

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

## HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

### POSUDEK OPONENTA

<b>Autor práce:</b> <b>Eva Kuchyňková</b>	<b>Oponent:</b> <b>Jiří Trunda</b>
<b>Název závěrečné práce:</b> <b>Loajalita a spokojenost zaměstnanců</b>	

<b>Indikátory kvality závěrečné práce</b> Pomocný rejstřík pro hodnocení závěrečných prací. Označte <b>X</b> , zda předložená práce obsahuje níže uvedené znaky. <i>Pokud nebudou obsaženy klíčové znaky A1, A2, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i>		neobsahuje	obsahuje 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		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		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 obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – školský management. 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:

Výzkum je proveden na dosti velkém výzkumném vzorku, který poskytuje možnost zobecnění.

Při analýze některých zjištění autorka odvozuje jejich příčiny a možné důsledky.

### Nedostatky práce:

Formální nedostatek: Na str. 3 je chyba v anglickém slově „summary“. Následuje nevhodný český popis („angl.“), ve druhém odstavci „summary“ je chyba – „...one of the most important headmasters' manager skills are the very communication skills...“

Formální nedostatek: Na str. 22 je nevhodně použit termín „v nynější kapitole“ ve významu „v této kapitole“. Na téže straně je pravopisná chyba: „...čtyři základní komunikační dovednosti, kterým se budeme následně zabývat.“ Pravopisná chyba se objevuje také na str. 32: „K tomu, aby se komunikující strany navzájem **pocho**pili.“ Na straně 43: Dvě **třetiny** ředitelů **odpověděli** kladně. Pravopisné chyby se objevují i jinde v textu, např. na straně 47.

Formální nedostatek: Na str. 23 – „V prostředí školy by měl používat výrazy, kterým jejího kolegové a podřízení rozumí.“

Formální nedostatek: Na str.23, autorka větou „V prostředí školy by měl používat výrazy, kterým jejího kolegové a podřízení rozumí,“ naznačuje, že podřízení a kolegové ředitele jsou dvě skupiny různých osob. Ve školách se však jedná o stále tytéž osoby.

Formální nedostatek: Na str. 24 – interpunkční chyba ve větě: „To co říkáme, dovedeme jednodušeji ovlivnit...“ Na str. 19 chybí čárky v nadpisu kapitoly Jednání s dětmi, žáky, studenty. Chyby v interpunkci se objevují i jinde v textu, například na straně 25, 34, 48, 58.

Formální nedostatek: Na str. 33 uvedený obrázek č. 1 nemá dobře zalomený text, což snižuje uživatelský komfort.

Věcný nedostatek: Na straně 15 autorka ve druhém odstavci vyjmenovává druhy elektronické komunikace, kde uvádí e-maily, webové stránky a další. Ve třetím odstavci pak píše: „Na významu neztratila ve školách ani komunikace písemná...“ Ovšem e-maily a webové stránky jsou také písemnou komunikací. Autorka zde neuvádí, proč elektronickou komunikaci nepovažuje písemnou.

Věcný nedostatek: V kapitole Komunikační prostředí ředitele školy se autorka komunikačním prostředím nezabývá. Omezuje se na sdělení, „musíme se také zaměřit na celé komunikační prostředí, a tím je právě škola.“ Dále autorka konstatuje zcela samozřejmý fakt, že „velká část ředitelovy komunikace se odehrává přímo ve škole či školském zařízení.“ **Školu však jako komunikační prostředí nijak necharakterizuje.** Není zřejmé, v čem je škola jako komunikační prostředí specifická a je-li vůbec specifická. Lze se pouze domýšlet, že autorka považuje komunikační prostředí ředitele za něčím zvláštní, jinak by totiž zařazení této kapitoly zcela postrádalo smysl. Jsou zde však vyjmenováni potenciální komunikanti, případně recipienti, kteří se ve škole nacházejí, nebo nacházet mohou.

Věcný nedostatek: Na straně 20, v kapitole Komunikace se zřizovatelem autorka obecně tvrdí, že do komunikace se zřizovatelem ředitel vstupuje jako podřízený, což není pravda. Např. úředníci obce, která školu zřizuje, zcela jistě nejsou ředitelovi nadřízení.

Věcný nedostatek: Záběr teoretické části je pro rozsah bakalářské práce příliš široký a neumožňuje konkretizovat problémy ani formulovat návrhy řešení. Text tak klouže po povrchu problémů. Dovídáme se tak, že ředitel školy „se musí ve svém komunikačním prostředí orientovat,“ ale nikoliv co pro to může udělat, jaká je struktura tohoto prostředí. Autorka je v podstatě nucena (např. na str. 15, 25) uchylovat se k formulování triviálních samozřejmostí: „Ideální případ komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem nastává obvykle při oboustranném zájmu o školu a její rozvoj.“ Na straně 25 autorka ve stejném duchu uvádí, že mluví-li ředitel potichu, „může se stát, že část projevu příjemce ani nezaslechne“. Toto konstatování je jistě pravdivé, nicméně v bakalářské práci působí svou banálností takřka nepatřičně. Na straně 35 je uvedeno, že pokud je škola větší, nebude v ní možno řediteli komunikovat pouze osobně a dobré nastavení informačního systému je „téměř nezbytné“. Explicitně pojmenované znaky dobře nastaveného informačního systému však nenalezneme ani v samostatné kapitole Informační systém uvnitř školy (lepší by zde bylo použití odborného termínu vnitřní informační systém).

Věcný nedostatek: Na straně 47 autorka uvádí, že 6% respondentů uvedlo, že k rozvoji svých komunikačních dovedností užívá pouze vlastní praxi. Odstavec však končí konstatováním: „Potvrdil se předpoklad, že ke zlepšení komunikace ředitelé nemohou využívat pouze vlastní praxi,“ které je v přímém rozporu s výše uvedeným zjištěním.

Věcný nedostatek: V otázce číslo 7 dotazníkového šetření se autorka ptá: „Kolik času své pracovní doby věnujete komunikaci?“ Přitom však není jasné, co tím myslí. V přehledu komunikačních dovedností totiž mezi nimi uvádí i čtení, psaní a neverbální komunikaci. Pokud budeme za komunikaci považovat i tyto činnosti, je otázkou, zda ředitel školy vůbec dělá něco jiného, než že komunikuje, připravuje se na komunikaci, nebo komunikaci vyhodnocuje. Není zřejmé, zda otázku pochopili všichni respondenti stejně. Výpovědní hodnota vytěžených zjištění k tomuto bodu je proto velmi nízká. Sama autorka na tento fakt naráží na straně 50, kde ovšem klade vinu ředitelům, kteří „si pravděpodobně neuvědomují, co všechno je komunikace.“ Respondenti však neměli k dispozici teoretickou část hodnocené práce a tak je vysoce pravděpodobné, že pojem komunikace mnozí vnímali z pohledu obecného diskurzu – tedy pouze jako dobu strávenou přímou osobní komunikací. Je chybou zadavatelky, že respondentům jednoznačně nesjednotila chápání obsahu pojmu. (Tato chyba také pravděpodobně vysvětluje, proč se dva respondenti domnívají, že komunikace zabírá 100% jejich času, zatímco autorka předpokládá, že by se mělo jednat „pouze“ o více než 70%.)

Podstatný nedostatek: Na stranách 9 a 10, v kapitole Komunikační model, autorka uvádí řadu autorů (Aristoteles, Lasswell, Schramm, Shannon, Weaver), v přehledu literatury však neuvádí žádnou jejich práci. Je tedy zřejmé, že představu o jejich komunikačních modelech získala již jako hotový obraz z nějaké publikace, jejíž autor uvedené autory skutečně studoval. Vzhledem k tomu, že tento zdroj, který uváděné údaje o těchto autorech zpracoval, zde není uveden, je velmi těžké posoudit míru autenticity hodnocené práce. Možná je tento zdroj skryt v přehledu literatury na konci práce, to ovšem v tomto případě zcela jistě nepostačuje. Není jasné, kde autorka cituje a kde jde o její práci. Uvedený nedostatek zpochybňuje původnost textu i v jiných částech práce.

Podstatný nedostatek: V kapitole Komunikační situace ředitele školy autorka opakovaně označuje komunikační metody jako komunikační situace. Tento pojem označuje souhrny a uspořádání předmětů, jevů a událostí, při nichž se komunikace uskutečňuje, autorka ho ale používá k pojmenování způsobu komunikace, který v dané komunikační situaci ředitel nejčastěji volí. Například na str. 17 autorka uvádí metodu „osobní rozhovor“ (je otázka, zda existuje „neosobní rozhovor“), kterou nazývá komunikační situací. Přitom ve stejném odstavci jmenuje skutečné komunikační situace – navazování kontaktů s novými zaměstnanci, kontrola dění ve škole, atd., které ovšem nazývá pohnutkami.

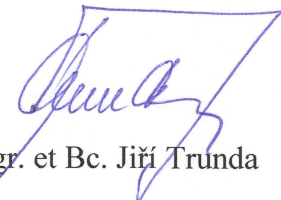
### **Práci k obhajobě**

#### **Doporučuji s podstatnými výhradami**

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

1. Formulujte specifika nejčastějšího prostředí komunikace ředitele školy.
2. Co kromě komunikační situace a komunikačního prostředí určuje výběr metody a formy komunikace?
3. Čím je podle Vás způsoben rozdíl ve zjištěních Vašeho výzkumu a výzkumu M. Mikuláštika, týkajících se využívání komunikačních dovedností?

V Železné Rudě dne 14. 5. 2011



Mgr. et Bc. Jiří Trunda