ ст. були освітні адміністратори нового типу – Франклін Боббіт (John Franklin Bobbitt, 1876-1956), Леонард Айрес (Leonard P. Ayres, 1879-1946), Елвуд Кабберлей (Cubberley, Ellwood Patterson, 1868-1941). Вони

не тільки цікавились і захоплювались новими підходами до управління в сфері бізнесу і виробництва, але й активно упроваджували ці новаші в освітню практику, працювали над формуванням нової професії в американських навчальних закладах – освітній адміністратор (educational administration).

Роботу американського педагога, професора з освітнього адміністрування Чикагського університету – Джона Франкліна Боббіта (John Franklin Bobbitt, 1876-1956) «Деякі загальні принципи менеджменту, які можна застосувати до міських шкільних систем» (Some general principles of management applied to the problems of city-school systems), яка була опублікована в 1913 році вважають однією з перших наукових робіт з управління в сфері освіти [8]. Сьогодні з нею можна ознайомитись у відкритому доступі у віртуальній Бібліотеці Каліфорнійського університету (University of California Libraries). Ця та інші роботи Дж. Ф. Боббіта «Чого вчать школи і чого мають навчати» (What the schools teach and might teach), 1915; «Навчальна програма» (The Curriculum), 1918; «Як зробити навчальну програму» (How to Make a Curriculum), 1924 [8; 9; 10], справили значний вплив на теорію і практику управління навчальним процесом у загальнодоступній школі США через освітні (навчальні) програми – курикулуми. Теорію освітніх програм учений розробив із врахуванням принципів наукового управління основоположника наукової організації праці та менеджменту Ф. Тейлора (F. Taylor, 1856-1915). Дж. Ф. Боббіт був одним з перших американських педагогів, який вважав навчальний план інструментом соціального контролю, регулювання, засобом вирішення проблем сучасного суспільства. Мета освіти, на думку вченого та його однодумців В. Чартері (W. Charters), Р. Фіні (R. Finney), С. Петерса (C. Peters), Д. Сніддена (D. Snedden), це підготовка молодих людей до виконання конкретних професійних та громадянських обов'язків, які вони отримують, досягнувши повноліття, і таким чином надати суспільству більшої упорядкованості та стабільності. При розробці рекомендацій щодо розробки Курикулума вчений керувався міркуваннями, що освіта має допомогти людині бути здоровою, дати змогу заробляти на життя та отримувати задоволення від самореалізації. Навчальний план, на думку ученого, має бути адаптованим до потреб особистості та готувати до майбутньої ролі в новому індустріальному суспільстві: люди не повинні вчити те, що вони ніколи не будуть використовувати. Навчати людину необхідно відповідно до її можливостей. Відтак, матеріал навчальної програми має бути досить різноманітним, щоб задовольнити потреби кожного; процеси викладання та учіння – досить гнучкими, щоб людина було дано тільки те, що необхідно. "Educate the individual according to his capabilities (This requires that the material of the curriculum be sufficient various to meet the needs of every class of individuals in the community and that the course of training and study be sufficiently flexible that the individual can be given just the things that he needs" (Bobbitt, J. F., 1913) [8]. При розробці навчального плану, відповідно до ідей Дж. Ф. Боббіта, варто враховувати дві групи цілей. Перша група цілей представлена загальними знаннями, що мають допомогти молодим людям стати відповідальними громадянами, навчить їх діяти разом для спільного блага. Друга група цілей представлена знаннями і навичками, які представляють певну професію, яка потрібна у сучасному суспільстві. Ідеальною, соціально ефективною, учений уважав школу, яка прищеплює молоді навички, знання, переконання, які вимагаються від особистості для

успішного функціонування в міському, промисловому оточенні США на початку XX століття. Ф. Боббіт запропонував п'ять кроків для розробки курікуламу: (а) аналіз людського досвіду, (б) аналіз роботи, (с) аналіз цілей, що випливають, (д) вибір мети, (е) планування в деталях (Bobbitt, J. F., 1918) [10].

Леонард Портер Айрес (Leonard Porter Ayres (1879-1946) – просвітителю, статистик, бригадний генерал Армії США. Свою трудову кар'єру він розпочав на початку XX ст. на острові Пуерто-Ріко, де працював спочатку вчителем, згодом – інспектором усіх державних шкіл. Повернувшись до США займався статистичними дослідженнями освітніх та соціальних процесів, викладав у Нью-Йоркському університеті, вивчав проблеми навчання розумово відсталих дітей, брав участь у Першій та Другій світових війнах, докладав чимало зусиль для створення ефективної системи управління державною системою освіти на основі систематичних статистичних досліджень. Найбільш відомими працями вченого є: «Спеціальна ціна на школи ефективності» (The Effect of Promotion Rate on School Efficiency), 1913, «Курс навчання для шкіл Сан-Хуан» (Course of Study for the Schools of San Juan), 1905, «Медичний огляд шкіл» (Medical Inspection of Schools (1908), «Про дітей в наших школах, що відстають» (Laggards in our Schools (1909, 1913), «Школи на відкритому повітрі» (Open Air Schools (1910), «Сім великих фондаций» (Seven Great Foundations (1911, є перевидання видання 2007 року з ґрунтовною передмовою професора історії Західного резервного університету Кейза, штат Огайо (Case Western Reserve University, Ohio) Девіда Хамакка (David C. Hammack); «Шкала вимірювання для здібностей в орфографії» (A Measuring Scale for Ability in Spelling (1915, є перевидання видання 1985), «Шкільне управління та адміністрування» (School organization and administration (1916) [1-7]. Леонард Айрес намагався зробити корисним статистичний аналіз для вирішення різних проблем в сфері освіти та економіки, воєнному плануванню, бізнесових процесах. Його способи вимірювання успішності учнів та оцінювання ефективності діяльності школи і сьогодні цитуються в США під час дебатів з питань освітньої політики. Учений був переконаний, що у сфері освіти є нагальна потреба в адекватних механізмах та способах вимірювання і оцінки освітніх результатів, перебігу освітнього процесу, моніторингу результатів роботи освітніх закладів з метою порівняння ефективності різних методів та кореляції якості результатів та перебігу освітнього процесу. В 1932 році Леонард Айрес був запрошений до Університету Чикаго (University of Chicago) під час адміністративної та фінансової реорганізації як експерт з освітнього управління. Його рекомендації університету базувались на прагненні зберегти фінансову та академічну цілісність навчального закладу та забезпечити ефективну діяльність (за матеріалами «Committee on the history of the Federal Reserve System», режим доступу: https://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/brookings/176a01a_01_0006.pdf, дата звернення 04.09.2015).

Також на розвиток теорії управління освітою в США на початку XX ст. вплинули ідеї Елвуда П. Кабберлея (Cubberley, Ellwood Patterson, 1868-1941). Він був найбільш визначним теоретиком з управління освітою свого часу. Більша частина педагогічної та наукової кар'єри (1917-33) ученого припадає на роботу в Стенфордському університеті, штат Каліфорнія (Stanford University, California). Спочатку він працював на посаді професора, потім – декана Стенфордської вищої школи освіти (Stanford's School of Education). На думку дослідників його наукового спадку, Джеесі В. Сіарс, Адіна Д. Хендерсона,

(Sears, Jesse B., Henderson, Adin D., 1957). Кабберлей був одним з найбільш визначних теоретиків освітнього менеджменту свого часу [31]. Він є автором понад 30 робіт, серед яких: «Програма курсу лекцій з історії освіти» (Syllabus of Lectures on the History of Education), 1904; «Зміна концепції освіти» (Changing conceptions of education), 1909; «Управління загальнодоступною школою: основні принципи організації та управління загальнодоступною школою (Public school administration: a statement of the fundamental principles underlying the organization and administration of public education), 1916; «Загальнодоступна освіта в Сполучених Штатах» (Public Education in the United States), 1919; «Історія освіти: Навчальна практика і прогрес розглядається як етап розвитку і поширення західної цивілізації» (The history of education: Educational practice and progress considered as a phase of the development and spread of western civilization) (Houghton Mifflin), 1920; «Лекції з історії освіти» (Readings in the History of Education), 1920; «Коротка історія освіти» (A Brief History of Education), 1922; «Адміністрування загальнодоступної школи» (Public School Administration), 1929; «Загальнодоступна освіта в Сполучених Штатах» (Public Education in the United States), перевидання, 1947 [13-20]. З оригіналами праць можна ознайомитись в Освітній бібліотеці Кабберлея Стенфордського університету (Cubberley Education Library, Stanford University, California).

Е. Кабберлей наполягав на створенні в університетах освітніх департаментів, закликав більш серйозно ставитись до підготовки шкільних учителів, підвищувати соціальну ефективність шкіл. Він був піонером у застосовуванні опитувань як інструменту для поліпшення якості освіти. Активно застосовував статистичні та кількісні методи оцінки якості освіти. Учений притримувався думки, що освіта – це своєрідний інструмент соціальної інженерії. Основні положення його праці «Зміна концепції освіти» (Changing conceptions of education), 1909, стали основою для розбудови загальнодоступної освіти в США – державних шкіл (Public School). Він стверджував, що загальна освіта необхідна для демократії і належного здійснення державної влади, а завдання шкільної політики має включати в собі не лише навчання дітей, а й просування суспільного добробуту та демократичних інститутів. Е.Кабберлей наголошував, що освітній процес є аналогією промислового виробництва, тому школи мають прагнути до максимальної ефективності та якісного продукту. На думку вченого, застосування у школах тестування, вимірювання, соціологічного опитування, статистичних методів, як інструментів поліпшення освіти, забезпечує наукову точність оцінки ефективності школи та успішності учнів. У процесі обстежень шкіл він послуговувався загальною теорією організацій, оцінював слабкі та сильні сторони окремих шкіл. Його праця «Управління загальнодоступною школою...» (Public School Administration..), що була опублікована в 1916 році, названа відомим американським педагогом та автором численних теоретичних праць з освіти Джорджем Каунтсом (George S. Counts, 1889-1974) у 1927 році найбільш впливовою книгою свого часу з шкільного адміністрування. Наукова спадщина Е. Кабберлея не є однозначною, деякі ідеї є суперечливими, анахронічними, однак, вона і сьогодні активно вивчається та обговорюється в США.

Праці з проблем управління освітою, які побачили світ у період 1934-1945рр., засвідчують активне продовження пошуку ефективних управлінських

впливів на освіту, презентують два погляди на освітню філософію: школа – агент суспільства, школа – піонер (лідер) суспільства. Беручи до уваги економічні та соціальні потрясіння періоду Великої депресії теоретики і практики освітнього менеджменту в США намагались, не нехтуючи управлінським досвідом в сфері освіти, розробити нову концепцію освітнього менеджменту на засадах співробітництва, співучасті та демократії.

Назвемо лише найвідоміші праці, що побачили світ у цей період. «Управління і адміністрування вищою школою» (High school administration and supervision), 1934; автори – професор Нью-Йоркського університету Філіп У. Л. Кокс (англ. Cox, Philip Wescott Lawrence, 1883-1948), викладач Нью-Йоркського університету, наглядач Вищої школи Західної Вірджинії Р. Емерсон Лагфітт (R. Emerson Langfitt) [12]. Філіп У. Л. Кокс є також співавтором таких відомих праць як «Освіта в демократії; соціальні основи освіти (Education in democracy; social foundations of education), яка на 1961 витримала 7 видань; «Основні принципи керівництва» (Basic principles of guidance), 1938; «Адміністрування та інспектування вищої школи» (High school administration and supervision), 1934 та багатьох інших.

Ще одна праця, яка стала подією у теорії управління освітою США у 30-ті роки – «Управління освітою і соціальна політика» (Educational Administration as Social Policy), 1934; автор – Горасіо Джессі Невлон (Newlon, Jesse H., 1882-1941) [28], який у період 1920-27 рр. працював суперінтендантом (інспектором) Денверських державних шкіл, штат Колорадо; з 1927 р. по 1941 р. – професором Колумбійського університету (Columbia University in the City of New York), директором експериментальної школи Лінкольна, тривалий час очолював Національну асоціацію освіти США. Увійшов в історію як новатор в освіті. Він поділяв ідеали прогресивної освіти, часто виступав на підтримку цінностей демократії, говорив про роль школи у збереженні свободи. Працюючи у Денвері започаткував так званий «Денвер план», за яким учителі залучались до створення місцевої навчальної програми (курікулума) через територіальні адміністративні учительські ради. Невлон захоплювався методами та підходами до управління підприємствами, які застосовували Генрі Форд (Henry Ford, 1893-1947) та Ендрю Карнегі (Andrew Carnegie, 1835-1919), що мінімізували витрати часу, енергії, коштів, сировини для виробництва товару чи послуги, та закликав учителів їх наслідувати.

Серед інших авторів та праць, які вплинули на формування теорії та практики управління освітою у США варто назвати: Фредеріка Форда (Frederick A. Ford) («Навчальні програми: їх організація та управління ними» (The Instructional program: its organization and administration), 1938) [22]; Вільяма Н. Ньюсома та Емерсона Р. Лангфіта (William N. Newsom and Emerson R. Langfitt) («Адміністративна практика у великих вищих навчальних закладах» (Administrative Practices in Large High Schools), 1940) [30]; Роберта Купмана (Robert G. Koopman), Алісі Мейл (Alice Miel), Пола Міснера (Paul Misner) («Демократія в шкільному управлінні» (Democracy in School Administration), 1943) [26]; Джессі Сірса (Jesse B. Sears) («Характер адміністративного процесу: особливий акцент на управлінні загальнодоступною школою», (The nature of administrative process, with special reference to public school administration), 1950), Вільям Яуч (William Yauch) («Покращання людських стосунків у шкільному управлінні» (Improving human relations in school administration), 1949) [32]. Ідеї, представлені В. Яучем у своїй

книзі щодо лідерства в освіті є актуальними і сьогодні. Учений вважає, що коли люди збираються разом для вирішення спільних завдань, то обов'язково необхідні координація та спрямування спільних зусиль – лідерство. Лідерство може проявлятися по-різному: це може бути один беззаперечний лідер, звеличений як особистість, або індивідуальне лідерство.

Проведений науковий пошук дозволяє зробити висновок, що для розвитку теорії і практики управління освітою в США у першій половині ХХ ст. характерна узгодженість з розвитком загальної теорії управління, циклами історичного розвитку країни, зумовленими політичними, соціальними, економічними процесами; спрямованість управлінських зусиль на вивчення ефективності та результативності діяльності освітніх організацій на усіх рівнях; активне застосування математичних та статистичних методів для вимірювання освітніх результатів; запровадження управління на засадах демократії та лідерства; здійснення керівництва освітніми організаціями дипломованими фахівцями з управління освітою для підготовки яких створена ефективна система, що постійно розвивається; застосування в управлінні освітніми закладами кращих моделей управління з сфери бізнесу. Названі тенденції заслуговують на детальне наукове вивчення з метою запровадження в практику управління освітою України.

Література:

1. Ayres, Leonard Porter, with May Ayres. (1915). Health Work in the Public Schools. The survey committee of the Cleveland foundation, (in USA).
2. Ayres, Leonard Porter. (1909, 1913). Laggards in our Schools. New York, Charities publication committee (in USA).
3. Ayres, Leonard Porter. (1910). Open Air Schools. New York, Doubleday, Page & Co. (in USA).
4. Ayres, Leonard Porter. (1911). Seven Great Foundation. New York (in USA).
5. Ayres, Leonard Porter. (1913). The Effect of Promotion Rate on School Efficiency. New York city, Division of education, Russell Sage foundation (in USA).
6. Ayres, Leonard Porter. (1915, republished by Mott Media, Milford, Michigan 1985). A Measuring Scale for Ability in Spelling. Division of education, Russell Sage foundation (in USA).
7. Ayres, Leonard Porter, with Luther H. Gulick. (1908). Medical Inspection of Schools. New York, Russell Sage Foundation (in USA).
8. Bobbitt, Franklin. (1913). Some general principles of management applied to the problems of city-school systems. Chicago: University of Chicago Press. (in USA).
9. Bobbitt, Franklin. (1913). What the schools teach and might teach. The Survey Committee of the Cleveland Foundation Cleveland, Ohio (in USA).
10. Bobbitt, Franklin. (1918). The Curriculum. Boston: Houghton Mifflin. (in USA).
11. Callahan, Raymond E. (1964) Education and the Cult of Efficiency: A Study of the Social Forces That Have Shaped the Administration of the Public Schools. The University of Chicago Press, Chicago. (in USA).
12. Cox, Philip Wescott Lawrence, R. Emerson Langfitt (1934), High school administration and supervision, New York : American Book Co. (in USA).

13. Cubberley, E. P. (1916). *Public school administration: A statement of the fundamental principles underlying the organization and administration of public education*. Boston: Houghton Mifflin Co. (in USA).

14. Cubberley, Ellwood P. (1909). *Changing Conceptions of Education*. Cambridge, MA: Riverside Press. (in USA).

15. Cubberley, Ellwood P. (1919). *Public Education in the United States (Public education in the United States, a study and interpretation of American educational history; an introductory textbook dealing with the larger problems of present-day education in the light of their historical development)* Cambridge, MA: Riverside Press. (in USA).

16. Cubberley, Ellwood P. (1920). *Readings in the History of Education (Readings in the history of education; a collection of sources and readings to illustrate the development of educational practice, theory, and organization)*. Boston, Houghton Mifflin Company (in USA).

17. Cubberley, Ellwood P. (1920). *The History of Education: Educational practice and progress considered as a phase of the development and spread of western civilization* Cambridge, MA: Riverside Press. (in USA).

18. Cubberley, Ellwood P. (1922). *A Brief History of Education (A brief history of education; a history of the practice and progress and organization of education)*. Boston, Houghton Mifflin Company (in USA).

19. Cubberley, Ellwood P. (1929). *Public School Administration*. Cambridge, MA: Riverside Press. (in USA).

20. Cubberley, Ellwood P. (1904). *Syllabus of Lectures on the History of Education (Syllabus of lectures on the history of education, with selected bibliographies and suggested readings)*. New York, The Macmillan company (in USA).

21. English, Fenwick W. (2006) *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. SAGE Publications, Inc. (in USA).

22. Ford, Frederick A. (1938). *The Instructional program: its organization and administration*. Prentice-Hall, Incorporated (in USA).

23. Glass, Thomas E. Franceschini, Louis A. (2007). *The State of the American School Superintendence: A Mid-Decade Study*. R&L Education. (in USA).

24. Glass, Thomas E. - other Robert Mason; William Eaton; James C. Parker and Fred D. Carver. (2004). *The history of educational administration viewed through its textbooks*. Scarecrow Press, Lanham (in USA).

25. Glass, Thomas, E. Bjork; C. Cryss, Brunner. (2000). *The Study of the American School Superintendency, 2000. A Look at the Superintendent of Education in the New Millennium*. American Association of School Administrators (in USA).

26. Koopman G. Robert. (1943). *Democracy in school administration / by G. Robert Koopman, Alice Miel and Paul J. Misner*. New York : Appleton-Century (in USA).

27. Koopman, Robert G., Miel, Alice, Misner, Paul. (1943). *Democracy in School Administration*. D. Appleton-Century Comp. (in USA).

28. Newlon, Jesse H. (1934), *Educational Administration as Social Policy*. New York: Scribners. (in USA).

29. Newlon, Jesse H. (1939), *Education for Democracy in Our Times*. New York: McGraw-Hill. (in USA).

Проблемы современного педагогического образования.
Сер.: Педагогика и психология

30. Newsom, William N. and Langfitt, Emerson R. (1940). Administrative Practices in Large High Schools. Amer.book.co., New York (in USA).

31. Sears, Jesse b., and Henderson, Adin d. 1957. Cubberley of Stanford and His Contribution to American Education. Stanford, CA: Stanford University Press. (in USA).

32. Yauch, William. (1949). Improving human relations in school administration. New York:Harper (in USA).