

HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

POSUDEK OPONENTA

| | |
|--|--------------------------------|
| Autor práce: Josef Liška | Oponent: Jiří Trunda |
| Název závěrečné práce: Motivace v práci vedoucího managementu středních škol | |

| Indikátory kvality závěrečné práce Pomocný rejstřík pro hodnocení závěrečných prací. Označte X, zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky. <i>Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A2, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i> | | neobsahuje | obsahuje částečně | obsahuje |
|---|--|------------|----------------------|----------|
| Znak | | | | |
| A | Klíčové znaky; úvodní část | | | |
| A1 | Zřetelné vymezení do oblasti školského managementu. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?) | | | X |
| A2 | Závěrečná práce „přesahuje hranice“ jedné konkrétní školy. Jde o objektivní analýzu z oblasti řízení ve školství (nikoli o shrnutí subjekt. zkušeností z vlastní praxe, popis jednoho projektu atd.). | | | X |
| A3 | Jasná a zřetelná formulace tématu a cíle práce. (Co má být ověřeno, zjištěno, čeho má být dosaženo, co nového chce autor zjistit?) | | | X |
| B | Dosavadní řešení problému | | | |
| B1 | Práce obsahuje přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě odborné literatury; akcent na manažerskou literaturu. (Přiměřený rozsah použitých zdrojů včetně internetu.) | | | X |
| B2 | Jsou uvedeny odkazy na odbornou literaturu. | | X | |
| B3 | Je zřetelné, kde jde o autorský text a kde o kompilaci; kompilace má hodnotící nadhled, nejde o mechanické výpisky z literatury. | X | | |
| C | Výzkumná část | | | |
| C1 | Výzkumná část se vztahuje k tématu a cíli práce. | | X | |
| C2 | Stanovení výzkumného problému. Správná formulace hypotéz (pokud typ výzkumného problému umožňuje hypotézy formulovat). | | X | |
| C3 | Byly použity vhodné výzkumné metody a nástroje. | | X | |
| D | Analytická část | | | |
| D1 | Je provedena kvalitní analýza získaných faktů a údajů. | | | X |
| D2 | Interpretace zjištěných výsledků je dostatečně analytická, nejde jen o komentované vyjádření číselných údajů. | | | X |
| D3 | Interpretace výzkumu umožňuje zpracování závěrů, doporučení, výstupů práce. | | X | |
| E | Závěry. Přínos pro sféru řízení | | | |
| E1 | Závěrečná část hodnotí, zda bylo dosaženo stanoveného cíle práce (viz A3). (Závěr práce není redukován jen na výsledky a interpretaci výzkumu, na potvrzení či vyvrácení hypotéz.) | | | X |
| E2 | Výstupem práce je materiál využitelný pro řízení ve školství: doporučení, návrhy, metodické postupy, příručka, manuál, vymezení rizik... | | X | |
| E3 | Práce obsahuje adresné vyjádření, kde a jak ji lze využít v práci řídicího pracovníka. | | X | |
| E4 | Výstup práce je obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – školský management. Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školství. | | X | |
| F | Prezentace (formální úroveň práce) | | | |
| F1 | Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury (titulní list, čestné prohl., resumé, klíčová slova, obsah...), grafická a typografická úroveň práce... | | X | |
| F2 | Resumé obsahuje stručný souhrn řešených a zjištěných skutečností (nikoliv zkrácený obsah). | | X | |
| F3 | Bibliografie dle platné normy. | X | | |

Klady práce:

Téma motivace je ve školském managementu stále živé téma, které autor navíc pojal velmi komplexně.

Z práce je patrné, že autor pracoval s velkou škálou relevantních zdrojů.

Analýzou zjištění získaných dotazníkovým šetřením se autor snaží jít do hloubky problému a naznačit i jeho kontext.

Nedostatky práce:

Formální nedostatek: Překlep na str. 8 (K pozitivním charakteristikám **spokojeným** s pracovní spokojeností)

Nepřiznané citace: Na straně 14 je nepřiznaná citace. „Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle.“ (Zdroj na http://is.muni.cz/th/66063/fsp_b/Bakalarska_prace.doc). Stejně tak text v dalším odstavci („Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb“) je k dispozici hned na několika webových stránkách, např.

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>. Autor také pravděpodobně hodně čerpal z www.ipodnikatel.cz (např. na str. 14 je bez jediné úpravy zkopírován souvislý text od „Na kvalitním výkonu hraje velkou roli...“ až po „je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.“ (16 řádků) Stejně tak autor nepřiznává citaci na straně 14 – 15, kdy doslova kopíruje odstavec Formy demotivace z textu dostupného na http://is.muni.cz/th/43544/pedf_m/Diplomova_prace.doc. Důležitý je fakt, že autor uvedenou citaci neuvádí na patřičné straně, ani v přehledu literatury na konci práce. Tím je pochopitelně zpochybněna celá práce, neboť není možné přesně identifikovat doslovné citace a původní autorský text.

Autor porušil podstatný požadavek na správné provedení metody kompilace i na dalších místech teoretické části, když zjevně cituje, ale neuvádí zdroj (např. na straně 31, kde uvádí přehled základních motivů). Na nepoučeného čtenáře by tak tyto pasáže mohly působit jako původní. Na některých místech je uvádění citací bez kontextu, či vysvětlení základních postojů na úkor srozumitelnosti (např. na str. 33 je uvedeno pravidlo „operujte ve středu pole, nikdy po jeho okrajích“, aniž by bylo jasné, o jaké operování a pole jde.

Na straně 35 uvedený předpoklad č. 2 vyznívá podivně (Motivace je prováděna nejčastěji ve formě finanční odměny, která je pro pracovníky největší motivací a je prováděna intuitivně.) Autor v něm předpokládá, že ředitelé škol většinou při motivaci podřízených porušují závazná pravidla pro udělování mzdových odměn. Domnívá se totiž, že odměny přidělují ředitelé středních škol intuitivně. To, že autor skutečně formuloval svůj předpoklad v tomto významu svědčí i analýza na straně 42. Z textu na této straně přitom není jasné, zda si uvědomuje možný dopad svého předpokladu, když vyjadřuje překvapení ze svých zjištění.

V dotazníkovém šetření není u otázky č.4 zřejmé, jaký je rozdíl mezi „denně“ a „průběžně dle situace“. Při správném postupu v oblasti motivace (tedy i osobním příkladem, vlastním jednáním) by totiž „průběžně“ znamenalo zároveň „denně“.

Na straně 41 formální chyba: „Které s níže uvedených ...“

Na straně 42 autor v analýze zjištění píše: „Středoškolský učitel tedy v těchto podmínkách pracuje daleko lépe, než kdyby byl pouze přeplácen...“ Na přeplácení se přitom vůbec ve výzkumu neptá. Ptá se na „peníze ve formě odměn“. Ty ovšem, mají-li mít motivační hodnotu, nejsou přeplácením. Autor tak na tomto místě fabuluje. Na stejné stránce uvádí, že „*finanční odměna nehraje až tak velkou roli*“. Není jasné, co znamená pojem „až tak velká role“, ale podle výzkumu samotného autora se jedná o velmi významný motivátor, který jako takový označilo 48,68% respondentů a je tak respondenty považován za druhý nejvýznamnější..

Na straně 52 se autor odkazuje na zjištění, která učinil během rozhovorů, o nichž ale neuvádí nic bližšího. Nevíme, zda šlo o strukturovaný, či nestrukturovaný rozhovor, kolik bylo respondentů, zda je možno výsledky rozhovorů kvantifikovat nebo kvalitativně vyhodnotit. Text působí tak, že autor tyto rozhovory vyhodnocuje pouze intuitivně.

Autor opakovaně vyjadřuje překvapení nad tím, že „vedení škol nepřisuzuje na základě svých zkušeností finanční odměně jako bazálnímu motivu zásadní roli,“ – např. na straně 53. Management většiny škol však díky omezeným mzdovým prostředkům nemůže přisuzovat finanční odměně zásadní roli, protože by to v podstatě znamenalo rezignace na motivaci. Opakované překvapení tak působí, jakoby se autor ne zcela orientoval v realitě terénu.

V kapitole 4.3. popisuje autor účinnost finanční odměny, která byla mnohokrát ověřena výzkumem. Zde ji však formuluje pouze jako osobní zkušenost.

Autor nenaplnil cíl „vytvořit stručnou metodickou příručku s doporučeními a návody pro vedoucí pracovníky středních škol“. Kapitola Příručka s motivačními prostředky (...?) je vlastně zestručnělým přehledem teorie. Je spíše formulací struktury motivačních prostředků, než avizovanými návody a metodickými doporučeními. Většina textu se navíc neopírá o provedený výzkum, ale vychází zřejmě z vlastní zkušenosti autora a studia literatury (viz citace uvedené v textu Příručky).

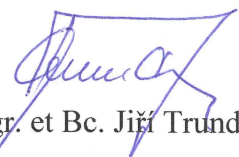
Práci k obhajobě

Doporučuji s výhradami

Doporučení a otázky pro obhajobu:

1. Vysvětlíte a doložte příkladem význam pravidla „operujte ve středu pole, nikdy po jeho okrajích“.
2. Proč není přípustné, aby byla motivace prováděna nejčastěji ve formě finanční odměny a současně intuitivně?

V Železně Rudě dne 16. května 2011


Mgr. et Bc. Jiří Trunda