

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

## HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

### POSUDEK VEDOUcíHO PRÁCE

|   |   |
|---|---|
| <b>Autor práce:</b> Marie Seidlová  | <b>Vedoucí práce:</b> PhDr. Jan Voda, Ph.D. |
| <b>Název závěrečné práce:</b><br>Úloha ředitelky mateřské školy při formování kultury školy |   |

| Indikátory kvality závěrečné práce<br>Pomocný rejstřík pro hodnocení závěrečných prací.<br>Označte <b>X</b> , zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky.<br><i>Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A2, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i> |  | neobsahuje | obsahuje<br>částečně | obsahuje |
|---|--|------------|----------------------|----------|
| Znak  |  |            |                      |          |
| <b>A</b>  | <b>Klíčové znaky; úvodní část</b>  |            |                      |          |
| A1  | Zřetelné vymezení do oblastí 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>B</b>  | <b>Dosavadní řešení problému</b>   |            |                      |          |
| 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        |
| <b>C</b>  | <b>Výzkumná část</b>   |            |                      |          |
| 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                    |          |
| <b>D</b>  | <b>Analytická část</b>   |            |                      |          |
| 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                    |          |
| <b>E</b>  | <b>Závěry. Přínos pro sféru řízení</b>   |            |                      |          |
| 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 <u>obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – školský management</u> . Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školství.              |            | X                    |          |
| <b>F</b>  | <b>Prezentace (formální úroveň práce)</b>  |            |                      |          |
| 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:**

- Autorka správně argumentuje, že ředitelky mateřských škol jsou těmi, kdo „usměrňují svými dovednostmi v oblasti řízení, vedení lidí a dalšího vzdělávání další rozvoj a kvalitu organizace.“ (s. 7)
- Cenný je přehled v kap. 3.4 Kultura školy v prvcích řízení, neboť tato je jádrem teoretické stati. Právě proto by ale bylo vhodné poznatky uvedené pod jednotlivými odrážkami více rozpracovat a konkretizovat do podmínek mateřské školy.
- Velká pozornost je věnována stylu řízení, který je vlivnou proměnnou v utváření klimatu a kultury školy. Nutno podotknout, že efektivita různých stylů významně závisí na situaci, nelze je tedy a priori hodnotit jako dobré či špatné.

### **Nedostatky práce:**

*(Nedostatky práce korespondují s absencí požadovaných znaků; konkretizujte pro text práce.)*

- Vymezení účelu práce na s. 9 „...prozkoumání teoretických podkladů /.../ a porovnání s vlastními zkušenostmi z praxe“ a nástin výzkumné metody „dotazníkové šetření, které by mělo potvrdit stanovené hypotézy“ (s. 10) nejsou vhodně zasazeny do kontextu teoretické části kap. 3.1. Tyto informace mají být předmětem metodologické kapitoly, jíž se uvádí empirická (výzkumná) část.
- Některé vágní nebo nepodložené výroky, srov. „Očekává se, že její (ředitelčiny) myšlenky, vize a cíle jsou ty správné.“ (s. 17), či „...v mateřských školách výrazně schází administrativní pracovnice, případně ekonom.“ (s. 18) nebo „...ředitelky mateřských škol se potýkají s nedostatkem absolventů.“ (tamtéž) – jedná se o výzkumně podložený fakt, nebo subjektivní názor autorky? V teoretické části je třeba důsledně odlišovat objektivní skutečnosti od osobních zkušeností a postojů.
- Výběr respondentů „z blízkého okruhu autorky“ (s. 32) nepředstavuje dostatečně reprezentativní vzorek.
- K naplnění výzkumného cíle „Zjistit, jakým způsobem řízení ředitelky mateřských škol ovlivňují kulturu školy...“ (s. 33) není dotazník dostatečně validní výzkumný nástroj. Dotazníkem lze zjišťovat, jak ředitelky sami vnímají svoji práci (jaký způsob řízení vědomě volí), ale účinnost tohoto řízení lze spíše ověřovat pozorováním. Je otázka, do jaké míry respondenti vůbec rozumí pojmům „direktivní styl, liberální, kombinovaný; klima, kultura“ apod.

- Hypotézu „Klima školy je přímo úměrné způsobu řízení ředitelky MŠ.“ (s. 33) je obtížné zvoleným metodologickým přístupem vyhodnotit, neboť by bylo nejdříve nutné obě proměnné matematizovat (kategorizovat).
- Jestliže autorka uvádí výsledky odpovědí jednotlivých skupin respondentů (ředitelky, učitelky) ve společném grafu (kap. 7.6.3), není už potřeba vynášet je do individuálních grafů (kap. 7.5.1, 7.5.2). Tím zbytečně narůstá objem práce.
- Doporučení z výzkumu (s. 73) jsou velmi obecná, některá jsou spíše osobním přesvědčením autorky, než vyplývající z výzkumných nálezů.

### **Práci k obhajobě doporučuji s výhradami**

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

1. Vysvětlíte, jaký je vztah mezi pojmy „kultura“ a „klima“ školy.
2. S oporou o výzkumné nálezy a Vaši profesní zkušenost uveďte, jakými způsoby lze „posilovat důvěru ve vedení školy“ (s. 73)

V Říčanech dne 25. 4. 2012



PhDr. Jan Voda, Ph.D