

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
kombinovaného studia oboru Školský management  
**POSUDEK OPONENTA**

<b>Autor práce:</b> Ilona Oškrobaná	<b>Oponent:</b> Mgr. Jaroslava Tenkrátová
<b>Název závěrečné práce:</b> Vliv sloučení základních a mateřských škol na pracovní podmínky pedagogů a vzájemný vztah manažerů a pedagogů při naplňování společných cílů školy	

<b>Kritéria hodnocení závěrečných prací</b>		<b>počet bodů 0-5</b>
<b>A</b>	<p><b>Úvodní část</b></p> <p>Autorka se zabývá velice aktuální tématem, slučováním základních a mateřských škol v jeden samostatný celek. Všímá si zejména vlivu tohoto fenoménu na mezilidské vztahy v pracovním kolektivu se zřetelem na úlohu vedoucího pracovníka při delegování pravomocí. Je to velice aktuální téma školského managementu základních škol.</p>	5
<b>B</b>	<p><b>Dosavadní řešení problému</b></p> <p>Autorka v teoretické části věnuje především problematice řízení školy, jakožto malé organizace. Citované názory z literatury jsou velice vhodně vybrány a týkají se dané problematiky a jsou velice dobře propojeny s vlastními zkušenostmi řešitelky.</p>	5
<b>C</b>	<p><b>Výzkumná část</b></p> <p>Autorka při formulaci hypotézy volila značně silné obecné tvrzení, jehož dokázání nebylo a ani být nemohlo v jejích silách. Tato formulace by byla snad vhodná pro pilotní projekt. Pro svoji výzkumnou sondu by snad bylo vhodnější zvolit méně obecnou formulaci s negativním vymezením, například: „V podmínkách našeho okresu se nepodařilo najít statisticky významné množství příkladů, kdy sloučení ZŠ a MŠ v jeden právní subjekt mělo negativní vliv na pocit spokojenosti a jistoty pedagogických pracovníků na pracovišti.“ „V našem okrese ředitelé škol předali kompetence, povinnosti i práva vedoucím učitelkám mateřských škol.“ Tato formulace je sice slabší, ale autorka ji svojí výzkumnou sondou může jasně prokázat nebo popřít a přitom neodporuje obecnější formulaci autorky. Je to škoda, protože sama autorka uvádí své pochybnosti, zda sloučení škol nemůže mít, zejména u vedoucích učitelek MŠ, v této oblasti nějaké negativní důsledky. Použité dotazníky jsou dobře konstruovány a kladem je i oslovení všech škol okresu. Bohužel není v silách autorky zjistit názory respondentů, jejichž dotazníky nemohla zpracovat. Nicméně při interpretaci šetření k tomu měla přihlídnout.</p>	3



<b>D</b>	<p><b>Analytická část</b></p> <p>Analýza získaných dat je zřetelně nejslabší stránkou, jinak velice dobré bakalářské práce. Porovnání četnosti a procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí je v dnešní době, kdy je dobře dostupná výpočetní technika a programy dovolující použití účinnějších statistických nástrojů (Excel), by bylo vhodné k posouzení shody nebo rozdílů vymezených skupin využít například Studentova t-testu nebo jiné statistické metody. Z výsledků autorčina šetření je sice zřejmé, že by při použití ani té nejcitlivější statistické metody nedospěla k rozdílu mezi autorkou vymezenými skupinami, ale mohla se alespoň pokusit potvrdit shodu v odpovědích jednotlivých skupin na jisté hladině statistické významnosti a nejen to samozřejmě a bez pochybností tvrdit. Třebaže na straně 44 autorka uvádí, že „šetření nebylo jistě dokonalé, přesné“ v celkové interpretaci svých výsledků tak nepostupuje a nezdůrazňuje, že ani použití těch nejsilnějších statistických nástrojů neeliminuje pravděpodobnostní charakter všech statistických metod. Tím více to platí při interpretaci výsledků šetření, které provedla autorka. Na druhé straně velice zdařile konfrontuje výsledky svého šetření z názory z literatury i vlastními. Bohužel není, vzhledem k novosti fenoménu slučování ZŠ a MŠ, v možnostech autorky porovnat své výsledky s výsledky analogických výzkumů.</p>	2
<b>E</b>	<p><b>Závěry</b></p> <p>Doporučení autorky ohledně důrazu na práci s lidmi a zbavení strachu před slučováním dvou rozdílných škol, které dosud žily odlišným způsobem, je bezesporu kladem práce, která je nesporným přínosem pro ředitele základních škol. Vyústění práce formou rozvoje projektu nebylo ambicí nejen autorky, ale i tématu práce, takže jeho absenci nemohu hodnotit záporně.</p>	4
<b>F</b>	<p><b>Prezentace (formální úroveň práce)</b></p> <p>Nesporným kladem práce je nenásilné propojování výsledků vlastní výzkumné sondy, názorů z literatury i vlastních názorů a zkušeností. Práce je čtivá a přitom jsou výstižně a vhodně užívány odborné termíny. Práci s tiskovým editorem i grafickou část zvládla autorka též velice dobře. Klíčová slova jsou vhodně zvolena. České i anglické resumé je velice výstižné. Autorka vhodně volila literaturu a na vhodných místech z ní velice zdařile cituje, přičemž zachovává pravidla citace dle platných norem.</p>	5
<b>G</b>	<p><b>Přínos pro sféru řízení</b></p> <p>Práce se týká velice aktuální problematiky managementu základních škol. Její přečtení bude velkým přínosem a námětem k zamyšlení pro každého ředitele základní školy.</p>	4
<b>celkem bodů (0-35)</b>		<b>28</b>



### **Klady práce:**

Nesporným kladem práce je její aktuálnost a propojení vlastních zkušeností s odbornými znalostmi literárních pramenů z oblasti managementu a její tvůrčí aplikace na problematiku sloučených základních a mateřských škol, které nově získaly právní subjektivitu. Jejich ředitelé se musejí vyrovnávat, často i současně nebo s odstupem několika málo let, s pro ně novou situací. Je nesporně chvályhodné, že se autorka zaměřila především na mezilidské vztahy a delegování pravomocí v procesu změny stylu řízení, který vyžaduje nová situace. K celé problematice přistoupila citlivě a na vysoké odborné úrovni.

### **Nedostatky práce:**

Jediným nedostatkem je malá zkušenost autorky při interpretaci dotazníkových šetření a sklon k zobecňování dílčích zkušeností nad rámec daných možností.

### **Návrh klasifikace práce:**

**Velmi dobře**

### **Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Které pravomoci by si ředitel sloučené základní a mateřské školy rozhodně měl ponechat a které určitě delegovat na svého zástupce, pověřeného řízením části školy?
2. Pokuste se vyslovit domněnku (těžko asi hypotézu), za jakých podmínek sloučení MŠ a ZŠ povede ke zlepšení nebo naopak ke zhoršení mezilidských vztahů a celkové atmosféry na sloučeném pracovišti. U obou otázek zřetelně oddělte vlastní názor a výsledky Vašeho šetření.
3. Dovedete si představit, že ředitelka MŠ může úspěšně řídit celou sloučenou základní a mateřskou školu? Jaké podmínky musí být splněny? Proč, podle Vašeho názoru, je to spíše výjimka?

V Lukavici, 30.dubna 2006

Mgr. Jaroslava Tenkrátová