

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

## HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

### POSUDEK OPONENTA

Autor práce: PaedDr. Dana Martinková, Ph.D.	Oponent práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Název závěrečné práce: Využití potenciálu pedagogů k rozvoji školy	

Indikátory kvality závěrečné práce		1 - rozhodně ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 - rozhodně ne
Znak					
Označte <b>X</b> , zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky. <i>Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A3, E1, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i>					
<b>A</b> Klíčové znaky; úvodní část					
<b>A1</b>	Zřetelné vymezení do oblasti studovaného oboru. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)	<b>X</b>			
<b>A2</b>	Závěrečná práce „přesahuje hranice“ jedné konkrétní školy. Jde o objektivní analýzu z oblasti řízení ve školství, nikoli o shrnutí subjektivních zkušeností z vlastní praxe	<b>X</b>			
<b>A3</b>	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)	<b>X</b>			
<b>B</b> Dosavadní řešení problému					
<b>B1</b>	Práce obsahuje přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě studia odborné literatury	<b>X</b>			
<b>B2</b>	Jsou uvedeny odkazy na odbornou literaturu	<b>X</b>			
<b>B3</b>	Je zřetelné, kde jde o autorský text a kde o kompilaci; kompilace má hodnotící nadhled, nejde o mechanické výpisky z literatury	<b>X</b>			
<b>C</b> Výzkumná část					
<b>C1</b>	Výzkumná část se vztahuje k tématu a cíli práce	<b>X</b>			
<b>C2</b>	Stanovení výzkumného problému. Správná formulace výzkumných otázek a tvrzení, popř. hypotéz (pokud typ výzkumného problému umožňuje hypotézy formulovat)	<b>X</b>			
<b>C3</b>	Byly použity vhodné výzkumné metody a nástroje	<b>X</b>			
<b>D</b> Analytická část					
<b>D1</b>	Je provedena kvalitní analýza získaných faktů a údajů	<b>X</b>			
<b>D2</b>	Interpretace zjištěných výsledků je dostatečně analytická, nejde jen o komentované vyjádření číselných údajů	<b>X</b>			
<b>D3</b>	Interpretace výzkumu umožňuje zpracování závěrů, doporučení, výstupů práce	<b>X</b>			
<b>E</b> Závěry. Přínos pro studovaný obor					
<b>E1</b>	Závěrečná část hodnotí, zda bylo dosaženo stanoveného cíle práce (viz A3). (Závěr práce není redukován jen na výsledky a interpretaci výzkumu či tvrzení)	<b>X</b>			
<b>E2</b>	Výstupem práce je materiál využitelný pro řízení ve školství: doporučení, návrhy, metodické postupy, příručka, manuál, vymezení rizik...			<b>X</b>	
<b>E3</b>	Práce obsahuje adresné vyjádření, kde a jak ji lze využít (v práci řídicího pracovníka).		<b>X</b>		
<b>E4</b>	Výstup práce je obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – školský management. <b>Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školy či školství.</b>			<b>X</b>	
<b>F</b> Prezentace (formální úroveň práce)					
<b>F1</b>	Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury, grafická a typografická úroveň práce...	<b>X</b>			
<b>F2</b>	Dodržení stanoveného rozsahu	<b>X</b>			
<b>F3</b>	Bibliografie dle platné normy.	<b>X</b>			

## Slovní hodnocení práce:

Není pochyb o tom, že bakalářská práce PaedDr. Dany Martinkové, Ph.D. je **po formální a řemeslné stránce zvládnutá**. Autorka se důsledně drží **standardní struktury**: rozdělila text na teoretickou a výzkumnou část, provedla rešerši teoretických pojmů, stanovila předmět, cíl šetření a 4 ověřovaná tvrzení, zvolila techniku elektronického dotazníku, prezentuje data položku po položce se slovními komentáři, získaná data diskutuje a uzavírá práci závěry šetření a výčtem přínosů pro obor školský management.

Přesto pro mě byla práce spíše **zklamáním**, a to z řady důvodů. Předně mám dojem, že v teoretické části autorka „mlátí prázdnou slámu“. Téma kompetencí a kompetenčních modelů již bylo natolikrát zpracováno a uchopeno jejími předchůdci, že tato pasáž opravdu **nepřináší žádné nové nebo autorsky jakkoli originální, hodnotné poznatky**. Jedná se o řemeslné **výpisky z tradičních učebních textů**, ničím nepřekvapující **syntézu běžně dostupných informací** z nejelementárnějších zdrojů – Armstrong, Hroník, Tureckiová, Veteška... Výběr publikací nejen že je fádni, ale tyto s postupem času zastarávají. Autorka sice zvolila poslední vydání, přesto se v řadě případů jedná o díla stará 10 či 15 let (Kyriacou). Zcela chybí nějaký zahraniční zdroj, i když je jasné, že existuje řada vzdělávacích systémů, kde s řízením podle kompetencí mají zkušenosti.

Dále se nemohu ubránit dojmu, že z dotazníkového šetření nám autorka předkládá celkem **laciné výsledky**. Otázky položené respondentům mi přijdou **formální**, některé formulace mají charakter floskulí, tj. obsahově vyprázdněných pojmů, které je sice moderní používat, ale ve skutečnosti nenesou žádný hodnotný obsah, srov. „*průběžné rozvíjení kompetencí učitelů v souladu s potřebami školy*“ nebo „*zlepšování pracovních a mezilidských vztahů ve škole*“ v otázce 11. Zajímalo by mě, jaké konkrétní představy měli respondenti při označování těchto odpovědí do on-line dotazníku, stejně tak jaké bylo jejich porozumění pojmům „*kompetence organizační a řídicí*“ nebo „*kompetence intervenční*“ – ot. 7. Otázka 4 jistě nabízí nedostatečně jemné členění, neboť není jasné, co znamená „*pravidelně/nepravidelně*“, nebo v ot. 5 lze s jistotou očekávat, že představy ředitelů o tom, co je to „*kompetenční model*“ (který autorka celkem vágně vymezuje jako „*určitým způsobem uspořádané kompetence učitele*“ – s. 60), se budou značně různit. To vše mě přivádí k podezření, že zvolená výzkumná technika byla v práci spíše „*pro formu*“, jejímž skutečným výsledkem jsou mnohomluvné komentáře v diskusi k jinak nezajímavým a dosti pofidérním číselným údajům. Autorka nás spíše oblužuje výroky, že „*kompetenční model učitele má ve škole zpracovaný 9,68 % ředitelů základních škol,*“ (s. 49), i když se ve skutečnosti jedná o 3 organizace apod. Ostatně samy závěry z testování výzkumných předpokladů nejsou **ničím objevným**, co bychom s trochou zkušenosti nevěděli předem. Naopak, k cíli práce – „*jak jsou kompetence /učitelů/ využívány k rozvoji školy*“ (s. 32) jsme se vlastně v práci nedobrali.

**Hodnocení práce:** Práce splňuje požadavky kladené na daný typ práce v oboru Školský management

**Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Vysvětlete souvztažnost názvu práce „Využití potenciálu pedagogů k rozvoji školy“ s předmětem výzkumu – „*porovnání, jakým způsobem ředitelé základních škol monitorují kompetence učitelů v souvislosti s procesem rozvoje školy*“ (s. 32).
2. Pokuste se alespoň dodatečně odpovědět na otázku, kterou jste si v práci sama položila: „*jak jsou kompetence /učitelů/ využívány k rozvoji školy*“?

V Říčanech dne 4. 5. 2015

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'J.V.' followed by a flourish.