

HODNOCENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Management vzdělávání

POSUDEK OPONENTA

Autor diplomové práce: Bc. Zdena Šindelářová

Oponent diplomové práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

Název diplomové práce: **Řízení škol z pohledu zřizovatele**

Indikátory kvality závěrečné práce		1 - rozhodně ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 - rozhodně ne
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 oblastí studovaného oboru. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)	X			
A2	Závěrečná práce je přesahuje hranice jedné konkrétní školy či pracoviště. Jde o objektivní analýzu z oblasti řízení ve školství, nikoli o popis subjektivní zkušenosti autora		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			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 českou i zahraniční 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 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	Formulace 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 školství či rozvoj studovaného oboru		X		
E3	Práce obsahuje adresné vyjádření, kde a jak ji lze využít.	X			
E4	Výstup práce je obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – management vzdělávání. Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji studovaného oboru, teorie či určitého úseku řízení školy či školství.			X	
F Prezentace (formální úroveň práce)					
F1	Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury (titulní list, čestné prohlášení, resumé, klíčová slova, obsah), grafická a typografická úroveň práce.	X			
F2	Dodržení stanoveného rozsahu			X	
F3	Bibliografie dle platné normy.	X			

Klady práce:

- Slyšíme ze školského terénu, že vztahy zřizovatelů a ředitelů škol jsou mnohdy napjaté, vyhocené, neproduktivní. Do jaké míry je to ale pouze subjektivní pravda jedné strany? Vítám výzkum, který má ambice rozkrýt objektivní podstatu této problematiky. I když se to autorce z mnoha důvodů ne zcela podařilo, jak argumentuji níže, nelze popřít, že v práci jsou shromážděny nějaké poznatky, které mohou vztahy těchto dvou stran více prosvětlit. Souhlasím s autorkou, že „*tyto názory se nedají zobecňovat, ale dá se předpokládat, že to nejsou názory osamocené.*“ (s. 89)

Nedostatky práce:

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

- Velmi **komplikovaně formulovaný cíl**, obtížně měřitelný („*Hlavním cílem práce je zjistit, jak zřizovatelé pohlíží na motivaci ředitelů, jakou důležitost jí přikládají, jakým způsobem motivují své ředitele ke zlepšování jejich práce v souvislosti se zvyšováním úrovně školy v oblasti materiálně ekonomické, ale i výchovně vzdělávací /.../ jaké jsou vztahy mezi zřizovateli a řediteli škol, jak pohlíží zřizovatel na práci ředitele, podle čeho ji hodnotí/.../ jak ředitelé vnímají své zřizovatele, jak posuzují jejich vztahy směrem ke školám, k ředitelům.*“ s. 9) Potom je samozřejmě **obtížné vyjádřit, o čem vlastně práce je**. V abstraktu autorka uvádí: „*Diplomová práce se zabývá řízením škol, vzájemnými vztahy zřizovatelů a ředitelů škol /.../ Práce se zabývá teorií řízení a vedení osob a motivací pracovníků /.../ Práce se zabývá také druhou stranou řízení škol, a to je pohled zřizovatele na práci ředitelů...*“ (nečíslováno) Nemohu než konstatovat, že méně by bylo více – autorka si měla vytknout jeden hlavní, velmi konkrétní cíl a ten důsledně sledovat.
- S tím souvisí **nedostatky teoretické části**: svým **rozsahem** (do s. 61) vyčerpává stanovený objem práce. Čím více se obsah **rozlévá do šíře**, tím mělčejší text je. Tato pasáž práce je směsicí výtahů z právních norem a výpisků z literatury (převážně základní) **bez zřejmé vnitřní logiky a konzistence**. Připomenu, že teoretická část má elaborovat klíčové pojmy a konceptuální rámce, s nimiž je operováno ve výzkumu. Očekává se, že autorka pronikne do detailu určité dílčí problematiky a do hloubky nastuduje aktuální stav poznání. Namísto toho má teoretická část charakter poznámek z přednášek.

V textu se vyskytují **nepodložená tvrzení** subjektivního rázu, srov. s. 10: „*Právní subjektivita znamená pro školu značnou míru autonomie. Ředitelé se s ní vyrovnali velmi dobře. Zřizovatelé ji v některých případech bohužel nedokáží akceptovat.*“ Dále je v textu celá řada **vágních výroků**, které jsou spíše slovní vatou, než aby vytvářely solidní teoretický fundament: „*Spolupráce a dobré vzájemné vztahy jsou pro školy důležité a to již od předškolních zařízení.*“ (s. 45) Do třetice, jsou uvedeny výroky, jejichž **platnost je sporná**, viz „*Sociologové pomáhají manažerům s uplatněním jejich rolí, především*

vedoucích, ale poskytují jim také znalosti o delegování pravomocí a zodpovědnosti v organizacích.“ (s. 48)

Konstatuji tedy, že **teoretická část je nedobře zpracována a neodpovídá požadavkům na práci s odborným textem na magisterské úrovni.**

- Opět ve vazbě na překérně formulovaný cíl, autorka si stanovila 5 výzkumných otázek a 6 předpokladů (s. 62). To je příliš mnoho, nelze „honit mnoho zajíců“ najednou, čímž výzkum ztrácí potřebnou míru koncentrace v analytické části.
- Těchto 11 výzkumných aspektů se autorka rozhodla šetřit dvěma dotazníky. Zastavím se u dotazníku pro ředitele (ačkoli práce hlásá název „*Řízení škol z pohledu zřizovatele*“). Ten obsahuje vedle otázek zjišťujících charakteristiky respondentů 16 uzavřených položek (naneštěstí nejsou číslovány, což znesnadňuje orientaci v dotazníku). Škálování některých položek je buď nedostatečně jemné, nebo zavádějící. Např. otázka „*Jak vnímáte vztah ředitel-zřizovatel?*“ nabízí škálu „*partnerský - podřízený a nadřízený - jiná*“ (s. 120) Domnívám se, že „partnerský“ vyjadřuje kvalitu vztahu, zatímco „nadřízený-podřízený“ je otázkou subordinace. Nabídnutá škála tedy není významově konzistentní (může se např. vyskytnout varianta, kdy vztah formálně nadřízeného s formálně podřízeným se odehrává na rovině partnerských vztahů a spolupráce). Jiným příkladem je položka „*Jaká je podle Vašeho názoru míra kompetencí Vašeho zřizovatele...*“ (s. 121) Zde autorka zkonstruovala škálu „*naprosto dostačující - přiměřená - spíše nedostatečná -nedostatečná*“. Je evidentní, že vnímání pojmu „přiměřenost“ bude u každého respondenta různé. Proč autorka nepoužila „spíše dostatečná“? A domnívá se autorka, že tyto čtyři varianty na škále reprezentují dynamiku vztahů zřizovatele a ředitele v plné šíři? Vyslovuji tedy obavu, že **nástroj výzkumného šetření sestává z položek konstrukčně problematických, které nejsou s to zachytit jemné odstíny reality.**

Hodnocení práce: 3 - dobře

Doporučení a otázky pro obhajobu:

1. Na s. 91 uvádíte: „*Nerovnoprávné vztahy jsou častější mezi oběma subjekty ve velkých městech, ale pokud takovéto vztahy panují na malých městech nebo spíše obcích, může to mít daleko výraznější dopady na fungování vzájemných vztahů i na fungování školy samotné. Zde velmi záleží na osobnosti ředitele a jeho diplomatických schopnostech, pokud je to potřeba.*“

- a. Říkáte výrazem „nerovnoprávné“, že si ředitele a zřizovatelé nejsou rovni co do práva? Právo ale platí pro všechny stejně (viz teoretická část)... Dokázala byste použít přesnější výraz?
- b. Když Vaši větu zestručním na hlavní myšlenku, dostanu tento výrok: „Nerovnoprávné vztahy mohou mít dopad na fungování vzájemných vztahů.“ Parafrázuji to správně, resp. je toto, co jste měla na mysli?
- c. Čím si vysvětlujete odlišnost situace na malých a velkých městech? Pokuste se o interpretaci s oporou o data z Vašeho výzkumu.
- d. Pokud uvádíte, že vztah Z-Ř „může“ mít výrazné dopady, znamená to dvě varianty: A/ může nebo B/ nemusí. Za jakých podmínek podle Vás nastane varianta A a varianta B?
- e. Co míníte „fungováním školy samotné“?
- f. Na základě jakých výzkumných evidencí usuzujete, že „záleží na osobnosti ředitele“? Do jaké míry záleží na osobnosti zřizovatele?

V Říčanech dne 23. 7. 2014



PhDr. Jan Voda, Ph.D.