

## HODNOCENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

kombinovaného studia oboru Management vzdělávání

### POSUDEK OPONENTA

**Autor diplomové práce:**  
Mgr. et Bc. Marek Šimoňák

**Oponent diplomové práce:**  
Mgr. et Bc. Jiří Trunda

**Název diplomové práce:**

**Kongruence manažerských kompetencí učitele, ředitele školy a podnikového manažera**

<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 A1, A3, E1, práce by neměla být doporučena k obhajobě.</i>					
<b>A Klíčové znaky; úvodní část</b>					
<b>A1</b>	Zřetelné vymezení do oblasti studovaného oboru. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)	X			
<b>A2</b>	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			
<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		X		
<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 českou i zahraniční 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 Výzkumná část</b>					
<b>C1</b>	Výzkumná část se vztahuje k tématu a cíli práce.	X			
<b>C2</b>	Stanovení výzkumného problému. Správná formulace hypotéz (pokud typ výzkumného problému umožňuje hypotézy formulovat).		X		
<b>C3</b>	Byly použity vhodné výzkumné metody a nástroje.	X			
<b>D 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 Závěry. Přínos pro studovaný obor</b>					
<b>E1</b>	Formulace dosaženo stanoveného cíle práce (viz A3). (Závěr práce není redukován jen na výsledky a interpretaci výzkumu, na potvrzení či vyvrácení hypotéz.)		X		
<b>E2</b>	Výstupem práce je materiál využitelný pro řízení školství či rozvoj studovaného oboru				X
<b>E3</b>	Práce obsahuje adresné vyjádření, kde a jak ji lze využít.		X		
<b>E4</b>	Výstup práce je obecně využitelný pro oblast řízení ve školství – management vzdělávání. <b>Jde skutečně o odborně fundovaný materiál vedoucí k rozvoji studovaného oboru, teorie či určitého úseku řízení školy či školství.</b>				X
<b>F Prezentace (formální úroveň práce)</b>					
<b>F1</b>	Úplnost obligátních náležitostí – jazyková úroveň, dodržení formálních náležitostí a struktury (titulní list, čestné prohlášení, resumé, klíčová slova, obsah), grafická a typografická úroveň práce.		X		
<b>F2</b>	Dodržení stanoveného rozsahu	X			
<b>F3</b>	Bibliografie dle platné normy.	X			

### **Klady práce:**

- Diplomant ve své práci naráží na hned na dvě z bazálních otázek školského managementu. Zaprvé zda je školský manažer vlastně „normálním“ manažerem, který svou práci pouze vykonává ve specifických podmínkách (obdobně jako např. manažer zdravotnického zařízení), nebo zda jde o zcela specifickou profesi s kompetenčními požadavky neuplatnitelnými při řízení organizací zabývajících se jinými obory než vzděláváním. Zadruhé pak, nakolik se překrývají, či naopak odlišují kompetence učitele a jeho nadřízeného. Pozitivem však je také skutečnost, že diplomant tyto dvě otázky spojuje.
- Oceňuji zařazení 5. položky řízeného rozhovoru. Její formulace umožňuje získat informace, které, vztaženy k sobě, by nemusel respondent z nejrůznějších důvodů chtít komunikovat (sebestylizace, formulování odpovědí, o kterých se respondent domnívá, že jsou očekávány, atd.)
- Diplomant velmi podrobně popisuje svou výzkumnou cestu. Na tomto místě si dovoluji konstatovat, že je škoda, že stejně srozumitelně není možno sledovat cestu jeho myšlenek v části teoretické.
- Diplomant předkládá výzkum, který je nadstandardně rozsáhlý a náročný – díky zvolené metodě a jejímu důslednému zachycení. V tomto směru jde o práci mimořádnou.

### **Nedostatky práce:**

- Směřování teoretické části práce k definovanému cíli není zřetelné. Tento nedostatek je zjevný například v kapitolách věnovaných základním manažerským funkcím (str. 10 – 18), kdy autor k funkcím přistupuje jako k jevům jistého obsahu a charakteristik, abstrahovaným od jejich realizátora (nositele) – tedy manažera. Například na str. 11 autor v kapitole věnované plánování uvádí: „Veškerá činnost organizace směřuje k dosažení cílů, které je možné rozdělit na obecné ... a specifické ...“ Dobře patrné je směšování procesních charakteristik se stránkami věcnými již v části textu, ve které diplomant uvádí definice managementu různých autorů – aniž by zmínil trojí význam termínu management (a hlavně tyto tři významy odlišoval), řadí vedle sebe definice, které se vztahují k managementu jako činnosti/procesu („management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí“) a formulace definující management jako obor („soustava poznatků o informačních aktivitách subjektu managementu, vyplývajících z řídicích funkcí ...“). Neujasněnost základních pojmů nesvědčí o dobré orientaci diplomanta v problematice a sama o sobě může být pro uživatele práce zkreslující, dezorientující. Zařazení některých pasáží i celých kapitol je pak vzhledem k cíli zcela nejasné. Jestliže nějaký smysl má, není tento autorem nikterak formulován a zůstává tak uživateli skryt – např. část citující zprávu McKinsey & comp. Klesající výsledky českého školství: fakta a řešení nemá bez uvedení souvislostí se stavem firemního managementu v České republice žádný význam vzhledem k cíli diplomové práce.
- Diplomant neuvádí na všech místech práce zdroje, ze kterých cituje. Například na str. 19: „... je tímto termínem označován i ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností...“ (doslovná citace textu z volně přístupných zdrojů, např. na [http://is.muni.cz/th/254457/esf\\_m/DP\\_FINAL\\_ubdxx.txt](http://is.muni.cz/th/254457/esf_m/DP_FINAL_ubdxx.txt)), nebo na str. 20: „Školu můžeme definovat jako sociální instituci účelově vytvořenou k realizaci svého základního úkolu – zajišťování řízené a systematické edukace nebo jako instituci ...“, což je definice prof. Průchy.

- Na straně 30 se autor mylí, když se domnívá, že synonymem slova leadership je slovo vůdce.
- V úvodu práce, ale také na straně 51 autor avizuje, že předmětem jeho zkoumání jsou kompetence, významně však odbočuje k jiným charakteristikám, k jiným modelům (vlastnosti na str. 28, osobnostní charakteristiky na str. 27). Existenci těchto paralelních modelů diplomant nijak nekomentuje, neporovnává je mezi sebou, prostě je jen uvádí, což ve výsledku vede k obsahové roztříštěnosti, ke ztrátě kontinuity a nakonec i cíle práce.
- Výběr respondentů je minimálně sporný. Je totiž možné, ba asi až nutné, předpokládat, že podnikatelé – tedy vlastníci firem budou mít na řízení firmy poněkud jiný náhled, než „čistí“ manažeři – zaměstnanci. Tím, že ve skupině školských manažerů nefiguruje (autor aspoň neuvádí) žádný, který by byl zároveň majitelem (zřizovatelem – fyzickou osobou) školy, je komparace zjištění vytěžených ze dvou sledovaných skupin respondentů jen obtížně akceptovatelná.
- S některými závěry, které diplomant formuluje v kapitole 7 – Shrnutí, není možno jednoznačně souhlasit. Přinejmenším nevyplývají z provedeného výzkumu. Např. text rozhovoru přepsaného na str. 72: „...zase bych tam dala tu empatii s tou třídou nebo pro tu třídu a trošičku takovou schopnost – nevím, jestli to správně řeknu, manipulace trošičku, aby to, jak se říká, klapalo, prostě tam, kde je chci mít, tak nějakým způsobem se snažím to vést, vlastně ten kolektiv ...“ diplomant používá jako doklad toho, že „řízení kolektivu probíhá spíše mimochodem, aniž by se nad ním učitelé hlouběji zamýšleli.“ Pokud ovšem respondent hovoří dokonce o manipulaci žáků, je možno, ba zřejmě i nutno, se závěrem autora polemizovat.

### **Hodnocení práce:**

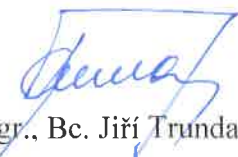
Dobře - 3

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

1. Na straně 73 konstatujete: „Tři pedagogové pokládali za důležitou i schopnost organizovat.“ Ve skutečnosti však jako příklady uvádějí činnosti vztahující se k jiné manažerské funkci než je organizování. Ke které a jak je možno tuto skutečnost podle Vás možno interpretovat vzhledem k jejich názoru na kompetenční výbavu učitele. Odpověď, prosím, vztáhněte k cíli práce. Co toto zjištění říká o kongruenci, či alespoň blízkosti manažerských kompetencí učitele, ředitele školy a podnikového manažera? Případně – říká něco? Čím a proč?

V Praze

dne 2. 9. 2014

  
Mgr., Bc. Jiří Trunda