

Oponentský posudok na dizertačnú prácu Kompetencie riaditeľov škôl
Autor: Mgr. Václav Trojan

Dizertačná práca je orientovaná na aktuálnu tému – Kompetencie riaditeľov škôl. Jej riešenie má potenciú významne prispieť k rozvoju teórie i praxe riadenia škôl. Autor dizertácie tematiku rozpracoval na 121 stranách predloženej práce. Jej obsah logicky rozčlenil do proporcionálne vyvážených kapitol, v ktorých uplatnil teoretickú reflexiu spracúvanej problematiky i empirický výskum a na základe obidvoch východísk formuloval závery orientované na zdôvodnenie optimalizácie uplatňovania kompetencií riaditeľov škôl a na smer ich ďalšieho skúmania a teoretického rozpracúvania.

Úspešné splnenie stanoveného cieľa dizertácie možno hodnotiť podľa úrovne teoretického rozpracovania témy, metód využitých pri výskume a rozpracovaných kompetencií riadiacich pracovníkov škôl.

Pri rozpracúvaní teoretickej časti dizertačnej práce autor uplatnil porovnávanie a hodnotenie domácich i zahraničných prameňov orientovaných na európsku dimenziu vzdelávania, na podnikový manažment, školský manažment, leadership, na kompetencie vo všeobecnej rovine, na profesijné kompetencie, na kompetencie žiakov a učiteľa, ako východiska pre formovanie kompetencií riaditeľa školy, ďalej na vzdelávanie dospelých a na vysokoškolskú pedagogiku a jej teóriu s afinitou na zameranosť dizertačnej práce.

Za hlavnú metódu pre realizovanie empirického výskumu autor zvolili dotazníkovú metódu. Uplatnil vstupný dotazník pre riadiacich pracovníkov, dotazník pilotného prieskumu, dotazník orientovaný na prieskum názorov absolventov projektu Úspešný riaditeľ a dotazník orientovaný na prieskum názorov vedúcich študijných stredísk. Zameranosť a štruktúra dotazníkov umožnili získať dostatok kľúčových informácií pre ich analyzovanie a hodnotenie. Počty účastníkov výskumného projektu Úspešný riaditeľ, respondentov pilotnej fázy skúmania v Brne, vedúcich krajských stredísk, vedúcich odborov školstva krajských úradov a vedúcich pracovníkov českej školskej inšpekcie celkovo 295 respondentov možno považovať za reprezentatívnu výskumnú vzorku pre spracovanie výsledkov zisťovaných dotazníkovou metódou.

Za doplnkovú metódu výskumu uplatnenú autorom považujem komparáciu údajov materiálov OECD, záverečných správ a šetrení projektov PISA 2003, PISA 2006 a ďalších materiálov EURYDICE, dotýkajúcich sa problematiky rozpracúvanej v dizertácii.

Autor pri výskume postavil správne hypotézy a kvantitatívne i kvalitatívne zhodnotil ich plnenie. Pri kvantitatívnom hodnotení využil matematicko-štatistické spracovanie dát, metódy triedenia a analýzy získaných údajov vybraného súboru a vyjadril závislosti – korelácie medzi jednotlivými premennými. Histogramami vyjadril pravdepodobné správanie skúmanej vzorky – objektu prognostickej analýzy.

V tabuľkách Frequency Scatterplot vyjadril získané údaje z hľadiska rokov praxe a v grafoch vyjadril názory pracovníkov na výskumný projekt.

Autor na základe empirického skúmania dokázal posun pozitívneho hodnotenia základných modulov riadenia smerom k dôležitosti po realizovanom vzdelávaní, najmä posun modulu Vedenie ľudí a Riadenie pedagogického procesu. Dokázal pretrvávanie názorov respondentov o najdôležitejších moduloch Právo, Ekonomika a finančný manažment, aj keď z hľadiska nových cieľov riadenia školy, orientovaných na budúcnosť a dynamiku, môžu tieto dostávať

riadenie školy na „slepú koľaj“, ako to autor formuluje na str. 83 dizertačnej práce. Ďalej dokázal vysoké hodnotenie modulu manažérska prax. Autor pri výskume zistil, že menšina, iba jedna tretina riadiacich pracovníkov nepovažuje za potrebné manažérske vzdelávanie pred nástupom do funkcie. Výskum ukázal, že podľa názorov riaditeľov by mali náklady na vzdelávanie riaditeľov hradit' zriaďovatelia alebo štát. Ďalej autor dizertácie zistil, že značná časť Krajských úradov zjednodušene chápe požiadavky na riaditeľov škôl, a to podobne ako sú chápané požiadavky na manažerov ziskovej sféry. Zistil, že na rozdiel od podnikovej sféry sú menej presne nastavené kritériá hodnotenia. Zistil, že pre riadiacu činnosť v školstve, v porovnaní s podnikovou sférou, sa stanovujú pomerne vysoké hodnoty.

Za významný prínos práce k rozvoju riadiacej teórie i riadiacej praxe škôl považujem popis a vymedzenie kompetencie riaditeľov škôl. Autor v nich na základe teoretickej reflexie porovnávania pyramídy vitality a pyramídy kultúry a analýzy vzťahov medzi nimi, vyjadrenými tzv. premostením, do ktorého zaradil úlohy a kompetencie, akceptáciu a aktivitu, formuloval teoretické východiská pre kompetencie riaditeľov škôl v nových podmienkach, do ktorých vstupuje súčasná škola.

Za teoretický a praktický prínos dizertácie ďalej považujem zohľadňovanie kompetencií žiakov i učiteľov pri koncipovaní kompetencií riaditeľa školy a vyjadrenie vzťahu medzi týmito kompetenciami.

Pozitívne hodnotím schému na str. 86 dizertácie, do ktorej sú zakomponované role riaditeľa školy tak pre oblasť vedenia – leadershipu, riadenia – manažmentu a vykonávateľa vyučovacej činnosti – učiteľa, ktorú riaditeľ školy tiež realizuje.

K ďalším významným výsledkom, ku ktorým sa autor dizertačnej práce dopracoval patri najmä:

- rámcové rozlíšenie kompetencií riadiacich pracovníkov v školstve a mimo neho a ich meranie,
- štrukturovanie kompetencií, ktoré možno aplikovať na riaditeľa školy ako leadra, manažéra i učiteľa svojich vyučovacích predmetov,
- akcentovanie potreby orientácie pozornosti na vzťahy medzi výsledkami žiakov v medzinárodnom porovnaní a systémom vzdelávania riadiacich pracovníkov,
- akcentovanie potreby orientácie pozornosti na odstránenie formalizmu pri posudzovaní a meraní hodnotenia a vzdelávania riadiacich pracovníkov v školstve a činnosti riaditeľov škôl,
- akcentovanie potreby orientácie na vzdelávacie programy z hľadiska uplatňovania kompetencií pri ich realizácii a zisťovanie nárastu pridanej hodnoty.

Do rozpravy pri obhajobe kladiem autorovi dizertácie tieto otázky:


1. Na strane 12 s odvolaním sa na názory Prof. Karla Rýdla uvádzate, že školský manažment sa principiálne neodlišuje od manažmentu v ďalších spoločenských sférach. V ďalšom kontexte však pripúšťate existenciu javov pri riadení škôl, pri ktorých sa nedá uplatniť všeobecná teória podnikového manažmentu. Vyjadrujete však názor, že nie je potrebné rozvíjať vlastnú teóriu manažmentu pre školstvo.
- Myslíte si, že bez osobitnej teórie školského manažmentu, ktorá bude integrovať vedy manažérske, ale i pedagogické je možné úspešne rozpracovať riadenie orientované na hlavný výkonný proces v školách, proces výchovno-vzdelávací a na jeho hlavný výstup – vychovaný a vzdelaný žiak?

- Je možné úspešne rozpracovať kompetencie riaditeľa školy, v ktorých pedagogický rozmer je dominantný a rozmer právny a ekonomický vytvára pre ne predpoklady bez tejto osobitnej teórie?
 - Je možné bez tejto osobitnej teórie rozpracovať rolu riaditeľa školy, ktorý integruje rolu lídra, manažéra a vyučujúceho, i keď s menším vyučovacím úväzkom?
2. I keď si uvedomujem, že práca, ktorá rieši interdisciplinárnu tematiku, je obhajovaná z odboru pedagogika na pôde pedagogických vied, predsa len si myslím, že názov kapitoly Vzdelávanie dospelých – tematika pedagogiky - andragogiky i jej obsah mohol byť interpretovaný v kontexte so vzdelávaním riaditeľov škôl. Menej v tejto kapitole uplatňovať deskriptívny prístup k vzdelávaniu dospelých a položiť ťažisko do osobitných problémov vzdelávania síce dospelých, ale riaditeľov škôl, do jeho jednotlivých foriem, FS1, FS2, bakalárske štúdium, alebo i magisterské štúdium. Aktuálna je i problematika jeho inštitucionálneho zabezpečovania, a to vysoké školy, rezortné ústavy a súkromná sféra. Interpretovať prednosti, zápory, osobitosti jednotlivých foriem a inštitúcií, ktoré ho zabezpečujú, väčšiu pozornosť venovať dištančnému – elektronickému vzdelávaniu riaditeľov škôl v jeho jednotlivých formách.
3. U grafického modelu vzťahu pyramídy vitality a pyramídy kultúry mi chýbalo v popise grafu vyjadrenie akej vitality (firmy, školy) a akej kultúry (riadenia?). Odporúčam v popise schém toto vyjadriť.

Záver

Dizertačná práca Mgr. Václava Trojana Kompetence řídicích pracovníků ve školství je spracovaná na veľmi dobrej úrovni, považujem ju za prínos pre rozvoj pedagogickej teórie i praxe. Splňa v plnom rozsahu nároky kladené na dizertačné práce. Odporúčam komisii pre obhajobu dizertačných prác v odbore pedagogika prácu prijať a navrhnúť Vedeckej rade Pedagogickej fakulty Univerzity Karlovej v Prahe udeliť menovanému vedecko-akademickú hodnot' doktor filozofie (PhD.).

V Bratislave, 30.07.2008



Prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc.
oponent