



УДК 37.011/37.035.091

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОЄВРОПЕЙСЬКОЮ ШКОЛОЮ

Олена Ковальчук

У статті розглянуто еволюцію поняття «управління школою» через призму адміністрування, менеджменту та лідерства. Серед досліджених моделей автор робить спробу виявити найбільш ефективну модель управління, яка б могла забезпечити успішне функціонування школи.

Ключові слова: ефективне управління, директор школи, стилі лідерства, менеджмент.

Пошук нових підходів до реформування галузі управління освітою в Україні задля підвищення якості навчання та забезпечення ефективності навчальних результатів змушує вітчизняних розробників освітньої політики звертатися до досвіду європейських країн. Розвиток теорії і практики управління загальноосвітніми закладами в країнах Західної Європи відбувається передусім під впливом практики менеджменту ринкових організацій.

Перетворення школи на сферу освітніх послуг, управління в якій здійснюється згідно з нормами і законами бізнес-менеджменту, вплинуло на підвищення вимог як до загальної освіти загалом, так і до вмінь і навичок педагогів зокрема. Особлива увага приділяється ролі директора, його значенню у процесі підвищення ефективності загальноосвітньої школи.

З погляду результатів, ефективність навчальних закладів, як і будь-якої організації, залежить від того, як організована робота і як люди працюють у співпраці або один проти одного. Спосіб, у який люди співпрацюють один з одним, з представниками влади чи з громадою, навіть обсяг їхніх обов'язків в організації, залежить від професійних якостей керівника та його стилю управління.

Освітні реформи кінця ХХ – початку ХХІ століття у країнах Західної Європи змусили директорів шкіл перейти на новий рівень компетентності – від директора-адміністратора до директора-менеджера і далі – до директора-лідера загальноосвітнього закладу, що вимагає якісно нової підготовки до керівної діяльності, формування професійної управлінської культури.

Наприкінці ХХ – початку ХХІ століття проблемі розвитку лідерства в освіті як чинника вдосконалення діяльності та підвищення її ефективності приділяється неабияка увага, про що свідчать праці таких зарубіжних науковців, як: Н. Беннетт (N. Bennett), М. Барбер (M. Barber), П. Брей (P. Brey), Т. Буш (T. Bush), Ф. Вудз (Ph. Woods), Х. Гантер (H. Gunter), Б. Джойс (B. Joyce), К. Лейтвуд (K. Leithwood), Д. Мерфі (D. Murphy), Ч. Уайз (Ch. Wise), Дж. Чепмен (J. Chapman), С. Сендлер (S. Sandler), А. Харт (A. Hart), Д. Хопкінс (D. Hopkins). Різні аспекти освітнього менеджменту та лідерства, підготовки



шкільних менеджерів в інших країнах вивчали вітчизняні фахівці: В. Громовий, Д. Даниленко, Л. Карамушка, Л. Кравченко, П. Коломінський, В. Крижко, О. Мармаза, І. Миськів, Н. Муқан, Н. Селіверстова, К. Ушаков, М. Федін та ін.

Мета статті – дослідити еволюцію формування концепції лідерства в умовах шкільної організації та виявити ефективну модель лідерства, яка сприяє успішному функціонуванню школи.

Поняття «управління» з'явилося ще на початку розвитку суспільства, коли мисляча людина – *Homo sapiens* – усвідомила необхідність об'єднання зусиль для вирішення життєвих завдань для задоволення тих чи інших потреб. З того часу об'єднання (організація) – це норма життя кожної людини. Як основну ланку системи освіти, школу можна вважати сучасною організацією – сукупністю людей (учні, вчителі, адміністрація), «діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей» [1, с. 7]. Підпорядкованість меті зумовлює необхідність певного результату діяльності організації (отримання прибутку, збільшення доходів членів організації, задоволення їхніх духовних або соціальних потреб тощо). Головною метою шкільної організації є забезпечення доступу та необхідних умов громадянам держави на здобуття *якісної* (курсив авт.) повної загальної середньої освіти [2, с. 2].

Український термін «управління» англійською мовою може передаватися, як *management, control, administration, governance, department, operation, guidance, authority, presidency, power, board, leadership*. Уживання англійських запозичень, як то «керівництво», «адміністрування», «менеджмент», «лідерство», значно розширює варіативність значень терміна «управління» і, відповідно, спектр функціональних обов'язків керівників. Спробуємо їх проаналізувати в межах діяльності шкільної організації.

Часто слово «управління» розглядають як синонім до керівництва (англ. *governance*), проте їх не можна ототожнювати, оскільки керівництво за своєю сутністю є ширшим поняттям. Керівництво в організації, за визначенням вітчизняного дослідника менеджменту Ф. Хміля, – це процеси мотивування, регулювання і наставництва щодо методів і способів виконання робіт підлеглими. В той час як управління в межах організації – це здійснюваний індивідом або групою осіб процес з метою координування діяльності інших осіб, спрямований на досягнення результатів, недосяжних для кожної з цих осіб [5, с. 14]. Управління у шкільній організації здійснюється її директором шляхом виконання функцій *планування, організації, керівництва (тут керівництво має вужче поняття, ніж управління, виступаючи в одній з його функцій) та контролю за роботою колективу (вчителів, учнів)*. Така діяльність, на думку М. М. Поташика та В. С. Лазарева, спрямована на набуття освітнього потенціалу школи та підвищення рівня його використання задля *якісно нових результатів освіти* [3].

Термін «адміністрування» у європейські мови прийшов з латини, якою розмовляли древні римляни, що славилися жорсткою централізацією управління. Тому він означає діяльність державних, або вищих органів управлінської ієрархії, керівного персоналу установи, пов'язану зі «збереженням записів і інформаційною обробкою; діловодством... та застосуванням правил, процедур або політик, обумовлених іншими» [7, с. 8]. Таке визначення характеризує адміністрування як бюрократичну процедуру з елементами авторитарного командування.



В опублікованій у 1916 році праці «Основні риси промислової адміністрації – передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль» французький менеджер-практик Анрі Файол звужує поняття адміністрування до розуміння його як однієї з форм управлінської діяльності – «уміння управляти персоналом шляхом – передбачення, організації, розпорядництва, координування та контролю» [4].

Адміністрування у шкільній організації – це діяльність керівного персоналу навчального закладу (директора, заступників) згідно з державними програмами і державною політикою, спрямована на покращення процесу навчання учнів, мотивацію вчителів до вдосконалення та самовдосконалення, збір та аналіз інформації, улагодження конфліктних ситуацій серед учасників навчально-виховного процесу [15]. Проте централізація освітніх директив та жорсткі законодавчі рамки обмежують ефективність досягнення поставлених цілей і відповідальність за кінцеві результати. Традиційна модель управління школою, яка базується на адмініструванні, робить основні акценти на процесі, на виконанні правил та інструкцій, на дотриманні процедур, а не на результатах, що є характерним для нової моделі управління, яка ґрунтується на менеджменті.

У середині ХХ століття швидкий ріст економік провідних країн Західної Європи та розвиток теорій соціальних систем і біхевіоризму спричинили зміни форм управління в організаціях. Авторитарна система управління перестала задовольняти вимоги як об'єктів, так і суб'єктів управління. Тому на зміну адмініструванню з'являється більш ширший термін – менеджмент, що передбачає «економічну свободу людей у виконанні своїх обов'язків, керуючись не розпорядженнями зверху, а вигодою приймати самостійні рішення, цілком відповідати за їх результати» [14].

Словник М. Вебстер дає таке трактування терміна «менеджмент»: «дія або мистецтво управління, керівництво, що включає виконавчі функції планування, організації, координації, спрямування, контролю і нагляду над якою-небудь діяльністю з відповідальністю за результати»; «розумне використання засобів для досягнення кінцевого результату» (*переклад О.К.*) [14, 754]. Спеціалізований словник Д. Френча визначає менеджмент як «процес або діяльність, що здійснюється шляхом виконання різноманітних завдань задля досягнення поставленої мети, особливої ваги набувають завдання, які виконуються спільними зусиллями групи людей (яка включає і людину, що здійснює управління)» [7]. З цих різних визначень видно, що менеджмент є ширшим поняттям, ніж адміністрування, оскільки окрім спрямованості на процес – виконання діяльності задля досягнення організацією поставлених цілей – менеджмент вимагає максимальної ефективності і відповідальності за кінцеві результати.

Хвиля освітніх реформ 80-х років ХХ століття у країнах Західної Європи спрямувала розвиток системи освіти на підвищення якості результатів навчання. У боротьбі за якість у багатьох західноєвропейських країнах посилилася тенденція надання навчальним закладам більшої автономії, що в умовах ринкових відносин вимагало пристосовування усього комплексу освітньої роботи до характеристик і потреб населення. Структурні зміни у



галузі шкільної освіти посилили вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників шкіл, якості та ефективності навчально-виховного процесу. Поряд з поняттям «директор», «керівник» (англ. *headteacher, head-master, principal*) почав широко вживатися термін «менеджер». «Керівник-менеджер навчального закладу здійснює управлінську діяльність колективом працівників, батьками через систему стосунків з дітьми, учнями, студентами, адміністративними та контролюючими інстанціями, різними громадськими організаціями» [7]. Директор школи повинен бути водночас і прекрасним організатором, і прекрасним учителем-педагогом (знати свій предмет, уміти здійснювати консультативно-методичну роботу з учителями, любити дітей, вміти встановлювати контакт з ними тощо).

Тенденція надання школам високого ступеня незалежності в країнах Західної Європи у кінці ХХ століття, що проявилась у трьох аспектах: правовому (державно-громадське управління школою), економічному (самостійність в управлінні бюджетом школи) та педагогічному (самостійність управління навчальним процесом, програмами і планами), змусила директорів шкіл звернутися до знань менеджменту. Директор-менеджер володіє знаннями, вміннями і методами впливу на індивідуумів та колектив з метою ефективного функціонування школи. З цією метою переважно у всіх країнах Західної Європи однією з вимог до кваліфікації директора школи стала обов'язковість проходження курсу менеджменту.

У 90-х роках ХХ століття вектор розвитку системи освіти в країнах Західної Європи зі стратегії підвищення якості результатів навчання змінюється на стратегію забезпечення ефективності діяльності освітньої системи. У цьому контексті відбуваються зміни у галузі управління освітою. Діяльність директорів-менеджерів перестає відповідати новим вимогам розвитку суспільства. Зарубіжні науковці (К. Лейтвуд, Г. Холден, К. Чепмен та ін.) переконані, що забезпечити ефективність функціонування галузі освіти можуть творчо мислячі лідери, які здатні легко адаптуватися й успішно працювати в умовах соціально-економічних перетворень та безперервного оновлення системи освіти. На думку А. Залезніка (Zaleznik A.) [18], керівники-лідери є більш самостійними, здатними до змін, інтуїтивними, емоційними особистостями, які приваблюють ситуації з високим ступенем ризику, де винагорода за високий ризик також є високою.

Англійське слово «leadership» може перекладатись і як управління, і як керівництво, і як лідерство. Кожне з цих понять має, як відомо, свої специфічні особливості, які ми вже розглядали вище. При використанні поняття «лідерство», на відміну від двох інших, дослідники підкреслюють інноваційний, творчий характер процесу управління, що є об'єктивно необхідним для успішного здійснення реформаційних перетворень школи та освітньої системи в цілому [11, с. 158]. Розуміння лідерства в умовах організації, за визначенням американського дослідника теорії менеджменту організації Ч. Бернарда (Ch. Bernard), передбачає здатність керівника впливати на поведінку особи чи групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації [3, с. 43].

Розглядаючи термінологічну еволюцію поняття «управління» в межах



організації, ми дійшли висновку, що сучасна наука управління стає все більш людиноорієнтованою, тобто значна увага теоретиків управління фокусується на людині – лідері (менеджері) та його особистісних характеристиках, здатності взаємодіяти з іншими людьми (підлеглими). Від лідерських якостей особи, яка здійснює процес управління, залежить ефективність функціонування організації та ефективне використання людських ресурсів.

Період удосконалення діяльності школи (кінець ХХ – початок ХХІ століття) характеризується появою різноманітних теорій професійного лідерства. Теоретики освітніх реформ розуміють, що підвищення ефективності діяльності школи можливе за умов ефективного управління. Здійснювати ефективне управління можуть професійні творчі (креативні) лідери. Проте на практиці, на думку К. Лейтвуда [13, с. 5], директори навчальних закладів рідко усвідомлюють, на якому етапі вони є лідерами, а на якому – менеджери. Лідерство нерозривно пов'язане з менеджментом. Як зазначає британський дослідник освітнього менеджменту Т. Буш, «лідерство передбачає постановку мети, в той час як менеджмент сприяє її реалізації» [6, с. 5]. Ефективна робота школи, мета якої – надання якісних освітніх послуг, можлива, за Л. Болманом, якщо закладом управляє професіонал, який має задатки лідера та навички і вміння менеджера.

У сучасній зарубіжній педагогічній літературі розробники теорії шкільного лідерства (Т. Буш, Гловер, П. Гронн, Д. Дьюк, К. Лейтвуд, Дж. Спілейн, Ї. Ч. Ченг та ін.), пропонують декілька класифікацій управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу, до яких входить щонайменше 20 найменувань. Їх розмаїття залежить від засобів впливу директора школи на її персонал, що зумовлено специфікою завдань, поставлених перед працівниками, взаємовідносинами керівник – підлеглий, обсягом посадових повноважень директора школи та особливими якостями всіх членів колективу.

Уже звичну класифікацію трьох управлінських стилів (авторитарний, демократичний, ліберальний) Т. Буш та Д. Гловер [6] доповнили ще трьома, запропонувавши 6 моделей менеджменту освіти, які К. Лейтвуд, Д. Джантці та Р. Стейнбах [12] розширили до дев'яти моделей шкільного лідерства. Основні стилі управління та моделі лідерства і менеджменту представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Стилі управління, лідерства і менеджменту (автор – О.К.)

Традиційні стилі / моделі		
управління	менеджменту, за Т. Бушом і Д. Гловером	лідерства, за К. Лейтвудом
демократичний	Колегіальний (collegial) культурний (cultural)	трансформуюче (transformational) партисипативне (participative) спільної взаємодії (interpersonal) етичне/моральне (moral,ethical)
авторитарний	вольовий (subjective)	інструктивне (instructional)
ліберальний	Формальний (formal) політичний (political) вільний (ambiguity)	організаційне (managerial) транзакційне (transactional) ситуаційне (contingency)



Зазначений перелік моделей впливу директора-лідера на колектив школи не є вичерпним і складає традиційну групу стилів управління. Вибір стилю управління задля досягнення ефективності роботи організації, шкільної організації зокрема, ґрунтується на взаємозв'язку лідерського характеру керівника, його творчих ініціатив та здатності до інновацій. Теоретики управлінської думки зазначають, що у більшості випадків поведінка як об'єкта, так і суб'єкта управління залежить від обставин та ситуації. Згідно з концепцією ситуативного лідерства Ф. Фідлера, слід пам'ятати про те, що усі стилі лідерства орієнтовані на людські взаємини, а тому керівнику у кожній ситуації необхідно врахувати потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища та особисті можливості. Такий підхід підкреслює необхідність гнучкого керівництва, що сприяє появі інноваційних моделей управління (лідерства).

Схарактеризуємо основні, традиційні стилі шкільного лідерства:

– трансформаційне, або перспективне лідерство, запропоноване Дж. Бронсоном у 1978 році, спрямоване на покращення професійних якостей та відносин між членами організації, що досягається шляхом: 1) визначення цілей та перспектив розвитку школи; 2) стимулювання інтелектуальної активності; 3) надання індивідуальної допомоги; 4) демонстрації високих очікувань; 5) відігравання ролі символу ставлення до професійних обов'язків та професійних цінностей; 6) спонукання всіх структурних підрозділів школи до участі у досягненні цілей [13, с. 5].

Одним із різновидів трансформаційного лідерства є теорія партисипативного управління, яка має на меті досягнення колегіальності у прийнятті рішень. Така модель управління, на думку Т. Серджовані, сприяє об'єднанню працівників у колективі та зменшує тягар відповідальності директора школи за прийняте рішення [16, с. 3]. Згадані вище моделі є ефективними для управління діяльністю і розвитком автономних шкіл:

– спільне, або групове, лідерство, яке передбачає залучення до управління школою багатьох членів її колективу; розподіл повноважень, що має на меті як підвищення ефективності діяльності організації, так і розвиток демократичних основ її діяльності;

– моральне лідерство, спрямоване на зміну ключових моральних цінностей та переконань учасників навчального процесу в шкільній організації з метою трансформації її культури;

– інструктивне лідерство включає, на думку американських дослідників К. Лейтвуда та Б. Монтгомері, таку послідовність виконання завдань, посланих перед директором школи: 1) вдосконалити процеси викладання та навчання; 2) підготувати учасників навчального процесу до змін; 3) провести професійне самовдосконалення [13].

– менеджерське/організаційне лідерство, яке полягає в оптимізації використання ресурсів шкільної організації, координації діяльності персоналу. Така модель є характерною для лідерів, які мають справу з централізованою системою управління ЗНЗ;

– транзакційне лідерство, передбачає мотивацію людей за допомогою винагород і покарань. Транзакційні лідери роз'яснюють своїм підлеглим, що



від них вимагається, а у разі потреби карають чи винагороджують їх;

– ситуативне лідерство, запроповане Ф. Фідлером, дозволяє передбачити ефективність робочої групи, яку веде лідер. Згідно з цією теорією, стиль лідерства залежить від таких чинників, як завдання, завдання, люди, команди, організація, інші змінні середовища, де працює лідер.

Серед інноваційних моделей шкільного лідерства можна виокремити такі:

– навчальне лідерство, яке сфокусоване на завданнях удосконалення навчального процесу. Навчальний лідер повинен глибоко знати особливості змісту та методів викладання навчальних предметів, бути в змозі контролювати результати навчального процесу, надати пораду та підтримку учителю з питань його професійної діяльності;

– дистрибутивне лідерство, яке розвинулося у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває. Лідерство здійснюється усіма членами організації, незалежно від посади, яку обіймає особа, та рівня відповідальності за виконання завдань, здійснення впливу між колегами, а також і на загальний напрям розвитку організації. Концепцію дистрибутивного лідерства Дж. Спілейн та Р. Хелверсон описують як «взаємодію між людьми та ситуаціями» [17, с. 3], як процес делегування відповідальності та повноважень головним управлінським командам, а також надання вчителям можливостей брати участь у прийнятті рішень, здобувати найкращий досвід.

Професор Амстердамського вільного університету Б. Босінк запропонував чотири інноваційні стилі лідерства серед яких:

– Харизматичне лідерство передбачає мотивацію педагогічного колективу до діяльності, інтенсивність якої перевершує звичний рівень. Харизматичні керівники створюють атмосферу змін, нововведень, вони є носіями ідей, що збуджують, стимулюють людей працювати не покладаючи рук, прагнути досягнути високих цілей.

– Інструментальне лідерство не завжди здійснюється самим директором загальноосвітнього навчального закладу, а передбачає лідерство на нижчих управлінських рівнях, як-то лідер учнівського колективу (*students leader*), лідер групи педагогічного колективу (*team leader*) та ін. Діяльність інструментальних лідерів спрямована на управління інноваціями в межах своєї команди.

– Стратегічне лідерство забезпечує концепції та напрямки для розвитку, підвищення ефективності діяльності шкільної організації. Успіх управлінської діяльності стратегічного лідера залежить від чітко прийнятих рішень і дій щодо методів і засобів виконання поставлених завдань та розподілу обов'язків між підлеглими. Як правило, такі рішення приймаються у процесі їх обговорення з підлеглими.

– Інтерактивне лідерство досягається за допомогою структурної «жорсткості» і поведінкової «м'якості», що сприяє розширенню свободи педагогічного персоналу у прийнятті рішень. Діяльність інтерактивного лідера спрямована не на контроль, а на співробітництво, оскільки його підлеглі мають високий творчий потенціал і можуть вирішувати проблеми поза встановленими парадигмами.

Британські дослідники Р. Глатер, Дж. Харвей, Д. Хопкінс, А. Харріс та К. Чепмен додають ще такі моделі шкільного управління:



- екзекутивне лідерство здійснюється успішним директором, який керує більш ніж однією школою і готовий брати на себе виконання більшої кількості управлінських функцій, що є необхідним для успіху інших шкіл так само, як і для свого навчального закладу [9, с. 35];
- мережеве лідерство відбувається за умови об'єднання групи шкіл, які мають офіційну домовленість про спільну діяльність, частково через структурні зміни в системі управління, коли колектив лідерів поділяє відповідальність за всю шкільну мережу [8, с. 12];
- коопероване лідерство – керівництво однією школою розподіляється між двома і більше людьми.

Як серед традиційних, так і серед інноваційних стилів лідерства важко вибрати один ефективний стиль для управління шкільною організацією, адже кожному школу очолює індивід з певним набором особистих навичок, знань і здібностей. Саме він / вона несе відповідальність за діяльність школи.

Не існує єдиної моделі управління, яку можна було б легко застосувати для всіх шкільних рівнів та змісту роботи шкіл. Зміна контексту роботи школи може обмежити простір лідера для маневрування або надати можливості для використання різних типів керівництва [10]. Директори шкіл повинні мати знання і вміння, щоб застосувати якомога більше різноманітних стилів і моделей управління. Для забезпечення ефективного управління шкільні лідери повинні створити «коктейль» з найкращих моделей та стилів. Така заява була схвалена на проекті LISA (Leadership Improvement for Student Achievement (2007–2009) – Покращення керівництва школою задля підвищення досягнень учнів). Проект був здійснений, щоб знайти відповіді на запитання: Які дії керівників шкіл є ефективними для створення сприятливого клімату в школі? Які заходи слід провести лідеру школи, щоб підвищити якість навчальних досягнень учнів? На ці та інші запитання намагалися знайти відповідь представники ряду країн Європи (Великобританія, Нідерланди, Німеччина, Словенія, Італія, Угорщина) під час проведення спільних зустрічей та семінарів у межах проекту. Європейські науковці провели якісне дослідження діяльності директорів шкіл, щоб з'ясувати, який стиль лідерства є ефективним і в якій ситуації.

У ході проекту було виділено п'ять стилів лідерства через фрейм ефективності за П. Пашіадісом і С. Браукманом: підприємницький, парсипативний, інструктивний, розвиваючий (спрямований на розвиток працівників) та структурний. Результати дослідження визначили *інструктивний стиль* найбільш поширеним і, відповідно, найбільш ефективним у роботі шкільних лідерів, країн-учасниць проекту. Однак учасники зазначили, що кожному конкретному лідеру не може бути властивий лише один стиль. Вибір стилю залежить від ситуації і найчастіше простежується поєднання рис різних стилів із домінуванням якогось одного. Такий стиль лідерства можна вважати індивідуальним. Він ґрунтується на практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорій менеджменту, використанні стандартів і стилів лідерства.

Становлення сучасної парадигми управління відбувалося під впливом



розвитку управлінських процесів у бізнес-секторі. Перші уявлення про управління як процес координації діяльності групи людей трансформувались у концепцію лідерства – особистісних характеристик та здатностей управлінців впливати на поведінку особи чи групи людей. Галузь управління стала більш людиноорієнтованою. Це пов'язано з тим, що від лідерських якостей особи, яка здійснює процес управління, залежить ефективне використання людських ресурсів і, відповідно, ефективність функціонування організації.

Від вибору стилю управління багато у чому залежить результативність роботи шкільної організації. Як серед традиційних, так і серед інноваційних стилів лідерства важко вибрати один ефективний стиль для управління загальноосвітнім навчальним закладом, адже кожна школу очолює індивід з певним набором особистих навичок, знань і здібностей. Тому найкращим вибором для директора-лідера можна вважати індивідуальний стиль управління школою, який створює «коктейль-мікс» різних стилів.

Список використаних джерел:

1. Дубич К. В. *Основи теорії управління та менеджменту: навчальний посібник* / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К. : «Пектораль», 2005. – 104 с. – ISBN 966-963057-2-X.
2. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
3. Поташиник М. М. *Управление развитием школы* / под ред. М. М. Поташиника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.
4. Шелдрейк Дж. *Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации* / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
5. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту : підручник* / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с. ISBN 966-8226-09-7.
6. Bush T. *School Leadership: Concepts and Evidence* / T. Bush, D. Glover // Nottingham, 2002. – National College for School Leadership. – 42 p.
7. French D. *Dictionary of Management, Fourth Edition* / D. French, H. Saward. – Aldershot : Gower, 2005. – 783 p.
8. Glatter R. *Varieties of shared headship : a preliminary exploration* [Електронний ресурс] / R. Glatter and J. A. Harvey // A report prepared for the National College for School Leadership. – Nottingham, July 2006. – 68 p.
9. Harris A. *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts* / A. Harris and C. Chapman // Paper presented to the International Congress on School Effectiveness and Improvement. – Copenhagen, 1-5 July, 2004. – 14 p.
10. *Improving School Leadership*. OECD. Volume 2: Case Studies on System Leadership / Edited by Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins. – OECD: Paris, 2008. – 276 p.
11. Kotter J. *A force for change: how leadership differs from management* / J. Kotter // New York: The Free Press, 1995. – P. 124-125.
12. Leithwood K. *Changing Leadership for Changing Times* / K. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach // Buckingham, 1999. – Open University Press. – 286 p.
13. Leithwood Kenneth A. *Toward Transformational Leadership* / K. Leithwood, M. Poplin // Educational Leadership, 1992. – February. – № 49(5). – P. 8.
14. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* / M. Webster // Britannica, 2004. – 1623 p.
15. Mullins L. J. *Management and Organisational Behaviour, Fifth Edition* / L. J. Mullins // London, 2004. – Pitman. – 841 p.
16. Sergiovanni Thomas J. *Leadership and Excellence in Schooling* / T. J. Sergiovanni // Educational Leadership, 1984. – February, – vol. 41, no. 5. – P. 4-13.
17. Spillane J. *School districts matter: Local educational authorities and state instructional policy* / J. Spillane // Educational Policy. – 1996. – № 10(1). – P. 63-87.
18. Zaleznik A. *The leadership gap* / A. Zaleznik // Academy of Management Executive, 1990. – February. – P. 7-22.