

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>Kateřina Bartušková</b>	<b>Oponent práce:</b> <b>Mgr. et Bc. Jiří Trunda</b>
<b>Název závěrečné práce:</b> <b>Jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace</b>	

<b>Indikátory kvality závěrečné práce</b> 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>		1 - rozhodně	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 - rozhodně
Znak					
<b>A</b>	<b>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 „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:

- Práce obsahuje skutečně řadu nedostatků, a to jak v teoretické, tak ve výzkumné části. Jako pozitivní lze hodnotit samo téma práce, které skýtá velký výzkumný potenciál s možnými přesahy do témat s komparací výhod a nevýhod jmenování ředitele školy z řad stávajících zaměstnanců školy souvisejícími. Tento potenciál však prací zůstal nevytěžen.

## Nedostatky práce:

### **Teoretická část**

- Uživatelský komfort na některých místech práce snižují jazykové nepřesnosti (např. na str. 9: ...volba sebou však přináší). Poměrně silně se to projevuje ve formulaci cíle práce na str. 9, kde autorka uvádí: „*Cílem bakalářské práce je tedy zjistit, zda samotní ředitelé středních škol považují nebo nepovažují jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace za výhodu či naopak za nevýhodu.*“ Otázka zní: „Co je tedy vlastně cílem práce?“ Sporná formulace poněkud zpochybňuje souvislost výzkumné otázky (formulovaná na téže stránce) a cíle práce. Na straně 11 autorka avizuje komparaci pojmů *řízení lidských zdrojů* a *personální řízení*, zůstává však pouze u výčtu charakteristik, který není přiřazen konkrétnímu pojmu, takže by se teoreticky mohl vztahovat k oběma. Na str. 12 autorka uvádí, že řízení lidských zdrojů lze aplikovat pomocí faktorů. Na straně 27: „*Na ředitele školy jsou kladeny stále vyšší kompetence.*“ Na str. 44: „*...naopak naprosto stejné množství respondentů se naopak domnívá...*“ Atd., atd.
- Sporné je zařazení personalistiky jako vědy (str. 10), navíc bez odkazu na relevantní odborný zdroj. Řada odborných zdrojů nevymezuje obor personalistiky tak úzce, jak to činí bakalantka, ale spíše jako komplex všech činností managementu, které se zabývají člověkem v pracovním procesu.
- Na str. 12 autorka rozlišuje pojem pracovník a zaměstnanec, tento rozdíl však nijak nedokládá (příkladem, odkazem). Zejména ve veřejné sféře však není zřejmé, kdo konkrétně je v jejím pojetí pracovníkem, který není zároveň zaměstnancem. Navíc není zcela zřejmé, jak tato a podobné podkapitoly posouvají práci směrem k cíli a zda s ním vůbec korespondují. Pokud takovou souvislost autorka vidí, bylo by dobré, kdyby ji explicitně vyjádřila.
- Celá kapitola 2 (historický exkurz) je vzhledem k cíli práce nadbytečná. Nikoliv tak jasně, ale přece jen jako odtažitá od cíle práce se jeví i kapitola 3 (personalistika ve škole). Zpět na cestu k cíli se bakalantka srozumitelně vrací až v kapitole 4.
- Na straně 24 uvedené vymezení ředitele jako zaměstnavatele je více než sporné. Zaměstnavatelem ve středním školství, což je relevantní referenční soubor práce, je škola, za kterou jako statutární orgán ředitel jedná. Stejně tak není vůči zřizovateli, a to zejména v oblasti veřejného školství, ředitel v pozici zaměstnance. Také ředitel je zaměstnancem školy.
- Není pravda, že *kompetence může být chápána i ve smyslu jako odborník či expert na danou problematiku*, což autorka uvádí na straně 27.
- Obecnější problém, že totiž autorka používá odborné termíny, které nijak nevymezuje, nedefinuje, i když je možný jejich různý výklad, lze ilustrovat na způsobu, jakým zachází s pojmem *kompetenční model*, kdy na str. 27 uvádí, že je možné jej využít při výběru vhodného ředitele a zároveň, že jeden model nemá univerzální platnost,

neuvádí ale vůbec, o co vlastně jde. Uživateli práce se tak dostává v podstatě nepoužitelné informace.

- V některých podkapitolách opouští bakalantka souvislost s obsazováním postu ředitele a sklouzává k postupům při vyhledávání zaměstnance prvoliniového. To je zřejmé např. v podkapitole 5. 1., kde autorka opomíjí skutečnost, kterou výše sama uvádí, že totiž postup výběru ředitele školy je poměrně (tedy v poměru k přijímání ostatních zaměstnanců) podrobně popsán právními normami. Využití outsourcing, který je obsahem pod podkapitoly 5.1.1. je pak v našem právním prostředí pro výběr nového ředitele střední školy zcela vyloučen. Totéž se pak opakuje v dalších podkapitolách - např. doporučení stávajícího pracovníka (5.3.3)

### **Výzkumná část**

- Není jasné, jak interpretovat zadání některých dotazníkových položek při použití výzkumného nástroje ve výzkumu, jehož objektem je ředitel školy. Jak například interpretovat položku „Zjednodušuje se výběr pracovníků“? Je přece evidentní, že výběr se nijak nezjednodušuje, protože konkurz musí proběhnout v souladu se zněním zákonné normy.
- Zásadní problém lze spatřovat ve způsobu interpretace výzkumných zjištění. Na str. 46 např.: *„Z praxe se lze domnívat, že negativnější část odpovědí je ovlivněna jednak užší možností výběru uchazečů, ale také i zodpovědností při výběru daného pracovníka. Zaměstnavatel by měl být schopný zcela objektivně posoudit a zhodnotit možnosti a schopnosti vybraného zaměstnance a jeho výběr podat a zdůvodnit týmu, zpravidla učitelů, do kterého předtím řadový zaměstnanec patřil, tak, aby zbytečně nenarušil atmosféru a interpersonální vztahy na pracovišti.“* Obsah této ukázky ilustruje hned několik problémů:
  - Autorka se snaží interpretovat výzkumná zjištění perspektivou „praxe“, tedy subjektivní zkušenosti.
  - Vzhledem k tomu, že v teoretické části vymezila bakalantka ředitele jako zaměstnavatele, není patrné, kdo by tedy *měl být schopný zcela objektivně posoudit schopnosti, atd.* nově vybraného ředitele. On sám? Uvedený příklad poukazuje na neucelenost práce, kdy jedna část nekoresponduje s jinou.
  - Jazyková neadekvátnost (pro výzkum velmi nepřesné formulace!!!) se projevuje rovněž ve výzkumné části. (Co přesně například patří do *negativnější části odpovědí*?)
  - Některá tvrzení jsou formulována jako obecně platná, ve skutečnosti však může být cíl výměny ředitele zcela v rozporu s nimi. Autorka a priori předpokládá, že ve škole existuje fungující tým, dobrá pracovní atmosféra a profesionální interpersonální vztahy na pracovišti.
- Na str. 48 interpretuje bakalantka zjištění, že 54 % respondentů se domnívá, že *dochází k lepšímu využití získaných informací v organizaci* (neupravený autentický záznam dotazníkové položky z dotazníku přiloženého k práci jako příloha), je spíše nevýhodou. Činí tak formulací názoru, že se respondenti *obávají až určitého možného zneužití získávaných informací*. Vzhledem k tomu, že respondenty šetření byli sami ředitelé, je tento jejich motiv výběru možnosti hodnocení položky poněkud diskutabilní. Obecně pak platí, že autorka vyhodnocuje zjištění spíše z pohledu ostatních zaměstnanců, než z pohledu ředitelů, přestože oni byli respondenty výzkumu a zjištění reprezentují jejich názory.
- Není zřejmé, proč jsou součástí dotazníkového šetření identifikátory (v práci jsou nazývány „doplňkovými otázkami“), se kterými autorka následně nijak nepracuje – pohlaví, věk, délka praxe respondenta,...

- Výzkumný nástroj, který je přiložen jako příloha, zřejmě není autentický, neobsahuje totiž identifikátory, které jsou v práci sumarizovány.

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

**Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Rozeberte, prosím, a odborně argumentujte formulaci ze strany 43: „Z praxe a psychologického hlediska se lze domnívat, že u pozitivnějších odpovědí se respondenti neobávají, na rozdíl od těch negativnějších, že s daným zaměstnancem bude jednat organizace korektně, řekněme bez určitých předsudků z minulosti.“
2. V kapitole Závěr formulujete jako paradoxní, že respondenti neodpovídali na všechny dotazníkové položky konzistentně, v některých se klonili spíše k tomu, že je výhodné vybrat nového ředitele mezi stávajícími zaměstnanci, v jiných ohledech ne. Pokuste se, prosím, tyto rozdíly v odpovědích interpretovat s oporou o odbornou literaturu.

V Praze dne 11. 1. 2016



Jiří Trunda