

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
PEDAGOGICKÁ FAKULTA  
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

## HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Školský management

### POSUDEK Oponenta

|   |  |
|---|--|
| <b>Autor práce:</b> Renata Kolischová                           | <b>Oponent práce:</b><br>RNDr. Jindřich Kitzberger |
| <b>Název závěrečné práce:</b> Kontrolní proces v mateřské škole |  |

| Indikátory kvality závěrečné práce |   | 1 -<br>rozhodně | 2 -<br>spíše<br>ano | 3 -<br>spíše ne | 4 -<br>rozhodně |
|------------------------------------|---|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| Znak                               |   |                 |                     |                 |                 |
| <b>A</b>                           | <b>Klíčové znaky; úvodní část</b>   |                 |                     |                 |                 |
| <b>A1</b>                          | Zřetelné vymezení do oblastí studovaného oboru. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)   | X               |                     |                 |                 |
| <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                       |                 |                     | X               |                 |
| <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)                                   | X               |                     |                 |                 |
| <b>B</b>                           | <b>Dosavadní řešení problému</b>  |                 |                     |                 |                 |
| <b>B1</b>                          | Práce obsahuje přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě studia odborné literatury  | X               |                     |                 |                 |
| <b>B2</b>                          | Jsou uvedeny odkazy na odbornou literaturu  | X               |                     |                 |                 |
| <b>B3</b>                          | 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>  |                 |                     |                 |                 |
| <b>C1</b>                          | Výzkumná část se vztahuje k tématu a cíli práce   | X               |                     |                 |                 |
| <b>C2</b>                          | Stanovení výzkumného problému. Správná formulace výzkumných otázek a tvrzení, popř. hypotéz (pokud typ výzkumného problému umožňuje hypotézy formulovat)  |                 |                     | X               |                 |
| <b>C3</b>                          | Byly použity vhodné výzkumné metody a nástroje  |                 | X                   |                 |                 |
| <b>D</b>                           | <b>Analytická část</b>  |                 |                     |                 |                 |
| <b>D1</b>                          | Je provedena kvalitní analýza získaných faktů a údajů   |                 |                     |                 | X               |
| <b>D2</b>                          | Interpretace zjištěných výsledků je dostatečně analytická, nejde jen o komentované vyjádření číselných údajů  |                 | X                   |                 |                 |
| <b>D3</b>                          | Interpretace výzkumu umožňuje zpracování závěrů, doporučení, výstupů práce  |                 |                     | X               |                 |
| <b>E</b>                           | <b>Závěry. Přínos pro studovaný obor</b>  |                 |                     |                 |                 |
| <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)   |                 | X                   |                 |                 |
| <b>E2</b>                          | Výstupem práce je materiál využitelný pro řízení ve školství: doporučení, návrhy, metodické postupy, příručka, manuál, vymezení rizik...  |                 |                     | X               |                 |
| <b>E3</b>                          | Práce obsahuje adresné vyjádření, kde a jak ji lze využít (v práci řídicího pracovníka).  | X               |                     |                 |                 |
| <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> |                 | X                   |                 |                 |
| <b>F</b>                           | <b>Prezentace (formální úroveň práce)</b>   |                 |                     |                 |                 |
| <b>F1</b>                          | Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury, grafická a typografická úroveň práce...   |                 | X                   |                 |                 |
| <b>F2</b>                          | Dodržení stanoveného rozsahu  | X               |                     |                 |                 |
| <b>F3</b>                          | Bibliografie dle platné normy.  |                 | X                   |                 |                 |

## Klady práce:

- Autorka díky využití řady zdrojů dobře pronikla do problematiky kontroly jako jedné z významných manažerských činností a podala přehled teoretických poznatků k tomuto tématu
- Výzkumné šetření přineslo množství zajímavých dat
- Kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumného designu

## Nedostatky práce:

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

- Úvod je v podstatě souborem citací z různých publikací, ale chybí významnější komentář autorky ke smyslu a pojetí práce.
- Text v teoretické části je místy poměrně nesrozumitelný, což lze dílem přičíst formulačním nedostatkům, ale někdy se lze těžko dopátrat smyslu vět, např.:
  - „Změna vyvolaná informací, kterou inicioval strategický kontrolní systém, dává dostatek prostoru organizaci se na postupnou změnu připravit.“ (str.27)
  - „Založena na vzájemném předávání informací o činnostech v organizaci, pracovních překážkách nebo příležitostech a jejich využívání k rozvoji v oblasti osobní kvality a kvality organizace.“ (str. 26)
  - „Kontrolní systém pedagogického procesu je zaměřen na sledování plnění legislativních požadavků. Je postaven na nástrojích kontroly, jež poskytují zpětnovazební informace o probíhajících pedagogických procesech, které vedou k naplňování hlavních cílů vzdělávání a vytýčených vizí.“ (str. 23)aj.
- V některých pasážích teoretické části dosti váhám, zda text je původní nebo převzatý – pokud původní, tak tvrzení nejsou nijak dokládána, pokud převzatý, není označena citace.
- Způsob zpracování dat z výzkumu a jejich komentování jsou pro mne - jako ne zcela laického čtenáře - takřka nesrozumitelné. Tomu napomáhá i často velmi komplikované a málo srozumitelné vyjadřování autorky. Pro příklad – název grafu č. 1: „Zvolené kontrolní činnosti nástrojů kontrolního procesu pedagogického procesu.“ Autorka zmiňuje metodu zúčastněného pozorování (není vyjasněno, jak, kdy a za jakých podmínek probíhalo) – přestože je ale sledovaným tématem kontrolní činnost, u řady uváděných jevů či událostí nemohu přijít na to, jak souvisí s problematikou kontrolní činnosti, např.:
  - „Na jednotlivých úsecích vedení proběhlo periodické školení BOZP a PO“
  - „Na poradě vedení byly předloženy návrhy odměn zaměstnanců dle daných kritérií a návrhy mimořádných odměn mimo daná kritéria.“
  - „Na informační poradě obou pracovišť byly zhodnoceny vize a cíle organizace v souladu s týmovou spoluprací a zaměstnanci byli vyzváni ke spolupráci na dalších cílech ohledně rozšíření ŠVP (pedagogické projekty) o nové společné akce.“ (vše str. 49)
- Není jasné, proč mezi respondenty není ředitel školy
- Z analýzy získaných dat se mi nepodařilo vyvodit, jak a proč byly zvoleny konkrétní formulace otázek, z hodnotících přehledů nicméně někdy závěry nedávají velký smysl, např.: „V dotaznicích respondenti vždy uvedli tyto nástroje kontroly: Evaluace (řízení

pedagogického procesu), Evaluace školy (strategické řízení) ... Vlastní hodnocení školy (řízení změn)...“ Těžko akceptovat, že nástrojem kontroly je evaluace.

- Celkově je výzkumná část zachycena jako přehled velkého množství dat, ale bez důkladného vysvětlení a odůvodnění metodiky. Autorka kombinovala kvalitativní a kvantitativní postupy, nicméně není odůvodněno, proč.
- Otázky v dotazníku jsou často formulovány se znalostí podrobností teorie kontroly (dotazy obsahují odborné termíny typu manažerská kontrola, operativní kontrola, kontrola předběžná, průběžná, následná, benchmarking atd.). Pokud nebyli respondenti předem důkladně poučeni, což zřejmě nebylo možné, velmi pravděpodobně byla data ovlivněna neznalostí podstaty některých pojmů.)

**Hodnocení práce:** Práce **splňuje** požadavky kladené na daný typ práce v oboru Školský management, nicméně v řadě oblastí hodnotím nedostatky jako významné a z hlediska akceptovatelnosti kvalitu práce jako hraniční.

**Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Výzkum je založen na metodě případové studie, přičemž jste volila doplnění kvantitativním šetřením u dalších škol – vysvětlete prosím důvody a smysl této kombinace.
2. Komentujte, proč v rámci rozhovorů v případové studii nebyla mezi informanty ředitelka školy a zda tato absence nemohla ovlivnit výsledky výzkumu.
3. Otázky v dotazníku jsou často formulovány se znalostí podrobností teorie kontroly (dotazy obsahují odborné termíny typu manažerská kontrola, operativní kontrola, kontrola předběžná, průběžná, následná, benchmarking atd.). Nemohla neznalost podstaty pojmů ovlivnit získaná data?
4. Z vyhodnocení dat vyplývá, že dotazovaní uváděli evaluaci nebo vnitřní hodnocení jako nástroj kontroly. Jak je to myšleno?

V Praze dne 9.5.2015

Jméno a příjmení: Jindřich Kitzberger

Podpis: .....