,

**Oponentský posudok**

**na súbor prác doc. PaedDr. Márie Pisoňovej, PhD. predložených k vymenovaciemu konaniu za profesorku vo vednom odbore pedagogika a zhodnotenie jej vedeckovýskumnej činnosti pre toto konanie.**

Tematika posudzovaného súboru prác Márie Pisoňovej, uchádzačky o vedeckopedagogický titul profesorky, je orientovaná na školský manažment do vedného odboru pedagogika.

Práce s touto orientáciou v starších publikáciách pedagogiky, napr. prof. Velikaniča, bola začleňovaná do subdisciplíny pedagogiky, teórie a správy riadenia škôl, v novších publikáciách pedagogiky, napr. českého prof. Průchu, do školského manažmentu, disciplíny pedagogiky.

Predpoklady pre tvorbu štúdií s týmto zameraním jej vytvorila doterajšia profesionálna orientácia. Jej vysokoškolské štúdium bolo orientované na túto tematiku, funkcia školskej inšpektorky, neskôr vysokoškolskej učiteľky disciplín školského manažmentu, vedúcej katedry pedagogiky a sociálnej pedagogiky na PdFUK, absolvovanie viacerých kurzov a školení so zameraním na školský manažment, z ktorých získala certifikáty z tejto činnosti.

O úspešnosti jej takto orientovaných teoretických a výskumných prác svedčí ukončenie doktorandského štúdia, neskôr úspešnej habilitácie z problematiky školského manažmentu.

Teoretická a vedeckovýskumná činnosť uchádzačky o titul profesorky, prejavujúce sa v rozsahu a úrovni predložených publikácií, ukazuje na jej správne ponímanie disciplíny školský manažment ako viacdimnezionálneho a multifaktorového systému. Uplatňovanie viacerých uhlov pohľadu na jeho skúmanie a viacerých rezov systémom ukazuje jeho bohatú členitosť a náročnosť teoreticky a vedeckovýskumne uchopiť početné jeho roviny a segmenty. Napr. stupne riadenia – základný, stredný a centrálny, obsahová zameranosť – pedagogické riadenie, personálne riadenie, ekonomické riadenie, administratívnosprávne riadenie, funkcie riadenia – plánovanie, organizovanie, kontrola a hodnotenie, súčasti riadenia – informácie a rozhodovanie, akcent na jednotlivé stránky tohto komplexného procesu, ako spravovanie, regulovanie, vedenie ľudí.

Pre teoretické rozpracúvanie a vedeckovýskumné skúmanie tohto zložitého systému je nevyhnutným predpokladom tímová práca. Jej úspech podmieňuje koncepčné, vysoko odborné a správne orientované vedenie tímu.

Za významné pozitívum uchádzačky o inauguráciu považujem schopnosť viesť vedeckých pracovníkov k teoretickému rozpracovaniu a vedeckovýskumnému skúmaniu tejto problematiky. Pod jej vedením kolektív 11 renomovaných odborníkov na školský manažment zo SR a ČR vypracoval vysokoškolskú učebnicu Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov. Učebnica je výstupom z projektu KEGA, ktorého autorka bola hlavnou riešiteľkou. Učebnica je orientovaná na inovácie ťažiskových oblastí školského manažmentu. Ich osvojenie vytvára predpoklad zefektívniť činnosť škôl prostredníctvom ich úspešného riadenia. Pedagogické riadenie školy a uplatňovanie funkcie riaditeľa školy majú dominantné postavenie v tejto učebnici. Kapitola o inovačných trendoch v riadení školstva u nás a v zahraničí je spracovaná tak, že umožňuje využiť úspešné prístupy uplatňované v zahraničí pri riadení našich škôl. Viac ako 100 normových strán textu učebnice spracovala M. Pisoňová. Orientovala ich na uplatňovanie manažérskej etiky, seba riadenia, rozhodovania a plánovanie činností riaditeľa školy. Vysoko pozitívne hodnotím úroveň spracovania tejto a kapitoly.

Schopnosť viesť tím profilovaných odborníkov orientovaných na rozpracúvanie teoretických problémov školského manažmentu demonštrovala uchádzačka o titul profesorky pri riešení vedeckovýskumnej úlohy projektu KEGA Príprava a tvorba terminologického výkladového slovníka školský manažment. Ako zodpovedná riešiteľka vedeckovýskumnej úlohy a hlavná autorka a editorka publikácie, ktorá z nej vzišla, správne orientovala tím 30 profilovaných odborníkov zo SR aČR na jeho spracovanie. Porovnávací výskum realizovaný pred spracovaním tohto diela M. Pisoňová správne orientovala na zmapovanie východísk pre jeho tvorbu. Boli porovnávané texty, orientované na školský manažment, nové právne normy dotýkajúce sa školského manažmentu a doterajšie slovníky a encyklopédie, ktoré obsahovali tematiku školského manažmentu. Prínos tohto diela spočíva v aktualizácii a doplnení pojmového aparátu obsiahnutého v doterajších slovníkoch s týmto zameraním a v reflexii požiadaviek na manažment súčasnej a perspektívnej školy v kontexte s jej novými úlohami kladenými na vzdelanie nielen u nás ale i v Európskej únii.

Za významný prínos pre vzdelanie v oblasti školského manažmentu považujem elektronické učebné texty autorky M. Pisoňovej orientované na teóriu a prax školského manažmentu. Obsahujú vybrané – kľúčové témy, medzi ktoré autorka zaradila strategické plánovanie na škole, optimalizácia rozhodovania, riešenie konfliktov, komunikovanie so zamestnancami, tvorbu školských noriem, hodnotenie učiteľov, delegovanie právomocí a uplatňovanie marketingu v škole. Ich hlavná prednosť spočíva v prístupe k ich spracovaniu. Neorientovala sa pri ich rozpracúvaní na deskripciu poznatkov o školskom manažmente, ale na formovanie vlastností osobnosti vedúceho pracovníka v školstve, na jeho riadiace kompetencie. Preto kladie dôraz na formuláciu takých kontrolných úloh pre študujúcich a na formulovanie otázok autotestov pre študujúcich, orientovaných na tento zámer. Tieto sú zakomponované za obsahom každej kapitoly učebnice. Ich zvládnutie účastníkmi vytvára predpoklad pre formovanie ich riadiacich kompetencií.

Z viacdimenzionálneho systému s tematickým zameraním na školský manažment venuje M. Pisoňová najväčšiu pozornosť v teoretických štúdiách i výskumoch problematike osobnosti riaditeľa školy, uplatňovaniu funkcie vedenia – leadershipu v jeho činnosti, problematike jeho prípravy na funkciu riaditeľa školy. Z týchto oblastí školského manažmentu vypracovala najviac vedeckých štúdií, monografií, článkov zverejnených v časopisoch a v zborníkoch u nás a v zahraničí. Spĺňajú požiadavky kladené na špičkového odborníka v teórii školského manažmentu a význame prispievajú k rozvoju teórie a praxe školského manažmentu.

Najkomplexnejšie sa M. Pisoňová vysporadúva s tematikou riaditeľa školy v dvoch monografiách, a to Kompetečný profil manažéra výchovnovzdelávacej inštitúcie a Osobnostný rozvoj riaditeľa školy, východiská a determinanty, výskumné závery a odporúčania pre prax.

V monografii o kompetenčnom profile manažéra – riaditeľa školy formulovala teoretické východiská pre jeho riadiacu funkciu a pre praktickú realizáciu jeho funkcie v našich podmienkach. Rozpracovala implementáciu prvkov jeho manažérskej funkcie do výkonu riadiaceho procesu realizovaného v nových podmienkach činnosti školy. Tieto sa prejavujú v uplatňovaní slobody učiteľa pri realizácii výchovy a vzdelávania, rešpektovania plurality názorov učiteľov, v právnej subjektivite školy, konkurencie medzi školami, marketingu uplatňovaného v školstve a ďalších moderných prvkoch uplatňovaných v súčasnej a perspektívnej škole. Publikácia využíva výsledky našich i zahraničných výskumov orientovaných na optimalizáciu činnosti riaditeľa školy a výsledky komparácií kompetencií našich riaditeľov škôl s kompetenciami riaditeľov škôl v zahraničí, najmä v ČR, Rakúsku a Švajčiarsku.

V monografii Osobnostný rozvoj riaditeľa školy autorka analyzuje a hodnotí činitele, ktoré determinujú jeho činnosť. Hlboko preniká do ich podstaty a ukazuje, ako pozitíva využiť v praxi a negatíva minimalizovať a eliminovať v činnosti riaditeľa školy. Hodnotí tu možnosti ako tvorivo uplatniť v činnosti riaditeľov škôl vybrané všeobecné manažérske východiská ako napr. Work – Life balance versus Well being, ktoré orientujú činnosť manažéra na uplatňovanie vyváženosti pracovného a rodinného života, alebo Paretovo pravidlo orientované na upaltňovanie možností minimalizovať časové straty priplnení úloh manažérom, alebo Eisenhowerov princíp orientujúci prístup manažéra pri plnení úloh na ich štruktúrovanie podľa dôležitosti. Buď okamžite plniť úlohy – dôležité, alebo odsunúť plnenie – menej dôležitých, alebo vyradiť – úlohy nepotrebné, alebo úlohy delegovať na druhých – tie, ktoré iní môžu realizovať.

V hodnotenej monografii venuje autorka značnú pozornosť i interakčným vzťahom v učiteľskom zbore a ich potencii skvalitňovať pedagogické riadenie, ďalej hodnoteniu implementácie osobných cieľov riaditeľa do procesu plánovania a organizovania činnosti školy, do hodnotenie prístupov k optimalizácii časového manažmentu pri plánovaní a organizovaní pracovných aktivít, i hodnoteniu prístupov k tímovej práci. Táto problematika je mimoriadne aktuálna z hľadiska optimalizácie riadiacej práce riaditeľa školy.

Autorka v tomto diele však tiež analyzuje a hodnotí negatívne faktory, limitujúce činnosť riaditeľa školy. Zaradila medzi ne stres, syndróm vyhorenia, workoholizmus, stratu koncentrácie a ďalšie. Pozitívne hodnotím, že precízne vymedzila príčiny ich vzniku u školských manažérov, cesty k ich predchádzaniu a odstraňovaniu.

Súčasťou monografie o osobnostnom rozvoji riaditeľa školy je tiež empirický výskum orientovaný na jednotlivé aspekty osobnostného rozvoja riaditeľa školy. Prostredníctvom výskumu boli zisťované názory riaditeľov škôl na realizovanie ich časového manažmentu, na identifikáciu nedostatkov v organizácii ich práce a využívania času. Relačný výskum ukázal závislosť medzi riadiacou činnosťou a orientáciou prípravy na ňu. Hodnotím správny prístup autorky ku koncipovaniu výskumu, jeho cieľov, prístupu k výberu výskumnej vzorky, k voľbe a uplatneniu metód skúmania, u relačného výskumu k formulovaniu hypotéz a napokon ku kvalitnej interpretácii tohto výskumu. Na základe jeho výsledkov M. Pisoňová dokázala, že riaditelia skúmaných škôl väčšinou nie sú s kvalitou plánovania a organizovania svojej práce spokojní a požadujú zakomponovať vytváranie predpokladov pre jej zlepšenie do inovácií ich prípravy na manažérsku činnosť. Ďalej autorka výskumu dokázala veľkú závislosť medzi premennými orientovanými na uplatňovanie časového manažmentu a premennými orientovanými na obsah vzdelávacích kurzov orientovaných na školský manažment.

Vedenie ľudí – leadership patrí ku kľúčovým činnostiam riaditeľa školy. Jeho orientácia spočíva v usmerňovaní učiteľov na optimálne realizovanie účelového výkonného procesu v škole – výchovnovzdelávacieho procesu, ktorý v porovnaní s procesmi predpokladovými, ekonomickými a administratívnosprávnymi má dominantné postavenie. Z tohto dôvodu leadershipu venovala uchádzačka o titul profesorky najväčšiu pozornosť v činnosti riaditeľov škôl. Problematike sa M. Pisoňová venuje nielen v obidvoch už hodnotených monografiách o riaditeľovi školy, ale i v ďalších štúdiách. Patrí k nim Leadership ako súčasť manažérskych funkcií, čo je súčasťou monografie Teória a prax riadenia ziskových a neziskových organizácii. V štúdii kvalifikovane a precízne teoreticky zdôvodnila a na príkladoch demonštrovala rozhodujúce postavenie tejto funkcie v činnosti vedúceho tejto organizácie, orientovanej na edukáciu. Problematikou sa zaoberala i v štúdiách zverejnených v databázových časopisoch u nás a v zahraničí, napr. v štúdii The creation of a scholl leadership teamwork by personalcentred approach.

Porovnanie leadsershipu u nás, v ČR, Poľsku a Sasku je predmetom vedeckej štúdie publikovanej v renomovanom časopise Management in Education pod názvom Development programms for headteachers in four Central European countries. Časopis je evidovaný v databáze Scopus s vysokým hodnotením. Dr. Pisoňová v tejto štúdii analyzuje a hodnotí úroveň leadershipu realizovaného u nás a rozpracúva možnosti jeho skvalitňovania.

Problematika vzdelávania riaditeľov škôl, jeho obsah a inovácie je súčasťou monografií i článkov v časopisoch a v zborníkoch, publikovaných autorkou a je tiež súčasťou vysokoškolskej učebnice Školský manažment pre študujúcich učiteľstvo a pre prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov, ale je tiež súčasťou elektronického textu učebnice Školský manažment.

Problematiku kontinuálneho vzdelávania vedúcich pedagogických zamestnancov M. Pisoňová publikovala v jednej subkapitole monografie Kompetenčný profil manažéra výchovnovzdelávacej inštitúcie. Charakterizuje tu jeho ciele, obsah, druhy a osobitnú pozornosť venuje funkčnému vzdelávaniu a inovačnému vzdelávaniu riaditeľov škôl.

Vzhľadom na hlboký prienik do obsahu funkčného vzdelávania riaditeľov škôl, poveril ju Odbor pedagogických a odborných zamestnancov MŠVVŠ SR garantovaním tvorby záväzných požiadaviek na obsah funkčného vzdelávania vedúcich pedagogických a odborných zamestnancov. Jej funkcia spočíva v koordinácii pracovnej skupiny vytvorenej z vybraných riaditeľov škôl, zástupcov ŠŠI, MPC, zástupcov ZMOSu, právnikov, ekonómov a personalistov a pracovníkov MŠVVŠ SR, ktorá má kreovať tieto požiadavky. To tiež svedčí o vysokej odbornosti M. Pisoňovej v tejto oblasti.

V jej publikáciách orientovaných na funkciu vzdelávania riaditeľov škôl mi však chýba vyargumentované stanovisko predností a záporov ponímania funkčného vzdelávania buď ako kariérovej pozície učiteľa alebo jeho prípravy na osobitnú, novú profesiu školského manažéra – riaditeľa školy. Odporúčam k tomu zaujať stanovisko pri obhajobe. Podobne odporúčam zaujať stanovisko pri obhajobe k vhodnosti alebo nevhodnosti požadovať podmienku druhej atestácie orientovanej na školský manažment pre vymenovanie do funkcie riaditeľa, v prípade uplatnenia jeho vzdelávania ako kariérovej pozície učiteľa. To smeruje k variantu prípravy uchádzačov pred vstupom do funkcie riaditeľa, nie až v období jej ralizácie.

Odporúčam tiež zaujať stanovisko k možnostiam väčšej participácie vysokoškolských pracovísk na vzdelávaní riaditeľov škôl. Vo viacerých krajinách v zahraničí sa na nej podieľajú nielen pracoviská orientované na oblasť vied edukačných, ale i právnych a ekonomických.

Ako som uviedol v predchádzajúcej časti posudku, školský manažment patrí k viacdimenzionálnym disciplínam a jeden vedecký pracovník nedokáže kvalitne pokryť všetky jeho dimenzie a segmenty. Nemal by však abstrahovať od kľúčového problému – dotýkajúceho sa postavenia tejto disciplíny, vymedziť miesto disciplíny, ktorá je predmetom skúmania v systéme vied. Dr. Pisoňová k tomuto problému zaujala stručné stanovisko v subkapitole 1.3. Riadiaci proces v systéme pedagogických vied v monografii Kompetenčný profil manažéra výchovnovzdelávacej inštitúcie. Interpretuje tu ponímanie postavenia riadenia škôl v publikáciách pedagogiky starších autorov – profesorov Kádner, Krejčí, Kačáni. Odporúčam v inauguračnej rozprave zaujať stanovisko k súčasným, teda aktuálnym problémom postavenia tejto disciplíny, pretože názory sú tu často rozporné. Vymedziť jej vzťah k pedagogickým disaciplínam, najmä k didaktike, ktorá sa zaoberá riadením vzdelávacieho procesu, k andragogike, ktorá sa orientuje tiež na riadenie vzdelávacieho procesu, ale dospelých. Odporúčam tiež objasniť zhody a rozdiely v ponímaní teórie školského manažmentu a teórií iných odvetvových manažmentov napr. priemyslu, obchodu. Ukázať tu na diferencovanosť a osobitosti jednotlivých teórií. Odporúčam tiež objasniť, do akej miery je školský manažment ako odvetvový manažment iba aplikáciou teoretických východísk všeobecného manažmentu, začleňovaného medzi ekonomicko-manažérske vedy a do akej miery je vzhľadom na riadenie výkonného procesu – výchovy a vzdelávania, viac teoretickou disciplínou pedagogickou. Odporúčam pri obhajobe zaujať stanovisko i k tomuto problému. Do diskusie pri inauguračnej rozprave predkladám tieto otázky:

1. Vymedziť postavenie teórie školského manažmentu v systéme vied, a to pedagogických i nepedagogických,
2. Zhodnotiť, ktoré výsledky výskumov v SR orientované na problematiku školského manažmentu najviac prispeli k skvalitňovaniu leadershipu a manažmentu uplatňovaného v školách a tým zefektívňovaniu činností škôl,
3. Zhodnotiť prednosti a zápory ponímania vzdelávania školských manažérov ako kariérovej pozície učiteľa a ako osobitnej profesie – školského manažéra. Uplatniť i pohľad zahraničných prístupov.

**Záver**

Autorka vysoko prekračuje počet prác určených na vymenúvacie konanie za profesora, a to knižných publikácií i ďalších vedeckých štúdií. Pozitívne hodnotím publikovanie 8 vedeckých štúdií v databázach WOS a SCOPUS.

V prácach je uplatnená hlboká teoretická reflexia školského manažmentu, opora o vlastné výskumy realizované uchádzačkou o inauguračné konanie. Jej práce majú bohatý teoretický ohlas domáci i zahraničný. Je evidovaných 124 citácií domácich, 80 zahraničných citácií mimo databázu WOS a SKOPUS, 29 citácií v databázach WOS a SCOPUS. Vysoká zahraničná citovanosť jej publikácií je dôkazom odbornej akceptovanosti na medzinárodnej úrovni. Výsledky jej teoretických prác možno úspešne uplatniť pri skvalitňovaní školsko-manažérskej praxe ako prostriedku zefektívňovania činnosti škôl. Z tohto dôvodu odporúčam schváliť návrh na jej vymenovanie za profesorku z vedného odboru 1.1.4 Pedagogika.

V Bratislave 29. 12. 2017 Prof. PhDr. Zdeněk Obdržálek, DrSc.