



NÚCEM
NÁRODNÝ ÚSTAV CERTIFIKOVANÝCH
MERANÍ VZDELÁVANIA



Správa z merania dotazníkmi DIŠR-H a DIŠR-S Interakčné štýly riaditeľa

ISCED 2

ISCED 3

Spracovala:

Mgr. Ivana Barqawi, PhD.

Názov projektu: **Zvyšovanie kvality vzdelávania v základných a stredných školách s využitím elektronického testovania**

Bratislava 2014

OBSAH

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	4
1 ÚVOD	7
1.1 Činnosť riaditeľa	7
1.2 Zameranie na výkon a vzťahy	8
1.3 Vzťahy v práci.....	9
1.4 Vzťahy s nadriadenými	9
1.5 Vzťahy s podriadenými	10
1.6 Stres na pracovisku	10
2 METÓDY	11
2.1 Popis skúmaného súboru	11
2.2 Pôvod metodík	12
2.3 Štruktúra dotazníkov	12
2.4 Charakteristika dimenzií dotazníkov	13
2.5 Spôsob administrácie	13
2.6 Použité metódy štatistickej analýzy	14
3 VÝSLEDKY	14
3.1 Reliabilita.....	14
3.2 Faktorová analýza.....	15
3.2.1 Faktorová analýza druhého radu	15
3.3 Normalita	18
3.4 Histogramy	19
3.4.1 Histogramy dotazníka DIŠR-H	19
3.4.2 Histogramy dotazníka DIŠR-S.....	20
3.5 Interkorelácie medzi škálami a cirkumplexy	21
3.5.1 Konštruktívna validita	21
3.6 Výsledky podľa kraja	25
3.7 Výsledky podľa pohlavia	27
3.8 Výsledky podľa zriaďovateľa	29

*Správa z merania dotazníkmi DIŠR-H a DIŠR-S
Interakčné štýly riaditeľa*

3.9 Výsledky podľa typu školy	31
3.10 Výsledky porovnania dotazníka DIŠR-H a DIŠR-S.....	33
3.11 Výsledky podľa doplnkových otázok.....	34
4 DISKUSIA	35
LITERATÚRA	37

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

GYM – gymnáziá

ZŠ – základné školy

N – veľkosť štatistického súboru, počet učiteľov/riaditeľov

BA – Bratislavský kraj

TT – Trnavský kraj

TN – Trenčiansky kraj

NR – Nitriansky kraj

ZA – Žilinský kraj

BB – Banskobystrický kraj

PO – Prešovský kraj

KE – Košický kraj

DIŠR-H – Dotazník interakčných štýlov riaditeľa – hodnotenie

DIŠR-S – Dotazník interakčných štýlov riaditeľa – sebahodnotenie

ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV

Tabuľka 1 Počet učiteľov a škôl v závislosti od kraja.....	11
Tabuľka 1 Počet učiteľov a škôl v závislosti od typu školy.....	11
Tabuľka 3 Počet učiteľov a škôl v závislosti od zriaďovateľa školy.....	11
Tabuľka 4 Počet učiteľov a riaditeľov v závislosti od pohlavia.....	12
Tabuľka 5 Ukážka výroku a škály z dotazníka QPI.....	14
Tabuľka 6 Reliabilita dimenzií dotazníka QPI zobrazená pomocou Cronbachovho alfa po vylúčení sporných položiek.....	15
Tabuľka 7 Kaiser-Mayer-Olkinovo meranie a Bartlettov test na posúdenie vhodnosti použitia faktorovej analýzy.....	15
Tabuľka 8 Príslušnosť dimenzií dotazníka QPI k hlavným komponentom.....	16
Tabuľka 9 Kolmogorov-Smirnovov a Shapiro-Wilkov test normality.....	18
Tabuľka 10 Všeobecné charakteristiky dimenzií dotazníka DIŠR-H.....	25
Tabuľka 11 Všeobecné charakteristiky dimenzií dotazníka DIŠR-S.....	25
Tabuľka 12 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H v rámci krajov	26
Tabuľka 13 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S v rámci krajov	27
Tabuľka 14 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa pohlavia.....	28
Tabuľka 15 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa pohlavia.....	29
Tabuľka 16 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa zriaďovateľa.....	30
Tabuľka 17 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa zriaďovateľa.....	31
Tabuľka 18 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa typu školy.....	32
Tabuľka 19 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa typu školy.....	33
Tabuľka 20 Štatistická významnosť rozdielu porovnania dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S.....	33
Tabuľka 21 Korelačná matica dimenzií dotazníkov a doplnkových otázok.....	34
Graf 1 Sutinový graf s celkovým a odporúčaným (nad červenou úsečkou) počtom hlavných komponentov.....	16
Graf 2 Graf komponentov po prevedení PCA (analýzy hlavných komponentov) so zobrazenými dimenziami štýlov riadenia v dvojdimenzionálnom priestore osi vplyvu a blízkosti.....	17
Graf 3 Histogramy 8 dimenzií dotazníka DIŠR-H.....	19
Graf 4 Histogramy 8 dimenzií dotazníka DIŠR-H.....	20
Graf 5 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H v krajoch.....	26
Graf 6 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S v krajoch.....	26
Graf 7 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa pohlavia.....	27
Graf 8 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa pohlavia.....	28
Graf 9 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa zriaďovateľa.....	29
Graf 10 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa zriaďovateľa	30
Graf 11 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa typu školy..	31
Graf 12 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa typu školy..	32
Graf 13 Porovnanie sebahodnotenia riaditeľov – DIŠR-S a hodnotenia učiteľov DIŠR-H.....	33

*Správa z merania dotazníkmi DIŠR-H a DIŠR-S
Interakčné štýly riaditeľa*

Obrázok 1 <i>Osi vplyvu a proximity a im zodpovedajúce štýly vedenia u riaditeľov podľa dotazníka QPI.....</i>	17
Obrázok 2 <i>Cirkumplex ôsmich typov správania riaditeľa, upravené podľa Wubbels, Levy (1993).....</i>	21
Obrázok 3 <i>Osem cirkumplexov zobrazujúcich korelačný vzťah medzi jednotlivými dimenziami</i>	24

1 ÚVOD

1.1 Činnosť riaditeľa

Škola významným spôsobom formuje podstatnú časť našej osobnosti. No kým pri spomienke na školu si väčšina ľudí spomenie na spolužiakov, prípadne niekoľkých výnimočných učiteľov (v pozitívnom aj negatívnom zmysle), nie všetci si spomenú na riaditeľa školy. Ten je však nemenej dôležitá osoba, i keď niekedy býva opomínaná.

Na význam osoby riaditeľa a na dôležitosť jeho postavenia nie je kladený až taký výskumný dôraz, aký je prisudzovaný vlastnostiam a správaniu pedagóga, ktorý je v priamom kontakte so žiakmi. Riaditeľ je často vnímaný ako vedúci, ktorý s učiteľmi a žiakmi komunikuje iba na formálnej úrovni. Zabúda sa na to, že jeho správanie je dôležité z psychologického hľadiska, významne ovplyvňuje vzájomné vzťahy a atmosféru v škole.

Riaditeľ školy by mal mať podľa Šamraja (1953) v popise práce mnoho zásadných a niekedy od seba veľmi odlišných úloh. Rozmanitosť povinností riaditeľa vyplýva z charakteru školy ako zložitej sociálnej inštitúcie, ktorá má osobitnú štruktúru a vlastnosti, je to špecifická organizácia, ktorá sleduje osobitné ciele, ktoré majú osobitný obsah. Školy sa líšia nielen od iných sociálnych inštitúcií, ale aj medzi sebou.

Medzi úlohy riaditeľa patria 4 základné a to:

- **úlohy technického charakteru** – schopnosť výberu a použitia správnych techník a postupov pre určené ciele, utváranie hodnotovej informácie a noriem školy. Patrí tu aj výber a tvorba učebných plánov, ale aj výber zamestnancov a ich ďalšieho vzdelávania.
- **úlohy pojmového a činnostného riadenia** – ide o povinnosť riaditeľa koordinovať a integrovať všetky záujmy a aktivity organizácie a všetkých jej členov. Tu patrí aj hodnotenie učiteľov, ale aj ochrana fyzického majetku školy.
- **úlohy medziľudských vzťahov a riadenia** – zastupujú záujem riaditeľa o pedagogický zbor, o motivovanie a rozvoj jeho členov. To spočíva v schopnosti vytvoriť im dobré pracovné podmienky, zaujímať sa o ich prácu, ich vývoj a pracovný postup. Dôležitá je aj schopnosť rozhodovať a riešiť vzniknuté konflikty. Učitelia by mali mať pocit, že sa na riaditeľa môžu spoľahnúť.
- **úlohy vonkajšieho riadenia, vzťahov v komunite a zodpovednosti** – zahŕňajú konanie riaditeľa týkajúce sa školy. Ide predovšetkým o komunikáciu s rodičmi a s úradmi. Rodičia prichádzajú za riaditeľom, ak majú problém s dieťaťom a je potrebné, aby riaditeľ vedel, ako takýto problém riešiť. A zas, ak vie správane komunikovať s úradmi, môže pre školu získať množstvo výhod. Aktivita v tejto oblasti môže pre školu znamenať otvorenie rôznych projektov alebo rozširovanie starých.

Riaditeľ zasahuje prakticky do všetkých činností a aktivít súvisiacich s chodom a náplňou školy. Vo všetkých týchto dimenziách má silný vplyv. Riaditeľa preto môžeme vnímať ako jeden zo zásadných ukazovateľov kvality školy a školského prostredia. Ak chceme zlepšiť kvalitu školy, nie je to podľa Šamraja (1953) možné bez zamerania sa na vedenie školy a na jeho skvalitnenie.

Práca riaditeľa je v mnohých smeroch špecifická. Riaditeľ je stále v interakcii s kolektívom (učiteľským aj žiackym). Schopný riaditeľ by mal preto vedieť dobre pracovať s

ľuďmi. Riaditeľ totiž priamo aj sprostredkovane pôsobí na jednotlivých učiteľov, aj na pedagogický zbor ako celok. Tým, ako koná a ako vystupuje, výrazne ovplyvňuje svojich zamestnancov. Práve kvôli blízkym interpersonálnym vzťahom musí disponovať riaditeľ nutnou dávkou tolerancie a otvorenosti (Sláviková, 2003).

Ak majú učitelia pocit, že sa môžu prejavovať otvorene a že ich názor alebo požiadavka budú vypočuté, cítia sa omnoho istejšie, svojmu nadriadenému dôverujú a nemajú z interakcie s ním obavy. Pre učiteľov je veľmi potrebné cítiť, že sú riaditeľom vnímaní ako rovnocenní partneri a že môžu participovať na rozhodovaní a celkovom rozvoji školy. Ukázalo sa, že u pedagógov, ktorí majú možnosť participovať na riadení školy, dochádza k zvýšeniu motivácie a zvýšenie efektívnosti sa tak prejaví nielen u jednotlivcov, ale aj v celej škole (Doktorová, 1992).

Pri práci s kolektívom sa zákonite vyskytnú aj konflikty. Preto je podľa Slávikovej (2003) dôležitou vlastnosťou riaditeľa aj rozhodnosť pri riešení sporov. Riaditeľ musí byť schopný jasne konať v stresových situáciách, riešiť problémy a spory a zaručiť objektivnosť svojho rozhodnutia. Učiteľmi musí byť vnímaný najmä v nejednoznačných a stresových situáciách ako silná autorita. **Je dôležité, aby nielen vedel urobiť rozhodnutia, ale aby ich vedel aj vysvetliť a objasniť. Ak totiž riaditeľ vystupuje ako pevná osobnosť, nemeziaca svoje názory a postoje od situácie k situácii, je pre učiteľa ľahšie mu dôverovať a plniť celkové požiadavky vedenia.**

Kvalitný riadiaci pracovník sa snaží zaistiť čo najväčšiu spokojnosť svojich zamestnancov. Tí potom ochotnejšie pracujú a lepšie prijímajú požiadavky vedenia. Pre riaditeľa je preto lepšie, ak v určitých špecifických situáciách vystupuje ako člen zboru, než ako priamy formálny nadriadený. Mal by načúvať názorom učiteľov, ich prianiam, vnímať ich a robiť rozhodnutia aj s ohľadom na nich. Ak majú učitelia dojem, že riaditeľ sa o nich zaujíma a uznáva ich požiadavky, podporuje to dobré vzťahy a kontakty (Hrubá, 2009).

Ako uvádzajú Hoy a kol., Urbánek a Lašek (in Vašíčková, 2013), vplyv riaditeľa na klímu školy a klímu pedagogického zboru je dôležitý. Odstup riaditeľa od učiteľov, nejasné smerovanie školy zahŕňajúce neistotu a nespokojnosť riaditeľa poukazuje na uzavretý typ školy. Naopak, jasné smerovanie školy, pevný a schopný riaditeľ, dôvera medzi ním a učiteľmi indikujú otvorený typ školy. Okrem náročnosti úlohy riaditeľa existujú objektívne dôvody, ktoré aj kvalitnému riaditeľovi znemožňujú alebo uľahčujú rozvoj školy, ako sú prostredie, v ktorom je škola zasadená, počet žiakov v okrese, zloženie pedagogického zboru, motivácia žiakov, ekonomicko-sociálny status žiakov a mnoho ďalších.

Štýl vedenia a riadenia je súhrn určitých rysov konania, ktoré riaditeľ uplatňuje pri plánovaní, organizovaní, hodnotení, motivovaní a riadení (Sláviková, 2003). Je to určitý spôsob správania, ktorý je pre riaditeľa určujúci a ktorý ovplyvňuje jeho interakciu s okolím, spôsob práce a predovšetkým hlavné zameranie, sústredené vo svojej činnosti. Štýl vedenia, ktorý riaditeľ zvolí, ovplyvňuje celkovú klímu školy a interpersonálne vzťahy. Otázka riadenia a vedenia kolektívu je však komplexný problém.

1.2 Zameranie na výkon a vzťahy

Jedno zo základných delení štýlov riadenia je zameranosť riaditeľa na výkon alebo na vzťahy. Podľa Bedrnovej, Nového a kol. (1992) sa vedúci pracovník zameraný na výkon

orientuje hlavne na výsledky a metódy, ktorými sú dosiahnuté. Takýto riaditeľ sa sústreďuje na postup a výkon, zvyčajne uprednostňuje pevné a stabilné prostredie školy, kde sú jasne dané pravidlá a predpisy. Naopak, vedúci pracovník zameraný na vzťahy sa sústreďuje na interpersonálne kontakty medzi členmi pedagogického zboru a berie ohľad na potreby svojich zamestnancov. Snaží sa ich podporovať, motivovať a rozvíjať. Dôležité je podľa neho dosiahnuť vzájomný rešpekt medzi účastníkmi interakcie. Kvalitný a efektívny riaditeľ však nepatrí vyhranene ani k jednému štýlu. Kvalitný vedúci pracovník je zameraný na výkon a ľudí súčasne. Práve takí, ktorí sa zameriavajú na jeden štýl riadenia (či už na ľudí, alebo na výkon), sú často hodnotení ako neúspešní.

1.3 Vzťahy v práci

Selye (1974, in Arnold a kol. 2007) uvádza, že učiť sa žiť s ostatnými ľuďmi je jeden z najviac stresujúcich aspektov života. Napriek tomu, ak na to majú príležitosť, väčšina ľudí hľadá aspoň nejaké sociálne kontakty a vzťahy. Nie je to inak ani v pracovnom procese. Väčšina štúdií zaoberajúca sa vzťahmi na pracovisku hovorí, že negatívne vzťahy charakterizované nedôverou sú najčastejšie spájané s vysokou rolou nejasnosti, zlou komunikáciou a psychickým vypätím a nízkym uspokojením v zamestnaní. Rozlišujeme tri hlavné kritické vzťahy:

- Vzťahy s nadriadenými
- Vzťahy s podriadenými
- Vzťahy s kolegami a spolupracovníkmi

V práci prežije väčšina ľudí významnú časť svojho dňa. Vzťahy s kolegami a nadriadenými či podriadenými môžu byť veľkým zdrojom stresu alebo naopak, môžu poskytovať cennú podporu.

1.4 Vzťahy s nadriadenými

Lekári aj klinickí psychológovia podporujú myšlienku, že psychologicky nezdravý vzťah medzi podriadenými a nadriadeným môže spôsobovať problémy emočnej nespôsobilosti.

Inšpiratívny spôsob vedenia môže výrazne znížiť stres, ktorí podriadení prežívajú. Je charakteristický rozvojom potrieb konkrétnych osobností, nastavením osobného príkladu a stanovením jasného poslania. Tlak na organizáciu sa prejavuje zvýšeným tlakom na jednotlivých riadiacich pracovníkov. Tí často reagujú na túto zmenu neprijemným správaním voči svojim podriadeným. Vedúci pracovník, manažér či riaditeľ tak pod stresom môžu meniť povahu práce podriadených tak, že sa stáva práca omnoho viac stresujúca (napríklad intenzívnym zvýšeným dohliadaním na priebeh vykonávaných činností a pod.).

Cooper a kol. (1993, in Arnold, 2007) uvádzajú rôzne typy riadiacich pracovníkov, ako napr. byrokrat, autokrat, špekulant, neochotný a otvorený manažér. S každým z týchto pracovníkov sa zachádza inak. Uvádzajú, že napr. byrokrat bude najlepšie reagovať na jasné a štruktúrované, až formálne žiadosti. Otvorený manažér je ochotný načúvať podriadeným, a ich námetmi sa aj pri rozhodovaní ovplyvniť.

1.5 Vzťahy s podriadenými

Riadiť a dohliadať na prácu iných je kritický aspekt práce manažéra či riaditeľa. Neschopnosť delegovať určité povinnosti (z pocitu nenahraditeľnosti, nedôvery podriadeným, absenciou schopných pracovníkov...) vyvoláva preťaženosť vedúcich pracovníkov a tým aj ich stres, zlosť a úzkosť (Arnold, 2007).

1.6 Stres na pracovisku

Ukázalo sa, že sociálna podpora a ohľaduplnosť či autonómia hrajú dôležitú rolu pri znižovaní stresu na pracovisku. Medzi ďalšie možnosti, ako zvládať stres na pracovisku, patria: prepracovať úlohy, navrhnúť nové pracovné prostredie, stanovenie pružnej pracovnej doby, povzbudenie súčasného manažmentu, zahrnutie zamestnancov do kariérneho vývoja, analýza pracovných rolí a stanovenie cieľov, sociálna podpora a spätná väzba, vytvorenie tímov, spravodlivá zamestnanecká politika, podieľanie sa na odmenách a pod. (Arnold, 2007).

„Zdravá“ organizácia je charakterizovaná finančným úspechom (ziskom) a duševne a psychologicky zdravou pracovnou silou (zamestnancami). V prípade školy môžeme o zisku uvažovať ako o záujmu mladých ľudí o štúdium v tejto škole, uplatnenie absolventov, participácii na projektoch a pod. Spokojná pracovná sila sú spokojný riaditeľ, učitelia a iný personál. Takáto organizácia je charakterizovaná nasledovnými znakmi:

- Nízkou hladinou stresu
- Vysokou oddanosťou zamestnancov k organizácii a vysokým uspokojením z práce
- Nízka miera absentérstva, ochorení a fluktuácie zamestnancov
- Dobré vzťahy v organizácii (málo vyskytujúca sa nespokojnosť, šomranie, „vzbury“)
- Absencia strachu zo súdnych sporov (sťažnosti na neskoré výplaty, profesionálne pochybenia, atď.)
- Dobrá ziskovosť alebo účinnosť výrobkov či služieb
- Dosah na okolie je pozitívny alebo neutrálny (Arnold, 2007).

2 METÓDY

2.1 Popis skúmaného súboru

Merania sa zúčastnilo 4 146 učiteľov z 145 škôl z celého Slovenska a 126 riaditeľov z týchto škôl. Výskumný súbor tvorili základné školy a gymnáziá, ktorých zriaďovateľom boli štát alebo cirkev. V tabuľkách č. 1 – 4 uvádzame bližšie charakteristiky skúmaného súboru.

Tabuľka 1 Počet učiteľov a škôl v závislosti od kraja

		učitelia		školy	
		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
kraj	BA	399	9,62%	17	11,72%
	TT	372	8,97%	12	8,28%
	TN	396	9,55%	14	9,65%
	NR	566	13,65%	19	13,1%
	ZA	504	12,16%	19	13,1%
	BB	443	10,69%	18	12,43%
	PO	799	19,27%	26	17,93%
	KE	667	16,09%	20	13,79%
	spolu	4146	100%	145	100%

Tabuľka 2 Počet učiteľov a škôl v závislosti od typu školy

		učitelia		školy	
		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
typ školy	základná škola	2282	55,04%	72	49,66%
	gymnázium	1818	43,85%	72	49,66%
	spojená škola	46	1,11%	1	0,68%
	spolu	4146	100 %	145	100 %

Tabuľka 3 Počet učiteľov a škôl v závislosti od zriaďovateľa školy

		učitelia		školy	
		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
zriaďovateľ	štátna škola	3936	94,93%	136	93,79%
	cirkevná škola	210	5,07%	9	6,21%
	spolu	4146	100%	145	100%

Tabuľka 4 Počet učiteľov a riaditeľov v závislosti od pohlavia

		učitelia		riaditelia	
		Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
pohlavie	muž	732	17,65%	63	50%
	žena	3407	82,18%	63	50%
	neuvedené	7	0,17%	0	0%
	spolu	4146	100%	126	100%

2.2 Pôvod metodík

Nami použitý dotazník DIŠR-H bol vytvorený na základe dotazníka QPI (*Questionnaire on Principal Interaction*) od autorov Lya Kremer Hayon a Theo Wubbels (In Wubbels, Levy, 1993). Dotazník bol upravený na základe pokusov predchádzajúcich výskumov alebo pokusov o štandardizáciu vo forme diplomových prác.

Pôvodný dotazník QPI v anglickej verzii bol transformovaný z dotazníka QTI (*Questionnaire on Teacher Interaction*) od autorov Wubbels, Brekelmans, Créton, Hooymayers a Levy (In Wubbels, Levy, 1993). Základom oboch dotazníkov je interpersonálna diagnóza osobnosti od Timothy Learyho (1957) a jeho dotazník ICL (*Interpersonal Adjective Checklist*).

Americký psychológ Timothy Leary založil svoju typológiu osobnosti na interpersonálnom správaní človeka. Podľa Learyho (1957) je komunikácia najdôležitejším prvkom pre zistenie interpersonálneho štýlu jedinca. Vytvoril 8 kategórií interpersonálneho správania. Tieto kategórie sú znázornené v interpersonálnom kruhu (cirkumplexe) rozdelenom dvoma osami. Tieto osi, os proximity a os vplyvu, tvoria základné dimenzie interpersonálneho správania.

Os proximity (blízkosti) je definovaná krajnými pólmi – odpor a kooperácia. Táto os znázorňuje mieru spolupráce, kooperácie a blízkosti na jednej strane a mieru uzavretosti a odťaživosti jedincov na druhej strane.

Os vplyvu (moci) ohraničujú krajné body – dominancia (presadzovanie sa) a submisivita (podriaďovanie sa). Táto os ukazuje, kto je v komunikácii priamy a rovný a kto ovláda smer a štýl komunikácie.

Z dotazníka DIŠR-H bol vytvorený dotazník DIŠR-S ako odpoveď na požiadavku porovnať hodnotenie učiteľov so sebahodnotením riaditeľov. V tomto dotazníku sa riaditelia vyjadrujú k výrokom podľa toho, či charakterizujú ich samých, alebo nie.

2.3 Štruktúra dotazníkov

Pôvodný dotazník QPI obsahoval 62 anglických tvrdení o riaditeľovi školy. Nami použitý dotazník DIŠR-H bol preložený do slovenčiny a opäť do angličtiny. Výroky boli upravené na základe predchádzajúcich výskumov zo Slovenska a z Českej republiky.

Niektoré položky sa totiž ukázali ako nepoužiteľné v našich podmienkach v ich anglickom znení, preto museli byť pozmenené. Pri negatívne formulovaných tvrdeniach mali učitelia problém vybrať správne z odpovedí *nikdy* alebo *vždy* tak, aby zodpovedali tomu, čo naozaj chcú odpovedať. Napr. pri tvrdení „*Neverí nám.*“ (v anglickom znení tvrdenie č. 37 *She does not trust us*) nemali učitelia jasno, čo značí nikdy a čo vždy.

Pri konečnej analýze bol počet výrokov v dotazníkoch DIŠR-H a DIŠR-S znížený na 58. Celkovo tieto výroky tvorili 8 typov riaditeľského správania. Dimenziu Riaditeľ – organizátor (*Leadership*) tvorilo 7 položiek, dimenziu Pomáhajúci riaditeľ (*Helpful/Friendly*) 7 položiek, dimenziu Chápajúci riaditeľ (*Understanding*) 8 položiek, dimenziu Riaditeľ vedúci k samostatnosti (*Teacher Responsibility/Freedom*) 5 položiek, dimenziu Neistý riaditeľ (*Uncertain*) 6 položiek, dimenziu Nespokojný riaditeľ (*Dissatisfied*) 8 položiek, dimenziu Riaditeľ majúci námietky (*Objecting*) 8 položiek a dimenziu Prísny riaditeľ (*Strict*) tvorilo 9 položiek. Tieto dimenzie sú charakterizované dvoma faktormi, faktorom vplyvu a faktorom blízkosti. Toto delenie vychádza priamo z Learyho typológie osobnosti.

2.4 Charakteristika dimenzií dotazníkov

- **Organizátor** si všíma, čo sa medzi učiteľmi deje. Organizuje, nariaďuje, určuje vývoj na škole. Vie si udržať pozornosť učiteľov.
- **Pomáhajúci** riaditeľ učiteľom pomáha, prejavuje o nich záujem. Zapája sa do diskusie a správa sa priateľsky. Je všímavý, vie žartovať, snaží sa získať dôveru učiteľov.
- **Chápajúci** riaditeľ učiteľom so záujmom načúva, je schopný empatie, preukazuje im dôveru a pochopenie. Prijíma ospravedlnenia, snaží sa pozeráť na veci iným, novým, spôsobom. Je trpezlivý a otvorený smerom k učiteľom.
- Riaditeľ **vedúci k samostatnosti** dáva učiteľom možnosť pracovať samostatne a poskytuje im čas pre ich profesionálny rozvoj. Časť zodpovednosti prenecháva im.
- **Neistý** riaditeľ je nerozhodný, ostýchavý a nie je si istý tým, čo robí.
- **Nespokojný** riaditeľ si myslí, že učitelia nepracujú správne. Kritizuje, pýta sa na všetko a je nedôverčivý.
- Riaditeľ **majúci námietky** sa často rozhnevá, díva sa na učiteľov zvrchu. Vyjadruje im svoju nespokojnosť a učiteľov trestá.
- **Prísny** riaditeľ učiteľov kontroluje, ich konanie súdi a hodnotí. Plne dôveruje pravidlám a nariadeniam, je však kvôli tomu neflexibilný až rigidný (Wubbels, Levy, 1993).

2.5 Spôsob administrácie

Dotazníky DIŠR-H a DIŠR-S boli administrované elektronicky prostredníctvom programu Moodle spolu s dotazníkom KPZ – Klíma pedagogického zboru. Meranie sa realizovalo v júni 2014 a úlohu administrácie dotazníka prebrali určení učitelia daných škôl. Celkovo sa čas potrebný na vyplnenie dotazníkov pohyboval od 20 minút až do 45 minút, v závislosti od aktivity, motivácie a zaangažovanosti jednotlivých členov pedagogického zboru danej školy.

Spolu s dotazníkmi DIŠR-H a DIŠR-S boli administrované aj štyri doplnujúce otázky týkajúce sa pôsobenia učiteľov v škole a ich spokojnosti.

Respondenti mali pri každom výroku označiť zodpovedajúcu odpoveď podľa toho, čo podľa nich najlepšie vystihuje ich riaditeľa, resp. riaditeľku. Na výber mali možnosti zo škály od 1 po 5, pričom časť škály „1“ reprezentovala možnosť veľmi malý, resp. žiadny výskyt daného správania a časť škály „5“ reprezentovala možnosť neustáleho výskytu daného správania.

Tabuľka 5 Ukážka výroku a škály z dotazníka QPI

Popis správania	nikdy					vždy
1. Bližšie sa o nás zaujíma.	1	2	3	4	5	

2.6 Použité metódy štatistickej analýzy

Získané výsledky sme vyhodnocovali v štatistickom programe SPSS 19.0. Pre analýzu sa využívali univariačná analýza pre početnosti, percentá, aritmetický priemer a štandardná odchýlka. V rámci bivariačnej analýzy boli použité neparametrický Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test, Wilcoxonov test a korelácia. Vecná významnosť bola zisťovaná pomocou transformácie Z na koeficient r.

Pracovali sme s databázou učiteľov a databázou riaditeľov, ktorá vznikla agregovaním prvej databázy.

3 VÝSLEDKY

3.1 Reliabilita

Vypočítali sme Cronbachov koeficient alfa pre jednotlivé dimenzie. Po upravení dimenzie Riaditeľ vedúci k samostatnosti vzrástla Cronbachova Alfa z pôvodných 0,519 na hodnotu 0,723 (Tabuľka). Celkovú Cronbachovu Alfu nie je zmysluplné pre povahu dát uvádzať.

Tabuľka 6 Reliabilita dimenzií dotazníka QPI zobrazená pomocou Cronbachovho alfa po vylúčení sporných položiek

Dimenzia	Počet položiek	Cronbach. Alpha
Organizátor	7	,886
Pomáhajúci	7	,909
Chápajúci	8	,933
Vedúci k samostatnosti	5	,723
Neistý	6	,786
Nespokojný	8	,851
Namietajúci	8	,904
Prísny	9	,763

3.2 Faktorová analýza

Exploračnú faktorovú analýzu prvého radu sme nepoužili z dôvodu hodnotenia rozličných riaditeľov rozličnými učiteľmi. Z tohto dôvodu by faktorová analýza mohla byť mätúca a zavádzajúca. Priklonili sme sa k použitiu faktorovej analýzy druhého radu, aby sme zistili prítomnosť/neprítomnosť hlavných komponentov vysvetľujúcich jednoduchou formou existenciu ôsmich typov riaditeľského správania.

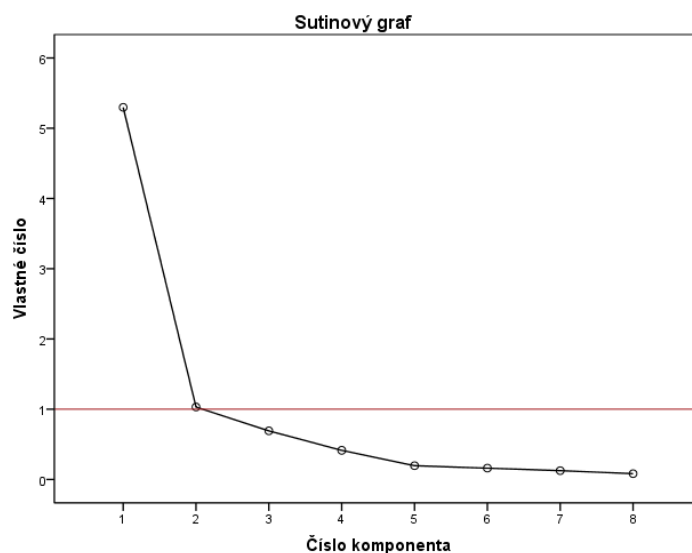
3.2.1 Faktorová analýza druhého radu

Faktorovú analýzu druhého radu sme aplikovali na 8 dimenzií riaditeľského správania, ktoré boli určené autormi dotazníka.

Pri Kaiser-Mayer-Olkinovom meraní (KMO) s hodnotou 0,877 sa ukázala vhodnosť použitia faktorovej analýzy ako chvályhodná, p-hodnota sa blíži k nule, korelačná matica sledovaných premenných je s rizikom omylu menej ako 1 % rôzna od jednotkovej matice (Tabuľka 9).

Tabuľka 7 Kaiser-Mayer-Olkinovo meranie a Bartlettov test na posúdenie vhodnosti použitia faktorovej analýzy

KMO and Bartlettov test		
Kaiser-Meyer-Olkinovo meranie posúdenie vhodnosti	,877	
Bartlettov test sféricity	Približný Chi-kvadrát	31370,499
	Stupne voľnosti	28
	Signifikancia	,000

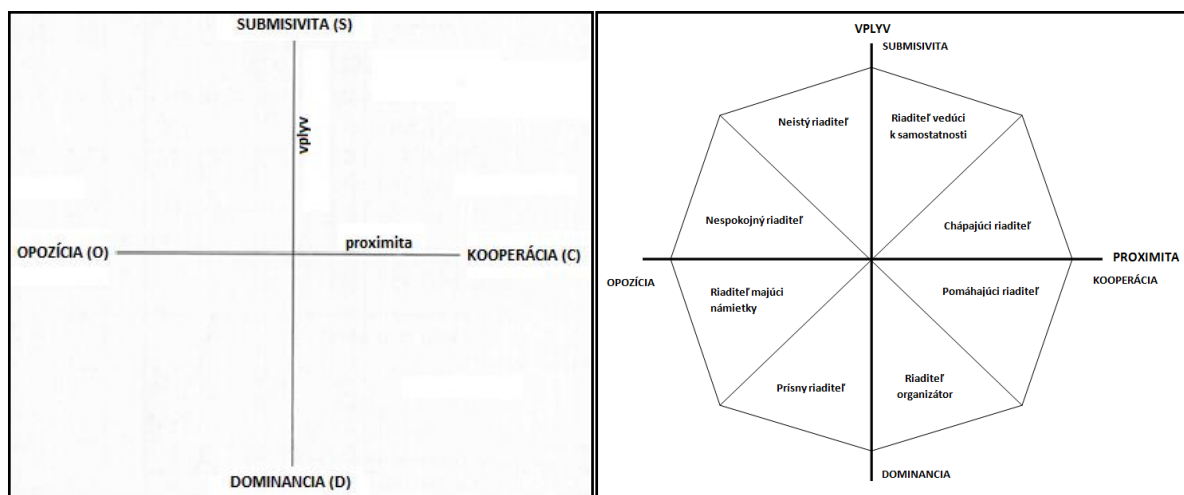


Graf 1 Sutinový graf s celkovým a odporúčaným (nad červenou úsečkou) počtom hlavných komponentov

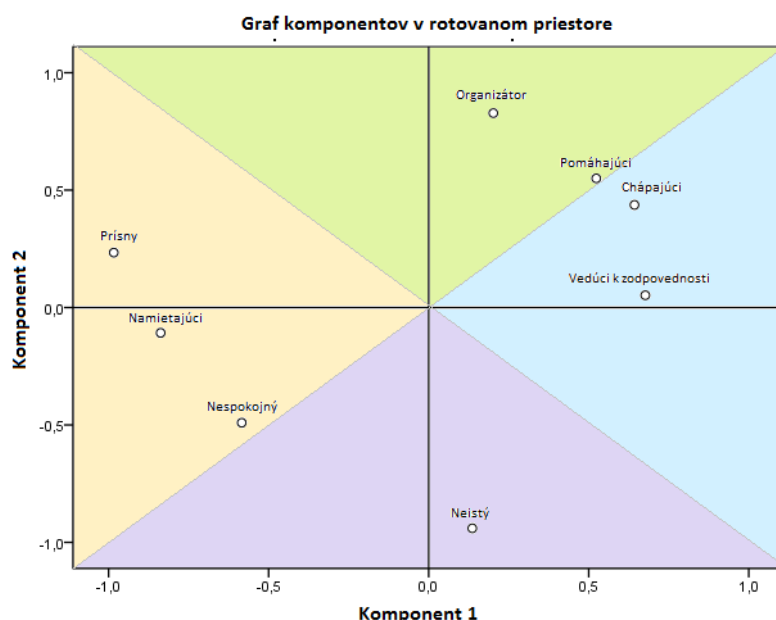
Tabuľka 8 Príslušnosť dimenzií dotazníka QPI k hlavným komponentom

dimenzia	KOMPONENT	
	Komponent 1	Komponent 2
Namietajúci	-,888	-,501
Prísny	-,874	pod $\pm,300$
Nespokojný	-,814	-,764
Neistý	-,305	-,876
Organizátor	,590	,923
Vedúci k zodpovednosti	,701	,370
Pomáhajúci	,781	,796
Chápajúci	,848	,739

Faktorová analýza druhého radu ukázala 2 hlavné komponenty s vlastným číslom väčším ako 1 (Obr.1), ktoré vysvetľujú 88,3 % variability jednotlivých dimenzií. Po zobrazení dimenzií do grafu po rotácii spôsobom Direct Oblimin s Deltou = 0 sa ukázalo rozloženie dimenzií súvisiace s Learyho dvojdimeziálnou teóriou interpersonálneho správania.



Obrázok 1 Osi vplyvu a proximity a im zodpovedajúce štýly vedenia u riaditeľov podľa dotazníka QPI



Graf 2 Graf komponentov po prevedení PCA (analýzy hlavných komponentov) so zobrazenými dimenziami štýlov riadenia v dvojdimenzionálnom priestore osi vplyvu a blízkosti

Môžeme usudzovať, že isté oblasti interpersonálneho správania sú nielen osobnostne, ale aj kultúrne podmienené. Prejavili sa konečné 2 faktory proximity a vplyvu, rovnako ako v pôvodnej teórii. Avšak príslušnosť jednotlivých dimenzií k týmto faktorom sa od pôvodných dotazníkov ICL a QPI mierne odlišovala.

Jednu skupinu interakčných štýlov tvorili dimenzie Prísny, Namietajúci a Nespokojný, charakterizované prevažne odťažitosťou a stredom komponentu 1 (vplyv). Druhú skupinu interakčných štýlov tvorili dimenzie Organizátor, Pomáhajúci, Chápajúci a Vedúci k samostatnosti. Tie boli charakterizované vysokou až priemernou blízkosťou a prevažne dominanciou. Dimenzia Vedúci k samostatnosti bola charakterizovaná priemernou hodnotou komponentu 1 (vplyv). Samostatnú oblasť tvorila dimenzia Neistý, ktorá bola charakterizovaná priemernou hodnotou komponentu 2 (blízkosť) a výraznou submisivitou.

3.3 Normalita

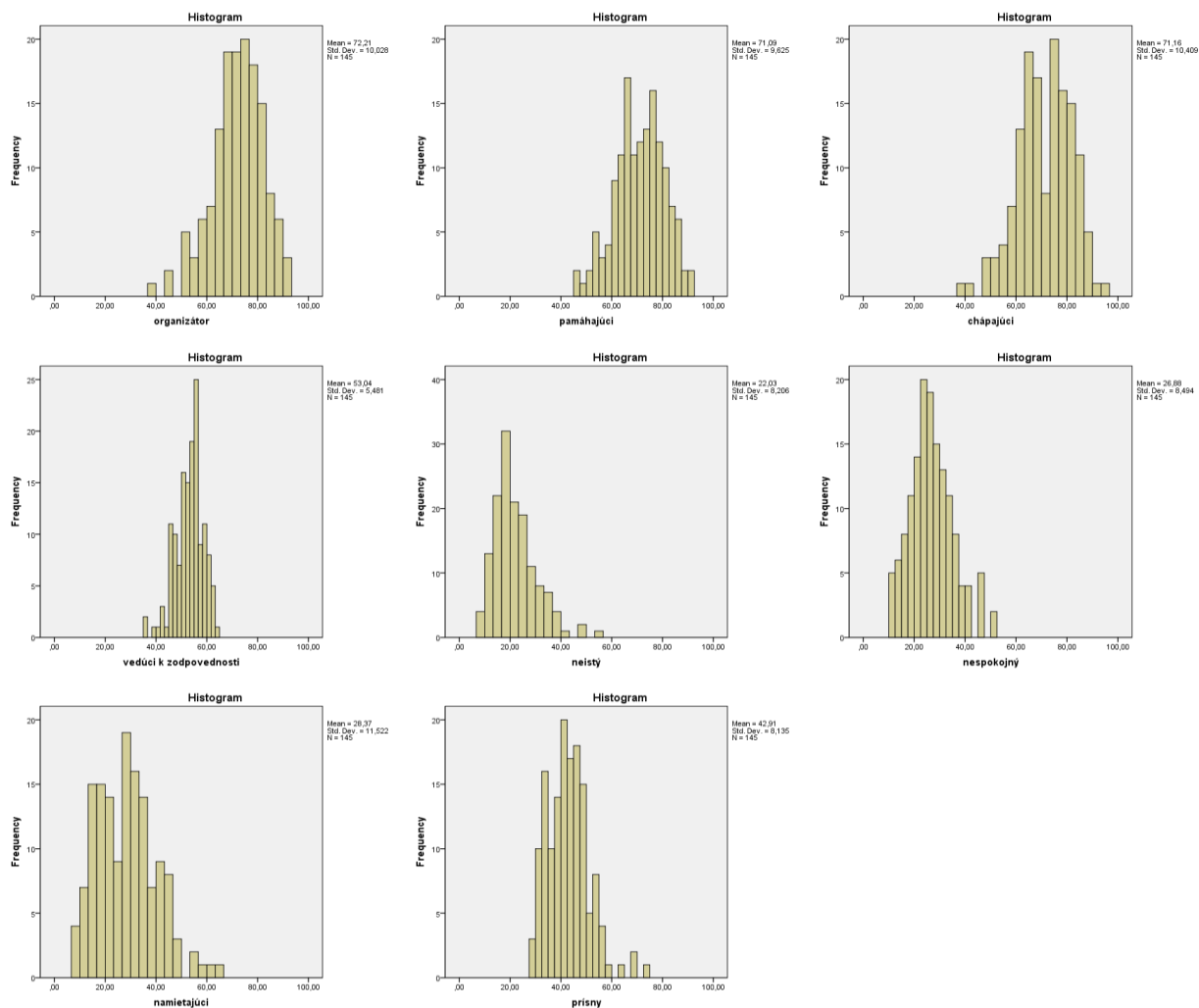
Normálnosť rozloženia sme overili pomocou Kolmogorov-Smirnovho testu a Shapiro-Wilkovho testu. Ukázalo sa, že rozloženie dát nie je normálne vo všetkých dimenziách štýlu vedenia riaditeľa. Overili sme dimenzie dotazníka DIŠR-H a dotazníka DIŠR-S. Po overení normality aj ďalšími testami normality sa prikláňame k používaniu neparametrických metód štatistickej analýzy z dôvodu presnejšieho stanovenia rozdielov medzi skupinami a inými porovnaniami.

Tabuľka 9 Kolmogorov-Smirnovov a Shapiro-Wilkov test normality

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		štatistika	df	Sig.	štatistika	df	Sig.
DIŠR-H	Organizátor	,056	145	,200	,982	145	,054
	Pomáhajúci	,049	145	,200	,990	145	,361
	Chápajúci	,068	145	,098	,986	145	,148
	Vedúci k samostatnosti	,070	145	,083	,978	145	,022
	Neistý	,106	145	,000	,936	145	,000
	Nespokojný	,053	145	,200	,977	145	,016
	Namietajúci	,067	145	,200	,969	145	,002
	Prísny	,054	145	,200	,960	145	,000
DIŠR-S	Organizátor	,086	126	,024	,970	126	,007
	Pomáhajúci	,107	126	,001	,947	126	,000
	Chápajúci	,141	126	,000	,935	126	,000
	Vedúci k samostatnosti	,131	126	,000	,956	126	,000
	Neistý	,129	126	,000	,974	126	,014
	Nespokojný	,092	126	,011	,979	126	,053
	Namietajúci	,104	126	,002	,975	126	,019
	Prísny	,074	126	,090	,983	126	,108

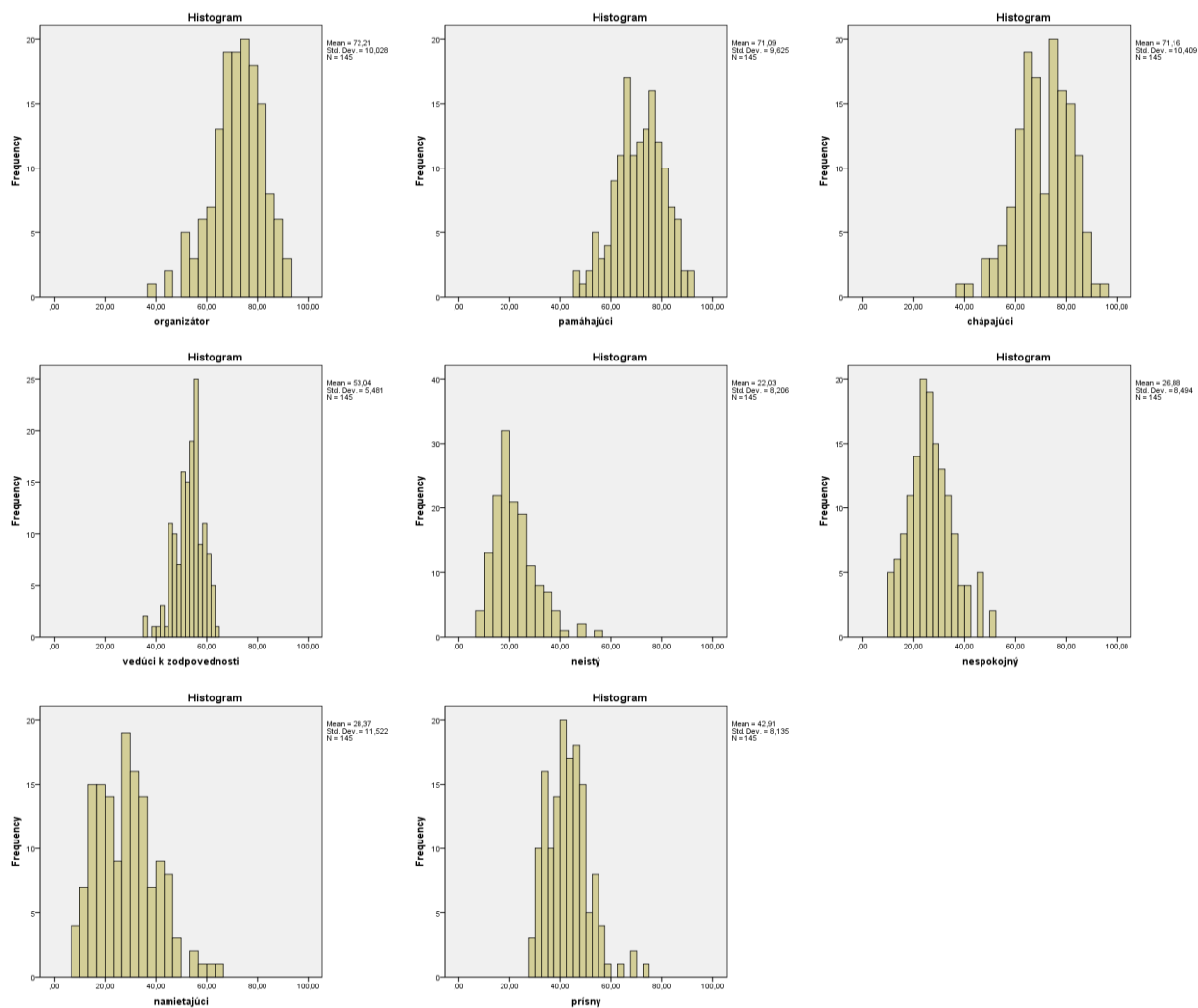
3.4 Histogramy

3.4.1 Histogramy dotazníka DIŠR-H



Graf 3 Histogramy 8 dimenzií dotazníka DIŠR-H

3.4.2 Histogramy dotazníka DIŠR-S

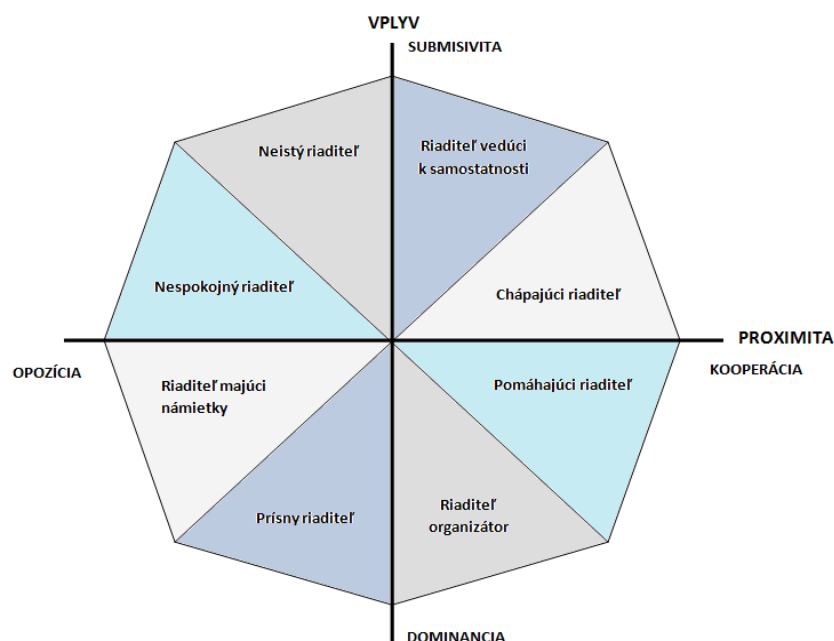


Graf 4 Histogramy 8 dimenzií dotazníka DIŠR-H

3.5 Interkorelácie medzi škálami a cirkumplexy

3.5.1 Konštruktová validita

Leary (1957) tvrdí, že dimenzie riaditeľského správania, ktoré ležia v interpersonálnom kruhu (cirkumplexe) vedľa seba, spolu korelujú najviac. Čím ďalej sa od seba vzdávajú, tým viac korelácia klesá. Najvyššiu zápornú koreláciu majú tie dimenzie, ktoré ležia oproti sebe.



Obrázok 2 Cirkumplex ôsmich typov správania riaditeľa, upravené podľa Wubbels, Levy (1993)

Cirkumplex (interpersonálny kruh) predstavuje jeden z modelov osobností. Rozvíja hlbšie vzťahy medzi rôznymi typológiami alebo faktormi (Mlčák, 1996). Osem zobrazených cirkumplexov zahŕňajúcich všetky štýly vedenia riaditeľa zobrazuje korelačný vzťah medzi jednotlivými škálami. Kladné korelácie sú znázornené modrou farbou, záporné červenou farbou. Najsilnejšia záporná korelácia je znázornená tmavou červenou farbou.



Organizátor

Kladne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci a Pomáhajúci.
Záporne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky, Nespokojný a Neistý. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Nespokojný (očakávaná Neistý).



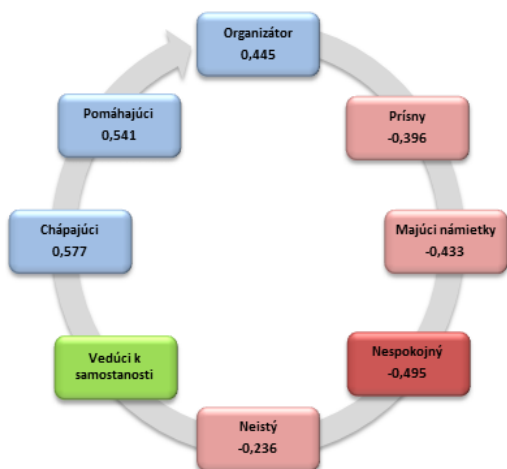
Pomáhajúci

Kladne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci a Organizátor.
Záporne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky, Nespokojný a Neistý. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Nespokojný (očakávaná).



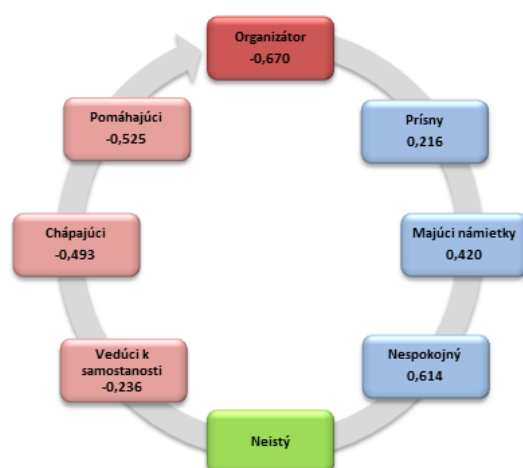
Chápajúci

Kladne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Pomáhajúci a Organizátor.
Záporne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky, Nespokojný a Neistý. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Nespokojný (očakávaná Majúci námietky).



Vedúci k samostatnosti

Kladne koreluje s dimenziami Chápajúci, Pomáhajúci a Organizátor. Záporne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky, Nespokojný a Neistý. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Nespokojný (očakávaná Prísny).



Neistý

Kladne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky a Nespokojný. Záporne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci, Pomáhajúci a Organizátor. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Organizátor (očakávaná).



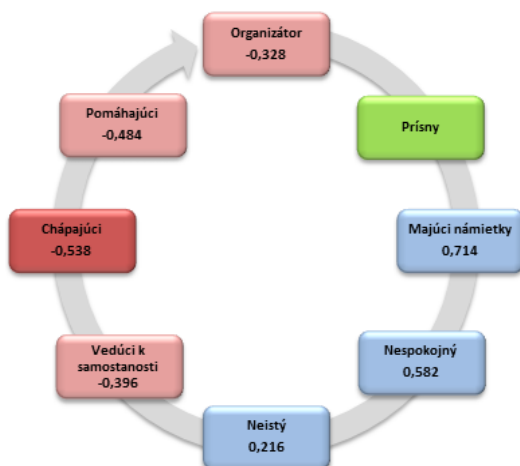
Nespokojný

Kladne koreluje s dimenziami Prísny, Majúci námietky a Neistý. Záporne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci, Pomáhajúci a Organizátor. Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Chápajúci (očakávaná Pomáhajúci).



Majúci námietky

Kladne koreluje s dimenziami Prísny, Nespokojný a Neistý.
Záporne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci, Pomáhajúci a Organizátor.
Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Chápajúci (očakávaná).



Prísny

Kladne koreluje s dimenziami Majúci námietky, Nespokojný a Neistý.
Záporne koreluje s dimenziami Vedúci k samostatnosti, Chápajúci, Pomáhajúci a Organizátor.
Najvyššia záporná korelácia s dimenziou Chápajúci (očakávaná Vedúci k samostatnosti).

Obrázok 3 Osem cirkumplexov zobrazujúcich korelačný vzťah medzi jednotlivými dimenziami

Tabuľka 10 Všeobecné charakteristiky dimenzií dotazníka DIŠR-H

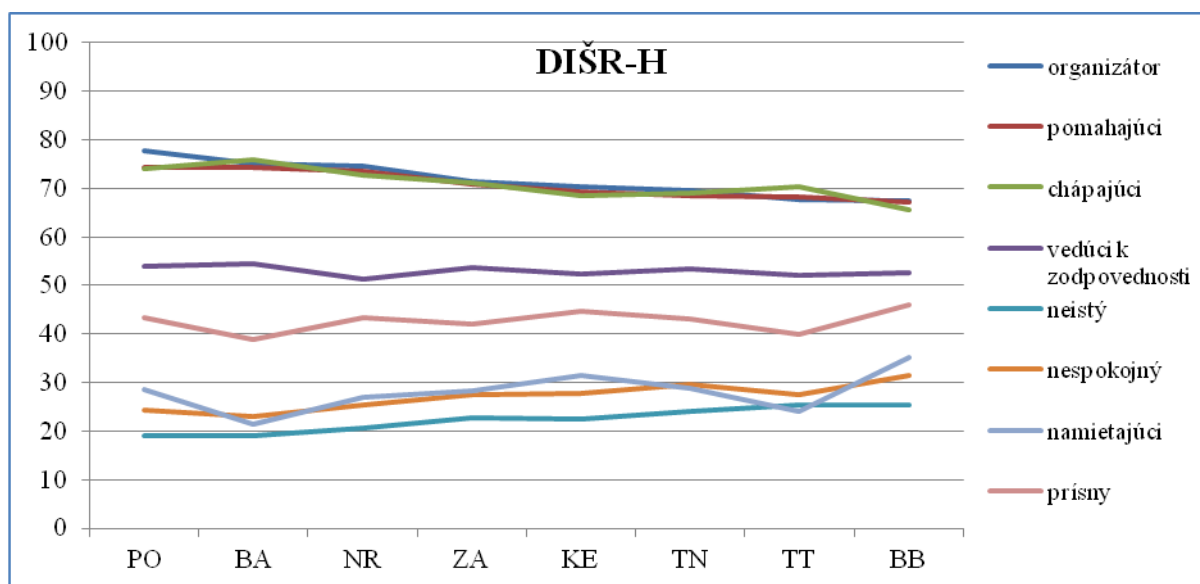
DIŠR-H	Absolútna početnosť	Minimum	Maximum	Priemer	Št. chyba priemeru	Št. odchýlka
Organizátor	145	38,75	93,07	72,2125	,83281	10,02838
Pomáhajúci	145	46,96	91,69	71,0882	,79929	9,62476
Chápajúci	145	38,71	93,75	71,1557	,86444	10,40920
Vedúci k zodpovednosti	145	35,88	63,97	53,0373	,45518	5,48111
Neistý	145	8,33	55,63	22,0275	,68147	8,20601
Nespokojný	145	10,91	50,82	26,8775	,70541	8,49425
Namietajúci	145	8,93	63,71	28,3736	,95684	11,52190
Prísny	145	28,59	73,07	42,9101	,67562	8,13549

Tabuľka 11 Všeobecné charakteristiky dimenzií dotazníka DIŠR-S

DIŠR-H	Absolútna početnosť	Minimum	Maximum	Priemer	Št. chyba priemeru	Št. odchýlka
Organizátor	126	42,86	100,00	81,1791	,90298	10,13594
Pomáhajúci	126	46,43	100,00	85,8277	,89172	10,00955
Chápajúci	126	46,88	100,00	84,8214	,89622	10,06009
Vedúci k zodpovednosti	126	50,00	100,00	80,5159	1,00606	11,29300
Neistý	126	,00	54,17	21,8915	1,00367	11,26618
Nespokojný	126	,00	53,13	22,8671	1,01064	11,34440
Namietajúci	126	3,13	56,25	25,2480	1,02462	11,50138
Prísny	126	25,00	83,33	48,7875	,90424	10,15008

3.6 Výsledky podľa kraja

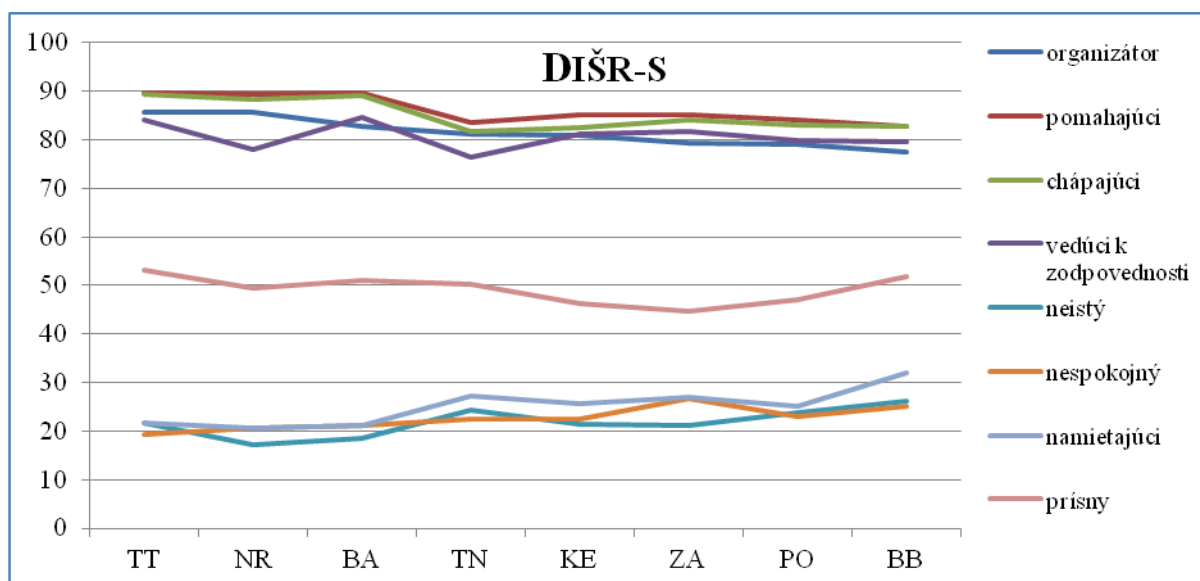
Meranie sa realizovalo v 8 krajoch SR. Porovnali sme pomocou Kruskal-Wallis H testu dimenzie dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S. V tabuľkách 12 a 13 sú uvedené presné hodnoty rozdielov, v grafoch 5 a 6 sú zobrazené výsledky v jednotlivých krajoch.



Graf 5 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H v krajoch

Tabuľka 12 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H v rámci krajov

	Chí kvadrát	df	Sig.
Organizátor	18,048	7	,012
Pomáhajúci	12,276	7	,092
Chápajúci	13,316	7	,065
Vedúci k zodpovednosti	4,617	7	,707
Neistý	11,604	7	,114
Nespokojný	14,701	7	,040
Namietajúci	15,886	7	,026
Prísny	8,909	7	,259



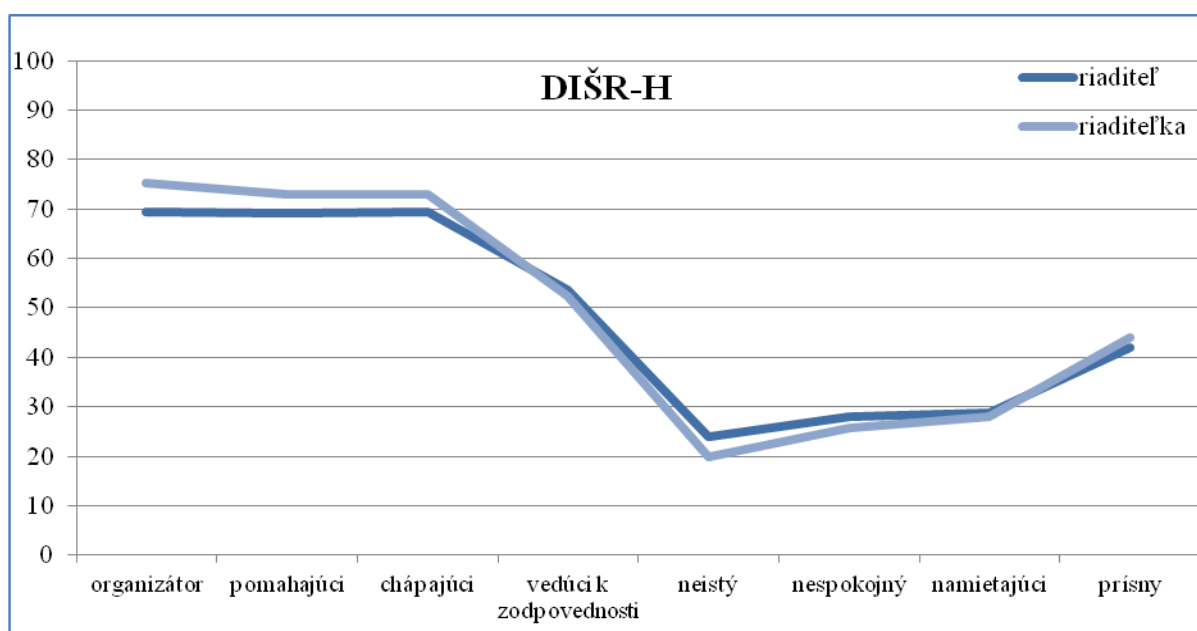
Graf 6 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S v krajoch

Tabuľka 13 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S v rámci krajov

	Chí kvadrát	df	Sig.
Organizátor	8,280	7	,309
Pomáhajúci	9,329	7	,230
Chápajúci	11,665	7	,112
Vedúci k zodpovednosti	4,812	7	,683
Neistý	6,734	7	,457
Nespokojný	4,966	7	,664
Namietajúci	10,092	7	,183
Prísny	9,668	7	,208

3.7 Výsledky podľa pohlavia

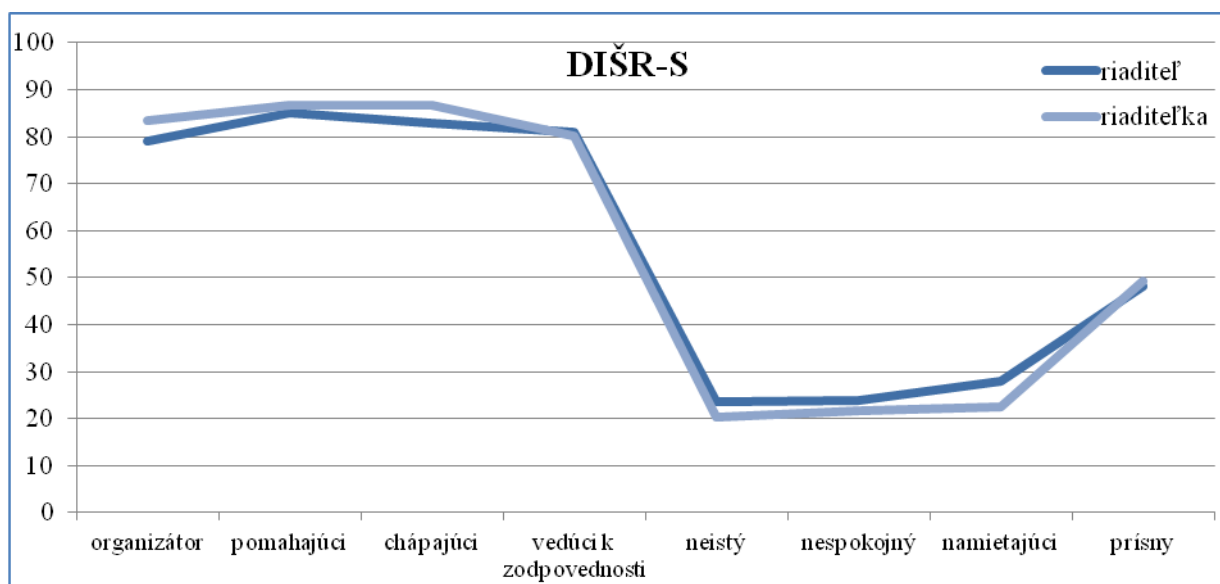
Merania sa zúčastnilo 145 škôl. Výsledky v jednotlivých dimenziách dotazníkov sme porovnali podľa toho, či boli hodnotení muži, alebo ženy, v prípade dotazníka DIŠR-S podľa toho, či ho vyplňal muž, alebo žena. V grafoch 7 a 8 sú zobrazené priemerné hodnoty podľa pohlavia, v tabuľkách 14 a 15 sú uvedené presné hodnoty štatistickej analýzy.



Graf 7 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa pohlavia

Tabuľka 14 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa pohlavia

DIŠR-H	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	1824,000	-3,169	,266	,002
Pomáhajúci	2094,500	-2,099	,176	,036
Chápajúci	2097,000	-2,089	,175	,037
Vedúci k zodpovednosti	2271,500	-1,399	,117	,162
Neistý	1896,500	-2,882	,242	,004
Nespokojný	2278,000	-1,373	,115	,170
Namietajúci	2504,500	-,477	,040	,634
Prísny	2239,000	-1,527	,128	,127



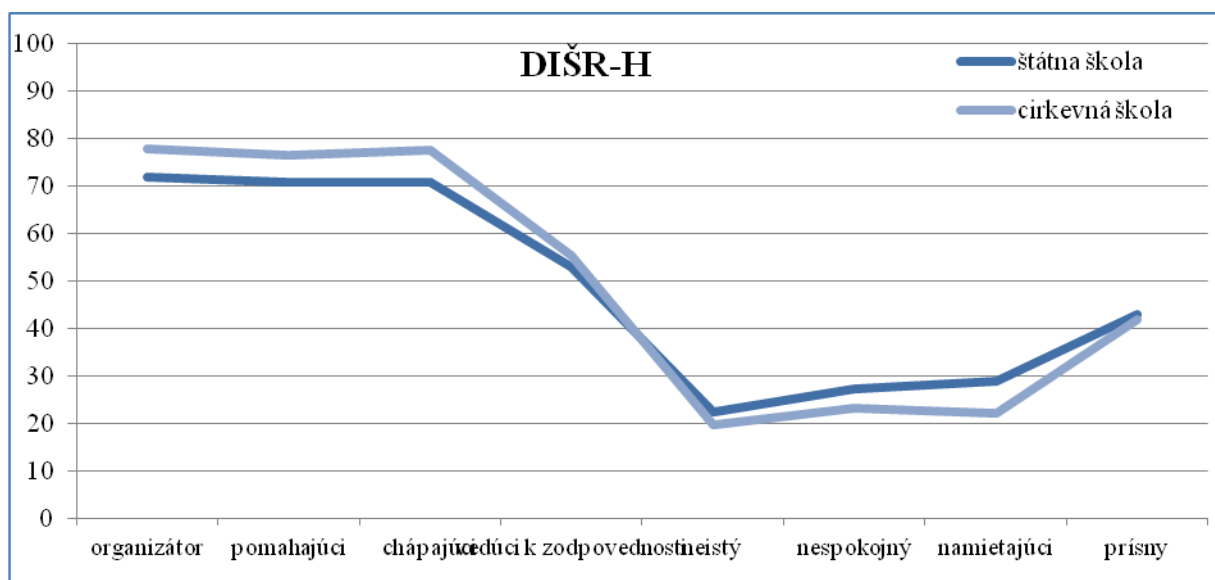
Graf 8 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa pohlavia

Tabuľka 15 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa pohlavia

DIŠR-S	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	1538,000	-2,193	,198	,028
Pomáhajúci	1864,000	-,592	,053	,554
Chápajúci	1628,000	-1,753	,158	,080
Vedúci k zodpovednosti	1879,500	-,518	,047	,605
Neistý	1781,500	-,999	,090	,318
Nespokojný	1763,500	-1,083	,098	,279
Namietajúci	1504,000	-2,355	,212	,019
Prísny	504,500	-,209	,019	,609

3.8 Výsledky podľa zriaďovateľa

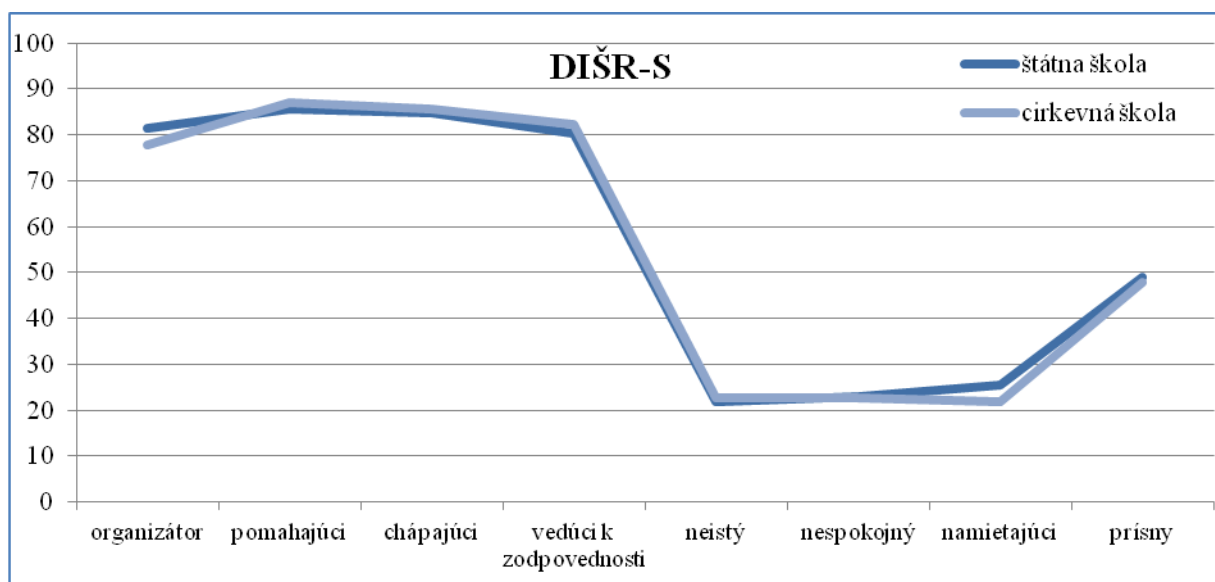
Merania sa zúčastnili štátne a cirkevné školy. Použili sme Mann-Whitneyho U test na zistenie štatistickej a vecnej významnosti rozdielu medzi týmito skupinami. V grafoch 9 a 10 sú zobrazené výsledky podľa zriaďovateľa, v tabuľkách 16 a 17 sú uvedené presné hodnoty štatistickej analýzy.



Graf 9 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa zriaďovateľa

Tabuľka 16 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa zriaďovateľa

DIŠR-S	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	390,500	-1,815	,151	,038
Pomáhajúci	391,000	-1,811	,150	,069
Chápajúci	366,000	-2,016	,167	,341
Vedúci k zodpovednosti	466,000	-1,196	,099	,318
Neistý	496,000	-,951	,079	,282
Nespokojný	422,500	-1,553	,129	,065
Namietajúci	381,500	-1,889	,157	,875
Prísny	569,000	-,352	,029	,609



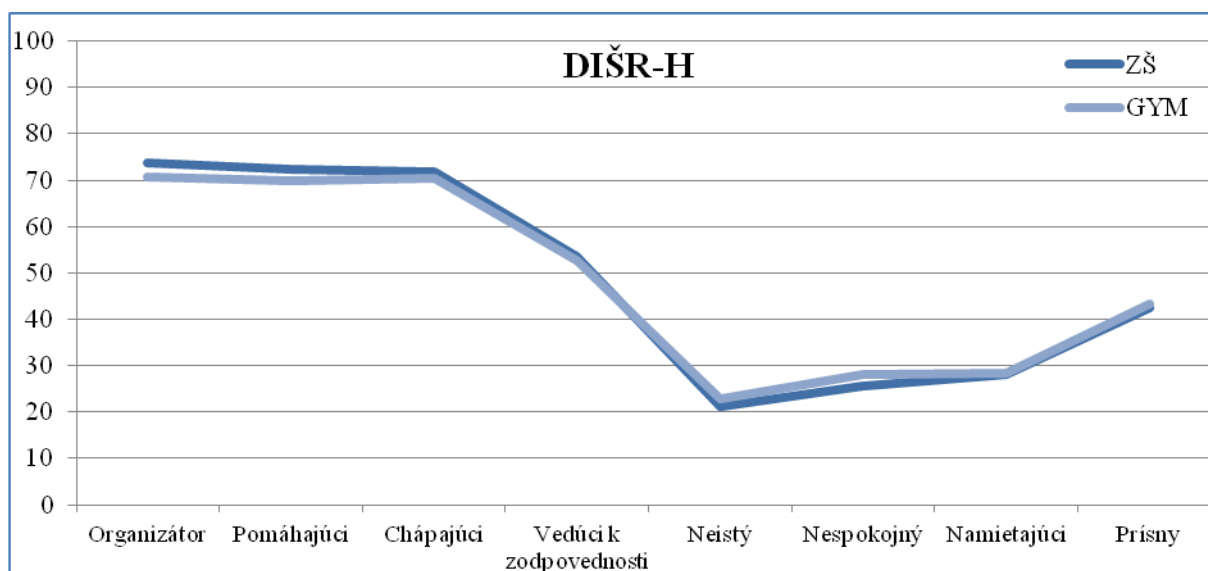
Graf 10 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa zriaďovateľa

Tabuľka 17 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa zriaďovateľa

DIŠR-S	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	418,500	-1,030	,092	,038
Pomáhajúci	484,500	-,400	,036	,069
Chápajúci	498,000	-,272	,024	,341
Vedúci k zodpovednosti	492,500	-,325	,029	,318
Neistý	492,000	-,329	,029	,282
Nespokojný	509,000	-,167	,015	,065
Namietajúci	425,000	-,966	,086	,875
Prísny	504,500	-,209	,019	,609

3.9 Výsledky podľa typu školy

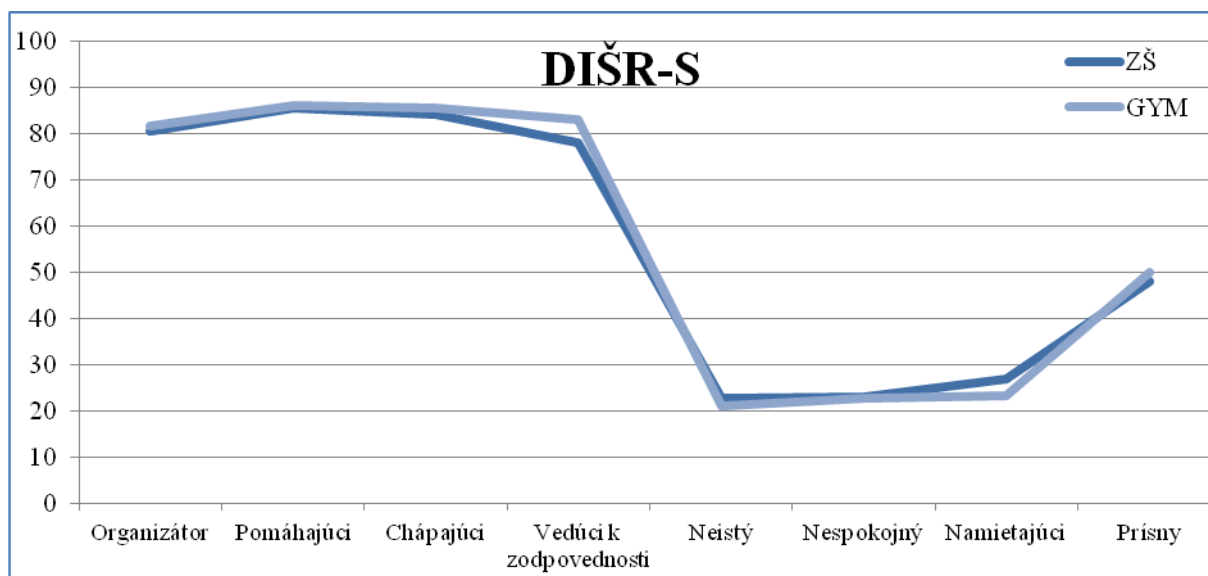
Dimenzie dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S sme porovnali pomocou Mann-Whitneyho U testu. Do porovnania sme zahrnuli iba základné školy a gymnázia, keďže iba jedna škola bola spojenou školou. Bližšie charakteristiky sú uvedené v grafoch 11 a 12 a tabuľkách 18 a 19.



Graf 11 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-H podľa typu školy

Tabuľka 18 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-H podľa typu školy

DIŠR-H	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	2011,500	-2,075	0,174	,038
Pomáhajúci	2074,500	-1,818	0,153	,069
Chápajúci	2286,500	-,953	0,080	,341
Vedúci k zodpovednosti	2275,500	-,998	0,084	,318
Neistý	2256,500	-1,075	0,090	,282
Nespokojný	2068,000	-1,844	0,155	,065
Namietajúci	2481,500	-,157	0,013	,875
Prísny	2394,500	-,512	0,043	,609



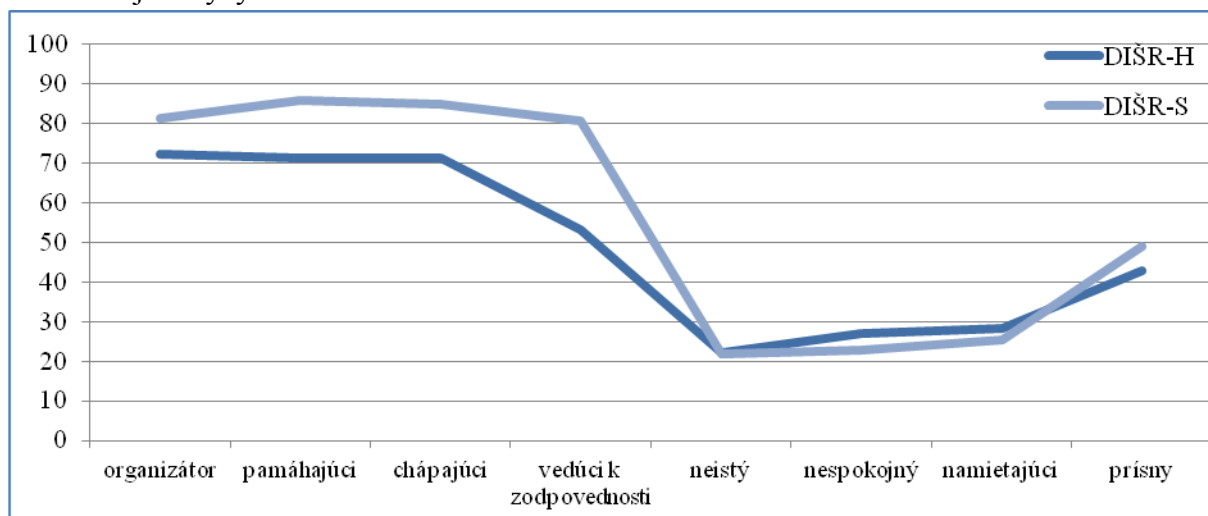
Graf 12 Čiarový graf priemerných hodnôt jednotlivých dimenzií DIŠR-S podľa typu školy.

Tabuľka 19 Štatistická významnosť rozdielu v jednotlivých dimenziách DIŠR-S podľa typu školy

DIŠR-S	Mann-Whitney U	Z	r	Sig.
Organizátor	1790,500	-,482	,043	,630
Pomáhajúci	1823,000	-,316	,028	,752
Chápajúci	1775,000	-,562	,051	,574
Vedúci k zodpovednosti	1416,000	-2,400	,216	,016
Neistý	1830,500	-,278	,025	,781
Nespokojný	1838,000	-,239	,022	,811
Namietajúci	1541,500	-1,747	,158	,081
Prísny	1612,000	-1,389	,125	,165

3.10 Výsledky porovnania dotazníka DIŠR-H a DIŠR-S.

Použili sme Wilcoxonov test na zistenie štatistickej a vecnej významnosti rozdielu medzi týmito výsledkami oboch dotazníkov. V grafe 13 a tabuľke 20 sú zobrazené výsledky štatistickej analýzy.



Graf 13 Porovnanie sebahodnotenia riaditeľov – DIŠR-S a hodnotenia učiteľov DIŠR-H

Tabuľka 20 Štatistická významnosť rozdielu porovnania dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S

DIŠR-H – DIŠR-S	Z	N	r	Sig.
Organizátor	-6,526	126	,581	,000
Pomáhajúci	-8,976	126	,800	,000
Chápajúci	-8,576	126	,764	,000
Vedúci k zodpovednosti	-9,721	126	,866	,000
Neistý	-,150	126	,013	,881
Nespokojný	-3,444	126	,307	,001
Namietajúci	-2,337	126	,208	,019
Prísny	-5,170	126	,461	,000

3.11 Výsledky podľa doplnkových otázok

Spolu s dotazníkom DIŠR-H boli učiteľom administrované aj doplnkové otázky, ktoré sa týkali ich spokojnosti v škole (na škále nespokojný až spokojný), spokojnosti s riaditeľom (na škále nespokojný až spokojný) a uvažovaní o zmene práce (na škále zriedka až veľmi často). K uvedeným charakteristikám sme doplnili premennú prax a vek.

Tabuľka 21 Korelačná matica dimenzií dotazníkov a doplnkových otázok

		Spokojnosť v škole	Spokojnosť s riaditeľom	Zmena práce	Prax učiteľov	Vek učiteľov
DIŠR-H	Organizátor	,785**	,871**	-,341**	-,068	,011
	Pomáhajúci	,799**	,893**	-,333**	-,035	,063
	Chápajúci	,735**	,843**	-,317**	-,036	,086
	Vedúci k zodpovednosti	,555**	,559**	-,155	-,042	,028
	Neistý	-,554**	-,597**	,219**	,081	,018
	Nespokojný	-,831**	-,902**	,303**	,071	-,052
	Namietajúci	-,575**	-,672**	,212*	,111	-,082
	Prísny	-,440**	-,538**	,123	-,008	-,098
DIŠR-S	Organizátor	,137	,113	-,006	,093	,143
	Pomáhajúci	,194*	,168	,013	,035	,042
	Chápajúci	,162	,181*	,015	-,053	-,009
	Vedúci k zodpovednosti	,111	,106	,001	,073	,035
	Neistý	-,121	-,083	-,015	-,006	-,175*
	Nespokojný	-,191*	-,192*	-,024	-,068	-,063
	Namietajúci	-,037	-,079	-,020	,085	,036
	Prísny	-,066	-,079	,044	,040	,150
** Korelácia je významná na úrovni 0,01. * Korelácia je významná na úrovni 0,05.						

4 DISKUSIA

Do merania bolo zapojených 4 146 učiteľov zo 145 škôl, pričom z týchto škôl sa do merania zapojilo 126 riaditeľov, ktorí vyplnili dotazník sebahodnotenia.

Na základe predbežných výsledkov validácie dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S ich považujeme za užitočný nástroj zisťovania interakčných štýlov riaditeľov v školách. Ukazuje sa ich využitie nielen na výskumné účely, ale aj na autoevaluáciu škôl ako dôležitý nástroj na sebaopoznanie riaditeľov.

Štýly, ktoré sú učiteľmi u riaditeľov pozorované ako najvýraznejšie, sú zaradené medzi pozitívne vnímané. Štýly charakterizované dominanciou sú zastúpené viac ako štýly charakterizované submisivitou, čo je u vedúceho pracovníka školy očakávané. Štýly charakterizované blízkosťou sú zastúpené viac ako štýly charakterizované odťažitosťou, čo môže odrážať pozitívne vnímanie riaditeľa učiteľmi.

V závislosti od kraja sa ukázali štatisticky významné rozdiely iba pri hodnotení učiteľmi, medzi riaditeľmi sa štatisticky významný rozdiel v dimenziách nepreukázal.

V závislosti od pohlavia sa ukázali významné rozdiely v hodnotení učiteľmi, kde boli riaditeľky hodnotené ako ochotnejšie, ale zároveň aj neistejšie. Pri sebahodnotení sa prejavili rozdiely v dimenzii Organizátor takisto v prospech žien, muži riaditelia samých seba hodnotili ako viac namietajúcich.

V závislosti od zriaďovateľa sa v dimenziách neukázali významné vecné rozdiely medzi štátnymi a cirkevnými školami.

V závislosti od typu školy sa významnejší rozdiel medzi gymnáziami a základnými školami prejavil v dimenzii vedúci k zodpovednosti pri sebahodnotení, kde sa riaditelia gymnázií hodnotili ako viac vedúci k zodpovednosti než riaditelia základných škôl.

Porovnaním výsledkov dotazníkov DIŠR-H a DIŠR-S je možné pozorovať rozpor medzi vnímaním interakčných štýlov riaditeľa učiteľmi a vnímaním vlastnej osoby priamo riaditeľom. Tento nástroj môže zlepšiť autoevaluáciu škôl s dôrazom na osobu riaditeľa. Najvýznamnejšie rozdiely medzi hodnotením a sebahodnotením sa prejavili v dimenzii Vedúci k zodpovednosti, kde sa riaditelia považovali za viac vedúcich k zodpovednosti ako ich vnímali učitelia. Výrazný rozpor bol aj v dimenziách Pomáhajúci, Chápajúci a Organizátor, kde sa riaditelia vnímali ako viac pomáhajúci, chápaní a organizujúci, než ako ich vnímali učitelia. V kategóriách nespokojný a namietajúci, ktoré sú vnímané ako negatívne, bol rozpor menší, pri kategórii Neistý nebol štatisticky významný. V dimenzii Prísny bol rozpor medzi hodnotením a sebahodnotením výrazný, avšak v tomto prípade sa riaditelia považovali za prísnejších, než ako ich vnímali učitelia.

Korelácie medzi dimenziami oboch dotazníkov a 5 skúmanými premennými ukazujú na silný vzťah daných premenných k hodnoteniu učiteľov, sebahodnotenie riaditeľov nie je s nimi v takom tesnom vzťahu.

Spokojnosť v škole je vzťahovaná k vysokému skóre v dimenziách Organizátor, Pomáhajúci, Chápajúci a Vedúci k zodpovednosti, nespokojnosť v škole je vzťahovaná k vysokému skóre v dimenziách Neistý, Nespokojný, Namietajúci a Prísny.

Spokojnosť s riaditeľom je vzťahovaná k vysokému skóre v dimenziách Organizátor, Pomáhajúci, Chápajúci a Vedúci k zodpovednosti, nespokojnosť s riaditeľom je vzťahovaná k vysokému skóre v dimenziách Neistý, Nespokojný, Namietajúci a Prísny.

Časté uvažovanie o zmene zamestnania je vzťahované k vyššiemu skóre v dimenziách Neistý, Nespokojný a Namietajúci. Zriedkavé uvažovanie o zmene práce je vzťahované k vyššiemu skóre v dimenziách Organizátor, Pomáhajúci a Chápajúci a Vedúci k zodpovednosti.

Dĺžka praxe a vek učiteľov nie je v tesnom ani štatisticky významnom vzťahu s dimenziami dotazníkov.

LITERATÚRA

- ARNOLD, J., & kol., (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Praha: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DOKTOROVA, B. (1992). *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha: Karolinum.
- HRUBÁ, Z. (2009). *Adaptace dotazníku „QPI“ na interpersonální styl ředitelů základních škol*. Bakalářská práce. Brno: Fakulta sociálních studií MU.
- LEARY, T. (1957). *An interpersonal diagnosis of personality*: New York: Ronald Press.
- MLČÁK, Z. 1996. *Preferované interpersonální chování učitele*. In: *Pedagogika*. Roč. XLVI, s. 152-155.
- SLAVÍKOVÁ, I. (2003). *Řízení školy a pedagogického procesu*. Brno: Paido.
- ŠAMRAJ, V. M. (1953). *Vedení školy: boj ředitele o dobrou úroveň vědomostí žáků*. Praha: Státní Pedagogické Nakladatelství.
- VASIČKOVÁ, S. (2013). *Správa o meraní klímy pedagogického zboru*. Interná správa Národného ústavu certifikovaných meraní vzdelávania, aktivita 4.1. Bratislava.
- WUBBELS, T., LEVY, J. (1993). *Do You Know What You Look Like? Interpersonal Relationships in Education*. London: The Falmer Press. ISBN: 075-07-02-176.