

# Tvorba modelu kľúčových kompetencií lídra v edukácii

## Developing the Key Competencies Model for Educational Leaders

**Eva Sollárová**

Katedra psychológie, Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Psychologie a její kontexty 12 (2), 2021, 7–22  
<https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0008>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International license for non-commercial purposes.



**Abstrakt** Líderstvo v edukácii sa stalo prioritnou témou vzdelávacej politiky na celom svete. Zahraničné prístupy ku koncipovaniu štandardov a požiadaviek na lídrov v edukačnom prostredí sú dobre rozpracované, inšpiratívne a relevantné pre podmienky potrieb v Slovenskej republike. Príspevok prezentuje proces tvorby modelu kompetencií lídra v edukácii ako koncepčný rámec pre definovanie líderských kompetencií riadiacich pracovníkov a učiteľov relevantných pre prostredie edukácie. Pri tvorbe modelu bol využitý metodologický postup vývoja kompetenčného modelu podľa Marrelliovej (Marrelli et al., 2005). Po zadefinovaní cieľov a analýze zahraničných a domácich štandardov, kompetenčných štandardov a výskumov efektívneho líderstva v edukačnom kontexte bol vytvorený Model kľúčových kompetencií pre riadiacich pracovníkov školy aj učiteľov, špecifikovaný v doménach a indikátoroch. Trojdimenzionálny model tvorí *päť kľúčových kompetencií* v rámci *piatich domén* zodpovedajúcich rolám lídra v edukácii a špecifikovaných na úrovni *indikátorov*. Takto dizajnovaný model poskytuje rámec pre koncipovanie vzdelávania a podporu rozvoja kľúčových kompetencií lídra v edukácii, ako aj rámec pre identifikáciu vzdelávacích potrieb účastníkov a tiež rámec pre vyhodnocovanie efektívnosti realizovaného vzdelávania.

**Kľúčové slová** líder v edukácii, kompetenčné štandardy pre lídra v edukácii, Model kľúčových kompetencií lídra v edukácii.

**Abstract** Leadership in education has become a priority issue in the educational policy of countries all over the world. As countries try to attune their educational systems to present-day needs, they also modify their expectations concerning schools and their

management. In regard to needs and challenges related to the transformational process of schools in the Slovak Republic, the preparedness of school managers and teachers cannot be considered as sufficient. In this context, foreign approaches to the conceptualization of standards and requirements placed on leaders in the educational context can be considered as well elaborated, inspirational and relevant for the Slovak context. One of the objectives of the applied research project APVV 17-0557 (*Psychological Approach to Creation, Implementation, and Verification of Educational Leader's Competence Model Development*) was to develop a theoretically based and empirically evaluated competency model for leaders in the educational context, as a conceptual framework for defining professional competencies of school managers and teachers for leader competencies relevant for the educational context. For the process of its development, the methodological procedure for producing a competency model proposed by Marrelli et al. (2005) has been applied. After defining the objectives and analyses of both foreign and Slovak standards as well as competency standards and reviewing research findings on effective leadership within the educational context, the Model of key competencies for school leaders and teacher leaders was specified. The three dimensional model consists of five *key competencies* ([1] openness to change and managing change; [2] focus and commitment to the permanent development of the self and the organization; [3] effective communication and interactions; [4] supporting collaborative culture; [5] building external networks and partnership) applied within five *domains* that correspond to the roles of leaders in education ([1] vision, values and culture; [2] professional skills and problem solving; [3] leader in relation to the self – personal skills, abilities and values; [4] leader in relation to the other – focusing on others and leading others; [5] leader in relation to the system – strategic leadership and leadership of change). The key competencies within individual domains are specified on the empirical level of numerous *indicators* (as demonstrated within one specific key competency). The paper discusses the applicability of the proposed design into educational programs development aimed at supporting key competencies of educational leaders, as well as to the identification of educational needs of education participants and to evaluating effects of educational programs administered. The paper also reports on the present experience of the research team with the abovementioned applications of the model used in the development and implementation of the educational program for school leaders, teacher leaders and undergraduate future teachers, as well as further steps planned for verifying its validity.

**Keywords** educational leader, competency standards for educational leader, the Key competencies model for educational leaders.

## Úvod

Líderstvo v edukácii sa stalo prioritnou témou vzdelávacej politiky na celom svete a školy 21. storočia sa definujú cez piliere silných lídrov, sebaistých učiteľov a inovatívnych prístupov (Schleicher, 2015).

Tak ako sa krajiny snažia prispôsobovať svoje vzdelávacie systémy potrebám súčasnej spoločnosti, menia sa očakávania voči školám aj manažmentu škôl. Správa OECD *Improving School Leadership – policy and practice* (Pont et al., 2008) konštatuje, že tvorcovia politik musia zlepšiť kvalitu vedenia a urobiť ju udržateľnou. Podľa mnohých štúdií práve líderstvo v školách zohráva kľúčovú úlohu v zlepšovaní výsledkov žiakov a študentov (Pashardis, 2013), v ovplyvňovaní motivácie a výkonu učiteľov (Leithwood et al., 2010), ako aj školskej klímy (Pashardis, 2013), pracovnej spokojnosti zamestnancov školy (Žitniaková Gurgová & Vašašová, 2020).

V podmienkach Slovenskej republiky je téma transformácie školstva aktuálna už dlhodobo, pričom viaceré koncepčné materiály, napr. projekt Milénium alebo Učiace sa Slovensko svedčia o tom, že reálne fungovanie škôl nenapĺňa vízie deklarované v strategických materiáloch. Otázkou preto je, ako je téma špecifikovania požiadaviek na lídrov v edukačnom prostredí (aj ako rámec pre ich prípravu a rozvoj) riešená a kto je ako líder v edukačnom prostredí chápaný?

## Lídri v školskom prostredí – kľúčové koncepty

Koncepty líderšip a manažment sa prelínajú, čo platí aj pre edukačný kontext. Pojem „školský líderšip“ je v niektorých vzdelávacích systémoch totožný s významom „školský manažment“ a „riadenie školy“ (Miller, 2018, s. 8). Edukačný líderšip a manažment sú oblasti/odbornosti štúdia a praxe, ktoré sa zaoberajú fungovaním škôl a iných vzdelávacích organizácií. Bolam (1999) definuje **edukačný manažment** cez „exekutívnu funkciu pri realizácii odsúhlasenej politiky“ (s. 194) a **edukačný líderšip** cez „zodpovednosť za formulovanie politiky a, kde je to vhodné, transformáciu organizácie“ (s. 194). Podobne Cuban (1988, s. 21) vníma manažment ako udržiavaciu aktivitu, a líderšip spája so zmenou. Líderšipom rozumie „ovplyvňovanie konania druhých v smere dosiahnutia želaných výsledkov. Lídri sú ľudia, ktorí tvarujú ciele, motiváciu a konanie druhých. Často iniciujú zmenu, aby dosiahli existujúce a nové ciele“.

Ak majú školy fungovať efektívne a dosahovať svoje ciele, líderšipu aj manažmentu je potrebné dať rovnaký význam. Kým jasná vízia môže byť základom pre nastavenie povahy a smeru zmeny, je rovnako dôležité zabezpečiť, aby boli inovácie implementované účinne a aby ostatné funkcie školy boli realizované efektívne v čase, keď niektoré prvky prechádzajú zmenou.

Analýzy používania a významu pojmov líderšipu v edukačnom prostredí (napr. Sollárová et al., 2019a; Pašková, 2019b) ukázali diferencované cieľové skupiny, ktorými sú označovaní:

**Školský líderšíp** sa chápe ako „práca zameraná na mobilizovanie a ovplyvňovanie druhých s cieľom artikulovať a dosiahnuť zdieľané ciele a zámery školy“ (Leithwood & Riehl, 2009, s. 20) pričom cieľovú skupinu predstavuje manažment školy.

**Edukačný líderšíp** zahŕňa, prípadne samostatne vyčleňuje aj učiteľov ako aktérov inovovania školského prostredia a klímy podporujúcej spoluprácu (napr. Mourira, 2006). Waite a Bogotch (2017, s. 239) poukazujú na to, že „edukačný líderšíp zdôrazňuje rolu lídrov v posilňovaní a udržiavaní prostredia vyučovania (teaching) a učenia sa (learning) pre všetkých členov školskej komunity...“.

**Učiteľský líderšíp** (*teacher leadership*) je vo všeobecnosti považovaný za schopnosť a energiu prispieť k rozvoju školy nad rámec vlastných povinností v triede. English (2006, s. 583) uvádza „Učiteľskí lídri sú tí, ktorí pracujú so svojimi kolegami tak, aby ovplyvnili vzdelávaciu a pedagogickú prax v rámci celej školy...“.

### Koncipovanie požiadaviek na lídrov v edukačnom prostredí

Je široko rozšírený názor, že zvyšovanie štandardov na líderšíp a manažment je kľúčom k zlepšovaniu škôl. Čoraz viac sa to spája s potrebou pripravovať a rozvíjať lídrov pre ich náročné role. Vo všeobecnosti platí, že parametre kvality líderských zručností potrebné pre podmienky škôl sú nastavované v štandardoch, profesijných štandardoch či kompetenčných štandardoch, ktoré sú typicky vypracované relevantnými národnými až nadnárodnými telesami a majú rôzne ciele, rôznu konceptualizáciu, rôzne zameranie a rôznu mieru záväznosti – od stanovovania rámcov, cez odporúčania až po záväznosť pre účely naplnenia národných požiadaviek na profesionalizáciu riadenia a vedenia v školstve a/alebo akreditovanie vzdelávacích programov pre lídrov v edukačnom prostredí.

Vzhľadom na potreby a výzvy súvisiace s procesom transformácie školstva v Slovenskej republike tak ako sú deklarované v strategických materiáloch, reálna pripravenosť riadiacich pracovníkov a učiteľov nie je dostatočná. Jednou z kľúčových rovín je rovina lídrov v edukačnom prostredí – riadiacich pracovníkov aj učiteľov. Ich pripravenosť pre líderšíp v zmysle skvalitnenia vzdelávania a ovplyvňovania prostredia sa nerieši prvoplánovo a dostatočne, pričom požiadavky nie sú teoreticky či empiricky podložené. Svetový trend – zahrnúť do procesov zlepšovania vzdelávania učiteľov ako edukačných lídrov – nie je v rámci funkčného vzdelávania v SR riešený vôbec, sýtia ho iba neformálne združenia – Komenského inštitút (<https://komenskehoinstitut.sk>) a Teach for Slovakia (<https://teachforslovakia.sk>) v rámci neformálneho vzdelávania. V týchto súvislostiach sú zahraničné prístupy ku koncipovaniu štandardov a požiadaviek na lídrov v edukačnom prostredí dobre rozpracované, inšpiratívne a relevantné pre podmienky potrieb v Slovenskej republike.

Štandardy a kompetenčné štandardy pre lídrov v edukačnom prostredí nevyužívajú potenciál psychologického poznania v téme (efektívneho) líderšípu a relevantných konceptov, ktoré typicky nie sú koncipované či overované v edukačnom prostredí. Tým zostáva nevyužitý ich potenciál pre aplikáciu v koncipovaní teoreticky ukotvených

a výskumne podložených kompetenčných modelov pre lídrov v edukačnom prostredí, čo je nielen kompetenciou, ale aj výzvou pre aplikovanú psychológiu, konkrétne aplikovať teoretické poznanie a empirické zistenia týkajúce sa líderšipu a kompetenčných modelov efektívneho líderšipu do koncipovania kompetenčných modelov lídrov v edukačnom prostredí.

Kompetenčný model predstavuje vzťahový rámec, ktorý uvádza kompetencie potrebné pre efektívny výkon špecifického povolania alebo skupiny príbuzných povolaní, pracovnej pozície alebo procesov. Pomáha pochopiť a aplikovať kompetencie (Marrelli et al., 2005). Kompetenčné modely obsahujú rôzne schopnosti, zručnosti, vedomosti, osobnostné črty alebo charakteristiky vhodné alebo nevyhnutné pre pozíciu, pre ktorú je ten-ktorý model vytvorený (Smutný et al., 2014).

Účelom takéhoto modelu v kontexte líderstva v edukačnom prostredí je nielen poskytnúť teoreticky a empiricky podložený vzťahový rámec pre identifikovanie vedomostí, zručností a dispozícií, ktorými musia lídri disponovať, aby vytvárali predpoklady pre efektívne vyučovanie a učenie sa žiakov a mali impakt na širšie prostredie (v rámci školy aj mimo nej), ako aj poskytnúť vzťahový rámec pre nastavenie rozvoja a podpory efektívnych lídrov v kontexte ich vzdelávania.

Uvedené súvislosti tvorili východiská pre zameranie výskumného projektu APVV 17-0557 (Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii). Jedným z jeho hlavných cieľov bolo vytvoriť teoreticky ukotvený a na výskumných zisteniach postavený model kompetencií pre lídrov v edukačnom prostredí ako vzťahový rámec pre definovanie líderských kompetencií lídrov v edukačnom prostredí. Zámerom tiež bolo vytvoriť model, ktorý by bol aplikovateľný pre tvorbu rozvojových a vzdelávacích programov zameraných na podporu líderských kompetencií riadiacich pracovníkov a učiteľov v slovenskom školstve. Využitie zahraničných skúseností a prístupov ku koncipovaniu štandardov a kompetenčných štandardov pre lídrov v edukačnom prostredí a aplikovanie psychologického poznania v téme tvorby kompetenčných modelov efektívneho líderšipu malo za účel zamýšľaný model teoreticky a metodologicky ukotviť.

## Proces tvorby modelu kompetencií

Pre proces tvorby modelu kompetencií sme sa inšpirovali postupom Marrelliovej a jej tímu (Marrelli et al., 2005), ktorí opisujú tvorbu kompetenčného modelu ako komplexný process tvorený niekoľkými vzájomne prepojenými krokmi:

Krok 1 tvorí *definovanie cieľov* (kde je zodpovedanie takých otázok ako: za akým účelom je kompetenčný model vyvíjaný alebo ako bude aplikovaný).

Krok 2 predstavuje *plánovanie metodológie* (zahŕňa výber vzorky a metódy pre získanie údajov).

Krok 3 tvorí samotné *identifikovanie kompetencií a vytvorenie kompetenčného modelu* (v tomto kroku je široko definovaný obsah práce použitý na identifikovanie špecifických zručností, poznatkov a charakteristík, ktoré tvoria kompetencie. Pracovná verzia by mala

byť posúdená relevantnými expertmi a revidovaná podľa ich spätnej väzby. Následne sú kompetencie identifikované a organizované do rámca, ktorý vytvára kompetenčný model).

## Procedúra tvorby kompetenčného modelu

### Krok 1 – definovanie účelu, prístupu a cieľov kompetenčného modelu pre lídrov v edukácii:

- (a) hlavným cieľom vytvorenia kompetenčného modelu je vytvoriť rámec pre kompetenčné štandardy, ktorý bude aplikovateľný do koncipovania vzdelávacích programov zameraných na prípravu a rozvoj lídrov v edukácii, bude tiež využiteľný pre identifikovanie vzdelávacích potrieb účastníkov vzdelávacích programov ako aj pre meranie efektu týchto programov;
- (b) pre prístup ku konceptu líderstvo v edukácii je dôležité, aby obsahol pracovníkov školstva nezávisle od ich pozície, teda riadiacich pracovníkov aj učiteľov;
- (c) vytvorený model by mal poskytnúť rámec pre nastavenie vzdelávania zameraného na rozvoj líderstva v edukácii tak, aby predstavil kľúčové kompetencie aplikované v doménach – oblastiach edukačného kontextu a aby kľúčové kompetencie v týchto doménach boli operacionalizované na úrovni indikátorov.

### Krok 2 – proces implementácie metodologických postupov

Hlavnými zdrojmi identifikovania kategórií kompetencií (zručností, poznatkov a osobných charakteristík) relevantných pre kontext edukačného lídershipu boli:

- (a) analýza strategických dokumentov a existujúcich zahraničných a domácich štandardov a kompetenčných štandardov;
- (b) výsledky prieskumov a empirických štúdií zameraných na efektívny lídership v edukačnom kontexte.

(a) *Analýza strategických dokumentov, prehľadov, projektov, národných štandardov a kompetenčných štandardov líderstva v edukácii tvorila súčasť konceptualizačnej etapy výskumného projektu, ktorej cieľom bolo poskytnúť dostatočne reprezentatívny opis kľúčových termínov, rôznorodosti koncepčných a vývinových trendov od začiatku 21. storočia. Vzhľadom na prieniky aj rozdielnosti v nastavovaní rámcov aj podôb štandardov a kompetenčných štandardov hlavné zistenia kategorizujeme podľa kontextu severoamerického a európskeho, súčasťou ktorého je aj zhodnotenie národnej úrovne. Detailné charakteristiky, analýza a ich zhodnotenie uvádzajú samostatné prehľadové štúdie a publikácie (napr. Sollárová et al. 2019b; Sollárová et al., in press), na tomto mieste uvedieme reprezentatívne ukážky a celkové zhodnotenie prístupov ku koncipovaniu požiadaviek na lídrov v edukačnom kontexte.*

V severoamerickom kontexte, jedným z prvých vplyvných telies, ktoré sa pričínili o vytvorenie národných štandardov pre lídership v školách, bolo *The National Policy Board for Educational Administration (NPBEA)*, ktoré vytvorilo v roku 2002 štandardy (ISLLC Standards, 2002) určené pre školských lídrov, s cieľom nastaviť parametre kvality líderských zručností potrebných pre podmienky škôl. Z pohľadu konceptualizácie bol uplat-

nený prístup k štandardom koncipovaným ako poznatky (content knowledge), zručnosti a prax (skills and practices), správanie a atribúty ako dispozičná zložka, kategorizované v 6 doménach: 1) vízia a misia, 2) vyučovanie a učenie sa, 3) manažovanie systémov a klímy, 4) spolupráca s kľúčovými partnermi, 5) etika a integrita a 6) širší kontext vzdelávania. NPBEA aktualizovalo pôvodné ISLLC štandardy v roku 2015 s označením *Professional Standards for Educational Leaders* (PSEL). Aktualizácia štandardov bola reakciou na zmenené prostredie v takých parametroch ako rozvoj technológií, zmeny v demografii aj štruktúre rodiny, vystavenie škôl konkurenčným tlakom na trhu a zodpovednosti za výsledky žiakov. V nových štandardoch je silnejší dôraz na žiaka a jeho učenie sa, ako aj na význam ľudských vzťahov nielen v lídersipe, ale aj vo vyučovaní a učení sa žiakov.

V posledných približne siedmich rokoch sa v konceptualizácii profesijných štandardov objavuje popri doménach aj parameter kompetencií, reprezentatívnou ukážkou je model *Leadership Competencies for Learner-centered, Personalized Education* (LCLCPE; CCSSO, 2017), v ktorom boli zdôraznené aspekty lídersipu pre personalizované, na žiaka zamerané vzdelávanie. Model bol vytvorený ako pomôcka pre rozvoj a podporu efektívnych lídrov s dôrazom na potrebu transformatívneho lídersipu. Kompetencie detailne špecifikované cez početné indikátory, sú štrukturované v rámci jednej východiskovej domény (vízia, hodnoty a kultúra lídra) a 3 podporných domén (podpora výkonu druhých, osobné zručnosti lídra a zdieľaná zodpovednosť). Napriec každou z domén prechádzajú témy inovácie, riadenia zmeny a na študenta zameraných prístupov.

Druhú líniu v rozvoji a koncipovaní štandardov v edukačnom prostredí predstavujú štandardy, ktoré sú zamerané na učiteľský lídersip. *Teacher Leadership Exploratory Consortium* publikovalo *Teacher Leader Model Standards* (2010), charakterizujúce poznatky, zručnosti a kompetencie, ktoré si učitelia potrebujú osvojiť vo vodcovských rolách v prostredí škôl a v ich profesii. Štandardy sú kategorizované do 7 domén, ktoré opisujú rôzne aspekty a funkcie učiteľského lídersipu, sú zamerané na jeho roly, dispoziície a aktivity, ktoré majú vplyv na každodenné fungovanie v školách. Tiež sa zameriavajú na učebnú klímu a kultúru pre učenie sa študentov ako kritických aspektov pre zvýšenie výkonu študentov. Tím uznávaných expertov z oblasti edukačného lídersipu (Tomal et al., 2014) vyvinul štandardy (*Standards Based Teacher Leadership*), v ktorých syntetizujú nielen uvedený model TLMS z r. 2010, ale aj záväzné štandardy ICLL z r. 2002, pričom doplnili svoj vzťahový rámec štandardov o kľúčové kompetencie identifikované z aktuálneho výskumu lídersipu aplikovaného pre vzdelávanie. Táto štruktúra prepája kompetencie, lídersip a výsledky zamerané na zlepšenie školy (*school improvement*). Prístup cez kľúčové kompetencie sa začína približne v tom istom období objavovať aj v koncipovaní kompetenčných štandardov zameraných aj na školských lídrov (napr. Kirtman, 2014).

Špecifikum európskeho kontextu možno charakterizovať cez paralelne existujúce dve roviny – jednu predstavujú národné špecifiká a druhú snaha nadnárodného – európskeho prístupu k prístupu reformovania školstva prostredníctvom skvalitňovania lídrov, čo sa premieta na úrovni stanovovania požiadaviek na lídrov v edukácii, v profesionalizácii a charaktere prípravy a rozvoja lídrov. Viaceré európske projekty a strategické dokumenty konštatujú (zistenú) špecifickosť jednotlivých krajín, na druhej strane snahu

v európskom rámci kľúčové témy súvisiace s politikou vzdelávania zjednocovať v referenčných rámcoch, ktoré by boli inšpiráciou pre krajiny v nastavovaní jednotiacich parametrov prístupu národných politík k edukačnému líderšhipu na úrovni jeho koncipovania a na úrovni jeho prípravy a ďalšieho vzdelávania.

Obe tieto roviny sú prezentované ako výsledky európskych/medzinárodných projektov (podrobný prehľad in Sollárová et al., in press), ktoré mapovali súčasný kontext a situáciu školského líderšhipu v partnerských krajinách, identifikovali spoločné témy, ktoré zjednocovali tvorbu vzdelávacích politík naprieč Európou. Jedny z prvých analýz zúročil materiál Európska kvalifikačná sieť pre efektívny školský líderšhip (A European Qualification Network for Effective School Leadership, 2011), za účasti 12 zúčastnených partnerov (Slovensko a Česko mali status kooptovaných partnerov), ktorí v rámci svojich krajín hodnotili dôležitosť jednotlivých tém edukačného líderšhipu. Výsledkom vyhodnotenia je sada piatich kľúčových domén, ktorými boli obsiahnuté relevantné témy líderšhipu v edukačnom kontexte. Domény sú vnímané ako široké kategórie líderšhipu, ktoré sú členené na jednotlivé komponenty líderšhipu, ktoré sú ďalej špecifikované v konkretizovaných požiadavkách. Záber domén s ukázkou komponentu ku každej doméne uvádza nasledovný prehľad:

- (1) Politické a kultúrne očakávania a ich prevod do vnútorného významu a smerovania (ukážka komponentu: Rozvoj líderšhipu a riadenie zmeny)
- (2) Chápanie a splnomocňovanie učiteľov a ostatných pracovníkov školy (ukážka komponentu: Budovanie tímovej práce a distribučného líderšhipu)
- (3) Skultúrňovanie a štrukturovanie škôl tak, aby podporovalo a nie prekážalo práci (ukážka komponentu: Zabezpečenie transparentného rozhodovania)
- (4) Práca s partnermi a externým prostredím (ukážka komponentu: Sieťovanie s inými školami)
- (5) Osobný rozvoj a rast (ukážka komponentu: Rozvíjanie a udržiavanie líderských kompetencií kontinuálnym profesionálnym rozvojom)

Dokument má odporúčací charakter pre uplatnenie v rozvíjaní líderšhipu v každej krajine a má slúžiť ako inšpiratívny materiál pre realizátorov aj tvorcov národných vzdelávacích politík.

Pre podmienky Slovenskej aj Českej republiky sú osobitne relevantné výsledky projektov, ktorých naše krajiny boli priamo účastné a ktoré sa zameriavali špecificky na stredoeurópsky kontext. Výsledkami sú napríklad kompetenčné profily (Schratz et al., 2010; The Art and Science of Leading A School, 2013), ktoré boli v účastníckych krajinách (Rakúsko, Česká republika, Maďarsko, Slovensko a Slovinsko) porovnávané v nasledovných 9 oblastiach:

1. Vypracovanie stratégie
2. Vedenie procesov vyučovania a učenia sa
3. Riadenie a rozvoj školy ako organizácie; morálny aspekt líderšhipu
4. Riadenie zdrojov, rozvoj ľudských zdrojov, riadenie kolegov



5. Podporovanie transparentnosti, preberanie zodpovednosti, zameranie na kvalitu
6. Pozitívny pohľad na život; optimizmus
7. Etické správanie
8. Líderské kompetencie a osobné charakteristiky
9. Partnerstvo: kooperácia, budovanie kontaktov a sieťovanie

(b) Výsledky prieskumov a empirických štúdií zameraných na efektívny *líderšip* v *edukačnom kontexte*

Barber et al. (2010) uvádzajú výsledky výskumu zameraného na charakteristiky efektívnych lídrov špecifikované ako praktiky, presvedčenia, postoje a osobné atribúty typické pre efektívnych školských lídrov. Ich výskum bol realizovaný v mnohých krajinách Európy, Ameriky a Austrálie a autori konštatujú, že identifikované charakteristiky sú nezávislé od národného kontextu a sú teda pomerne univerzálne.

Podobne Early (2012) predstavuje aké správanie, kvality, atribúty a zručnosti potrebujú školskí lídri mať, aby úspešne viedli svoje školy. Realizoval prieskum, v ktorom boli riaditelia škôl hodnotení svojimi kolegami. Výsledkom je zoznam charakteristík vynikajúcich riaditeľov škôl ako školských lídrov, ktoré sa prevažne zameriavali na osobné a profesionálne atribúty, pričom uvádzané poradie odráža ich významnosť a frekvenciu výskytu v hodnotení:

1. Jasná vízia zameraná na žiaka s cieľom rozvinúť ich potenciál, maximalizovať ich well-being/pohodu a výsledky/výkon.
2. Dostať to najlepšie z ľudí/kolegov, čo súviselo s ich prístupom k líderšipu a osobnými zručnosťami (napr. motivovanie, povzbudzovanie, dôvera a oceňovanie kolegov; poskytovanie príležitosti prevziať zodpovednosť a zúčastňovať sa rozvojových projektov; podpora odborného rastu).
3. Dostupnosť a schopnosť a ochota počúvať
4. Inovatívnosť
5. Entuziazmus
6. Rozhodnosť
7. Zručnosti efektívnej komunikácie
8. Zameranie sa na kvalitu, predovšetkým učenia sa a vyučovania, vysoké očakávania, snaha o excelentnosť

Stúpa počet krajín, ktoré mnohé z uvedených charakteristík obsiahli v národných štandardoch alebo kompetenčných rámcov a sú používané na rôzne účely, vrátane zamerania rozvojových alebo vzdelávacích programov.

V rámci spomínaného projektu APVV boli realizované štúdie zamerané na skúmanie rôznych osobnostných charakteristík relevantných pre efektívny líderšip v edukačnom prostredí slovenskej populácie riadiacich pracovníkov školstva, učiteľov a študentov učiteľských odborov ako potenciálnych lídrov. Sledované charakteristiky sa typicky dávali do vzťahu s transformatívnym líderšipom, pričom boli overované koncepcie a adaptované metodiky Kouzesa a Posnera (*LPI; The Leadership Practices Inventory*; Kouzes & Posner, 2012; Kaliská, 2019) a dotazník prístupu k vedeniu ľudí CLQ (*Dotazník prístupu k vedení lidí*;

Procházka et al., 2016). K štúdiám zameraným na osobnostné charakteristiky efektívneho lídra patrila napr. štúdia zameraná na analýzu dimenzií transformačného štýlu lídra a jeho sebahodnotenia (Ďuricová, 2020); štúdia zameraná na vzťahy medzi transformatívnym lídersipom a osobnou kauzalitou (Pašková, 2020); štúdia analyzujúca vzťahy medzi črtovou emocionálnou inteligenciou a líderskými praktikami transformatívneho lídersipu (Heinzová & Kaliská, 2020), štúdia analyzujúca vzťahy medzi osobnostnými premennými (identifikovanými inventárom NEO-FFI), sebahodnotením a typmi transformačného líderstva (Kaliská, 2021, in press).

Tak ako v mnohých krajinách, aj na Slovensku sú vytvorené kompetenčné rámce pre školských lídrov. Aktuálne Nariadenie ministra školstva č. 39/2017 s účinnosťou od 1. júla 2017, ktorým sa vydávajú profesijné štandardy pre jednotlivé kategórie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov škôl, zahŕňajú aj profesijné štandardy pre kariérové pozície – (v Čl. 5, resp. prílohách č. 33 a 34) vedúcich pedagogických zamestnancov a vedúcich odborných zamestnancov, riaditeľov a zástupcov riaditeľov. Kompetenčný profil pozície riaditeľa školy tvoria 4 oblasti – domény, z ktorých tri sú manažérske (1. normatívne, ekonomické a koncepcné riadenie; 2. riadenie odborných činností v školskom zariadení a 3. personálne riadenie) a jedna zodpovedá líderským kompetenciám (oblasť 4. profesijný rozvoj, uvádzajúci kompetencie: vedenie ľudí, podpora sebarozvoja a rozvoja druhých, aj v stotožnení sa s rolou). Táto koncepcia sa premieta do zamerania vzdelávania riadiacich pracovníkov školstva, realizovaných v rámci MPC (Metodicko-pedagogické centrum) ako súčasť vzdelávacích programov (Programu kontinuálneho vzdelávania a Funkčného inováčného vzdelávania).

Okrem toho, že obsahová línia programov, najmä na úrovni manažmentu škôl nezodpovedá potrebám nadobúdania líderských kompetencií, podľa kategorizácie analýzy OECD (Pont et al., 2008) ide o typ menej efektívnej podpory, nakoľko prebieha najčastejšie až počas výkonu pozície. Rovnako nezodpovedá ani návrhom kompetencií z uvedených európskych projektov, ktorých sa zúčastnilo aj Slovensko. O otáznikoch nad koncepciou profesijných štandardov svedčí aj aktuálne schválený a realizovaný Národný projekt (NP) Profesijný rozvoj učiteľov (*TEACHERS*); ITMS kód projektu NP Teachers: 312011AUN7 (<https://mpc-edu.sk/sk/project/teachers/profesijne-standardy>), ktorý realizuje Metodicko-pedagogické centrum v spolupráci so Štátnym pedagogickým ústavom. Jeho hlavným cieľom je podporiť profesijný rozvoj pedagogických a odborných zamestnancov pri zavádzaní zmien v školách a školských zariadeniach. Prvá podaktivita projektu je zameraná na revíziu a inováciu súčasných a tvorbu nových profesijných štandardov.

Nateraz v podmienkach Slovenska platí, že iniciatívu v podpore a vzdelávaní lídrov v edukačnom kontexte, do ktorého sú zahrnutí aj učitelia a rozvojové programy zamerané na podporu inovácií a projektov s impaktom na širšiu učiteľskú komunitu a verejnosť od roku 2014, prebrali mimovládne organizácie Teach for Slovakia (<https://teachforslovakia.sk>) a Komenského Inštitút (<https://komenskehoinstitut.sk>).

Záver z výsledkov realizovaných analýz relevantné pre tvorbu nami navrhovaného a overovaného kompetenčného modelu lídra v edukácii možno v hlavných bodoch zhrnúť nasledovne:

- (1) Záber domén v štandardoch pre lídrov v edukácii v zmysle ich tematického/obsahového zamerania je možné štruktúrovať do okruhov: (a) hodnôt (misia, vízia, etika); (b) odbornej/pedagogickej kvality (inštruktážny líderšip, inovácie, kurikulum, hodnotenie); (c) manažmentu (zdrojov, rozvoja personálu...); (d) vzťahov v kontexte vzdelávania (s rodinou, komunitou, pedagogickou odbornou obcou, riadiacimi telesami); (e) osobnostných kvalít, relevantných pre líderšip.
- (2) Z perspektívy *vývoja* profesijných a kompetenčných štandardov pre lídrov v edukácii možno identifikovať nasledovné znaky a trendy:

otvorenosť profesijných štandardov aktualizáciám inšpirovaných najmä zmenami v prostredí (čo sa premieta do zmien v očakávaniach na lídrov), aktuálnom poznaní založenom na výskume a reálnych skúsenostiach lídrov a pracovníkov v školstve;

zahrnutie kategórie učiteľov do konceptu lídrov v edukácii, čím sa rozšírilo pôvodné chápanie lídrov iba z pozícií riadiacich pracovníkov školy, prípadne vyšších úrovni riadenia školstva;

posun dôrazu z pôvodne pedagogicky orientovaných tém (napr. inštruktážny líderšip) na viac psychologicky orientované (osobnostné a iné charakteristiky efektívneho líderšipu, vzťahový charakter práce lídra, otvorenosť k zmene a vedenie zmeny).

- (3) Zmena vo význame pojmu „kompetencie“. Typicky kompetenčné štandardy lídra v edukácii v prvom desaťročí 21. storočia vychádzajú z chápania kompetencie odôvodenej z popisu práce, rolí a zodpovednosti riadiacich pracovníkov v školstve, teda ako to, „ČO“ majú jednotlivci robiť; kompetencie v tomto poňatí definujú (minimálne) štandardy výkonu. Trendom posledného desaťročia je koncipovať kompetenčné štandardy, ktoré sú definované ako pozorovateľné vzorce správania, ktoré jedinec musí preukázať a ktoré súvisia s pracovným výkonom, resp. ho ovplyvňujú. V tomto ponímaní sa chápu kompetencie v zmysle „AKO“ ľudia, ktorí tieto štandardy dosahujú.
- (4) V podmienkach Slovenska v aktuálnych profesijných štandardoch riadiacich pracovníkov školy prevládajú oblasti a kompetencie manažérske, nie líderské, pričom vzdelávanie zamerané na rozvoj líderských kompetencií (školského aj učiteľského líderšipu) je skôr výsadou neformálneho vzdelávania organizovaného mimovládnyimi organizáciami.

### Aplikácia procesu tvorby modelu kompetencií

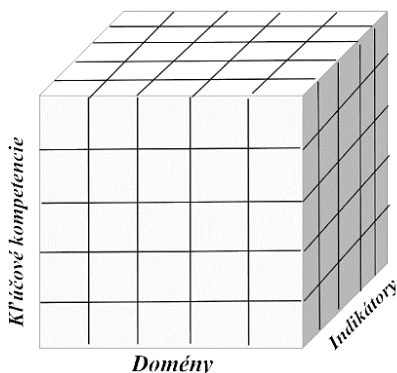
Uvedený postup tvorby modelu kompetencií navrhovaný Marrelliovou a jej tímom (Marrelli et al., 2005) sme použili pri tvorbe pôvodného modelu kľúčových kompetencií lídrov v edukácii, ktorého hlavné charakteristiky konceptualizácie a samotný opis uvádzame v prehľade:

## Konceptualizácia modelu

- (1) Vytvorený model kompetencií nadväzuje na trend posledného desaťročia konceptualizovať *kompetencie ako pozorovateľné vzorce správania, ktoré musí jedinec preukázať a ktoré ovplyvňujú jeho pracovný výkon*. Dôraz na procesuálnu stránku, spôsoby dosahovania profesijných štandardov umožnia operacionalizovať kompetencie na úroveň poznatkov, zručností, spôsobilosti a ďalších charakteristík jedinca, čo umožní cielené koncipovanie vzdelávania, ako aj merateľné indikátory vzdelávacích potrieb a efektu vzdelávania.
- (2) Vytvorený model je relevantný pre lídra v edukácii nezávisle od jeho formalizovaného statusu, čiže vzťahuje sa rovnako na riadiacich pracovníkov v školstve ako aj na učiteľov. Toto riešenie umožňuje prístup cez *klúčové kompetencie* definované ako ukazovatele úspešnosti a efektívnosti lídrov; špecificky klúčové kompetencie lídra v edukácii definujeme ako poznatky, zručnosti a dispozície, ktoré musí líder ovládať a vlastniť, aby vybudoval a udržal na žiaka zameranú edukáciu, školu a učebné prostredie.
- (3) Špecifickosť edukačného kontextu je obsiahnutá v oblastiach (*doménach*), v ktorých sú jednotlivé klúčové kompetencie uplatňované.
- (4) Model uvádza špecifické podoby a ukazovatele, v ktorých sa klúčové kompetencie konkrétne prejavujú v jednotlivých doménach na úrovni *indikátorov*.
- (5) Výslednú štruktúru modelu (Obr. 1) tvoria 3 dimenzie: klúčové kompetencie, domény a indikátory.

### Obrázok 1

Štruktúra Modelu klúčových kompetencií lídra v edukácii



### Stručná charakteristika klúčových kompetencií, domén a ukážka indikátorov

Kľúčové kompetencie (5) a ich charakteristiky:

1. Otvorenosť k zmene a riadenie zmeny: Otvorenosť a osobné angažovanie sa pre zlepšovanie výsledkov vzdelávania a úspešnosť žiakov. Ovplyvňovanie zmeny/transformácie v duchu kultúry zlepšovania výsledkov vzdelávania a úspešnosti žiakov.

2. Zameranie a angažovanie sa pre rozvoj seba aj organizácie: Neustále vzdelávanie, rozvíjanie a zdokonaľovanie odbornosti a profesionálnych kvalít je aktívne presadzovanou, podporovanou a napĺňanou hodnotou na úrovni jednotlivca aj celej organizácie.
3. Efektívna komunikácia a interakcie: Jasná, otvorená a konštruktívna komunikácia ako predpoklad vytvárania a udržiavania efektívnych vzťahov na všetkých úrovniach. Otvorenosť, podpora a konštruktívne riešenie pracovných a interpersonálnych situácií ako predpoklad vytvárania pracovnej klímy nevyhnutnej pre pohodu, dôveru a dosahovanie excelentných výsledkov.
4. Posilňovanie kooperatívnej kultúry: Zameriavanie sa viac na tím než na seba. Riadenie a rozvíjanie druhých. Budovanie spolupráce a rozvoj vysokovýkonného tímu.
5. Budovanie externých sietí a partnerstiev: Vytvárať a podporovať externé siete a partnerstvá zamerané na podporu, presadzovanie a udržateľnosť zmien a dosiahnutie vysokého štandardu vo výsledkoch. Rozvíjanie vzťahov s komunitou zamerané na spoluvytváranie a presadzovanie vízie a cieľov školy, zapájanie sa do externých partnerstiev na najrôznejších úrovniach.

Domény (5) ako oblasti aplikácie kľúčových kompetencií do edukačného kontextu

1. Vízia, hodnoty a kultúra – pre vzdelávanie zamerané na žiaka. Doména sa vzťahuje na schopnosť lídrov vytvoriť učiace sa prostredie, kde bude žiakom zabezpečené vzdelávanie s poznatkami, zručnosťami a dispozíciami, ktoré potrebujú, aby uspeli v ďalšom vzdelávaní, kariére aj civilnom živote. Doména zdôrazňuje dôležitosť vytvárania a udržiavania prostredia, kde sú cenené všetky hlasy a skúsenosti ako príležitosti pre učenie sa a rast.
2. Odbornosť/riešenie úloh – doména predstavuje kompetencie, ktoré umožňujú lídrom zámerne, cieľavedomé zlepšovať kvalitu vyučovania a učenia sa v rámci sféry ich vplyvu; znamená to byť proaktívny a angažovaný líder v zlepšovaní stratégií/metód vyučovania presahujúc rámec triedy, príp. školy.
3. Líder vo vzťahu k sebe – osobné zručnosti a spôsobilosti – doména obsahuje kompetencie potrebné pre lídrov, aby osobne demonštrovali víziu, hodnoty a kultúru predstavenú v prvej doméne. Tieto kompetencie opisujú lídrov, ktorí sú príkladom a inšpiráciou pre ostatných v kvalitách a praktikách, ktorými napĺňajú cieľ uchovať spravodlivú, na žiaka/učiaceho sa zameranú školskú klímu.
4. Líder vo vzťahu k druhým – zameranie na druhých. Manažment druhých – kompetencie, ktoré umožnia lídrovi efektívne viesť a manažovať dospelých. Kľúčové kompetencie v tejto doméne zahŕňajú budovanie kapacity všetkých členov učiaceho sa prostredia a uchovanie kultúry rastu a zlepšovania sa seba, druhých a organizácie (školy).
5. Líder vo vzťahu k systému – doménu charakterizuje zdieľaná zodpovednosť a štruktúra pre nepretržité zlepšovanie, inovácie a hodnotenie, vytváranie a udrži-

avanie na učiaceho sa zameraný systém obnovy, zlepšovania, transformácie, formou štruktúr, ktoré to robia uskutočniteľným a udržateľným.

*Indikátori kľúčových kompetencií* – ukážky indikátorov vybranej kľúčovej kompetencie (3. Efektívna komunikácia a interakcie) vo všetkých doménach.

- 3.1. Presadzuje kultúru jasnej a otvorenej komunikácie a konštruktívnych a pozitívnych interakcií a vzťahov na všetkých úrovniach.
- 3.2. Dokáže akceptovať rozdielne stanoviská druhých a predchádzať konfliktom.
- 3.3. Dokáže byť empatický a podporný pre druhých.
- 3.4. Inšpiruje druhých pri riešení problémov a konfliktov štýlom win-win.
- 3.5. Svojou efektívnou komunikáciou a interakciami vytvára tímovú kultúru, kde sa spätná väzba a náročné konverzácie vyskytujú pravidelne a kde je samostatnosť a proaktivita ľudí vítaná a oceňovaná.

## Závry

V posledných 10–15 rokoch sa vzdelávanie a podpora lídrov v edukačnom prostredí stala realitou v krajinách EÚ aj mimo Európy. Efektívna príprava a rozvoj súčasných aj budúcich lídrov v edukačnom prostredí je jedným z prostriedkov, ako reagovať na zmeny, ktorými školstvo a vzdelávanie prechádza a ako sa menia zodpovednosti a výzvy, ktorým manažéri a lídri v edukačnom prostredí čelia. Tie sa premietajú do požiadaviek kladených na lídrov v edukačnom prostredí koncipovaných v podobe kompetenčných štandardov alebo profesijných kompetencií.

Príspevok predstavil proces tvorby Modelu kľúčových kompetencií lídra v edukácii, ktorý bol vypracovaný v súlade s najnovšími trendmi v zahraničí a v slovenských podmienkach má ambíciu zviditeľniť koncept lídra v edukácii, ktorý obsiahne rovnako riadiacich pracovníkov školy ako aj učiteľov. Vytvorený model definuje kľúčové kompetencie naprieč doménami, ktoré zodpovedajú rolám lídra v edukácii, a operacionalizuje tieto kompetencie v doménach na úrovni indikátorov. Cieľom bolo vytvoriť koncepciu, ktorá by poskytovala rámec pre koncipovanie vzdelávania a podporu rozvoja kľúčových kompetencií lídra v edukácii, ako aj rámec pre identifikáciu vzdelávacích potrieb účastníkov vzdelávania, a zároveň rámec pre zhodnotenie efektívnosti takéhoto vzdelávania.

V súčasnosti prebieha overovanie Modelu a jeho využívanie v rámci ďalších úloh projektu (APVV 17-0557), konkrétne jeho posúdenie expertmi, jeho využitie pri identifikovaní vzdelávacích potrieb programov zameraných na rozvoj líderstva, využitie na vyhodnotenie efektu existujúcich vzdelávacích programov pre lídrov v edukácii na kľúčové kompetencie (Komenského inštitút – poskytovatelia vzdelávania a účastníci vzdelávania), na vytvorenie a overenie pôvodného vzdelávacieho programu implementovaného na vzorke študentov učiteľstva, učiteľov a riadiacich pracovníkov škôl.

Ambíciou riešiteľov projektu je zviditeľniť predstavený prístup ku konceptu lídra v edukácii, konceptualizácii požiadaviek na kompetencie lídra v edukácii, ako aj koncipovanie vzdelávacích programov, a poskytnúť relevantným inštitúciám teoreticky podložený a empiricky overený model tak, aby prispel ku koncepcným zmenám profesijných

štandardov a charakteru prípravy a ďalšieho vzdelávania riadiacich pracovníkov a učiteľov v podmienkach slovenského školstva.

### Zdroj financovania

*Príspevok bol podporený grantom APVV 17-0557 – Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii.*

## Referencie

- A European Qualification Network for Effective School Leadership. (2011). *Framework of reference: The making of: Leadership in education*. NLQ Hildesheim.
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the Leadership Premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future*. McKinsey & Company.
- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: Towards a research agenda. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter & P. Ribbins (Eds.), *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (pp. 192–205). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446219676.n15>
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. State University of New York Press.
- Ďuricová, L. (2020). Vodcovské zručnosti slovenských učiteľov – nositeľov zmeny. In I. Piterová, D. Fedáková & J. Výrost (Eds.), *Proceedings of the 19th International Conference Work and Organizational Psychology 2020* (pp. 118–128). Centrum spoločenských a psychologických vied SAV. <https://doi.org/10.31577/2020.978-80-89524-51-8.10>
- Earley, P. (2012). *Standards for school leaders: competency frameworks and their applicability*. European Policy Network on School Leadership. [www.schoolleadership.eu](http://www.schoolleadership.eu)
- English, F. W. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412939584>
- Heinzová, Z., & Kaliská, L. (2020). Črtová emocionálna inteligencia a líderské formy správania sa manažérov v školách. In I. Piterová, D. Fedáková & J. Výrost (Eds.), *Proceedings of the 19th International Conference Work and Organizational Psychology 2020* (pp. 141–151). CSPS SAS. <https://doi.org/10.31577/2020.978-80-89524-51-8.12>
- Kaliská, L. (2019). *Leadership Practices Inventory (LPI)*. Copyright © 2013 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Used with permission for Lada Kaliska and APVV-17-0557 team.
- Kaliská, L. (2021). Osobnostné faktory budúceho lídra v edukácii. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 57–73. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0011>
- Kirtman, L., & Fullan, M. (2016). *Leadership: Key competencies for whole-system change*. Solution Tree.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *Leadership Practices Inventory: LPI*. Pfeiffer. <http://www.debono-group.com/images/LPI4eSampleIndividualReport.pdf>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 12–27). Teachers College Press.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>
- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5–6), 533–561. <https://doi.org/10.1007/s10488-005-3264-0>

- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4(4), 1–10. REICE.
- Miller, P. W. (Ed.). (2018). *The Nature of School Leadership: Global Practice Perspectives*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70105-9>
- National Policy Board for Educational Administration. (2002). *Standards for advanced programs in educational leadership*. [https://www.mpea.org/images/forms/ELCC\\_Standards\\_5-02.pdf](https://www.mpea.org/images/forms/ELCC_Standards_5-02.pdf)
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. Reston.
- Pashiardis, P. (Ed.). (2013). *Modeling School Leadership across Europe*. Springer.
- Pašková, L. (2019a). Efektívne líderstvo v škole. *Pedagogická revue*, 66(3), 78–88. <https://www.statpedu.sk/files/sk/publikacna-cinnost/casopisy/pedagogicka-revue/2018/pedagogicka-revue-3-2019.pdf>
- Pašková, L. (2019b). Teacher leader – analýza konštruktu z aspektu vybraného kompetenčného modelu. *Školní psycholog*, 20(1), 17–20. <https://journals.muni.cz/skolnipsycholog/issue/view/1000>
- Pašková, L. (2020). Relationship between internality and teachers' transformative leadership. *Czasopismo Naukowe „Zagadnienia Społeczne“ Scientific Journal „Social Issues*, 1(13), 86–96.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice* (2nd ed.). OECD.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2016). Czech leadership questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational leadership. In P. Jedlička (Ed.), *Hradec Economic Days 2016* (pp. 848–854). University of Hradec Králové.
- Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264231191-en>
- Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K. P., Křížková, E., Kirkham, G. A., Baráth, T., Cseh, G., Kígyós, T., Chrappán, M., Kovács, E., Révai, N., Hašková, A., Laššák, V., Bitterová, M., Erčulj, J., Peček, P., Malmberg, K., & Söderberg, T. (2013). *The Art and Science of Leading a School: Central 5: A Central European view on competencies for school leaders*. Tempus Public Foundation.
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2014). Developing managerial competency model. In P. Jedlička (Ed.), *Economic Development and Management of Regions* (pp. 309–315). University of Hradec Králové.
- Sollárová, E., Poliach, V., Heinzová, Z., & Žitniaková-Gurgová, B. (2019b). Kompetenčné modely líderšip v edukačnom prostredí. In J. Procházka, T. Kratochvíl & M. Vaculík (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2019* (pp. 225–234). MUNI Press. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-24>
- Sollárová, E., Poliach, V., Pašková, L., Heinzová, Z., & Žitniaková-Gurgová, B. (2019a). Líderšip v edukácii – charakteristika kľúčových konceptov. In J. Procházka, T. Kratochvíl & M. Vaculík (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2019* (pp. 198–207). MUNI Press. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-21>
- Sollárová, E., Rovňanová, L., & Heinzová, Z. (in press). *Edukačný líderšip a prístupy ku konceptualizácii profesijných štandardov*. Belianum.
- Teacher Leader Exploratory Consortium. (2010). *Teacher Leader Model Standards*. [www.teacherleaderstandards.org](http://www.teacherleaderstandards.org)
- Tomal, D. E., Schilling, C. A., & Wilhite, R. K. (2014). *The Teacher Leader: Core competencies and strategies for effective leadership*. Rowman & Littlefield.
- Waitre, D., & Bogotch, I. (Eds.). (2017). *The Wiley International Handbook of Educational Leadership*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118956717>
- Žitniaková-Gurgová, B., & Vašašová, Z. (2020). Súvislosti pracovnej spokojnosti zamestnancov školy a vnímaných osobnostných charakteristík lídra v škole. *Pedagogika.sk*, 11(4), 216–227.

Korespondenční autorka: Eva Sollárová, Katedra psychológie, Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ružová 13, Banská Bystrica, Slovenská republika.  
Email: [eva.sollarova@umb.sk](mailto:eva.sollarova@umb.sk)