

**Mgr. Irena Lhotková: Kompetence středního managementu školy. Praha, Pedagogická fakulta 2011. 165 s. Dizertační práce.**

### **Oponentský posudek**

Téma dizertační práce Ireny Lhotkové patří mezi základní a východisková témata současných a snad i perspektivních snah o stále širší autonomizaci školství, které po několik desetiletí uzurpované politickou mocí s totalitně ideologickými přístupy nemělo šanci akceptovat efektivní manažerské modely a přístupy s cílem využívat skutečný potenciál lidí stojících v čele škol, většinou trpících a přizpůsobujících se základnému cíli, totiž udržení instituce v chodu. Rozhodovací kompetence byly v rukou mocensky nepopiratelných lidí, jejichž odbornost často nepřekračovala kontrolní činnost v oblasti výkonu vlastních rozhodnutí ze strany ředitelů škol. Řada prvků tohoto modelu ve smyslu přizpůsobování se přetrvává i v současnosti, zvláště pokud nejsou plněny sliby po vytváření nutných základních materiálních a kompetenčních podmínek.

Práce Ireny Lhotkové splňuje požadavky na analýzu složité problematiky smyslu a úkolů tzv. středního managementu škol právě z hlediska potřeb transformačních a reformních kroků, snad jen nikoliv zdánlivě, ale i fakticky posilujících autonomní rozhodování škol o vlastním osudu.

Mgr. Irena Lhotková čerpá nejen z vlastních zkušeností, ale zejména z pečlivě provedené heuristiky sledované problematiky, což dokazuje nejen bibliografický seznam pramenů a literatury, ale i kvalita myšlenkového a jazykového zpracování tématu. Navíc jde o práci prakticky využitelnou, která se neutápí s nekonečných popisech diskusí o pojetí pojmů a cílů, ale velmi cíleně vytváří možnosti účelné aplikace zjištěných dat do praxe zejména asi v oblasti efektivního dalšího vzdělávání lidí tvořících střední management školy.

Celá práce je rozdělena do dvou základních částí. Teoretická část poskytuje velmi přístupnou, ale zároveň nároky na vědecký text akceptovatelnou, formou ve čtyřech kapitolách základní východiska, metodologické záměry autorky, cíle a popis předpokladů a žádoucích kompetencí osobních i profesních. Je příznačné, že autorka se silně přibližuje názorům na vytváření určitého profesního standardu manažera ve školství, otázkou pro obhajobu tedy bude klíčový problém, v čem se odlišuje střední manažerská pozice ve

škole od střední manažerské pozice v ziskové sféře v oblasti osobní i profesní? Problémem současných diskusí je také udržitelnost kompetenčního modelu vzhledem k nekonceptnosti současné vzdělávací politiky. Autorka by se také měla během obhajoby vyjádřit v této souvislosti i k pojetí kompetence jako jedné kompetence pro život či profesi, kterou je možné členit na dílčí dovednosti (M. Pišová) a poukázat na slabá a silná místa tohoto pojetí pojmu.

Druhou částí práce je velmi pečlivě a promyšleně strukturovaná tzv. praktická část, poskytující informace o empirickém výzkumu autorky. Metodologicky čisté provedení jednotlivých výzkumných fází, promyšlený dotazník i vyhodnocení dalších nástrojů přináší dostatek kvalitních dat pro interpretaci výsledků. Tato část práce, kdy autorka navrhuje kompetenční model pro střední management školy a to na bázi komparačních přístupů a případové studie, se jeví jako nejzajímavější část práce. Tím byl hlavní cíl práce splněn a to vysoce funkčně. Jistě by bylo možné i vysvětlit, proč byla lídrovská oblast odmítnuta předvýzkumem, zvláště pokud není jasné, zda nebyla „rozpuštěna“ do zbývajících čtyř oblastí. Navržený kompetenční model je kohezní, dobře strukturovaný, jasně teoreticky ukotvený a podpořený jasnými argumenty. Přitom je upravitelný na konkrétní potřeby školy, která nebyla vybrána do pilotáže. Autorka sice zdůrazňuje, že práce neřeší nástroje vhodné pro hodnocení jednotlivých kompetencí, ale snad má o nich jistou představu, bez které by byl (jakýkoliv) kompetenční model ohrožen ve své použitelnosti.

Autorka v závěrech velmi dobře charakterizuje nejen výhody a potřebnost vlastního návrhu kompetenčního modelu, ale zejména překážky, které praxe přináší pro jeho uplatňování. Změna myšlení a hlavně konání vyšších metodických orgánů je ale mimo dosah působení ředitele školy a jeho spolupracovníků. I velké reformy stojí totiž na drobných, ale velmi funkčních změnách v oblasti zajištěného prostoru pro výkon kompetencí středního managementu, o kterých autorka hovoří na str. 143, kterou by měl mít každý pracovník zřizovatele i ministerský úředník denně na očích, pokud by nevěděl, ve prospěch čeho a koho by měl konat.

Práce je doplněna řadou příloh dokumentujících metodologii celé práce.

Předloženou dizertační práce Mgr. I. Lhotkové hodnotím pozitivně nejen z hlediska obsahu a jeho zpracování, ale zejména z hlediska formálního. Promyšlená struktura práce, pečlivost

zpracování, srozumitelnost použitého jazyka, snaha po jasnosti použité terminologie, která není v oblasti školského managementu dosud pevně usazena, jasné vymezení vlastních názorů a pozic, to vše dostatečně dokumentuje profesní zralost autorky, její schopnost samostatně vědecky pracovat a přinášet nové poznatky.

Na základě výše uvedených výpovědí konstatuji, že předložená disertační práce Mgr. Ireny Lhotkové splňuje všechny parametry kladené na podobné kvalifikační práce a s čistým svědomím navrhuji komisi, aby byl po úspěšné obhajobě udělen autorce titul PhD.

Pardubice, 31. března 2011

prof. PhDr. Karel Rýdl, Csc.

Univerzita Pardubice, [karel.rydl@upce.cz](mailto:karel.rydl@upce.cz)