

Posudek na disertační práci

Mgr. Milana Grosse

„Profesní dráha začínajícího ředitele školy poskytující povinné vzdělávání“

Vedoucí práce: doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Studijní obor: Pedagogika

Disertační práce předkládá aktuální a zajímavé téma, které je věnováno problematice začínajícího ředitele na základní škole. Jedná se o důležité téma, protože jde o zajištění základního vzdělání na odpovídající úrovni, reflektující dynamické změny a nároky v současné společnosti, které je ve velké míře zajišťováno pedagogy pod vedením ředitele příslušné školy. Ředitel, který zastává celou řadu funkcí (na prvním místě můžeme jmenovat pedagoga, leadeshepa a managera), je pověřen odpovědností za správu a řízení příslušného školského zařízení. Ředitel také nese plnou zodpovědnost za kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu, za finanční řízení školy, za její rozvoj a společenské poslání. Ředitel tak ovlivňuje nejen práci zaměstnanců školy, ale především usměrňuje výchovu a vzdělání žáků, jejich budoucí poslání i volbu povolání, ovlivňuje také myšlení a chování zákonných zástupců. V neposlední řadě škola významně ovlivňuje i sociálně-kulturní prostředí v místě svého působení. Je tedy zřejmé, že klíčovou úlohu zde hraje ředitel, jeho schopnosti a dovednosti v nejširším slova smyslu.

Z tohoto úhlu pohledu je předložená disertační práce *„Profesní dráha začínajícího ředitele školy poskytující povinné vzdělávání“* přínosná pro studijní obor Pedagogika, protože se zabývá problematikou geneze nastávajícího ředitele a doplňuje současné poznatky o postavení a funkci ředitele na základní škole.

Disertační práce má celkem 172 číslovaných stran, obsahuje 9 hlavních kapitol, dále části: Závěr, Abstract, Streszczenie, Literatura, Seznam zkratk, Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a diagramů a Přílohy.

Podle názvů 9 hlavních číslovaných kapitol (pozn. kapitola 1 Úvod), je práce rozdělena do následujících částí: Teoretické poznatky (kapitoly 2–6, s. 8 až 88), kapitola 7 Desing vědeckého výzkumu, kapitola 8 Výsledky výzkumu a jejich interpretace a kapitola 9 Diskuse výsledků a jejich shrnutí.

Kapitola 2 Dosavadní stav poznání (s. 8–11) představuje velmi různorodou rešerši poznatků, která je nesourodá a přechází z jednoho tématu do druhého bez logické návaznosti, a ta jsou uvedena jen povrchně nebo jsou pouze naznačené. Dílčí poznatky by bylo vhodnější zařadit do kapitoly 4 Ředitelé škol a učení, do kapitoly 6 Životní a profesní dráha ředitele školy

a v neposlední řadě pak zahrnout do kapitoly 9 Diskuse výsledků a jejich shrnutí, a více je prohloubit.

V kapitole 3 **Škola** (s. 12–32) autor podrobně charakterizuje poslání školy jako vzdělávací instituce, věnuje se členění současného vzdělávacího systému v České republice, problematice kvality vzdělávání a jejího hodnocení na mezinárodní úrovni. Podrobně rozebírá modely a znaky efektivních škol, kulturu školy apod. Následující podkapitoly 3. 1 *Principy řízení školy*, 3. 2 *Styly vedení školy* a 3. 4 *Škola jako instituce, organizace, pospolitost* považují za kvalitně zpracované, které se již přibližují k ústřednímu tématu práce, tj. postavení a funkce ředitele školy.

Kladně hodnotím zpracování kapitol 4 Ředitelé škol a učení, 5 Specifika školy v českém prostředí a 6 Životní a profesní dráha ředitele školy. Mám jen určitou poznámku k názvu kapitol a její struktuře.

Název kapitoly 4 **Ředitelé škol a učení** je „zavádějící“, tzn., že se bude zabývat problematikou jak ředitel učí? Přesnější je spíše název, který uvádí autor v druhém odstavci na s. 33...*„Zejména pro začínající ředitele je „učení se“...tedy v kontextu nepřetržitého vzdělávání a profesního rozvoje jako nezbytné podmínky pro vykonávání náročné funkce.*

Autor v podkapitole 4.5 Teorie učení věnuje velkou pozornost obecným teoriím učení, které je možné uplatnit při vzdělávání budoucích ředitelů. Některé interpretace by mohly být více a přesněji rozvedeny, jak je aplikovat ve vzdělávání ředitelů, převažuje osa pedagog – žák. Jedná se o určitá specifika při učení pedagog – žák a vzdělávání dospělých. Některé teze by bylo vhodné upravit, např. na s. 52 autor uvádí *„Východiskem konstruktivistické výuky je pak teze, podle které nemůže být význam a smysl informace přenesen z jedné osoby na druhou (v kontextu se školní výukou z pedagoga na žáka, ale žák sám si musí aktivně vytvořit poznání ve své mysli.“* Jedná se spíše o vysvětlení rozdílu mezi teorií, výukou transmisivní, kde je hlavní metodou vyučování výklad učitele, který předává hotová fakta, vědomosti, a výukou konstruktivistickou, kde je hlavním činitelem žák, kde učitel podporuje jeho učení, provází ho k porozumění a poznání.

V kapitole 5 **Specifika školy v českém prostředí** se práce uvedenou problematikou zabývá jen v úvodu a spíše je jako „uměle“ vložena do textové části, která se dále věnuje problematice postavení a funkce ředitele, jak uvádí podkapitoly 5.1 Ředitel školy poskytující povinné vzdělávání s podkapitolami 5. 1. 1 Postavení ředitele ve školském systému a 5. 1. 2 Motivace k výkonu profese. Již zmíněný úvodní text v kapitole 5 např. doporučuji začlenit do kapitoly 3 Škola.

Empirická část práce zahrnuje kapitoly **7 Design vědeckého výzkumu, 8 Výsledky výzkumu a jejich interpretace a 9 Diskuse výsledků a shrnutí.**

V kapitole 7 Design vědeckého výzkumu je formulován hlavní cíl výzkumu: „*Cílem vědeckého výzkumu je poznat, jaká je profesní dráha začínajícího ředitele základní školy poskytující povinné vzdělávání*“.

Hlavní cíl je dále specifikován ve 3 dílčích cílech, kde je kladen důraz na identifikaci, analýzu, poznání důvodů a identifikaci strategií. Domnívám se, že v dílčích cílech měly být vymezeny i dílčí cíle na úrovni komparace výsledků a doporučení do praxe a dále vlastní doporučení do praxe autorem práce, který se uvedenou problematikou dlouhodobě zabývá a má také bohaté zkušenosti ze své ředitelské praxe.

Pro výzkumné šetření, zaměřené na poznání profesní dráhy nastupujícího ředitele základní školy, byla použita metoda kvalitativního výzkumu, tzv. narativního rozhovoru. Autor měl předem připravený soubor otázek vlastní konstrukce. Rozhovor trval maximálně 1 hodinu s tím, že schůzky s informátory byly plánovány na minimálně 4 setkání.

Výzkumný soubor tvoří 8 informátorů. Vzhledem k tomu, že se jedná o pedagogický výzkum, doporučil bych namísto pojmu **informátor**, který není zcela obvyklý a v podstatě je i nepřesný, používat pojem respondent.

Soubor tvoří 3 muži a 5 žen, z toho 4 ženy jsou ředitelkami na městské škole, 1 žena a 3 muži zastávají místo ředitele na vesnické škole. Věkové rozpětí informátorů je 31 až 52 let, s pedagogickou praxí v rozpětí od 7 do 30 let. Autor dále uvádí, že funkci ředitele vykonávali informátoři 1, 3, 5 let a čtyři informátoři pracovali v době výzkumu na postu ředitele 6 let. Z toho také 3 informátoři již před nástupem na místo ředitele pracovali na pozici zástupce ředitele a měli tak určitou možnost seznámit se s problematikou vedení školy. Otázkou je, co si můžeme představit pod časovým kritériem (pojmem) „začínající ředitel“? Uvedené kritérium by bylo vhodné přesněji vymezit.

Autor popisuje způsob výběru informátorů z databáze ředitelů škol v Moravskoslezském kraji. Uvedený způsob nabízí otázku, proč autor oslovil pouze 13 ředitelů škol, odpovídající kritériím prováděného šetření, a z toho mu 5 odmítlo spolupráci? Je možné, že realizaci výzkumu komplikovalo složité období pandemie COVID-19 v letech 2019 – 2021. V této části práce by bylo vhodné doplnit podkapitolu „Charakteristika souboru“ a v ní uvést jasnou, přehlednou a ucelenou charakteristiku jednotlivých informátorů, která je různě popsána v textové části a orientace v ní (včetně vystudovaného oboru) je velmi obtížná.

Za nedostatek považuji absenci charakteristik jednotlivých škol, v nichž výzkumný vzorek ředitelů pracuje: místo školy, vedení školy, počet pedagogů, počet žáků, počet tříd, malotřídka, přidružená mateřská škola apod. Samozřejmě, že všechny informace je třeba uvést s respektem na GDPR.

V kapitole 8 Výsledky výzkumu a jejich interpretace autor prezentuje informace, získané z rozhovorů s jednotlivými řediteli škol. Jedná se o písemný přepis odpovědí ke klíčovým událostem, kdy se rozhodli ucházet se o místo ředitele školy, jaké důvody je k tomuto rozhodnutí vedly a jaká byla jejich postupná adaptace na postu ředitele školy a přechod z pozice pedagog, kolega na pozici ředitel a nadřízený. Výsledky řízených rozhovorů s informátory jsou pak shrnuty v podkapitole 8. 4 Interpretace zjištění. V uvedené analýze jsou specifikovány kategorie: Klíčové události, Důvody stát se ředitelem a Strategie přechodu z učitele na ředitele. Uvedené hlavní kategorie jsou pak dále upřesněny v subkategoriích a jejich vzájemných vazbách.

V kapitole 9 Diskuse výsledků a shrnutí se autor vyjadřuje ke splnění tří dílčích cílů. Jedná se ve větší míře o shrnutí výsledků, které již byly popsány se snahou o jejich diskusi s jinými výzkumy v této problematice.

V části **Závěr** autor shrnuje výsledky své práce. Zde i v předcházející části práce, (kapitola 9), by bylo vhodné na základě výsledků rozhovorů s informátory uvést doporučení do praxe, jak pomoci, zařídit nebo navrhnout vhodnější metody a způsob adaptace nových ředitelů do své funkce.

Hodnocení formální stránky práce:

Struktura a logická návaznost jednotlivých kapitol není zcela vhodná, jak již bylo výše uvedeno. V práci se nachází některé drobné gramatické nepřesnosti.

Za problematický považuji způsob citací literárních zdrojů v textové části a také úpravu citačních zdrojů v Literatuře. V seznamu Literatury nejsou uvedeny např. zdroje: Drucker (2012, s. 39), Syace, Lavery (2010, s. 9), Wright a kol. (2009, s. 9), Ummanel, McNamara, Stynes (2016, s. 11), TALIS 2018 (s. 134).

V části Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a diagramů (s. 158) není uveden výčet diagramů. V textové části práce se žádné grafy nevyskytují.

Závěr:

Téma disertační práce **Mgr. Milana Grosse „Profesní dráha začínajícího ředitele školy poskytující povinné vzdělávání“** je aktuální a přínosné pro pedagogickou praxi. Práce obsahuje některé oblasti, které by stály za hlubší a přesnější doplnění. Považuji za nutné zmínit, že práce vznikala v období r. 2019–2021 v době pandemie COVID-19 za situace, která v našem školství neměla srovnání a byly v ní kladeny zvýšené nároky na vedení základních škol. Lze proto usuzovat, že u autora i tento faktor do jisté míry nepříznivě ovlivnil možnosti přípravy, tvorby i vlastní vypracování disertační práce. Vzhledem k výše uvedeným doporučením a zvážení všech okolností doporučuji disertační práci k obhajobě.

Otázky k obhajobě:

1. Období adaptace nastupujícího ředitele je náročné po všech stránkách. Uveďte, jestli existuje statistika např. MŠMT o rezignacích ředitelů na svoje místo, po kolika letech ve funkci a případně z jakých důvodů?
2. Uveďte, proč nebyla použita metoda dotazníku pro větší skupinu respondentů?
3. Charakterizujte základní školy z hlediska počtu žáků, tříd, pedagogů a jejich umístění, na kterých působí příslušní informátoři ve sledovaném souboru?

16. 11. 2022



doc. PaedDr. Miroslav Kopecký, Ph.D.

oponent