

Súvislosti pracovnej spokojnosti zamestnancov školy a vnímaných osobnostných charakteristík lídra v škole

Beata Žitniaková Gurgová, Zlata Vašašová
Katedra psychológie PF UMB v Banskej Bystrici

Anotácia: Výskumná štúdia je zameraná na analýzu súvislostí pracovnej spokojnosti zamestnancov školy a vnímaných osobnostných charakteristík lídra školy. Výskum bol realizovaný dostupným výberom u vzorky 52 pedagogických aj nepedagogických zamestnancov strednej odbornej školy v banskobystričskom regióne. Metodiku výskumu tvoril dotazník vlastnej proveniencie, ktorý zisťuje oblasť pracovnej atmosféry v škole (8 položiek na päťstupňovej škále) s dobrou reliabilitou (Cronbachova alfa 0,814), oblasť spokojnosti s pracovnými podmienkami (12 položiek na päťstupňovej škále) (Cronbachova alfa 0,764). Súčasťou dotazníka bol aj sémantický diferenciál s pätnástimi bipolárnymi adjektívami (sedembodová škála) na hodnotenie vnímaných osobnostných charakteristík lídra. Korelačná analýza výskumných údajov poukazuje na pozitívny silný signifikantný vzťah (0,530 - 0,694) medzi vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (vyrovnanosť, demokratickosť, empatia, vládnuť v komunikácii, obľúbenosť, ústretovosť a dobrosrdečnosť) a pozitívnu pracovnou atmosférou. Medzi spokojnosťou s pracovnými podmienkami a vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (empatia, tvorivosť pri riešení problémov, aktivita, obľúbenosť, ústretovosť, zodpovednosť a dobrosrdečnosť) sa ukazuje pozitívny stredne silný signifikantný vzťah (0,305 - 0,560). Výsledky poukazujú na dôležitú úlohu osobnostných charakteristík lídra školy pri vytváraní pracovnej atmosféry a pracovných podmienok v škole.

KLúčové slová: pracovná spokojnosť, osobnosť lídra, zamestnanci školy, školský líder

Context of the work satisfaction of school employees and perceived personality characteristics of the leader in school

The research study is focused on the analysis of the context of work satisfaction of school employees and perceived personality characteristics of the school leader. The research was carried out by an available selection of a sample of 52 pedagogical and non-pedagogical employees of the secondary vocational school in the Banská Bystrica region. The research methodology consisted of a self-proven questionnaire, which identifies the area of working atmosphere at school (8 items on a five-degree scale) with good reliability (Cronbach alpha 0.814), satisfaction with working conditions (12 items on a five-degree scale) (Cronbach alpha 0.764). The questionnaire also included a semantic differential with fifteen bipolar adjectives (seven-point scale) to assess the perceived personality characteristics of the leader. The correlation analysis of the research data points to a positive strong significant relationship (0,530 - 0,694) between the perceived personality characteristics of the leader (balance, democracy, empathy, kindness in communication, popularity, helpfulness and kindness) and positive working atmosphere. There is a positive, medium-strong, significant relationship (0,305 - 0,560) between satisfaction with working conditions and the perceived personality characteristics of the leader (empathy, problem-solving creativity, activity, popularity, helpfulness, responsibility and kindness). The results

point to the important role of the personal characteristics of the school leader in creating a working atmosphere and working conditions at school.

Key words: *job satisfaction, personality of the leader, school staff, school leader*

1. Líder v škole

V súčasnosti je líderstvo (vodcovstvo) jedným z najviac skúmaných fenoménov v sociálnych vedách. Analytický nástroj Google Trends prináša dôkaz o tom, že výraz 'school leadership' je na 4. mieste po spojeniach s výrazmi 'management', 'leadership management' a 'leadership quotes' (Sollárová a kol, 2019). Pojem *školský lídership* (school leadership) je v niektorých vzdelávacích systémoch vo svete totožný s významom 'školský manažment' a 'riadenie školy (administration)' (Miller, 2018, s.8). „Lídership 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. Lídership 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). Transformácia školstva prebieha po celom svete, pričom prioritne je riešená úroveň manažmentu škôl a lídershipu, hlavne v zmysle zlepšovania kvality a výsledkov vzdelávania. *School leadership* je konceptom, ktorý v poslednom čase získal zvýšenú pozornosť v diskusiách o kvalite vzdelávania. 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. Ďalším prístupom k lídershipu v edukácii je prístup zahŕňajúci, prípadne samostatne vyčleňujúci aj učiteľov ako aktérov inovovania školského prostredia a klímy podporujúcej spoluprácu (napr. Moureira, 2006), označovaný ako *educational/teacher leadership*. Termín *leadership* sa v kontexte edukácie často spája s rôznymi adjektívami. Rozširujúcich označení v priebehu analýzy identifikoval výskumný tím (Sollárová a kol, 2019) viac ako 60. Niektoré sú používané ad hoc na akcentovanie určitých vlastností (kolegiálny, kreatívny, operatívny, silný, sociálne prispôsobivý).

Millerov (2018) model zahŕňa požiadavky na školského lídra ako: „Osobne a vnútorne motivovaného“; „Politicky zorientovaného“; „Orientovaného na zmenu“; „Učiteľsky orientovaného“; „Podnikateľsky orientovaného“; „Orientovaného na kontext“; „Orientovaného na vzťahy“.

2. Pracovná spokojnosť

Locke (1976 In Arnold a kol., 2007, s. 251) definoval pracovnú spokojnosť ako príjemný alebo pozitívny emocionálny stav plynúci z hodnotenia svojej práce alebo pracovných skúseností. Tento pojem sa obvykle týka rôznych aspektov práce, ktoré vplývajú na spokojnosť s ňou. Patrí sem hlavne postoj k výške mzdy, pracovným podmienkam, kolegom a nadriadeným, kariérnym

možnostiam a vnútorným aspektom práce alebo samotnej pracovnej pozície. Judge a Hulin (1993 In Arnold a kol., 2007, s. 251) prezentujú tri prístupy k pracovnej spokojnosti. Prvý predstavuje dispozičný prístup, teda sú to stabilné pozitívne alebo negatívne dispoziecie získané prostredníctvom skúseností. Druhým prístupom je model spracovania spoločenských informácií, podľa ktorého sa uspokojenie z práce a ďalšie postoje k práci vytvárajú zo skúseností a informácií poskytnutých inými ľuďmi na pracovisku. Tretím prístupom je model spracovania informácií, ktorý je založený na akumulácii kognitívnych informácií o pracovisku a samotnej pracovnej pozície. Tento prístup je najčastejší, keďže znamená, že pracovná spokojnosť je priamo ovplyvňovaná charakteristikou tejto práce. Griffin a Bateman (1986 In Arnold a kol., 2007, s. 254) poukazujú na významnú súvislosť s pracovnou spokojnosťou aj správaním sa lídrov. Podľa Arnolda a kol. (2007) je však možné aj to, že práve uspokojenie z práce je príčinou toho, ako jednotlivec vníma svoju prácu. Ľudia, ktorí sú spokojní, môžu od svojich nadriadených dostávať zaujímavejšie úlohy alebo môžu svoju prácu hodnotiť viac optimisticky a priaznivejšie ako ľudia, ktorí spokojní nie sú. *“Spokojnosť zamestnancov je pre organizáciu jednou z kľúčových podmienok pre vysokú výkonnosť a poskytovanie kvalitných služieb, bez ohľadu na to, či sa jedná o podnikateľský subjekt, orgán verejnej správy či inštitúciu, poskytujúcu iné verejné služby”* (Kislingerová, 2008, s. 177). Bláha, Čopíková a Horváthová (2016), konštatujú, že spokojnosť pracovníkov signalizuje, do akej miery sú pracovníci celkovo spokojní či nespokojní so svojou prácou a pracovným kapitálom. Pauknerová (2012, s. 180) spokojnosť zamestnancov definuje ako: *„vnímanie zamestnancov, týkajúce sa stupňa splnenia ich očakávaní a požiadaviek na pracovné podmienky, na ich pôsobenie či plnenie úloh, na riadenie organizácie a ďalšie faktory v ich zamestnaní”* (Pauknerová, 2012, s. 180). Pauknerová (2012) odporúča realizovať meranie spokojnosti zamestnancov napríklad prostredníctvom tzv. job description indexu, ktorý hodnotí päť základných oblastí: mzdu, možnosť postupu, osobu nadriadeného, prácu samotnú a spolupracovníkov, popr. je možné využiť súbežné sledovanie dôležitosti rôznych faktorov, ktoré spokojnosť pracovníkov ovplyvňujú, čo sú v praxi často čiastkové stránky práce a pracovného zaradenia, či celková spokojnosť.

Spokojnosť s prácou vzniká spojením vnútornej a vonkajšej motivácie. Už viaceré staršie výskumy dokázali, že školskí lídri predstavujú účinné faktory vonkajšej motivácie učiteľov a ich spokojnosti so zamestnaním (Brown, 1967; 1964; Greenfield, 1968; Keeler a Andrews). 1963; Seeman, 1957). Lepper a Henderlong (2000) uvádzajú, že vonkajšia motivácia je ovplyvnená správaním sa školského lídra a môže skutočne zvýšiť vnútornú motiváciu. Podobné novšie štúdie v tejto oblasti tiež ukazujú, že medzi správaním sa školských lídrov existuje významný vzťah, ktorý funguje ako vonkajšia motivácia a ovplyvňuje spokojnosť s učiteľským zamestnaním (Fast, 1964; Brown, 1967; Andreas a Ilada Andreas, 1987; Lunenberg a Ornstein, 2000; Allegre, 1994; John a Taylor, 1999).

3.1 Cieľ výskumu

Na základe teoretickej analýzy problematiky sme si stanovili za cieľ našej empirickej štúdie zistiť, ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia s pracovnou spokojnosťou zamestnancov školy.

3.2 Výskumné otázky

Na základe výskumného cieľa sme si vymedzili nasledujúce výskumné otázky:

VO1. Ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia s pracovnou atmosférou v škole?

VO2. Ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia so spokojnosťou s pracovnými podmienkami?

3.3 Výskumný nástroj

Metodikou výskumu tvoril dotazník vlastnej proveniencie, ktorý zisťuje oblasť pracovnej atmosféry v škole (8 položiek na päťstupňovej škále 1-áno 5- nie) s dobrou reliabilitou (Cronbachova alfa 0,814), oblasť spokojnosti s pracovnými podmienkami (12 položiek na päťstupňovej škále) (Cronbachova alfa 0,764). Pracovná atmosféra v škole bola hodnotená napr. položkami: *Atmosféru v našej škole považujeme za otvorenú a priateľskú. Do práce sa teším kvôli medziľudským vzťahom..* Pracovné podmienky boli zamerané na položky týkajúce sa napĺňania jednotlivých pracovných motívov: finančné ohodnotenie, stabilný príjem, istota práce, samostatnosť v rozhodovaní, ďalšie vzdelávanie, ale aj vybavenie učebni, stravovanie, pracovná doba.

Súčasťou dotazníka bol aj sémantický diferenciál s pätnástimi bipolárnymi adjektívami (sedembodová škála) na hodnotenie vnímaných osobnostných charakteristík lídra. Hodnotené boli adjektíva: 1. vedúci, 2. vyrovnaný, 3. demokratický, 4. empatický, 5. racionálny v rozhodovaní, 6. vľúdny v komunikácii, 7. tvorivý pri riešení problémov, 8. aktívny, 9. obľúbený, 10. ústretový, 11. prísny, 12. úzkostlivý, 13. zodpovedný, 14. komunikatívny, 15. dobrosrdečný. 11. a 12. adjektívum sme skórovali do výpočtov korelácií inverzne.

Výskumné zistenia boli vyhodnotené pomocou programu IBM SPSS 19. Boli vypočítané deskriptívne parametre výskumných údajov a korelačné vzťahy pomocou Spearmanovho korelačného koeficientu (ρ).

3.4 Výskumný výber

Výskum bol realizovaný dostupným výberom 52 pedagogických aj nepedagogických zamestnancov strednej odbornej školy v bansko-bystrickom regióne. Výskum bol iniciovaný vedením školy, ktoré chcelo zistiť aktuálny stav pracovnej spokojnosti medzi zamestnancami. Z tohto dôvodu sa konalo stretnutie, kde všetci zamestnanci dostali presnú inštrukciú s vysvetlením, že v prieskume môžu slobodne zhodnotiť svoju pracovnú spokojnosť a tiež

zhodnotiť vnímané vlastnosti ich lídrov (v príspevku sme sa zamerali iba na vlastnosti riaditeľky školy). Výskum bol anonymný. Kvôli vyššej anonymite zamestnanci školy vhadzovali svoje odpovede do vopred pripravenej urny, ktorú si zapečatenú prevzali autorky príspevku.

3.5 Výskumné zistenia

Deskriptívne charakteristiky celkovej spokojnosti s pracovnou atmosférou a spokojnosťou s pracovnými podmienkami a vnímaných vlastností školského lídra prezentujeme v tabuľke 1 a 2. Na základe hodnôt šikmosti a strmosti analyzovaných údajov sme sa rozhodli pre použitie neparametrického testu (Spearmanov korelačný koeficient) na zistenie korelačných vzťahov. Korelačná analýza výskumných údajov poukazuje na pozitívny silný signifikantný vzťah (0,530-0,694) (tabuľka 3) medzi vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (vyrovnanosť, demokratickosť, empatia, vľúdnosť v komunikácii, obľúbenosť, ústretivosť a dobrosrdečnosť) a **pozitívnu pracovnou atmosférou**. Korelačná analýza výskumných údajov poukazuje na pozitívny stredne silný signifikantný vzťah (0,340-0,499) (tabuľka 3) medzi vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (tvorivosť pri riešení problémov, vedúca, aktívnosť, zodpovednosť, komunikatívnosť) a pozitívnu pracovnou atmosférou. Prísnosť a úzkostlivosť nevykazujú žiadne vzťahy s pracovnou atmosférou. Medzi **spokojnosťou s pracovnými podmienkami** a vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (empatia, tvorivosť pri riešení problémov, aktivita, obľúbenosť, ústretivosť, zodpovednosť a dobrosrdečnosť) sa ukazuje pozitívny stredne silný až silný signifikantný vzťah (0,305-0,560) (tabuľka 3).

Tabuľka 1 Deskriptívne ukazovatele celkovej spokojnosti s pracovnou atmosférou a pracovnými podmienkami (N=52)

	AM	SD	Šikmosť	Strmosť
1. Celková spokojnosť s pracovnou atmosférou	2,24	0,80	0,98	1,99
2. Celková spokojnosť s pracovnými podmienkami	1,79	0,68	0,07	1,38

Tabuľka 2 Deskriptívne ukazovatele vnímaných vlastností lídra (N=52)

	AM	SD	Šikmosť	Strmosť
1. Vedúca	1,69	1,11	2,68	10,13
2. Vyrovnaná	3,53	1,90	0,39	-0,67
3. Demokratická	3,21	2,05	0,77	-0,74
4. Empatická	2,93	1,88	0,94	-0,14
5. Racionálna v rozhodovaní	2,83	1,52	0,77	0,29
6. Vľúdna v komunikácii	3,11	1,87	0,53	-0,70
7. Tvorivá pri riešení problémov	2,22	1,44	1,17	1,18
8. Aktívna	1,60	0,88	1,50	1,56
9. Obľúbená	2,73	1,81	1,04	0,16
10. Ústretová	2,30	1,68	1,28	0,70
11. Prísna	3,16	1,66	0,48	-0,28
12. Úzkostlivá	4,52	1,91	-0,51	-0,70
13. Zodpovedná	1,81	1,37	2,13	4,67
14. Komunikatívna	1,59	1,02	1,57	1,07
15. Dobrosrdečná	2,39	1,59	1,29	1,06

Tabuľka 3 Korelačné vzťahy (Spearmanov korelačný koeficient ρ) medzi vnímanými vlastnosťami a celkovou pracovnou atmosférou a spokojnosťou s pracovnými podmienkami

Vnímané vlastnosti lídra	Pracovná atmosféra	Spokojnosť s prac. podmienkami
	(ρ)	(ρ)
1. Vedúca	0,43**	0,26
2. Vyrovnaná	0,62**	0,26
3. Demokratická	0,64**	0,25
4. Empatická	0,55**	0,56**
5. Racionálna v rozhodovaní	0,53**	0,17
6. Vľúdna v komunikácii	0,59**	0,22
7. Tvorivá pri riešení problémov	0,49**	0,44**
8. Aktívna	0,37*	0,36*
9. Obľúbená	0,69**	0,34*
10. Ústretová	0,65**	0,53**
11. Prísna	-0,03	0,01
12. Úzkostlivá	0,11	-0,07
13. Zodpovedná	0,44**	0,30*
14. Komunikatívna	0,34*	0,20
15. Dobrosrdečná	0,57**	0,40**

Vysvetlivky: *p-hodnota $\leq 0,05$; ** p-hodnota $\leq 0,01$

3.6 Diskusia

Priemerné hodnoty celkovej spokojnosti s pracovnou atmosférou (AM=2,24) a spokojnosti s pracovnými podmienkami (AM=1,79) predstavujú pozitívne hodnotenie zamestnancov (škála sa pohybovala od 1-5; teda od najlepšieho hodnotenia po najhoršie). K podobným zisteniam dospel aj Paulík (1999; 2001) a Kika (2000a; 2000b).

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia s pracovnou spokojnosťou zamestnancov školy. Na základe výskumného cieľa sme si vymedzili nasledujúce výskumné otázky:

VO1. Ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia s pracovnou atmosférou v škole?

Korelačná analýza výskumných údajov poukazuje na pozitívny silný signifikantný vzťah (0,530-0,694) (tabuľka 3) medzi vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (vyrovnanosť, demokratickosť, empatia, vládnuť v komunikácii, obľúbenosť, ústretovosť a dobrosrdečnosť) a **pozitívnu pracovnou atmosférou**. Korelačná analýza výskumných údajov poukazuje na pozitívny stredne silný signifikantný vzťah (0,340-0,499) (tabuľka 3) medzi vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (tvorivosť pri riešení problémov, vedúca, aktívnosť, zodpovednosť, komunikatívnosť) a pozitívnu pracovnou atmosférou. Prísnosť a úzkostlivosť nevykazujú žiadne vzťahy. Môžeme konštatovať, že naše výsledky poukazujú na súvislosti vybraných osobnostných premenných na celkovú spokojnosť zamestnancov školy s pracovnou atmosférou. Charakteristiky lídra, ktoré vykazujú súvislosť s pracovnou atmosférou patria medzi sociálne atraktívne. Ľudia s uvedenými charakteristikami majú dobré dispozície na utváranie pozitívnych medziľudských interakcií. Priateľský prístup na pracovisku je spojený so zvýšenou otvorenosťou a inkluzívnosťou medzi zamestnancami (Hays, 1989) a často sa považuje za prospešný proces (napr. Balkundi a Harrison, 2006; Barley a Kunda, 2001). Kram a Isabella, 1985; Miller, Rutherford, a Kolodinsky, 2008; Payne a Hauty, 1955). Priateľské vzťahy medzi lídrom a jeho podriadenými môžu prinášať pre obidve strany potenciálne výhody, ako je napr. otvorená komunikácia, uvoľnená atmosféra a zvýšená schopnosť ovplyvňovať podriadených (Taylor a kol., 1992). Tieto výhody sa však môžu stať nevýhodami, ak sa priateľstvo príliš prehĺbi alebo využije (Boyd a Taylor, 1998).

VO2. Ktoré vnímané osobnostné charakteristiky školského lídra súvisia so spokojnosťou s pracovnými podmienkami?

Medzi **spokojnosťou s pracovnými podmienkami** a vnímanými osobnostnými charakteristikami lídra (empatia, tvorivosť pri riešení problémov, aktivita, obľúbenosť, ústretovosť, zodpovednosť a dobrosrdečnosť) sa ukazuje pozitívny stredne silný až silný signifikantný vzťah (0,305-0,560) (tabuľka 3). Pracovnú spokojnosť do veľkej miery ovplyvňuje aj to, ako učiteľ vníma

jednotlivé sociálne vzťahy so žiakmi, rodičmi, kolegami či vedením školy. Práve tie sú podľa Paulíka (1999) potenciálnymi zdrojmi nespokojnosti, konfliktov a nedorozumení. Avšak v prípade, že sú vzťahy dobré a pre učiteľov vyhovujúce, môžu naopak viesť k zvyšovaniu pracovnej spokojnosti. Aj vo výskume, ktorý realizoval Kika (2000a, 2000b) sa zistilo, že učitelia vykazovali najvyššiu mieru spokojnosti práve s týmto faktorom. V rámci spokojnosti so sociálnymi vzťahmi je potrebné spomenúť aj dôležitosť sociálnej opory, ktorá je zvlášť dôležitá v emocionálne náročných povolaniach, kde môžeme zaradiť aj učiteľstvo. Pokiaľ má jedinec vo svojej blízkosti ľudí, ktorí ho majú radi, sú mu blízki a je nimi pozitívne hodnotený, bude aj vo svojej práci spokojnejší (Paulík, 2001). Ako uvádzame v úvode príspevku, školskí lídri predstavujú účinné faktory vonkajšej motivácie učiteľov a ich spokojnosti so zamestnaním (Brown, 1967; 1964; Greenfield, 1968; Keeler & Andrews, 1963; Seeman, 1957). Lepper a Henderlong (2000) uvádzajú, že vonkajšia motivácia je ovplyvnená správaním sa školského lídra a môže skutočne zvýšiť vnútornú motiváciu. Podobné novšie štúdie v tejto oblasti tiež ukazujú, že medzi správaním sa školských lídrov existuje významný vzťah, ktorý funguje ako vonkajšia motivácia a ovplyvňuje spokojnosť s učiteľským zamestnaním (Fast, 1964; Brown, 1967; Andreas a Ilada Andreas, 1987; Lunenberg a Ornstein, 2000; Allegre, 1994; Reyes a Shin, 1995; John a Taylor, 1999). Podobné výskumy (Bogler, 2002; Lukas, 2009) poukazujú na existenciu vzťahu medzi oporou zo strany vedenia a pracovnou spokojnosťou učiteľov.

Záver

Názory na dôsledky spokojnosti v práci sa líšia. Existuje veľa výskumov o súvislosti medzi uspokojením z práce a pracovným výkonom. V odborných zdrojoch sa uvádzajú pozitívne a negatívne aspekty spokojnosti s prácou. Herzberg a kol. (1959) uvádza, že (pozitívna) spokojnosť je spôsobená dobrými skúsenosťami a že je výsledkom „motivátorov“ ako sú úspech, uznanie, samotná práca, zodpovednosť a pokrok. Nespokojnosť je spôsobená zlými skúsenosťami spôsobenými „hygienickými“ faktormi - supervízormi, spolupracovníkmi, politikou spoločnosti, pracovnými podmienkami a osobným životom (Herzberg et al., 1959). Či však existuje súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom je otázne. Zistenia výskumov v tejto oblasti sa výrazne rozchádzajú. Totiž metaanalýza 217 samostatných korelácií (v 74 štúdiách) zistila celkovú koreláciu medzi týmito premennými iba 0,15 (Iaffaldano a Muchinsky, 1985). Je zaujímavé, že vyššie korelácie sa ukazujú v zamestnaniach, kde je výkon menej závislý od vonkajších tlakov, ako sú napríklad mzdové stimuly alebo rýchlosť napr. montáže, a viac od motivácie, tvorivosti a užitočnosti. Čo možno aplikovať aj na učiteľskú profesiu. Nás zaujímal vzťah osobnosti lídra, jeho vnímaných osobnostných charakteristík na spokojnosť s pracovnou atmosférou a spokojnosťou s pracovnými podmienkami. Naše výsledky poukazujú na dôležitú úlohu osobnostných charakteristík lídra školy pri vytváraní pracovnej atmosféry a pracovných podmienok v škole. Súčasne si uvedomujeme, že kvalita riaditeľov škôl a školských lídrov je

jedným zo základných faktorov, ktoré významne ovplyvňujú kvalitu vyučovacích a vzdelávacích procesov na každej úrovni systému vzdelávania (Bitterová, Hašková, PISOVÁ, 2014). Náš, ale aj iné výskumy poukazujú na skutočnosť, že osobnosť školského lídra, nielen jeho riadiace schopnosti sú dôležitými faktormi pracovnej spokojnosti učiteľov, ale aj nepedagogických zamestnancov. Školský líder, ktorý svojou osobnosťou dokáže vytvárať pozitívnu pracovnú atmosféru môže viesť svojich zamestnancov k väčšej spokojnosti v práci.

Limity výskumu

Náš výskum bol realizovaný v jednej škole prostredníctvom dotazníka vlastnej proveniencie. Hoci sa vnútorná konzistencia položiek ukazuje ako dobrá, odpovede zamestnancov môžu byť poznačené sociálnou dezirabilitou, keďže nami realizovaný zber údajov bol iniciovaný vedením školy na diagnostiku pracovnej spokojnosti zamestnancov. Napriek tomu, že sme sa snažili o zachovanie anonymity pri administrácii výskumných údajov, zamestnanci školy mohli vnímať situáciu odlišne.

Výskumná štúdia vznikla v rámci riešenia projektu APVV 17-0557.

Literatúra

ALLEGRE, E.N. 1994. Pinoy na pinoy! Essays on national culture. Metro Manila, Philippines: Anvil. Reyes, P. A Shin, H.S. January, 1995. *Teacher commitment and job satisfaction: A casual analysis*. In *Journal of School Leadership*, r. 5, s. 22-39.

ANDREAS, T.D., ILADA-ANDREAS, P.B. 1987. *Understanding Filipino values: A management approach*. Quezon City, Philippines: New DayPublishers.

ARNOLD, J. a kol. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

BALKUNDI, P., HARRISON, D. A. 2006. Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. In *Academy of Management Journal*, r. 49, č. 1, s. 49–68.

BARLEY, S. R., KUNDA, G. 2001. Bringing work back in. In *Organization Science*, r. 12, č. 1, s. 76–95.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ A., HORVÁTHOVÁ P. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Praha: Albatros Media. ISBN 9788072614349.

BOGLER, R. 2002. Two profiles of scholteachers: a discriminant analysis of job satisfaction. In *Teaching and teacher education*. r. 18, č. 6, s. 665-673.

BOYD, N. G., TAYLOR, R. R. 1998. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. In *The Leadership Quarterly*, r. 9, č. 1, s. 1–25.

BROWN, A.F. 1967. Reactions to leadership. In *Educational Administration Quarterly*, r. 3, s. 62-73.

BITTEROVÁ, M., HAŠKOVÁ, A., PISOOVÁ, M. 2014. School Leader`s Competencies in Management Area. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, r. 149, s. 114 – 118.

EARLEY, P. A WEINDLING, D. 2004. *Understanding School Leadership*. London, UK: PCP/SAGE.

FAST, R.G. 1964. “*Leader behavior of principals as it relates to teacher satisfaction*”. Masters’ Thesis, University of Alberta, Edmonton.

GREENFIELD, T.B. 1968. Research on Behavior of Educational Leaders: Critique of Tradition. In *Alberta Journal of Educational Research*, r. 14, s. 55-76.

HAYS, R. 1989. The day-to-day functioning of close versus casual friendships. In *Journal of Social and Personal Relationships*, r. 6, s. 21–37.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. AND SNYDERMAN, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

IAFFALDANO, M.T. AND MUCHINSKY, P.M. 1985. *Job satisfaction and job performance: a meta-analysis*. In *Psychological Bulletin*, r. 97, č. 251-73.

JOHN, M.C., TAYLOR, J.W. (Apr. 1999). Leadership Behavior, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. *INFO*, 25-57.

KEELER, B.T., ANDREWS, J.H.M. 1963. Leader Behavior of Principals, Staff Morale, and Productivity. In *Alberta Journal of Educational Research*, r. 9, s. 179-191.

KIKA, M. 2000a. Pracovná spokojnosť pedagógov. Vybrané výsledky sociologického prieskumu na stredných školách v stredoslovenskom regióne. In *Pedagogické rozhľady*, r. 9, č. 2, s.4-8.

KIKA, M. 2000b. Pracovná spokojnosť pedagógov. Vybrané výsledky sociologického prieskumu na stredných školách v stredoslovenskom regióne. In *Pedagogické rozhľady*, r. 9, č. 4, s.1-5.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Inovácie nástrojov ekonomiky a managementu organizácie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KRAM, K. E., ISABELLA, L. A. 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. In *Academy of Management Journal*, r. 28, č. 1, s. 110–132.

LEPPER, M.R., HENDERLONG, J. 2000. The role of interest in learning and self-regulation: “intrinsic” versus “extrinsic” motivation reconsidered, In Sansone, C. a Harackiewicz (Eds) *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal*

motivation. New York: Academic Press.

LUKAS, J. 2009. Vztahy mezi učiteli a řediteli na základních školách – přehled relevantních výzkumů, In *Studia paedagogica*. r. 14, č. 1, s. 127-145.

LUNENBURG, F.C., ORNSTEIN, A. C. 2000. Educational administration: Concepts and practices. Belmont, CA: Wadsworth

MILLER, B. K., RUTHERFORD, M. A., KOLODINSKY, R. W. 2008. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. In *Journal of Business and Psychology*, r. 22, č. 3, s. 209–222.

MILLER, P.W. (Ed) 2018. *The Nature of School Leadership. Global Practice Perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

MOUREIRA, O. 2006. Dirección y Eficacia Escolar. In *Revista Iberoamericana de Educación*, r. 4, č. 4, s. 1–10.

PAUKNEROVÁ, D. 2012. *Psychológia pre ekonómov a manažérov*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 9788024776552.

PAULÍK, K. 1999. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.

PAULÍK, K. 2001. Co ovlivňuje spokojenost v práci učitelů základních škol? In *Pedagogická revue*, r. 53, č. 5, s.459-472.

PAYNE, R., HAUTY, G. 1955. Effect of psychological feedback upon work decrement. In *Journal of Experimental Psychology*, r. 50, č. 6, s. 343.

SEEMAN, M. 1957. A comparison of general and specific leader behavior descriptions, In R.M. Stogdill a E.A. Coons (Eds) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

SOLLÁROVÁ, E. a kol. 2019. Leadership in education - characteristics of the key concepts = Líderšip v edukácii – charakteristika klíčových konceptov. In *Work and organizational psychology 2019* [elektronický zdroj] = Psychologie práce a organizace 2019 : sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference : proceedings of the 18th international conference / rec. Katarína Baňasová, Jozef Bavoľár ... [et al.]. - 1. vyd. - Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2019, s. 198-207 <https://munispace.muni.cz/library/catalog/chapter/1432/82>

TAYLOR, R. R., HANLON, S. C., BOYD, N. G. 1992. Can leaders and subordinates be friends? A classroom approach for addressing an important managerial dilemma. In *Journal of Management Education*, r. 16, č. 1, s. 39–55.

PhDr. Beata Žitniaková Gurgová, PhD. pôsobí ako odborná asistentka na Katedre psychológie Pedagogickej fakulty UMB. Svoju pedagogickú činnosť zameriava hlavne na sociálnu psychológiu a realizáciu sociálno-psychologických tréningov. Jej vedecká práca je orientovaná na problémy školskej úspešnosti, výkonovej motivácie a posledné roky sa venuje problematike perfekcionizmu v rôznych súvislostiach.

PhDr. Beata Žitniaková Gurgová, PhD.
Katedra psychológie Pedagogickej fakulty Univerzity Mateja Bela,
bgurgova@umb.sk

Doc. PhDr. Zlata Vašašová, PhD. pôsobí ako vedúca katedry na Katedre psychológie Pedagogickej fakulty UMB. Svoju pedagogickú činnosť zameriava hlavne na všeobecnú a vývinovú psychológiu a psychológiu práce. Posledné roky vyučuje didaktiku psychológie a vedie prax u študentov učiteľstva psychológie. Jej vedecká práca je orientovaná na problémy hodnotenia žiakov, authority učiteľa a tvorivosti.

doc. PhDr. Zlata Vašašová, PhD.,
Katedra psychológie Pedagogickej fakulty Univerzity Mateja Bela,
zlata.vasasova@umb.sk