

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
kombinovaného studia oboru Školský management  
**POSUDEK OPONENTA PRÁCE**

<b>Autor práce:</b> Markéta Škrabalová	<b>Oponent práce:</b> Mgr., Bc. Jiří Trunda Ph.D.
<b>Název závěrečné práce:</b> Interní komunikace ve školách se složitou organizační strukturou	

<b>Indikátory kvality závěrečné práce</b>		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 A2, A3, B1, B3, F1, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i>					
<b>A</b>	<b>Obecné</b>				
A1	Jazyková úroveň (dodržení odborného stylu práce, gramatika, stylistika)		x		
A2	Dodržení stanoveného rozsahu		x		
A3	Dodržení ostatních obligatorních požadavků (viz Opatření děkana č. 8/2015, vč. Přílohy č. I k Opatření děkana č. 8/2015)	x			
<b>B</b>	<b>Úvodní část</b>				
B1	Zřetelné vymezení do oblasti studovaného oboru	x			
B2	Jasná formulace tématu a cíle práce (Co má být ověřeno, zjištěno, čeho má být dosaženo, co nového chce autor zjistit?) Charakteristika cíle (SMART)		x		
B3	Objektivní analýza z oblasti řízení ve školství, nikoli shrnutí subjektivních zkušeností z vlastní praxe		x		
<b>C</b>	<b>Dosavadní řešení problému</b>				
C1	Přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě studia odborné literatury		x		
C2	Relevantní odkazy na odbornou literaturu	x			
C3	Zřetelné rozlišení autorského textu a citací (doslovných i parafrází)	x			
<b>D</b>	<b>Výzkumná část</b>				
D1	Zřejmý vztah k tématu a cíli práce		x		
D2	Stanovení výzkumného problému. Správná formulace výzkumných otázek a tvrzení, popř. hypotéz (pokud typ výzkumného problému umožňuje hypotézy formulovat)		x		
D3	Vhodné výzkumné metody a nástroje			x	
<b>E</b>	<b>Analytická část</b>				
E1	Kvalitní analýza získaných faktů a údajů	x			
E2	Kvalitní interpretace zjištěných výsledků		x		
E3	Zpracování vhodných doporučení a uvedení výstupů práce			x	
<b>F</b>	<b>Závěry. Přínos pro studovaný obor</b>				
F1	Zhodnocení míry dosažení stanoveného cíle práce	x			
F2	Shrnutí hlavních myšlenek celého textu		x		
F3	Adresné vyjádření o využití práce			x	
F4	Využitelnost pro oblast řízení ve školství – školský management. <b>Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školy či školství</b>				x

### **Klady práce:**

- Za klad práce považují již vymezení jejího předmětu – tedy zkoumání vztahu komunikace v souvislosti s organizační strukturou.
- Ve výzkumné části oslovila bakalantka dvě skupiny respondentů, aby zajistila vyšší validitu výsledného obrazu popisované skutečnosti.
- Bakalantka se snaží důsledně analyzovat výzkumná zjištění.
- Kladně hodnotím explicitní vymezení limitů práce formulované v Závěru. Autorka konstatuje, že sama vnímá práci jako pilotní projekt, či drobný střípek do mozaiky poznatků o interní komunikaci ve školách. Při znalosti školského terénu je jasné, že některé limity práce dané například velmi nízkou návratností dotazníků, jsou výzkumníkem těžko řešitelné, autorka si je však uvědomuje a otevřeně pojmenovává.

### **Nedostatky práce:**

- Na str. 17 bakalantka náhle odbočuje k problematice strategického řízení, které (ostatně jako vše) s komunikací souvisí, nicméně se jedná o zcela specifický soubor procesů, který autorka nijak nevymezuje. Dochází tak k nebezpečí zkreslení významu strategického řízení a role komunikace v ní. V podstatě vzniká dojem, že mise, vize a další atributy strategického řízení jsou komunikovány až jako hotové a dochází pouze k jejich sdělování zaměstnancům organizace. Ve skutečnosti však existuje poměrně široká shoda na tom, že mise, vize, hodnoty (související s dalším autorkou zmíněným jevem, totiž organizační kulturou) v procesu komunikace vznikají. Na více místech práce – zřejmě volbou citovaných zdrojů absentuje důležitý aspekt a cíl komunikace, kterým je zjišťování, bakalantka se velmi soustřeďuje na přenos hotových dat a informací a jejich příjem, což koresponduje spíše s poněkud překonaným paradigmatem managementu.
- V teoretické části práci schází základní strukturace komunikace, která by umožnila porovnávat její druhy a v rámci nějakých kategorií. Kapitola 3.1 se věnuje zpětné vazbě, kapitola 3.2 poradám, kapitola 3.3 elektronické komunikaci, kapitola 3.4 rozhovorům. Je přitom evidentní, že porady dnes mohou probíhat pomocí elektronických zařízení, stejně jako rozhovory; porada rozhovory může, či snad dokonce má, obsahovat. Nejednoznačné je vnímání statusu pojmů popisovaných v těchto podkapitolách. Například na elektronickou komunikaci označuje autorka postupně za formu, způsob a nástroj.
- V teoretické části významně schází explicitní vysvětlení toho, co autorka vlastně považuje za „složitou organizační strukturu“. Na tento termín (uvedený v názvu práce) odkazuje bakalantka několikrát, spíše však v souvislosti s tím, jaké problémy složitost přináší, než v souvislosti s jasným pojmenováním toho, zda jde o počet stupňů řízení, počet detašovaných pracovišť, rozpětí řízení, či kombinaci všech těchto proměnných a o jakou míru těchto faktorů jde. Poměrně jednoduše je pak toto vymezení uvedeno až ve výzkumné části práce na str. 41. Toto označení však není nijak obhájeno, není ukotveno v teorii managementu, v současné úrovni poznání problematiky organizování. Skutečnost, že škola se skládá z částí, které vzdělávají žáky na různém stupni ISCED (ISCED0, ISCED 1, ISCED 2, ISCED 3 – mateřská škola, základní škola, střední škola) nemusí nutně znamenat složitější organizační strukturu, než má například střední odborné učiliště s řadou oborů, budov v různých obcích.
- Při popisu předvýzkumu bakalantka uvádí, že na jeho základě došlo k vypuštění jedné otázky a úpravě jiné. Bez konkretizace toho, o jaké otázky šlo, je však tato informace takřka bezcenná.
- Jistým problémem výzkumné části je velmi nízká návratnost dotazníků od zaměstnanců (např. škola č. 2 – 14 z 55). Je možné předpokládat, že odpovídali

zaměstnanci „stejně naladěni“, což významně omezuje možnosti formulování závěrů, respektive vzniká nebezpečí zkreslení skutečnosti zobrazením pouze marginální skupiny respondentů. Z dotazníku například není možné zjistit, zda jsou mezi respondenty, kteří jej vyplnili zástupci všech integrovaných organizačních součástí školy, nebo se jedná o zaměstnance jedné organizační části – například mateřské školy. To snižuje výpovědní hodnotu dotazníkového šetření (vzhledem ke specifickému cíli práce) poměrně významně.

- Bakalantka při vyhodnocování výzkumných zjištění dosti výrazně ulpívá na úrovni statistického vyhodnocení. Schází interpretace zjištění. Například na straně 71 konstatuje, že „zaměstnanci nemají pocit, že by neměli dostatek informací“. Toto zjištění ovšem může být důsledkem různých faktorů, dokonce velmi odlišných skutečností. Z odpovědi na tuto otázku ani nelze dovodit, zda zaměstnanci mají ve skutečnosti dostatek informací, nebo nikoliv.

Vzal jsem na vědomí obsah Protokolu o vyhodnocení závěrečné práce ze dne 19. 4. 2017.

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

**Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Uved'te, prosím, alespoň dvě možná vysvětlení skutečnosti, že „zaměstnanci nemají pocit, že by neměli dostatek informací“.
2. Obhajte, prosím, pomocí věcných a odborných argumentů zařazení dotazníkové položky č 1 v dotazníku pro zaměstnance školy: „Hovoří s Vámi ředitel/ka vždy otevřeně, nic nezastírá a sděluje Vám důležité informace o škole?“ Co jste chtěla touto položkou zjistit a jak jste ji plánovala vyhodnotit?

V Praze 22. května 2017

  
Mgr./ Bc. Jirí Trunda Ph. D.