

## Leadership in Education – Characteristics of the Key Concepts

### Líderšip v edukácii – charakteristika kľúčových konceptov

Eva Sollárová<sup>1</sup>, Vladimír Poliach<sup>1</sup>, Lucia Pašková<sup>1</sup>, Zuzana Heinzová<sup>1</sup>, Beata Žitniaková-Gurgová<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Matej Bel University, Banská Bystrica, Slovakia

#### Abstract

**Objectives.** Education and development of “leaders in education” in the Slovak Republic is not sufficiently grounded, theoretically or empirically. Within these circumstances the APVV project no. 17-0557 (“Psychological approach to development, implementation and evaluation of the competence model of educational leaders’ development”) has an ambition to contribute. As a precondition of a theoretically grounded competence model, there is a need to understand and define key concepts of leadership as applied to the educational setting which is the aim of the paper.

**Method.** The method of the Frame Analysis by Ritchie & Spencer (1994) using CAQDAS and multiple evaluations, was applied to selected representative international literature sources from the area of leadership in education dated 2002 to 2018.

**Results.** The sources analyzed are of high thematic and methodological variance. Defining leadership in education can be categorized according to the key concepts of school, educational and teacher leadership, which is discussed together with related concepts identified as well as the psychological knowledge of leadership applied in the educational setting.

**Conclusions.** Specifications of the key concepts in leadership in the education setting seems inspirational for further processing of the project, as well as areas or topics identified where psychological knowledge and research findings seem to be insufficiently applied.

**Limitations.** Narrowing the focus on the North American context as other studies (eg European) will follow.

**Keywords.** school leadership; educational leadership; rapid review; framework analysis

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-21>

## Abstrakt

**Ciele.** *Vzdelávanie a podpora lídrov v edukácii v SR nie sú dostatočne teoreticky a empiricky ukotvené. V týchto súvislostiach má ambíciu prispieť projekt APVV-17-0557 "Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii". Predpokladom koncipovania teoreticky ukotveného kompetenčného modelu je aj východiskové uchopenie a definovanie kľúčových konceptov oblasti líderšipu aplikovaného do edukačného kontextu, čo predstavuje hlavný cieľ príspevku.*

**Metóda.** *Na vybraných reprezentatívnych medzinárodných zdrojoch z oblasti líderšipu v edukačnom prostredí z obdobia rokov 2002 až 2018 bola aplikovaná metóda Rámцovej analýzy (Ritchie & Spencer) s využitím CAQDAS a zapojením viacerých posudzovateľov.*

**Výsledky.** *Analyzované zdroje majú vysokú tematickú i metodologickú variabilitu. Vymedzovanie líderšipu v edukácii sa dá kategorizovať podľa kľúčových konceptov školského, edukačného a učiteľského líderšipu, čo je v príspevku diskutované spolu so súvisiacimi konceptmi v oblasti, ako aj mierou zastúpenia psychologického poznania témy líderšipu.*

**Závery.** *Potenciálne podnetné sa javí porovnanie charakteristík konceptov školského a edukačného líderšipu, ako aj identifikovanie tém nedostatočne ukotvených v psychologickej teórii a výskume.*

**Limity.** *Zúženie záberu na severoamerický kontext, keďže iným (napr. európskemu) sa budú venovať ďalšie štúdie.*

**Kľúčové slová.** školský líderšip; edukačný líderšip; rýchly prehľad; rámcová analýza

## Úvod

Líderstvo je jedným z najskúmanejších fenoménov v sociálnych vedách a zo získaných poznatkov čerpá aj školstvo. Analytický nástroj Google Trends prináša dôkaz o tom, že téma vzdelávania v spojení s pojmom líderšip je od roku 2004 po súčasnosť jednou z najvyhľadávanejších. Výraz „school leadership“ je na 4. mieste po spojeniach s výrazmi „management“, „leadership management“ a „leadership quotes“. To odráža trend, ktorému čelia všetky krajiny sveta – potrebu prispôbiť svoje vzdelávacie systémy súčasnosti.

Správa OECD „*Improving School Leadership – policy and practice*“ (Pont, Nusche, & Moorman, 2008/OECD) konštatuje, že tvorcovia politik musia udržateľným spôsobom zvýšiť kvalitu výsledkov škôl. Kľúčom k tomu je podľa mnohých štúdií práve líderstvo v edukácii ako celosvetová priorita vzdelávacej politiky (Schleicher, 2015/OECD).

„*School leadership*“ je konceptom, ktorý v poslednom čase priťahuje pozornosť v diskusiách k transformácii školstva. Leithwood a Riehl (2009, s. 20) ho navrhujú definovať ako „prácu zameranú na mobilizovanie a ovplyvňovanie druhých s cieľom artikulovať a dosiahnuť zdieľané ciele a zámery školy“, pričom cieľovú skupinu predstavuje manažment školy. Ďalší prístup, označovaný ako „*educational/teacher leadership*“, zahŕňa, prípadne samostatne vyčleňuje aj učiteľov ako aktérov inovovania školského prostredia a klímy podporujúcej spoluprácu (napr. Moureira, 2006). Ujasnenie všetkých týchto pojmov je pre nás

projekt dôležitý, pretože sa následne premietne do vymedzení štandardových modelov, ktoré vytvoria bázu pre návrh vzdelávacích programov.

Hlavným **cieľom príspevku** je prispieť k vymedzeniu konceptu „líderstvo v edukácii“ v kontexte (a) poznania podobností a rozdielov termínov „educational/teacher leadership“ a „school leadership“; (b) ich rozšírenia o ďalšie súvisiace koncepty; a (c) inventarizácie ich psychologickéj dimenzie. K tomu formulujeme nasledujúce výskumné otázky:

**VO1:** *Je vymedzenie pojmov „school leadership“ a „educational/teacher leadership“ v literatúre dostatočne jasne diferencované?*

**VO2:** *Aké ďalšie súvisiace pojmy špecifikujú oblasť líderšipu v edukácii?*

**VO3:** *Do akej miery sa v literatúre v aplikácii líderšipu do edukačného kontextu uplatňuje psychologická perspektíva a poznanie?*

Terminologická rozmanitosť využitých dokumentov v tejto etape výskumu neumožňuje stabilizovať prekladateľské konvencie. Striedanie termínov „leadership“, „líderstvo“, „líderšip“ nechce rozlišovať významové odtiene, hoci prekladmi „líderstvo“ a „líderšip“ priznávame dominanciu anglosaských zdrojov. Ťažisko významových rozlíšení odporúčame hľadať v kombinácii s rôznymi adjektívami, vymedzujúcimi odlišné konštrukty.

## Metódy

### Dizajn štúdie a metodika

Táto prehľadová štúdia je súčasťou úvodnej konceptualizačnej etapy výskumu s cieľom vybudovať čo najvýstižnejší terminologický rámec projektu. Výskumné zámery aplikačného projektu však nepotrebujú systematický prehľad. Preto sme zvolili kombináciu Hendlom (2016) zmieňovaných metód Rýchleho prehľadu (Khangura et al., 2012) a Rámcovej analýzy (framework analysis, Ritchie & Spencer, 1994). Autorky Rámcovej analýzy navrhujú na vytváranie rýchlych prehľadov postup: (1) Oboznámenie sa s materiálom; (2) identifikovanie tematického rámca; (3) indexovanie dát; (4) tvorba diagramov alebo tabuliek („charting“); (5) mapovanie a interpretácia, v rámci ktorej sa definujú koncepty, tvoria typológie, hľadajú asociácie a navrhujú explanácie (Ritchie & Spencer, 1994, s.178-194). Ambíciou rýchlych prehľadov nie je vyčerpávajúce pokrytie všetkých zdrojov, skôr ich reprezentatívna vzorka.

Rámcovú analýzu sme realizovali CAQDAS softvérom Atlas.ti (verzia 7), určeného na kvalitatívne spracovanie dát, t.j. na ich indexovanie, kategorizáciu, reorganizáciu, triedenie, vizualizáciu a analýzu prostredníctvom jazyka SQL. Krok (1) *oboznámenie sa s materiálom* spočíval v úvodnom bookmarkovaní dokumentov a orientačnom prieskume úvodov kapitol. Krok (2) *identifikovanie tematického rámca* predstavovalo prvé triedenie dokumentov z hľadiska relevantnosti voči pojmom „educational leadership“ a „school leadership“ a náčrt stratégie tvorby indexov. Krok (3) *indexovanie* (v Atlase *kódovanie*) sa skladal z niekoľkých priechodov všetkými textami a postupným vývojom kódovacieho systému (označili sme 1130 úryvkov textu a aplikovali 284 kódov). Krok (4) *tvorba diagramov* spočíval v redukcii kategórií a krok (5) *mapovanie a interpretácia* v ich zužitkovaní vo vzťahu k cieľom štúdie.

## Analyzovaný súbor

Skúmanú populáciu tvorili dokumenty z oblasti praxe a výskumu líderstva v edukácii. Pri tvorbe vzorky sme použili sampling, označovaný ako teoretický výber, presnejšie vzorkovanie na základe konštruktú. Kvôli redukcii rizika prehliadnutia zásadných zdrojov sme kombinovali aktuálne diela so súhrnnými publikáciami z minulosti podľa týchto kritérií: (1) Dokumenty s ambíciou priniesť reprezentatívny obraz z pohľadu množstva autorov (typ „handbook“ alebo „encyclopedia“); (2) prehľadové štúdie danej oblasti (typ „research review“ alebo „meta-analysis“); (3) publikácie, v nejakom ohľade presne zodpovedajúce zameraniu nášho projektu. Signálom pre zastavenie samplingu bolo dosiahnutie potrebnej tematickej saturácie a bohatosti (Hendl, 2016). Východiskovú vzorku po všetkých procedúrach napokon tvorí 23 dokumentov v rozsahu vyše 8 tisíc strán, publikovaných v rozpätí 22 rokov a vytvorených takmer výhradne medzinárodnými autorskými tímami, ako uvádza Tabuľka 1.

**Tabuľka 1.** Výber tematicky relevantných zdrojov pre rámcovú analýzu ( $n = 23$ )

No	Skrátený názov	Autor/Editor, Rok	Typ/Prisp	Kap	Str
1	<i>School Leadership – Beyond Ed. Management</i>	Grace, 1995	monografia[1]	12	240
2	<i>Internat. Handbook of Educational Leadership...</i>	Leithwood et al., 1996	handbook[45]	31	1172
3	<i>Educational Leadership—A Reference Handbook</i>	Williams-Boyd, 2002	monografia[1]	7	341
4	<i>Second Internat. Handbook of Ed. Leadership...</i>	Leithwood et al., 2002	handbook[55]	34	1246
5	<i>Understanding School Leadership</i>	Earley & Weindling, 2004	monografia[2]	14	203
6	<i>School Leadership that Works</i>	Marzano et al., 2005	monografia[3]	7	194
7	<i>Encyclopedia of Educational Leadership</i>	English, 2006	encykl.[317]	A-Z	1086
8	<i>OECD - Improving School Leadership</i>	Pont et al., 2008	zborník[13]	13	452
9	<i>Conceptualizing School Leadership and...</i>	Spillane & Healey, 2010	článok[2]	1	28
10	<i>Emotional Intelligence and Resilience as...</i>	Maulding et al., 2012	článok[5]	1	29
11	<i>School Leadership Effect Revisited - Review ...</i>	Scheerens, 2012	zborník[5]	5	152
12	<i>School Leadership in the Context of Standards...</i>	Volante, 2012	zborník[14]	11	263
13	<i>OECD - Leadership for 21st Century Learning...</i>	Istance et al., 2013	zborník[16]	6	204
14	<i>Modeling School Leadership across Europe....</i>	Pashiardis, 2014	zborník[7]	9	203
15	<i>The Teacher Leader – Core Competencies and...</i>	Tomal et al., 2014	monografia[3]	9	192
16	<i>Unmasking School Leadership – A Longitudin...</i>	Sugrue, 2015	monografia[1]	12	302
17	<i>A Decade of Research on School Principals...</i>	Ärlestig et al., 2016	zborník[43]	25	543
18	<i>Mindful School Leadership: Guidance from...</i>	Gates & Gilbert, 2016	kapitola[2]	1	16
19	<i>Competencies in Teaching, Learning and Educ...</i>	Spector et al., 2016	zborník[59]	21	363
20	<i>The Wiley Internat. Handbook of Educational...</i>	Waite & Bogotch, 2017	handbook[60]	24	475
21	<i>Quandaries of School Leadership – Voice from...</i>	Touchton et al., 2018	zborník[21]	13	248
22	<i>The Nature of School Leadership – Global...</i>	Miller, 2018	monografia[1]	9	211
23	<i>The Practice of School Middle Leadership</i>	Grootenboer, 2018	monografia[1]	9	196
<b>Spolu</b>			[675]	274	8359

**Vysvetlivky.** **Typ/Prisp** – typ publikácie a počet prispievateľov [v hranatej zátvorke], **Kap** – počet kapitol zdroja (okrem A-Z, čo je encyklopedický zdroj)

## Výsledky a diskusia

### Diferencovanie pojmov „school leadership“ a „educational leadership“ (VO1)

Prvým rozlíšením je pomerne jasné oddiferencovanie pojmu „leadership“ od pojmov „management“, „administration“, resp. „bureaucratic administration“ (napr. Grace, 1995). Zásadné handbooky z nedávnej minulosti (Leithwood et al., 1996, Leithwood & Hallinger, 2002) síce ešte nesú v názvoch spojenie „Educational Leadership and Administration“, v novších prameňoch je však už zriedkavejšie. Prostredníctvom rámcovej analýzy, v ktorej sme použili tak zdroje americkej, ako i medzinárodnej proveniencie sme sa pokúsili identifikovať tematicky zreteľné subkategórie líderstva v edukácii. Našli sme ho v 19 z 23 zdrojov. Dospeli sme k rozdeleniu kľúčových konceptov do troch kategórií líderšipu: školský (school), edukačný (educational), a učiteľský (teacher) líderšip tak, ako to zobrazuje Tabuľka 2. Pri tejto kategorizácii sme zatiaľ nezohľadňovali súvisiace špecifikácie líderšipu (napr. transakčný, transformačný, inštruktážny, kolaboratívny, atď.), ale iba cieľové skupiny, t.j. hlavne manažment školy a učiteľov.

**Tabuľka 2.** Tri subkategórie „líderstva v edukácii“ identifikované rámcovou analýzou

No	Názov / Autor	School L	Educ L	Teacher L
1	<i>Internat. Handbook of Educat. Leadership and Adm. (1996)</i>	x		
2	<i>Educational Leadership - A Reference Handbook (2002)</i>		x	x
3	<i>Earley, P &amp; Weindling, D. (2004)</i>	x		
4	<i>Encyclopedia of Educational Leadership and_ Vol.2 (2006)</i>			x
5	<i>OECD - Improving School Leadership - Vol.1 - Policy and Practice (2008)</i>	x		
6	<i>OECD - Improving School Leadership - Vol.2 - Case studies on system leadership (2008)</i>			x
7	<i>Bar-On (2012)</i>	x		
8	<i>Scheerens (2012)</i>		x	
9	<i>Volante (2012)</i>			x
10	<i>OECD - Educational Research and Innovation Leadership for 21st Century Learning (2013)</i>			x
11	<i>Tomal et al. (2014)</i>			x
12	<i>Pashiardis, P. (2014)</i>			x
13	<i>Sugrue, C. (2015)</i>	x		
14	<i>Årlestig et al. (2016)</i>		x	
15	<i>Spector et al. (2016)</i>	x		
16	<i>The Wiley International Handbook of Educational Leadership (2017)</i>	x		
17	<i>Touchton et al. (2018)</i>	x		
18	<i>Miller (2018)</i>	x		
19	<i>Grootenboer (2018)</i>		x	

**Vysvetlivky.** Hoci analyzovaných bolo 23 zdrojov (Tabuľka 1), tu uvádzame len tých 19, v ktorých sme našli definície a vymedzenia lídrov / líderstva.

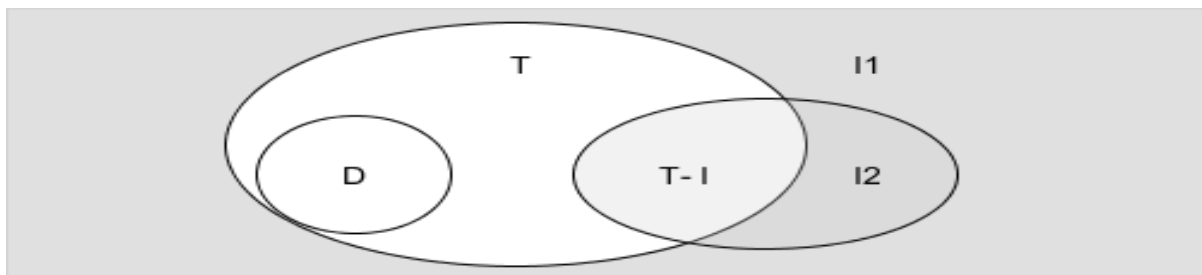
Najjasnejšie vymedzované sú "school leadership", v zmysle riadiacich pracovníkov školy a "teacher leadership", v zmysle učiteľov. Pojem "educational leadership" je chápaný variabilnejšie (od ekvivalencie so "school leadership" až po prienik s "teacher leadership"). Napríklad: "Pojem „školský líderšip“ je v niektorých vzdelávacích systémoch totožný s významom „školský manažment“ a „riadenie školy (administration)“ (Miller, 2018, s.8). „Líderšip je proces ovplyvňovania, ktorý vedie k dosiahnutiu želaných cieľov. Úspešní lídri rozvíjajú víziu svojich škôl založenú na osobných a profesionálnych hodnotách; touto víziou ovplyvňujú svojich kolegov, aby ju zdieľali a pod. Líderšip zahŕňa aj inšpirovanie a podporu druhých v smere dosiahnutia vízie školy, ktorá je založená na jasných osobných a profesionálnych hodnotách..." (Earley & Weindling, 2004, s. 5). „Edukačný líderšip zdôrazňuje rolu lídrov v posilňovaní a udržiavaní prostredia vyučovania (teaching) a učenia sa (learning) pre všetkých členov školskej komunity..." (Waite & Bogotch, 2017, s. 239). „Učiteľský líderšip (teacher leadership) je vo všeobecnosti považovaný za schopnosť a energiu prispieť k rozvoju školy nad rámec vlastných povinností v triede. Učiteľskí lídri sú tí, ktorí pracujú so svojimi kolegami tak, aby ovplyvnili vzdelávaciu a pedagogickú prax v rámci celej školy..." (English, 2006, s. 583).

**Odpoveď na VO<sub>1</sub>:** Analyzované pojmy nie sú optimálne diferencované, v ich vymedzovaní však sú určité konvergencie. Najčastejšie sú chápané ako dve nerovnako veľké množiny so spoločným prienikom, kde „school leadership“ je niekedy podmnožinou, inokedy samostatnou množinou voči "educational leadership". „Edukačný líder“ naznačuje širší kontext než len riadenie školy a zahŕňa aj lídrov na vyšších stupňoch riadenia. „School leader“ viac zdôrazňuje vyučovanie (teaching) a učenie sa (learning).

## Ďalšie súvisiace koncepty (VO<sub>2</sub>)

Adjektív, s ktorými sa kombinuje "leadership" sme identifikovali viac ako 60. Niektoré sú používané „ad hoc“ na označenie vlastností („class-cultural“, „collegial“, „creative“, „operative“, „strong“, „socially just“), iné sú teoreticky fundovanejšie. „Encyclopedia of Educational Leadership..." (English et al., 2006) bližšie opisuje napr.: „distributed“, „participatory“, „situational“, „spiritual“, „transformational“, „system-/task-oriented“.

**Obrázok 1.** Konštrukt „integral school leadership“ (Krüger & Scheerens, 2012, s.26)



Vysvetlivky: T (biele časti) – „**transformational leadership**“; D – „**distributed leadership**“ ako podmnožina T; I1 (sivé časti) – „**instructional leadership 1**“ širšie chápaný ako smerovanie, stimulácia na úlohu zameranej klímy a manažovanie učeb. programu; I2 – „**instructional leadership 2**“ užšie chápaný ako riadenie učebného programu; prienik T-I – vývoj na úlohu orientovanej kultúry; zjednotenie T a I1 – „**integral leadership**“.

Kombinačnú nesystematickosť sa pokúsili prekonať Krüger & Scheerens (2012) konštruktom "integral school leadership" (Obrázok 1), vychádzajúc z metaanalýz zdrojov Web of Science, ERIC a ERA v časovom rozpätí 1985 až 2005, novších metaanalýzach OECD (17 krajín) a ďalších 25 štúdií z obdobia 2005-2010. Medzi novšie pokusy patrí Millerov (2018) model, definujúci "school leadership" ako: (1) „Personal and internally motivated“; (2) „policy driven and mediated“; (3) „change oriented“; (4) „teacher dependent“; (5) „enterprising and entrepreneurial“; (6) „context dependent“; (7) „partnership dependent“.

**Odpoveď na VO<sub>2</sub>:** Typickými konceptami súvisiacimi so "school / educational leadership" je "transformational", "transactional", "distributed", zatiaľ čo pre "teacher leadership" je typická väzba na "instructional", "task-oriented" a "innovative". Nachádzame však aj pokusy o vzťahové resp. viacdimeziálne konceptualizácie.

### **Miera uplatňovania psychologickéj perspektívy v edukačnom lídersipe (VO<sub>3</sub>)**

V rámci 147 najrelevantnejších kapitol sa psychologické témy objavili 41krát, napríklad: (1) *International Handbook...* (1996) 5x: „problem solving“, „managerial problem processing“, „values in educational administration“, „organizational learning“, „psychology of change“. (2) *Second International Handbook...* (2002) 13x: „lessons from successful leader“, „leadership and self-assessment“, „leadership and cognition“, „distributed leadership“, „team work“, „developing capability“, „models of mind“, „reflective practice“, „accountability“, „leader formation“, „developing leaders“, „emotions in educational administration“, „the meaning of mentoring“. (3) *Understanding School Leadership* (2004) 5x: „characteristics of outstanding leaders“, „ethically responsible leadership“, „metaphors of leadership“, „senior leadership“, „developing leaders“. (4) *OECD - Improving School Leadership* (2008) 3x: „leadership responsibilities“, „leadership skills“, „accountability“. (5) *The Wiley International Handbook...* (2017) 4x: „creativity and leadership“, „leadership and emotion“, „decision in leadership“, „motivation of leader“. (6) *Quandaries of School Leadership* (2018) 7x: „performance of leader“, „expectations of leaders“, „assessment“, „emotional intelligence“, „trust building“, „cognition“, „leadership competencies“. (7) *The Nature of School Leadership* (2018) 4x: „personality“, „motivation“, „values“, „partnership“.

**Odpoveď na VO<sub>3</sub>:** Literatúra o „školskom/edukačnom lídersipe“ psychologickú tematiku neignoruje, no ani ju nepovažuje za svoje tematické ťažisko. Oblasť tak určite ponúka značný priestor pre rozširujúci psychologický výskum.

### **Závery**

Tento rýchly prehľad poskytuje podnety a spresňuje našu orientáciu nasledovne:

(1) Rôzne konceptualizácie líderstva v edukácii rozlišujú: (a) líderstvo vzťahujúce sa na pracovníkov školy, resp. školstva (school, resp. educational leadership), a (b) líderstvo riadiacich pracovníkov aj učiteľov súvisiace s vyučovaním a učením sa (teacher leadership).

(2) Frekvencia prívlastkov ukazuje ako pretrvávajúci vplyv "osvedčených" konštruktov (transformational, distributed), inovovaný snahami o systémovejšie chápanie (integral,

holistic), tak silnejúci záujem o sociálno-psychologickú dimenziu (personal, relational).

(3) Prieskum psychologického potenciálu témy naznačuje viaceré perspektívne rozšírenia, napr. kogníciu, emócie, hodnoty, zdravie atď.

Za hlavný limit štúdie považujeme dominanciu konceptov z anglosaských zdrojov. Hoci celkový záber je nepochybne internacionálny, rezervy vidíme v hlbšom prieniku do chápania významov líderstva v iných kultúrach a v kontexte iných edukačných systémov. To je pre nás výzvou pre spracovanie systematickejšieho prehľadu v tomto smere.

### **Poznámka**

*Na túto štúdiu nadväzuje posledná štúdia z tohto zborníka od Sollárovej et al. – Leadership Competency Models within the Educational Setting [Kompetenčné modely líderstva v edukačnom prostredí].*

### **Literatúra**

Ärlestig, H., Day, Ch. & Johansson, O. (Eds.). (2016). *A Decade of Research on Schools Principals*. Cham, Switzerland: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6>

Earley, P. & Weindling, D. (2004). *Understanding School Leadership*. London, UK: PCP/SAGE.

English, F.W. (Eds) (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (vol. 1, 2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <http://doi.org/10.4135/9781412939584>

Gates, G.S. & Gilbert, B. (2016). Mindful school leadership. In: K. Schonert-Reichl & R. Roeser (Eds.), *Handbook of mindfulness in education* (pp. 99-118). New York, NY: Springer.

Grace, G. (1995). *School Leadership: Beyond Education Management*. London, UK: Falmer Press.

Grootenboer, P. (2018). *The Practices of School Middle Leadership*. Singapore: Springer. [http://doi.org/10.1007/978-981-13-0768-3\\_2](http://doi.org/10.1007/978-981-13-0768-3_2)

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Portál: Praha.

Khangura, S. et al. (2012). Evidence summaries: the evolution of a rapid review approach. *Systematic Reviews*, 1(10), 1–9. <http://doi.org/10.1186/2046-4053-1-10>

Krüger, M. & Scheerens, J. (2012). *School Leadership Effects Revisited: Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

Leithwood, K. et al. (Eds.) (1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Boston, USA: Kluwer Academic Publishers. <http://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2>



- Leithwood, K. & Hallinger, P. (Eds.) (2002). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht, Netherlands: Springer.  
<http://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9>
- Marzano, R.J. et al. (2005). *School leadership that works: From Research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maulding, W., Peters, G. et al. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–29.  
<http://doi.org/10.1002/jls.20240>
- Miller, P.W. (Ed) (2018). *The Nature of School Leadership. Global Practice Perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-70105-9>
- Moureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4(4), 1–10.
- OECD (2013). *Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation*, OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264205406-en>
- Pashiardis, P. (Ed) (2014). *Modeling School Leadership across Europe*. Dordrecht, Netherlands: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-94-007-7290-8>
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1 & 2: Policy and Practice*. Paris, France: OECD.
- Ritchie, J. & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. In A. Bryman and R. G. Burgess (Eds.), *Analyzing qualitative data* (pp. 173–194). London: Routledge. [http://doi.org/10.4324/9780203413081\\_chapter\\_9](http://doi.org/10.4324/9780203413081_chapter_9)
- Scheerens, J. (Ed) (2012). *School Leadership Effects Revisited. Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*. Dordrecht, Netherlands: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7>
- Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, international Summit on the teaching profession, OECD publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264231191-en>
- Spector, J., Ifenthaler, D., Sampson, D., & Isaías, P. (2016). *Competencies in Teaching, Learning and Educational Leadership in the Digital Age*. Berlin: Springer.  
[http://doi.org/10.1007/978-3-319-30295-9\\_16](http://doi.org/10.1007/978-3-319-30295-9_16)
- Spillane, J.P. & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *Elementary School Journal*, 111(2), 253–281. <http://doi.org/10.1086/656300>
- Srivastava, A. & Thomson, S. (2009). Framework Analysis: A Qualitative Methodology for Applied Policy Research. *Journal of Administration and Governance*, 4(2), 72–79.
- Sugrue, C. (2015). *Unmasking School Leadership. A Longitudinal Life History of School Leaders*. Dordrecht, Netherlands: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6>
- Tomal, D.E., Schilling, C.A., & Wilhite, R.K. (2014). *The Teacher Leader: Core*

*competencies and strategies for effective leadership*. London, UK: Rowman & Littlefield.

Touchton, D.J., Rodriguez, M.A. et al. (Eds.) (2018). *Quandaries of School Leadership. Voices from Principals in The Field*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-59120-9>

Volante, L. (Ed.) (2012). *School leadership in the context on standards-based reform: International perspectives, volume 16*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-94-007-4095-2>

Waite, D. & Bogotch, I. (Eds.) (2017). *The Wiley International Handbook of Educational Leadership*. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, Inc.

<https://doi.org/10.1002/9781118956717>

Williams-Boyd, P. (2002). *Educational Leadership – A Reference Handbook*. Santa Barbara, USA: ABC-CLIO.

### **Korespondující autor**

PaedDr. Lucia Pašková, PhD.

Matej Bel University, Faculty of Education, Department of Psychology

Ružová 13, 97404 Banská Bystrica, Slovak Republic

lucia.paskova@umb.sk