

PĀRMAIŅU LĪDERĪBAS AKTUALITĀTE KOMPETENČU PIEEJAS KONTEKSTĀ PIRMSSKOLĀ

The Relevance of Transformational Leadership in the Context of the Competence Approach in Pre-School

Rasa Pakalniņa

Liepāja University Faculty of Pedagogy and Social Work, Latvia

Maija Ročāne

Liepāja University Faculty of Pedagogy and Social Work, Latvia

Pāvels Jurs

Liepāja University Institute of Educational Science, Latvia

Abstract. *In the context of the ongoing changes in the education system of Latvia, the principles of learning approach in pre-school education are based on the competence-based approach, as well as the development of transformative skills. To successfully implement change, the need to develop teachers' creativity, entrepreneurship, decision-making, organisational skills, teamwork, cooperation, sociability, risk-taking and assessment, openness to innovation, reflective thinking and leadership skills becomes essential. Today, it is important for every teacher to strive for professional development and to achieve individual and collective goals. Leadership skills include the ability to motivate others, good communication skills, positive thinking, delegation of responsibilities, creativity, reliability, responsibility, time management, influence, and decisiveness. Change can also be difficult to be accepted and even can become a reason for leaving a teaching job. Leaders who can accept contemporary challenges, communicate effectively with others, and facilitate the development of leadership skills in colleagues become important in every educational institution. The aim of this publication is to research and evaluate the scientific literature on the relevance of transformational leadership, highlighting the need for developing each teacher's leadership skills.*

Keywords: *change, leadership, leadership skills, openness to change, teacher, transformational leadership.*

Ievads

Introduction

Latvijas Republikas izglītības sistēmā noritošo pārmaiņu kontekstā arī pirmsskolas izglītībā aktualizējas jaunās vadlīnijās iestrādāti mācību satura apguves pieejas principi, kas balstās integrētā mācību procesā visas dienas garumā un caurviju prasmju attīstīšanā.

Lai produktīvāk un mērķtiecīgāk īstenotu izglītības satura pārmaiņas, domājot par bērna kognitīvo un metakognitīvo attīstību izziņas procesā, nozīmīga kļūst ikkatra pedagoga profesionālā meistarība, personības un rakstura iezīmes, paradigmas maiņa, kā arī radošuma, uzņēmējdarbības, lēmumu pieņemšanas, organizatorisko prasmju, komandas darba, sadarbības, sabiedriskuma, riska uzņemšanās, reflektīvās domāšanas un līderības prasmju pilnveidošanas nepieciešamība. Mūsdienās ikvienam pedagogam ir svarīgi virzīties uz savu profesionālo pilnveidi, kā arī uz individuālo un kopīgi izvirzīto mērķu sasniegšanu. Līderības prasmes ietver spēju motivēt citus, labas komunikācijas prasmes, pozitīvu domāšanu, pienākumu deleģēšanu, radošumu, uzticamību, atbildību, laika plānošanu un izlēmību. Tādējādi aktualizējas arī transformatīvo kompetenču nozīmīgums (angļu: *transformative competence*), kuras raksturo atvērtība pārmaiņām un spēja pielāgoties dažādām dzīves situācijām/uzdevumiem. Pārmaiņas var būt arī grūti pieņemamas un tās var kļūt arī par iemeslu pedagoga darba pamešanai. Tādēļ ikvienā izglītības iestādē nozīmīga kļūst skolotāju līderības prasmju pilnveidošana, jo ikkatra izvēle, rīcība, diskusija un mijiedarbība atspoguļo to, kā mēs vadām savu dzīvi. Ar savu rīcību mēs apzināti vai neapzināti ietekmējam savu apkārtējo pasauli (Montuori & Donnelly, 2018).

Mūsdienu skolotājam ir nozīmīgi kļūt par profesionāli, kurš spēj pieņemt izaicinājumus, efektīvi komunicēt ar pārējiem un sekmēt līderības prasmju pilnveidi kolēģos un skolēnos. Bieži praksē līderības prasmes izglītības nozarē strādājošajiem kā nepieciešamība tiek aktualizēta tieši izglītības iestāžu vadītājiem un vadības komandai, piemēram, iestāžu direktoriem, mācību pārziņiem un citiem izglītības iestādes administrācijas darbiniekiem. Taču tieši skolotāju profesionalitāte un viņiem piemītošās prasmes nosaka skolēnu panākumus mācībās izglītības iestādē, ārpus tās un arī viņu turpmākajā dzīvē. Efektīvi skolotāji kļūst par skolēnu līderiem un viņi spēj labāk virzīt skolēnus uz panākumiem mācībās (Langdon Warren, 2021a). Pedagogu kā pārmaiņu virzītāju raksturo atvērtība pārmaiņām un gatavība mācīties (Dudareva, 2018, 208).

Skolotājiem – līderiem piemīt izcilas klases vadības prasmes, un viņi spēj labāk virzīt skolēnus uz panākumiem mācībās. Skolotāju līderības prasmes tiek attīstītas tieši klasē, strādājot ar skolēniem, savukārt skolēnu mācību sasniegumi ir cieši saistīti ar skolotāju līderības prasmēm (Bolkan & Goodboy, 2009, 11). Langdon Warren (2021b) akcentē, ka skolēniem, kurus māca skolotāji līderi, ir lielāka varbūtība gūt panākumus mācībās, kā arī citās izaugsmes jomās, salīdzinot ar skolēniem, kurus māca skolotāji, kuriem trūkst līderības prasmju. Tādējādi publikācijas mērķis ir izpētīt un izvērtēt zinātnisko literatūru par pārmaiņu līderības (angļu: *transformational leadership*) aktualitāti, akcentējot pedagoga līderības prasmju attīstīšanas nepieciešamību, kā arī veikt empīrisko pētījumu pirmsskolas pedagogu līderības prasmju aktualitātes novērtēšanai kompetenču pieejas kontekstā.

Skolotāju līderības prasmju attīstīšanas priekšnoteikumi un pārmaiņu līderība

Prerequisites for developing teachers' leadership skills and transformational leadership

Līderis apzinās ne tikai savas, bet arī apzinās un respektē citu cilvēku vērtības, izvirza mērķus, spēj iedvesmot un motivēt citus izvirzīto mērķu sasniegšanai (Vīksna, 1999). “Par līderiem kļūst skolotāji, kas mērķtiecīgi un meistarīgi ievieš inovācijas savā praksē un ir apguvuši nepieciešamās vadības prasmes. Viņi var strādāt kā konsultanti – sniegt personalizētu atbalstu, vadīt skolotāju sadarbības grupas, savstarpēji vēroto stundu analīzi u.c.” (LU Starpnozaru izglītības inovāciju centrs, 2018). Turlais (2020) promocijas darbā “*Transformatīvās līderības ietekme radošumu veicinoša organizācijas klimata pilnveidošanai*” uzsver, ka “nav iespējams atrast ideālu līderības stilu”, akcentējot, ka “līderības stils ir daudzu faktoru sajaukums” (Turlais, 2020, 19). Arī Juneja (2015) uzsver nepieciešamību skolotāju nepārtrauktai profesionālajai pilnveidei, kā būtisku priekšnoteikumu līderības prasmju attīstīšanai minot arī nepieciešamību inovācijām ieviešanu un atvērtību pārmaiņām. Langdon Warren (2021b) rakstā “*Skolotāju līderība sākas ar pašlīderību*” (angļu: *Teacher Leadership Begins with Self-Leadership*) atklāj, ka, lai attīstītu līderības prasmes, skolotājam ir jāspēj efektīvi un atbildīgi vadīt savu darbu, pirms viņš vada citus gan klasē, gan ārpus tās. Pašlīderības prasmes sekmē savas personīgās rīcības nozīmes, stipro pušu, personiskās izaugsmes, kā arī savas domāšanas un jūtu apzināšanos, konkrētu mērķu sasniegšanā un sevis pieņemšanu. Pašlīderības prasmju attīstīšana ir nozīmīga ne tikai darba rezultātu uzlabošanai, bet arī personības pilnveidei un dzīves bagātināšanai (Langdon Warren, 2021b).

Virzoties uz kopēju mērķu sasniegšanu izglītības iestādē, nozīmīga kļūst ne tikai tās tradīciju un vērtību pieņemšana un stiprināšana, bet arī atvērtība inovācijām. Lai kļūtu par līderi, svarīgas kļūst komunikācijas un analītiskās domāšanas, problēmu risināšanas, kritiskās un radošās domāšanas, laika plānošanas, lēmumu pieņemšanas, u.c. prasmes. Tieši darbinieku līderības prasmes lielā mērā nosaka visas izglītības iestādes atvērtību pārmaiņām, piemēram, uz kompetenču apguvi virzīta mācību procesa īstenošanu. Līderības prasmju nepieciešamība īpaši aktuāla kļūst reformu īstenošanas procesā (Xu & Patmor, 2012, 253). Jebkura projekta/inovācijas aprobēšanā nozīmīgi ir ne tikai papildināt zināšanas un izpratni par jaunām pieejām un metodēm, bet arī ir būtiski šos procesus īstenot labi organizētā un disciplinētā veidā, kas ietver jaunu mērķu formulēšanu un kopīgu virzību uz to, īstenojot zinātniski pamatotas un inovatīvas metodes, reflektējot par ieguvumiem un pilnveides iespējām (Kapur, 2022).

Skolotāju līderi raksturo viņam piemītošā atbildība par kopīgu mērķu sasniegšanu. Viņiem ir svarīgs komandas darbs, atbalstot ikviena komandas biedra iniciatīvu (Bolkan & Goodboy, 2009). Skolotāju izvirzītie individuālie

mērķi var būt kardināli atšķirīgi no izglītības iestādē kopīgi izvirzītajiem mērķiem. Pretrunas mērķu izvirzīšanā var ievērojami apgrūtināt kopīgu mērķu sasniegšanu (Stiggins, Arter, Chappuis, & Chappuis, 2002), kas akcentē mērķu apzināšanās nepieciešamību. Ikvienam indivīdam ir nozīmīgi apzināties vīziju, kuru viņš rada ar savām domām, uzskatiem, rīcību un mijiedarbību, un salīdzināt to ar tādu pasauli, kuru viņš vēlētos radīt, un ar to, kāds cilvēks viņš vēlētos būt (Montuori & Donnelly, 2018, 3). Līderības neatņemama sastāvdaļa ir lēmumu pieņemšanas process profesionālajā darbā. Skolotājs ikdienā pieņem lēmumus par mācīšanas un mācīšanās metodēm, mācību materiāliem, stratēģijām, mācību vidi, u.c. Nozīmīga ir arī vispiemērotākās un vērtīgākās alternatīvas izvēle (Kapur, 2022). Ikvienam skolotājam ir nozīmīgi apzināties, ka viņš “rada un vada, pārveidojot sevi un pasauli” (Montuori & Donnelly, 2018, 3).

Mūsdienās aktuāla kļūst transformatīvā līderība, kas ir virzīta uz pārmaiņām. Pārmaiņu līderība lielā mērā attiecas arī uz skolotāju, kas palīdz skolēniem augt un mainīties, lai sasniegtu vēlamos mērķus, jo līderība ir nepārtraukts un dinamisks process, kurā viena vai vairākas personas mijiedarbojas viena ar otru, virzoties uz mērķi, risinot problēmsituācijas un pielāgojoties dažādiem apstākļiem (Mulovhedzi & Joubert, 2022). “Jauns mācību saturs, jaunas pieejas skolēnu rezultātu vērtēšanā un pedagoģisko uzskatu maiņa ir daži inovāciju piemēri skolu kontekstā. Izmaiņas skolas kopienas dalībnieku uzskatos un izpratnē ir pamats, lai sasniegtu ilgstošas pārmaiņas izglītībā” (Čakāne & Butkēviča, 2018, 233). Pārmaiņu līderība savā būtībā ir līdzdalības process, kurā notiek radoša sadarbība un pārveidošanās. Tās pamatprincipi akcentē ikviena ieguldījumu un līdzdalību. Pārmaiņu līderība var ietvert gan ievērojamas, gan šķietami nebūtiskas darbības ar “*tauriņa efekta*” potenciālu: nelielas darbības, žesti, pat nejauši vai neapdomīgi pateikts vārds var radīt lielu ietekmi gan personīgajā dzīvē, gan organizācijā. Pārmaiņu līderība izpaužas uzņemoties atbildību, izvēlē un radošumā, taču īpaši nozīmīgi ir saskatīt iespējas pozitīvām pārmaiņām (Montuori & Donnelly, 2018).

Var secināt, ka kompetenču pieejas kontekstā nozīmīga kļūst skolotāju atvērtība pārmaiņām un inovāciju ieviešanai. Tādējādi aktuāla kļūst skolotāju pārmaiņu līderība- tāds klases darba vadības veids, kas palīdz pašam skolotājam un skolēniem augt un mainīties, radoši sadarbojoties un pārveidojoties, lai sasniegtu vēlamos mērķus, sekmējot ikviena ieguldījumu un līdzdalību, kā arī pozitīvas pārmaiņas gan mācību procesā iesaistīto indivīdu personīgajā dzīvē, gan arī visā organizācijā kopumā.

Pirmsskolas pedagogu līderības prasmju empīriskā analīze kompetenču *Empirical analysis of preschool teachers' leadership skills*

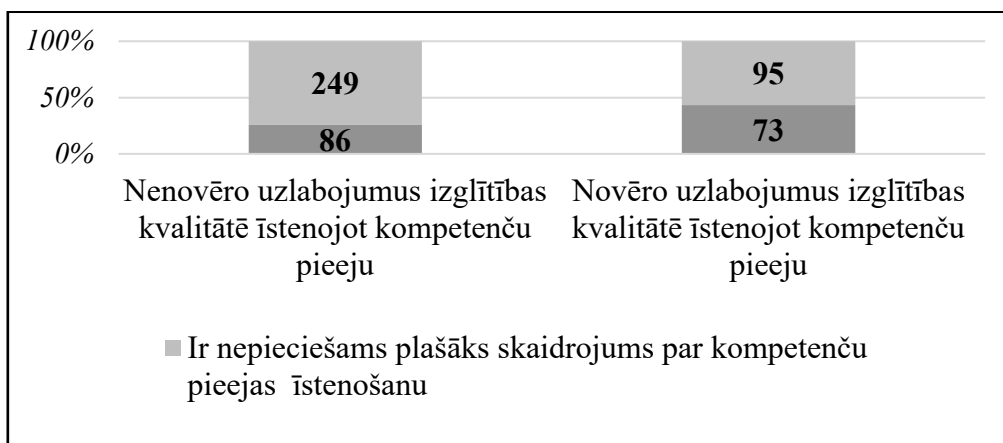
Metodoloģija *Methodology*

Lai veiktu pirmsskolas pedagogu līderības prasmju empīrisko analīzi kompetenču pieejas kontekstā, tika īstenota pirmsskolas skolotāju aptauja, jo „aptaujas specifiska pazīme ir iespēja rakstiski uzdot arī lielāku skaitu jautājumu un saņemt atbildes no lielāka skaita pētāmo” (Kamerāde, Mārtinsone, & Pipere, 2016, 215). Aptauja tika īstenota tiešsaistē. Aptaujas datu pamatotībai tika īstenota datu statistiskā apstrāde ar prognozējošās analītikas un statistiskās analīzes programmatūras pakotni (IBM 81 SPSS v.22 Rezultāti tiek pieņemti par statistiski nozīmīgiem, ja $p(\text{statistiskā ticamība}) < 0.05$). Aptauja norisinājās no 2023.gada 1.janvārim līdz 2023.gada 30.janvārim. Aptaujā iesaistījās 510 respondenti no dažādiem Latvijas reģioniem (Kurzemes, Vidzemes, Zemgales, Rīgas un Latgales). Visi respondenti bija pirmsskolas skolotāji.

Rezultāti *Results*

169 (33%) no visiem 510 respondentiem apgalvoja, ka ir novērojuši uzlabojumus izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju. 245 (48%) respondenti apgalvoja, ka kompetenču pieejas principi viņiem ir saprotami. 199 (39%) respondenti apgalvoja, ka ir domājuši par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ. Respondenti tika lūgti arī novērtēt savas līderības prasmes no “1” (ļoti sliktas) līdz “10” (izcilas). Respondenti savas līderības prasmes no “1” līdz “10” mediāni novērtēja ar “7” (IQR 1).

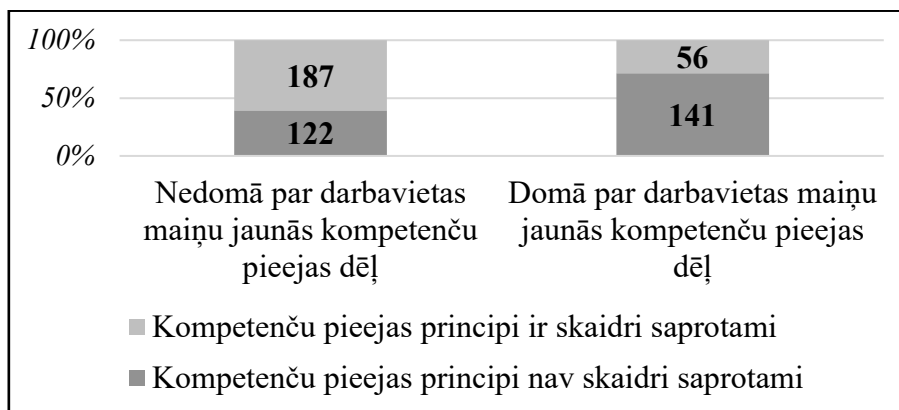
Kompetenču pieeja akcentē nepieciešamību pārmaiņām, tai skaitā mācību pieejas maiņai. Būtiska ir arī pašrefleksija un sava mācīšanas stila nemitīga pilnveide (Lieberman, Friedrich, 2010). Veicot Pīrsona Hī kvadrāta testu tika atklāts, ka respondenti, kuri nenovēro uzlabojumus izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju, biežāk apgalvo, ka ir nepieciešams plašāks skaidrojums par kompetenču pieejas īstenošanu ($p < 0.001$) (skat. 1. attēlu).



1.attēls. Saikne starp uzlabojumiem izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju un vēlmi pēc plašākiem skaidrojumiem par kompetenču pieejas īstenošanu (N=510) (autoru veidots)

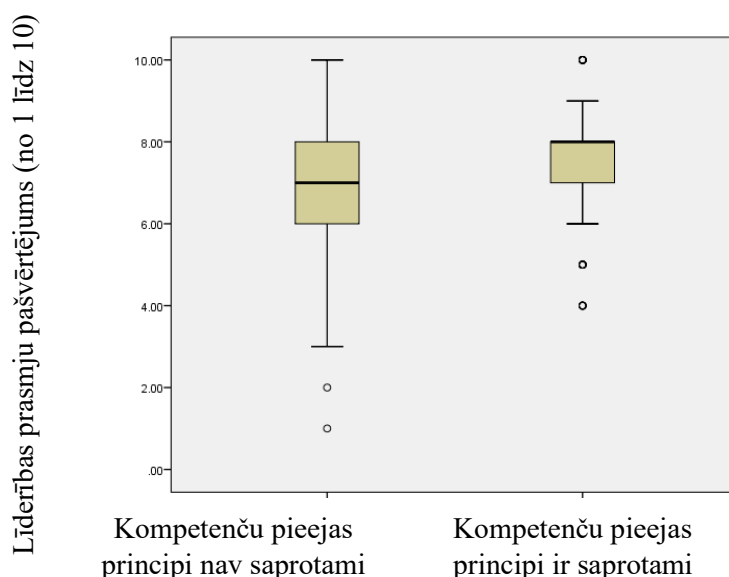
Figure 1 Relationship between improvements in the quality of education through the competences approach and the desire for more explanation of the competences approach (N=510) (made by authors)

Tieši izmaiņas skolotāju uzskatos un izpratnē ir priekšnoteikums ilgstošu pārmaiņu izglītībā sasniegšanai (Čakāne & Butkēviča, 2018, 233). TALIS (2018) pētījums atklāj, ka apmēram 13% Latvijas skolotāju darba stāžs ir 1-5 gadi, taču tieši jaunie skolotāji ar iegūtu pedagoģisko pieredzi bieži pamet darbu skolā par ko liecina fakts, ka skolotāji ar stāžu no 6 līdz 10 gadiem skolās ir tikai 6,5% (TALIS, 2018). Veicot Manna-Vitnija U testu var secināt, ka respondenti, kuri apgalvo, ka nav domājuši par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ, savas līderības prasmes mediāni vērtē augstāk (8, IQR 1) nekā respondenti, kuri apgalvo ka par darbavietas maiņu ir domājuši jaunās kompetenču pieejas dēļ (7, IQR 2, $p=0.009$). Pīrsona Hī kvadrāta tests akcentē, ka respondenti, kuri nenovēro uzlabojumus izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju, biežāk apgalvo, ka domā par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ ($p<0.001$), kā arī respondenti, kuri domā par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ, biežāk apgalvo, ka kompetenču pieejas principi nav skaidri saprotami ($p<0.001$) (skat. 2. attēlu).



2.attēls. Saikne starp un darbavietas maiņas apsvēršanu jaunās kompetenču pieejas dēļ un apgalvojumu, ka kompetenču pieejas principi nav skaidri saprotami (N=510) (autoru veidots)

Figure 2 Relationship between considering and changing jobs because of the new competences approach and saying that the principles of the competences approach are not clearly understood (N=510) (made by authors)



3.attēls. Atšķirības līderības prasmeju pašvērtējumā respondentiem kuri apgalvo, ka kompetenču pieejas principi ir saprotami un respondentiem, kuriem kompetenču pieejas principi nav saprotami (N=510) (autoru veidots)

Figure 3 Differences in self-assessed leadership skills between respondents who say they understand the principles of the competence approach and respondents who do not understand the principles of the competence approach (N=510) (made by authors)

Ikvienam skolotājam ir nepieciešamas līderības prasmes, kuras sekmē pozitīvas pārmaiņas profesionālajā darbā (Montuori & Donnelly, 2018, 3). Veicot Manna-Vitnija U testu atklājās, ka respondenti, kuri novēro uzlabojumus izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju, savas līderības prasmes vērtē augstāk (8, IQR 1) nekā respondenti, kuri uzlabojumus nenovēro (Mediāna 7 IQR 2, $p < 0.001$). Savukārt respondenti, kuri apgalvo, ka kompetenču pieejas principi

ir saprotami, savas līderības prasmes mediāni vērtē augstāk (8, IQR 1) nekā respondenti, kuri apgalvo ka kompetenču pieejas principi viņiem nav saprotami (7, IQR 2, $p < 0.001$) (skat.3.attēlu).

Tādējādi var secināt, ka aptaujas rezultātu analīze akcentē saikni starp skolotāja līderības prasmju pašvērtējumu, uzlabojumiem izglītības kvalitātē kompetenču pieejas īstenošanas kontekstā un izpratni par kompetenču pieejas teorētiskajiem un praktiskajiem aspektiem.

Secinājumi **Conclusions**

Skolotāju līderības prasmes sekmē ne tikai skolēnu panākumus mācībās un citās izaugsmes jomās, bet arī visas izglītības iestādes atvērtību pārmaiņām, piemēram, uz kompetenču apguvi virzīta mācību procesa īstenošanu, jo ikvienam indivīdam ir nozīmīgi apzināties vīziju, savas domas, uzskatus, rīcību, lēmumu pieņemšanu profesionālajā darbā un mijiedarbību izglītības iestādes izaugsmes kontekstā.

Mūsdienu izglītībā aktuālas kļūst transformatīvās kompetences, kuras raksturo atvērtība pārmaiņām un spēja pielāgoties dažādām dzīves situācijām/uzdevumiem, piemēram, jaunu projektu un inovāciju īstenošanai procesā izglītības iestādē. Līderības prasmes nodrošina inovāciju īstenošanu labi organizētā un disciplinētā veidā, kas ietver mērķu formulēšanu un kopīgu virzību uz to, pielietojot zinātniski pamatotas un inovatīvas metodes, reflektējot par ieguvumiem un pilnveides iespējām.

Skolotāju līderības prasmju attīstīšanai nozīmīga kļūst pašrefleksija, aktīva sadarbība ar kolēģiem, sava mācīšanas stila nemitīga pilnveide, konfliktu risināšanas prasmes, inovāciju ieviešana un atvērtība pārmaiņām.

Pārmaiņu līderība ir līdzdalības process, kurā notiek radoša sadarbība un pārveidošanās – pozitīvas pārmaiņas skolotājā un skolēnos, kas norisinās radošā sadarbībā, pārveidojoties, lai sasniegtu vēlamos mērķus, sekmējot ikviena ieguldījumu un līdzdalību, kā arī pozitīvas pārmaiņas gan mācību procesā iesaistīto indivīdu personīgajā dzīvē, gan arī visā organizācijā kopumā, akcentējot ikviena ieguldījumu un līdzdalību.

Empīriskο datu analīze atklāj:

- ka, respondenti, kuri nenovēro uzlabojumus izglītības kvalitātē, īstenojot kompetenču pieeju, biežāk apgalvo, ka domā par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ. Savukārt respondenti, kuri domā par darbavietas maiņu jaunās kompetenču pieejas dēļ, biežāk apgalvo, ka kompetenču pieejas principi nav skaidri saprotami, aktualizējot nepieciešamību zināšanu un izpratnes par pārmaiņām izglītības sistēmā pilnveides nepieciešamību.

- saikni starp skolotāja līderības prasmju pašvērtējumu, uzlabojumiem izglītības kvalitātē kompetenču pieejas īstenošanas kontekstā un izpratni par kompetenču pieejas teorētiskajiem un praktiskajiem aspektiem. Tādējādi var secināt, ka skolotāju līderības prasmes, izmaiņas skolotāju uzskatos un izpratnē, ir būtisks priekšnoteikums uz organizācijas izaugsmi virzītu pārmaiņu sasniegšanai.

Kopsavilkums *Summary*

Leadership is a continuous and dynamic process in which one or more individuals interact with each other to move towards a goal, solve problems and adapt to different circumstances. Teachers' leadership skills contribute not only to students' success in learning and other areas of growth, but also to the openness of the whole educational institution to change, e.g. the implementation of competency-based learning. Transformative competences, characterised by openness to change and adaptability to different life situations/tasks, such as the implementation of new projects and innovations in an educational institution, are becoming relevant in education today, as well as the necessity for each individual to be aware of the vision, thoughts, beliefs, actions, professional decision-making and interactions in the context of the growth of the educational institution.

Leadership is a continuous and dynamic process in which one or more individuals interact with each other to move towards a goal, solve a problem and adapt to different circumstances

Leadership competences ensure that innovation is implemented in a well-organised and disciplined way, involving the formulation of goals and working towards them together, using scientific and innovative methods, reflecting on the benefits and opportunities for improvement.

Self-reflection, active collaboration with colleagues, continuous improvement of teaching style, conflict resolution skills, innovation and openness to change become important for developing teachers' leadership skills. Developing self-leadership skills lead to the improvement of the performance, personal development and life enrichment. Self-leadership skills contribute to the awareness of one's own strengths, personal growth, thinking and feeling, to the achievement of specific goals and to self-acceptance. While transformational leadership leads to the growth and change in order to achieve desired goals. Transformational leadership is a participatory process of creative collaboration and transformation. Its guiding principles emphasise the contribution and participation of everyone.

Analysis of empirical data reveals that

- pre-school teachers who do not observe improvements in the quality of education as a result of the competence based approach are more often

say that they need more explanation about the implementation of the competence based approach and are more likely to think about changing their job;

- pre-school teachers who perceive an improvement in the quality of education as a result of the competence based approach rate their leadership skills higher;
- respondents who have not thought about changing jobs because of the new competence based approach rate their leadership skills higher.

Literatūras saraksts

References

- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2009). Transformation leadership in the classroom: Fostering student learning, student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36(4), 296-306.
- Čakāne, L., & Butkēviča, A. (2018). Inovāciju pārnese skolā un starp skolām. *Mācīšanās lietpratībai*. (232-250). Rīga: LU Akadēmiskais apgāds. DOI: 10.22364/ml.2018.10
- Dudareva, I. (2018). Informācijas tehnoloģijas mācīšanās iedziļinoties atbalstam. *Mācīšanās lietpratībai*. (189-211). Rīga: LU Akadēmiskais apgāds. DOI: 10.22364/ml.2018.8
- Juneja, P. (2015). *Leadership Basics. Management Study Guide*. Retrieved from: https://www.managementstudyguide.com/leadership_basics.htm
- Kamerāde, D., Mārtinsons, K., & Pipere, A. (2016). *Pētniecība: teorija un prakse*. Rīga: RaKa
- Kapur, R. (2022). Understanding the Goals of Educational Leadership. *The Journal of Social Sciences Studies and Research*, 2(3), 105-113. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361950788_Understanding_the_Goals_of_Educational_Leadership
- Langdon Warren, L. (2021a). The Importance of Teacher Leadership Skills in the Classroom. *Education Journal*, 10(1), 8-15. DOI: 10.11648/j.edu.20211001.12
- Langdon Warren, L. (2021b). Teacher Leadership Begins with Self-Leadership. *Teacher Education and Curriculum Studies*, 6(1), 1-4. DOI: 10.11648/j.tecs.20210601.11
- Lieberman, A., & Friedrich, L., D. (2010). *How Teachers Become Leaders: Learning from Practice and Research. Series on School Reform*. New York: Teachers College Press.
- LU Starpnozaru izglītības inovāciju centrs (2018). *Skolotājs līderis*. Retrieved from: https://www.siic.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/siic/VPP_publicācijas/VPP_ieteikumu_lapas/19_Skolotajs_lideris.pdf
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2018). *Transformative Leadership*. Handbook of Personal and Organizational Transformation. Publisher: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-29587-9_59-1
- Mulovhedzi, S. A., & Joubert, I. (2022). Teachers' strategies to develop leadership skills in Foundation Phase learners. *The Independent Journal of Teaching and Learning*. On-line version, 17(1), 121-136. ISSN 2519-5670. Retrieved from http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2519-56702022000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=en#:~:text=One%20teachers'%20strategy%20that%20can,%2C%20daily%2C%20in%20the%20lessons
- Stiggins, R., Arter, J., Chappuis, J., & Chappuis, S. (2002). Classroom assessment for learning. *Educational Leadership*, 60(1), 40-43. New Jersey: Pearson Education.

- TALIS 2018. (2020). *Skolotāji un skolu vadītāji kā augsti novērtējami profesionāļi*. Pieejams: <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>
- Turlais, V. (2020). *Transformatīvās līderības ietekme radošumu veicinoša organizācijas klimata pilnveidošanai*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: RISEBA Retrieved from: <https://www.ba.lv/wp-content/uploads/2014/10/promocijas-darba-kopsavilkums-1.pdf>
- Vīksna, A. (1999). *Personāla vadība*. Rīga: Jumava.
- Xu, Y., & Patmor, G. (2012). Fostering Leadership Skills in Pre-Service Teachers . *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 24(2), 252-256. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ996270.pdf>