

DOI: <https://doi.org/10.54937/2026.9788056112410.291-299>

## VNÍMANIE LÍDRA OČAMI PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV

### SCHOOL LEADERSHIP THROUGH THE EYES OF TEACHING STAFF

LUBICA ĎURAJDOVÁ<sup>1</sup> – MÁRIA PISOŇOVÁ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Constantine the Philosopher University in Nitra, Slovakia

Email: [lubica.durajdova@ukf.sk](mailto:lubica.durajdova@ukf.sk)

ORCID iD: 0009-0009-8559-2722

<sup>2</sup> Constantine the Philosopher University in Nitra, Slovakia

Email: [mpisonova@ukf.sk](mailto:mpisonova@ukf.sk)

ORCID iD: 0000-0003-3909-3358

#### ABSTRAKT

Príspevok sa zameriava na vnímanie lídra v školskom prostredí očami pedagogických zamestnancov. V teoretickej časti sú predstavené základné prístupy k líderstvu, jeho vývoj a moderné koncepcie, ako napríklad autentické a pozitívne líderstvo či distribuované vedenie. Osobitná pozornosť je venovaná profesijným kompetenciám vedúcich pedagogických zamestnancov, ktoré sú definované v aktuálnych štandardoch. Empirická časť prezentuje výsledky prieskumu realizovaného medzi 68 pedagogickými zamestnancami, ktorého cieľom bolo identifikovať, koho považujú za lídra, aké vlastnosti mu pripisujú a aký je ich záujem o líderskú pozíciu. Výsledky ukázali, že za lídra je najčastejšie považovaný riaditeľ školy, pričom respondenti zdôrazňujú význam komunikácie, odbornosti, schopnosti motivovať a empatie. Záujem o líderskú rolu prejavila väčšina opýtaných, čo naznačuje potrebu systematickej podpory rozvoja líderských zručností v školách.

**Kľúčové slová:** líderstvo, školský líder, profesijné kompetencie, pedagogickí zamestnanci

#### ABSTRACT

The paper focuses on the perception of a leader in the school environment through the eyes of teaching staff. The theoretical part presents the basic approaches to leadership, its development, and modern concepts such as authentic and positive leadership as well as distributed leadership. Special attention is given to the professional competencies of school leaders as defined in current standards. The empirical part presents the results of a survey conducted among 68 teachers, aiming to identify whom they consider a leader, what qualities they attribute to that person, and their interest in taking on a leadership role. The findings show that the school principal is most often perceived as the leader, while respondents emphasize the importance of communication, expertise, the ability to motivate, and empathy. Most respondents expressed interest in a leadership role, indicating the need for systematic support for the development of leadership skills in schools.

**Keywords:** leadership, school leader, professional competencies, teaching staff

## ÚVOD

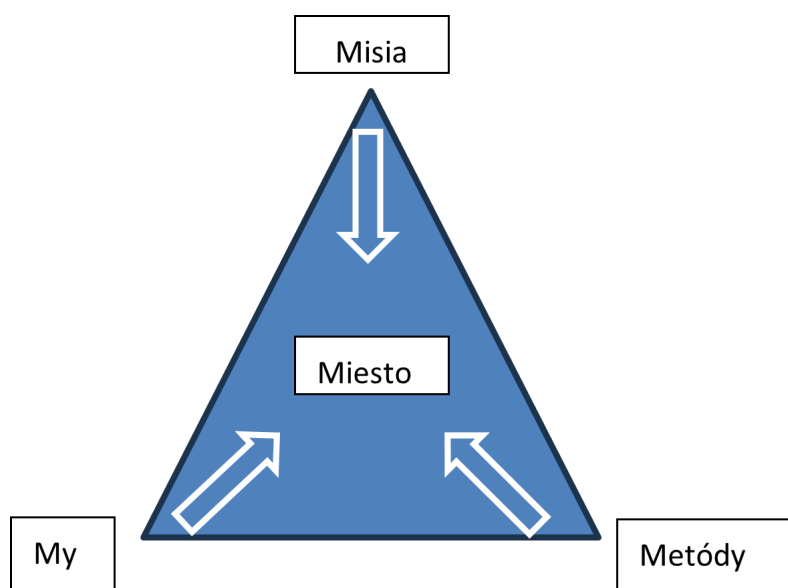
Líderstvo už dávno nie je neznámou témou 21. storočia, napriek tomu si stále vyžaduje primeranú pozornosť. Ako uvádza Maxwell [1] vo svojej publikácii „5 úrovní líderstva“, každý líder by sa mal snažiť vychovávať svojich nasledovníkov – budúcich lídrov – aby organizácia mohla dlhodobo prosperovať. Tento princíp si vieme predstaviť aj v školskom prostredí, kde vedúci zamestnanec pripravuje kolegu na možné budúce riadenie školy. Hoci sa tento prístup v niektorých školách už uplatňuje, stále je menej rozšírený, než by mohol byť.

Vývoj teórií líderstva sa začal v prvej polovici 20. storočia a odvtedy prešiel viacerými etapami. Spočiatku dominovala teória rysov, ktorá zdôrazňovala osobnostné vlastnosti a schopnosti lídra. Postupne sa však pozornosť presunula od otázky „aký je líder“ k tomu, „čo líder robí“ – čo vyústilo do behaviorálnej teórie vodcovstva. Northouse [2] uvádza päť základných charakterových vlastností, ktorými by mal líder disponovať: inteligencia, sebadôvera, odhodlanosť, integrita a spoločnosť.

V 90. rokoch 20. storočia sa začal klásť dôraz na charizmu lídra, ako aj na jeho sociálnu a emocionálnu inteligenciu. Pri charizme je potrebné zdôrazniť, že existujú lídri, ktorí ju využívajú na dobro jednotlivcov či spoločnosti, ale aj takí, ktorí sledujú výlučne vlastné záujmy a dokážu ľuďmi manipulovať [2]. Neskoršie teórie sa zamerali na zručnosti lídra – koncepčné, interpersonálne a technické – ktoré sa menia podľa kontextu ich uplatnenia. Táto koncepcia vyzdvihuje najmä praktické schopnosti lídra. V roku 2020 realizovala agentúra GtoG výskum zameraný na zručnosti budúcnosti. Medzi kľúčové kompetencie zaradila kritické myslenie, sociálne, manažérske a digitálne zručnosti [3]. V súčasnosti, keď je dostupná umelá inteligencia, sa odporúča, aby každý manažér ovládal digitálne zručnosti, ktoré umožňujú efektívnejšie riadenie organizácie. Umelá inteligencia však nenahradí schopnosť riešiť konflikty, komunikovať v krízových situáciách či empaticky vnímať kolegov. Emocionálnu inteligenciu nemožno „vyklikáť“ na internete.

Jankelová [3] ďalej uvádza zručnosti, ktoré by mali mať všetci lídri bez ohľadu na úroveň riadenia: schopnosť inšpirovať a motivovať, integritu, úprimnú komunikáciu, efektívne riešenie problémov, orientáciu na výsledky, profesionálnu komunikáciu, tímovú spoluprácu a budovanie vzťahov.

Osobitne zaujímavé je autentické vodcovstvo, ktoré vychádza z pozitívnych psychologických vlastností [2]. Pozitívna psychológia zohráva významnú úlohu v líderstve, čo potvrdzuje aj Mühlfeit [4]. Uplatňuje sa najmä pri budovaní vzťahov na pracovisku a vytváraní kultúry podporujúcej rozvoj organizácie. Pozitívna psychológia sa orientuje na pozitívne prežívanie a podmienky optimálneho fungovania v práci a medziľudských vzťahoch. Pozitívne líderstvo je charakteristické štyrmi piliermi – **4M**: miesto, my, metódy, misia.



Spracované podľa Mühlfeit, 2022, s. 19.

**My** – týmto pojmom označujeme pozitívne naladených lídrov. Je dôležité, aby sa títo lídri sústredili na rozvoj svojich silných stránok, čím sa postupne stávajú profesionálmi vo svojej oblasti. Pozitívny líder by mal svojim kolegom autenticky ukázať, že mu na nich záleží.

**Misia** – vízia predstavuje miesto, cieľ alebo jav, ktorý si dokážeme predstaviť v budúcnosti. Odpovedá na otázku: *Prečo robíme to, čo robíme?* Pozitívny líder sa na svoju misiu vydáva s radosťou a pozitívnym nasadením.

**Metódy** – ide o proces dosahovania cieľov. Ako to dosiahnuť? V prvom rade by sa mal pozitívny líder spolu so svojím tímom snažiť predchádzať vyhoreniu. To znamená, že musia vedieť, ako relaxovať. Bez pravidelnej regenerácie je dlhodobé udržanie pozitívneho prístupu veľmi náročné.

**Miesto** – kam smerujeme? Pre pozitívneho lídra je prioritou dosiahnuť úspech a šťastie – najskôr u svojich zamestnancov, až potom u seba. Ak je jeden člen tímu pozitívne naladený, môže svojím prístupom ovplyvniť ostatných. To je cieľ pozitívneho lídra: vytvárať prostredie, v ktorom sa pozitívna energia šíri. Pri dosahovaní úspechu využíva pozitívny prístup k životu, podporuje kolegov pri plnení cieľov a zostáva im oporou.

Model 4M zámerne neobsahuje meranie výkonu. Ako uvádza Mühlfeit [4], ak by sa pozitívny líder sústredil na výkon, mohlo by to oslabiť vzťahy s kolegami, čo nie je jeho cieľom. Výkon sa dostaví prirodzene, ak budú zamestnanci chodiť do práce s radosťou a vykonávať svoje úlohy s vnútornou motiváciou. Jarošová a kol. [2] opisujú výskum zameraný na autentických lídrov a ich pracovné úspechy. Výsledky ukázali, že miera autentickosti lídra ovplyvňuje úsilie zamestnancov pri práci, teda ich motiváciu – čo je v školskom prostredí mimoriadne dôležité.

## 1 CHARAKTERISTIKA LÍDERSTVA

Podľa Dudinskej, Jaraba, Budaja a Špánika [5] je vodcovstvo viac než len vedenie ľudí – predstavuje tvorivé vedenie spolupracovníkov, charizmatické vedenie či vodcovstvo v širšom zmysle slova. Vágner [5] zdôrazňuje, že manažér nemusí byť automaticky vodcom. Líderstvo možno vnímať vtedy, keď vodca objektívne skúma realitu a jeho výstupmi sú vízie, strategické ciele a hodnotová orientácia.

Zaujímavý pohľad na vodcu vychádza z tvrdenia, že jeho úlohou je „konať správne veci“. Tento aspekt možno interpretovať v kontexte etického lídra či etického manažéra. Vodcovstvo je však potrebné chápať ako súčasť manažmentu – jednu zo základných manažérskych funkcií. Okrem plánovania, organizovania a kontrolovania by mal každý manažér ovládať aj vedenie ľudí [3]. Jankelová a kol. [3] uvádza základné rozdiely medzi vodcovstvom a manažmentom.

Tabuľka 1 Rozdiel vodcovstvo a manažment

Vodcovstvo	Manažment
Vodcovstvo sa sústreďí na vytvorenie spoločnej vízie	Manažment je o procesoch, štruktúre a kontrole
Vedenie ľudí má kinestetickú povahu, vyvoláva pocit pohybu	Manažment ako riadenie znamená udržiavať poriadok, organizovať a kontrolovať
Zmyslom vodcovstva je vyrovnáť sa so zmenami	Zmyslom manažmentu je vyrovnáť sa s komplexnosťou
Lídri sú architekti	Manažéri sú stavitelia

Spracované podľa Jankelová a kol. 2022. Manažment, s. 454.

### Moderné prístupy k líderstvu v školskom prostredí

Caldwell [6] opisuje výzvy, ktorým čelia školskí lídri v Austrálii v 21. storočí. Ide najmä o turbulentné spoločenské obdobie, odklon od tradičných štýlov vedenia, nárast počtu úloh, vyššiu mieru zodpovednosti, rastúce nároky zo strany rodičov a rýchly technologický pokrok (vrátane umelej inteligencie). Austrália, podobne ako Slovensko, zápasí s nedostatkom učiteľov. Vznikajú iniciatívy na podporu du-

ševnej pohody učiteľov. Porovnanie výsledkov uvedenej štúdie so situáciou na Slovensku naznačuje viaceré paralely – nedostatok učiteľov, potrebu podpory duševného zdravia, vysoké očakávania rodičov či množstvo úloh, ktoré je nutné zvládnuť v krátkom čase.

Moreno-Medina [7] uvádza, že školskí lídri využívajú rôzne techniky riadenia zamestnancov. Za najvhodnejší prístup sa ukazuje **distribúvané (zdieľané) líderstvo**, ktoré je obzvlášť efektívne v krízových situáciách. Hickey, Flaherty a McNamara [8] definujú distribúvané líderstvo ako prejav vzájomnej závislosti medzi jednotlivcami a prostredím, ako aj spôsob rozdelenia ľudskej činnosti medzi ľuďmi, nástroje a situácie. Tento typ vedenia je horizontálny – podporuje spoluprácu všetkých zamestnancov. Ak vedenie školy zdieľa zodpovednosť so svojimi kolegami, prispieva to k rozvoju školy [7]. Zaujímavý pohľad na distribúvané líderstvo ponúka aj C. Rogers, ktorý experimentoval s konceptom skupinovo orientovaného vedenia. Otázkou zostáva, či je tento typ vedenia, podľa Rogersa, aplikovateľný aj v prostredí školstva.

## 2 VEDÚCI PEDAGOGICKÝ ZAMESTNANEC

Podľa aktuálne platnej legislatívy sa za vedúceho pedagogického zamestnanca považuje riaditeľ školy, zástupca riaditeľa školy, vedúci vychovávateľ a hlavný majster odbornej výchovy (§ 39 ods. 1 zákona č. 138/2019 Z. z.). Títo zamestnanci sú povinní absolvovať základný program funkčného vzdelávania a následne aj rozširujúci program funkčného vzdelávania.

Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve uvádza, že riaditeľ školy zodpovedá za:

- dodržiavanie štátnych vzdelávacích programov určených pre školu, ktorú riadi,
- vypracovanie a dodržiavanie školského vzdelávacieho programu a výchovného programu,
- vypracovanie a realizáciu ročného plánu ďalšieho vzdelávania pedagogických zamestnancov,
- dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov súvisiacich s činnosťou školy alebo školského zariadenia,
- každoročné hodnotenie pedagogických a odborných zamestnancov,
- úroveň výchovno-vzdelávacej práce školy alebo školského zariadenia,
- rozpočet, financovanie a efektívne využívanie finančných prostriedkov určených na činnosť školy alebo školského zariadenia,
- riadne hospodárenie s majetkom v správe alebo vo vlastníctve školy (§ 5 ods. 1 zákona č. 596/2003 Z. z.).

Ako vidíme, riaditeľ školy nesie obrovskú zodpovednosť. Ak by mohol niektoré aktivity prerozdeliť spolu so zodpovednosťou, jeho práca by bola výrazne jednoduchšia. Preto je vhodné venovať pozornosť líderstvu, ako ho opisuje Maxwell [1]. Podľa neho má líderstvo päť úrovní: postavenie, súhlas, produkcia, personálny rozvoj a vrchol. Vzhľadom na rozsah povinností riaditeľa školy je žiaduce, aby sa snažil dosiahnuť aspoň štvrtú úroveň – personálny rozvoj. V tejto fáze líder pripravuje kolegov, aby mu pomáhali v jeho činnosti a aby sa z nich postupne stali ďalší lídri. Čím viac lídrov organizácia má, tým je efektívnejšia, pretože zamestnanci sú motivovaní a aktívne sa zapájajú do rozvoja školy. V tejto súvislosti je vhodné opäť spomenúť koncept „skupinovo centované vedenie“.

### Profesijné kompetencie vedúcich pedagogických zamestnancov

Ako sme už spomenuli, vedúci pedagogickí zamestnanci sú povinní absolvovať funkčné vzdelávanie. Obsah tohto vzdelávania je prepojený s profesijnými štandardmi vedúceho pedagogického zamestnanca, ktoré boli schválené v septembri 2025. Štandardy obsahujú kompetenčný profil vedúceho zamestnanca, teda súbor kompetencií, ktorými by mal disponovať vedúci pedagogický alebo odborný zamestnanec. Štandardy nerozlišujú medzi vedúcimi pedagogickými a odbornými zamestnancami, preto sa v niektorých oblastiach objavujú aj kompetencie odborných zamestnancov.

Kompetencie sú rozdelené do štyroch oblastí:

1. Normatívne, ekonomické a koncepcné riadenie
2. Riadenie procesov výchovy, vzdelávania a odborných činností v škole/školskom zariadení
3. Personálne riadenie
4. Vedúci pedagogický/odborný zamestnanec

Oblasť vedenia ľudí je zahrnutá v prvej oblasti – normatívne, ekonomické a koncepcné riadenie, kde sa nachádza kompetencia „riadiť zmenu a viesť ľudí“. Od vedúceho zamestnanca sa očakáva, že bude schopný:

- zostaviť a viesť skupiny a tímy,
- navrhnúť vhodný spôsob vedenia jednotlivca, skupiny alebo tímu,
- vytvárať vzťahy založené na vzájomnom rešpekte a dôvere,
- využívať vhodné spôsoby motivácie zamestnancov školy/školského zariadenia,
- riešiť konflikty a záťažové situácie.

Táto kompetencia zahŕňa nielen praktické zručnosti, ale aj teoretické vedomosti. Vedúci zamestnanec by mal poznať východiská vedenia ľudí, spôsoby vedenia v procesoch zmeny, zásady efektívnej komunikácie a zvládania konfliktov. Proces zmeny je náročným obdobím nielen v školách, a práve v ňom sa najrýchlejšie ukáže, či sa vedúci zamestnanec ako líder osvedčí.

Každý, kto chce vykonávať funkciu vedúceho zamestnanca, musí absolvovať funkčné vzdelávanie, kde získava potrebné vedomosti a zručnosti, ktoré musí vedieť aj preukázať. Preukázanie kompetencie „riadiť zmenu a viesť ľudí“ v kontexte líderstva znamená:

- efektívne komunikovať so zamestnancami,
- podporovať odbornú komunikáciu,
- včas riešiť konflikty,
- delegovať právomoci, čím vytvára systém spoločnej zodpovednosti,
- využívať rôzne spôsoby motivácie,
- primerane uplatňovať rôzne štýly vedenia,
- poskytovať pomoc a podporu zamestnancom,
- iniciovať a podporovať tímovú spoluprácu. [9].

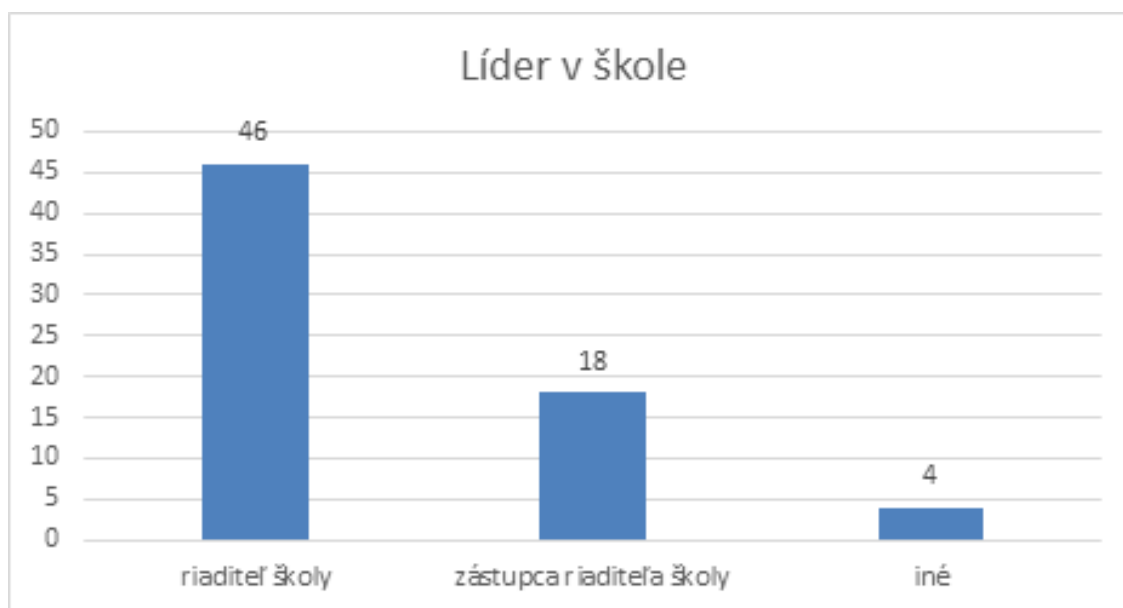
Delegovanie právomocí je kompetencia, ktorá vedúcich zamestnancov približuje ku konceptu skupinovo orientovaného vedenia. C. Rogers v súvislosti s týmto prístupom uvádza: „*Aký to bude mať vplyv na učiteľský zbor strednej školy, ak bude riaditeľ používať postupy, ktoré budú učiteľov povzbudzovať k tomu, aby otvorene prejavili svoje pocity frustrácie a nespokojnosti, kritiku riadenia, ale aj pozitívnejšie pocity?*“ [10].

Ďurajdová [11] opisuje skupinovo orientované vedenie v školách ako víziu, v ktorej sa povinnosti a zodpovednosť rozdeľujú medzi zamestnancov školy. Všetci spoločne pracujú na rozvoji školy, čo prináša aj ďalšiu výhodu – vedúci zamestnanci získavajú viac času na svoje osobné aktivity.

### **3 LÍDER OČAMI PEDAGOGICKÝCH ZAMESTNANCOV**

Keďže nie je samozrejmé, že riaditeľ školy je automaticky aj lídrom, rozhodli sme sa realizovať prieskum medzi pedagogickými zamestnancami škôl. Oslovili sme účastníkov špecializačného vzdelávania pre uvádzajúcich pedagogických zamestnancov, ktoré prebiehalo v Centre celoživotného vzdelávania Pedagogickej fakulty v Ružomberku. Oslovených bolo 120 respondentov a do odovzdania príspevku bola návratnosť dotazníkov 56,7 % (68 respondentov). Respondenti boli najmä zo základnej školy (33), základnej školy s materskou školou (18), strednej školy (13), zo základnej umeleckej školy (3) a z materskej školy (1). Cieľom dotazníka bolo zistiť, koho pedagogickí zamestnanci považujú za lídra vo svojej škole. Išlo o krátky prieskum, pričom nástroj – dotazník – obsahoval osem položiek. Respondenti si mohli vybrať jednu alebo viac možností, prípadne dopísať vlastné názory.

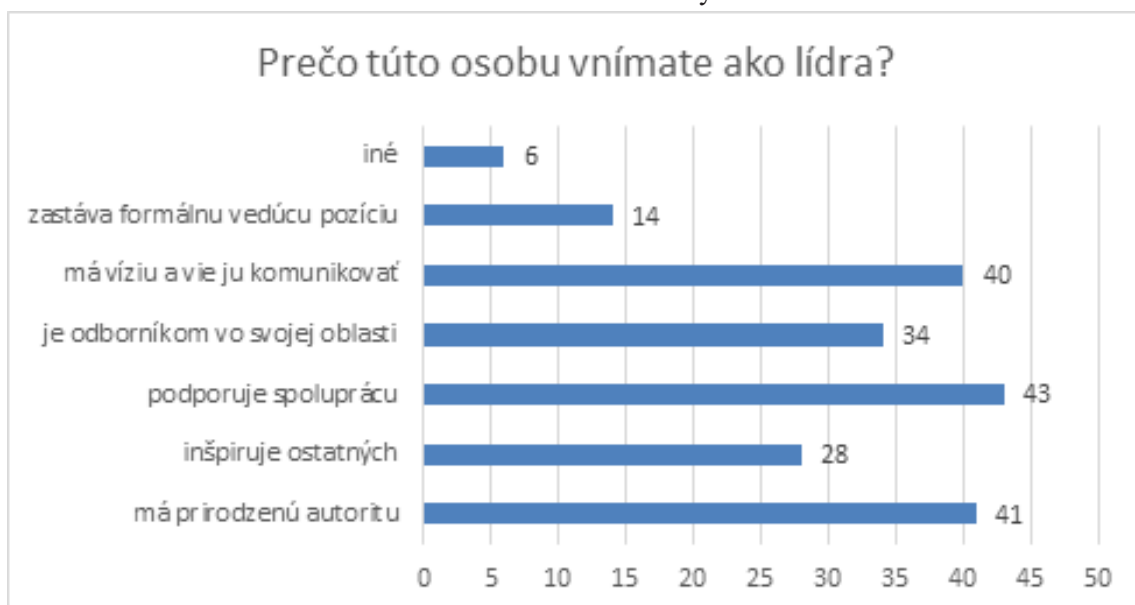
Graf č. 1 Líder v škole



Graf znázorňuje, koho pedagogickí zamestnanci považujú za lídra na svojej škole. Najväčšia skupina respondentov (46 osôb) označila za lídra „**riaditeľa školy**“, čo potvrdzuje jeho dominantnú úlohu v riadení a vedení školy. Druhá najčastejšia odpoveď bola „**zástupca riaditeľa školy**“ (18 osôb), čo naznačuje, že aj táto pozícia je vnímaná ako významná v oblasti líderstva. Možnosť **iné** uviedli 4 respondenti, čo poukazuje na existenciu neformálnych lídrov alebo osôb s prirodzenou autoritou mimo formálnych vedúcich pozícií. Celkovo výsledky ukazujú, že formálne vedenie školy je najčastejšie spájané s líderskou rolou, pričom priestor pre neformálne líderstvo je minimálny.

V možnosti **iné**, respondenti vybrali „*učiteľ*“, „*žiad nikto, každý zo zamestnancov sa hrá na lídra, nakoľko nie sú presne stanovené hranice od vedenia. Na otázku, dostanete 3 rôzne odpovede.*“

Graf č. 2 Dôvod vnímania osoby ako lídra



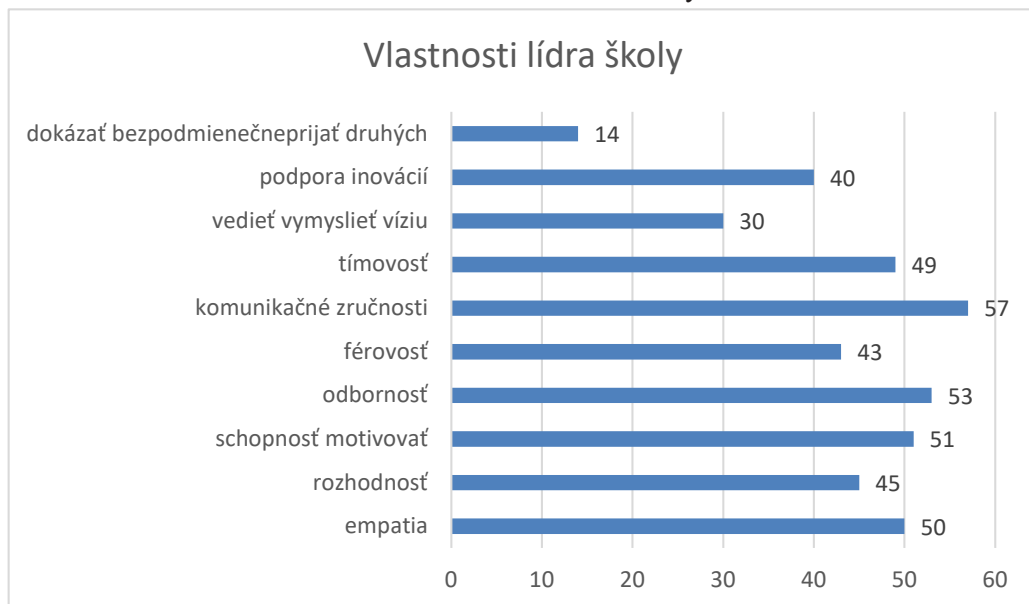
Z grafu vyplýva, že pedagogickí zamestnanci najčastejšie považujú vedúceho zamestnanca za lídra z dôvodu, že:

- podporuje spoluprácu,
- má prirodzenú autoritu,
- disponuje víziou a dokáže ju komunikovať,
- je odborníkom vo svojej oblasti.

Doplňujúce vyjadrenia respondentov:

- „Pani riaditeľka má manažérske schopnosti. Aplikuje individuálny prístup k zamestnancom, čo nie je vždy šťastné v kolektíve. Napriek tomu, že ja osobne vnímam vedenie pozitívne, je evidentné, že mnohí kolegovia sa cítia pod tlakom, vyčerpaní a nevypočutí.“
- „Vie situáciu riešiť tak, že je spokojný zamestnanec aj zamestnávateľ.“
- „Človek, ktorý vzbudzuje u iných strach, neodvážia sa odporovať.“
- „Je hlavný zodpovedný za celkové fungovanie školy.“

Graf č.3 Vlastnosti lídra školy



Graf prezentuje názory respondentov na kľúčové vlastnosti, ktoré by mal mať líder školy. Za **najdôležitejšie** vlastnosti považujú komunikáciu (57 respondentov), odbornosť (53), schopnosť motivovať (51), empatiu (50) a tímovosť (49). Tieto výsledky naznačujú, že efektívne vedenie školy je podľa opýtaných najviac spojené so schopnosťou jasne komunikovať, rozumieť pedagogickým a organizačným procesom a zároveň podporovať spoluprácu a motiváciu v tíme.

Za ďalšie významné charakteristiky lídra respondenti označili rozhodnosť (45) a férovosť (43), ktoré súvisia s dôveryhodnosťou a integritou vedenia. Podporu inovácií považuje za dôležitú 40 respondentov, zatiaľ čo vytváranie vízie ocenilo 30 opýtaných. Najnižší počet hlasov získala vlastnosť „dokázať bezpodmienečne prijať druhých“ (14), čo však neznamená jej nízku dôležitosť, ale skôr to, že ju respondenti nevnímajú ako primárnu lídersku kompetenciu.

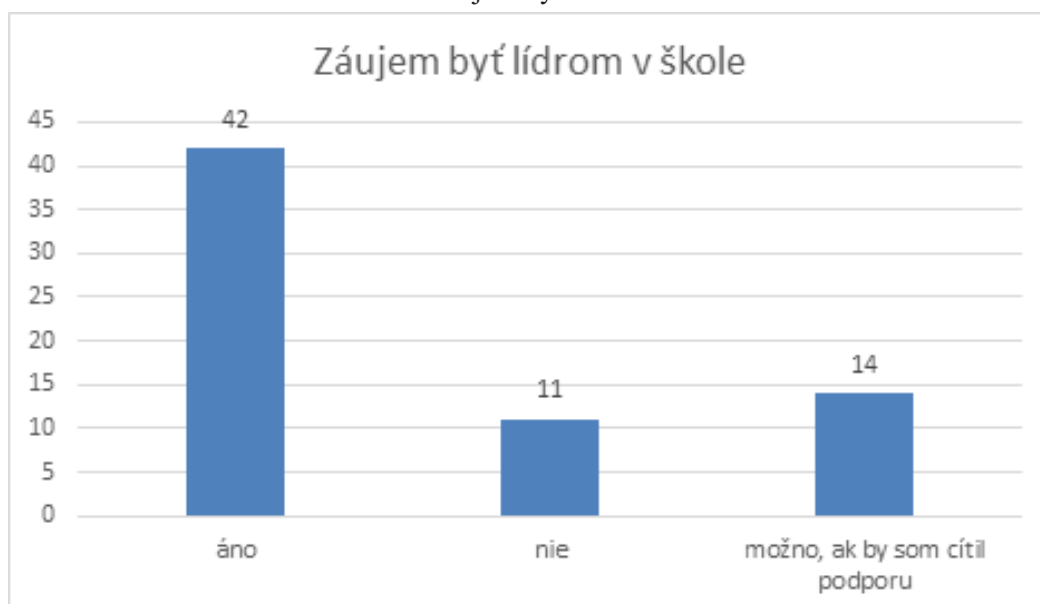
Celkové výsledky ukazujú, že líder školy je vnímaný najmä ako odborník s vysokou mierou sociálnych a komunikačných zručností, ktorý dokáže motivovať, spolupracovať a vytvárať dôveryhodné prostredie.

Graf č.4 Podpora zamestnancov



Graf znázorňuje mieru podpory líderských zručností u zamestnancov podľa vyjadrení respondentov. Najväčšia časť opýtaných uviedla, že podpora líderských zručností je v organizácii „**skôr áno**“ (32 respondentov), čo naznačuje prevažujúci, aj keď nie úplne jednoznačný, pozitívny trend. **Plné potvrdenie** podpory („áno“) uviedlo 18 respondentov. Naopak, **nedostatočnú podporu** („skôr nie“ a „nie“) uviedlo spolu 9 respondentov, pričom len 2 respondenti označili jednoznačné „nie“. Neistotu vyjadrilo 9 respondentov, ktorí zvolili možnosť „**neviem posúdiť**“. Celkovo výsledky ukazujú, že väčšina zamestnancov vníma podporu líderských zručností vo svojej organizácii ako prevažne pozitívnu.

Graf č. 5 Záujem byť lídrom v škole



Graf znázorňuje záujem respondentov byť lídrom v škole. Najväčšia skupina (42 osôb) odpovedala „**áno**“, čo naznačuje výrazný záujem o líderskú pozíciu. Menšia časť respondentov (14 osôb) uviedla, že by o líderskú rolu mali záujem „**možno, ak by som cítil podporu**“, čo poukazuje na význam podpory a podmienok pre rozhodnutie. Najmenšia skupina (11 osôb) odpovedala „**nie**“, čo znamená, že nemajú

záujem o túto pozíciu. Celkovo výsledky ukazujú, že väčšina respondentov je otvorená líderským úloham, pričom časť z nich potrebuje dodatočnú podporu.

## ZÁVER

Zrealizovaným prieskumom sme zistili, že líderske postavenie u vedúcich pedagogických zamestnancov je najčastejšie identifikované u riaditeľov škôl. Uvedený výsledok je možné vysvetliť ako tradičné chápanie líderstva, kedy sa líderske schopnosti viažu priamo na riaditeľa školy, a teda na hierarchické postavenie v škole. Dôvody, ktoré respondenti uviedli ako rozhodujúce pre výber lídra boli najmä sociálne a odborné. Od lídra vyžadujú spoluprácu, vnímajú jeho prirodzenú autoritu, schopnosť nastaviť víziu a byť odborníkom v jeho činnosti. Analýza uvedených dôvodov pedagogických zamestnancov nás vedie ku konštatovaniu, že je pre nich akceptovateľnejšie hodnotovo orientované líderstvo a podľa toho si vyberajú svojho lídra. Charakteristiky lídra, ktoré respondenti zdôraznili, boli empatia, férovosť, jasná komunikácia, schopnosť motivovať. Dôraz sa teda kladie na sociálno-emocionálne charakteristiky. V dnešnej dobe techniky sú uvedené charakteristiky opomínané a na druhej strane tak žiadúce. Bez otvorenej komunikácie nie je možné nastaviť správnu víziu, spoznať zamestnancov či podporovať ich v profesijnom rozvoji. Ďalej respondenti uviedli svoj vlastný záujem byť lídrom v škole, čo je pre rozvoj školy určite pozitívum. Z uvedeného prieskumu vyplýva, že vedúci zamestnanci v škole by mohli venovať väčšiu pozornosť podpore líderských kompetencií, prostredníctvom mentoringu, či zdieľaného vedenia. Ako pozitívum vidíme aj nastavenie funkčného vzdelávania, ktoré môže absolvovať fyzická osoba, ktorá spĺňa kvalifikačný predpoklad na výkon pracovanej činnosti ako pedagogický alebo odborný zamestnanec a nemusí ešte pracovať v školstve. Posilnenie týchto aspektov môže prispieť k efektívnejšiemu riadeniu školy a k vytváraniu pozitívnej kultúry, ktorá podporuje rozvoj jednotlivcov aj celej organizácie.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] MAXWELL, John C. (2015). 5 úrovni líderstva. Citadella. ISBN 978-80-8182-001-4, strany
- [2] JAROŠOVÁ, Eva – PAUKNEROVÁ, Daniela – LORENCOVÁ, Hana a kol. (2016). Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výzkumy, aplikace. Praha: Albatros Media, ISBN 978-80-7261-479-0, 253 s.
- [3] JANKELOVÁ, Nadežda a kol. (2022). Manažment. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7676-263-3, 552 s.
- [4] MÜHLFEIT, Jan – COSTI, Melina. (2022). Pozitívny líder. Ako energia a šťastie poháňajú špičkové tímy na ceste k úspechu. Bratislava: Lindeni, ISBN 978-80-566-2898-0, 374 s.
- [5] DUDINSKÁ, E.-JARAB, J. – BUDAJ, P. – ŠPÁNIK, M. (2011). Manažment ľudských zdrojov. Vydavateľstvo Michala Vaška, Prešov, ISBN 978-80-7165-831-3, 214 s.
- [6] CALDWELL, Brian. (2024). The Work Environment of the School Leader in Australia: The Case for Sustained Change in Role and Practise. In *Education Sciences*. <https://doi.org/10.3390/educsci14020190>
- [7] MORENO-MEDINA, Irene. (2024). Educational Leadership in School Located in Challenging Contexts: Leaders Make a Difference. In *International Journal of Educational Leadership and Management*. Vol. 12, Is. 2, 117 – 134.
- [8] HICKEY, Niamh. – FLAHERTY, Aishling. – McNAMARA, Patricia Mannix. (2023). Distributed leadership in Irish post-primary schools: mapping the state of the art. In *Irish educational studies*. <https://doi.org/10.1080/03323315.2024.2359697>
- [9] Profesionálny štandard vedúci pedagogických a odborných zamestnancov. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/profesijne-standardy-pedagogickych-zamestnancov-a-odbornych-zamestnancov/> [cit. 2025-11-1].
- [10] ROGERS, Carl. (2020). *Client centred therapy*. Londýn: Robinson. ISBN 978-1-84119-840-8, s. 60.
- [11] ĎURAJDOVÁ, Ľubica. (2024). Skupinové centrovacie vedenie. In *Manažment školy v praxi*, č.12, s. 17-20.