UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

POSUDEK OPONENTA

Autor práce: Marie Zachová	**Oponent práce: RNDr. Jindřich Kitzberger**

Název závěrečné práce:
Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu

Indikátory kvality závěrečné práce Označte **X**, zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky. ***Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A3, E1, práce by neměla být doporučena k obhajobě.***		**1 - rozhodně**	**2 – spíše ano**	**3 – spíše ne**	**4 - rozhodně**
Znak					
A	**Klíčové znaky; úvodní část**				
A1	**Zřetelné vymezení do oblasti studovaného oboru.** (Kterých řídících 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 subjektivních zkušeností z vlastní praxe		X		
A3	Jasná a zřetelná formulace tématu a cíle práce. (Co má být ověřeno, zjištěno, čeho má být dosaženo, co nového chce autor zjistit?) Charakteristika cíle (SMART)			X	
B	**Dosavadní řešení problému**				
B1	Práce obsahuje přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě studia odborné literatury	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 výzkumných otázek a tvrzení, popř. 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 studovaný obor**				
E1	Závěrečná část hodnotí, zda bylo dosaženo stanoveného cíle práce (viz A3). (Závěr práce není redukován jen na výsledky a interpretaci výzkumu či tvrzení)			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 řídícího 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 školy či školství.**			X	
F	**Prezentace (formální úroveň práce)**				
F1	Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury, grafická a typografická úroveň práce…	X			
F2	Dodržení stanoveného rozsahu	X			
F3	Bibliografie dle platné normy.			X	

Klady práce:

- Výzkumné šetření je poměrně rozsáhlé, data jsou získána z poměrně velkého počtu škol a některá z nich jsou zajímavá, resp. mohla by být zdrojem pro hlubší zkoumání některých jevů.

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

- Chybí jasně vyjádřený cíl práce – v úvodu je k nalezení pouze cíl pro teoretickou část (ten je ovšem pojat hodně minimalisticky jako „výklad základních pojmů"), v textu pak samostatně cíl pro výzkumnou část (který ale příliš nenavazuje na část teoretickou): „*Zjistit časový podíl, který ředitel základní školy s právní subjektivitou věnuje ekonomice, organizaci, správě školy a řízení pedagogického procesu a vytvoření základní části optimální organizační struktury školy*." Kromě tohoto hlavního cíle (ne zrovna jasně vyjádřeného), obsahuje ještě práce dílčí cíle výzkumné části, bohužel také dost nejasné.
- Teoretická část nicméně nenaplňuje ani deklarovaný cíl. Je vytvořena na principu „všechno a nic", protože obsahuje sice zmínky o mnoha pojmech, jevech, organizačních strukturách, povinnostech ředitele, ale ke všemu je přistoupeno velmi povrchně (jinak ani při zvoleném tematickém záběru nelze), často nepřesně nebo s chybami (jak ukazuji dále), a celý text vlastně tak trochu postrádá smyslu, protože nemůže nikde zacházet do hloubky nějakého tématu, není zároveň dost kvalitní, aby mohl aspirovat na úroveň „výkladového slovníku".
- Vzhledem k tomu, že cílem teoretické části je výklad pojmů, tedy vlastně definovat jednotlivé pojmy, vytváří tento cíl značné nároky na správnost a přesnost vyjádření. To se bohužel autorce často nezdařilo a text obsahuje řadu nepřesností a problematických vyjádření. Je bohužel ignorována skutečnost, že výklad pojmů není ve skutečnosti jednoduchou formou textu, ale vytváří neobvyklé nároky na formulace a vyžaduje hluboké a přesné znalosti. Pro příklad:
  - Str. 11: „*Základní škola je typem školy vzdělávací soustavy, která uskutečňuje vzdělávání podle vzdělávacích programů*"
  - Str. 12: „*Škola v podobě právnické osoby je příspěvkovou organizací*." (opomíjí se jiné možnosti právních forem)
  - Str. 15: „*V čele organizace stojí ředitel školy, jehož hlavní povinností je zajistit výuku a výchovu žáků podle závazných předpisů v oblasti základního školství*." (členění na „výuku" a „výchovu" neodpovídá žádnému předpisu ani zavedené terminologii)
  - V některých pasážích sice autorka uvádí i jiné zřizovatele a jiné školy, než veřejné, jinde zase vede text evidentně pouze o školách veřejných, aniž by to jakkoli někde rozlišila
  - Na str. 27-28: „*Následující část práce je zaměřená na povinnosti ředitele základní školy, které vyplývají ze zákona, musí být administrativně podchycené a jsou zaměřené na pedagogický proces*." – vzápětí ale autorka začíná kapitolou „Strategický plán školy" (text kapitoly je dokonce dosti matoucí a vytváří dojem, že sestavování strategie je nějak spojeno s právním předpisem)
  - Str. 30: „*Pedagogičtí pracovníci jsou hlavními vykonavateli pedagogického procesu v oblasti vzdělávání žáků*" (i když je zde odkázáno na školský zákon,

ten takovou formulaci neobsahuje, jde o velmi volně a zmatečně přetlumočenou větu)
    - Str. 30: „*Ředitel školy odpovídá za odbornost pedagogického sboru a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Vykonává tak funkci personalisty organizace*.“ (Z první věty vůbec nevyplývá – a ani to tak fakticky není – že by ředitel vykonával automaticky funkci personalisty)
    - Str. 31: „*Vzdělávání v ČR vychází z národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. „Bílá kniha*.“
    - Str. 32: „*Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů (dále jen manuál), který je vytvořen ke každému RVP*.“ (školský zákon předepisuje MŠMT vytvořit takový návod pouze pro RVP základního vzdělávání a i když je k dispozici v současné době i pro jiné RVP, je formulace matoucí a nepřesná)
    - Str. 33: „*Školní družina a školní klub jsou školským zařízením pro zájmové vzdělávání základní školy*“ (je zde odkaz na školský zákon, který však podobnou formulaci neobsahuje)

- Není jasné, proč kapitola nazvaná „Pedagogický proces“ (která je dokonce uvedena tak, že následující text se zaměřuje na zákonem dané povinnosti ředitele zaměřené na pedagogický proces) obsahuje podkapitoly „Strategický plán školy“, „Výroční zpráva“, „Zaměstnanci školy“, „Školní jídelna“, „Dokumentace školy“ apod. Celý text se tím stává zmatečným a pro čtenáře postrádajícím smyslu. Deklarovaný cíl – výklad základních pojmů spojených s řízením pedagogického procesu – nebyl naplněn ani z části.
- Výzkumné šetření obsahuje některé metodologické potíže, ale z hlediska celé práce nevýznamné (návratnost dotazníků 16%, zaměření na 10 krajů, nedefinování základního a výběrového souboru, problematické předpoklady). Za větší problém považuji to, že výzkum je hodně široce rozkročen, obsahuje řadu témat, v dotazníku je mnoho (navzájem často nesouvisejících) otázek, přičemž nikde není možné jít do hloubky a žádný jev nebo předpoklad není podrobně rozpracován. Výsledkem jsou povšechné a většinou vcelku očekávatelné závěry, ale chybí soustředění na jedno téma (to je problém celé práce).
- Nesrozumitelný závěr: „*Tuto situaci ve školství by mohlo řešit snížení státního normativu pro nepedagogické pracovníky. Škola by získala více mzdových prostředků a tento fakt by pozitivně ovlivnil vytvoření optimální organizační struktury školy*.“ (jediné vysvětlení je chyba ve slovesu – místo „snížení“ má být „zvýšení“)
- Seznam literatury – není dodržena jednotná úprava a citace podle normy

Hodnocení práce:

Dobře

Doporučení a otázky pro obhajobu:

1. Při vyhodnocení prvního výzkumného předpokladu uvádíte: „*Pokud jde o čas, který věnují ředitelé ekonomice školy, prokázalo se, že více než polovina ředitelů neúplných škol věnuje ekonomice a řízení 50% a více pracovního času, ředitelé úplných škol kolem 50 % pracovního času. Toto zjištění potvrzuje zpráva společnosti McKinsey & Company z roku 2010, která uvádí: „Celkově podle průzkumu společnosti McKinsey & Company, kterého se účastnilo 650 ředitelů, tráví ředitelé přibližně 50% své pracovní doby řízením provozu a administrativou. Zbytek věnují komunikaci 20%, výuce 10% a řízení výuky 20%.“* V dotazníku byly dvě otázky směřující k tomuto tématu: otázka č. 23 (**Myslím si, že ekonomice provozu věnuji X% času pracovní doby)** a č. 24 **(Myslím si, že řízení pedagogického procesu věnuji X% pracovní doby).** Zdá se, že váš závěr úplně nesedí a problém vyplývá z konkrétních formulací a chápání toho, co je „ekonomika provozu“, „řízení“, „řízení provozu a administrativa“. Zamyslete se znovu nad pojmy, otázkami v dotazníku a tím, co je uvedeno ve zprávě McKinsey a vysvětlete, v čem by mohl být problém, případně kde vidíte odlišnosti.
2. Kapitola č. 3 je nazvána Pedagogický proces a z kontextu bych očekával, že se bude věnovat rolím ředitele v tomto procesu nebo zákonným povinnostem s tímto procesem úzce souvisejícím. Velká část kapitoly se ale vůbec řízení pedagogického procesu netýká - vysvětlete

V Praze dne 3.1.2014

Jméno a příjmení: Jindřich Kitzberger

Podpis: