

*МІЛЯЄВА Валерія*  
доктор психологічних наук, професор,  
завідувач науково-дослідної лабораторії культури лідерства  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
Україна

*ЛЕБІДЬ Неля,*  
кандидат психологічних наук,  
завідувач відділу психологічних досліджень  
науково-дослідної лабораторії культури лідерства  
Київського університету імені Бориса Грінченка,  
Україна

### **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

*У статті представлено наукову розвідку щодо виявлення психологічних особливостей стилів управління керівників закладів середньої освіти в сучасних умовах освітніх трансформацій в Україні. Представлено емпіричні результати діагностики кандидатів на вакантні посади керівників закладів освіти м. Києва. Проаналізовано співвідношення понять «лідерство» і «менеджмент», як альтернативних концептів організації управлінської діяльності; співставлено поведінковий та ситуативний підходи; обґрунтовано зміст поняття «лідерство», як найвищого якісного рівня управління.*

**Ключові слова:** лідерство, стиль управління, стиль лідерства, керівник-лідер, заклади середньої освіти.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Соціальна й економічна ситуації в країні, поглиблення процесів демократизації, глобалізації, інформатизації та технологізації спричинили необхідність змін в освіті, які потребують переходу керівників закладів середньої освіти до лідерства, як до найвищого якісного рівня управління.

Лідер в освіті розглядається як особа або організація, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення та результати цієї діяльності служать взірцем для інших. Під лідерами в освіті традиційно розуміють управлінський персонал навчальних закладів – працівники, трудова діяльність яких спрямована на реалізацію управлінських функцій. В закладах середньої освіти до управлінського персоналу належать директор та заступники директора [1, с. 454].

Керівник-лідер має орієнтуватися на спільне бачення і цінності, володіти стратегічним мисленням, вміти брати на себе відповідальність, розвивати людей, які працюють поруч з ним, вміти дослухатися до їхньої думки й аккумулявати енергію команди. Отже, в сучасних умовах розвитку освіти особливого значення набуває розуміння стилю управління як ключової інтегративної характеристики управлінської діяльності.

Стилі управління, як соціально-психологічний феномен, активно вивчаються вітчизняними й зарубіжними дослідниками (М. Альберт, Б. Андрушків, К. Боумен, О. Виханський, І. Волков, П. Друкер, О. Кузьмін, К. Левін, М. Мескон, І. Туленков). Психологічний аспект, зокрема, фактори, які впливають на стиль, що обирає керівник для реалізації управлінської діяльності, розглядають у своїх працях А. Журавльов, Л. Карамушка, В. Лозниця, Т. Мостенська, О. Пономарьов, О. Романовський, В. Савельєва, Г. Шредер та ін. У сфері управління навчальним закладом багато авторів наголошують на необхідності запровадження гуманістичного, людино- (дитино-) центрованого підходів (І. Зязюн, Ю. Конаржевський, Л. Карамушка, В. Кремень, О. Савченко, Т. Шамова,

Е. Ямбург та ін.). Ми вважаємо актуальним пошук таких підходів до розуміння стилів управління, в яких лідерство позиціонується як новий якісний рівень сучасного управління в освіті.

Саме тому, *метою даної статті* є аналіз психологічних особливостей стилів управління керівників-лідерів закладів середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** На думку С. Калашнікової, динаміка управління як окремої професійної діяльності відображена в таких еволюційних рівнях: адміністрування, менеджмент і лідерство. Специфіка кожного рівня проявляється через ідентифікацію базових параметрів (суб'єкт, об'єкт, мета і характер впливу) управлінського процесу, які зазнають трансформації відповідно до впливу зовнішніх чинників і потреб суспільного розвитку. Вищим еволюційним рівнем управління є лідерство. Автор дає наступне визначення лідерства: «управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей» [1, с. 41-43].

Сутність лідерства в управлінській діяльності найкраще проявляється у його порівнянні з менеджментом. Розглядаючи менеджмент та лідерство через призму зміни ціннісних орієнтирів в управлінні, можемо констатувати наступну динаміку [2, с. 17]:

Таблиця 1.

Співвідношення менеджменту та лідерства

Менеджмент	Лідерство
Орієнтація на короткострокову перспективу	Довгострокове, стратегічне мислення
Збереження існуючого стану	Управління змінами
Реагування, дії по шаблону, у жорстких рамках, низький рівень інновацій	Творчість, проактивний підхід, гнучкість, відкритість новим ідеям, високий рівень інновацій
Впровадження рішень	Розвиток бачення, розробка політики
Аналіз, оцінка та прийняття рішення	Надихання, мотивування, залучення

З позиції аналізу виконання управлінських функцій в рамках менеджменту та лідерства, популярною є порівняльна характеристика, запропонована D.Parkin [7].

Таблиця 2.

Співвідношення менеджменту та лідерства (D.Parkin)

Менеджмент – планування, дії і стабільність	Лідерство – зміни, енергія і напрямок
<i>Планування:</i> виявити цілі; встановити пріоритети; створити плани; визначити ресурси; встановити послідовність із віхами.	<i>Напрямок:</i> дивитися на зовні і всередину; розвиток спільного бачення; створення мети і цінності; встановлення стратегій; побудова нарративу (з іншими).
<i>Організація:</i> активувати план; розробити структуру; узгодити, хто робить, що і коли; розподілити ролі і обов'язки, призначити ресурси; запровадити способи роботи, процедури і рекомендації.	<i>Регулювання:</i> стратегічне планування; повідомляти про зміни якомога частіше і найбільшою кількістю способів; розробляти і координувати цілі, ділитися ними; створювати коаліції та партнерства; створювати, будувати та підтримувати команди.
<i>Моніторинг і контроль:</i> слідкувати за процесом і досягненнями; поєднувати цілі і стимули; дозволяти відповідну гнучкість; погоджувати рішення, підтримувати напрямок і повідомляти всі залученим; повертати процеси на потрібний шлях чи змінювати курс.	<i>Відданість:</i> створювати та активувати середовища для спільної роботи; зосереджуватися і на загальному кліматі в команді, і на індивідуальній мотивації; надавати енергію та надихати; допомагати іншим діяти і бути ефективним; заохочувати постійне спільне бачення.
<i>Оцінка:</i> аналіз цілей, результатів та впливу;	<i>Підзвітність:</i> завжди залишатися доступним;

навчання через процес; підтримка командного та індивідуального навчання; навчання після процесу; вбудовування результатів, ідей та інсайтів у майбутні плани.	використовувати мову навчання, а не мову звинувачення; заохочувати відгуки на всіх рівнях; бути небайдужим; брати на себе відповідальність.
---	---

На думку D. Parkin, кожен керівник поєднує в собі риси як менеджера, так і лідера, проте їх співвідношення може бути різним. На етапі стабільності та розквіту організації в більшій мірі важливими є якості менеджера; на етапі розвитку та трансформацій – організація потребує лідерів.

Психологічна сутність діяльності керівника яскраво проявляється в стилі управління. Під ним розуміють систему заходів впливу на підлеглих, яка складає психологічну схему прийняття рішення [3, с.148]. В літературі також використовується термін «стиль керівництва», здебільшого як синонім до слова «управління» (Ф. Генон, Н. Грішина, Н. Коломінський, В. Савельєва). Окремі автори вважають, що термін «керівництво» за змістом є вужчим (М. Альберт, І. Гичан, Л. Карамушка, М. Мескон, Ф. Хедоурі). Так, Л. Карамушка зазначає, що «стиль управлінської діяльності виявляється при розв'язанні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, а стиль керівництва – тільки при вирішенні власне психологічних ситуацій, причому лише певного типу, пов'язаних зі здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків» [3, с.82].

Ми будемо оперувати поняттям «стиль управління», розглядаючи його через лідерство як найвищий якісний рівень його прояву.

Впродовж останніх п'ятдесяти років було проведено багато досліджень, в яких здійснено спроби встановити зв'язок між стилем управління та ефективністю діяльності організації.

В результаті більшість дослідників погоджуються в наступному:

1. Стиль відображає сталі способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування, тощо;
2. Стиль не є вродженою якістю, а формується і змінюється в процесі діяльності, стилям можна навчити;
3. Опис та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Сьогодні існує значна кількість концепцій стилів управління. Розглянемо декілька з них. Традиційною вважається концепція авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства, розроблена К. Левінім, Р. Ліппітом та Р. Уайта. Дана теорія склалася в тридцять років і була популярною до середини 70-х років і відносить до поведінкового підходу аналізу лідерства. На основі дослідження психологічного клімату, який формується в результаті реалізації різних стилів лідерства автори виділили три основні стилі взаємовідносин лідера і групи: авторитарний, демократичний та стиль потурання (ліберальний). Розглядаючи дві основні сторони кожного стилю: зміст рішень, які пропонує керівник групі і техніка (прийоми, способи, форми) реалізації цих рішень, була складена їх психологічна характеристика.

*При авторитарному стилі* взаємодії лідера і групи:

- спосіб прийняття рішення детермінується самим лідером;
- підлеглі жорстко і повністю підпорядковані лідеру;
- лідер має можливість різко критикувати підлеглих і застосовувати до них серйозні санкції;
- рівень свободи учасників групи зведений майже до нуля;
- ставлення до підлеглих з боку лідера залежить не від результатів їх діяльності, а від особистих симпатій.

*Демократичний стиль* взаємодії лідера і групи передбачає:

- залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (при цьому сам лідер виконує функцію регулятора і коректора ідей підлеглих);
- надання підлеглим достатнього рівня свободи в період обговорення рішення і стимулювання їх активності;
- члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення;
- демократія всередині групи відіграє роль своєрідного способу групової саморегуляції;
- об'єктивне ставлення до діяльності кожного члена групи відбувається у відповідності з конкретними результатами їх роботи.

До особливостей *ліберального стилю* взаємодії лідера і групи відносять:

- стихійність, безсистемність у прийнятті рішення (відсутність серйозного опрацювання проблеми);
- відсутність дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень;
- повна відсутність чітко сформульованих вимог лідера до діяльності групи, це ж стосується і процесу впровадження прийнятих рішень;
- спонтанність у реакціях лідера на діяльність підлеглих;
- можливість не прогнозованих і невизначених санкцій з боку лідера щодо членів групи [4, с. 203-204].

Члени групи з авторитарним лідером або надмірно адаптивні або агресивно налаштовані. Групи з демократичним стилем лідерства відрізняються згуртованістю, відчуттям спільного «ми». Членам груп із ліберальним стилем лідерства не притаманне відчуття єдності, в них як правило низька продуктивність праці і високий рівень незадоволення роботою.

Проте, на думку вчених, жоден із названих стилів лідерства не може бути рекомендованим для підвищення ефективності діяльності колективу «в чистому вигляді». Продуктивною стала ідея про оптимальний стиль управління, який залежить від ряду обставин, особливо в тому, що стосується виконання завдання. Так, використання авторитарного лідерства, скоріше всього, обумовлює більшу продуктивність праці, більш ефективне досягнення цілей, особливо, в ситуаціях, які вимагають у співробітників стану підвищення напруження. Однак, авторитарний стиль впливає на меншу задоволеність працівників роботою. Саме тому, авторитарні лідери ефективні у випадку, коли необхідне досягнення кількісних показників, демократичні – у випадку підвищення якості та забезпечення позитивного морального стану колективу [5, с. 20].

В системі наукового аналізу діяльності керівника-лідера використовується термін «поведінкові моделі» [6, с. 54]. До поведінкових моделей відносять «концепцію поведінки лідера, *орієнтованого на завдання*» – на досягнення цілей, визначення завдань, управління діяльністю підлеглих та «концепцію поведінки лідера, *орієнтованого на працівників*» – на міжособистісні стосунки та потреби підлеглих (Д. Катц, Р. Блейк, Дж. Мутон та ін.). При цьому оптимальним є поєднання обох орієнтацій в залежності від ситуації управління.

Така залежність поведінки лідера від ситуації була зафіксована й визнана, як стійка тенденція, що призвела до створення в науці «ситуативного підходу». Прихильники вказаного підходу наголошують на тому, що поведінка лідера формується залежно від його певних особистісних властивостей, потенціалу підлеглих та власне ситуації. До основних концепцій ситуативного підходу належать: модель ситуаційного керівництва Ф. Фідлера; концепція життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара; теорія нормативної моделі В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго; континуум лідерської поведінки Р. Танненбаума та У. Шмідта.

Кожна з цих концепцій розглядає стилі лідерства через траєкторію розвитку полярних характеристик. Так, наприклад, в межах концепції континууму лідерської поведінки Р. Танненбаума та У. Шмідта керівник обирає один з семи стилів лідерства, які відрізняються засобами використання влади та ступенем самостійності та свободи підлеглих. Таким чином відбувається перехід від директивного (авторитарного) до недирективного (демократичного) стилю з п'ятьма проміжними. Ланцюжок стилів можна охарактеризувати наступною

ключовою дією лідера: «наказує» – «продає» – «тестує» – «консультує» – «залучає» – «приєднується» – «надихає» [7].

Сучасний етап розвитку освіти в нашій країні потребує інноваційних лідерів, які очолять шкільну освіту. Додатковим викликом для нових керівників є значна бюрократизація сфери освіти. А від так, потрібен лідер достатньо гнучкий, який зможе ефективно контролювати втілення ідей, брати на себе відповідальність та приймати зважені одноосібні рішення в ситуаціях невизначеності. Так на сьогоднішній день набуває популярності ціла низка нових гуманістичних моделей лідерства, зокрема: концепція лідерства-служіння Р. Грінліфа, ціннісна концепція «стейкхолдерів» Г. Фейерхольма, концепція розподіленого лідерства та інші. Вказані моделі об'єднують свідому детермінацію позитивних, динамічних, цілеспрямованих, відповідальних проявів у поведінці сучасного успішного керівника – лідера.

З метою виявлення загальних тенденцій у поведінці чинних лідерів нами було проведено емпіричне дослідження стилів лідерства керівників закладів середньої освіти. Робота проводилась в межах конкурсу претендентів на заміщення вакантних посад керівників навчальних закладів м. Києва протягом 2015-2016 років (загальна вибірка - 49 осіб). Відбір мав відкритий характер, кожен претендент самостійно висував свою кандидатуру за умови наявності в нього педагогічної освіти, стажу педагогічної та управлінської роботи.

Тестування кандидатів на посади директорів шкіл м. Києва здійснювалося за допомогою Особистісного опитувальника 15FQ+ (компанії Psytech International) в адаптації українською мовою представником в Україні компанією HRT. Програмне забезпечення було надане в межах проекту «ELITE» («Освіта задля лідерства, інтелігентності та розвитку таланту») програми TEMPUS. Даний опитувальник дозволив визначити такі стилі лідерства: директивний; лідер, який делегує; лідер, який залучає до участі; лідер, який консультується; лідер, який домовляється.

*Директивні лідери* характеризуються твердими поглядами на те, як і коли повинна бути виконана робота. Вони рідко надають свободу дій своїм підлеглим, вважаючи, що ті повинні пристосовуватися до заздалегідь визначених певних методів і режиму роботи. Як співробітники, які є орієнтованими на ціль й які опікуються результатом, директивні лідери прагнуть суворо стежити за поведінкою й діяльністю інших, тому їх можуть сприймати як людей холодних і відсторонених. Таке враження може бути посилене тим фактом, що вони діють згідно своїх поглядів та рішень і не намагаються з'ясувати точку зору інших. У найбільш яскраво виражених випадках такі лідери не беруть до уваги ніяких ідей, крім своїх власних, однак це зазвичай призводить лише до того, що їхні власні думки й здібності зазнають сумніву з боку інших.

*Лідер, який делегує.* Такий лідер характеризується тим, що доручає роботу своїм підлеглим. Через те, що в цілому такі лідери дотримуються не занадто демократичного підходу, при розподілі роботи вони мало консультуються з іншими, і робота зазвичай просто розподіляється між підлеглими без активної участі в управлінні проектом з їхнього боку. Як правило, передбачається, що після розподілу обов'язків підлегли працюють в умовах мінімального контролю. Хоча не всі віддають перевагу такому стилю лідерства, з такими керівниками зручно працювати тим, хто має розвинену незалежність і любить мати більше свободи.

*Лідери, які залучають до участі,* більшою мірою націлені на те, щоб досягти максимально можливого, вимагаючи результату від команди в цілому, а не від окремих її членів. Вони заохочують внесок усіх у вирішення проблем. Вони не прагнуть переконувати інших членів групи у своїх поглядах і бачать свою функцію в групі як керівника, що управляє демократичним процесом. Ця роль полягає у переконанні кожного члена групи в необхідності виражати свою точку зору, а також у спостереженні за тим, щоб жоден з членів групи не нав'язував свою точку зору іншим.

*Лідер, який консультується*, поєднує в собі риси і демократичного, і директивного лідера. Він високо цінує групове обговорення й заохочує внесок кожного з учасників команди. Проте, хоча групові дискусії самі по собі досить демократичні, звичайне ухвалення остаточного рішення, відповідно до тих цілей, які повинні бути досягнуті, залишається за лідером. Ефективність цього стилю лідерства у значному ступені залежить від індивідуальних здібностей зважити всі «за» і «проти» кожної із запропонованих членами групи ідей. Остаточне рішення може виявитися зовсім не тим, що підтримує більшість членів групи.

*Лідери, які домовляються*, мотивують підлеглих, заохочуючи їх працювати досягаючи загальних цілей. У ході погоджень зі всіма членами команди приймається домовленість, яка влаштовує всіх – що дає можливість переконати членів команди працювати в певному напрямку. Лідери, які домовляються, для досягнення намічених цілей багато в чому покладаються на свої здібності переконувати людей. Вони також використовують управлінські навички, щоб змінювати підхід до вирішення проблеми в конкретних умовах. Така спроможність у поєднанні із сильним прагненням досягнення успіху може призводити до того, що в інколи вони можуть використовувати нетрадиційні методи для досягнення своїх цілей.

На рис. 1 представлено відсотковий розподіл домінуючого стилю, який проявили претенденти на посади керівників закладів вищої освіти. Як бачимо, більшість з них тяжіють до демократії в управлінні, зокрема: «лідер, який домовляється» (37%); «лідер, який залучає до участі» (24%); «лідер, який консультується» (21%). Найнижчі показники: «директивний лідер» (8%), «лідер, який делегує» (12%).

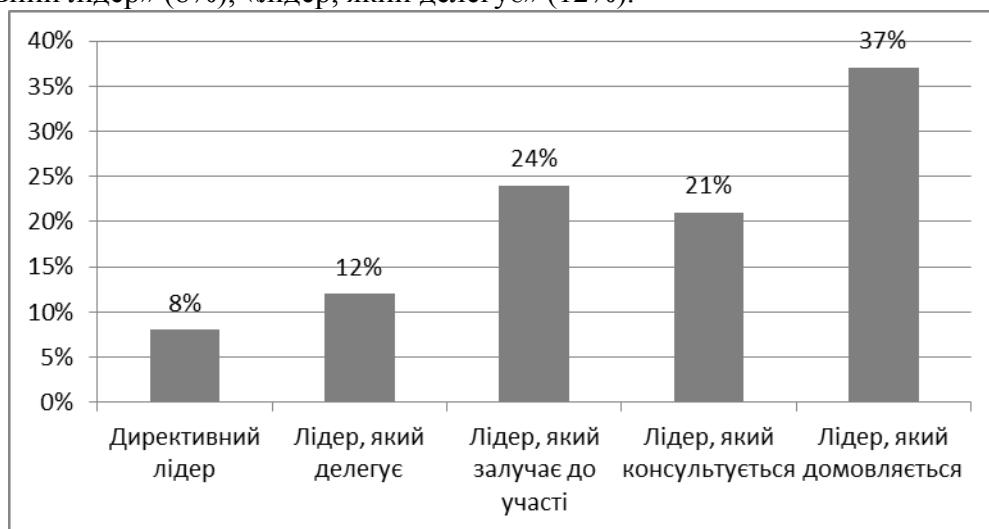


Рис. 1. Розподіл домінуючого стилю лідерства серед претендентів на посади керівників закладів середньої освіти

На основі тенденційного аналізу емпіричного матеріалу нами було визначено такі психологічні особливості стилів управління керівників закладів середньої освіти. У випадку стилю «лідер, який домовляється» попри загальну демократичність, важливим для лідера є вміння самотійно і зважено відстоювати свою позицію, вміти переконувати людей, а не погоджуватися з ними через прагнення зберегти позитивну атмосферу в колективі. У більшості досліджуваних представників даного типу проявляється «орієнтація на групу в процесі прийняття рішень», що свідчить про їхню схильність приймати цілком популярні рішення і неготовність до непопулярних рушень у разі їхньої потреби.

«Лідер, який залучає до участі» по своїй суті – це лідер-фасилітатор, який зосереджений на створенні сприятливого середовища, де співробітники можуть процвітати та досягати успіху. Такий лідер схильний розвивати людей та реально розподіляти відповідальність між ними. Але в більшості закладів середньої освіти колектив не готовий до сприймання такого стилю лідерства. Вчителі уникають широкої самотійності й схильні до бюрократизації процесів (особливо старше покоління).

«Лідер, який консультиється» є найбільш оптимальним стилем управління для керівників-лідерів сучасних закладів середньої освіти. Ми вважаємо, що саме цей стиль дозволяє працівникам бути почутими керівництвом, при цьому мінімізує ризики у випадку виникнення нестандартних ситуацій в умовах невизначеності, які постійно супроводжують сучасну школу (державна та місцева регламентація; політичні, економічні, соціальні трансформації тощо). У випадку необхідності такий лідер буде готовий взяти на себе відповідальність і швидко прийняти одноосібне рішення.

Узагальнюючи попередній матеріал, можемо констатувати:

- 1) загальна тенденція розвитку лідерства в управлінні закладами середньої освіти є демократичною, тяжіє до створення й збереження позитивної атмосфери, сприятливого середовища, де співробітники можуть бути почутими керівництвом, процвітати та досягати успіху;
- 2) однак, в більшості випадків лідери прагнуть приймати цілком популярні рішення і не готові до непопулярних навіть у разі їхньої потреби; шкільні колективи уникають широкої самостійності й схильні до бюрократизації;
- 3) сучасний керівник-лідер закладу середньої освіти має бути готовий взяти на себе відповідальність і швидко прийняти одноосібне рішення, мінімізуючи ризики виникнення нестандартних ситуацій в умовах невизначеності, які постійно супроводжують сучасну освіту.

### **Висновки**

1. Соціальна й економічна ситуації в країні, поглиблення процесів демократизації, глобалізації, інформатизації та технологізації спричинили необхідність змін в освіті, які потребують переходу керівників закладів середньої освіти до лідерства, як до найвищого рівня управління. Під лідерами в освіті традиційно розуміють управлінський персонал навчальних закладів – працівників, трудова діяльність яких спрямована на реалізацію управлінських функцій. В закладах середньої освіти до управлінського персоналу ми відносимо директора та його заступників.
2. В різні періоди, залежно від потреб суспільства та особливостей організаційного розвитку управління піддавалося значним трансформаціям. Сьогодні виділяються такі основні еволюційні рівні управління: адміністрування, менеджмент і лідерство. Вищим еволюційним та якісним рівнем управління є лідерство. Лідерство здійснюється для досягнення цілей, переважно інноваційного характеру, які є значущими для організації та сприяють її розвитку.
3. Як правило керівник поєднує в собі риси менеджера й лідера, проте їх співвідношення може бути дуже різним. На етапі стабільності та розквіту організації в більшій мірі важливі якості менеджера; на етапі розвитку та трансформацій – організація потребує лідерів. Враховуючи сучасний стан освіти в нашій країні, вважаємо, що домінуючою є потреба в інноваційних лідерах. Зокрема, в заклади середньої освіти повинні прийти лідери, які будуть достатньо гнучкими, зможуть ефективно контролювати втілення ідей, брати на себе відповідальність і приймати зважені рішення в ситуаціях невизначеності.
4. Психологічна сутність діяльності керівника яскраво проявляється в стилі управління. Під ним розуміють систему заходів впливу на підлеглих, яка складає психологічну схему прийняття рішень. Виділено такі властивості стилю управління: стиль відображає сталі способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування, тощо; стиль не є вродженою якістю, а формується і змінюється в процесі діяльності, стилям можна навчити; описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.
5. Емпірично досліджено стилі лідерства у кандидатів на вакантні посади керівників закладів середньої освіти м. Києва. Виявлено тяжіння до демократичних стилів лідерства. Залежно від ситуації, які виникають в професійній діяльності, лідери мають

вміти гнучко змінювати стилі управління і цьому варто навчати в процесі підвищення кваліфікації.

### *Література*

1. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С.А. Калашнікова. – К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. / Л.М.Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Ольшанский Д.В. Основы политической психологии. – Екатеринбург: Деловая кн. – 2001. – 496 с.
5. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб: Питер, 2001. – 720 с.
6. Карамушка Л.М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти / Л.М. Карамушка, Т.Г. Фелькель // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 52-60
7. Parkin D. Management and Leadership // Матеріали Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України за підтримки British Council та Інституту вищої освіти НАПН України, 2-4 березня 2016 р., Київ, Україна

*Milyaeva Valeria, Lebid Nelia*

### **PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF LEADERS – MANAGERS’ OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGEMENT STYLE**

*The article presents a scientific exploration to identify the psychological characteristics of management styles of heads of secondary education institutions in conditions of educational transformations in Ukraine. It presents empirical results of diagnosis of candidates for vacant positions of heads of educational institutions of Kyiv. We also analyzed the relationship between the concepts "leadership" and "management" as alternative concepts of the management activity; we compared behavioral and situational approaches; and justifies the concept of "leadership" as the most highest level of control.*

**Keywords:** leadership, management style, leadership style, supervisor-leader of secondary education institution.