

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

POSUDEK Oponenta

Autor práce: Hana Kořínková	Oponent práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda
Název závěrečné práce: Řízení změny v podmínkách sloučených subjektů	

Indikátory kvality závěrečné práce		1 - rozhodně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 - rozhodně
Znak					
Označte X, zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky. <i>Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A3, E1, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i>					
A Klíčové znaky; úvodní část					
A1	Zřetelné vymezení do oblasti studovaného oboru. (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 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 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 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:

- Bakalantka zvolila téma, které je ve školském managementu málo probádané a snažila se ho uchopit v jeho komplexnosti
- Ocenit lze design výzkumného šetření, který je dobře naplánován.

Nedostatky práce:

- Na mnoha místech práce bakalantka zjevně cituje, ale neuvádí zdroj – např. na str. 12 ve výčtu fází nezbytných k úspěchu, nebo na straně 16 ve výčtu kompetencí a odpovědností., atd., atd. Všechny případy jsou přitom obsaženy doslovně v řadě prací, z nichž mnohé jsou volně přístupné na internetu, první uvedený příklad např. na www.jiritoman.estranky.cz/file/377/rizeni-procesu-zmen.pptx
- Terminologické nepřesnosti – např. na str.15: „... jedna organizace je zřizovatelem určena jako ta, do které se slučuje.“
- S terminologickými nepřesnostmi souvisí chybějící argumentace formulovaných tvrzení, které se tak jeví jako soukromé názory autorky a posouvají celou práci od odbornosti směrem k žurnalistice. To se projevuje na řadě míst apriori negativně pojímanými skutečnostmi, kde bakalantka nejenže neargumentuje jejich hodnocení, ale ani nedokládá jejich existenci. Např. na str. 15: „*Novela zákona dodala obcím s novými možnostmi také odvahu učinit „správná“ rozhodnutí a bylo zahájeno mohutné slučování. Bohužel často bez ohledu na cokoliv a kohokoliv.*“ Obdobně též na str. 16: „*Bohužel zde chybí dodatek pouze ve výjimečných případech.*“ Na str. 17 pak: „*Prostě, někdy je volební období velice dlouhé ...*“ atd., atd. Jako poměrně závažný nedostatek se jeví absence argumentů ve tvrzeních na str. 28, např.: „*Pojem školy jako tržního subjektu je v českém prostředí nepochopitelné, nevhodné a srovnávat ji s firmou nepatříčné,*“ atd., která se vztahují k samotnému základu školského managementu. Na této straně uvedená tvrzení jsou navíc namnoze evidentně tendenční, do odborné práce snažící se o nezaujatost nepatřící. Formulace zde nabývají až politicky proklamativního charakteru, či bonmotu: „*Vzhledem ke skutečnosti, že ředitele jsou zahlceni přemírou různých úkolů, na personální práci nejsou odborně připraveni, zvládají tuto manažerskou kompetenci s různou kvalitou. Kruh se uzavírá. Nekvalitní pedagog, nekvalitní škola, málo žáků, málo finančních prostředků.*“ – Bez jediného argumentu, bez jediného data ...
- Některé formulace vyznívají jako věcné chyby, např. na str. 21: „*S právní subjektivitou se zvýšily nároky na ředitele mateřské školy, a to především v oblasti vedení lidí.*“ Toto tvrzení je více než sporné, protože vstup do právní subjektivity znamenal posun zejména v oblasti právní a ekonomické, vedení lidí jednoznačně spočívalo celou svou tíhou na řediteli školy již před zavedením právní subjektivity.
- Odborné nedostatky – např. na str. 18: „*Ze školského zákona jasně nevyplývá, zda správním orgánem je ředitel, nebo škola jako právnická osoba. Tento problém vyvstává v momentě, kdy ředitel rozhoduje ve správním řízení podle správního řádu.*“ Z této formulace vyplývá, že autorka neví, je jasně dáno, kdo rozhoduje ve správním řízení dle zákona 500/2004 Sb.
- Na straně 15 popisovaná možnost integrace několika samostatných subjektů do jednoho není jediná možná, jako taková je ale předkládána: „*Sloučení znamená, že ze dvou nebo více slučovaných organizací je jedna organizace zřizovatelem určena jako ta, do které se slučuje, která pokračuje v činnosti.*“
- V řadě míst bakalantka opouští směřování k vytčenému cíli, takže se uživatel snadno v obsahu ztrácí. Přitom některé pasáže jistě s cílem implicitně souvisí, ale bez


- explicitního uvedení souvislostí je jejich uvedení nesrozumitelné. Např. na str. 20 proklamované specifické postavení mateřských škol, atd.
- Není zřejmé, co při popisu založení výzkumu má bakalantka na mysli větou: „*Zřizovatelé spoléhali na systém reliability celého procesu slučování.*“ V daném kontextu se jeví jako bezobsažná.
 - Teprve v empirické části práce se uživateli ukáže, že nepřesný je již samotný název práce. Nejedná se totiž o avizované řízení změny v podmínkách sloučených subjektů, ale o řízení změny vedoucí ke sloučení subjektů, což je ovšem dosti podstatný významový posun.
 - Jako nadbytečné se jeví dvojité uvádění statistických zjištění – verbálně a v tabulce je totéž. To by samo o sobě bylo pouze drobnou formální vadou, je tak však konáno na úkor interpretace výsledků, což je závažný metodologický problém. Bakalantka vůbec nedává do souvislostí odpovědi respondentů na jednotlivé položky, dokonce i identifikátory zůstávají vyhodnoceny na úrovni prostých součtů, např.: „*Funkční období ředitelky MŠ-1-3 roky – 1x, - 3-5 let – 3x, 5 a více let – 4x*“ Zda se toto složení respondentů nějak promítá do jejich odpovědí se z práce nedovídáme.
 - V kapitole Závěr se objevují všechny typy výše uvedených nedostatků. Například neargumentované doporučení použití Lewinova modelu (proč ne sofistikovanější Kotterův?), navíc pro účel, pro který nebyl vyvinut, totiž k analýze a k rozhodování, atd.
 -

Hodnocení práce: Práce pouze zcela limitně splňuje požadavky kladené na daný typ práce v oboru Školský management.

Doporučení a otázky pro obhajobu:

1. Doložte, prosím, prokazatelnými argumenty správnost svého tvrzení, že se vstupem do právní subjektivity se zvýšily nároky na ředitele zejména v oblasti vedení lidí.
2. Argumentujte, prosím, svůj závěr, že k analýze současného stavu, jeho porovnání s předpokládaným stavem po změně a posouzení toho zda ke změně přistoupit je vhodný právě Lewinův model změny.
3. Vysvětlete, prosím, co máte na mysli větou: „*„Zřizovatelé spoléhali na systém reliability celého procesu slučování.*“

V Praze dne 11. 5. 2015


Mgr., Bc. Jiří Trunda