

УДК 316.46:37.07

ЛІДЕРСТВО У КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ПІДХОДІВ ДО ОСМИСЛЕННЯ ФЕНОМЕНУ В ОСВІТІ

© К. О. Линьов

У статті визначаються напрями еволюції підходів до розуміння сутності та змісту лідерства у XX–XXI ст. Акцентується увага як на особистісно орієнтованому підході до осмислення феномену лідерства, відповідно до якого фокус дослідження спрямовується на вивчення особистісних якостей, навичок керівника, його ролі у закладі освіти, поведінки, стилю управління, так і на процесно орієнтованому підході до розуміння сутності лідерства, у контексті якого воно визначається як процес та як результат міжособистісних взаємодій, а не діяльності однієї особи

Ключові слова: лідерство, лідер, особистісно орієнтоване лідерство, процесно орієнтоване лідерство, заклад освіти

In the article are determined the directions of evolution of approaches to understanding the essence and content of leadership: from the ones, oriented on separation of the determining role of guider-leader to the ones, oriented on social process, based on the deepening of interconnections and interactions in collective, attainment of the common aims of leader and followers, ability to changes and innovations. There is observed evolution of the leadership theory, from the model with one component – “guider-leader” to the one of two components “guider-leader – followers”, and further to the formula with three components “leader-followers – managerial process”. Exactly within this triangle is offered to identify the essence and content on the notion “leadership”, to create the programs of preparation and improvement of qualification of the guiders in educational branch, directed on formation of their competences, behavior styles and on training of the team behavior in collective. In the article is stated that the leadership is available to any person in organization, it is not a prerogative of only guider, formally appointed to the post. Leadership is not concentrated on the concrete posts or roles, it is dynamic and can transfer from the one person to the other, and as a consequence the power distance between leaders and followers is reduced. In this connection the object of research of leadership is displaced from the TOP-level to the middle and low links of the management. As a result there is a need to study leadership as a mass egalitarian phenomenon

Keywords: leadership, leader, personal oriented leadership, process oriented leadership, educational institution

1. Вступ

Минуле століття докорінно перевернуло уявлення про феномен лідерства, «багато авторів, хто думає, що сучасна концепція лідерства була у вжитку ще у античних греків та римлян, помиляються. Лідерство, яким ми його знаємо, є концепцією XX століття» [1]. Кожне десятиліття з'являються нові теорії лідерства, проводяться численні емпіричні дослідження, враховуються національні особливості, проводяться порівняння у розвитку лідерства у країнах на різних континентах. Тим не менш лідерство залишається до кінця не визначеним за своєю сутністю та змістом, щодо якого відсутній консенсус в академічній спільноті.

Розвиток суспільних відносин спричинив появу нових парадигм та технологій управління, в тому числі й в освіті. Реформування освіти в Україні, академічна і фінансова автономія закладу освіти, дотримання ним принципу відповідальності за результати своєї діяльності, прописані впроекті Закону України «Про освіту» [2] та проєкті Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки [3], актуалізують потребу запровадження саме лідерської парадигми управління закладом освіти.

2. Літературний огляд

До початку XX століття поняття «лідерство» не було поширеним у наукових працях і не мало великого впливу як в академічному середовищі, так і

серед практиків управління. Суспільні трансформації, впровадження інноваційних технологій виробництва, демократизація суспільних відносин тощо, – все це викликало велику зацікавленість серед науковців та хвилю досліджень, присвячених лідерству, перш за все у сфері бізнесу.

Еволюцію поняття «лідерство» вивчали Р. Стогділл, Б. Басс, Дж. Рост, які зафіксували відсутність універсальних визначень феномену [1, 4]. Науковці з Великої Британії та США схильні розглядати феномен лідерства, ґрунтуючись на одному з нижченаведених способів: інтерв'ю, співбесіду із видатною людиною щодо її філософії лідерства (М. Ешбі, С. Майлз) [5]; аналіз прикладів лідерства в оповіданнях, життєвих історіях, притчах, байках (Дж. Хантер, Н. Тічі) [6, 7]; рефлексію щодо досвіду лідерства через спогади, мемуари (Д. Еліот, У. Саймон, Д. Ульріх, Н. Смолвуд) [8, 9], кейс-стаді (Г. Ейвері) [10] тощо. Науковці з країн пострадянського простору у своїх дослідженнях феномену лідерства відчувають великий вплив своїх закордонних колег і ґрунтуються на їх методології [11]. Серед вітчизняних дослідників слід виділити роботи С. Калашнікової, присвячені запровадженню лідерської парадигми в професійну підготовку управлінців в освіті, бізнесі та на державній службі [12].

Дослідники у сфері освіти є прихильниками різних теорій пояснення лідерства у навчальних закладах, користуючись множиною моделей: від бюро-

кратичних, формальних, політичних моделей (менеджеральне, транзакційне лідерство), що відображають авторитарні стилі управління та відводять визначальну роль керівнику освітньої установи [13–15], до колегіальних, нелінійних моделей (трансформаційне лідерство – Б. Калдвелл, Дж. Спінкс, І. Салех, М. СвеХайн; постмодерне – Ф. Інгліш; етичне – Дж. Джіанкола, Дж. Хатчісон; розподілене – А. Харріс; лідерство-служіння – Р. Воллейс та інші), зорієнтованих на демократичні норми, цінності та активну участь співробітників в управлінні закладами освіти [16–22].

Проблематика лідерства залишається малодослідженою у вітчизняному науковому просторі та потребує чіткого уявлення про еволюцію підходів до осмислення феномену лідерства, на основі яких базуватимуться нові розвідки в освіті.

3. Мета та завдання дослідження

Мета дослідження – аналіз еволюції підходів до визначення сутності лідерства у XX–XXI ст. та осмислення феномену в контексті особистісно орієнтованого та процесно орієнтованого лідерства.

Для досягнення мети нами поставлені наступні завдання: визначити напрями еволюції підходів до розуміння сутності та змісту лідерства та виявити характерні риси лідерства на сучасному етапі.

4. Еволюція уявлень про сутність та зміст феномену лідерства

Особистісно орієнтоване лідерство

XX століття продемонструвало високу динаміку змін концепцій, підходів до визначення сутності та змісту феномену лідерства. Кожне десятиліття з'являлися роботи, що ґрунтувалися на результатах емпіричних досліджень і висували нові теорії, що докорінно змінювали фокус уваги наукової та бізнесової спільноти щодо особистості керівника-лідера. Лідерство розглядалося у різних площинах: як позиція в організації, посада, роль; як набір індивідуальних якостей; як навички; як поведінка, стиль [1, 4, 23–25].

Ототожнення лідерства з певною позицією людини в ієрархії, її посадою, роллю фокусувало увагу на визначальній ролі особистості керівника, розглядаючи співробітників як пасивних, другорядних в організації акторів, як об'єкт управлінських дій. Подібне розуміння сутності лідерства автоматично обмежує коло осіб, здатних вважатися лідером. Такий підхід акцентує увагу на зв'язку феномену лідерства з масштабом діяльності особистості, з вирішенням глобальних проблем, він маніфестує теорію «великої людини».

І хоча подібні дослідження були популярними у розвинутих країнах до середини минулого століття, та навіть сьогодні вони мають своїх прихильників. Так Р. Асгар [26] у своїй статті визначає ті позиції в організаціях, які автоматично розглядають людину, що обіймає посаду, як лідера – це посада мера міста, конгресмена, редактора щоденної газети, керівника корпорації, пастора, футбольного тренера, президента університету тощо. Лише самим фактом перебування на цих посадах, на думку автора, особистість

автоматично стає лідером або змушена грати роль лідера, згідно очікуванням громади, підлеглих, послідовників.

Численні дослідження присвячені виявленню вроджених та набутих якостей і характеристик, які дозволяють людині стати лідером. Науковці намагалися визначити множину рис та здібностей особистості, які асоціюються з лідерством. Але результати подібних розвідок демонструють, що кожна людина є носієм унікальних рис, прояв яких залежить від історичного часу та простору, від сфери та специфіки активності, характеристики організації, взаємостосунків з послідовниками та багатьох інших чинників.

Не підлягає сумніву, що якості, притаманні керівнику-лідеру, є важливими для досягнення ефективності та успішності результатів діяльності організації. Подібна постановка питання спричиняє нескінченний пошук обов'язкових для керівника-лідера якостей.

Наступна спроба науковців пов'язана з розумінням сутності лідерства як сукупності вмінь, навичок, розвиненими компетентностями ефективно виконувати завдання в організаціях. Лідери з розвиненими вміннями є компетентними особистостями, які володіють певними засобами і методами виконання своїх обов'язків, вони знають, що і як робити. Описуючи лідерство в такий спосіб, науковці заперечують обов'язковість наявності у керівника якостей, даних від народження, долають обмеження попередніх підходів. Лідерство визнається доступним для кожного, адже компетентності можна розвивати, вдосконалювати через практику, досвід та навчання.

Ще одна група дослідників розглядає лідерство як поведінку (стиль) [24]. Поведінковий підхід зосереджується на тому, як лідери діють по відношенню до колективу в різних ситуаціях. Фактично цей підхід прокладає місток від зосередженості науковців виключно на керівникові до розуміння лідерства як взаємовідносин із співробітниками. Схема з однією складовою «керівник-лідер» диференціюється принаймні на дві складові «лідер – послідовники» з подальшим дослідженням взаємостосунків між ними. Лідер одночасно впливає та відчуває вплив від послідовників. Поведінковий підхід обстоює ідею, що лідерство – це не лінійна подія з однобічним рухом, а швидше інтерактивне явище. Але пошук найкращого стилю лідерства є настільки ж непродуктивним, як і пошук найкращих наборів компетентностей для керівника.

Отже, розгляд феномену лідерства крізь призму підходів, орієнтованих на визначення індивідуальних якостей, навичок керівника, його ролі в організації, поведінки, стилю управління, будемо ідентифікувати як особистісно орієнтоване лідерство. Адепти особистісно орієнтованих підходів не можуть пояснити, чому лідери з відповідними наборами рис, якостей, вмінь, поведінки, стилів управління в одних обставинах є успішними, а в інших – ні, в одних ситуаціях вважалися лідерами, а в інших – не сприймалися як лідери.

Суспільні трансформації, поява нових досліджень, соціальних технологій, зміни оточуючого середовища та самої людини, – все це спонукає до пе-

реосмислення сутності лідерства. Теорії лідерства з їх орієнтацією виключно на особі, персональних якостях та навичках керівника не відображають всієї багатоманітності процесів, які відбуваються в організації. Вони відходять у минуле, поступаючись місцем процесно орієнтованим теоріям лідерства.

Дискурси лідерства С. Вестерна.

Оригінальну класифікацію підходів до визначення сутності феномену лідерства надає у своїй роботі Сімон Вестерн [27], який, користуючись вченням про цикли та ґрунтуючись на законі діалектики (заперечення), наводить чотири дискурси лідерства: лідер як контролер; як терапевт; як месія; еко-лідер.

Перший дискурс (лідер як контролер) має своїм витоком школи наукового та адміністративного менеджменту, є продуктом індустріальної революції та наукового раціоналізму, який «в ім'я Просвітництва та прогресу звів працівника до положення гвинтика у машині, віддзеркалює стандартизацію і механізацію у масовому виробництві» [23, 27]. Лідер діє як технократична особистість, концентруючись на досягненні ефективності та контролі.

Другий дискурс (лідер як терапевт) відображає зміни у культурі виробництва та управління, репрезентує гнучке управління на протигагу жорсткому контролю, фокусує увагу на індивідуальному особистісному зростанні працівника, його самоактуалізації. Маючи своїм витоком теорії людських взаємостосунків, дискурс відображав соціальні тренди повоєнної доби середини ХХ століття, спрямовані на задоволення бажання особистості бути реалізованою, успішною та щасливою. Великої ваги набуває мотивація персоналу, заохочення до колективної праці, командної співпраці. «Робота стала майданчиком для особистісного зростання і досягнень, місцем створення сенсів та ідентичностей» [24, 27]. Цей дискурс був спрямований на подолання відчуження працівника від змісту та якості своєї діяльності, створеного «машиноподібною ефективністю» під керівництвом лідера-контролера.

Третій дискурс (лідер як месія) оформлюється з появою теорії трансформаційного лідерства і відображає соціальні новації в умовах швидких темпів розвитку виробництва, турбулентного середовища та змін, що породжують невизначеність майбутнього. Трансформаційне лідерство акцентує увагу перш за все на ідеалізованому, харизматичному впливові лідера; його здатності до надихаючої мотивації; інтелектуальної стимуляції послідовників; індивідуалізованому підході до кожного, забезпечуючи багатосторонні зв'язки, взаємовідносини з кожною особистістю. Лідер фокусується на візії, цінностях організації; дає послідовникам зрозуміти, що зусилля кожного помічаються, а це, в свою чергу, має вирішальне значення для досягнення цілей і завдань організації [21, 22, 28]. «Месіанський дискурс апелює як до особистості так і до суспільства, обіцяючи порятунк від хаотичного світу, в якому демонструється відсутність контролю і зменшується вплив чинника традиційної спільності (єдності)» [24, 27]. Велика увага приділяється культурним, етичним нормам, самоконтролю.

Четвертий дискурс (еко-лідер) народжується як реакція на домінування теорій, пов'язаних з розвитком мережевих, матричних організацій, широким співробітництвом працівників в межах організацій, розумінням того, що все у цьому світі є взаємопов'язаним та здійснює взаємовплив одне на одне. Рішення в одній сфері можуть створити проблему в іншій, розвиток в одній галузі виробництва може призвести до негативних екологічних та соціальних наслідків тощо. «Постійно зростаюча складність пов'язаних між собою мереж організацій, постачальників, виробників, споживачів, утворює мережі взаємодії без якогось одного типу лідерства, однієї запланованої стратегії, зафіксованих у постійно змінюваному політичному та соціальному навколишньому середовищі. Від цього виникають нові організаційні форми та підходи у лідерстві» [27, 30].

Лідерство у цьому дискурсі концептуалізується як плинне та розосереджене по всій організації, воно спричиняє визнання різноманітності форм та проявів організаційної культури, створює адаптивну культуру в організації. Як наслідок, лідерство стає доступним для кожного працівника в організації, локалізується та розподіляється на всіх рівнях управління.

Кожен з наведених дискурсів є проявом певних циклів управління та діалектично заперечує попередній, але, з іншої сторони, вони здатні співіснувати в одній організації як мінімум у двох формах: як синтез лідерської культури, навичок, поведінки для максимізації організаційної ефективності, розширення взаємодії у колективі та як конкуруючі культури, бачення того, як ефективно управляти організацією відповідно до географічного, історичного та соціокультурного контексту, рівнів управління тощо. Дискурси є зосередженими або на домінуючій ролі особистості лідера, або на визнанні пріоритету колективної співпраці в процесі життєдіяльності організації. Стає очевидним використання синергетичної взаємодії дискурсів в інтересах розвитку організації.

Процесноорієнтоване лідерство.

Справжньою революцією у дослідженні феномену лідерства стала поява теорії трансформаційного (transformational) лідерства, у якій акцент робиться на взаємовідносинах у колективі, фокусується на досягненні цілей організації за допомогою комплексних підходів. Сенс трансформаційного лідерства полягає у розвитку прихильності послідовників своїй організації, що приводить в кінцевому рахунку до досягнення спільних цілей і завдань. Прихильність досягається через розширення прав, можливостей та мотивації співробітників. Ідея гармонізації цілей організації з цілями співробітників стає у дослідників центральною [29].

Теорії лідерства, які з'явилися протягом останніх десятиліть, стверджують, що лідери не можуть розглядатися окремо від історичного контексту; умов, в яких вони функціонують; системи, невід'ємним елементом інтегральної цілісності якої вони є [30]. У своїй роботі автори зазначають: «Якщо ви хочете зрозуміти сутність лідерства, не зосереджуйтеся виключно на особистісних характеристиках. Лідерство

– це подія, а не риса характеру» [24, 31]. Лідерство розглядається як процес, де рівнозначної ваги набувають такі ключові елементи як стратегія, очікувані результати, інфраструктура, не тільки особистість лідера, а й персонал організації в цілому тощо. Розвиваючи горизонтальні зв'язки в установі, її працівники здатні до самостійної координації дій в рамках процесу.

За останні 30 років у науковій літературі з проблематики лідерства знайшли своє відображення цілий ряд альтернативних та конкуруючих моделей. Деякі дослідники намагалися об'єднати різноманітні концепції у широкі теорії. Так, наприклад, відома типологія лідерства Кеннета Лейзвуда з шістьма моделями [17–19, 32] або Тоні Буша з вісьмома моделями [33]. Вони визначають формальні моделі (managerial leadership), колегіальні (participative, transformational, interpersonal leadership), політичні (transactional), суб'єктивні (postmodern leadership), ймовірнісні (contingency leadership), культурні (moral, instructional leadership) [33].

Наступним кроком стала поява робіт з розподіленого (distributed) лідерства, яке передбачає широке залучення співробітників до управління організацією та висуває ідею, що будь-яка організація спроможна стати ефективною за умов: компетентності не тільки керівника, але й її працівників; здатності швидко запроваджувати в життя ініціативи працівників; ідентифікації кожного працівника із спільною долею організації, заснованої на довірі; докладання колективних зусиль; ненав'язливої координації виконуваних робіт [29]. Поштовхом до подальшого розвитку стала теорія спільного (shared) лідерства, яка передбачає наявність бажання та готовності співробітників та інших зацікавлених сторін добровільно брати на себе зобов'язання щодо участі в управлінні організацією. Теорія базується на змінах у культурі організації, фокусується на солідарності, повазі, взаємній довірі у колективі, це швидше пов'язано з самообслуговуванням, самоуправлінням [34].

Останні дві моделі позиціонують лідерство як соціальний процес, остаточно відмовляються від ролі «героїчної, месіанської особистості керівника», є прихильниками погляду на лідера як такого, який здатний розвивати лідерський потенціал в інших та проголошувати тезу «вести інших – це означає дати можливість їм вести себе самих» [29].

Зростання ролі працівників у досягненні результатів діяльності організації привело до того, що Джозеф Рост навіть запропонував замість поняття «послідовники» (followers) вживати поняття «коллаборатори» (collaborators), «говорити не про лідерів та послідовників, які спрямовані на реальні зміни, а про коллабораторів, які разом передбачають та активно впроваджують зміни» [35]. Коллаборатори націлені на розвиток багатосторонньої комунікації у процесі управління, знаходження спільних потреб та інтересів у колективі [1].

Отже, під процесно орієнтованим лідерством ми розуміємо такі підходи до вивчення феномену, де лідерство визначається як процес та як результат ди-

наміки міжособистісних взаємодій, а не діяльності однієї особи.

Сучасні теорії лідерства суттєво відрізняються від попередніх, вони виникають у суспільстві, що переходить до інформаційної стадії свого розвитку, як спосіб управління нестандартними та творчими особистостями [36], вони відображають суспільні зміни, суспільні трансформації. Лідери включають послідовників разом з їх інтересами, ідеями, позиціями, мотиваціями у процес лідерства. Як зазначено у статті Р. Болдена, Г. Петрова та Дж. Гослінга, «лідерство більше не є атрибутом окремих осіб, але є контекстуально вбудованим процесом, який з'являється з динамічних відносин між різними виконавцями» [37].

5. Результати дослідження

У ХХ–ХХІ ст. осмислення феномену лідерства відбувалося швидкими темпами, з'являлися нові смисли та підходи. Ті теорії, які виникали, ототожнювали лідерство або з особистістю лідера, або з соціальним процесом. В останні десятиліття науковці здійснюють спроби інтегрувати ці два підходи, особливо у сфері освіти, де прояв лідерства вимагається як від керівника, так і від учителя, викладача, від учня, студента, де цьому сприяє сама специфіка закладу освіти.

З одного боку, лідерство як явище виникає у процесі управління, де важливість набувають численні чинники, а не тільки особистість керівника. З іншого, характеристики лідера, його якості, поведінка, компетентності відіграють важливу роль у досягненні результату діяльності установи.

Тим не менш, наука чітко демонструє, що пріоритет особистісно орієнтованого лідерства в організації відходить у минуле і поступається місцем лідерству, в основі якого лежать взаємозв'язки та взаємодія у колективі, досягнення спільних цілей, здатність до змін та інновацій. Від моделей лідерства з одним складником – «керівник-лідер», двохскладової моделі «керівник-лідер – послідовники», потрібно перейти до формули з трьома складниками «лідер – послідовники – процес управління». Саме в рамках цього трикутника пропонується ідентифікувати сутність та зміст поняття «лідерство», створювати програми підготовки та підвищення кваліфікації керівників-освітян, спрямовані як на формування їхніх компетентностей, стилів поведінки, так і на відпрацювання командної взаємодії у колективі.

6. Висновки

Проведене дослідження дало змогу констатувати наступне. Запровадження лідерської парадигми управління закладом освіти характеризується посиленням значення горизонтальних зв'язків, делегуванням повноважень, фокусуванням на таланті, здатності співробітників, їх компетентностях. Лідерство стає доступним для будь-якої особистості в організації, воно не обмежується керівником, формально призначеним на посаду. Об'єкт дослідження лідерства зміщується з ТОП-рівня до середніх та низових ланок управління.

На якість та ефективність лідерства впливає велика кількість чинників, але ґрунтується воно на демократичних засадах, відкритості системи управління, на довірі, відчутті спільної справи. Лідерство не зосереджується на конкретних посадах чи ролях, воно динамічне і може переходити від однієї особи до іншої, внаслідок чого владна дистанція між лідерами і послідовниками зменшується.

Література

1. Rost, J. Leadership for the Twenty-first Century [Text] / J. Rost. – Greenwood Publishing Group, 1993. – 220 p.
2. Проект Закону України «Про освіту» [Текст]. – Верховна Рада України, 2016. – № 974-VIII. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57141
3. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [Текст]. – Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/prviddil/1312/1390288033/1414672797/>
4. Bass, B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [Text] / B. Bass. – 4-th ed. – Free Press, 2008. – 1536 p.
5. Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minds [Text] / M. D. Ashby, S. A. Miles (Eds.). – NY: Oxford University Press, Inc., 2002. – 257 p.
6. Hunter, J. The Servant: a Simple Story About the True Essence of Leadership [Text] / J. Hunter. – Roseville, California: Prima Publishing, 1998. – 189 p.
7. Tichy, N. The Cycle of Leadership. How Great Leaders Teach Their Companies to Win [Text] / N. Tichy. – Harper Collins e-books, 2002. – 464 p.
8. Элиот, Д. Стив Джобс: уроки лидерства [Текст] / Д. Элиот, У. Саймон. – М.: Эксмо, 2012. – 336 с.
9. Ulrich, D. Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make [Text] / D. Ulrich, N. Smallwood. – McGraw-Hill Education, 2013. – 288 p.
10. Avery, G. Understanding Leadership, Paradigms and Cases [Text] / G. Avery. – SAGE Publications Ltd., 2011. – 300 p. doi: 10.4135/9781446215487
11. Евтихов, О. В. Стратегии и приемы лидерства: теории и практика [Текст] / О. В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
12. Калашнікова, С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства [Текст]: монографія / С. А. Калашнікова. – К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
13. Yukl, G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research [Text] / G. Yukl // Journal of Management. – 1989. – Vol. 15, Issue 2. – P. 251–289. doi: 10.1177/014920638901500207
14. Foskett, N. Leading and Managing Education: International Dimensions [Text] / N. Foskett, J. Lumby. – London: Paul Chapman Publishing, 2003. – 240 p. doi: 10.4135/9781446221013
15. Sheppard, B. Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership [Text] / B. Sheppard // Alberta Journal of Educational Research. – 1996. – Vol. XLII, Issue 4. – P. 325–344.
16. Caldwell, B. J. The Self-Transforming School [Text] / B. J. Caldwell, J. M. Spinks. – UK: Routledge, 2013. – 232 p.
17. Saleh, I. M. Reframing Transformational Leadership: New School Culture and Effectiveness [Text] / I. M. Saleh, M. Swe Khine. – Rotterdam: Sense Publishers, 2014. – 120 p.
18. Rethinking Educational Leadership Challenging the Conventions [Text] / B. Nigel, A. Lesley (Eds.). – London: SAGE Publications, 2003. – 206 p.
19. English, F. W. The challenge of postmodernism to the theory and practice of educational administration [Text] / F. W. English. – Springfield: Charles C Thomas Publisher, LTD., 2003. – 292 p.
20. Giancola, J. M. Transforming the culture of school leadership: Humanizing our practice [Text] / J. M. Giancola, J. K. Hutchison. – Corwin Press, 2005. – 224 p.
21. Harris, A. Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders [Text] / A. Harris. – UK: Routledge, 2008. – 192 p.
22. Wallace, R. The Servant Leader and High School Change: More Lessons from Principal to Principal [Text] / R. Wallace. – Rowman Littlefield Education, 2009. – 104 p.
23. The nature of leadership [Text] / D. V. Day, J. Antonakis (Eds.). – 2-nd ed. – SAGE Publications, 2012. – 608 p.
24. Northouse, P. G. Introduction to Leadership: Concepts and Practice [Text] / P. G. Northouse. – 3-rd ed. – SAGE Publications, Inc., 2015. – 352 p.
25. Yukl, G. Leadership in Organizations [Text] / G. Yukl. – 7-th ed. – Pearson, 2010. – 644 p.
26. Asghar, R. Ranking The 9 Toughest Leadership Roles [Electronic resource] / R. Asghar // Forbes. – Available at: <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/25/ranking-the-9-toughest-leadership-roles/>
27. Western, S. An Overview of the Leadership Discourses [Text] / S. Western; M. Preedy, N. Bennett and, C. Wise (Eds.) // Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration. – SAGE Publications, 2012. – P. 23–35.
28. School leadership: concepts and evidence [Text]. – National College for School Leadership. – 2003. – 42 p. – Available at: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
29. Lynch, M. A Guide to Effective School Leadership Theories [Text] / M. Lynch. – NY: Routledge, 2012. – 232 p.
30. Gardner, J. The Nature of Leadership [Text] / J. Gardner // The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand, 2013. – P. 39–47.
31. Бойетт, Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления [Текст] / Дж. Бойетт, Дж. Бойетт. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
32. Leithwood, K. Changing Leadership for Changing Times [Text] / K. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach. – Buckingham: Open University Press, 1999. – 266 p.
33. Bush, T. Theories of Educational Leadership and Management [Text] / T. Bush. – 4-th ed. – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
34. Lambert, L. A Framework for Shared Leadership [Text] / L. Lambert // Educational Leadership: Beyond Instructional Leadership. – 2002. – Vol. 59, Issue 8. – P. 37–40. – Available at: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
35. Brendon, B. The Student Leadership Guide [Text] / B. Brendon. – 4-th ed. – Morgan James Publishing, 2009. – 284 p.
36. Линьов, К. О. Підготовка керівника закладу середньої освіти в університетах України на засадах лідерства [Текст] / К. О. Линьов // Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. – 2015. – № 3. – С. 128–132.
37. Bolden, R. Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice [Text] / R. Bolden, G. Petrov, J. Gosling // Higher Education Quarterly. – 2008. – Vol. 62, Issue 4. – P. 358–376. doi: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x

References

1. Rost, J. (1993). Leadership for the Twenty-first Century. Greenwood Publishing Group, 220.

2. Project Law of Ukraine "About Education" (2016). Verhovna Rada Ukrai'ny, 974-VIII. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57141
3. Project Concept of Education Development for the period 2015–2025 years. Ministerstvo osvity i nauky Ukrai'ny. Available at: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797>
4. Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press, 1536.
5. Ashby, M. D., Miles, S. A. (Eds.) (2002). *Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minds*. NY: Oxford University Press, Inc., 257.
6. Hunter, J. (1998). *The Servant: a Simple Story About the True Essence of Leadership*. Roseville, California: Prima Publishing, 189.
7. Tichy, N. (2002). *The Cycle of Leadership. How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. Harper Collins e-books, 464.
8. Eliot, J., Saimon, W. (2012). *Steve Jobs: uroki liderstva [Steve Jobs: Leadership Lessons]*. Moscow: Eksmo, 336.
9. Ulrich, D., Smallwood, N. (2013). *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make*. McGraw-Hill Education, 288.
10. Avery, G. (2011). *Understanding Leadership, Paradigms and Cases*. SAGE Publications Ltd., 300. doi: 10.4135/9781446215487
11. Yevtichov, O. V. (2007). *Strategii i priemy liderstva: teorii i praktika [Strategies and Leadership Methods: Theory and Practice]*. Sankt-Petersburg: Rech, 238.
12. Kalashnikova, S. (2010). *Osvitnia paradygma professionalizaciyi upravlinnia na zasadah liderstva [Educational Paradigm of Professionalization of Management on the Basis of Leadership]*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, 380.
13. Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, 15 (2), 251–289. doi: 10.1177/014920638901500207
14. Foskett, N., Lumby, J. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. London: Paul Chapman Publishing, 240. doi: 10.4135/9781446221013
15. Sheppard, B. (1996). *Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership*. *Alberta Journal of Educational Research*, XLII (4), 325–344.
16. Caldwell, B. J., Spinks, J. M. (2013). *The Self-Transforming School*. UK: Routledge, 232.
17. Saleh, I. M., Swe Khine, M. (2014). *Reframing Transformational Leadership: New School Culture and Effectiveness*. Rotterdam: Sense Publishers, 120.
18. Nigel, B., Lesley, A. (Eds.) (2003). *Rethinking Educational Leadership Challenging the Conventions*. London: SAGE Publications, 206.
19. English, F. W. (2003). *The challenge of postmodernism to the theory and practice of educational administration*. Springfield: Charles C Thomas Publisher, LTD., 292.
20. Giancola, J. M., Hutchison, J. K. (2005). *Transforming the culture of school leadership: Humanizing our practice*. Corwin Press, 224.
21. Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. UK: Routledge, 192.
22. Wallace, R. (2009). *The Servant Leader and High School Change: More Lessons from Principal to Principal*. Rowman Littlefield Education, 104.
23. Day, D. V., Antonakis, J. (Eds.) (2012). *The nature of leadership*. SAGE Publications, 608.
24. Northouse, P. G. (2015). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE Publications, Inc., 352.
25. Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson, 644.
26. Asghar, R. *Ranking The 9 Toughest Leadership Roles*. *Forbes*. Available at: <http://www.forbes.com/sites/robashghar/2014/02/25/ranking-the-9-toughest-leadership-roles/>
27. Western, S.; Preedy, M., Bennett, N., Wise, C. (Eds.) (2012). *An Overview of the Leadership Discourses. Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration*. SAGE Publications, 23–35.
28. *School leadership: concepts and evidence* (2003). National College for School Leadership, 42. Available at: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
29. Lynch, M. (2012). *A Guide to Effective School Leadership Theories*. NY: Routledge, 232.
30. Gardner, J. (2013). *The Nature of Leadership. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand, 39–47.
31. Boyett, J., Boyett, J. (2009). *Putevoditel po tsarstvu mudrosti: luchshye idei masterov upravleniya [The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers]*. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 416.
32. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press, 266.
33. Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications, Inc., 232.
34. Lambert, L. (2002). *A Framework for Shared Leadership*. *Educational Leadership: Beyond Instructional Leadership*, 59 (8), 37–40. Available at: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
35. Brendon, B. (2009). *The Student Leadership Guide*. Morgan James Publishing, 284.
36. Lynov, K. (2015). *Pidgotovka kerivnyka zakladu serednoyi osvity v universytetah Ukrayiny na zasadah liderstva [Training of Secondary Education Principals on the Basis of Leadership]*. *Vyshcha osvita Ukrayiny: Teoretychni ta nauko-vo-metodychni chasopys*, 3, 128–132.
37. Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J. (2008). *Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice*. *Higher Education Quarterly*, 62 (4), 358–376. doi: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x

*Рекомендовано до публікації д-р пед. наук Таланова Ж. В.
Дата надходження рукопису 15.07.2016*

Линьов Костянтин Олександрович, кандидат наук державного управління, доцент, кафедра управління Київський університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053