

## Vyhodnotenie anketnej danej regionálnym spolupracovníkom o názoroch na kľúčové vlastnosti ideálneho riaditeľa a ideálneho zástupcu

V období október – november 2011<sup>1</sup> sme sa našich regionálnych spolupracovníkov pýtali na ich názor na schopnosti a vlastnosti, ktoré by mal mať dobrý riaditeľ školy a dobrý zástupca riaditeľa jednoduchou otázkou: „**Aké vlastnosti (najmenej tri) má podľa Vás ideálny riaditeľ a zástupca? Uveďte v hierarchizovanom poradí zostupne od najdôležitejšej po menej dôležitú.**“

Naši regionálni spolupracovníci nám odpovedali anonymne elektronicky zápisom do databázy alebo mailom. Získali sme odpovede od 35 regionálnych spolupracovníkov, čo je 58,3% návratnosť. Rozpätie uvádzaných vlastností bolo od 2 do 19, priemerne 6,4. Dáta boli vážené podľa poradia uvedeného respondentom a v prípade ideálneho riaditeľa kategorizované do 18 vlastností. V prípade zástupcu riaditeľa sme stanovili 16 kategórií vlastností ideálneho zástupcu.

- Ideálny riaditeľ



Obr. 1

<sup>1</sup> Posledný mail sme zapracovali 15.12.2011.

Obrázok Obr.1 znázorňuje 18 kategórií odborných schopností (modrá) a morálnych vlastností (červená), ktoré sme vytvorili spracovaním odpovedí regionálnych spolupracovníkov nasledovne v Tab. 1. Uvedené sú všetky vlastnosti doslovne, tak ako sa vyskytli v odpovediach RS:

Tab.1

Kategória (riaditeľ)	Odpovede respondentov
<b>organizačné schopnosti</b>	dobry manažér, dobrý organizátor, iniciatívny, dynamický, stratég, reprezentatívny, samostatný
<b>vzdelanosť a rozhľad</b>	erudovaný, odborník, múdry, vzdelaný, rozhľadný, sčítaný, informovaný
<b>tvorivosť a pružnosť</b>	flexibilný, s fantáziou, kreatívny, novátorský, otvorený novým výzvam, iniciatívny, podnikavý
<b>rozhodnosť a cieľavedomosť</b>	rozhodný, cieľavedomý, ctížiadostivý, tvrdohlavý
<b>prirodzená autorita</b>	prirodzená autorita – osobnosť, autoritatívny, vodcovstvo, má schopnosť riadiť
<b>iné riadiace schopnosti</b>	niekedy direktívny, inokedy demokraticky; diplomatický v jednaní, vedieť efektívne riešiť konflikty
<b>vizionárstvo</b>	vizionársky, schopný vidieť veci v širších súvislostiach, majúci víziu
<b>komunikatívnosť</b>	komunikatívny, mať kontakty
<b>dobré pedagogické kompetencie</b>	mať pedagogický cit, odborník - pedagóg
<b>charizma</b>	schopný nadchnúť, aktivizujúci, nadšený, inšpirujúci, charizmatiký
<b>čestnosť</b>	čestný, slušný
<b>náročnosť</b>	primerane náročný, náročnosť v práci na seba a iných, náročný
<b>trpezlivosť</b>	trpezlivý, tolerantný
<b>iné morálne vlastnosti</b>	musí mať svojich žiakov a podriadených rád, láskavý, priateľský, starostlivý, kultivovaný, výbušný, nevzťahovačný, nekonfliktný
<b>emočná stabilita</b>	sebavedomý, zdravá sebadôvera, vyrovnanosť empatie a asertivity, rozvážny, emocionálne a citovo vyrovnaný, so zdravým rozumom, praktický
<b>spravodlivosť</b>	spravodlivý, objektívny, korektný, individuálny prístup k zamestnancom
<b>ústretoivosť</b>	empatický, ľudský, ochotný počúvať, rešpektovať PK, chápaný, schopnosť „naslúchať“ kritike, pozitívne myslenie, načúvajúcí, váži si prácu svojich podriadených - zamestnancov a vie ju aj ohodnotiť, spolupracujúci, pozitívny postoj k životu, ústretoivý
<b>pracovná morálka</b>	dôsledný, zásadový, zodpovedný, pedantný, sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov, stáť si za slovom, dôveryhodný, vytrvalý, pracovitý, presný v práci, dochvilný

Podľa frekvencie formulácií charakterizujúcich požiadavky na ideálneho riaditeľa môžeme usudzovať, že naši respondenti kladú rovnakú váhu na odborné predpoklady (52%) ako na morálne vlastnosti (48%) riaditeľa školy. Za najdôležitejšie danosti považujú postupne pracovnú morálku, spravodlivosť, vzdelanosť a rozhľad, tvorivosť a pružnosť a organizačné schopnosti riaditeľa. Spomedzi vymenúvaných vlastností najmenej obsadená kategória je kategória pedagogických predpokladov.

- Ideálny zástupca



Obr. 2

Podobne ako pri vyhodnocovaní odpovedí na otázku ohľadne ideálneho riaditeľa sme vyhodnotili a kategorizovali všetky uvedené vlastnosti aj pre „ideálneho zástupcu riaditeľa školy“. Vznik 16 kategórií vystihuje nasledujúca tabuľka Tab 2:

Tab. 2

Kategória (zástupca)	Odpovede respondentov
<b>tvorivosť a pružnosť</b>	kreatívny, má fantáziu a nápady, "zvedavý", flexibilný, podnikavý
<b>organizačné schopnosti</b>	vie rozdeľovať úlohy, dobré organizačné schopnosti, rozvážny, samostatný, schopný využívať potenciál členov ped. zboru, schopný dotiahnuť veci do konca
<b>odborné zručnosti</b>	dobrý odborník, rozhladený, odbornosť - pedagogická ale aj zručnosť v ovládaní potrebného školského softvéru, skúsený, praktický, má pedagogický cit
<b>komunikatívnosť</b>	komunikatívny, schopný, počúvať, načúvajúcí, vedieť iným načúvať schopný uvažovať o názoroch iných, prístupný, schopnosť „naslúchať“ kritike, informujúci
<b>prirodzená autorita</b>	vodcovstvo, prirodzená autorita,
<b>rozhodnosť a cieľavedomosť</b>	rozhodný, cieľavedomý
<b>iné riadiace schopnosti</b>	diplomacký, dobrý "vyjednávač", nadanie pre prácu s ľuďmi, dobre interpersonálne a sociálne zručnosti
<b>náročnosť</b>	primerane náročný, náročný, kontrolujúci, náročnosť v práci na seba a iných
<b>vizionárstvo</b>	vizionársky
<b>emočná stabilita</b>	úprimný, vyrovnaný, nevzťahovačný, nekonfliktný, emocionálne a citovo vyrovnaný, emocionálna stabilita a trpezlivosť
<b>trpezlivosť</b>	trpezlivý, tolerantný
<b>iné morálne vlastnosti</b>	milý, priateľský, slušný, láskavý, musí mať svojich žiakov a podriadených rád
<b>charizma</b>	motivujúci, schopný nadchnúť, iniciatívny, spolupracujúci, nadšenec, extrovert

<b>čestnosť a diskrétnosť</b>	spravodlivý, objektívny, čestný a spravodlivý, neklebetný, diskrétny, individuálny prístup k zamestnancom
<b>ústretovosť</b>	empatický, ľudský, ústretový, má pozitívne myslenie, váži si prácu svojich podriadených - zamestnancov a vie ju aj ohodnotiť
<b>pracovná morálka</b>	zodpovedný, presný v práci, dôsledný, pedantný, dochvilný, pracovitý, vytrvalý, zásadový, spoľahlivý, presný, svedomitý, poriadkumilovný, niekedy perfekcionista, obetavý

V prípade požiadaviek našich respondentov na ideálne vlastnosti zástupcu riaditeľa školy pozorujeme podobný pomer odborných (53%) a morálnych kvalít (47%). Najväčší dôraz kladli opäť na pracovnú morálku, avšak v prípade druhej najviac požadovanej vlastnosti oproti riaditeľovi (ústretovosť) v prípade zástupcu je požadovaná tvorivosť a pružnosť. Ďalej regionálni spolupracovníci preferujú u ideálneho zástupcu organizačné schopnosti a odborné zručnosti. Od ideálneho zástupcu očakávajú vizionárske vlohy najmenej.

Úsudok našich regionálnych spolupracovníkov je v súlade s obecnými predstavami o oboch postoch. Zaujímavá je silná požiadavka na pracovnú morálku. Jej potreba je síce samozrejímavá, ale očividné dožadovanie sa tejto vlastnosti od riadiacich pracovníkov môže evokovať aj jej absenciu, to však by malo byť predmetom iného prieskumu.

NÚCEM

Projekt HKV, aktivita 4.1

Január 2012

Spracovala: Mgr. Zuzana Juščáková, PhD.