

УДК 316.46:37.07

**Линьов Костянтин Олександрович**

к.н. держ. упр., доцент, професор кафедри управління  
Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ  
*k.lynov@kubg.edu.ua*

## ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті розглядається еволюція підходів до визначення сутності лідерства: лідерство як позиція в організації, роль; лідерство як набір індивідуальних якостей; лідерство як набір навичок; лідерство як поведінка, стиль. Акцентується увага на тому, що на зміну авторитарним стилям управління та головній ролі керівника, в тому числі й в освіті, приходять орієнтація на демократичні норми, цінності та активну участь співробітників в управлінні закладами освіти. Теорії лідерства з їх орієнтацією виключно на особі, персональних якостях та навичках керівника не відображають всієї багатоманітності процесів, які відбуваються у закладі освіти.

**Ключові слова:** лідерство; особистісно-орієнтоване лідерство; керівник закладу освіти.

### Вступ.

З розвитком соціальних наук у ХХ столітті запит у суспільстві на нові парадигми управління спричинив появу великої кількості досліджень, у тому числі у дисциплінах, «які мали певну зацікавленість у темі лідерства: антропологія, бізнес-адміністрування, управління освітою, історія, військові науки, соціальний захист, організаційна поведінка, філософія, політологія, державне управління, психологія, соціологія і теологія» [22, 2]. Як результат ми маємо у науці різноманітні підходи до розуміння сутності лідерства, які розвивалися, змінювали фокус та напрямки, надбудовувалися один на одній протягом останніх десятиліть. Але, незважаючи на зростаючий інтерес та численні дослідження, велику кількість тренінгів, появу спеціалізованих структурних підрозділів та лабораторій в інституціях, феномен лідерства залишається дискусійним і до кінця невизначеним, є «по суті суперечливою концепцією», «проблемне поле лідерства часто уявляється неупорядкованим» [36, 4].

Автори розходяться навіть у підрахунках кількості теорій лідерства та визначень самого поняття «лідерство» [29, 3]. Численні зарубіжні дослідники схильні пояснювати лідерство, використовуючи один з нижченаведених способів:

інтерв'ю (співбесіда) із видатною людиною про її філософію лідерства [2]; ілюстрація лідерства через оповідання (життєві історії), притчі, байки [18; 30]; рефлексія щодо досвіду лідерства через спогади, мемуари [37; 31], кейс-стадіс [3] тощо.

Концепція лідерства різними вченими розглядається у різних площинах: лідерство як позиція в організації, посада, роль [25]; лідерство як набір індивідуальних якостей [26]; лідерство як навички [5; 24]; лідерство як поведінка, стиль [20]; лідерство як процес, управління [7].

Дослідники лідерства в освіті є прихильниками різних теорій для пояснення цього феномену у навчальних закладах, користуючись множиною моделей, від бюрократичних, формальних, політичних моделей (менеджеральне, транзакційне лідерство [33; 13; 29], з прихильністю до авторитарних стилів управління та визначальної ролі керівника освітньої установи, до колегіальних, нелінійних моделей (трансформаційне [8; 27], постмодерне [23; 12], емоційне [19], етичне [14], розподілене [16], лідерство-служіння [18; 32]), з орієнтацією на демократичні норми, цінності та активну участь співробітників в управлінні закладами освіти.

**Метою статті** є висвітлення еволюції підходів щодо визначення сутності лідерства у ХХ-ХХІ ст.ст. та осмислення феномену в контексті особистісно-орієнтованого лідерства.

### **Виклад основного матеріалу.**

**Лідерство як роль, позиція в організації.** Кожне десятиліття відбувається переосмислення сутності та змісту феномену лідерства, причиною чого є суспільні кризи, поява нових досліджень та фактів, нових соціальних технологій, зміни середовища та самої людини. Для першої половини ХХ століття характерним було ототожнення лідерства з певною позицією людини в ієрархії, її посадою, роллю, яка сприяла успіху та ефективності корпорації. Подібне розуміння лідерства фокусувало увагу на головній ролі особистості лідера, розглядаючи послідовників як щось пасивне чи другорядне. Така постановка питання сама по собі обмежує кількість осіб, здатних вважатися лідерами, і чітко вказує на ТОП-менеджмент у корпорації чи видатних урядовців різного рівня.

Якщо йти формальним шляхом, то кожна посада має відповідні закріплені функціональні обов'язки, які автоматично повинні перетворюватися у вимоги, як повинен діяти та що собою являти керівник-лідер. Але практика заперечує подібний автоматизм, не кожний компетентний фахівець, якого беруть на керівні посади в ієрархії різних типів, здатний проявляти лідерство у своїй роботі.

Р. Асгар [1] у своїй статті на Forbs.com описує дев'ять жорстких ролей лідерства, які ми можемо виявити в організаційних структурах будь-яких інституцій. Автор порушує питання, якщо ми можемо поставити знак рівності між формальною позицією та лідерською роллю людини в організації, то зрозуміло, що наявність посади автоматично зробить з нас лідера. Але тоді й так само вірним є рух у протилежному напрямку, коли лідерська роль повинна мати механізм набуття особою формальної позиції в організації, чого насправді не існує. Таким чином, прояв лідерства ґрунтується не на займаній посаді, хоча керівна посада дає можливість досягти більшого успіху у масштабах організації. «Прояв лідерських якостей базується аж ніяк не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємостосунках» [35].

**Лідерство як набір індивідуальних якостей.** Інша група дослідників зосереджувалася на виявленні вроджених та набутих якостей і характеристик лідера. В цьому ключі визначаються компетентності особистості, її риси та здібності. Протягом багатьох років дослідники намагалися визначити ті риси, які асоціюються з лідерством, але отримували різні результати. Так у своєму дослідженні [15] науковці через приклади з життя відомих практиків управління пропонують перелік лідерських якостей, серед них: порядність; моральна сміливість; візія (бачення); співпереживання; справедливість; інтелектуальна досконалість; креативне мислення; естетична чутливість; відчуття часу; глибока самовідданість.

Деякі лідери демонструють впевненість у собі, рішучість, вміння ухвалювати рішення, інші – комунікабельність, здатність делегувати повноваження тощо. Останнім часом поширеним є набір з п'яти рис, необхідний сучасному лідеру: інтелектуальні здібності; впевненість у собі; рішучість; цілісність; соціальні здібності [22, 54-58].

І хоча кожний з нас народжується з широким спектром унікальних рис, останні можуть мати позитивний вплив на нашу діяльність, великою мірою залежно від: історичного часу та простору, від контексту та специфіки нашої активності, характеристики організації, взаємостосунків з послідовниками та багатьох інших чинників. Крім того, практика доводить, що лідерами стають як ті, що мають здатності від народження, так і ті, хто набуває їх через важку працю та щоденну практику.

Як не парадоксально, але найбільш важливою виявилася здатність демонструвати ті риси, яких вимагає конкретна ситуація. Ефективний результат від застосування лідерства отримуємо «коли лідер демонструє правильні риси в правильному місці у правильний час» [22, 28]. Внаслідок подібної абстракції розуміємо, що ми не можемо узгодити набір тих рис, які в обов'язковому порядку потрібні лідеру. «Різноманітність та протирічність якостей, які виявлялися у відомих лідерів минулого, поставили під сумнів сам методичний підхід до вивчення лідерства, хоча роботи цього напрямку» з'являються і зараз [36, 5].

Не підлягає сумніву, що якості, продемонстровані лідером в організації, є важливими для досягнення результатів діяльності. Але застосування тих чи інших якостей залежить від контексту, від практики, як набору взаємопов'язаних дій для досягнення бажаного результату. «Лідерство сприймається з двома характеристиками (повторювані дії та набір якостей), причому дослідники орієнтуються на опис лідерських якостей, але нехтують визначенням кола лідерських дій» [11, 8]. Отже, справа не тільки в якостях, а в тому, як вони відображаються у діях, на практиці.

**Лідерство як набір навичок.** Наступна спроба науковців пов'язана з розумінням сутності лідерства як набору вмінь, навичок, розвинутою компетентністю ефективно виконувати завдання в організаціях. Лідери з розвинутими вміннями є компетентними особистостями, які знають засоби і методи для виконання своїх обов'язків, вони знають що і як робити.

Описуючи лідерство в такий спосіб, науковці заперечують обов'язковість наявності у керівника якостей та вмінь, даних від народження, долаючи таким

чином обмеження попередніх підходів. Лідерство визнається доступним для кожного, так як компетентності можна розвивати, вдосконалювати через практику, навчання та досвід. Дж. Максвелл зазначає, що лідерство є не стільки вмінням, скоріше множиною вмінь, якому можна навчитися та розвинути [34]. Дж. Хантер вважав, що як і будь-яке вміння, лідерство повинно регулярно практикуватися, без практики наші лідерські вміння будуть неефективними, або контрпродуктивними [18]. «Розвиток лідерства є не тільки результатом традиційних, орієнтованих на класичну форму занять, навчальних програм, скоріше є результатом добре скоординованих заходів, спрямованих на розвиток співробітників, допомагаючи їм вчитися на робочих місцях та від їх наставників» [10].

Розвиваючи лідерство, помилкою буде зосереджуватися на механічному відтворенні набутих навичок, скоріше на їх основі розвивати більш високого рівня інтегральні компетентності – старанність, креативність, інноваційність, вирішення проблем [11, 12]. Для високих рівнів лідерства важлива рефлексія, обміркування практики. У цьому сенсі лідерство більш схоже на те, що можна розвинути, ніж на те, що притаманне від народження.

Теорії лідерства в освіті, які концентруються виключно на особистості лідера, не беруть до уваги інші чинники у процесі життєдіяльності навчального закладу, які важливі для досягнення ними високих результатів. Тож, лідерство є чимось більшим від простої суми навичок чи якостей. Лідерство включає в себе набір практик. Використання досвіду та якостей дозволяє нам вдосконалити виконання процесів, пов'язаних з ролями.

**Лідерство як поведінка, стиль управління.** Ще одна група дослідників розглядає лідерство як поведінку (стиль). «Лідерство – це в першу чергу не про особистості, а про конкретні види поведінки» [21, 15]. Поведінковий підхід зосереджується на тому, як лідери діють по відношенню до колективу в різних ситуаціях. «Проривом у вивченні лідерства традиційно вважається зміщення уваги дослідників з якостей лідера на його поведінку» [36, 5].

Фактично цей підхід прокладає місток від зосередженості науковців виключно на керівникові до розуміння лідерства як взаємовідносин із співробітниками. Схема

з однією складовою «лідер» замінюється наявністю принаймні двох складових «лідер – послідовники» з подальшим дослідженням взаємостосунків між ними. Лідер одночасно впливає та відчуває вплив від послідовників, але і лідер і послідовники разом впливають на ситуацію, в якій вони опинилися. Поведінковий підхід підкреслює, лідерство – це не лінійна подія з одностороннім рухом, а скоріше інтерактивна подія.

На відміну від наявних рис, здатностей, вмінь лідера, його поведінка знаходиться під пильною увагою послідовників, вона демонструє стиль управління в організації, вибудовує взаємовідносини у колективі, подає сигнали щодо правил та обмежень поведінки співробітників. Якість результатів діяльності організації залежить від інтерпретації послідовниками поведінки лідера [4]. Ця точка зору базується на двох припущеннях. Перше, співробітники отримують сигнали та сприймають поведінку лідера як цілісний кластер, а не розрізнені окремі події. Друге, структура організації впливає на сприйняття кластерів поведінки лідера [9].

Традиційно виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління, хоча існують й інші точки зору. Так, Р. Хауз запропонував чотири стилі (директивний, підтримуючий, партисипативний та орієнтований на досягнення), вибір яких треба робити, враховуючи такі чинники, як особистість послідовника, а також характеристики оточуючого середовища. Д. Фідлер висунув тезу, що стиль лідерства відображає мотивацію лідера, в той час як конкретні форми його поведінки залежать від ситуаційних факторів, і це в кінцевому рахунку визначає ефективність діяльності лідера [36, 5-6].

Але пошук найкращого стилю лідерства сам по собі є хибним кроком, так само як і пошук найкращих якостей. Буде доречним трансформувати вислів буддистів «скільки монахів – стільки і релігій» на сентенцію «скільки управлінців – стільки і стилів управління». До того ж протягом життя керівник-лідер може змінювати свій стиль управління, або демонструвати різні стилі управління в залежності від обставин.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене, констатуємо, що 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.

**Особистісно-орієнтоване лідерство керівника-освітянина.** Результати дослідження [17], яке проводилося у багатьох країнах світу у 2010-2013 рр., зафіксували очікування суспільства щодо сучасного керівника-освітянина. На думку респондентів директор сучасної школи повинен бути:

- таким, що проявляє турботу про благополуччя та розвиток всіх працівників у школі;
- натхненним комунікатором;
- здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал працівників закладу освіти;
- таким, що проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим;
- є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі;
- здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики.

Подібні дослідження демонструють запит суспільства на чітку поведінку керівника згідно його ролі, позиції у колективі, на відповідні якості та навички, які повинні бути йому притаманні. І хоча «лідерство більше не є атрибутом окремих осіб, але є контекстуально вбудованим процесом, який з'являється з динамічних відносин між різними виконавцями» [6, 360], але лідерська роль вимагає напрацювання певних якостей та компетентностей, які в свою чергу будуть забезпечувати процес управління, зміни та розвиток у закладах середньої освіти.

Але адепти особистісно-орієнтованих підходів до розуміння сутності лідерства 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 визнавалися лідерами, а в інших – ніхто їх лідерами не вважав. На початку XXI століття 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, спроможність до змін та інновацій, досягнення цілей установи.

**Висновки.** Еволюція підходів визначення сутності лідерства у ХХ – ХХІ ст.ст. виявила тенденцію до потреби у «масовості» лідерства у зв'язку з відходом у минуле жорстких ієрархічних структур, демократизацією суспільних відносин. «Право на лідерство», закріплене за ТОП-менеджерами чи визначними політичними діячами, доповнюється потребою у демонстрації лідерства від кожного керівника на всіх щаблях управління. На зміну авторитарним стилям управління та визначальній ролі керівника, в тому числі й в освіті, приходить орієнтація на демократичні норми, цінності та активну участь співробітників в управлінні закладами освіти.

Особистісно-орієнтоване лідерство дозволило сформулювати вимоги до особистості керівника, потребу у тих якостях, навичках, стилях поведінки, які визначають успішність та ефективність закладу освіти. На основі подібних досліджень ми можемо запропонувати нові форми і методи підвищення кваліфікації керівників шкіл, як управлінців у закладах середньої освіти.

Від моделей лідерства з одним складником – «керівник-лідер», ми приходимо до двохскладової формули «керівник – послідовники». А тому 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 процесно-орієнтованим теоріям лідерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Asghar R. Ranking The 9 Toughest Leadership Roles // <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/25/ranking-the-9-toughest-leadership-roles/>
2. Ashby M.D., Miles S.A. Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minds. – NY: Oxford University Press, Inc., 2002. – 288 p.
3. Avery G. Understanding Leadership, Paradigms and Cases. Paradigms and Cases. – L: SAGE, 2011. – 300 p.
4. Belinskaja L., Paulienè R. Overview of the Current Leadership Theories: What It Means To Lead? // 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” // [http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm\\_2012/paper/view/89](http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2012/paper/view/89)
5. Blank W. The 108 Skills of Natural Born Leaders. – NY: AMACOM, 2001. – 272 p.
6. Bolden R., Petrov G. Gosling J. Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Practice // Higher Education Quarterly. – № 10. – 2008. – DOI: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x // <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/4229/bolden9.pdf?sequence=6>
7. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management / Fourth Edition. – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
8. Caldwell B.J., Spinks J.M. The Self-Transforming School. – UK: Routledge, 2013. – 232 p.

9. Casimir G. Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors // *Leadership Quarterly*. – Volume 12, Issue 3. – 2001. – P. 245-78 // [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00079-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00079-0)
10. Day, D. Leadership development: a review in context // *Leadership Quarterly*. – Volume 11, Issue 4. – 2001. – P. 581-613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
11. De Paul G. *Nine Practices of 21st Century Leadership: A Guide for Inspiring Creativity, Innovation, and Engagement*. – NY: CRC Press, 2016. – 356 p.
12. English F.W. *The challenge of postmodernism to the theory and practice of educational administration*. – Springfield: Charles C Thomas Publisher, LTD., 2003. – 292 p.
13. Foskett N., Lumby J. *Leading and Managing Education: International Dimensions*. – London: Paul Chapman Publishing, 2003. – 240 p.
14. Giancola J.M., Hutchison J.K. *Transforming the culture of school leadership: Humanizing our practice*. – Corwin Press, 2005. – 224 p.
15. Gini A., Green R. *Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character*. – Wiley-Blackwell, 2013 – 232 p.
16. Harris A. *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. – UK: Routledge, 2008. – 192 p.
17. Humphrey R.H. *Effective Leadership: Theory, Cases and Applications*. – SAGE Publications, Inc., 2014. – 480 p.
18. Hunter J. *The Servant: a Simple Story About the True Essence of Leadership*. – Roseville, California: Prima Publishing, 1998. – 189 p.
19. Iszatt-White M. *Leadership as Emotional Labour: Management and the 'Managed Heart'*. – Routledge, 2013. – 256 p.
20. Kaplan L., Owings W. *Introduction to the principalship: theory to practice*. – NY: Routledge, 2015. – 351 p.
21. Kouzes J. Pozner B. *The Leadership Challenge*. – San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007. – 416 p.
22. Northouse P.G. *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. – Third edition. – SAGE Publications, Inc., 2015. – 352 p.
23. *Rethinking Educational Leadership Challenging the Conventions* // Edited by Nigel Bennett and Lesley Anderson. – London: SAGE Publications, 2003. – 206 p.
24. Riggio R., Tan S. *Leader interpersonal and influence skills: the Soft Skills of Leadership*. – NY: Routledge, 2014. – 422 p.
25. Rodriguez N., Espinoza J. *Essence of Leadership: How CEO'S and Presidents Promote Strategic and Analytical Tools for Growth* // <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=hSHpCQAAQB-AJ&pg=GBS.PA1>
26. Roy S. *Promoting Trait Emotional Intelligence in Leadership and Education*. – IGI Global, 2015. – 341 p.
27. Saleh I.M., Swe Khine M. *Reframing Transformational Leadership: New School Culture and Effectiveness*. – Rotterdam: Sense Publishers, 2014. – 120 p.
28. *School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003)* // [http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence\\_Redacted.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf).
29. Sheppard B. *Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership* // *Alberta Journal of Educational Research*; Vol. XLII, No. 4, December 1996. – P. 325-344.
30. Tichy N. *The Cycle of Leadership. How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. – Harper Collins e-books, 2002. – 464 p.
31. Ulrich D., Smallwood N. *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make*. – McGraw-Hill Education, 2013 – 288 p.
32. Wallace R. *The Servant Leader and High School Change: More Lessons from Principal to Principal*. – Rowman&Littlefield Education, 2009. – 132 p.

33. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research // Journal of Management June 1989 15: 251-289,
34. Максвелл Дж. Розвинути лідера в собі / Пер. з англ. Н.Гербіш. – К.: Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
35. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
36. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3-24.
37. Элиот Д., Саймон У. Стив Джобс: уроки лидерства. – М.: Эксмо, 2012. – 336 с.

*Рецензент*

*Хоружа, Л.Л. - д.пед.н., проф.*

*Стаття надійшла до редакції 22.04.2016*

## **ПЕРСОНАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

**Линев Константин Александрович**

кандидат наук государственного управления, доцент, профессор кафедры управления  
Киевский университет имени Бориса Гринченко, г. Киев  
*k.lynov@kubg.edu.ua*

**Аннотация.** В статье рассматривается эволюция подходов к определению сути лидерства: лидерство как позиция в организации, роль; лидерство как набор индивидуальных качеств; лидерство как набор индивидуальных навыков; лидерство как поведение, стиль. Акцентируется внимание на том, что на смену авторитарным стилям управления и главной роли руководителя, в том числе и в образовании, приходит ориентация на демократические нормы, ценности и активное участие сотрудников в управлении учебными заведениями. Теории лидерства с их ориентацией исключительно на личности, персональных качествах та навыков руководителя не отображают всего многообразия процессов, которые происходят в учебном заведении.

**Ключевые слова:** лидерство; персонально-ориентированное лидерство; руководитель учебного заведения.

## **PERSONAL ORIENTED LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT**

**Kostiantyn O. Lynov**

PhD in Public Administration, Chair of Management, professor  
Borys Grinchenko Kyiv University  
*k.lynov@kubg.edu.ua*

**Abstract.** The article discusses the evolution of approaches to defining the essence of leadership: leadership as a position in the organization, role; leadership as a set of individual

traits; leadership as a set of individual skills; leadership as behaviour, style. The attention is focused on the fact that replaced the authoritarian style of governance and the leader's main role in organisation, including in education, comes orientation on democratic norms, values and active participation of employees in the management of educational institutions. Theories of leadership with their singular focus on the personality, the individual leader's traits and skills do not reflect the whole diversity of processes that arise at educational institutions.

**Key words:** leadership; personal-oriented leadership; head of educational institution.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Asghar R. Ranking The 9 Toughest Leadership Roles // <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/25/ranking-the-9-toughest-leadership-roles/>
2. Ashby M.D., Miles S.A. *Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their Minds.* – NY: Oxford University Press, Inc., 2002. – 288 p.
3. Avery G. *Understanding Leadership, Paradigms and Cases.* Paradigms and Cases. – L: SAGE, 2011. – 300 p.
4. Belinskaja L., Paulienė R. Overview of the Current Leadership Theories: What It Means To Lead? // 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” // [http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm\\_2012/paper/view/89](http://bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2012/paper/view/89)
5. Blank W. *The 108 Skills of Natural Born Leaders.* – NY: AMACOM, 2001. – 272 p.
6. Bolden R., Petrov G. Gosling J. Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Practice // *Higher Education Quarterly.* – № 10. – 2008. – DOI: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x // <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/4229/bolden9.pdf?sequence=6>
7. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management / Fourth Edition.* – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
8. Caldwell B.J., Spinks J.M. *The Self-Transforming School.* – UK: Routledge, 2013. – 232 p.
9. Casimir G. Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors // *Leadership Quarterly.* – Volume 12, Issue 3. – 2001. – P. 245-78 // [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00079-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00079-0)
10. Day, D. Leadership development: a review in context // *Leadership Quarterly.* – Volume 11, Issue 4. – 2001. – P. 581-613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
11. De Paul G. *Nine Practices of 21st Century Leadership: A Guide for Inspiring Creativity, Innovation, and Engagement.* – NY: CRC Press, 2016. – 356 p.
12. English F.W. *The challenge of postmodernism to the theory and practice of educational administration.* – Springfield: Charles C Thomas Publisher, LTD., 2003. – 292 p.
13. Foskett N., Lumby J. *Leading and Managing Education: International Dimensions.* – London: Paul Chapman Publishing, 2003. – 240 p.
14. Giancola J.M., Hutchison J.K. *Transforming the culture of school leadership: Humanizing our practice.* – Corwin Press, 2005. – 224 p.
15. Gini A., Green R. *Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character.* – Wiley-Blackwell, 2013 – 232 p.
16. Harris A. *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders.* – UK: Routledge, 2008. – 192 p.
17. Humphrey R.H. *Effective Leadership: Theory, Cases and Applications.* – SAGE Publications, Inc., 2014. – 480 p.
18. Hunter J. *The Servant: a Simple Story About the True Essence of Leadership.* – Roseville, California: Prima Publishing, 1998. – 189 p.
19. Iszatt-White M. *Leadership as Emotional Labour: Management and the 'Managed Heart'.* – Routledge, 2013. – 256 p.
20. Kaplan L., Owings W. *Introduction to the principalship: theory to practice.* – NY: Routledge, 2015. – 351 p.

21. Kouzes J. Pozner B. The Leadership Challenge. – San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007. – 416 p.
22. Northouse P.G. Introduction to Leadership: Concepts and Practice. – Third edition. – SAGE Publications, Inc., 2015. – 352 p.
23. Rethinking Educational Leadership Challenging the Conventions // Edited by Nigel Bennett and Lesley Anderson. – London: SAGE Publications, 2003. – 206 p.
24. Riggio R., Tan S. Leader interpersonal and influence skills: the Soft Skills of Leadership. – NY: Routledge, 2014. – 422 p.
25. Rodriguez N., Espinoza J. Essence of Leadership: How CEO'S and Presidents Promote Strategic and Analytical Tools for Growth // <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=hSHpCQAAQB-AJ&pg=GBS.PA1>
26. Roy S. Promoting Trait Emotional Intelligence in Leadership and Education. – IGI Global, 2015. – 341 p.
27. Saleh I.M., Swe Khine M. Reframing Transformational Leadership: New School Culture and Effectiveness. – Rotterdam: Sense Publishers, 2014. – 120 p.
28. School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003) // [http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School\\_Leadership\\_Concepts\\_and\\_Evidence\\_Redacted.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf).
29. Sheppard B. Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership // Alberta Journal of Educational Research; Vol. XLII, No. 4, December 1996. – P. 325-344.
30. Tichy N. The Cycle of Leadership. How Great Leaders Teach Their Companies to Win. – Harper Collins e-books, 2002. – 464 p.
31. Ulrich D., Smallwood N. Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make. – McGraw-Hill Education, 2013 – 288 p.
32. Wallace R. The Servant Leader and High School Change: More Lessons from Principal to Principal. – Rowman&Littlefield Education, 2009. – 132 p.
33. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research // Journal of Management June 1989 15: 251-289,
34. Maxwell J. Rozvyn lidera v sobi. – K.: Bright Star Publishing, 2013. – 184 p. (in Russian).
35. Owen H., Hodgson V., Gazzard N. Prizvanie – lider: Polnoe rukovodstvo po effektivnomu liderstvu / Per. s angl. – Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2005. – 384 p. (in Russian).
36. Filonovich S. Teoriji liderstva v menegmente: istorija I perspektivy // Rossijskij zhurnal menegmenta. – 2003. – № 2. – P. 3-24. (in Russian).
37. Eliot D., Saimon W. Steve Jobs: uroki liderstva. – M.: Eksmo, 2012. – 336 p (in Russian).