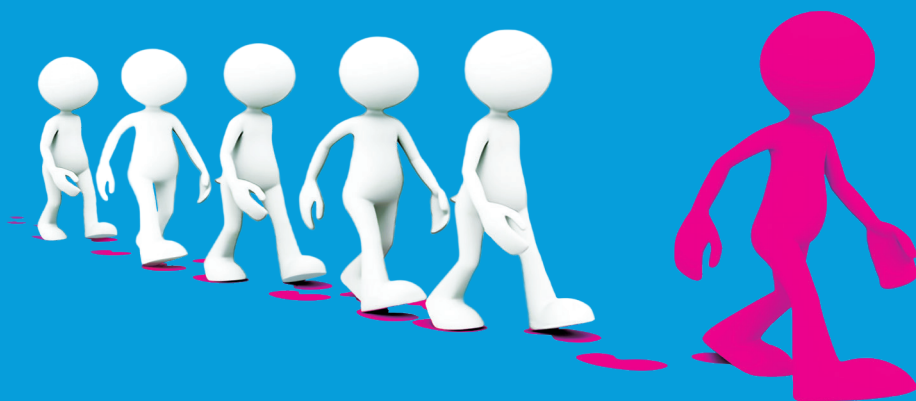


Lada Kaliská, Zuzana Heinzová

# Inventár praktík správania sa lídra: Manuál a slovenské normy



doc. PaedDr. Lada Kaliská, PhD., & Mgr. Zuzana Heinzová, PhD.

INVENTÁR PRAKTÍK SPRÁVANIA SA LÍDRA:  
MANUÁL A SLOVENSKÉ NORMY PRE EDUKAČNÝCH  
LÍDROV



2022

© pre inventár LPI: Copyright © 2013 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Used with permission for Lada Kaliska, by Ellen Peterson, Wiley comp., April, 2019

© pre slovenský manuál: L. Kaliská, & Z. Heinzová

Inventár LPI nesmie byť použitý na komerčné účely a v každom prípade na použitie inventára je potrebné si vyžiadať súhlas autorov.

Manuál nesmie byť kopírovaný bez súhlasu autoriek.

Normy publikované v manuáli sú normami výlučne pre slovenskú populáciu edukačných lídrov a nie sú zovšeobecniteľné na iné profesie a ani na iné kultúrne podmienky.

Recenzenti: prof. PhDr. Eva Gajdošová, PhD.

doc. PhDr. Alojz Ritomský, PhD.

Vydanie manuálu bolo podporené projektom APVV-17-0557 „*Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii*“.

Vydanie prvé

**Banská Bystrica, 2022**

Belianum – Vydavateľstvo UMB, Pedagogická fakulta

ISBN 978-80-557-1988 – 7

EAN 9788055719887

<https://doi.org/10.24040/2022.9788055719887>



Táto publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons Attribution-NonCommercial-No-Derivates 4.0 International Licence CC BY-NC-ND (uviedenie autora – nekomerčné použitie – bez odvodeného obsahu).

---

Ako citovať:

Kaliská, Lada, Heinzová, Zuzana. Inventár praktík správania sa lídra: manuál a slovenské normy pre edukačných lídrov [online]. Banská Bystrica: Belianum, Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2022, 70s. [dátum citovania]. Dostupné na: <https://doi.org/10.24040/2022.9788055719887>

## PREDSLOV

Manuál k metodike *Inventár praktík správania sa lídra* (*Leadership Practices Inventory, LPI*) od autorov Jamesa M. Kouzesa a Barrya Z. Posnera, vydaný už v r. 1988, prichádza po prvý krát na Slovensko spolu so slovenskými normami vytvorenými pre edukačných lídrov pôsobiacich na slovenských školách. V zahraničnej literatúre nie je jeho využitie ojedinelé (rozsiahlo sa využíva v praxi, vo viacerých profesiách, ale aj na vedecko-výskumne účely), avšak nástroj na zachytenie transformatívnych praktík správania sa lídra na Slovensku absentuje. Doteraz nebolo jeho verifikovanie a štandardizácia na slovenskú populáciu a ani jeho použitie a publikovanie administrácie známe v našich podmienkach.

Manuál načrtáva teoretickú základňu líderstva, jeho stručnú históriu a základné teórie so zameraním sa na teóriu transformatívneho líderstva, ďalej základnú charakteristiku edukačného lídra a hlavne nástroj na meranie praktík správania sa lídra a komparáciu voči orientačným normám. Manuál predstavuje ucelený a samostatný celok a má pragmatický charakter, ktorý je pripravený na používanie v rámci osobnej diagnostiky, ako aj diagnostiky lídrov v školách, s cieľom zmapovať praktiky správania sa lídra a následne vytvárať intervencie zamerané na facilitáciu a rozvoj správania sa lídra. Transformatívny líder je ten, ktorý je schopný zrealizovať zmeny potrebné v našom školstve a viesť/inšpirovať ľudí k tomu, aby robili zmeny aj oni. Manuál je tak primárne určený najmä odborníkom z edukačnej praxe, pričom je možné ho využiť aj v iných vedných oblastiach i na vedecko-výskumne účely.

V manuáli je prezentovaná základná forma LPI, ktorá sa využíva na meranie piatich praktík správania sa lídra (*modelovať cestu, inšpirovať víziou, podporovať aktivitu/iniciatívu, umožniť rast, povzbudzovať a oceňovať*) v ktorejkoľvek profesijnej oblasti od 18 rokov respondenta. Vzhľadom na naše vedecko-výskumné i praktické potreby – mapovať potenciál edukačných lídrov v slovenskom školstve – je primárne tento manuál určený edukačným lídrom, kde edukačného lídra chápeme ako akéhokoľvek učiteľa, ktorý je schopný zrealizovať zmenu a podporovať a inšpirovať k tejto zmene aj ostatných.

Manuál ponúka prehľad výsledkov empirického overovania (najmä reliability a validity) členmi výskumného tímu APVV-17-0557 pod vedením pani prof. Evy Sollárovej. Ďalej obsahuje vyhodnocovací kľúč na posúdenie piatich praktík správania sa lídra a orientačné slovenské normy vytvorené na základe reprezentatívnej vzorky budúcich učiteľov

a učiteľov z praxe, ako aj orientačné slovenské normy vytvorené pre obe pohlavia a pre rôzne profesijné pozície (študenti učiteľských odborov, učitelia z praxe, riadiaci pracovníci v školstve, účastníci Komenského inštitútu).

Slovenský preklad inventára LPI vykazuje na základe našich trojročných verifikačných výskumov akceptovateľné psychometrické vlastnosti, porovnateľné s pôvodnou verziou autorov, ako aj s verziami v zahraničí, a tak má potenciál rozšíriť diagnostické možnosti hlavne školských, poradenských a pracovných psychológov na posudzovanie líderských praktík správania sa. Nakoľko LPI inventár je chránený autorskými právami, vytvorenie manuálu pre slovenskú verziu bolo povolené Ellen Peterson z Wiley comp., v apríli, 2019. Inventár však nie je možné používať na komerčné účely.

### *Pod'akovanie*

V prvom rade chceme poďakovať pani prof. Eve Sollárovej za podnet, ktorý prijala pred štyrmi rokmi ohľadom analyzovania „kompetencií lídra v edukácii na Slovensku“, za to, že skoncipovala a získala finančne podporený projekt APVV, a za to, že úspešne viedla členov riešiteľského tímu počas štyroch neľahkých rokoch (kedy významne počas celého obdobia do riešenia projektu vstupovala pandémia COVID-19), za jej cenné rady, podnety a celé úsilie, ktoré vyvinula počas celej doby riešenia projektu, pretože bez jej snáh, ambícií a úsilia by nevznikol ani tento manuál.

Ďalej ďakujeme Agentúre pre podporu vedy a výskum (číslo projektu APVV-17-0557 „*Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii*“), ktorá počas štyroch rokov našu prácu finančne podporila.

Ďakujeme taktiež spoluriešiteľom a spoluriešiteľkám výskumného projektu APVV za overovanie psychometrických vlastností inventára LPI a za doplnenie dát na vytvorenie orientačných percentilových noriem pre edukačných lídrov v tomto manuáli, konkrétne doc. PhDr. Zlate Vašašovej, PhD. a PaedDr. Lucii Paškovej, PhD. (Väčšina dát bola od autoriek manuálu.)

A v neposlednom rade, ďakujeme cteným recenzentom, prof. PhDr. Eve Gajdošovej, PhD. a doc. PhDr. Alojzovi Ritomskému, PhD. za starostlivé prečítanie, posúdenie textu manuálu a poskytnutie cenných rád na jeho vylepšenie.

*Veríme, že inventár LPI nájde na Slovensku, alebo prípadne aj mimo hraníc Slovenska, vo svetle tohto manuálu svoje zmysluplné uplatnenie.*

## OBSAH

Úvod.....	6
1 Charakteristika líderstva a líderstva v škole.....	9
1.1 Líder a líderstvo .....	9
1.2 Teórie a história líderstva .....	10
1.3 Transformatívne líderstvo.....	13
1.4 Edukačný líder .....	15
2 Inventár na meranie praktík správania sa lídra (The Leadership Practices Inventory).....	17
2.1 Štatistická deskripcia celého štandardizačného súboru.....	24
2.2 Reliabilita inventára LPI.....	28
2.3 Validita inventára LPI .....	31
2.4 Vyhodnocovanie inventára LPI .....	42
2.5 Slovenské orientačné normy pre inventár LPI pre edukačných lídrov .....	44
2.6 Slovenské orientačné normy pre inventár LPI vzhľadom na pozície edukačných lídrov..	50
3 Rozvoj praktík správania sa lídra.....	58
Záver .....	63
Zoznam bibliografických odkazov .....	64
Prílohy .....	70

# ÚVOD

Líderstvo patrí ku konštruktom, ktoré sú skúmané dlhodobo vo viacerých vedných oblastiach, prostredie edukácie nevynímajúc. Úspech či neúspech skupiny sa pripisuje lídrovi, bez ohľadu na to, aký bol jeho podiel zodpovednosti, či pôsobenie vonkajších vplyvov (Bass & Bass, 2008). Google Trends poukazuje taktiež na to, že téma líderstva vo vzdelávaní je od roku 2004 po súčasnosť (1.7. 2022) jedným z najvyhľadávanejších slov. Líderstvo v edukácii sa tak stáva prioritou na celom svete a školy 21. storočia sa definujú cez piliere silného líderstva, sebaistého učiteľstva a inovatívnych prístupov (Schleicher, 2015/OECD), kde sa zdôrazňujú práve požiadavky na efektívnu komunikáciu, aktívne riešenie konfliktov a vedenia ostatných. Práve transformatívny model líderstva sa javí ako efektívny a vhodný na implementáciu a facilitáciu práve do školského prostredia.

Transformatívnych lídrov vnímame ako tých, ktorí modelujú a sprostredkujú vnímanie vízie organizácie, skupiny, či tímu, podporujú vysokú mieru angažovania a rozvoja schopností a potenciálu, ktorí sa nachádza v jeho nasledovníkoch, motivujú ich, aby si uvedomili spoločný cieľ, či víziu, ktorá môže presahovať záujmy jednotlivca, a stimulujú záujmy všetkých tak, aby na ne nazerali z nových perspektív (Bass & Avolio, 1994). Viaceré štúdie a bádania potvrdzujú efektívnosť práve tohto líderstva v prostredí školy (Cook, 2014, Burns, 2012; Kouzes & Posner, 2002, 2012). Transformatívne líderstvo pozitívne determinuje viaceré faktory fungovania školy (Bass, 1998) ako sú nastavené podmienky organizácie školy, odhodlanie realizovať zmeny (Fullan, 2002), pozitívny vplyv na spolupracovníkov (Leithwood, 1992), ako aj výsledky žiakov a študentov, vedie ich k zlepšeniu procesu učenia sa, vnútornej motivácii a ich výkonu (Sun et al., 2017) a celkovému organizovaniu tried (Khany & Ghoreishi, 2014), čo sa preklápa do pozitívnych zmien aj v ich vedení. Líderstvu ako takému i transformatívnemu líderstvu sa venujú úvodné kapitoly tohto manuálu.

Jedným z najpopulárnejších modelov transformatívneho líderstva je model Kouzesa a Posnera (1988) a to model *Leadership Challenge* (preklad *Líderstvo ako výzva*), ktorý predstavuje päť základných praktík správania sa transformatívneho lídra. Týchto päť praktík správania sa úspešného lídra predstavuje schopnosti lídra: *ukazovať cestu, inšpirovať spoločnou víziou, podporovať aktivitu a iniciatívu, umožniť rast nasledovníkov a schopnosť povzbudzovať a oceňovať*. Celý model je rozpracovaný v Kapitole 2. Autori vytvorili aj nástroj na zachytenie jednotlivých praktík správania sa lídra a to *Inventár praktík správania sa lídra (Leadership Practices Inventory, LPI)*, analyzovaný v kapitole 2. LPI sa javí ako

efektívny psychometricky validný a reliabilný nástroj (Kapitoly 2.2 a 2.3) na mapovanie transformatívnych praktík správania sa aj v školskom prostredí, kde sa využíva v prostredí edukácie viac ako v 42% existujúcich výskumných analýzach (Alajlan, 2017, Leithwood & Sun, 2012; Sun et al., 2017). Bolo preukázané, že úspešnou implementáciou piatich praktík správania sa lídra do edukačnej praxe sa zvyšovala efektivita komunikácie medzi vedením školy a zamestnancami školy, vznikalo hlbšie a bližšie porozumenie a dôvera medzi zamestnancami, zlepšila sa práca tímu, zvyšovala sa kultúra spolupráce a kolaborácie, a zvýšil sa záujem a angažovanosť jednotlivých členov skupiny (Kouzes & Posner, 1988; Kouzes & Posner, 2012).

Autori zároveň deklarujú, že cieľom nástroja LPI bolo vytvoriť nástroj, ktorý pomôže nie len zmapovať základné praktiky správania sa lídra, ale aj ich poznať a následne rozvíjať. Tu reagujeme na požiadavky mnohých potenciálnych lídrov, ktorí konštatujú, že im nie je poskytované dostatočné vzdelanie na to, aby ich pripravilo na pozíciu lídra (Pont, Nusche & Moorman, 2008/OECD). Overený nástroj LPI a jeho následná štandardizácia, či už pre reprezentatívnu populáciu edukačných lídrov, ako aj pre lídrov rôzneho pohlavia a na jednotlivých pozíciách v školstve tak umožňuje nie len ich mapovanie, ale aj komparáciu základných praktík správania sa transformatívneho lídra. Vyúsťuje to do cieľeného rozvoja, či facilitácii niektorých z nich, čo prezentujeme v Kapitole 3.

Predkladaný manuál reaguje na to, že líderstvo v edukačnom prostredí sa nejaví ako hlavná priorita vo viacerých školských systémoch (či už Kanady, USA, Austrálie, Južnej Afriky, in Brown, 2001), a taktiež aj na Slovensku absentujú systematické a strategické koncepcie realizovania potrebných zmien v školstve cez efektívne vzdelávanie zamerané na transformatívne kompetencie lídra. Lídri v školstve, t.j. ktorýkoľvek učiteľ, ktorý má záujem a potenciál robiť zmeny a je schopný podporovať a inšpirovať ostatných, častokrát nevenujú dostatočnú pozornosť svojim kompetenciám a praktikám správania sa, ktoré by smerovali k úspešnému líderstvu a zdá, že si túto potrebu ani neuvedomujú. Jednou z príčin môže byť aj nedostatok vzdelávacích programov, ktoré by boli zacielené na rozvoj kompetencií lídra v edukácii. Čiastočne sa snažia túto „medzeru“ v rámci aktualizáčného, inovatívneho, či funkčného vzdelávania saturovať vládne (Národný inštitút vzdelávania a mládeže /NIVAM/, ktorý od 1. 7. 2022 spája Metodicko-pedagogické centrá /MPC/, Slovenskú pedagogickú knižnicu /SPK/, Štátny pedagogický ústav /ŠPÚ/, IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže a Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania /NÚCEM/) i mimovládne organizácie. Od



roku 2014 vyvíjajú a realizujú tímy nadšencov z rôznych oblastí intenzívne (jeden a dvojročné) tréningové kurzy pod značkami *Teach for Slovakia* a *Komenského inštitút*, kde okrem toho, že učitelia ako budúci edukační lídri získavajú podporu v špecifických líderských kompetenciách (inovačné prístupy v edukácii, riešenie konfliktov, komunikácia s médiami, práca s mocou, manažment triedy, sebareflexia a iné) prostredníctvom aktívnych foriem vzdelávania (workshopy, letné školy, webináre, stáže, podpora mentorov), aplikujú získané know-how v praxi na rôznych úrovniach – od každodennej skúsenosti v triedach až po realizácie mikroprojektov na úrovni školy a regiónov. Vzhľadom na to, že Komenského inštitút sa už viac ako päť rokov snaží cielene rozvíjať kompetencie potrebné pre edukačného lídra, systematicky a cielene si mapuje potenciál uchádzačov o ich jednoročný intenzívny kurz líderských kompetencií cez trojúrovňový model výberu uchádzača (žiadosť a motivačný list, vyplnenie online dotazníka a osobné rozhovory, kde sa sleduje motivácia pre absolvovanie vzdelávania, orientácia v programe Komenského inštitútu, zameranie mikroprojektov, otvorenosť, úprimnosť a ochota zdieľať, ochota „riskovať“, zúčastniť sa medializácie a ako inšpirovať, replikovať mikroprojekt, viac in <https://komenskehoinstitut.sk>) a bol hlavným odberateľom výstupov z projektu APVV, sme sa rozhodli v tomto manuáli vypracovať samostatné orientačné percentilové normy i pre účastníkov Komenského inštitútu (podkapitola 2.6).

V tomto manuáli sú sumarizované doterajšie (publikované aj nepublikované) výskumné zistenia členov tímu APVV ohľadne inventáru LPI spolu s jeho vyhodnocovacím kľúčom a orientačnými slovenskými normami pre celú skupinu edukačných lídrov, ako aj pre obe pohlavia a pre jednotlivé profesijné pozície edukačných lídrov (študenti učiteľských odborov, učitelia z praxe, riadiaci pracovníci v školstve, účastníci Komenského inštitútu).

Overená slovenská verzia LPI je ako súčasť Prílohy 1.

Uvedený manuál ako aj viacej informácií k danému modelu a k jeho nástroju je možné nájsť na stránke *The Leadership Challenge* (<https://www.leadershipchallenge.com>).

V zmysle snáh transformovať školstvo lídri v edukácii by mali disponovať kvalitami, ktoré sú pripisované transformatívnemu líderstvu – schopnosť strategicky premýšľať, byť zameraný na činy, podporovať druhých v ich víziách v rámci školského systému, kde práve transformatívny líder vytvára lepší image, vyjadruje podriadeným dôveru a efektívne ich motivuje. Vďaka svojej charizme ovplyvňujú svojich nasledovníkov tak, že sú vnímaní ako tí, ktorí sú hodní nasledovania. Stávajú sa tak vzorom, inšpiráciou a hnacím motorom, ktorý vytvára priestor pre nových nástupcov (nových lídrov).

# 1 CHARAKTERISTIKA LÍDERSTVA A LÍDERSTVA V ŠKOLE

*„Dobří lídri mají silu menit' organizácie,  
zatiaľ čo lepší lídri majú silu menit' ľudí.“*

(Turan, & Bektas, 2013, s.3).

## 1.1 LÍDER A LÍDERSTVO

Pojem líder sa uplatňuje v organizáciách od 80-tych rokov 20. storočia, počas ktorých konkurencie schopnosť každej organizácie výrazne závisela od schopnosti rýchlej adaptácie na zmeny (Gallová, & Zaťková, 2013), pričom sa v rôznych publikáciách často zamieňa s pojmom manažér, používa sa ako jeho synonymum alebo sa výrazne diferencujú. Pri definovaní pojmu líder sa prikláňame k teoretickým konceptom tých autorov, ktorí nepovažujú pojmy líder a manažér za synonymá (napr. Hickman, 1990; Gallová, & Zaťková, 2013), ale za samostatne fungujúce vedúce pozície (či už formálne alebo neformálne). Detailnejší rozbor odlišností medzi manažermi a lídrami poskytuje napr. Hickman (1990), ktorý vníma pojmy manažér a líder ako označenia foriem správania ľudí vo vedúcej pozícii, ktoré stoja na opačných póloch spoločného kontinua. Pojmom manažér označuje skôr racionálnejší, a usporiadanejší koniec kontinua, kým pojem lídra považuje skôr za tvorivejší. Armstrong a Stephensová (2008) zastávajú podobný názor – líder inšpiruje ľudí k tomu, aby vynaložili všetky svoje sily a schopnosti na dosiahnutie požadovaných výsledkov, získavajú si ich oddanosť a motivujú ich k dosiahnutiu stanovených cieľov. Motsching a Ryback (2016) uvádzajú, že pre manažéra aj lídra sú kľúčové dve schopnosti, a to sú flexibilita a interpersonálna citlivosť. Zaleznik (2004) zdôrazňuje, že kľúčový je rozdiel v motivácii a osobnej histórii, ale aj v spôsobe myslenia a vystupovania, kde u lídra je to hlavne sebakontrola.

Líder je vnímaný ako osoba, ktorá vedie, motivuje, stanovuje ciele, robí rozhodnutia. V centre jeho aktivít je pôsobenie na ľudí s cieľom podnecovania k práci, ovplyvňovanie a usmerňovanie ich výkonu, prinášanie inovatívnych myšlienok a snaha o zmeny. Líder skupiny tak dokáže ovplyvňovať správanie členov skupiny a členovia skupiny dokážu zároveň meniť správanie vodcu (Berry, 2009).

U lídra sa tak predpokladá proces ovplyvňovania skupiny smerom k dosiahnutiu jej cieľov. Táto jednoduchá definícia v sebe nesie niekoľko dôležitých faktov. Prvým dôležitým

faktom je, že hovoríme o vzťahu medzi lídrom a jeho nasledovníkmi. Druhým dôležitým faktom je to, že lídrom je ten, kto je so svojimi nasledovateľmi vo formálnom vzťahu a ktorému bola jeho líderská pozícia pridelená ako funkcia v organizácii. No na druhej strane je za lídra rovnako považovaný aj neformálny vodca, teda niekto, kto prirodzene vedie skupinu ľudí a nemá formálne danú rozhodovaciu právomoc (Yammarino, Dionne, Chun a Dansereau, 2005). V slovníku od Merriam-Webster (2016) je líder definovaný ešte jednoduchšie – ako „ten, ktorý vedie“ a princíp vodcovstva je definovaný ako „pozícia vpredu“.

## 1.2 TEÓRIE A HISTÓRIA LÍDERSTVA

Problematika líderstva nie je konceptom novodobých dejín. Líderstvo tu vždy bolo a nikdy nevyumizne (Kouzes & Posner, 2012). Je to téma stará ako ľudstvo samo. Venovalo sa jej viacerým bádateľom (ako bude uvedené nižšie) z rôznych oblastí spoločenského aj vedeckého prostredia, ktorí sa snažili uchopiť a pochopiť problematiku líderstva, vedenia ľudí či vodcovstva. Pojem líder sa však používa iba niekoľko desaťročí, no akokoľvek sa lídri dovtedy nazývali, vždy išlo o rovnaké chápanie vedenia a nasledovania (Hunt, & Fedynich, 2018).

Už v antike filozofi aj historici ako Homér, Platón, Xenofón a i. opisovali heroických hrdinov a vodcov (či už išlo o bájne alebo reálne historické postavy), ktorých hrdinovia boli nositeľmi pevných morálnych zásad inšpirujúci svojou charizmou ich nasledovateľov. Tak tomu bolo aj v staročínskej filozofii (Konfucius, Lao-tse), či v „novšej“ novovekej filozofii (Machiavelli). Opisy ich líderských čŕt a správania sa zachovali dodnes a môžu tak inšpirovať aj súčasníkov. Teórie líderstva a ich skúmanie sa však datuje až do 19. storočia. Podľa Heilbrunn (1994) so skúmaním moderného líderstva začal Weber, ktorý vnímal lídrov najmä medzi politickými, náboženskými a armádnymi osobnosťami. Weber definoval tri tzv. ideálne typy lídrov – racionálno-právny typ, racionálno-autoritársky typ a charizmatiký typ (Heilbrunn, 1994).

Aj na základe Weberových diel, mnohí autori pokračovali v štúdiu problematiky líderstva od 19. storočia a tento záujem trvá až dodnes. Medzi najznámejšie a najrozšírenejšie teórie líderstva patria tzv. *The Great Man Theory*, črtová teória, behaviorálna teória líderstva, ale aj kontingenčná teória. *The Great Man Theory* a črtová teória sa zameriavajú na fyzické a osobnostné črty lídrov, behaviorálna teória venuje pozornosť správaniu lídrov, kým kontingenčná teória berie do úvahy celý kontext líderstva.

### *The Great man theory (Teória veľkej osobnosti)*

Ľšlo o teóriu rozšírenú v 19. storočí a súvisí so škótskym spisovateľom a historikom Carlylom (Landys, Hill & Harvey, 2014), ktorý tvrdil, že dejiny sveta sú len biografiou veľkých (silných) mužov (popísal napr. Mohameda, Shakespeara, Wágnera či Napoleona). Líder je podľa neho človek, ktorý má jedinečné schopnosti upútať masy a týchto silných mužov podľa Carlyla charakterizuje ich inteligencia, múdrosť a charizma. Pôvodne sa teória nazývala Teóriu veľkého muža, pretože líderstvo sa spájalo len s mužmi, no neskôr identifikovali aj niekoľko ženských líderských osobností a táto teória bola premenovaná na Teóriu veľkej osobnosti. Podstatou Teórie veľkej osobnosti je tvrdenie, že niektorí ľudia sa rodia s vlastnosťami, ktoré ich odlišujú od ostatných a tieto črty ich predurčujú stať sa autoritami a zastávať vysoké pozície v spoločnosti. Líder je podľa tejto teórie hrdina, ktorý so svojimi nasledovníkmi dosahuje ciele aj napriek vyskytujúcim sa prekážkam. Zástancom tejto teórie bol napr. aj James (Landys et al., 2014).

### *Črtové teórie*

V 20-tych a 30-tych rokoch 20. storočia teoretici nadviazali na prácu Carlyla a Galtona a výskum vodcovstva sa postupne zameril na snahu identifikovať konkrétne črty, ktoré odlišovali lídrov od nelídrov (Fleenor, 2006). Skúmali sa charakteristiky známych vodcov z histórie a ich líderské úspechy sa pripisovali vlastnostiam, s ktorými sa narodili. Predpokladalo sa, že lídri majú určité typické fyzické, sociálne a osobné vlastnosti (napr. pud, túžba viesť, integrita, sebadôvera, inteligencia a znalosti relevantné pre prácu), neriešili však otázku toho, či sú im tieto vlastnosti dané, alebo ich môžu aj rozvíjať prostredníctvom vzdelávania. Základnou myšlienkou črtových teórií je to, že pokiaľ poznáme vlastnosti, ktoré odlišujú lídrov od ostatných, bude jednoduché identifikovať úspešných lídrov a dosadiť do vedúcich pozícií. Hoci sa na identifikáciu kľúčových vlastností úspešných lídrov vykonalo veľa výskumov, nenašla sa jasná odpoveď na to, ktoré vlastnosti sú pre nich charakteristické, pretože zoznam vlastností a črt úspešných lídrov bol naozaj dlhý. Za limity týchto teórií sa pokladá ignorovanie situačných a environmentálnych faktorov, ktoré sa taktiež podieľajú na efektívnosti lídra. Črtové teórie líderstva sa zameriavajú na zistenia, kto je efektívny líder, nie na to, ako efektívne viesť.

V 40-tych rokoch bolo zameranie sa na hľadanie osobnostných vlastností lídrov utlmené vďaka nástupu behaviorálnych teórií, ktoré vznikli ako reakcia na limity črtových teórií, no záujem o osobnostné charakteristiky lídrov pretrval až do súčasnosti a medzi

známych zástancov črtových teórií vodcovstva patria napr. DeRue, Gardner, Muchinskij, Zaccaro a i. (Fleenor, 2006).

### *Behaviorálne teórie*

V 50-tych rokoch 20. storočia autori, ktorí sa venovali líderstvu a identifikácii úspešných lídrov, začali postupne prichádzať s kritikou črtových teórií. Prišli s myšlienkou, že pokiaľ nedokážeme určiť vnútorné črty, je potrebné sa pozrieť na vonkajšie správanie lídrov. Keď sa pozornosť presunula na behaviorálne prejavy lídrov, do popredia sa dostala otázka možnosti stať sa, alebo naučiť sa byť lídrom. Črtová teória tak pomáhala určiť vodcu alebo predpovedať, že jednotlivec sa môže stať lídrom. Behaviorálne teórie poukazovali na to, že byť lídrom sa môžeme naučiť. V 50-tych rokoch zástancovia behaviorálnej teórie identifikovali v rámci svojich štúdií (Katz, Maccoby, Gurin a Floor v roku 1951 a Stogdill a Coons v roku 1957) dva typy líderstva: líderstvo orientované na úlohy vs. líderstvo orientované na vzťahy (Day & Zaccaro, 2007). Novinkou bolo najmä to, že behaviorálna teória ako prvá považovala spoluprácu lídra s nasledovníkmi za dôležitý aspekt líderstva. Lídri orientovaní na vzťahy kládli dôraz na medziľudské vzťahy, teda zaujímali sa o potreby zamestnancov a prihliadali na individuálne rozdiely medzi členmi tímu. Lídri orientovaní na úlohu mali tendenciu klásť dôraz na technické alebo úlohové aspekty práce. Ich hlavným záujmom bolo dosiahnutie cieľov a členovia tímu boli len prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa. Limitom behaviorálnych teórií bolo to, že sa im ale nepodarilo identifikovať konzistentný vzťah medzi líderským správaním a výkonom tímu. Inými slovami, nebrali do úvahy situačné premenné, ktoré (ako sa neskôr zistilo) sú akýmsi moderátorom medzi lídrom a výkonom tímu. To viedlo k novým úvahám a výskumom v oblasti líderstva, ku kontingenčným teóriám alebo teóriám nepredvídaných udalostí.

### *Kontingenčné teórie*

Výskum v behaviorálnych teóriách napokon dospel k svojim limitom a na jeho reflexii vznikli nové teórie, ktoré začali zohľadňovať aj situačné premenné líderstva, čím vznikli kontingenčné teórie líderstva. Tie začali prihliadať v otázke úspešnosti líderstva aj na všetkých zainteresovaných jednotlivcov, úlohy tímu, situáciu, charakteristiky organizácie, či pracoviska a iné environmentálne faktory. Vďaka výskumom kontingenčných teórií sa zistilo, že žiadny líderský štýl nebol univerzálnym pre každú situáciu líderstva. Často sa stáva, že úspešný líder z určitého pracovného tímu už v inom pracovnom prostredí úspech nedosahuje.

Niektoré kontexty, líderské situácie či prostredie uprednostňovali lídrov, ktorí boli orientovaní na úlohy, a niektoré uprednostňovali tých, ktorí boli orientovaní na vzťahy. Fiedler (1978), ktorý je uznávaný ako jeden z priekopníkov kontingenčných teórií, identifikoval tri aspekty líderstva: vzťahy medzi lídrom a členmi, charakter úloh a moc (danú pozíciou). Neskôr Fiedler s kolegami pridali ďalšiu premennú ovplyvňujúcu úspech lídra – a tou bol stres či stresová situácia, v ktorej vedeli byť úspešní iba lídri s bohatými skúsenosťami. Ďalší autori kontingenčných teórií prichádzali s ďalšími situačnými aspektami líderstva, až postupne narazili aj kontingenčné teórie na svoje limity a záujem o túto oblasť začal upadať a do popredia sa dostali ďalšie teórie.

Práve štýly líderstva zamerané na prežívanie vzťahov a prístupu lídra k svojim nasledovateľom je podstatou transakčného a transformatívneho prístupu lídra. Pri transakčnom líderstve ide o vzájomnú výmenu – transakciu, t.j. odmeňovanie nasledovateľov, kde správanie lídra je výrazne zamerané na vyriešenie úloh (Woods, & West, 2010).

### 1.3 TRANSFORMATÍVNE LÍDERSTVO

Na druhej strane proces riadenia správania iných smerom k dosiahnutiu spoločných cieľov sa nazýva transformatívne líderstvo. Zdôrazňuje sa v ňom odklon od racionality a akcent sa kladie na emocionalitu vo vedení ľudí. Klasické dielo Burnsa *Leadership* (1978) predstavilo koncept transformatívneho – a nie transakčného – líderstva. Posunul chápanie líderstva ako proces, v ktorom líder komunikuje a spolupracuje so svojimi nasledovateľmi s cieľom zvyšovať ich motiváciu ako aj morálku tým, že sa prirodzene zaujíma o ich potreby a snaží celkovo rozvíjať ich osobnostný potenciál. Zdôrazňuje práve „...vzťah vzájomnej stimulácie a pozdvihnutia, ktorý mení nasledovníkov na vodcov a môže vodcov zmeniť na morálnych agentov“ (Burns, 1978, s. 20). Táto vzájomnosť prehĺbuje prácu teórií vodcu a nasledovateľa a dodáva jej morálny rozmer. Jeho tvorba ovplyvnila mnohých – predovšetkým Bassa (1985, 1998). Podrobne opísal štruktúru transformatívneho líderstva tak, aby zahŕňala: 1) idealizované správanie (charizma), 2) inšpiratívnu motiváciu (ponúkajúca presvedčivú víziu), 3) intelektuálnu stimuláciu (prístupovanie k problémom z viacerých uhlov) a 4) idealizované atribúty (ukazujúce silný charakter v práci pre dobro celku).

Líder môže ovplyvňovať, strhnúť, zaujať alebo nadchnúť ostatných členov skupiny a členovia skupiny môžu súčasne meniť správanie lídra (Nakonečný, 2005). Nasledovatelia sa identifikujú s lídrom preto, lebo chcú nasledovať niekoho, kto sa zdá byť nezvyčajný kvôli svojim strategickým vnútorným pocitom, nekonvenčným dokonca radikálnym pohľadom, silnému presvedčeniu, vysokej energetickej úrovni a sebadôvere (Woods, & West, 2010). V neposlednom rade ho charakterizuje vízia, ktorú má, a ktorú je schopný jasne komunikovať a prezentovať svojim podriadeným; je schopný si aj v záťažových situáciách zachovať povest' spravodlivého, slušného, dôsledného a rozhodného človeka; má pozitívny pohľad na seba a svoje záujmy.

Transformatívne líderstvo pozitívne vplyva na rôzne premenné v organizáciách, skupinách, či tímoch. Výskumne bol potvrdený pozitívny vplyv na výkon (Arnold et al., 2007), oddanosť organizácii (Ismail et al. 2011) alebo nezávislosť pracovníkov (Dvir et al. 2002), zlepšuje vzťahy v organizácii, vytvára podpornú klímu, ktorá podporuje i tvorivosť zamestnancov (Çekmecelioğlu, & Özbağ, 2016).

Takíto lídri spĺňajú najmä tieto spôsobilosti (Arnold et al., 2007):

- formulujú strategickú víziu a zrozumiteľne ju komunikujú,
- pri napĺňaní vízie berú na seba osobné riziko,
- sú citliví na príležitosti a obmedzenia prostredia,
- sú senzitívni k potrebám druhých,
- niekedy robia neobvyklé a neočakávané veci.

Transformatívne líderstvo je teda, na rozdiel od transakčného líderstva, založené na osobných hodnotách a viere v lídra a nie na transakcii hmotných statkov či výhod. Transformatívny líder vytvára lepšiu image, vyjadruje podriadeným dôveru a efektívne ich motivuje. Vďaka svojej charizme ovplyvňuje svojich nasledovníkov tak, že je vnímaný ako dobrý líder hodný nasledovania. Stáva sa tak vzorom, inšpiráciou a hnacím motorom, ktorý vytvára priestor pre nových nástupcov (nových lídrov). Výsledkom pôsobenia transformatívneho lídra tak je, že jeho nasledovníci sa postupne sami menia na lídrov cez využívanie vplyvu ideálneho lídra, cez inšpirujúcu motiváciu, intelektuálnu stimuláciu a zvažovanie individuálnych osobnostných predispozícií (Bass, 1985). Ďalším autorom, ktorý sa venuje téme transformatívneho líderstva je Podsakoff so svojimi kolegami (1990) a podľa ktorých transformatívne líderstvo stojí na šiestich základných princípoch: 1) identifikácia a vyjadrenie vízie, 2) poskytnutie vhodného príkladu, 3) akceptovanie a podpora cieľov tímu, 4) očakávanie vysokých výkonov, 5) poskytovanie individuálnej podpory a 6) intelektuálna

stimulácia. Vychádzajúc z týchto premisií pri kreovaní svojej teórie pracovali autori Kouzes a Posner (2017) a z nej vychádzajúci nástroj *Leadership Practices Inventory* (LPI, opísaný v Kapitole 2).

#### 1.4 EDUKAČNÝ LÍDER

Pojem líder v edukácii nie je v slovenských odborných publikáciách výrazne zastúpený, hoci v zahraničných zdrojoch ho nachádzame v rôznych kontextoch. Prispieť k vymedzeniu konceptu „líderstvo v edukácii“ v našich podmienkach sa pokúša Sollárová a kol. (2019) vo svojom výskumnom projekte Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii. Diferencujú sa pojmy líder v edukácii (educational leader), líder v škole (school leader), či učiteľ líder (teacher leader). Prístup označovaný ako „educational/teacher leadership“ zahŕňa, prípadne samostatne vyčleňuje, aj učiteľov ako aktérov inovovania školského prostredia a klímy podporujúcej spoluprácu (podľa Sollárová a kol., 2019a, 2019b). V týchto konceptoch však podľa Paškovej (2019a) vládne terminologická nejednoznačnosť, z ktorej pramení fakt, že obsah týchto pojmov je zaťažený administratívnymi funkciami, predovšetkým riadiacich pracovníkov (riaditeľ, manažér).

Učitelia na školách, pre ktoré je charakteristické transformatívne líderstvo, oveľa viac ako učitelia na iných školách vyjadrujú spokojnosť so svojim riaditeľom, vykazujú extra snahu, sú viac zaviazaní škole a podieľajú sa na jej rozvoji (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999; Ross, & Gray, 2006). Práve výskum Sollárovej a kol. (2019a, 2019b) zdôrazňuje, že pojem „educational leadership“ je chápaný variabilne od ekvivalencie "school leadership" až po prienik s "teacher leadership". Okrem aktívneho zúčastňovania sa na chode školy, participácie na kultivovaní klímy a kultúry školy, efektívny učiteľ líder prispieva k zlepšeniu akademických výsledkov žiakov a zároveň je podporou a inšpiráciou pre všetkých členov školského prostredia. Za edukačného lídra potom môžeme chápať toho, ktorého schopnosti a danosti prispievajú k fungovaniu školy nad rámec triednych povinností a aktivít (English, 2006). Podľa Sollárovej et al. (2019a) sa edukačným lídrom môže stať ktorýkoľvek učiteľ, ktorý je schopný sám dosahovať zmeny v tom-ktorom prostredí a zároveň je schopný inšpirovať k zmenám aj ostatných kolegov.

Uvedomujúc si, že úspech lídra závisí od jeho schopností a skúseností, od toho ako vie prispôbiť svoje správanie podmienkam, svojim nasledovníkom a problému ako takému



(napr. jeho príčinám, okolnostiam, premenným, ktoré do neho vstupujú) vo svojom pracovnom prostredí, sme sa rozhodli nazerať na našich edukačných lídrov najskôr ako na skupinu reprezentujúcu aktérov činných v školskom prostredí, a následne sme vypracovali aj percentilové normy na skupiny vytvorené na základe pohlavia a profesijných pozícií v školstve (a to na študentov učiteľských programov, učiteľov z praxe, riadiacich pracovníkov v školstve a účastníkov Komenského inštitútu, u ktorý sa dá predpokladať istá miera líderských schopností).

## 2 INVENTÁR NA MERANIE PRAKTÍK SPRÁVANIA SA LÍDRA (THE LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY)

Dotazník *The Leadership Practices Inventory, LPI* vychádza z modelu transformatívneho líderstva Jamesa M. Kouzesa a Barry Z. Posnera (1988, 2002, 2012, 2017), ktorí nadviazali na myšlienky Burnsa (1978) o transformatívnych lídroch a začiatkom 80-tych rokov minulého storočia začali rozvíjať vlastný koncept transformatívneho líderstva. Model vytvorili na základe kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy cca 350 000 rozhovorov a prípadových štúdií manažérov a ostatných ľudí, ktorí zažili z ich pohľadu najlepšie vedenie. Model sa skladá z piatich exemplárnych činností/praktík správanie sa lídra (leadership practices), ktoré pokrývajú 80% zo všetkých vzorcov správanie sa výnimočne úspešného lídra. Sú nimi schopnosť:

1. *Ukazovať cestu (Model the Way)* – lídri si musia uvedomovať princípy vedenia druhých, ak chcú, aby ich ostatní nasledovali a aby dosiahli požadované správanie u druhých. Lídri musia ísť druhým príkladom, sú schopní zavádzať princípy, ktoré sa týkajú spôsobov, ako treba k ľuďom (klientom, kolegom, zákazníkom, vrstovníkom, nasledovateľom, študentom, žiakom, atď.) pristupovať a ako plniť spoločné ciele organizácie/skupiny/tímu. Sú schopní vytvárať a nastavovať štandardy kvality a predstavujú príkladných lídrov, ktorí sú hodní nasledovania svojimi nasledovníkmi. Svoje presvedčenia a postoje musia zároveň jasne a zrozumiteľne komunikovať a na ich základe konať. Pretože dôveryhodnosť sa nebuduje slovami, ale činmi. Ako hovoria samotní autori Kouzes a Posner (2017): tituly z človeka lídra nerobia, lídrom ich robí ich vlastné správanie. A keďže vedenie ľudí nie je monológ, ale dialóg, lídri by mali nájsť spoločnú reč so svojimi nasledovníkmi, ktorí nielen budú rozumieť lídrovým hodnotám a zásadám, ale spoločne sa pokúsia ich zladať a napokon sa budú nimi aj riadiť. Líder je akýmsi predobrazom a inšpiráciou v konaní a rozhodovaní pre druhých, no ktorý zároveň komunikuje a žije so svojimi nasledovateľmi a výsledkom nie je iba stotožnenie sa s lídrovými hodnotami, ale tvorba a konanie v súlade so spoločnými hodnotami.

Ak líder vyjasní svoje hodnoty, ku ktorým smeruje a stáva sa príkladom pre ostatných, aby bol hodný nasledovania, môže facilitovať druhý typ správanie sa a to:

2. *Inšpirovať spoločnou víziou (Inspire a Shared Vision)* – lídri sú presvedčení a veria tomu, že môžu niečo zmeniť. Taktiež chcú niečo zmeniť. Sú schopní predvídať budúcnosť, vytvárať strategické plány a vízie, čím by sa organizácia/skupina/tím mohla stať. Na to, aby mohli predvídať budúcnosť organizácie, tak sú schopní zrekapitulovať minulé úspechy a výkony,

zmapovať možnosti súčasnosti a následne robiť predikcie o tom, kam organizácia smeruje. Očakáva sa od nich strategické plánovanie, pretože až 70% nasledovateľov lídra očakáva (Kouzes & Posner, 2012), že líder je ten, ktorý dokáže zrealizovať vízie organizácie, ukazuje druhým ciele a možnosti, ktoré nie sú také zrejmé, ale je možné ich dosiahnuť. Kouzes a Posner (2017) tvrdia, že transformatívni lídri sa spoliehajú na svoj vlastný vnútorný kompas, majú svoj sen a zmysel pre to, čo je jedinečné. Títo lídri sa tešia sa na budúcnosť vnímajú ju pozitívne a veria, že môžu niečo zmeniť. No zároveň majú aj nápady a vízie toho, čo môže byť a na základe toho ponúkajú podnetné a inovatívne nápady. Sú si však vedomí, že ak majú vdýchnuť život svojim víziám, musia presvedčiť ostatných, aby tieto vzrušujúce možnosti videli aj oni. Lídri, ktorí inšpirujú druhých, musia vedieť načúvať druhým, musia rozumieť ich možnostiam, nádejám ako aj ich aspiráciám. Lídri sú schopní zahrňať do svojich plánov druhých a zdieľať s nimi spoločné sny o budúcnosti. Úspešní transformatívni lídri sú tí, ktorí priťahujú nasledovníkov svojou energiou, optimizmom a nádejou. A najlepší lídri chápu, že nie je dôležitý len ich vlastný pohľad na budúcnosť, ale že záleží na aspiráciách všetkých ich nasledovateľov. Lídri musia byť presvedčení o skutočnej hodnote tejto spoločnej vízie a túto vieru by mali sprostredkovať ostatným. Autenticita viery vo víziu je pre úspech lídrov základom, pretože nasledovatelia ich budú ochotne nasledovať len vtedy, ak budú cítiť, že je pravá.

Ak sú lídri schopní inšpirovať spoločnou víziou druhých, tak si musia uvedomiť, že niektorí spolupracovníci budú odolávať zmenám a víziám lídra. Preto je potrebné, aby boli schopní

3. *Podporovať aktivitu/iniciatívu/inováciu (Challenge the Process)* – podstatou transformatívneho líderstva je zmena. Kouzes a Posner (2017) tvrdia, že úlohou lídrov je prinášať zmenu, meniť. Lídri zakaždým hľadajú spôsoby, ako sa neustále zlepšovať, rásť a inovovať. Vedia, že spôsoby, akým sa veci robia dnes, neprivedie ľudí k zajtrajšku, aký si predstavujú. Preto radi experimentujú. Znamená to, že líder je schopný vyhľadávať príležitosti, aktívne začínať z vlastnej iniciatívy a zároveň aktívne vyhľadávať inovatívne spôsoby práce či fungovania. Byť inovatívny znamená experimentovať.

Charakteristikou úspešných lídrov je to, že sú sami iniciatívni a radi prijímajú príležitosti na otestovanie svojich schopností, čím motivujú aj ostatných k prekonávaniu vlastných limitov. Inovácie ale málokedy prinášajú samotní lídri. Prichádzajú s nimi tí jednotlivci, ktorí priamo pracujú tam, kde sú inovácie potrebné. Preto nápady na inovácie by nemali hľadať len lídri, ale podporovať k tomu aj tých, ktorí tie inovácie potrebujú. No na druhej strane sú to práve lídri, ktorí radi riskujú, ktorí hľadajú a testujú odvážne nápady. Tak,

ako sme už napísali vyššie, úspešný líder je ten, ktorý komunikuje s druhými, ktorý ich počúva, radí a učí sa.

Dobry líder sa tak nebojí výziev, pretože si je vedomý, že len vďaka nim sa dejú zmeny a vďaka nim sa dokáže veľa naučiť. Líder si zároveň uvedomuje, že výzva znamená risk a riskovanie znamená aj chyby a zlyhania. Tieto chyby a zlyhania však akceptujú a považujú za príležitosť na učenie sa a rast. Kvalitní lídri vytvárajú klímu, ktorá napomáha učeniu. Lídrovi nasledovníci by mali vedieť, že keď experimentujú a riskujú, nebudú za zlyhanie potrestaní, ale zlyhanie je vnímané ako skúsenosť a (po)učenie sa. Úspešný líder tak vytvára vzdelávaciu klímu – prostredie, v ktorom je každý povzbudzovaný, aby zdieľal úspechy a neúspechy. Prostredie, v ktorom každý jednotlivec považuje neustále zlepšovanie (sa) za rutinný svojho fungovania. Lídri zdokonaľujú seba, ale aj podporujú ostatných tak, že neustále vyhľadávajú možnosti k hľadaniu nových riešení, k osobnostnému rastu, prijímajú nové výzvy v podobe inovácií, ktoré presahujú komfortnú zónu jednotlivca s cieľom vytvoriť novú, inovatívnu, aktívnu a meniacu sa kultúru. Hnacou silou sú malé víťazstvá aj pre samotnú organizáciu/skupinu/tím. Neúspech je vnímaný ako príležitosť pre seba, ale aj pre ostatných, ako aj pre celú organizáciu, kde práve neúspech vytvára príležitosť na rast, na novú skúsenosť, niečo nové sa naučiť.

Lídri sú si vedomí, že zmena systému nie je možná bez podpory, záujmu a angažovanosti členov organizácie a tak lídri majú

4. *Umožniť rast a aktivitu (Enable Others to Act)* – lídrami sú práve tí, ktorí si uvedomujú, že kultúra spolupráce, dôvery, slobody, vzájomného rešpektu a podpory vzťahov v tíme sú cestou k osobnostnému rastu i formovaniu aktívneho tímu, ktorý nasleduje spoločnú zdieľanú víziu. Aktívne zapájajú členov organizácie/skupiny/tímu do diania v nej, do viacerých činností, pričom si uvedomujú, že vzájomný rešpekt je to, čo udržiava nadpriemerne úsilie jednotlivcov, cieľom je vytváranie atmosféry dôvery, rešpektu a podpora ľudskej dôstojnosti. Podporujú a posilňujú osobnosť nasledovníkov cez formovanie ich schopností, osobnej energie a sily aj cez profesionálne špecializačné programy vzdelávania. Aktívne zapájajú ostatných do plánovania a dávajú im priestor na vlastné rozhodnutia. Vďaka lídrom sa ostatní cítia sami ako lídri, nie ako nasledovníci. Úspešní lídri pestujú u druhých vlastnú sebaúctu, vďaka ktorej sa cítia silní, schopní a sebavedomí prevziať iniciatívu aj zodpovednosť. Takýto proces posilňovania druhých je v podstate procesom premeny nasledovníkov na lídrov, pretože vďaka nemu sú ľudia schopní konať z vlastnej iniciatívy, byť zodpovednými za seba aj druhých, mať chuť rásť, meniť sa a prinášať aj zmeny do spoločnosti. Nezabúdajú však aj

na svoje schopnosti a danosti cez zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností, zručností aktívneho počúvania svojich nasledovníkov a posilňovaní vzájomného rešpektu.

Posledným krokom k úspechu lídrov v organizácii/skupine/tíme je schopnosť

5. *Povzbudiť a oceniť (Encourage the Heart)* – lídri sa stávajú lídrami vtedy, keď majú svojich nasledovateľov. Dobrý líder si je vedomý, že robiť v organizáciách výnimočné veci, akými sú zmeny, je náročné. Ako píše autori, výstup na vrchol je vždy namáhavý a strmý (Kouzes & Posner, 2017). Preto je nutné povzbudzovať ostatných, aby pokračovali a sledovali vytýčený cieľ. Uskutočňovať zmeny znamená pre ľudí často prekročiť svoju komfortnú zónu a podpora a povzbudenie zvýši ich odolnosť voči možným oslabujúcim účinkom stresu. Je nutné ich inšpirovať odvahou a nádejou a dodávať im ju. Ale nejde len o povzbudzovanie. Dlhá cesta k cieľu si vyžaduje uskutočniť viaceré kroky, ktoré by mali byť ocenené. V tomto prípade je úlohou úspešných lídrov nájsť kreatívne spôsoby, ako osláviť a vyjadriť hrdosť na úspechy svojho tímu. Často sa to uskutočňuje na spoločných oslavách, ktoré umocňujú vedomie spoločne vykonanej práce všetkými členmi tímu. To, že sa úspechy oslavujú viditeľne a verejne, pomáha upevňovať komunitu búrať hranice my-oni, hranice medzi lídrami a nasledovateľmi a udržiavať tímového ducha, čo je pre dosiahnutie úspechov a zmien nielen aktuálnych, ale aj v budúcnosti nevyhnutné. Lídri tak dávajú jednotlivcom pocítiť, že oni sú tí víťazi. Udržiavajú v nich energiu, silu a odvalu tým, že ich neustále oceňujú a podporujú na ceste k dosahovaniu spoločného cieľa. Uvedomujú si, že vklad každého z nich je cenný, významný a nenahraditeľný, líder je ten, kto dáva zmysel, cieľ a smerovanie komunitě. Takáto atmosféra inšpiruje a podporuje celú organizáciu k tomu, aby sa dlhodobo udržiavala tvorivosť, inovatívnosť a angažovanosť jednotlivých členov. Môže to viesť k zmene postoja tých, ktorí na začiatku odolávali a nechceli pristúpiť na uvedenú zmenu (Kouzes & Posner, 2012). Lídri stanovujú vysoké očakávania, nastavujú vysoké štandardy, pričom uisťujú nasledovateľov o možnosti získať ocenenie pri dosahovaní cieľa/cieľov.

Tieto praktiky správania sa lídra, jeho základné činnosti, vytvárajú predpoklad pre úspech v organizáciách/skupinách/tímoch, pretože zdôrazňujú také správanie, podporu a aktivitu, ktoré sú hlavné pre efektívneho a úspešného lídra.

Dotazník obsahuje 30 tvrdení, ktoré opisujú rôzne formy správania sa lídra (napr. *Podporujem a rozvíjam spoluprácu medzi ľuďmi, s ktorými spolupracujem.; Identifikujem merateľné míľniky, ktoré posúvajú smerovanie tímu k dosiahnutiu cieľa.; Plním svoje sľuby a záväzky.*). Pri posudzovaní výrokov sa respondent pýta sám seba: „*Ako často využívam*

*uvadený spôsob správania sa?*“. Každá položka je posudzovaná na 10-stupňovej Likertovej škále od 1-takmer nikdy po 10-takmer vždy. Vyplnenie dotazníka trvá okolo 8-10 minút. Maximálne skóre pre každý druh líderského správania môže byť 60 a minimálne skóre 6. (V tomto prípade sa celkové skóre inventára nepočíta.) Vyššia hodnota predstavuje častejší cielený a zámerný výskyt tohto líderského správania sa, kde nižšie skóre predstavuje skôr želané správanie sa lídra, ktoré však je možné rozvíjať ako deklarujú aj samotní autori (Kapitola 3).

Autori vytvorili svoj nástroj už v roku 1980 a odvtedy ho nepretržite overujú v rôznych kontextoch a vytvárajú viaceré verzie až do roku 2013. Vytvorili verziu pre posudzovanie praktík správania sa lídra v tíme (LPI-TEAM), verziu pre študentov (LPI-student), ako aj verziu pre posúdenie praktík správania nasledovateľmi lídra (LPI-observer, LPI-Individual Contributor) označovanú aj ako LPI 360-feedback, kde je možné posúdiť správanie posudzovaného 5-10 nasledovníkmi. My sme sa však zamerali len na sebaopisovacia verziu LPI, ktorá slúži na vlastné posúdenie praktík správania sa.

Autori výskumne od roku 1987 deklarujú silnú reliabilitu aj validitu nástroja (Posner & Kouzes, 2000, 2012). Faktorovou analýzou potvrdili extrakciu piatich faktorov (Posner, 2008, Posner & Kouzes, 2000, 2012). Autori verifikovali validizáciu i na vzorke žiakov stredných škôl, študentov vysokých škôl, ako aj v kontexte národností, profesijných zameraní vzhľadom na viaceré premenné (napr. motivácia a výkon, vyhorenie, efektivita, spokojnosť v práci, zdravie, osobnostné faktory, sebahodnotenie, kognitívne štýly a mnohé ďalšie). Postačujúce psychometrické vlastnosti inventára LPI viedli k jeho štandardizácii vo viacerých jazykoch (anglický jazyk, arabský jazyk, zjednodušený čínsky jazyk, španielsky jazyk Latinskej Ameriky, mongolský jazyk, brazílska portugálčina, kanadská francúzština, nemčina) ako aj na využívanie pri práci s rôznymi skupinami i profesiami (manažéri v rôznych oblastiach priemyslu, poľnohospodárstva, služieb, supervízori, opatrovatelia, ošetrovatelia, a i.). Autori zdôrazňujú a podporujú snahy o jeho cielené využívanie v praktickom, výskumnom, ale i v školskom prostredí (Posner, 2016). Floyd (2003) navrhuje využívať ho v školstve v rovnakej miere ako v biznise.

Na Slovensku sme taktiež realizovali viacero výskumných štúdií s cieľom posúdiť psychometrické vlastnosti (reliabilitu a validitu) inventára LPI a následne vyčísliť jeho orientačné slovenské normy. Reliabilita (spoľahlivosť) sa vzťahuje k opakovateľnosti a

ucelenosti výsledkov získaných meracím nástrojom, poukazuje na presnosť nástroja, resp. vyjadruje veľkosť chýb vznikajúcich pri meraní. Základnými aspektmi reliability sú stabilita výsledkov v čase a vnútorná konzistencia nástroja. V rámci posudzovania reliability sme sa zamerali len na aspekt vnútornej konzistencie, a to tak na úrovni dvoch častí nástroja (split-half odhad reliability), ako aj na úrovni položiek. (Reliabilitu v zmysle stability výsledkov v čase overovali autori inventára, ako aj ich spolupracovníci, kde preukázali vysoko akceptovateľné hodnoty  $r=0,90$ , konkrétne pre zamestnancov v školstve  $r=0,86$  a riaditeľov škôl  $r=0,79$  /Riley, 1991/.)

Validita (platnosť) meracieho nástroja sa vzťahuje k samotnému meranému konštruktovi v tom zmysle, či je reálne meraný práve on. Tzv. konštruktovú validitu možno považovať za rozhodujúcu nielen pre potvrdenie platnosti meracieho nástroja, ale aj za dôkaz zmyslupnosti, opodstatnenosti meraného konštruktiva ako vyjadrujúceho konkrétnu psychickú realitu. Pri konštruktivej validizácii sa postupuje tak, že sa na základe teoretického vymedzenia meraného konštruktiva zvolia iné psychologické konštrukty, s ktorými by mal meraný konštrukt súvisieť a následne sa tieto vzťahy empiricky overujú. Vo viacerých doterajších publikáciách publikovaných v rámci projektu APVV sa prezentovali empirické argumenty v prospech dostatočnej reliability a validity inventára LPI (napríklad Kaliská, 2022; Pašková, 2022; Heinzová, 2022a; Heinzová, 2022b; Ďuricová & Frgelcová, 2022; Pašková, 2021a, 2021b; Vašašová, Strenáčiková, & Žitniaková, 2021; Heinzová & Kaliská, 2020; Ďuricová, 2020; Pašková, 2020a, 2020b; Heinzová & Kaliská, 2019 a i.). V nasledujúcej kapitole sumarizujeme výskumné zistenia ohľadom reliability a validity inventára LPI a následne ponúkame orientačné normy boli vypracované pre celý výskumný súbor (podkapitola 2.5), pre pohlavia samostatne (podkapitola 2.5), ako aj pre profesijné skupiny edukačných lídrov (podkapitola 2.6).

Medzi základné priority použitia psychometricky validného a reliabilného *Inventára praktík správanía sa lídra (Leadership Practices Inventory)* považujeme:

- ✓ pomáha mapovať a identifikovať silné a slabé stránky líderských praktík správanía sa;
- ✓ zvyšuje uvedomovanie si základných praktík líderského správanía sa;
- ✓ pomáha lídrovi budovať sebauvedomenie a zlepšovať svoj výkon v líderských kompetenciách;
- ✓ umožňuje nastavenie si osobných cieľov lídra ako aj cieľov v skupine;
- ✓ poskytuje komplexný a ucelený rámec pre získavanie spätnej väzby ohľadom vedenia nasledovníkov;
- ✓ umožňuje lídrom zväžiť vplyv svojho správanía na ostatných;
- ✓ otvára nové možnosti diskusie s profesionálmi, koučmi, facilitátormi alebo manažérmi o tom ako efektívne viesť ľudí;
- ✓ poskytuje motiváciu pre napredovanie, smerovanie a budúci rozvoj organizácie, skupiny, či tímu.



## 2.1 ŠTATISTICKÁ DESKRIPCIA CELÉHO ŠTANDARDIZAČNÉHO SÚBORU

Naša výskumná vzorka celkovo zahŕňala 2102 respondentov vo veku od 18 do 75 rokov (priemerný vek: 35,39 roka /SD=13,1/). Z celkového počtu bolo 1604 (76,3%) žien a 494 (23,5%) mužov (4 respondenti neudali svoje pohlavie a tak sme ich do interpohlavných analýz neuviedli). Zber dát prebiehal počas riešenia projektu APVV v rokoch 2018 až 2022 v rámci našich čiastkových výskumov o edukačných lídroch na území celého Slovenska. Základné deskriptívne ukazovatele pre päť praktík líderského správania sa merané inventárom LPI na tejto vzorke prezentujeme v Tabuľke 1.

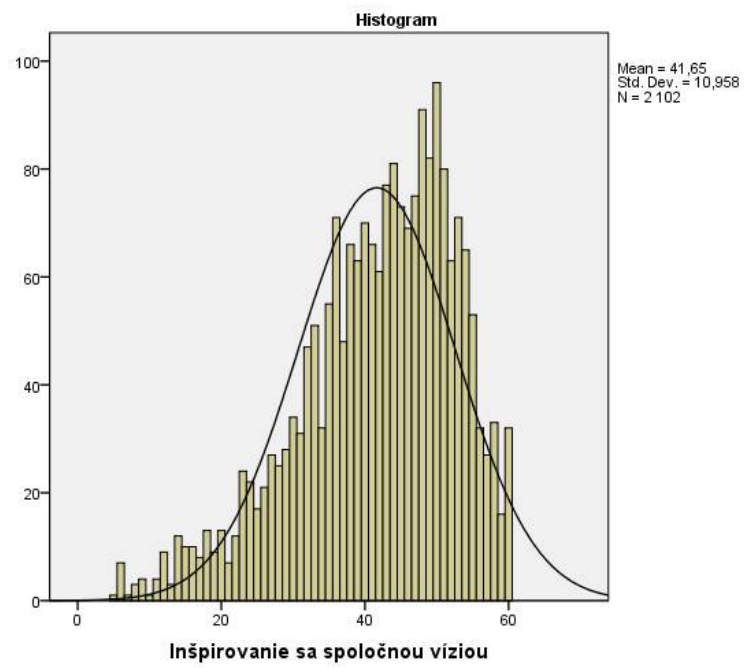
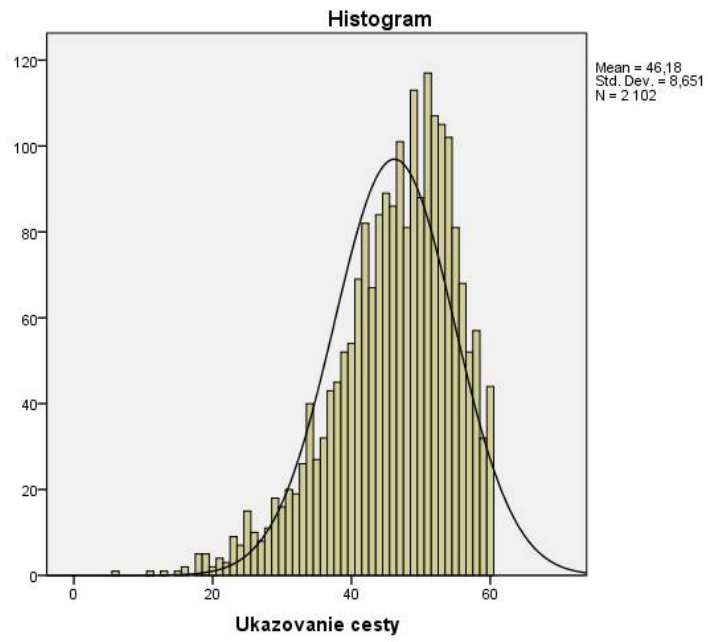
**Tabuľka 1** Deskriptívne ukazovatele praktík líderského správania sa meraných inventárom LPI u edukačných lídrov zo Slovenska (N=2102)

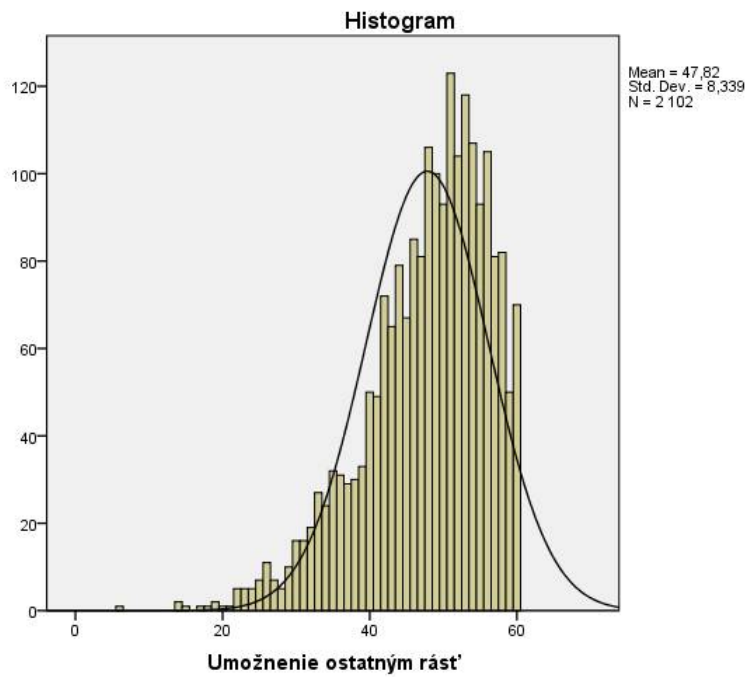
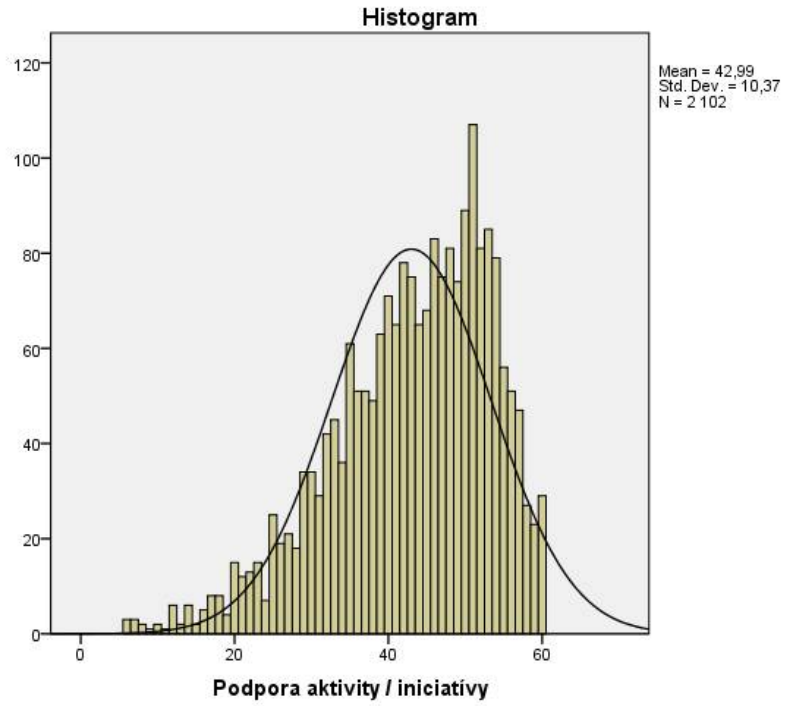
	Min	Max	AM	SD	Mdn	šikmost'	špicatost'
<i>Ukazovať cestu</i>	6,00	60,00	46,18	8,65	47,00	-0,83	0,63
<i>Inšpirovať víziou</i>	5,00	60,00	41,65	10,96	43,00	-0,73	0,23
<i>Podporovať aktivitu</i>	6,00	60,00	42,99	10,37	45,00	-0,74	0,25
<i>Umožniť rast</i>	6,00	60,00	47,82	8,34	49,00	-0,91	0,78
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	6,00	60,00	46,69	9,69	49,00	-0,99	0,76

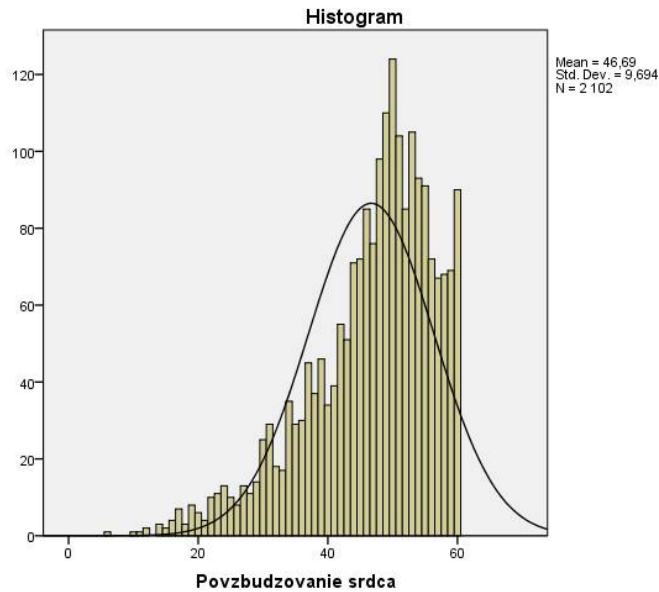
*Min – minimum, Max – maximum, AM – priemer, SD – smerodajná odchýlka, Mdn – medián*

Konštatujeme, že u našich edukačných lídrov dominuje správanie umožniť rast ostatným a najnižšie je zastúpená praktika inšpirovanie sa spoločnou víziou. Uvedené zistenia sú v súlade aj s analýzami autorov (Posner & Kouzes, 1988, 1993, 1995).

Rozdelenie premenných meraných inventárom LPI u edukačných lídrov sme posúdili na základe opisných charakteristík tvaru rozdelenia (koeficienty špicatosti a šikmosti), nakoľko väčšia výskumná vzorka pri štandardnom testovaní normality nadhodnocuje významnosť odchýlok od normálneho rozdelenia. Ani jeden z koeficientov (Tabuľka 1) nenaznačuje výrazný rozdiel rozdelenia všetkých praktík správania sa voči normálnemu rozdeleniu. Opticky možno normalitu rozdelenia jednotlivých praktík doložiť aj histogramami na Obrázkoch 1 až 5.







Histogramy rozdelení praktík správania sa lídra u edukačných lídrov na Slovensku (N=2102)

Ďalej v Tabuľke 2 prezentujeme výsledok štatistickej analýzy interpohlavných rozdielov v praktikách správania sa lídra u edukačných lídrov na Slovensku. Konštatujeme, že v štyroch praktikách líderského správania sa (z piatich) sme preukázali signifikantný rozdiel v prospech žien, kým autori konštatujú, že neexistenciu interpohlavných rozdielov v praktikách správania sa lídra (Posner & Kouzes, 1988, 1993, 1995). Na základe posúdenia vecnej (praktickej, klinickej) významnosti rozdielu (tzv. *effect size*/veľkosť účinku) pomocou Hedgeho g-index, ktorý sme zvolili z dôvodu nerovnakých rozptylov a rozdielnych veľkostí výskumných súborov, kde sme preukázali iba slabé vecné významnosti rozdielov v sledovaných premenných medzi mužmi a ženami.

**Tabuľka 2 Výsledky porovnania mužov (N=494) a žien (N=1604) v praktikách správania sa lídra**

		AM	SD	p-hodnota (t-test)	Hedgeho g-index
<i>Ukazovať cestu</i>	Muži	45,28	8,73	p<0,01	0,14
	Ženy	46,48	8,60		
<i>Inšpirovať víziou</i>	Muži	40,65	11,09	p<0,05	0,12
	Ženy	41,96	10,91		
<i>Podporovať aktivitu</i>	Muži	42,51	10,48	-	-
	Ženy	43,16	10,33		
<i>Umožniť rast</i>	Muži	46,68	8,49	p<0,001	0,18
	Ženy	48,19	8,26		
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	Muži	45,23	9,67	p<0,001	0,20
	Ženy	47,16	9,66		

## 2.2 RELIABILITA INVENTÁRA LPI

Odhad reliability metódou split-half sme realizovali na základe rozdelenia inventára LPI na dve polovice, pričom ako ukazovateľ zhody medzi nimi nameranými výsledkami bol vyčíslený Spearman-Brownov koeficient. Jeho hodnoty ( $r_{xx} \geq 0,73$  za celý súbor a  $r_{xx} \geq 0,69$  pre obe pohlavia) možno považovať za plne akceptovateľné, dokladajúce dostatočnú vnútornú konzistenciu na úrovni dvoch častí nástroja LPI pre celý náš výskumný súbor ako aj pre jednotlivé pohlavia. Výsledky analýzy reliability metódou split-half prezentujeme v Tabuľke 3 a Tabuľke 4.

**Tabuľka 3 Odhad reliability inventára LPI metódou split-half u edukačných lídrov na Slovensku (N=2102)**

			<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
<b>Cronbachovo alfa</b>	časť 1	$\alpha$	0,67	0,76	0,78	0,65	0,77
		položiek	3	3	3	3	3
	časť 2	$\alpha$	0,68	0,79	0,77	0,74	0,76
		položiek	3	3	3	3	3
r medzi dvomi časťami			0,58	0,73	0,70	0,57	0,68
<b>Spearman-Brownov koeficient</b>	$r_{xx}$		<b>0,73</b>	<b>0,85</b>	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>	<b>0,81</b>

**Tabuľka 4 Odhad reliability inventára LPI metódou split-half u mužov (N=492) a žien (N=1597) ako edukačných lídrov na Slovensku**

				<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
<b>Cronbachovo alfa</b>	časť 1	$\alpha$	Muži	0,69	0,76	0,78	0,60	0,75
			Ženy	0,67	0,76	0,79	0,66	0,78
		položiek	3	3	3	3	3	
	časť 2	$\alpha$	Muži	0,67	0,77	0,76	0,74	0,75
			Ženy	0,69	0,80	0,77	0,74	0,76
		položiek	3	3	3	3	3	
r medzi dvomi časťami			Muži	0,53	0,71	0,71	0,56	0,66
			Ženy	0,59	0,74	0,70	0,57	0,68
<b>Spearman-Brownov koeficient</b>	$r_{xx}$		Muži	<b>0,69</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,72</b>	<b>0,80</b>
			Ženy	<b>0,74</b>	<b>0,85</b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>	<b>0,81</b>

Následne bolo posudzovaná reliability LPI v zmysle vnútornej konzistencie jeho jednotlivých faktorov zisťovaná na úrovni jednotlivých položiek pomocou Cronbachovho koeficientu alfa, a to tak na celej ako aj samostatne na vzorke mužov a žien. Hodnoty vyčíslených koeficientov v rámci celého súboru ako aj samostatne pre mužov a ženy pre jednotlivé faktory poukazujú na dostatočne vysokú vnútornú konzistenciu nástroja ( $\alpha \geq 0,78$  v rámci celého súboru, resp.

$\alpha \geq 0,77$  vyčíslené samostatne pre mužov a ženy) javí ako postačujúca poukazujúca na vnútornú konzistentnosť jednotlivých praktík správania sa lídra. Všetky vyčíslené koeficienty sú v súlade so zisteniami autorov (Posner & Kouzes, 1988, 1993, 1995). Položková vnútorná konzistencia inventára LPI pre celý súbor a dve pohlavia je prezentovaná v Tabuľke 5.

**Tabuľka 5 Položková vnútorná konzistencia praktík správania sa lídra z inventára LPI u celého súboru (2102) a jednotlivých pohlaví (muži: N=492, ženy: N=1597)**

	Počet položiek	Cronbachovo alfa	Cronbachovo alfa	
<i>Ukazovať cestu</i>	6	0,78	Muži	0,77
			Ženy	0,78
<i>Inšpirovať víziou</i>	6	0,87	Muži	0,86
			Ženy	0,87
<i>Podporovať aktivitu</i>	6	0,86	Muži	0,86
			Ženy	0,86
<i>Umožniť rast</i>	6	0,79	Muži	0,78
			Ženy	0,79
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	6	0,85	Muži	0,84
			Ženy	0,85

## 2.3 VALIDITA INVENTÁRA LPI

Za účelom overenia konštruktovej (konvergentnej a diskriminačnej), prírastkovej i kriteriálnej validity boli okrem 30-položkového inventára LPI ako súčasť výskumných batérií použité viaceré demografické ukazovatele a nasledujúce metodiky.

- NEO-FFI (*NEO päťfaktorový osobnostný inventár*) autorov McCrae a Costa (1985), slovenskú verziu vypracovali Ruisel a Halama (2007) obsahuje 60 položiek, pričom každá z 5 škál je tvorená 12 položkami. Päťfaktorový model pozostáva z dimenzií: neuroticizmus, extroverzia, otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť a svedomitosť.
- MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*, Avoli & Bass, 2004) česká verzia *Dotazník přístupu k vedení lidí* (DPVL) od Procházku, Vaculíka a Smutného (2016) obsahuje osem subškál, z ktorých štyri prislúchajú transformatívnemu líderstvu. Sú to *Charizmatické správanie*, *Inšpirujúca motivácia sa*, *Intelektuálna stimulácia sa* a *Osobný prístup*. Dotazník sa celkovo skladá z 32 položiek, ktoré sa posudzujú na 7-bodovej Likertovej škále (od 1 – takmer nikdy po 7 – takmer vždy). Z pôvodného dotazníka sme využili 16 položiek týkajúcich sa transformatívneho lídersípu (spolu 4 škály). Procházka et al. (2016) prezentovali dobrú validitu aj reliabilitu svojho nástroja.
- TEIQue-SF (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short form*, Petrides, 2009, adaptovaný na slovenské podmienky Kaliská, Heinzová & Nábělková, 2019) – *Dotazník črtovej emocionálnej inteligencie* posudzuje globálnu úroveň emocionálneho fungovania jednotlivca a 4 faktory: emocionalita, sebakontrola, sociabilita, wellbeing, pozostáva z 30 položiek, na ktoré respondenti odpovedajú prostredníctvom 7 bodovej Likertovej škály (1 – úplne nesúhlasím až 7- úplne súhlasím).
- RŠS (*Rosenberg's Self Esteem Scale*, 1965) – *Rosenbergova škála sebahodnotenia* obsahuje 10 výrokových položiek so 4-bodovou škálou sýtiacich dve dimenzie vzťahu k sebe – sebaoceňovanie a sebaznevažovanie.
- TTCT *Torranceho testu tvorivého myslenia* (Jurčová, 1983) je test divergentného myslenia, ktorý pozostáva z foriem A a B, ktoré obsahujú tri subtesty: konštruovanie obrázka, neúplné obrazce a opakované obrazce. V našom výskume sme použili len subtest č. 2 neúplné obrazce. Subtest sa skladá z desať neúplných obrazcov, ktoré sa využívajú ako základ pre načrtnutie zaujímavých predmetov alebo obrázkov. Úlohou je vymyslieť také obrázky, aké nevymyslí nikto iný. Pre každý z obrázkov treba vymyslieť čo najúplnejší a najzaujímavejší príbeh a dať mu názov. Proband má na túto úlohu 10



minút. V subteste sme vyhodnocovali originalitu, flexibilitu a fluenciu produkcie účastníkov výskumu.

- *GSES (General Self-efficacy Scale) – Škála všeobecnej vnímanej seba-účinnosti* od R. Schwarzera & M. Jerusalema (1995) zisťuje mieru sebestripísanej úspešnosti v zvládaní náročných bežne sa vyskytujúcich situácií, ako aj pri zotavovaní sa zo stresujúcich životných udalostí. Je určená pre dospelú a dospelievajúcu populáciu od veku 12 rokov. Pozostáva z 10 položiek opatrených 4-bodovou stupnicou výstižnosti (od „vôbec ma to nevystihuje po „vystihuje ma to presne“).
- *Stress Profile* autora Nowacka (2006) je sebaopisovací dotazník, obsahujúci 123 položiek, zameraných na 15 oblastí, ktoré sa týkajú stresu a zdravotného rizika.
- *DŽS – Dotazník životnej spokojnosti* (Fahrenberg et al., 2001; preklad Rodný & Rodná, 2001), ktorý je orientovaný na životnú spokojnosť jednotlivca v desiatich sledovaných oblastiach: zdravie, manželstvo a partnerstvo, vzťah k vlastným deťom, práca a zamestnanie, finančná situácia, voľný čas, vlastná osoba, sexualita, priatelia, známi a príbuzní a bývanie. Respondent odpovedá prostredníctvom 7 bodovej Likertovej škále od 1 – veľmi nespokojný/á až po 7 – veľmi spokojný/á, a pomocou ktorej môžu respondenti vyjadriť mieru svojho súhlasu s daným výrokom. Do celkového skóre životnej spokojnosti sa nezapočítava oblasť práce a zamestnania, manželstva a partnerstva a oblasť vlastných detí. Hrubé skóre sa v prípade jednotlivých oblastí života pohybuje od 7–49, v prípade celkovej životnej spokojnosti od 49–343 (Pašková, 2021b).
- *LAWS – Inventár osamelosti pri práci* (Lowliness at Work Scale, Wright et al., 2006) je škála osamelosti na pracovisku, ktorá meria osamelosť pomocou 16-položkového inventáru. Vo vzorke sa uvádza: „Často sa cítim opustený svojimi spolupracovníkmi, keď som v práci pod tlakom“ (Pašková, 2021a).
- *OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 1999). Dotazník organizačnej kultúry identifikuje 4 typy aktuálnej a preferovanej organizačnej kultúry pracoviska – Klanovú, Ad hoc, Trhovú a Hierarchickú kultúru, ktoré sú popísané vyššie. Organizačná kultúra pracoviska sa posudzuje na ipsatívnej škále od 0 po 100, ktoré rozdeľujú respondenti medzi 4 alternatívy (prislúchajúce jednotlivým typom organizačnej kultúry) v šiestich kľúčových ukazovateľoch organizačnej kultúry pracoviska. Organizačná kultúra pracoviska sa pritom posudzuje v rovnakých položkách dvakrát – raz ako aktuálna kultúra, ktorá prevláda na pracovisku a druhýkrát ako želaná či preferovaná organizačná kultúra pracoviska (Heinzová, 2021).

- *Origin / Pawn dotazník* – Pôvodca / Pešiak dotazník od De Charmsa (1976, validizovaný Manom). Tento dotazník vychádza z R. De Charmsovej teórie motivácie, ktorá delí jednotlivcov na pôvodcov (majú osud vo vlastných rukách, dôverujú vlastným schopnostiam, sú iniciatívni, aktívni a svoje konanie riadia sami) a pešiakov (nízka sebadôvera, sú pasívni, odovzdaní osudu – organizovaní zvonka). Má formu posudzovacej škály, ktorá obsahuje 18 výrokov, ku ktorým respondent vyjadruje mieru súhlasu na stupnici 1 – 4 Čím vyššie je hrubé skóre, tým viac sa osoba cíti autonómna, kompetentná, schopná, nezávislá a iniciatívna (Pašková, 2020).

Konštruktívnu a prírastkovú validitu inventára LPI sme sledovali na základe korelačných a regresných vzťahov jednotlivých praktík správania sa lídra s premennými meranými vyššie uvedenými nástrojmi. Zistené súvislosti očakávateľného smeru a sily svedčia v prospech dostatočnej konštruktivej a prírastkovej validity overovaného inventára LPI. Výsledky korelačných a regresných analýz prezentujeme v Tabuľkách 6 až 22.

**Tabuľka 6 Korelácie praktík správania sa lídra a veku, učiteľskej praxe a dĺžky vedenia v riadiacej pozícii<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Vek	0,37***	0,21**	0,20**	0,28***	0,24***
Dĺžka učiteľskej praxe	0,41***	0,26***	0,27***	0,31***	0,25***
Dĺžka vedenia v riadiacej pozícii	0,18**	0,16*	0,14	0,09	0,11

\*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 191 učiteľov základných a stredných škôl s priemerným vekom 38,9 ( $SD=11,9$ ) z toho bolo 29,3% mužov (Strenacikova & Vasasova, 2021)

**Tabuľka 7 Korelácie praktík správania sa lídra a faktorov z Dotazník prístupu k vedení ľudí (DPVL; česká verzia MLQ<sup>x</sup>)**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Individualizovaný vplyv	0,54***	0,46***	0,56***	0,55***	0,32***
Inšpirujúca motivácia	0,51***	0,52***	0,49***	0,46***	0,48***
Intelektuálna stimulácia	0,46***	0,42***	0,48***	0,60***	0,47***
Osobný prístup	0,43***	0,38***	0,40***	0,52***	0,43***

\*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 382 učiteľov z rôznych vzdelávacích inštitúcií od materských škôl až po vysoké školy s priemerným vekom 42,3 ( $SD=10,6$ ) z toho bolo 19% mužov (Heinzová & Bindová, 2022)

**Tabuľka 8 Korelácie praktík správania sa lídra a globálnej črtovej EI a jej faktorov)<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Well-being	0,02	0,13	-0,19	0,14	0,06
Emocionalita	0,25	0,18	-0,11	0,20	0,25
Sebakontrola	0,16	0,24	0,01	0,38**	0,30*
Sociabilita	0,19	0,31*	0,10	0,20	0,23
<b>Globálna črtová EI</b>	0,21	0,29*	-0,06	0,30*	0,27

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ <sup>x</sup> údaje od 45 učiteľmi v riadiacich funkciách škôl stredného Slovenska s priemerným vekom 47,8 (SD=11,0) z toho bolo 13% mužov (Heinzová & Kaliská, 2020)**Tabuľka 9 Korelácie praktík správania sa lídra a globálnej črtovej EI a jej faktorov)<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Well-being	0,36***	0,38***	0,28***	0,37***	0,36***
Emocionalita	0,30***	0,28***	0,26***	0,39***	0,33***
Sebakontrola	0,33***	0,30***	0,31***	0,37***	0,31***
Sociabilita	0,31***	0,33***	0,30***	0,27***	0,29***
<sup>x</sup> Globálna črtová EI	0,48***	0,47***	0,44***	0,50***	0,46***

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ <sup>x</sup> údaje od 562 učiteľov z praxe s priemerným vekom 36,6 (SD=8,2) z toho bolo 28% mužov (z databázy autorky príručky Kaliskej, nepublikované)**Tabuľka 10 Korelácie praktík správania sa lídra a faktorov profilu stresu)<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Správanie typu A	0,23	0,35	0,25	0,17	0,36
Kognitívna nezdolnosť	0,23	0,12	0,08	0,46*	0,11
Pozitívny pohľad	0,01	0,08	-0,02	0,38	0,03
Negatívny pohľad	-0,25	-0,06	0,14	-0,06	-0,00
Minimalizovanie	-0,10	-0,13	-0,34	-0,11	0,15
Zameranie sa na problém	0,27	0,50**	0,45*	0,51**	0,55**

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ <sup>x</sup> údaje od 24 slovenských inšpektorov s priemerným vekom 52,8 (SD=6,7) z toho bolo 12,5% mužov (Kaliská & Heinzová, 2019)

**Tabuľka 11 Korelácie praktík správania sa lídra s osamelosťou<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
osamelosť	-0,43**	-0,12*	-0,42***	-0,44***	-0,57***

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 181 učiteľov s priemerným vekom 43, z toho bolo 27% mužov (Pašková, 2021a, s. 139)

**Tabuľka 12 Korelácie praktík správania sa lídra so všeobecnou sebaúčinnosťou<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
všeobecná sebaúčinnosť	0,83***	0,26	0,72**	0,61*	0,31

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 15 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 25, z toho bolo 13% mužov (z databázy autorky príručky Kaliskej, nepublikované)

**Tabuľka 13 Korelácie praktík správania sa lídra a faktorov sebahodnotenia<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
<sup>x</sup> sebaocenenie	0,15**	0,12*	0,17**	0,17**	0,11
<sup>x</sup> sebaznevažovanie	-0,02	-0,03	-0,11	0,03	0,09
<sup>x</sup> sebahodnotenie	0,10	0,08	0,16**	0,08	0,00
<sup>x,x</sup> sebahodnotenie	0,50**	0,07	0,36**	0,33**	-0,03
<sup>x,x,x</sup> sebahodnotenie	0,33***	0,23**	0,22**	0,25***	0,19*

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

<sup>x</sup> údaje od 298 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 ( $SD=2,1$ ) z toho bolo 29% mužov (z databázy autorky príručky Kaliskej a Paškovej, nepublikované)

<sup>x,x</sup> údaje od 142 triednych učiteľov (Ďuricová, 2020)

<sup>xxx</sup> údaje od 213 učiteľov s priemerným vekom 41,3, z toho bolo 30,5% mužov (Vašašová, Strenáčiková, & Žitniaková, 2021, s. 152-153)

**Tabuľka 14 Rozdiely v praktikách správania sa lídra vzhľadom na vysokú/nízku úroveň sebahodnotenia<sup>x</sup>**

	Sebahodnotenie				t-test	p	Cohenov d-index
	Nízke (N=59)		Vysoké (N=51)				
	AM	SD	AM	SD			
<i>Ukazovať cestu</i>	6,97	1,13	7,35	1,46	1,514	0,133	
<i>Inšpirovať víziou</i>	5,99	1,49	6,47	1,69	1,566	0,120	
<i>Podporovať aktivitu</i>	6,14	1,40	6,88	1,36	2,809	0,006	0,54
<i>Umožniť rast</i>	7,38	0,89	7,49	1,39	0,494	0,622	
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	7,60	1,17	7,44	1,83	-0,527	0,599	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 298 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 (SD=2,1) z toho bolo 29% mužov (z databázy autorky príručky Kaliskej a Paškovej, nepublikované)

**Tabuľka 15 Korelácie praktík správania sa lídra a jednotlivých oblastí životnej spokojnosti<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Zdravie	0,05	0,26	0,36	0,56	0,36
Práca	0,43**	0,37**	0,01	0,29**	0,50***
Financie	0,09	0,22	0,22	0,23	0,25
Voľný čas	0,25	0,01	0,35	0,57	0,22
Manželstvo	0,11	0,34	0,18	0,47	0,34
Vlastná osoba	0,33*	0,27*	0,23	0,31***	0,33**
Sexualita	0,07	0,37	0,36	0,22	0,09
Priateľstvo	0,08	0,28	0,22	0,00	0,45***
Bývanie	0,26	0,22	0,67	0,04	0,45***
Deti	0,34	0,11	0,33	0,58	0,37
Životná spokojnosť	0,12	0,37	0,13	0,23	0,35

\* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ , \*\*\* $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 103 respondentov vo veku od 24 až po 61 rokov s priemerným vekom 41 rokov (SD = 1.6), z toho bolo 16,5% mužov (Pašková, 2021b, s. 84)

**Tabuľka 16 Korelácie faktorov tvorivosti, piatich osobnostných faktorov a líderských praktík správania sa <sup>x</sup>**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>TTC</b>	1 Fluencia	0,55 ***	0,45 ***	-0,03	0,16 *	0,13	0,13	0,22 ***	0,15 *	0,10	0,08	0,15 *	0,18 **
	2 Flexibilita	1,00	0,21 **	0,03	0,08	0,06	0,03	0,09	0,08	0,04	0,10	0,08	0,15 *
	3 Originalita		1,00	0,02	0,08	0,29 ***	0,10	0,03	0,12	0,15* *	0,14 *	0,12	0,14 *
<b>NEO-FFP</b>	4 Neurotizmus			1,00	-0,40 ***	0,00	-0,14 *	-0,15 *	-0,15 *	-0,19* *	-0,22 **	-0,10	-0,06
	5 Extroverzia				1,00	0,08	0,31* **	0,26 ***	0,20 **	0,23 ***	0,21 **	0,19 **	0,14 *
	6 Otvorenosť					1,00	0,12	0,11	0,33 ***	0,39 ***	0,37 ***	0,27 ***	0,19 **
	7 Prívetivosť						1,00	0,29 ***	0,14	0,03	0,01	0,21 **	0,24 ***
	8 Svedomitosť							1,00	0,35 ***	0,19 **	0,25 ***	0,23 ***	0,26 ***
	9 Ukazovať cestu								1,00	0,75 ***	0,74 ***	0,74 ***	0,76 ***
	10 Inšpirovať víziou									1,00	0,79 ***	0,65 ***	0,62 ***
	11 Podporovať aktivitu										1,00	0,67 ***	0,60 ***
<b>LPI</b>	12 Umožniť rast										1,00	0,83 ***	
	13 Povzbudiť a oceniť											1,00	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 205 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 ( $SD=2,1$ ) z toho bolo 27% mužov (Kaliská, Pašková, & Sollárová, 2021)

**Tabuľka 17 Kontrola vzťahov faktorov tvorivosti a líderských praktík správania sa osobnostnými faktormi Big Five v rámci celého súboru (Parciálne korelácie)<sup>x</sup>**

<b>Extroverzia</b>		<b>Fluencia</b>	<b>Flexibilita</b>	<b>Originalita</b>
<b>LPI</b>	<i>Ukazovať cestu</i>	0,12	0,07	0,11
	<i>Inšpirovať víziou</i>	0,07	0,02	0,13
	<i>Podporovať aktivitu</i>	0,05	0,08	0,13
	<i>Umožniť rast</i>	0,13	0,07	0,11
	<i>Povzbudiť a oceniť</i>	0,170*	0,13	0,13
<b>Otvorenosť voči skúsenosti</b>		<b>Fluencia</b>	<b>Flexibilita</b>	<b>Originalita</b>
<b>LPI</b>	<i>Ukazovať cestu</i>	0,11	0,06	0,03
	<i>Inšpirovať víziou</i>	0,05	0,02	0,04
	<i>Podporovať aktivitu</i>	0,04	0,08	0,04
	<i>Umožniť rast</i>	0,12	0,07	0,05
	<i>Povzbudiť a oceniť</i>	0,17*	0,14	0,09
<b>Svedomitosť</b>		<b>Fluencia</b>	<b>Flexibilita</b>	<b>Originalita</b>
<b>LPI</b>	<i>Ukazovať cestu</i>	0,07	0,05	0,12
	<i>Inšpirovať víziou</i>	0,06	0,03	0,14*
	<i>Podporovať aktivitu</i>	0,03	0,07	0,14*
	<i>Umožniť rast</i>	0,10	0,06	0,12
	<i>Povzbudiť a oceniť</i>	0,14	0,13	0,14*

\* $p < 0,05$

<sup>x</sup> údaje od 205 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 ( $SD=2,1$ ) z toho bolo 27% mužov (Kaliská, Pašková, & Sollárová, 2021)

**Tabuľka 18 Korelácie praktík správania sa lídra a faktorov aktuálnej organizačnej kultúry školy<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Klanová kultúra	0,35***	0,30**	0,26**	0,39***	0,28**
Ad hoc kultúra	-0,22*	-0,17	-0,14	-0,23*	-0,16
Trhová kultúra	-0,35***	-0,24**	-0,22*	-0,42***	-0,31***
Hierarchická kultúra	-0,01	-0,08	-0,08	0,01	0,07

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 107 učiteľov a učiteľky vybraných základných a stredných škôl na Slovensku s priemerným vekom 43,7 ( $SD=10,5$ ) z toho bolo 18,7% mužov (Heinzová, 2021, s. 99)

**Tabuľka 19 Kontrola vzťahov líderských praktík správania sa s osobnostnými faktormi Big Five a sebahodnotením edukačných lídrov <sup>x</sup>**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>NEO-FFP</b>										
1 Neurotizmus	-0,40 ***	0,00	-0,14 *	-0,15 *	-0,42 ***	-0,15 *	-0,19 **	-0,22 **	-0,10	-0,06
2 Extraverzia	1,00	0,08	0,31 ***	0,26 ***	0,23 ***	0,20 **	0,23 ***	0,21 **	0,19 **	0,14 *
3 Otvorenosť		1,00	0,12	0,11	0,04	0,33 ***	0,39 ***	0,37 ***	0,27 ***	0,19 **
4 Prívetivosť			1,00	0,29 ***	0,01	0,14	0,03	0,01	0,21 **	0,24 ***
5 Svedomitosť				1,00	0,19 **	0,35 ***	0,19 **	0,25 ***	0,23 ***	0,26 ***
<b>RŠS</b>										
6 Sebahodnotenie					1,00	0,12	0,10	0,16*	0,06	-0,00
<b>LPI</b>										
7 Ukazovať cestu						1,00	0,75 ***	0,74 ***	0,74 ***	0,76 ***
8 Inšpirovať víziou							1,00	0,79 ***	0,65 ***	0,62 ***
9 Podporovať aktivitu								1,00	0,67 ***	0,60 ***
10 Umožniť rast									1,00	0,83 ***
11 Povzbudiť a oceniť										1,00

<sup>x</sup>údaje od 205 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 (SD=2,1) z toho bolo 27% mužov (Kaliská, 2021)



**Tabuľka 20 Regresná analýza determinácie jednotlivých praktík líderského správania sa faktormi osobnosti Big Five**

Praktiky líderského správania sa		Svedomitost'	Otvorenost'	Extraverzia	Neurotizmus	Prívetivosť	
<i>Ukazovať cestu</i>	F(4,201)=14,13***	Beta	0,29	0,30	0,07	-0,07	
		t	4,41***	4,65***	0,97	-1,08	
		r	0,30	0,31	0,07	-0,08	
	R <sup>2</sup> adj. =.21	VIF	1,08	1,02	1,25	1,19	
<i>Inšpirovať víziou</i>	F(4,201)=13,87***	Beta	0,10	0,37	0,13	-0,12	
		t	1,51	5,87**	1,844	-1,81	
		r	0,11	0,39	0,13	-0,13	
	R <sup>2</sup> adj. =.20	VIF	1,08	1,02	1,25	1,19	
<i>Podporovať aktivitu</i>	F(4,201)=14,37***	Beta	0,17	0,35	0,08	-0,17	
		t	2,60**	5,51***	1,09	-2,41**	
		r	0,18	0,37	0,08	-0,17	
	R <sup>2</sup> adj. =0,21	VIF	1,08	1,02	1,25	1,19	
<i>Umožniť rast</i>	F(5,201)=6,50***	Beta	0,15	0,24	0,09	-0,02	0,11
		t	2,11*	3,54***	1,18	-0,30	1,54
		r	0,15	0,25	0,08	-0,02	0,11
	R <sup>2</sup> adj. =0,12	VIF	1,14	1,02	1,32	1,19	1,18
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	F(5,201)=5,29***	Beta	0,19	0,15	0,04	0,01	0,16
		t	2,61**	2,19*	0,50	0,16	2,16*
		r	0,18	0,15	0,04	0,01	0,15
	R <sup>2</sup> adj. =0,10	VIF	1,14	1,02	1,32	1,19	1,18

\*\*\*  $p < 0,001$ ; R-koeficient viacnásobnej korelácie F – hodnota pre celkový F-test

VIF - test multikolinearity

R<sup>2</sup> – index determinácie

p – signifikancia pre celý F-test

R<sup>2</sup>adj. – adjustovaný index determinácie

r – parciálne korelácie

<sup>x</sup> údaje od 205 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 20,9 (SD=2,1) z toho bolo 27% mužov (Kaliská, 2021)

**Tabuľka 21 Korelácie praktík správania sa lídra s internalitou<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
<sup>x</sup> internalita	0,37**	0,34**	0,47***	0,51***	0,52***
<sup>xx</sup> internalita	0,38**	0,32**	0,42**	0,43***	0,37***

\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

<sup>x</sup> údaje od 113 učiteľov s priemerným vekom 43, z toho bolo 26% mužov (Pašková, 2020a, s. 92)

<sup>xx</sup> údaje od 124 učiteľov s priemerným vekom 43, z toho bolo 25% mužov (Pašková, 2020b, s. 16)

**Tabuľka 22 Rozdiely v praktikách správania sa lídra medzi učiteľmi z praxe a študentami učiteľských odborov<sup>x</sup>**

	<i>Ukazovať cestu</i>		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
	Študenti	Učiteľia	Študenti	Učiteľia	Študenti	Učiteľia	Študenti	Učiteľia	Študenti	Učiteľia
<sup>x</sup> AM	52,21	50,20	47,82	47,29	50,37	45,58	53,35	50,40	51,85	51,58
<sup>xx</sup> SD	7,27	3,74	8,17	7,48	7,26	5,54	6,95	4,24	7,67	5,56
Medián	54,00	50,00	49,00	50,00	52,00	46,00	55,00	52,00	54,00	53,00
p	p≤0,001		p=0,46		p≤0,001		p≤0,001		p=0,08	
Cohen d-index	0,35		0,05		0,49		0,44		0,12	

<sup>x</sup> údaje od 142 učiteľov s priemerným vekom 40 (SD=9,4), z toho bolo 14% mužov (Ďuricová, & Frgelcová, 2022, s. 189-190)

<sup>x x</sup> údaje od 142 študentov učiteľských odborov s priemerným vekom 24 (SD=1,4), z toho bolo 9% mužov (Ďuricová, & Frgelcová, 2022, s. 189-190)

## 2.4 VYHODNOCOVANIE INVENTÁRA LPI

Zhrnieme, že inventár LPI pozostáva z 30-tich položiek opatrených 10-stupňovou škálou súhlasu – nesúhlasu, a je určený respondentom od 18 rokov. Jeho administrácia trvá približne 7-10 minút. Nástroj ponúka možnosť posúdenia piatich praktík správania sa lídra (ukazovať cesty, inšpirovať spoločnou víziou, podporovať aktivitu/iniciatívu, umožniť ostatným rásť, povzbudzovať a oceňovať).

Ani jedna z položiek nie je reverzne obrátená.

Jednotlivé praktiky správania sa lídra je možné vyčísliť ako sumu číselných odpovedí na šesť položiek z inventára, pričom konkrétne položky prislúchajúce tomu-ktorému faktoru/ praktike správania sa lídra sú nasledovné:

- Praktika správania sa lídra: *Ukazovať cestu* sýtia položky číslo: 1, 6, 11, 16, 21 a 26 (počet položiek 6);
- Praktika správania sa lídra: *Inšpirovať spoločnou víziou* sýtia položky číslo: 2, 7, 12, 17, 22 a 27 (počet položiek 6);
- Praktika správania sa lídra: *Podporovať aktivitu/iniciatívu* sýtia položky číslo: 3, 8, 13, 18, 23 a 28 (počet položiek 6);
- Praktika správania sa lídra: *Umožniť rásť ostatným* sýtia položky číslo: 4, 9, 14, 19, 24 a 29 (počet položiek 6);
- Praktika správania sa lídra: *Povzbudiť a oceniť druhých* sýtia položky číslo: 5, 10, 15, 20, 25 a 30 (počet položiek 6).

V Tabuľke 23 ponúkame stručné charakteristiky jednotlivcov dosahujúcich vysokú úroveň v jednotlivých dimenziách správania sa lídra posudzovaných inventárom LPI.

Tabuľka 23 Charakteristika *vysokej úrovne* dimenzií v inventári LPI

<i>Dimenzie</i>	<i>Vysoká úroveň dimenzie znamená, že líder</i>
<i>Ukazovať cestu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopný stať sa vzorom pre ostatných tým ako koná</li> <li>• je obdivovaný</li> <li>• je schopný jasne deklarovať svoje vlastné hodnoty</li> <li>• má vlastnú filozofiu a hodnoty líderstva, ktoré otvorene komunikuje</li> <li>• je schopný zavádzať zmeny, ktoré sú v súlade s jeho hodnotami</li> <li>• je schopný presvedčiť ostatných, aby ho nasledovali</li> <li>• je schopný poskytovať osobný príklad, ktorý je v súlade so spoločnými skupinovými hodnotami.</li> </ul>
<i>Inšpirovať spoločnou výzvou</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kombinuje a rešpektuje vlastné hodnoty a záujmy, hodnoty a záujmy nasledovníkov ako aj organizácie</li> <li>• je schopný predvídať budúcnosť a ukázať, čo by priniesla/ako by vyzerala po realizovaní zmeny</li> <li>• strategicky plánuje budúcnosť organizácie</li> <li>• ponúka podnetné a podporné možnosti</li> <li>• začleňuje ostatných do spoločnej vízie skupiny</li> <li>• vyzýva k zdieľaniu ambícií a aspirácií skupiny.</li> </ul>
<i>Podporovať aktivitu / iniciatívu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopný riskovať</li> <li>• začína s vlastnou iniciatívou</li> <li>• vyhľadáva príležitosti pre drobné víťazstvá a následné zmeny</li> <li>• vyhľadáva inovatívne a nové spôsoby na zlepšenie fungovania</li> <li>• podnecuje k experimentovaniu a riskovaniu ostatných s neustálou podporou</li> <li>• učí sa z úspechov ale aj neúspechov</li> <li>• učí sa zo skúseností svojich ale aj iných.</li> </ul>
<i>Umožniť rast</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posilňuje spoluprácu, dôveru, slobodu a rešpekt cestou budovania vzájomnej podpory</li> <li>• vytvára atmosféru dôvery, rešpektu a podpory ľudskej dôstojnosti</li> <li>• podporuje vzťahy v tíme</li> <li>• posilňuje a podporuje ostatných cez sebadetermináciu</li> <li>• je schopný posilňovať vlastné kompetencie ako aj kompetencie iných.</li> </ul>
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikuje osobné angažovanie sa jednotlivca</li> <li>• stanovuje vysoké ciele a štandardy</li> <li>• oceňuje individuálny prínos pre organizáciu/tím</li> <li>• oceňuje rešpektovanie princípov organizácie/tímu/skupiny</li> <li>• medializuje úspechy jednotlivca i skupiny</li> <li>• oceňuje a vyzdvihuje úspechy druhých, čím sa posilňuje „duch“ komunity.</li> </ul>

## 2.5 SLOVENSKÉ ORIENTAČNÉ NORMY PRE INVENTÁR LPI PRE EDUKAČNÝCH LÍDROV

Jednotlivé dosiahnuté úrovne praktík správania sa lídra edukačných lídrov možno posúdiť, resp. porovnať na základe orientačných noriem na báze percentilov a z-skóre, ktoré prezentujeme v tejto podkapitole.

Percentilové normy umožňujú vyjadriť relatívne poradie výsledku konkrétneho jednotlivca vyjadrené percentom referenčnej skupiny s nižším skóre ako daný jednotlivec. Percentilové normy majú ordinálny charakter, teda umožňujú zaradiť jednotlivcov do poradia podľa meranej premennej, v tomto prípade podľa úrovne v konkrétnom správaní sa lídra.

Inventár LPI je možné použiť pre širokú cieľovú skupinu jednotlivcov od 18 roku života ako to deklarujú jeho autori, avšak my sme vyčíslili orientačné normy pre lídrov pracujúcich v školstve ako aj pre samostatné skupiny študentov učiteľstva, učiteľov z praxe, riadiacich pracovníkov v školstve a účastníkov Komenského inštitútu. Taktiež sme vyčíslili normy samostatne pre mužov a ženy v jednotlivých skupinách.

V Tabuľke 24 sú prezentované percentilové normy z celého výskumného súboru edukačných lídrov

**Tabuľka 24 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u edukačných lídrov**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	30	20	23	32	27
	<b>10</b>	34	26	29	36	33
	<b>15</b>	37	30	32	39	36
	<b>20</b>	39	33	35	41	39
	<b>25</b>	41	35	36	43	42
	<b>30</b>	43	37	39	44	44
	<b>35</b>	44	39	40	46	45
	<b>40</b>	45	40	42	47	46
	<b>45</b>	46	42	43	48	48
	<b>50</b>	47	43	45	49	49
	<b>55</b>	49	45	46	50	50
	<b>60</b>	50	46	47	51	51
	<b>65</b>	51	48	49	52	52
	<b>70</b>	52	49	50	53	53
	<b>75</b>	53	50	51	54	54
	<b>80</b>	54	51	52	55	55
	<b>85</b>	55	53	53	56	56
	<b>90</b>	56	54	55	57	58
	<b>95</b>	58	57	57	59	59

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 2102 respondentov vo veku od 19 do 75 rokov ( $AM=35,39/SD=13,12$ ), z toho 23,5% mužov

**Tabuľka 25 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u mužov ako edukačných lídrov**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	29	18	24	31	26
	<b>10</b>	33	25	28	35	31
	<b>15</b>	35	29	31	37	35
	<b>20</b>	39	32	34	40	37
	<b>25</b>	41	34	36	42	40
	<b>30</b>	42	36	38	43	42
	<b>35</b>	43	38	39	44	43
	<b>40</b>	44	39	41	46	45
	<b>45</b>	45	41	43	47	46
	<b>50</b>	47	43	44	48	47
	<b>55</b>	48	44	45	49	48
	<b>60</b>	49	45	46	50	49
	<b>65</b>	50	47	48	51	50
	<b>70</b>	51	48	50	52	51
	<b>75</b>	52	49	51	53	52
	<b>80</b>	53	51	52	54	53
	<b>85</b>	54	51	53	55	55
	<b>90</b>	55	53	55	57	56
	<b>95</b>	57	55	57	58	59

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 477 mužov vo veku od 19 do 75 rokov ( $AM=32,84$ ,  $SD=12,85$ )

**Tabuľka 26 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u žien ako edukačných lídrov**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	30	21	23	32	28
	<b>10</b>	35	27	29	37	33
	<b>15</b>	38	31	32	40	37
	<b>20</b>	40	33	35	42	39
	<b>25</b>	42	36	37	44	42
	<b>30</b>	43	37	39	45	44
	<b>35</b>	44	39	40	46	46
	<b>40</b>	46	41	42	48	47
	<b>45</b>	47	42	43	49	48
	<b>50</b>	48	43	45	50	49
	<b>55</b>	49	45	46	51	50
	<b>60</b>	50	46	48	52	51
	<b>65</b>	51	48	49	53	52
	<b>70</b>	52	49	50	53	53
	<b>75</b>	53	50	51	54	54
	<b>80</b>	54	51	52	55	55
	<b>85</b>	55	53	54	56	57
	<b>90</b>	56	55	55	58	58
	<b>95</b>	58	57	57	59	60

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 1555 žien vo veku od 18 do 67 rokov ( $AM=36,19$ ,  $SD=13,12$ )

Vzhľadom na to, že si uvedomujeme aj určité nedostatky percentilových noriem (ich rovnomerné rozloženie na sto rovnakých častí, ktoré preceňuje rozdiely v okolí priemeru a podceňuje rozdiely v krajných polohách rozdelenia premennej, nemožnosť vypočítať priemer skupiny, nemožnosť porovnať výsledky s výsledkami z iných podobných meraní), uvádzame



v Tabuľkách 65 a 66 najbežnejší typ štandardizovania hrubých skóre respondenta v podobe tzv. z-skóre. Z-skóre ukazuje, nakoľko sa výsledok konkrétneho jednotlivca nachádza nad alebo pod priemerom vyjadrené v jednotkách smerodajnej odchýlky (to znamená, že pri normovaní na báze z-skóre sa pracuje s pôvodným rozdelením dát, pričom priemer je posunutý do bodu 0 a smerodajná odchýlka má hodnotu  $\pm 1,00$ ). Ak sa jedná o normálne rozdelenie premennej (čo je aj náš prípad), tak až 99,73% hodnôt z-skóre leží v rozsahu -3 až +3 (tzn. 3 smerodajné odchýlky pod a nad priemernou hodnotou). V praxi sa z-skóre používa najmä na určenie miery extrémnych odchýliek od normy, teda rozdiely hodnôt z tých oblastí rozdelenia, kam už sieť empirických percentilov nezasahuje.

Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u edukačných lídrov je prezentované v tabuľke 27 a pre jednotlivé pohlavia v tabuľke 28 a 29.

**Tabuľka 27 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u edukačných lídrov**

LPI <sup>x</sup>									
<i>Ukazovať cestu</i>		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
34	-1,41	26	-1,43	29	-1,35	36	-1,42	33	-1,41
39	-0,83	33	-0,79	35	-0,77	41	-0,82	39	-0,79
43	-0,37	37	-0,42	39	-0,39	44	-0,46	44	-0,28
45	-0,14	40	-0,15	42	-0,10	47	-0,10	46	-0,07
47	0,10	43	0,12	45	0,19	49	0,14	49	0,24
50	0,44	46	0,40	47	0,39	51	0,38	51	0,45
52	0,67	49	0,67	50	0,68	53	0,62	53	0,65
54	0,90	51	0,85	52	0,87	55	0,86	55	0,86
56	1,14	54	1,13	55	1,16	57	1,10	58	1,17

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 2102 respondentov vo veku od 19 do 75 rokov ( $AM=35,39/SD=13,12$ ), z toho 23,5% mužov

**Tabuľka 28 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u mužov ako edukačných lídrov**

<i>Ukazovať cestu</i>		LPI <sup>x</sup>							
		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
33	-1,52	25	-1,52	28	-1,45	35	-1,54	31	-1,62
39	-0,83	32	-0,88	34	-0,87	40	-0,94	37	-0,99
42	-0,48	36	-0,52	38	-0,48	43	-0,58	42	-0,48
44	-0,25	39	-0,24	41	-0,19	46	-0,22	45	-0,17
47	0,10	43	0,12	44	0,10	48	0,02	47	0,03
49	0,33	45	0,31	46	0,29	50	0,26	49	0,24
51	0,56	48	0,58	50	0,68	52	0,50	51	0,45
53	0,79	51	0,85	52	0,87	54	0,74	53	0,65
55	1,02	53	1,04	55	1,11	57	1,10	56	0,96

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 477 mužov vo veku od 19 do 75 rokov ( $AM=32,84$ ,  $/SD=12,85$ )

**Tabuľka 29 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u žien ako edukačných lídrov**

<i>Ukazovať cestu</i>		LPI <sup>x</sup>							
		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
35	-1,29	27	-1,34	29	-1,35	37	-1,36	33	-1,41
40	-0,71	33	-0,79	35	-0,77	42	-0,70	39	-0,79
43	-0,37	37	-0,42	39	-0,39	45	-0,34	44	-0,28
46	-0,02	41	-0,06	42	-0,10	48	0,02	47	0,03
48	0,21	43	0,12	45	0,19	50	0,26	49	0,24
50	0,44	46	0,40	48	0,48	52	0,50	51	0,45
52	0,67	49	0,67	50	0,68	53	0,62	53	0,65
54	0,90	51	0,85	52	0,87	55	0,86	55	0,86
56	1,14	55	1,22	55	1,16	58	1,22	58	1,17

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 1555 žien vo veku od 18 do 67 rokov ( $AM=36,19$ ,  $/SD=13,12$ )

## 2.6 SLOVENSKÉ ORIENTAČNÉ NORMY PRE INVENTÁR LPI VZHLADOM NA POZÍCIE EDUKAČNÝCH LÍDROV

Jednotlivé dosiahnuté úrovne praktík správania sa lídra edukačných lídrov sme rozhodli porovnať a posúdiť, resp. porovnať aj na základe orientačných noriem na báze percentilov a z-skóre vytvorených na základe profesijnej pozície edukačného lídra v slovenskom školstve.

Tabuľka 30 prezentuje signifikantné rozdiely v piatich praktikách správania sa lídra medzi študentami učiteľských odborov (N=611, 29% mužov), učiteľmi z praxe (N=1203, 23% mužov), riadiacimi pracovníkmi v školstve (ako sú riaditelia, zástupcovia riaditeľa a inšpektori školskej správy, N=209, 14% mužov) a účastníkmi jednoročného kurzu rozvoja líderských kompetencií realizovanom Komenského inštitútom (N=77, 16% mužov).

**Tabuľka 30 Výsledky porovnania pozícií edukačných lídrov v praktikách správania sa lídra**

Praktiky správania		AM	SD	F-test	p-hodnota (LSD test)	Hedgeho g-index
<i>Ukazovať cestu</i>	Študent	42,68	8,75	F(3,2099)=56,34 p≤0,001	Študenti vs KI: p≤0,001	<b>0,68</b>
	KI	48,43	6,11		Študenti vs učitelia: p≤0,001	<b>0,53</b>
	učitelia	47,21	8,47		Študenti vs manažment: p≤0,001	<b>0,85</b>
	manažment	49,69	6,79		Učitelia vs manažment: p≤0,001	0,30
<i>Inšpirovať víziou</i>	Študent	37,06	11,92	F(3,2099)=62,80 p≤0,001	Študenti vs KI: p≤0,001	<b>0,87</b>
	KI	47,10	7,62		Študenti vs učitelia: p≤0,001	<b>0,55</b>
	učitelia	42,91	10,08		Študenti vs manažment: p≤0,001	<b>0,78</b>
	manažment	45,86	9,29		Učitelia vs KI: p≤0,001	0,42
<i>Podporovať aktivitu</i>	Študent	38,35	11,16	F(3,2099)=72,43 p≤0,001	Študenti vs KI: p≤0,001	<b>0,93</b>
	KI	48,36	6,33		Študenti vs učitelia: p≤0,001	<b>0,58</b>
	učitelia	44,28	9,69		Študenti vs manažment: p≤0,001	<b>0,86</b>
	manaž	47,25	7,74		Učitelia vs KI: p≤0,001	0,43

			ment		Učítelia vs manažment: $p \leq 0,001$	0,32
<i>Umožniť rast</i>	Študent	44,73	8,50	$F(3,2099)=48,83$ $p \leq 0,001$	Študenti vs KI: $p \leq 0,001$	<b>0,60</b>
	KI	49,71	6,55		Študenti vs učítelia: $p \leq 0,001$	0,47
	učítelia	48,68	8,24		Študenti vs manažment: $p \leq 0,001$	<b>0,83</b>
	manažment	51,31	5,95		Učítelia vs manažment $p \leq 0,001$	0,33
<i>Povzbudiť a oceniť</i>	Študent	43,94	10,45	$F(3,2099)=30,49$ $p \leq 0,001$	Študenti vs KI: $p \leq 0,001$	<b>0,56</b>
	KI	49,71	8,36		Študenti vs učítelia: $p \leq 0,001$	0,35
	učítelia	47,31	9,22		Študenti vs manažment: $p \leq 0,001$	<b>0,62</b>
	manažment	50,12	8,50		Učítelia vs KI ( $p \leq 0,05$ )	0,26
					Učítelia vs manažment: $p \leq 0,001$	0,31

Vzhľadom na existujúce signifikantné rozdiely v sledovaných praktikách správania sa lídra, rozhodli sme sa vyčíslili orientačné normy pre lídrov pracujúcich v školstve vzhľadom na aktuálnu pozíciu, ktoré v školstve zastávajú, t.j. normy pre študentov učiteľských odborov (Tabuľka 31), normy pre učiteľov z praxe (Tabuľka 32), normy pre riadiacich pracovníkov v školstve (Tabuľka 33) a normy pre účastníkov Komenského inštitútu (Tabuľka 34).

**Tabuľka 31 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u študentov učiteľských odborov**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	26	15	18	30	23
	<b>10</b>	31	20	23	33	30
	<b>15</b>	34	24	27	35	33
	<b>20</b>	36	27	29	38	36
	<b>25</b>	37	30	32	40	37
	<b>30</b>	39	32	33	41	39
	<b>35</b>	40	33	35	42	42
	<b>40</b>	41	35	36	43	43
	<b>45</b>	42	37	38	44	44
	<b>50</b>	43	38	39	45	46
	<b>55</b>	45	40	41	47	47
	<b>60</b>	46	41	42	48	48
	<b>65</b>	47	43	44	49	49
	<b>70</b>	48	44	45	50	50
	<b>75</b>	49	45	46	51	51
	<b>80</b>	50	48	48	52	53
	<b>85</b>	51	49	50	53	54
	<b>90</b>	53	51	53	55	56
	<b>95</b>	56	55	55	58	59

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 611 respondentov vo veku od 19 do 36 rokov ( $AM=21,3$  / $SD=3,4$ ), z toho 29% mužov

**Tabuľka 32 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u učiteľov z praxe**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	30	23	26	32	29
	<b>10</b>	35	29	31	37	34
	<b>15</b>	39	32	34	40	38
	<b>20</b>	41	35	36	43	41
	<b>25</b>	42	37	38	44	43
	<b>30</b>	44	39	40	46	45
	<b>35</b>	45	40	41	47	46
	<b>40</b>	47	42	43	48	47
	<b>45</b>	48	43	45	49	48
	<b>50</b>	49	45	46	50	49
	<b>55</b>	50	46	47	51	50
	<b>60</b>	51	47	49	52	51
	<b>65</b>	52	48	50	53	52
	<b>70</b>	53	49	51	54	53
	<b>75</b>	53	50	52	55	54
	<b>80</b>	54	52	53	56	55
	<b>85</b>	55	53	54	56	56
	<b>90</b>	56	54	55	58	58
	<b>95</b>	58	56	57	59	59

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 1203 respondentov vo veku od 20 do 75 rokov (AM=40,61/SD=11,41), z toho 20% mužov

**Tabuľka 33 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u manažérov, riadiacich pracovníkov v školstve**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	38	29	33	41	33
	<b>10</b>	40	32	36	44	37
	<b>15</b>	42	35	38.5	44	41
	<b>20</b>	44	38	41	46	44
	<b>25</b>	45	40	42	48	46
	<b>30</b>	46	42	44	49	48
	<b>35</b>	48	44	45	50	49
	<b>40</b>	49	45	47	51	50
	<b>45</b>	50	47	48	52	51
	<b>50</b>	51	48	48	52	52
	<b>55</b>	52	49	49	53	53
	<b>60</b>	53	50	50	54	54
	<b>65</b>	53	51	51	54	55
	<b>70</b>	54	51	52	55	56
	<b>75</b>	55	53	53	56	57
	<b>80</b>	56	54	54	57	58
	<b>85</b>	57	55	55	57	58
	<b>90</b>	58	58	56	58	59
	<b>95</b>	59	58	59	59	60

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 209 respondentov vo veku od 26 do 72 rokov ( $AM=46,8$  / $SD=9,1$ ), z toho 13% mužov

**Tabuľka 34 Orientačné percentilové normy pre jednotlivé praktiky správania sa lídra posúdené inventárom LPI u účastníkov Komenského inštitútu**

		LPI <sup>x</sup>				
		<i>Ukazovať cestu</i>	<i>Inšpirovať víziou</i>	<i>Podporovať aktivitu</i>	<i>Umožniť rast</i>	<i>Povzbudiť a oceniť</i>
Percentily	<b>5</b>	37	33	37	39	33
	<b>10</b>	40	37	40	41	39
	<b>15</b>	42	39	42	42	41
	<b>20</b>	44	42	43	45	44
	<b>25</b>	45	42	44	46	46
	<b>30</b>	46	43	45	47	47
	<b>35</b>	46	45	46	48	49
	<b>40</b>	47	46	47	48	49
	<b>45</b>	48	46	48	49	50
	<b>50</b>	49	47	49	50	52
	<b>55</b>	50	49	50	52	53
	<b>60</b>	51	50	51	53	54
	<b>65</b>	52	51	51	53	55
	<b>70</b>	52	53	51	54	55
	<b>75</b>	53	53	52	54	56
	<b>80</b>	54	54	53	55	56
	<b>85</b>	55	55	55	56.3	57
	<b>90</b>	56	56	57	58	58
	<b>95</b>	58	58	58	59	59

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 77 respondentov vo veku od 22 do 56 rokov ( $AM=38,2 / SD=8,6$ ), z toho 16% mužov

Aj v tomto prípade uvádzame decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI v každej profesijnej pozícii edukačných lídrov v Tabuľkách 35 a 38.



**Tabuľka 35 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u študentov učiteľských odborov**

<i>Ukazovať cestu</i>		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
31	-1,76	20	-1,98	23	-1,93	33	-1,78	30	-1,72
36	-1,18	27	-1,34	29	-1,35	38	-1,18	36	-1,10
39	-0,83	32	-0,88	33	-0,96	41	-0,82	39	-0,79
41	-0,60	35	-0,61	36	-0,67	43	-0,58	43	-0,38
43	-0,37	38	-0,33	39	-0,38	45	-0,34	46	-0,07
46	-0,02	41	-0,06	42	-0,10	48	0,02	48	0,14
48	0,21	44	0,22	45	0,19	50	0,26	50	0,34
50	0,44	48	0,58	48	0,48	52	0,50	53	0,65
53	0,79	51	0,85	53	0,95	55	0,86	56	0,96

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 611 respondentov vo veku od 19 do 36 rokov ( $AM=21,3 / SD=3,4$ ), z toho 29% mužov

**Tabuľka 36 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u učiteľov z praxe**

<i>Ukazovať cestu</i>		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
35	-1,29	29	-1,15	31	-1,16	37	-1,30	34	-1,31
41	-0,60	35	-0,61	36	-0,67	43	-0,58	41	-0,59
44	-0,25	39	-0,24	40	-0,29	46	-0,22	45	-0,17
47	0,09	42	0,03	43	0,00	48	0,02	47	0,03
49	0,33	45	0,31	46	0,29	50	0,26	49	0,24
51	0,56	47	0,49	49	0,58	52	0,50	51	0,45
53	0,79	49	0,67	51	0,77	54	0,74	53	0,65
54	0,90	52	0,95	53	0,97	56	0,98	55	0,86
56	1,14	54	1,13	55	1,16	58	1,22	58	1,17

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 1203 respondentov vo veku od 20 do 75 rokov ( $AM=40,61 / SD=11,41$ ), z toho 20% mužov

**Tabuľka 37 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u manažérov, riadiacich pracovníkov v školstve**

<i>Ukazovať cestu</i>		LPI <sup>x</sup>							
		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
40	-0,72	32	-0,88	36	-0,67	44	-0,46	37	-1,00
44	-0,25	38	-0,33	41	-0,19	46	-0,22	44	-0,28
46	-0,02	42	0,03	44	0,10	49	0,14	48	0,14
49	0,33	45	0,31	47	0,39	51	0,38	50	0,34
51	0,56	48	0,58	48	0,48	52	0,50	52	0,55
53	0,79	50	0,76	50	0,68	54	0,74	54	0,75
54	0,90	51	0,85	52	0,87	55	0,86	56	0,96
56	1,14	54	1,13	54	1,06	57	1,10	58	1,17
58	1,37	58	1,49	56	1,25	58	1,22	59	1,27

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 209 respondentov vo veku od 26 do 72 rokov ( $AM=46,8/SD=9,1$ ), z toho 13% mužov

**Tabuľka 38 Decilové zachytenie hrubého skóre a príslušného z-skóre pre jednotlivé praktiky správania sa lídra inventárom LPI u účastníkov Komenského inštitútu**

<i>Ukazovať cestu</i>		LPI <sup>x</sup>							
		<i>Inšpirovať víziou</i>		<i>Podporovať aktivitu</i>		<i>Umožniť rast</i>		<i>Povzbudiť a oceniť</i>	
Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre	Hrubé skóre	Z-skóre
40	-0,76	37	-0,44	40	-0,29	41	-0,84	39	-0,84
44	-0,25	42	0,03	43	0,00	45	-0,34	44	-0,32
46	-0,02	43	0,16	45	0,19	47	-0,10	47	0,07
47	0,12	46	0,40	47	0,41	48	0,02	49	0,26
49	0,33	47	0,49	49	0,58	50	0,26	52	0,55
51	0,56	50	0,76	51	0,75	53	0,62	54	0,75
52	0,67	53	1,00	51	0,77	54	0,69	55	0,86
54	0,90	54	1,13	53	1,00	55	0,86	56	0,96
56	1,16	56	1,33	57	1,35	58	1,22	58	1,19

<sup>x</sup> štandardizačná vzorka 77 respondentov vo veku od 22 do 56 rokov ( $AM=38,2/SD=8,6$ ), z toho 16% mužov

### 3 ROZVOJ PRAKTÍK SPRÁVANIA SA LÍDRA

LPI je inventár, ktorý sa zameriava na analýzu piatich hlavných praktík správania sa lídra, ktoré je možné merať (podkapitola 2.4), porovnať voči štandardizačným normám (podkapitola 2.5 a 2.6) a naučiť sa, ale aj trénovať. Autori teórie sa dlhodobou analýzou rozhovorov, prípadových štúdií a analyzovaním množstva prieskumných zistení snažili identifikovať správanie lídra, ktoré môže viesť k výnimočným zmenám. Identifikovali päť nosných praktík správania sa, ktoré prinášajú zmenu v organizácii, skupine, či v tíme. Sú nimi ukazovanie cesty nasledovateľom, inšpirovanie ich spoločnou „skupinovou“ víziou; podporovaním ich iniciatívy a inovácií v skupine; umožnením, aby osobnostne rástli a zároveň povzbudzovať a oceňovať ich záujem, angažovanosť, presvedčenie, čo autori označujú ako „zložky srdca“.

Sami autori zdôrazňujú, že LPI je možné použiť ako sebaodhadovací nástroj s cieľom zdokonaľovať praktiky správania sa lídra (Kouzes & Posner, 2014, 2016). Veria, že uvedené praktiky správania sa lídra je možné rozvíjať a Posner (2014) aj výskumne potvrdil, že čím častejšie má „budúci líder“ možnosť rozvíjať si svoje „líderské kompetencie“, tým častejšie ich aj následne využívajú vo svojej praxi. Autori pripravili viacero materiálov, ktoré môžu slúžiť na facilitáciu tohto procesu rozvoja. Vypracovali LPI pracovný zošit na reflexiu dosiahnutých výsledkov v inventári (*LPI Participant's Workbook*) a nástroj na cielený rozvoj a strategické plánovanie krokov ako zdokonaľiť praktiky správania sa (*Leadership Development Planner*). LPI umožňuje získať vhl'ad do vlastného preferovaného správania sa ako lídra, ktoré praktiky u nás dominujú, ktoré nie sú dostatočne rozvinuté, a tak ich treba zlepšovať a trénovať, aby sa zvýšila práve efektívnosť lídra ako nositeľa zmeny. V prípade, že hodnoty pri jednotlivých praktikách správania sa sú nižšie i voči konkrétnej štandardizačnej skupine, tak autori (Kouzes, & Posner, 2017) odporúčajú ako zlepšiť schopnosti v rámci tohto správania sa.

## Čo robím, resp. čo mám robiť?

### Kedy *ukazujem cestu*? Keď...

1.	Poskytujem osobný príklad toho, čo vyžadujem od ostatných.
6.	Uisťujem sa, že druhí dodržiavajú zásady a normy, ktoré boli dohodnuté.
11.	Plním svoje sľuby a záväzky.
16.	Žiadam si spätnú väzbu na to, ako moje aktivity ovplyvňujú výkon ostatných.
21.	Vytváram priestor pre konsenzus pri hľadaní spoločných hodnôt našej organizácie.
26.	Mám jasnú predstavu o filozofii líderstva.

V prípade nižších hodnôt pri *ukazovaní cesty/smerovania organizácie/skupiny/tímu*, tak sa odporúča, aby líder:

- ✓ si uvedomil, že líder musí sám poznať hodnoty, ku ktorým smeruje a zdieľať ich s ostatnými. Následne je potrebné, aby hľadal spoločný súlad medzi hodnotami svojimi, druhých a organizáciou.
- ✓ sa každý deň spýtal sám seba:
  - *Čo som dnes urobil, aby som ukázal niektorú z mojich kľúčových priorít?*
  - *Čo som dnes urobil, čo by mohlo vysielat' signál, že som nebol dostatočne angažovaný v súlade s kľúčovými hodnotami/princípami organizácie?*
  - *Čo môžem urobiť zajtra, aby som poukázal na hlavné kľúčové princípy organizácie?*
- ✓ si odpovedal na otázku:
  - *Ktoré sú to tie hlavné princípy/hodnoty, ktoré by mali usmerňovať moje rozhodnutia a aktivity?*
- ✓ urobil niečo prekvapivo významné, aby ukázal záväzok voči hodnotám organizácie/skupiny. Napríklad, ak mu záleží na kolegoch, tak ponúkne svoju pomoc kolegovi v práci, zapojí sa do činností, ktoré zvyčajne nerobí, strávi deň v spoločnom priestore kolegov, alebo vyhľadá/zatelefonuje kolegovi v jeho domácom prostredí.

## Čo robím, resp. čo mám robiť?

### Kedy *inšpirujem spoločnou víziou*? Keď...

2.	Hovorím o budúcich smerovaniach, ktoré ovplyvnia spôsob, ako sa robí naša práca.
7.	Vykresľujem presvedčivú predstavu toho, ako by mohla vyzerat' naša budúcnosť v organizácii.
12.	Vyzývam druhých, aby sa podelili so svojimi predstavami o našej budúcnosti v práci.
17.	Ukazujem ostatným, ako sa ich záujmy môžu naplniť, ak sa stanú spoločnou víziou.
22.	Podrobne vykresľujem obraz toho, kam smerujeme a čo chceme dosiahnuť.
27.	Hovorím s autentickým presvedčením o poslaní a účele našej spoločnej práce.

V prípade nižších hodnôt pri *inšpirovaní sa spoločnou víziou organizácie/skupiny/tímu*, tak sa odporúča, aby líder:

- ✓ sa stal „strategickým mysliteľom organizácie“. Začne sa zaujímať o fungovanie takých organizácií, ktoré fungujú, napredujú, sú pokrokové, vníma ich strategické výzvy, ciele, nastavenia, potreby a trendy.
- ✓ vyhľadá si odbornú platformu, ktorá sa zameriava na „strategické plánovanie v budúcnosti“.
- ✓ urobí si zoznam osobností a ich výrokov o tom, kam smeruje naše školstvo, čo sa stane o desať rokov.
- ✓ každý týždeň rokujte s niekým dôležitým z tímu (priamy nadriadený, kolega, manažér, zriaďovateľ, rodič, žiak a i.) a spýtaj sa ich:
  - *Aké sú Tvoje/Vaše aspirácie, plány, záväzky do budúcnosti?*
  - *Ako by mala fungovať naša organizácia?*
  - *Aké sú Tvoje/Vaše predstavy, očakávania, postrehy?*
- ✓ sa zamýšľal nad tým, či príde potom.
- ✓ ukázal svoj zápal, zánietenie.
- ✓ je pozitívny, optimistický a plný energie, keď hovorí o budúcnosti organizácie.

### Čo robím, resp. čo mám robiť?

Kedy *podporujem aktivitu / iniciatívu*? Keď...

3.	Vyhľadávam náročné príležitosti, ktoré testujú moje vlastné zručnosti a schopnosti.
8.	Vyzývam ostatných, aby si vyskúšali nové a inovatívne spôsoby realizovania svojej práce.
13.	Aktívne hľadám inovatívne spôsoby ako zlepšiť to, čo robíme.
18.	Ak sa veci nevyvíjajú podľa očakávania, pýtam sa „Čo sa vieme z tohto naučiť?“
23.	Identifikujem merateľné míľniky, ktoré posúvajú projekt k dosiahnutiu cieľa.
28.	Iniciatívne predvídam zmenu a reagujem na ňu.

V prípade nižších hodnôt pri *podporovaní aktivity/inovácií organizácie/skupiny/tímu*, tak sa odporúča, aby líder:

- ✓ aspoň raz za mesiac si vyčlenil čas na to, aby premýšľal nad výzvami – novými príležitosťami, novými pracovnými úlohami, projektami – kde by si mohol doplniť, rozšíriť i preveriť svoje zručnosti a schopnosti.
- ✓ vyhľadáva príležitosti pre osobnostný rast.

- ✓ aspoň raz do mesiaca identifikoval status quo vo svojej práci, a čo by sa mohlo urobiť inak, čo by podrobil nejakej zmene. Napríklad, mohol by sa zamyslieť nad tým, ako vylepšiť vyučovací proces, ako zvýšiť angažovanosť kolegov pri fungovaní školy, ako zlepšiť činnosť organizácie. Následne začne s vlastnou iniciatívnou zmenou
- ✓ v podobných ambíciách podporoval aj ostatných členov tímu.
- ✓ raz do týždňa zorganizoval pravidelné stretnutie a kládol nasledovnú otázku každému členovi tímu:
  - „Čo výnimočné si urobil minulý týždeň, že ťa to posunulo, zlepšilo tvoj výkon, tvoje osobné nastavenie tento týždeň?“

### Čo robím, resp. čo mám robiť?

Kedy **umožním rásť**? Keď...

4.	Rozvíjam spoluprácu medzi tými, s ktorými pracujem.
9.	Aktívne načúvam odlišným názorom.
14.	Správam sa k druhým dôstojne a s rešpektom.
19.	Zapájam druhých do rozhodnutí, ktoré priamo ovplyvňujú ich výkon v práci.
24.	Poskytujem druhým slobodu a možnosť výberu pri rozhodovaní ako vykonávať svoju prácu.
29.	Zabezpečujem, aby sa aj ostatní rozvíjali a učili sa novým zručnostiam.

V prípade nižších hodnôt pri *umožnení rastu členom organizácie/skupiny/tímu*, tak sa odporúča, aby líder:

- ✓ rozmyšľal nad spôsobmi ako sa plánujú a robia rozhodnutia v organizácii/skupine/tíme. Následne príde s niekoľkými návrhmi ako je možné zapojiť ostatných do procesu plánovania, robenia rozhodnutí, zmene fungovania organizácie.
- ✓ pred každým stretnutím, odhliadnuc od jeho dĺžky, sa spýtal sám seba:
  - „Čo viem ja sám urobiť počas tohto stretnutia, aby sa člen tímu (alebo členovia tímu) cítili lepšie, boli schopnejší, silnejší a kompetentnejší?“
- ✓ zorganizoval stretnutia „tvárou v tvár“ so všetkými členmi tímu, aby zistil, aký typ podpory a vedenia očakávajú od neho členovia tímu, aké sú ich osobné potreby a čo potrebujú zdokonaľovať, rozvíjať.
- ✓ hľadal spôsoby ako umožniť druhým dostať sa k zdrojom, ktoré potrebujú, napr. k druhým ľuďom, k materiálom, k financiám, k školeniam, k informáciám, atď.

## Čo robím, resp. čo mám robiť?

Kedy *povzbudím a ocením srdce*? Keď...

5.	Chválím ostatných za ich dobre vykonanú prácu.
10.	Snažím sa, aby druhí vedeli, že dôverujem ich schopnostiam.
15.	Uistím sa, že sa jednotlivcom dostane uznania za ich prínos pri riešení úspešných projektov.
20.	Verejne oceňujem tých, ktorí sú príkladom toho ako pristupovať k spoločným hodnotám.
25.	Prezentujem príklady dobre vykonanej práce za účelom povzbudenía.
30.	Osobne sa angažujem pri oceňovaní a oslave úspechov jednotlivcov.

V prípade nižších hodnôt pri *povzbudení a ocenení* „srdca“ členov organizácie/skupiny/tímu, tak sa odporúča, aby líder:

- ✓ si premyslel aspoň 10 drobných spôsobov ako povzbudzovať a oceňovať ľudí, ktorí urobili niečo obzvlášť dobre, niečo výnimočné. Následne ocení takéto snaženie a úsilie, pretože nesmie ostať toto úsilie nepovšimnuté.
- ✓ identifikoval tých, ktorí sa stotožňujú s hodnotami a prioritami organizácie/skupiny/tímu a našiel tri spôsoby odmeny, ocenenia, povzbudenía ako ich vyzdvihnúť počas nasledujúcich týždňov.
- ✓ na verejnosti prezentoval úspechy člena organizácie/skupiny/tímu, ktorý urobil niečo nad rámec bežných povinností.

## ZÁVER

Náš výskum, ako aj zistenia ďalších bádateľov v oblasti koncepcie transformatívneho líderstva a nástroja na meranie piatich základných praktík správania sa lídra potvrdzujú zmysluplnosť a užitočnosť samotného konštruktú ako aj psychometrické vlastnosti daného nástroja. V slovenskom diagnostickom priestore sme doposiaľ nemali k dispozícii praktické, jednoduché a psychometricky verifikované nástroje na meranie praktík správania sa tohto konštruktú. Túto medzeru by mohol vyplniť nami overovaný inventár LPI ako aj všetky základné informácie k nemu prezentované v tomto manuáli.

Preukázanie akceptovateľných psychometrických vlastností slovenského inventára LPI, ktorý vychádza z teoretickej analýzy praktík správania sa úspešných a efektívnych lídrov ako zdieľajú samotní autori prináša praktický úžitok najmä pre orientačnú diagnostiku praktík správania sa lídra v školskom, poradenskom, i pracovnom kontexte. Inventár napomôže pri identifikácii jednotlivcov s líderským správaním sa a s následným kreovaním intervencie zameranej na špecifické potreby či už lídra alebo skupiny, v ktorej pôsobí.

Intervencia, ale aj edukácia zameraná na rozvoj líderských praktík správania sa, hlavne u edukačných lídrov, vytvára predpoklad pre zmeny potrebné v slovenskom školskom systéme. A práve validné a reliabilné meracie nástroje umožňujú zistiť účinnosť takýchto intervencií, resp. programov z krátkodobého i dlhodobého hľadiska.

*„Ak to čo robíš, inšpiruje ostatných k tomu, aby viacej snívali,  
aby sa viacej učili, aby viacej konali a aby sa chceli stať lepšími,  
tak ste sa stali lídrom.“*

John Quincy Adams, prezident USA

*„Vzdelávanie je najsilnejšia zbraň, ktorú môžeme použiť na to,  
aby sme zmenili svet.“*

Nelson Mandela, prezident Juhoafrickej republiky



## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- Alajlan, A.A. (2017). *The Effectiveness of Using Leadership Practice Inventory (LPI 360) Feedback on Leaders' Insight into their Leadership Behaviors in Higher Education*. Dissertations. 3206. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/3206>
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a Leadership*. Grada
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce*. Computer Press
- Azman, I., Hasan Al-Banna, M., Ahmad Zaidi, S., Mohd Hamran, M., & Munirah Hanim, Y. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139
- Bass, B. M. (1998). The Ethics of Transformational Leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Praeger
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership (4th ed.)*. Free Press
- Berry, L. M. (2009). *Psychológia v práci*. Pegas
- Brown, L. M. (2001). Leading leadership development in universities a personal story. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 312-323
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Integrated Media
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ozbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249
- Cook, J. W. (2014). Sustainable school leadership: The teachers' perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1–17

- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. In L.L. Koppes (Ed.) *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (383-402). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315820972>
- De Charms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. Irvington Publishers
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2001). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4). 735-744
- Ďuricová, L. (2020). Vodcovské zručnosti slovenských učiteľov - nositeľov zmeny. *Psychológia práce a organizácie 2020* (pp. 118-128). Centrum spoločenských a psychologických vied SAV
- Ďuricová, L., & Frgelcová, E. (2022). Slovak teacher's transformational leadership and student teachers' ideas: a comparative study. *The New Educational Review*, 67(1), 185-195
- English, F.W. (Ed.) (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration* (vol. 2). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412939584>
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.11, pp. 59–96). Academic Press
- Fleenor, J. (2006). Trait approach to leadership. In S.G. Rogelberg (Ed.) *Encyclopaedia of industrial and organizational psychology* (1st ed, pp. 830-832). Sage
- Floyd, D. L. (2003). Distance learning in community colleges: Leadership challenges for change and development community college. *Journal of Research and Practice*, 27, 337-347
- Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability. *Principal Leadership*, 3(4), 13-17
- Gallová, I., & Zaťková, M. (2013). *Manažment práce s ľuďmi v organizácii*. FSVaZ UKF
- Heilbrunn, J. (1994). Can leadership be studied? *The Wilson Quarterly*, 18(2), 65 - 72.
- Heinzová, Z. (2022). Transformačný líder v edukácii v kontexte organizačnej kultúry školy. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 91–105. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0013>
- Heinzová, Z., & Bindová, J. (2022). The preliminary psychometric properties of measuring tools for identifying transformational leaders in education. *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology*, 31, 494–501. <https://dx.doi.org/10.20419/2022.31.555>

- Heinzová, Z., & Kaliská, L. (2020). Črtová emocionálna inteligencia a líderské formy správania sa manažérov v školách. In I. Piterová, D. Fedáková, & J. Výrost (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2020. Zborník príspevkov z 19. Medzinárodnej konferencie* (pp. 141-151). CSPS SAS
- Hickman, C. R. (1990). *Manažéri a lídri. Manažérske myslenie versus vodcovský talent?* Open Windows.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2018). Leadership: past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2), 20-26.  
<https://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Kaliská, L. (2022). Osobnostné faktory budúceho lídra v edukácii. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 57–73. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0011>
- Kaliská, L., & Heinzová, Z. (2019). Slovak school inspectors as potential school leaders. In *ICERI 2019: 12th international conference of education, research and innovation* (pp. 9782-9788). International association of technology, education and development (IATED)
- Khany, R., & Ghoreishi, M. (2014). One the relationship between teachers' sense of responsibility and transformational leadership style. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 136, 302-307
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1988). *The Leadership Practices Inventory*. Jossey-Bass/Pfeiffer
- Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge (3rd ed.)*. Jossey-Bass
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (5th ed.) A Wiley Brand
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2016). *Learning leadership. the five fundamentals of becoming an exemplary leader*. The Leadership Challenge
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Practices Inventory* (5th edition). The Leadership Challenge, an Imprint of John Wiley & Sons, Inc, [www.leadershipchallenge.com](http://www.leadershipchallenge.com)
- Landys, E.A., Hill, D., & Harvey, M.R. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2). 97-100
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8–12
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *changing leadership for changing times*. Open University Press

- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423
- Merriam-Webster. (2016). *The Merriam-Webster Dictionary*. Merriam-Webster
- Motsching, R., & Ryback, D. (2016). *Transforming communication in leadership and teamwork. person – Centered innovations*. Springer
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Grada
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
- Nowack, K.M. (2006). *Stress Profile*. Testcentrum
- Pašková, L. (2019a). Efektívne líderstvo v škole. *Pedagogická revue*, 3, 66
- Pašková, L. (2019b). Teacher leader – analýza konštruktú z aspektu vybraného kompetenčného modelu. *Školský psychológ / Školní psycholog*, 20(1), 17-20
- Pašková, L. (2020a). Relationship between locus of control and a teacher's transformative leadership. *Zagadnienia społeczne*, 13(1), 85-96
- Pašková, L. (2020b). Miesto internej lokalizácie kontroly v transformatívnom líderšipe. *Prevenia : informačný bulletin zameraný na prevenciu sociálno-patologických javov v rezorte školstva*, 4, 14-19
- Pašková, L. (2021a). Transformatívne líderstvo a osamelosť učiteľov v edukačnom prostredí. *Lifelong Learning: celoživotní vzdělávání*, 11(2), 131-145
- Pašková, L. (2021b). Transformatívne líderstvo a životná spokojnosť učiteľov s rôznou dĺžkou praxe. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 75-90
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. OECD.
- Posner, B. Z. (2008). *LPI data analysis*.  
<http://media.wiley.com/assets/1554/74/LPIDataAnalysisSEP08.pdf>
- Posner, B.Z. (2014). The Impact of Gender, Ethnicity, School Setting, and Experience on Student Leadership: Does It Really Matter? *Management and Organizational Studies*, 1(1), 21-31
- Posner, B.Z. (2016). Investigating the reliability and validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences*, 6(4), Article 17
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496

- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1990). Leadership practices: An alternative to the psychological perspective. In K. Clark & M. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*. Leadership Library of America
- Posner, B.Z., & Kouzes, J.M. (1993). Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory, updated. *Educational and Psychological Measurement*, 53(1), 191-19
- Posner, B.Z., & Kouzes, J.M. (1995). An extension of the Leadership Practices Inventory to individual contributors. *Educational and Psychological Measurement*, 54(4), 959-966
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2000). *Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory*. [http://media.wiley.com/assets/463/73/lc\\_jb\\_psychometric\\_properti.pdf](http://media.wiley.com/assets/463/73/lc_jb_psychometric_properti.pdf)
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (2002). *The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. [http://media.wiley.com/assets/463/74/lc\\_jb\\_appendix.pdf](http://media.wiley.com/assets/463/74/lc_jb_appendix.pdf)
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2016). Czech Leadership Questionnaire: The development of a czech questionnaire of transformational leadership. In P. Jedlička (Ed.), *Hradec economic days 2016* (pp. 848– 854). University of Hradec Králové
- Riley, C.H. (1991). *Superintendents' leadership behaviors which promote the instructional leadership of principals*. Unpublished doctoral dissertation. University of La Verne
- Ross, J.A., & Gray, P. (2006). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179–199
- Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st century learners: Strong leaders, confident teachers, innovative approaches*. International Summit on the Teaching Profession. OECD Publishing
- Sollárová, E. (2022). Tvorba modelu klíčových kompetencí lídra v edukácii. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 7-22. <https://dx.doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0008>
- Sollárová, E., Poliach, V., Pašková, L., Heinzová, Z., & Žitniaková Gurgová, B. (2019a). Lídersip v edukácii – charakteristika klíčových konceptov. In J. Procházka, T. Kratochvíl, M. Vaculík (Eds.). *Psychologie práce a organizace 2019: sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference* (pp.198-207). Masarykova universita
- Sollárová, E., Poliach, V., Pašková, L., Heinzová, Z., & Žitniaková Gurgová, B. (2019b). Kompetenčné modely líderstva v edukačnom prostredí. In J. Procházka, T. Kratochvíl, M. Vaculík (Eds.). *Psychologie práce a organizace 2019: sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference* (225-234). Masarykova universita

- Strenáčiková, M., & Vašašová, Z. (2021). Exemplary leadership practices in slovak teachers. In *EDULEARN21: 13th annual international conference on education and new learning technologies* (pp. 1884-1891). IATED Academy
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(15), 1–27
- Uslu, O. A. (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 161-172. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Vašašová, Z., Strenáčiková, M., & Žitniaková, B. (2021). Teachers' leadership behaviour in relation to their self-esteem. *The New Educational Review*, 66(4), 145-154
- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). *The psychology of Work and Organization*. Cengage
- Wright, S., Burt, C., & Strongman, K. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879–919
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81

## PRÍLOHY

### INVENTÁR PRAKTÍK SPRÁVANIA SA LÍDRA (LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY, LPI)

Prosím, prečítajte si starostlivo nasledujúce tvrdenia, ktoré opisujú rôzne druhy správania sa lídra. Pri posudzovaní výrokov sa spýtajte sami seba: „**Ako často využívam uvedený spôsob správania sa vo svojej praxi?**“ (Každý výrok sa hodnotí na desaťbodovej Likertovej škále. Vyššia hodnota predstavuje *častot* používania vodcovského správania. Svoju odpoveď vyznačte na stupnici od 1 – takmer nikdy po 10 – takmer vždy). Buďte realistický/á, úprimný/á, nevynechajte žiadny výrok, neexistujú správne a nesprávne odpovede.

<i>1 - takmer nikdy</i>	<i>6 - niekedy</i>
<i>2 - ojedinele</i>	<i>7 - relatívne často</i>
<i>3 - zriedkavo</i>	<i>8 - zvyčajne</i>
<i>4 - z času na čas</i>	<i>9 - veľmi často</i>
<i>5 - príležitostne</i>	<i>10 - takmer vždy</i>

1.	Poskytujem osobný príklad toho, čo vyžadujem od ostatných.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Hovorím o budúcich smerovaniach, ktoré ovplyvnia spôsob, ako sa robí naša práca.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Vyhľadávam náročné príležitosti, ktoré testujú moje vlastné zručnosti a schopnosti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Rozvíjam spoluprácu medzi tými, s ktorými pracujem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Chválim ostatných za ich dobre vykonanú prácu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Uisťujem sa, že druhí dodržiavajú zásady a normy, ktoré boli dohodnuté.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Vykresľujem presvedčivú predstavu toho, ako by mohla vyzerat' naša budúcnosť v organizácii.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Vyzývam ostatných, aby si vyskúšali nové a inovatívne spôsoby realizovania svojej práce.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Aktívne načúvam odlišným názorom.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Snažím sa, aby druhí vedeli, že dôverujem ich schopnostiam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Plním svoje sľuby a záväzky.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Vyzývam druhých, aby sa podelili so svojimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	predstavami o našej budúcnosti v práci.										
13.	Aktívne hľadám inovatívne spôsoby ako zlepšiť to, čo robíme.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Správam sa k druhým dôstojne a s rešpektom.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Uistím sa, že sa jednotlivcom dostane uznania za ich prínos pri riešení úspešných projektov.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Žiadam si spätnú väzbu na to, ako moje aktivity ovplyvňujú výkon ostatných.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Ukazujem ostatným, ako sa ich záujmy môžu naplniť, ak sa stanú spoločnou víziou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Ak sa veci nevyvíjajú podľa očakávania, pýtam sa „Čo sa vieme z tohto naučiť?“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Zapájam druhých do rozhodnutí, ktoré priamo ovplyvňujú ich výkon v práci.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Verejne oceňujem tých, ktorí sú príkladom toho ako pristupovať k spoločným hodnotám.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Vytváram priestor pre konsenzus pri hľadaní spoločných hodnôt našej organizácie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Podrobne vykresľujem obraz toho, kam smerujeme a čo chceme dosiahnuť.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Identifikujem merateľné míľniky, ktoré posúvajú projekt k dosiahnutiu cieľa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Poskytujem druhým slobodu a možnosť výberu pri rozhodovaní ako vykonávať svoju prácu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Prezentujem príklady dobre vykonanej práce za účelom povzbudenia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Mám jasnú predstavu o filozofii líderstva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	Hovorím s autentickým presvedčením o poslaní a účele našej spoločnej práce.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Iniciatívne predvídam zmenu a reagujem na ňu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Zabezpečujem, aby sa aj ostatní rozvíjali a učili sa novým zručnostiam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.	Osobne sa angažujem pri oceňovaní a oslave úspechov jednotlivcov.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



<b>Autorky</b>	doc. PaedDr. Lada Kaliská, PhD. a Mgr. Zuzana Heinzová, PhD.
<b>Názov</b>	<b><i>Inventár praktík správania sa lídra: Manuál a slovenské normy pre edukačných lídrov</i></b>
<b>Recenzenti</b>	Prof. PhDr. Eva Gajdošová, PhD. Doc. PhDr. Alojz Ritomský, PhD.
<b>Návrh obálky</b>	Mgr. Marek Štěpánek, creat studio s.r.o
<b>Formát</b>	A4
<b>Rozsah</b>	72 strán (4,4 AH)
<b>Náklad</b>	online
<b>DOI</b>	<a href="https://doi.org/10.24040/2022.9788055719887">https://doi.org/10.24040/2022.9788055719887</a>
<b>Vydanie</b>	Prvé
<b>Vydavateľ</b>	Belianum – vydavateľstvo Univezity Mateja Bela v Banskej Bystrici
<b>ISBN (online verzia)</b>	978-80-557-1988-7
<b>EAN</b>	9788055719887

# Inventár praktík správania sa lídra: Manuál a slovenské normy

Líderstvo patrí ku konštruktom, ktoré sú skúmané dlhodobo vo viacerých vedných oblastiach, prostredie edukácie nevynímajúc. A práve koncept transformatívneho líderstva sa stáva jednou z možností meniacich sa škôl 21. storočia. Transformatívnych lídrov vnímame ako tých, ktorí modelujú a sprostredkujú vnímanie vízie organizácie, skupiny, či tímu, podporujú vysokú mieru angažovania a rozvoja schopností a potenciálu, ktorí sa nachádza v nasledovníkoch, motivujú ich, aby si uvedomili spoločný cieľ, či víziu, ktorá môže presahovať záujmy jednotlivca, a stimulujú záujmy všetkých tak, aby na ne nazerali z nových perspektív.

Publikácia ponúka hlbší exkurz do teoretických východísk líderstva, na čo nadväzuje empirická analýza jedného z najpopulárnejších modelov transformatívneho líderstva a to model Kouzesa a Posnera (1988), ktorý predstavuje päť základných typov správania sa transformatívneho lídra ako základné schopnosti lídra: schopnosť *ukazovať cestu*, *inšpirovať spoločnou víziou*, *podporovať aktivitu a iniciatívu*, *umožniť rast* nasledovníkov a schopnosť *povzbudzovať a oceňovať*. Nástroj vytvorený autormi, *Inventár typov správania sa lídra (Leadership Practices Inventory, LPI)*, na zachytenie jednotlivých typov správania sa lídra je predstavený ako efektívny psychometricky validný a reliabilný nástroj na mapovanie transformatívnych typov správania sa lídra práve v edukačnom prostredí. LPI umožňuje nie len zmapovať základné typy správania sa lídra, komparovať ich s orientačnými normami pre reprezentatívnu populáciu edukačných lídrov, ako aj pre edukačných lídrov rôzneho pohlavia a na jednotlivých pozíciách v školstve (budúci učitelia, t.j. študenti učiteľských odborov, učitelia z praxe, riadiaci pracovníci v školstve, účastníci Komenského inštitútu), ale aj ich *facilitovať* a *rozvíjať*. Manuál reaguje na požiadavky mnohých potenciálnych lídrov, ktorí konštatujú, že im nie je poskytované dostatočné vzdelanie, ktoré by ich pripravilo na pozíciu lídra.

ISBN 978-80-557-1988-7



9 788055 719887