

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Jan Ondroušek

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vývoj témat bakalářských prací na katedře Centrum školského managementu

Development of topics of bachelor's theses at the Center of School
Management

Jan Ondroušek

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vývoj témat bakalářských prací na katedře Centrum školského managementu vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

19. 4. 2018

Jan Ondroušek

Poděkování

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce za odborné rady a připomínky při vedení mé práce a dále kolegům za stylistické poznámky a věcné připomínky.

Jan Ondroušek

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu/vývoj témat bakalářských prací obhajovaných na katedře Centrum školského managementu v letech 2014, 2015 a 2016.

Jednotlivé práce zpracovávají nejrůznější témata týkající se školského managementu jako je vedení lidí, řízení pedagogického procesu, ekonomický a finanční management, marketing, školské právo a další oblasti. Témata prací úzce souvisí se studijními oblastmi vyučovanými na katedře Centrum školského management a současně do značné míry odráží profesní zaměření autora a také druh školy nebo školského zařízení, kde autor práce pracuje.

Výzkumné šetření – analýza zkoumá jednotlivé práce z pohledu témat – názvů, zaměření, klíčových slov a druh školy nebo školského zařízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

bakalářské práce, témata prací, druhy škol a školských zařízení, zaměření bakalářských prací, pedagogický výzkum, obsahová analýza

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the analysis / development of bachelor thesis topics defended at the Center of School Management in 2014, 2015 and 2016.

Individual work deals with various topics related to school management such as leadership, pedagogical management, economic and financial management, marketing, law school, and other areas. The themes of the thesis are closely related to the study areas taught at the Center of School Management and at the same time reflect to a great extent the professional orientation of the author and also the type of school or school facility where the author works.

Research Investigation - Analysis explores individual work from the point of view of topics - names, focus, keywords, and type of school or school facility.

KEYWORDS

bachelor thesis, topics of work, types of schools and school facilities, focus of bachelor's theses, pedagogical research, content analysis

Obsah

Úvod.....	9
1 Management.....	11
1.1 Definice managementu.....	11
1.2 Manažerské funkce.....	12
1.2.1 Plánování.....	13
1.2.2 Organizování.....	14
1.2.3 Řízení.....	15
1.2.4 Kontrola.....	16
1.3 Školský management.....	17
1.3.1 Řízení školství.....	19
1.3.2 Druhy škol a školských zařízení.....	20
1.4 Centrum školského managementu Pedagogické fakulty UK.....	21
1.4.1 Charakteristika katedry.....	21
1.4.2 Charakteristika oboru Školský management.....	21
1.4.3 Absolventi studia.....	22
2 Pedagogický výzkum.....	22
2.1 Hlavní fáze pedagogického výzkumu.....	22
2.1.1 Stanovení problému.....	22
2.1.2 Formulace hypotézy.....	23
2.2 Typy a funkce výzkumu.....	25
2.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	26
2.3.1 Vztah kvalitativního a kvantitativního výzkumu.....	27

2.4	Analýza dat.....	31
2.5	Obsahová analýza.....	32
2.6	Analýza dokumentů.....	33
2.7	Základní statistické pojmy.....	35
3	Shrnutí teoretické části.....	36
4	Analýza závěrečných prací.....	37
4.1	Objekt šetření.....	37
4.2	Charakteristika objektu šetření.....	37
4.3	Vymezení objektu šetření.....	38
4.4	Způsob analýzy prací.....	38
4.5	Analýza počtu prací a klíčových slov.....	40
4.6	Analýza témat.....	46
4.6.1	Práce podle druhu školy nebo školského zařízení.....	47
4.6.2	Práce podle zaměření na oblasti školského managementu.....	51
4.6.3	Práce podle vedoucího práce.....	53
4.6.4	Práce specifické, zajímavé.....	55
5	Shrnutí a výstupy analýzy.....	61
6	Závěr.....	62
7	Seznam literatury.....	63
8	Seznam tabulek.....	65
	Příloha číslo 1. Seznam prací.....	66

Úvod

„Jako vedoucí pracovníky tedy vnímáme ty, kteří na sebe berou ve škole rozmanité role, pracují s ostatními na směřování školy a uplatňují svůj vliv na lidi a věci v zájmu dosažení cílů školy“¹

Bakalářská práce je pro většinu studentů standardních vzdělávacích oborů první ucelenou a komplexní vědeckou prací. Na katedře Centrum školského managementu studují často studenti svou druhou nebo několikátou vysokou školu a tudíž závěrečná bakalářská práce není první prací tohoto druhu, kterou studenti zpracovávají. Proto může být přístup k výběru témat i ke zpracování prací odlišný od studentů, kteří zpracovávají svou první práci.

Katedra Centrum školského managementu se snaží prostřednictvím navržených témat reagovat na aktuální otázky, které se ve školství diskutují jak u široké veřejnosti, tak i v odborných kruzích. Dále se snaží využít profesní zaměření studentů k tomu, aby mohli zpracovávat jim blízká témata, která souvisí s jejich profesním zaměřením. Navržená témata jsou obecněji pojatá tak, aby si student v rámci zadání mohl svou práci přizpůsobit svému záměru. Může tak docházet k situaci, kdy navržené téma, které reaguje na aktuální otázky je transformováno do obecnějšího tématu nebo tématu, které je spíš dlouhodobě ve školství problematické.

Moje práce se zabývá vývojem témat bakalářských prací a jejich analýzou v letech 2014 až 2016. Jde o roky, kdy byly práce obhájeny.

Cílem práce je pomocí obsahové analýzy a analýzy dokumentů zkoumat práce a jejich souvislost se školským managementem a jeho jednotlivými součástmi.

V teoretické části se věnuje pojmům, které s pracemi úzce souvisí jako je management, školský management a jeho ukotvení v rámci Pedagogické fakulty. Dále jsou zde

1 Leithwood, K.; Riehl, C. *What Do We Already Know About Successful School Leadership? Příspěvek prezentovaný na konferenci AERA, Chicago, duben 2003. Orbis Scholae, ročník 4, číslo 1, rok 2010. ISSN 1802-4637*

objasněny pojmy týkající se pedagogického výzkumu, obsahové analýzy, analýzy dokumentů. V závěru teoretické části jsou popsány základní používané statistické pojmy.

V praktické části je popsán vstupní statistický soubor, způsob jeho získání a je rozvedena analýza témat podle klíčových slov, podle druhu školy, které se práce týká a podle témat souvisejících s vyučovanými oblastmi na katedře. V neposlední řadě se snaží popsat zajímavá témata nebo zajímavě pojaté práce v jednotlivých letech. Jako doplňující je uvedena statistika prací podle jejich vedoucích s krátkým zamyšlením nad množstvím prací připadající na jednoho vedoucího.

V závěru práce jsou shrnuty jednotlivé analýzy a celkově popsán vývoj/analýza témat prací.

1 Management

1.1 Definice managementu

Management, slovo vycházející z anglického spojení „to manage“, co můžeme překládat jako řídit, vést, ovládat nebo také spravovat. Původ slova můžeme hledat ve francouzštině „ménagement“, které má kořen v latinském slovu „manus“ - ruka. Obecně, ale nebývá slovo management předkládán a jako takové má mezinárodní platnost. I když v češtině můžeme toto slovo překládat jako řízení, často používáme původní anglický pojem nebo také teorie řízení.

V odborné literatuře najdeme celou řadu definic pojmu management. Lze je rozdělit do tří skupin podle toho co definice zdůrazňuje:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané manažery - vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

Podle těchto skupin je management:

- „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných nebo také management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama druhých.“ (Pale, E.)
- „Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“²
- „Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“³

2 VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce nebo také činnosti představují jeden ze základních (typických) způsobů klasifikace práce manažerů. Řídící práce (činnosti) se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce.

Henri Fayol je autorem zřejmě nejstarší klasifikace manažerských funkcí, které dělí na:

- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- kontrola,
- koordinace.

Tuto základní klasifikaci dále doplňují nebo upřesňují další autoři. Zejména o personální činnosti (Wehrich, H.) nebo také řízení lidských zdrojů (Veber, J.). Dále se také manažerské funkce dělí na (Vodáček, L.):

- sekvenční (plánování, organizování, personalistika – výběr a vedení zaměstnanců, kontrola),
- paralelní – průběžné (analyzování, rozhodování a realizace – implementace).

Sekvenční, na sebe navazující funkce se cyklicky opakují. Každý další cyklus je obohacen o nové poznatky z předcházejícího, čímž by se měl dostávat na vyšší úroveň. Nutnou podmínkou pro zvyšování úrovně v dalších cyklech je reflexe předcházejících kroků. Celý tento opakující se proces na sebe navazujících manažerských funkcí dobře znázorňuje následující schéma, tzv. manažerský cyklus nebo manažerský kruh.

3 VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.



Obrázek 1: Manažerský kruh (cyklus)

1.2.1 Plánování

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.“⁴

Plánovací proces je na cíl orientovaný rozhodovací proces. Výsledkem plánování je plán, který:

- zajišťuje, že jsou stanoveny cíle, kterých chceme dosáhnout,
- určuje, které cíle jsou důležité a nedůležité,
- umožňuje kontrolu nad časem a dosažení cíle ve stanoveném čase.

⁴ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Plánování rozdělujeme z hlediska času na:

- dlouhodobé, zpravidla 5 a více let,
- střednědobé, zpravidla 1 až 5 let,
- krátkodobé, do 1 roku.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu dělíme plány na:

- strategické – rozhodují o organizaci jako celku, mají dlouhodobý a rámcový charakter, obvykle je zpracován vedením organizace nebo ředitelem, typickým strategickým plánem je vize školy,
- taktické – rozhodování je na úrovni organizačních jednotek, ve školství například na úrovni předmětových komisí, případně jednotlivých součástí školy, tyto plány navazují strategický plán a dále jej rozvíjí,
- operativní – plány na nejnižší úrovni, vztahují se přímo ke konkrétním procesům, například měsíční akční plány a podobně.

Obsahem plánu jsou vždy cíle, kterých má být dosaženo a dále zdroje potřebné k dosažení těchto cílů (lidské zdroje, finance – rozpočet, vybavení).

1.2.2 Organizování

Po stanovení plánu přichází v manažerském cyklu na řadu organizování. Výsledkem organizování je organizace. Jeho hlavním posláním je soustředit síly a prostředky, případně je přeorganizovat tak, aby pomocí nich mohlo být dosaženo cílů, které byly stanoveny v plánu.

„Organizační jednotka je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“⁵ Organizace znamená soustavu organizačních a interpersonálních vztahů. Je zde vytvořena hierarchie řízení, jasné cíle, komunikace a spolupráce.

5 CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

Organizovat znamená analyzovat vnitřní procesy organizace a rozsah činností, které budou potřeba pro naplnění plánu. Znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Podstatnou činností je stanovení přenosu a zpracování informací mezi jednotlivými částmi organizace. V případě zásadních změn je nutné přistoupit ke změně organizační struktury organizace tak, aby byly maximálně využité lidské zdroje.

Základním dokumentem, podle kterého je organizována škola, je organizační řád. Organizační řád je hlavním vnitřním předpisem školy. Obsahuje předmět a účel školy, realizaci doplňkové činnosti, popisuje poradní orgány a partnery školy, činnosti všeobecného řízení a správy, stanoví úrovně jednotlivých pracovních pozic a jejich odpovědnosti. Součástí organizačního řádu je organizační struktura. Na organizační řád navazují další organizační dokumenty a to zejména školní řád, jehož obsah dále definuje školský zákon a vnitřní předpisy školy.

1.2.3 Řízení

Po plánu a organizaci následuje řízení, které představuje třetí fázi manažerského cyklu. Jeho úkolem je v první řadě řízení lidských zdrojů a dále také reakce na probíhající procesy a přijímání rozhodnutí o změnách a aktivní zasahování do probíhajícího procesu. Jak již bylo zmíněno hlavním úkolem řízení je řízení lidských zdrojů nebo také často používané vedení lidí.

„Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování individuálních a organizačních cílů.“⁶

Vedení lidí je v současném řízení školy často skloňovaným pojmem. I když se podaří vytvořit velmi dobrý strategický plán – vizi školy a na ni navazující operativní plány, je pro realizaci této vize důležitý kvalitní tým pedagogických i nepedagogických pracovníků. Tvorba kvalitního týmu, který je produktivnější než skupina jednotlivců, vyžaduje dlouhodobou práci ředitele, případně zástupce ředitele školy. V současné situaci na trhu

6 CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4. s. 87

práce je někdy, zejména ve velkých městech, velmi obtížně obsadit jednotlivé pracovní pozice ve škole. Proto je motivace, udržení pracovníků a práce s lidmi jednou z nejdůležitějších činností manažera – ředitele.

1.2.4 Kontrola

Poslední a někdy také zanedbávanou fází manažerského cyklu je kontrolování. Kontrola je nutnou součástí tohoto cyklu na všech úrovních řízení organizace. Hlavním úkolem kontroly je porovnávání dosahovaných cílů s plánem a zjišťování odchylek od tohoto plánu. Význam kontroly je v monitorování, hodnocení a ovlivňování organizace. Kontrola má také za cíl snižovat nebo tlumit manažerskou nejistotu.

Kontrolu rozlišujeme na:

- **vnitřní**, která je vykonávána uvnitř organizace pomocí vlastních zdrojů a na základní plánu kontrolní činností. Typickou vnitřní kontrolou ve škole je hospitace, kontrola základní dokumentace a finanční kontrola, kterou dále definuje zákon⁷.
- **vnější**, kterou ve školství vykonává především zřizovatel a česká školní inspekce, ale také další orgány státní správy jako je hygiena, finanční úřad, zdravotní pojišťovny, úřad práce a další.

Součástí kontroly v užším pojetí může být i její širší varianta, která zahrnuje především evaluaci a zpětnou vazbu probíhajícího procesu. Díky kvalitní evaluaci a dobré zpětné vazbě dochází k vyšší kvalitě v následujících manažerských cyklech.

⁷ Zákon 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě

1.3 Školský management

Pojem „školský management“ se objevuje v pedagogickém slovníku, kde je uveden v jeho aktuálním vydání⁸. Školský management je:

„Nový termín v české pedagogice, odpovídajícími anglickými termíny jsou school management, school leadership.“

Pedagogický slovník pojem uvádí ve třech významech:

- Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi, od centrálního makrořízení (MŠMT), přes střední články (krajské úřady) až po řízení na lokální úrovni (jednotlivé školy). V tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku.
- V užším pojetí termín znamená řízení školy, management školy. Označuje subjekty (ředitel školy, zástupce ředitele, ekonom školy), které řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení, a to především v oblasti plánování vzdělávacího programu a procesu, kurikula školy, materiálních, finančních a lidských zdrojů.
- Pojem můžeme chápat také jako obor studia postupně se uplatňující na pedagogických fakultách některých vysokých škol a určený pro další vzdělávání ředitelů škol a dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků.

V užším pojetí chápání školského managementu se můžeme setkat s pojmem školský manažer, který se snaží obsáhnout všechny aktéry. Školský manažer je široce pojímaná kategorie, do níž můžeme řadit ředitele školy a jejich zástupce, vedoucí předmětových týmů, metodických sdružení či jednotlivých úseků školy. Stejně tak bychom mohli za školské manažery považovat osoby rozhodující o školách v širším kontextu – vedoucí odborů školství či rozhodující úředníky v resortu⁹.

8 PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

9 TROJAN, Václav. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. ORBIS SCHOLAE. 2011, roč. 5, č. 3, s. 107–127. ISSN 1802-4637

Historie

Nejvíce se školský management jako obor rozvíjel v anglosaských zemích (USA, Velká Británie, Kanada). Odtud se pak školský management rozšiřoval do dalších evropských zemí. Nejprve byly při univerzitách zřizovány samostatné instituce, které se problematikou zabývaly.

V České republice byl školský management před rokem 1989 rozvíjen jen jako teorie a praxe řízení školy s důrazem na podporu tehdejší ideologie. V devadesátých letech postupně vznikají instituce, které formují tento obor a významně ovlivňují školskou politiku, správu a řízení školství.

Na UK vzniká v roce 1992 pod vedením prof. Jiřího Kotáska pracoviště, věnující se vzdělávání řídicích pracovníků ve školství. V roce 1995 byl akreditován bakalářský studijní obor Školský management, v roce 2010 pak i magisterský program Management vzdělávání.

Zatímco program bakalářského studia je zaměřen na školský management a pokrývá oblast školského managementu v užším pojetí, magisterský obor Management vzdělávání zahrnuje obsah pojmu školský management v širším pojetí, má však ještě další přesah, zahrnuje totiž management vzdělávání i mimo školský zákon – souvisí tedy významně s andragogikou¹⁰.

Obsahem školského managementu v užším pojetí definovaném pedagogickým slovníkem je:

- Vedení lidí (leadership)
- Personalistika
- Sebeřízení (selfmanagement)
- Plánování a ekonomické zajištění

10 TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Jiří TRUNDA. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7290-868-4

- Organizování (administrativa, správa)
- Kontrola a hodnocení (evaluace, sebeevaluace)

Podobně jako v klasickém managementu podniku je ve školském managementu složka vedení lidí a personalistika jednou z nejdůležitějších a odráží aktuální situaci v řízení škol.

Významná část bakalářských prací studentů školského managementu na CŠM PedF UK se věnuje právě těmto tématům. Více o tématech prací a jeho vývoji pojednává praktická část práce.

1.3.1 Řízení školství

Řízení školství má za úkol vytvářet všestranně příznivé podmínky (politické, ekonomicko-finanční, materiálně-technické, administrativně-správní, organizační) pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnost¹¹.

Školství je v České republice řízeno na základě zákona č. 561/2004 Sb, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tento zákon mimo stanovení podmínek pro jednotlivé druhy vzdělávání, vymezení práv a povinností jednotlivých subjektů ve vzdělávání, stanovuje působnost orgánů vykonávající státní správu a samosprávu.

Státní správu ve školství vykonávají:

- ředitel školy nebo školského zařízení,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností,
- krajské úřady,
- Česká školní inspekce,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,

¹¹ PRÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

- a další ministerstva, zejména pak Ministerstva obrany, zahraničních věcí, vnitra a spravedlnosti.

Samosprávu ve školství pak vykonávají:

- obce,
- kraje.

Podle zákona mohou školy a školská zařízení zřizovat orgány státní správy (ministerstva), samosprávy (obce, kraje, svazky obcí), církve nebo soukromá osoba (právnícká i fyzická). Státní správa zřizuje školy a školská zařízení jako státní příspěvkové organizace nebo organizační složky státu. Obce, kraje a svazky obcí zřizují školy a školská zařízení jako právnické osoby, jako příspěvkové organizace. Ostatní zřizovatelé pak jako školské právnické osoby nebo právnické osoby podle zvláštních právních předpisů (§8 školského zákona).

1.3.2 Druhy škol a školských zařízení

Pro základní členění prací uvedení ve výzkumné části v kapitole 4.2 byly použity druhy škol a školských zařízení jak je definuje školský zákon v §7 Vzdělávací soustava, školy a školská zařízení.

Druhy škol a školských zařízení:

- mateřská škola (MŠ),
- základní škola (ZŠ),
- střední škola - gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště (SŠ),
- konzervatoř,
- vyšší odborná škola (VOŠ),
- základní umělecká škola (ZUŠ),
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky,

- školské zařízení (zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči)

1.4 Centrum školského managementu Pedagogické fakulty UK¹²

1.4.1 Charakteristika katedry

Centrum školského managementu je samostatnou katedrou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Zabývá se primárně vzděláváním řídicích pracovníků ve školství.

CŠM PedF UK se profiluje jako moderní pracoviště spojující vzdělávání a podporu řídicích pracovníků ve školství s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších souvisejících vědních disciplín.

Prioritou se stává stálá interakce oborů Školský management, Management vzdělávání a praktických zkušeností řídicích pracovníků s moderními postupy řízení firem a organizací mimo resort školství, sladění teorií a potřeb školské praxe.

1.4.2 Charakteristika oboru Školský management

Náplní studia jsou vědní disciplíny školského managementu (řízení pedagogického procesu, ekonomické a legislativní otázky řízení, vedení lidí, personalistika, plánování, organizování, kontrola, počítačová podpora řízení, informační systémy, popř. hraniční disciplíny související). Kromě přednášek jsou do studia zahrnuty praktické formy výuky (manažerské hry, modelové situace, kazuistiky, vypracování manažerských projektů apod.) a manažerská praxe na školách, školských zařízeních a dalších organizacích. Studium je zakončeno bakalářskou státní závěrečnou zkouškou.

¹² Webové stránky CŠM PedF UK [online]. Dostupné z: <http://www.csm-praha.cz/cs/o-nas/>

1.4.3 Absolventi studia

Absolventi studia bakalářského programu jsou především z řad pedagogických i nepedagogických zaměstnanců škol a školských zařízení. Jde o vedoucí pracovníky a to jak ředitele, tak jejich zástupce, případně další vedoucí pracovníky, ale také řadové pedagogy, případně správní zaměstnance. V posledních letech jsou to více také další zájemci o studium, kteří pracují mimo školství. Zaměstnanci škol a školských organizací převládají.

2 Pedagogický výzkum

2.1 Hlavní fáze pedagogického výzkumu

Ve výzkumu se řeší buď jeden, nebo více (zpravidla spolu souvisejících) problémů. Řešení vědeckého problému potom představuje řadu navzájem propojených a na sobě závislých kroků a činností. Jednotlivé výzkumy se mohou navzájem lišit co do posloupnosti jednotlivých realizovaných činností.

Základní schéma postupu bývá následující (Chráška, 2016):

- stanovení problému;
- formulace hypotézy;
- testování (verifikace, ověřování) hypotézy;
- vyvození závěrů a jejich prezentace.

2.1.1 Stanovení problému

Pro stanovení výzkumného problému je nejdříve nutné získat a analyzovat co možná největší množství informací z oblasti, kterou budeme zkoumat. Je důležité se seznámit se současným stavem poznání v dané oblasti tak, abychom se mohli vyvarovat zkoumání již dříve vyřešených problémů a chyb, které učinili autoři před námi.

V pedagogice je zanedbatelná část problémů, které by nebyly v minulosti podrobeny jakémukoliv zkoumání jiných autorů. Je tedy více než pravděpodobné, že tématem, kterým se budeme ve své práci zabývat se v podobném rozsahu zabýval někdo před námi.

Na druhou stranu je současně celá oblast velmi dobře popsána v odborné literatuře a existuje nespočet zdrojů v tištěné i elektronické podobě, ze kterých lze čerpat kvalitní informace. Lze využít služeb nejrůznějších odborných institucí a to zejména odborných a vědeckých knihoven, které mají v současné době většinu katalogů v elektronické podobě, což umožňuje snadnější orientaci v dostupné literatuře.

2.1.2 Formulace hypotézy

Hypotéza je předpokládaný výsledek. Hypotéza je výrok, který formuluje očekávaný výsledek v konkrétní podobě. Nikoliv tedy, zda se mezi mnoha výsledky objeví alespoň jeden rozdíl a to ještě bez uvedené směru případného rozdílu. Výsledek výzkumu pouze potvrdí nebo nepotvrdí dříve uvedený předpoklad – hypotézu. Neznamená to, že by neměl být konkrétní výsledek výzkumu uveden, když by hypotéze neodpovídal. Pokud hypotézu nepotvrdil, může být podnětem pro přeformulování původní hypotézy a provedení dalšího výzkumu. Nikde není napsáno, že každý výzkum musí začínat či vycházet z nějaké hypotézy, zvláště pokud nejde o výzkum experimentální. Je celá řada výzkumů, které hypotézu nepotřebují.¹³

Hypotézy tvoří jádro klasických (kvantitativně orientovaných) výzkumů. Významný filozof vědy Karl R. Popper dospěl k závěru, že obecně formulovaná tvrzení (hypotézy) není možno empiricky prokázat. Pro prokazování (ověřování) hypotéz navrhl tzv. *metodu falzifikace*, která hledá empirická fakta hovořící proti ověřované hypotéze. Podle této metody není úkolem vědce ve výzkumu dokázat stanovenou hypotézu, ale hlavním úkolem je hledání faktů, které dokazují nebo hovoří proti dokazované hypotéze (Popper, 1997). Pokud se nepodaří hypotézu vyvrátit, můžeme ji přijmout s tím, že kdykoliv v budoucnu lze nalézt fakta, která tuto hypotézu vyvrátí. Žádný empirický důkaz nemůže hypotézu

13 VALOUŠEK, Ch. a KUBICOVÁ, A. *Metodologie*. I. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-119-6.

jednoznačně potvrdit nebo prokázat. Takový výzkum pouze potvrzuje nebo dělá hypotézu přijatelnou.

Podstatnými vlastnostmi věcné hypotézy jsou:

1. **Konkrétnost**, která se projeví ve výroku např. o rozdílech ve srovnávaných údajích. Nikoliv pouze „budou se lišit“.

2. **Odůvodněnost**, která může vycházet z dřívějších výzkumů vlastních nebo jiných autorů. Může vycházet z určité teorie. Ve formulaci hypotézy se projeví výrokem „... protože ...“ nebo „... jak uvádí ten a ten autor ...“.

3. **Smysluplnost, užitečnost**. Hypotéza je druhem pomůcky či návodu, který umožňuje zvolit nebo zkonstruovat postup, metodu, jak danou hypotézu ověřit.

4. **Ověřitelnost hypotézy**. Ta je ovšem relativní. V minulosti vědeckého zkoumání byly vytvořena řada mimořádně významných hypotéz, které ve své době nebyly ověřitelné. Jejich význam vynikl daleko později, kdy vědecký pokrok umožnil hypotézu potvrdit.

Při formulaci hypotéz je nutné dodržovat tři základní požadavky, které bývají někdy označovány jako *zlatá pravidla hypotézy* (Gavora, 2000):

- Hypotéza je tvrzení, které je vyjádřeno oznamovací větou
- Hypotéza musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými. Proto musí být hypotéza vždy formulovaná jako tvrzení o *rozdílech*, *vztazích* nebo *následcích*.
- Hypotézu musí být možno empiricky ověřovat. Proměnné, které v hypotéze vystupují, musí být měřitelné.

2.2 Typy a funkce výzkumu

Výzkum můžeme rozdělit na dva základní typy a to **teoretický** a **empirický** výzkum. Rozdíl mezi nimi můžeme odvodit z dříve objasněných vztahů mezi teorií a empirií ve výzkumu¹⁴.

Teoretický výzkum je založen především na dedukci a používá metody analýzy a srovnávání (komparace) pojmů a výroků. S empirickými údaji obvykle nepracuje. Zabývá-li se konkrétními pojmy nebo jevy, zkoumá je z teoretického hlediska a dochází k teoretickým závěrům.

Empirický výzkum naproti tomu zkoumá konkrétní údaje o jevech a procesech a s informacemi získanými prostřednictvím specifických metod výzkumu a sběru dat. Je založený na konkrétní zkušenosti a je vždy jedinečný. Stejný problém nelze nikdy opakovaně zkoumat stejnými prostředky, se stejnými výzkumnými podmínkami a na totožném vzorku dat. Mezi oběma typy výzkumu existuje úzká spojitost a provázanost.

Dalším dělením výzkumu může být hledisko jeho cíle. Můžeme tak rozlišit výzkum **základní** (primární, akademický) a **aplikovaný** (komerční).

Základní výzkum přispívá především k rozvoji samotné vědy, k její metodologické výbavě, či stavu poznání. Proto hovoříme často o výzkumu akademickém (Průcha, 2009).

Aplikovaný výzkum se naopak zabývá řešením otázek mající praktický význam, zkoumá konkrétní a aktuální problémy, či o těchto problémech získává informace. Je uskutečňován nejrůznějšími institucemi a to nejen akademickými, ale i komerčními. Nejznámějšími výzkumy jsou výzkumy mediálních agentur nebo agentur zabývající se výzkumy veřejného mínění. Jsou často vypracovávány na zakázku, proto se jim také často říká komerční.

V literatuře lze najít i další možná členění výzkumu na orientační, prognostický, diagnostický a další. Dále se můžeme setkat s členěním podle způsobu zkoumání na

14 PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6

extenzivní a intenzivní, podle délky trvání na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé nebo také z hlediska frekvence na jednorázový, opakovaný nebo trvalý (kontinuální).¹⁵

2.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Můžeme rozlišit dva základní, ale současní velmi rozdílné přístupy ke zkoumání skutečnosti a to kvantitativní a kvalitativní. (Hendl, 2016, je popisuje jako dvě základní výzkumná paradigmaty).

Cílem **kvantitativního výzkumu** je testování hypotéz, tedy jejich potvrzení či vyvrácení. Využívá kvantifikační či statistické metody. Základními podobami kvantitativního výzkumu jsou neexperimentální, kdy výzkumník nemění situaci, podmínky či zkušenosti jedinců, nebo experimentální, kdy výzkumník nezávislé proměnné mění.¹⁶

Cílem **kvalitativního výzkumu** je hlubší porozumění zkoumané skutečnosti - vytváření nových hypotéz, nového porozumění, nové teorie. Podstatou tohoto přístupu je sběr dat bez toho, aby byly na jeho počátku stanovené základní proměnné. Sběr dat je rozprostřen do široka. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kde se začínalo od teorie a stanovení hypotéz předem, zde projekt na předem vybudované teorii nezávisí a hypotézy předem také nestanovujeme. Z tohoto vyplývá, že používanou logickou operací je zde spíše indukce - až poté, co nasbíráme dostatečné množství dat, začínáme hledat pravidelnosti, které se v nich objevují.¹⁷

15 REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6

16 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9

17 ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6

2.3.1 Vztah kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Oba typy výzkumů nejdou proti sobě, ale vzájemně se doplňují. Jestliže pochopíme, jak se od sebe oba přístupy liší, pochopíme pak lépe i povahu každého z nich.¹⁸ Pro přehlednost uvádíme následující tabulku:

	Kvalitativní přístup	Kvantitativní přístup
Vědecké disciplíny s důrazem na metodologii	Jazykověda, historické a uměnovědní disciplíny	Matematika, fyzika, chemie
Filosofický přístup	Fenomenologie	Pozitivismus
Psychologické disciplíny	Psychofyzika, psychologický strukturalismus a funkcionalismus, behavioristická psychologie	Analytická a Gestalt psychologie
Logická operace	Indukce	Dedukce
Vztah k teorii	Nevycházíme ze známé teorie	Vycházíme ze známé teorie
Stanovení hypotéz	Nestanovujeme předem	Stanovujeme předem
Výstup	formulace nové hypotézy nebo teorie	ověření nebo zjištění vztahy mezi proměnnými
Zobecnitelnost na populaci	Obtížná, až nemožná	Ano (za podmínky reprezentativity)
Metody	Pozorování, analýza textů, dokumentů, audio a videozáznamů, rozhovory	Statistické šetření, experiment, analýza oficiálních statistik, strukturované pozorování, obsahová analýza dle

18 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9

		přesného kódovacího schématu
Proces	Neustálé porovnávání a přehodnocování, od sběru dat přecházíme k vyhodnocování a zase zpět ke sběru.	Postupný (plán, sběr dat, analýza)
Optika zkoumání	Holistická - jev dle možností v celé šíři a všech rozměrech	Reduktivní - vybírá části jevu
Data	Nenumerická - nominální	Numerická - pořadová, intervalová, poměrová
Zkoumaný vzorek	Menší jednotky - např. subkultura, školní třída	Větší jednotky - např. občané státu
Využívaná metoda analýzy	Interpretativní metody, hledání témat a pravidelnosti v narativních datech	Statistická analýza

<p>Výhody</p>	<ul style="list-style-type: none"> • jevy zkoumány v celé své šíři • postihuje mnoho vzájemných souvislostí a návazností • možnost zohlednit působení kontextu • podrobné informace, hloubkový popis případů • zkoumání jevů v jejich přirozeném prostředí • hledání lokálních (idiografických) příčinných souvislostí • k počáteční exploraci fenoménů 	<ul style="list-style-type: none"> • možnost testovat a validizovat teorie • zobecňovat výsledky na populaci • možnost eliminace rušivých proměnných a prokázat tak příčinný vztah • užitečnost při zkoumání velkých skupin • poměrně rychlý a přímočarý sběr dat • pracujeme s přesnými, numerickými daty, která nám umožňují jejich rychlou analýzu • výsledky nezávislé na výzkumníkovi.
----------------------	--	--

Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky nemožné zobecnit, přenést do jiného prostředí • neumožňuje kvantitativní predikce • neumožňuje testovat hypotézy a teorie • analýza a sběr dat časově mnohem náročnější • výsledky snadněji ovlivnitelné výzkumníkem 	<ul style="list-style-type: none"> • redukcionismus - testování teorie, nikoliv její rozvoj • používané kategorie nemusí odpovídat • výsledky mohou být příliš obecné a abstraktní pro aplikaci
-----------------	---	--

Tabulka 1: Vztah kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Hendl (2016, str.53) zdůrazňuje hlavní rozdíly takto:

	Kvalitativní	Kvantitativní
Úloha výzkumu	explorace různých interpretací	přípravná
Vztah mezi výzkumníkem a zkoumaným	blízký	odtažitý
Pozice výzkumníka ve vztahu ke zkoumanému	uvnitř	vně
Vztah mezi teorií výzkumu a vlastním výzkumem	emergence - teorie teprve vzniká	potvrzování
Strategie výzkumu	nestrukturovaná	strukturovaná
Pole zjištění	idiografické	nomotetické
Zobrazení sociální reality	procesuální a sociálně konstruované zkoumanou osobou	statické a mimo zkoumanou osobu
Povaha dat	bohatá, hluboká	tvrdá, reliabilní

Tabulka 2: Hlavní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

2.4 Analýza dat

Úkolem analýzy dat je redukce, organizace, syntéza a sumarizace informací s cílem dát výsledkům význam a provádět úvahy podporované validní evidencí.

Během sběru data nebo po něm vyhodnocujeme informaci, kterou data zprostředkují. Analýza spočívá v rozboru dat a jejich syntéze. Provádíme o datech závěry s ohledem na položené výzkumné otázky a hypotézy.

Ve statistické analýze začínáme identifikací proměnných. Rozlišujeme nezávisle a závisle proměnné. Nezávisle proměnné mohou být kontrolované, jestliže jsme schopni jimi

manipulovat. Závisle proměnné jsou ovlivňovány nezávisle proměnnými. Závisle proměnné jsou často cílové (výstupní) proměnné nějaké intervence. Analýza závisí na tom, na jaké škále proměnné měříme.

V kvantitativním výzkumu používáme obvykle statistické metody analýzy dat. Popisná statistika se používá k sumarizaci a zobrazení dat a k charakterizaci zkoumaných skupin. Inferenční statistika se zabývá zobecněním popisu na větší skupinu. Rozlišujeme jednorozměrnou, dvourozměrnou a vícerozměrnou statistiku.

2.5 Obsahová analýza

Obsahová analýza je „analýza obsahu dokumentu zahrnující metody a pravidla pro stanovení tematiky dokumentu, příp. časového a prostorového hlediska, čtenářského určení a formy dokumentu. Slovní vyjádření obsahu dokumentu v přirozeném jazyce je transformováno do věcných selekčních údajů v procesu věcného pořádkání nebo do vět v procesu sémantické redukce textu dokumentu“ (Balíková, TDKIV, 2003). Obsahová analýza může být metodou kvalitativní nebo kvantitativní.

Obsahová analýza se nejčastěji zaměřuje na identifikaci povahy dokumentu a jeho objektivní charakteristiku, tedy jakým tématem se dokument zabývá, jaké jsou jeho stěžejní body apod., v případě uměleckých děl může jít o zařazení k určitému směru nebo identifikaci vlivu jiných autorů. Druhým podstatným zaměřením je odkrývání vyskytujících se trendů, což je téma mé bakalářské práce. Jak se témata prací v letech vyvíjejí, zda u nich převažuje nebo je možné vypořádat převažující trend.

Výhodou bakalářských prací při obsahové analýze, je přítomnost klíčových slov. Podle Databáze Národní knihovny ČR¹⁹ je klíčové slovo:

- Významové slovo nebo slovní spojení, obvykle ve formalizované podobě, vybrané z názvu nebo textu dokumentu a sloužící jako věcný selekční údaj.

¹⁹ Databáze Národní knihovny ČR [online].

Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001563&local_base=KTD

Podle normy [ČSN ISO 5127-2003] jde o významové slovo převzaté z názvu nebo textu dokumentu s cílem reprezentovat jeho obsah.

Druhým klíčem pro obsahovou analýzu bakalářských prací jsou jejich anotace. Anotace je podle výše zmíněného zdroje:

- Redukovaný text stručně charakterizující obsah dokumentu a popř. informující o autorovi, zaměření, vědecké nebo umělecké hodnotě dokumentu. Anotace může mít vysvětlující nebo doporučující charakter a obsahovat informace převzaté z jiných dokumentů. Funkce anotace je především signální (upozorňuje na existenci anotovaného dokumentu). Ve spojení s bibliografickými záznamy anotovaných dokumentů se anotace publikují např. v nakladatelských a knihkupeckých katalozích, v anotovaných bibliografiích apod. Podle charakteru zpracování lze vydělit informativní, doporučující, textologickou, analytickou, skupinovou, bibliografickou, nakladatelskou, redakční a autorskou anotaci.

Podle normy [ČSN ISO 5127-2003] je anotace krátký popis obsahu dokumentu. Obvykle se skládají z pouze jedné fráze nebo věty.

Anotace v bakalářských pracích tvoří obvykle 2-5 vět v jednom odstavci. Někdy se setkáváme místo anotace s pojmem abstrakt, který je spíše obsáhlejší formou než anotace. Abstrakt, někdy také referát je stručný výtah vědecké práce nebo článku a má strukturovaný obsah, který shrnuje a popisuje práci z hlediska zaměření výzkumu, použité výzkumné metody, jeho výsledků a závěru²⁰. Oba pojmy jsou sice odlišné, ale volně se mezi nimi přechází. Bakalářské práce, z hlediska uvedené definice, obsahují spíše anotaci.

2.6 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je velmi významným zdrojem informací při provádění výzkumu. Opírá se o hmatatelné výsledky činnosti člověka. Na rozdíl od pozorování, které zachycuje

²⁰ HEROUT, Adam. Jak psát abstrakt[online]. Dotupné z <https://www.herout.net/blog/2013/12/jak-psat-abstrakt/>

aktuální skutečnosti má analýza dokumentů výhodu v tom, že není omezena na krátký časový úsek.

Aby byly informace o dokumentu snadno nalezeny, musí být dokument určitým způsobem zpracován, tj. musí být o něm vytvořen záznam, který je pak schopen reprezentovat dokument v různých vyhledávacích systémech. Záznam o dokumentu se nazývá sekundární dokument obsahující souhrn vnějších, popř. i obsahových údajů o určitém dokumentu. Tvoří základní jednotku některého nástroje k vyhledávání literatury, ať už je to katalog (jmenný či věcný), bibliografie, rejstřík, kartotéka či jiný nosič záznamu. Protože obsah dokumentu chápeme jako informace v něm obsaženy, pak analýza směřující k vytvoření informace o informacích se nazývá informační analýza.

Analýza dokumentů je založena na jejich porozumění. Při práci s dokumentem musíme zvážit hned několik základních otázek:

- Kdo je autorem dokumentu?
- Z jaké doby dokument pochází? *Budeme dokumenty třídit podle jednotlivých let*
- Co je obsahem dokumentu?
- Co dokument představuje?
- S jakými souvislostmi se pojí?
- Jak je dokument úplný a věrohodný?
- Jaké závěry lze udělat o faktech obsažených v dokumentu?

Tyto tři uvedené analýzy budou hlavní náplní praktické části mé práce. Vzhledem k tomu, že jde o analýzu hotových textů, které jsou veřejně přístupné a dále o analýzu tisku, nejde aplikovat další možné metody výzkumu jako je dotazování, experiment a pozorování.

2.7 Základní statistické pojmy

Základními statistickými pojmy²¹, se kterými budeme při analýze bakalářských prací pracovat jsou:

- **statistický soubor**, což je souhrn statistických jednotek stejného druhu. Za základní soubor považujeme takový, který obsahuje všechny statistické jednotky, na které se vztahuje statistické šetření.
- **statistická jednotka**, kterou rozumíme základní, přesně vymezený objekt, prvek nebo jev, který je předmětem pozorování, resp. statistického šetření. Přesné vymezení statistické jednotky spočívá v jejím určení ve smyslu věcném, časovém a prostorovém.
- **statistický znak**, je věcně, časově a prostorově vymezen. Znakem je charakteristika některé z vlastností statistické jednotky.
- **statistická charakteristika**, ukazatel úrovně statistického souboru je hodnota zkoumaného znaku. Mezi nejznámější charakteristiky (hodnoty) jsou aritmetický průměr, modus a medián. Kde modus vyjadřuje nejčastější hodnotu kvantitativního znaku daného souboru a medián je prvek řady (v rostoucím pořadí), který ji rozděluje na dvě části tak, že polovina hodnot je menší a polovina hodnot je větší než uvedený prvek.

Při analýze bakalářských prací ve výzkumné části je statistickým souborem soubor bakalářských prací daného roku, statistickou jednotkou jedna bakalářská práce, statistickým znakem, pak například klíčová slova, ale i další znaky. Charakteristikou je průměr, modus.

21 KLADIVO, P. Základy statistiky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3841-2 (str. 8-17)

3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce se zaměřuji na vymezení důležitých pojmů souvisejících s tématem práce. Pojmy jsou popsány a vysvětleny na základě odborné literatury a jsou zohledněny různé pohledy jednotlivých autorů. V první části první kapitoly se zaměřuji na definici managementu a manažerské funkce v obecné rovině. Je zde popsána manažerský cyklus a všechny jeho části. V druhé části první kapitoly se blíže zabývám specifickou částí managementu a to školským managementem, kde přibližuji systém řízení školství a druhy škol. V poslední části se pak věnuji katedře Centrum školského managementu, práce jejíž studentů jsou předmětem analýzy v praktické části.

Druhá kapitola teoretické části je věnována pedagogickému výzkumu a to všem jeho aspektům, jednotlivým fázím a typům a funkcím tohoto výzkumu. Dále je teoreticky popsán rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem. Ve dvou přehledových tabulkách je popsán vztah a rozdíly mezi jednotlivými typy výzkumu. Poslední část druhé kapitoly je věnována teorii týkající se analýzy dat, obsahové analýzy a analýzy dokumentů. Jsou zde také vysvětleny základní statistické pojmy, jako je medián, modus, statistický soubor, statistický znak a další.

Cílem teoretické části bylo dát čtenáři teoretický vhled do témat, na která jsou bakalářské práce zaměřeny a také na postupy, které byly při analýze prací v praktické/výzkumné části aplikovány.

4 Analýza závěrečných prací

4.1 Objekt šetření

V každém ze zkoumaných let, jde o roky 2014, 2015 a 2016, obhajovalo na katedře Centrum školského managementu UK v Praze svou bakalářskou práci více než 50 studentů.

Jednotlivé práce zpracovávají nejrozličnější témata týkající se školského managementu jako je vedení lidí, řízení pedagogického procesu, ekonomický a finanční management, marketing, školské právo a další oblasti.

Témata prací do značné míry odráží profesní zaměření autora a také druh školy nebo školského zařízení, kde autor práce pracuje.

V své bakalářské práci budu zkoumat jednotlivé práce z pohledu témat – názvů, zaměření na určitou oblast školství, anotací, klíčových slov.

4.2 Charakteristika objektu šetření

Zkoumanou problematikou práce jsou témata bakalářských prací. Bakalářská práce je obsáhlejší odborná práce, jejíž úspěšné vypracování a obhájení je pro studenta vysoké školy zpravidla (§45 odst. 3 zákona o vysokých školách) jednou z podmínek pro řádné ukončení studia v bakalářském studijním programu, a tedy rovněž i k získání příslušného akademického titulu. Obhajoba bakalářské práce je zpravidla součástí státní závěrečné zkoušky. Bakalářská práce by měla podle opatření děkana (17/2010) mít rozsah 72 000 znaků. Účelem bakalářské práce je prokázat schopnost samostatné odborné práce.

Témata bakalářských prací vypisují vedoucí prací příslušné katedry po vzájemné dohodě a podle vlastního zaměření. Na základě vypsání témat a zájmu studentu o příslušnou problematiku se studenti přihlašují k jednotlivým vedoucím. Konkrétní téma či oblast, kterou práce řeší, je na konečné dohodě studenta a vedoucího práce.

4.3 Vymezení objektu šetření

Objektem šetření jsou bakalářské práce obhájené v letech 2014, 2015 a 2016 na Katedře školský management.

Všechny bakalářské práce absolventů jsou do roku v Repozitáři závěrečných prací²². Pro zařazení práce do zkoumaného vzorku byly použity následující kritéria pro vyhledávání:

- typ práce – *bakalářská práce*
- fakulta – *Pedagogická fakulta*
- rok obhajoby – *postupně roky 2014 – 2016*
- hledaný text – *centrum AND školského AND managementu*

Do vzorku dat byly použity pouze práce, které byly úspěšně obhájeny v daných letech a to bez ohledu na konkrétní termín obhajoby. Vybraný vzorek byl dále vytríděn tak, aby obsahoval jen a pouze práce, které byly zpracovány na katedře Centrum školského managementu, protože při vyhledávání byly nalezeny i práce, které odpovídaly uvedeným hledaným kritériím, ale byly z jiných kateder.

4.4 Způsob analýzy prací

Vstupní soubor, který je blíže popsán v následující kapitole, byl získán na základě uvedených vyhledávacích kritérií v Repozitáři závěrečných prací. Repozitář neposkytuje ucelený pohled v libovolném členění, ale pouze standardizovaný výstup, který obsahuje následující znaky:

- název práce v českém i anglickém jazyce
- autor,
- vedoucí práce,
- fakulta,
- typ práce,
- rok obhajoby,

²² Repozitář závěrečných prací UK [online]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/search/>

- abstrakt v českém jazyce (v některých případech chybí),
- úryvek z práce.

Výsledek vyhledávání není řazen podle žádného volitelného kritéria a jsou uspořádány po 10 na stranu. Po rozkliknutí dané práce lze získat další podrobnější informace. Zejména pak anotaci/abstrakt, pokud není obsažen již v základním vyhledávání, klíčová slova a výsledek obhajoby (což byly pro další analýzu podstatné informace). Jsou zde také přiloženy dokumenty obsahující kompletní text práce, abstrakt, posudek vedoucího a oponenta a záznam o průběhu obhajoby. Text práce je důležitý v případě, že nejsou klíčová slova obsažena přímo ve vyhledávání a také v případě, kdy je potřeba dále analyzovat zaměření práce.

Kvalita a množství vyhledaných informací závisí přímo na tom, jakým způsobem byla práce do systému vložena. Postup pro uložení prací obsahuje opatření rektora č. 13/2017. Vzhledem k datu platnosti aktuálního opatření rektora, byly práce vloženy podle jiných pravidel a tudíž někdy vyhledávací nástroj neobsahuje všechny informace.

Repozitář závěrečných prací

Vyhledávání

Upozornění: Informace získané z popisných dat či souborů uložených v Repozitáři závěrečných prací nemohou být použity k výdělečným účelům nebo vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Hledaný text: centrum AND školského AND managementu

Upravení výběru Nalezeno 77 prací (78 dokumentů)

Vyšší odborné školy ve vzdělávací soustavě
Higher professional schools in education system

<p>Typ práce</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bakalářská práce</p> <p>Fakulta</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Pedagogická fakulta</p> <p>Rok obhajoby</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2015</p> <p>Typ dokumentu</p> <p><input type="checkbox"/> Text práce</p> <p><input type="checkbox"/> Abstrakt v českém jazyce</p> <p>Jazyk</p> <p><input type="checkbox"/> Čeština</p>	<p>Autor: Ing. Bc. Lenka Bombera Piskačová, DiS.</p> <p>Vedoucí: PhDr. Romana Lisnerová</p> <p>Fakulta: Pedagogická fakulta</p> <p>Typ práce: Bakalářská práce</p> <p>Rok obhajoby: 2015</p> <p>Abstrakt v českém jazyce (úryvek): ... DIS. KATEDRA: Centrum školského managementu VEDOUcí PRÁCE: PhDr. Romana Lisnerová ABSTRAKT: Bakalářská práce se zabývá problematikou postavení odborného školství ve vzdělávací soustavě ...</p> <p>Text práce (úryvek): ... Pedagogická fakulta Centrum školského managementu BAKALÁŘSKÁ PRÁCE 2014 Ing. Bc. Lenka Bombera Piskačová, DiS. Univerzita Karlova v Praze Pedagogická fakulta Centrum školského ...</p> <p>Možnosti studia oboru Školský management v České republice Opportunities for Studying the Field of School Management in the Czech Republic</p> <p>Autor: Bc. Zuzana Medrická</p> <p>Vedoucí: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.</p> <p>Fakulta: Pedagogická fakulta</p> <p>Typ práce: Bakalářská práce</p> <p>Rok obhajoby: 2015</p> <p>Text práce (úryvek): ... Pedagogická fakulta Centrum školského managementu BAKALÁŘSKÁ PRÁCE Možnosti studia oboru Školský management v České republice Opportunities for Studying the Field of School Management in the ...</p>
---	---

Obrázek 2: Ukázka výstupu vyhledávání v Repozitáři závěrečných prací

4.5 Analýza počtu prací a klíčových slov

Vstupní soubor je přílohou číslo 1 práce, ve které jsou práce seřazeny podle abecedního pořadí. Jednotlivé sloupce obsahují postupně: pořadové číslo, téma práce, klíčová slova – rozdělená do jednotlivých sloupců podle počtu slov, autora práce a vedoucího práce.

Následující tabulka shrnuje počet prací v jednotlivých letech.

Rok obhajoby	Počet prací
2014	74
2015	63
2016	43

Tabulka 3: Počty obhájených prací v letech 2014-2016

Počet prací má v uvedených letech klesající tendenci. Vzhledem k malému množství let (dat) není možné z těchto čísel vyvozovat žádné konkrétní závěry. Klesající trend počtu prací může být způsoben různými faktory.

Rok obhajoby	Počet klíčových slov	Počet prací	Průměrný počet slov na práci	Nejméně slov	Nejvíce slov	Modus
2014	588	74	7,95	3	13	6
2015	435	63	6,90	3	13	6
2016	300	43	6,98	4	14	6

Tabulka 4: Statistika klíčových slov

Tabulka statistika klíčových slov uvádí jednotlivé základní statistické veličiny vycházející z analýzy klíčových slov jednotlivých prací. Vidíme, že i přes nestejný počet prací v jednotlivých letech se průměrný počet slov výrazně neliší a rozdíl mezi rokem 2014 a 2015 je v průměru 1,15 slova. Ani minimální a maximální počet nevykazuje významné žádné odchylky, naopak analýza ukazuje, že bakalářská práce obsahuje od 3 do 14 klíčových

slov. Poslední veličina ukazuje na nejčastější počet klíčových slov a je ve všech letech shodná. Na základě těchto údajů vidíme, že i přes nestejný počet prací v jednotlivých letech, jsou práce z hlediska počtu klíčových slov srovnatelné a splňují nastavený standard. K zamyšlení je snad jedině absolutní rozdíl v počtu klíčových slov na práci, kde minimum je 3 a maximum 14. Malé množství klíčových slov vede k nižšímu výskytu práce při hledání práce pomocí rejstříků. Naopak příliš vysoké množství těchto slov vede při vyhledávání k situaci, kdy práce s tímto počtem slov se vyskytuje ve vyhledávání často. Bez podrobnější analýzy ovšem nelze dělat žádné závěry. Vždy záleží na obsahu práce a na její specifičnosti.

Následující tři tabulky uvádí četnost výskytu klíčových slov v jednotlivých pracích a to postupně za jednotlivé roky. Pro přehlednost jsem zvolil jako minimální počet výskytů 3.

	Klíčové slovo	Četnost výskytu
1	ředitel školy	25
2	komunikace	9
3	kompetence	8
4	mateřská škola	7
5	školský management	7
6	další vzdělávání pedagogických pracovníků	5
7	hodnocení	5
8	management	5
9	základní škola	5
10	zřizovatel	5
11	analýza	3
12	delegování	3
13	dotazník	3
14	evaluace	3
15	kariérní systém	3
16	konkurzní řízení	3
17	kontrola	3
18	marketing	3

19	motivace	3
20	personalistika	3
21	plánování	3
22	profesní dráha	3
23	školský zákon	3

Tabulka 5: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2014

Nejčastějším klíčovým slovem vyskytujícím se ve sledovaném období je spojení „ředitel školy“, které se v pracích vyskytuje celkem 25, následují slova „komunikace“ a „kompetence“ s výskytem v 9 a 8 pracích. Porovnáme-li počet prací ve sledovaném roce, který byl 74 a počet výskytů klíčového slova ředitel ve 25 pracích vidíme, že každá třetí práce se věnuje řediteli škol nebo školského zařízení, každá 8 komunikaci (9 ze 74) a konečně každá devátá kompetencím (8 ze 74). Další počty již nejsou tak významné. Z celkového množství 588 různých slov v uvedeném roce se třikrát a více vyskytuje pouze 23 slov.

	Klíčové slovo	Četnost výskytu
1	mateřská škola	10
2	management	7
3	autoevaluace	4
4	další vzdělávání pedagogických pracovníků	4
5	hodnocení	4
6	kvalitativní výzkum	4

7	ředitel školy	4
8	řízení	4
9	delegování	3
10	evaluace	3
11	manažer	3
12	motivace	3
13	plánování	3
14	spolupráce	3
15	školské zařízení	3
16	učitel	3
17	vzdělávání	3
18	Základní umělecká škola	3

Tabulka 6: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2015

Rok 2015 obsahuje pouze 18 klíčových slov, která se vyskytují nejméně ve třech pracích. Slovo „ředitel“, které bylo v roce 2014 obsaženo celkem 25 se v roce 2015 vyskytuje pouze 4. I kdybychom sloučili významově podobná slova „ředitel“ a „manažer“, dostáváme se pouze k číslu 7. V roce 2015 byly nejčastěji se vyskytující slova „mateřská škola“ v počtu 10 a jako druhé bylo slovo „management“ s počtem výskytů v celkem 7 pracích. Připustíme-li příbuznost slov „ředitel“, „manažer“ a „řízení“, pak se dostáváme k počtu pracím na tato příbuzná témata v počtu 11. I tak uvedené číslo nedosahuje hodnot z rok 2014. Z uvedeného můžeme usuzovat na to, že práce v tomto roce nebyly zaměřeny tolik na vedení školy, ale převažovala jiná témata, ale žádné nebylo zastoupené nějak

významně. V roce 2015 obsahovaly práce celkem 435 klíčových slov, z toho pouze 18 se vyskytlo ve 3 a více pracích.

	Klíčové slovo	Četnost výskytu
1	ředitel školy	11
2	motivace	5
3	střední škola	5
4	autoevaluace	4
5	hodnocení	4
6	kompetence	4
7	management	4
8	pedagogický pracovník	4
9	delegování	3
10	komunikace	3
11	manažer	3
12	manipulace	3
13	mateřská škola	3
14	motivační teorie	3
15	stimulace	3

16	základní škola	3
----	----------------	---

Tabulka 7: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2016

Konečně v roce 2016 se opět do popředí klíčových slov dostává slovo „ředitel“, které se vyskytuje v 11 pracích a pokud k němu, jako v předchozím roce, připočteme slovo manažer, dostáváme se na číslo 14. Na druhém místě se s 5 výskytu umístila dvě slova a to „motivace“ a „střední škola“. V tomto roce bylo v pracích obsaženo celkem 300 klíčových slov a jenom 16 slov se vyskytuje ve 3 a více pracích.

Z uvedených tabulek plyne, že jediným klíčovým slovem, které by mohlo být použito pro další členění prací je slovo „ředitel“, případně příbuzná slova manažer a vedení.

4.6 Analýza témat

Pro potřeby analýzy témat bylo stanoveno základní členění prací podle druhů škol a školských zařízení uvedených v kapitole 1.3.2, jejich kombinace (týká-li se práce více druhů) a dále doplněno o položku zřizovatel a obecnou položku, kde nebylo možné zařadit práci do žádné z uvedených položek. Pro přehlednost byly školská zařízení spojena do jednoho druhu. Toto základní členění vychází z analýzy klíčových slov, názvu prací, případně z kontextu a obsahu práce.

Z analýzy klíčových slov vyplynulo, že dalším možným členěním je slovo „ředitel“, případně doplněno o slovo „řízení“, „zástupce“ a podobně. Další klíčová slova již nejsou zastoupena v jednotlivých pracích nějak významně.

Jako další členění se nabízí zvolit zaměření prací na jednotlivé oblasti, které jsou během studia probírány v profilových předmětech. Jde zároveň o předměty státní závěrečné zkoušky. Toto členění se jeví jako účelné a smysluplné a to z důvodu, že vedoucí prací jsou vyučující jednotlivých předmětů a tedy zaměřují témata prací v souladu s vyučovaným předmětem a dalším důvodem je i struktura státní závěrečné zkoušky, která obsahuje předměty Právo, ekonomika a finanční management, Řízení pedagogického procesu, Teorie a praxe školského managementu a Vedení lidí. Tyto oblasti byly rozšířeny

o oblast komunikace, protože se ukázalo, že některé práce jsou na tuto oblast výrazně zaměřeny.

Z uvedených důvodů byly pro další analýzu zvoleny tato kritéria (zaměření prací podle):

- druhu školy nebo školského zařízení (doplněno o znak zřizovatel a obecné – nezařaditelné, případně o kombinace),
- oblasti právo, ekonomika a finanční management,
- oblasti řízení pedagogického procesu,
- oblasti teorie a praxe školského managementu,
- oblasti vedení lidí,
- oblasti komunikace.

Doplňujícím kritériem, sloužícím spíše pro statistické účely, byl použit:

- vedoucí práce.

V každém roce, ve kterém byly práce zkoumány, pak jsou uvedeny specifické práce svým unikátním, či netradičním zaměřením a pak práce spolu související podobným tématem, řešící danou problematiku z různých úhlů pohledu (např. z pohledu mateřské, základní a střední školy).

4.6.1 Práce podle druhu školy nebo školského zařízení

Jak již bylo uvedeno dříve. Základním třídícím kritériem byl druh školy. Vzhledem k množství druhů školských zařízení a malého výskytu ve vstupním souboru byly všechny druhy sloučeny do společného druhu školská zařízení. K těmto základním druhům byl přidán zřizovatel jako specifický druh a dále obecný druh, kam byly zařazeny práce, které nebylo možné podřadit pod žádný z uvedených a pojednávaly o školské problematice ze širšího úhlu pohledu.

Druh	Počet prací daného druhu	Procentní zastoupení
Obecně zaměřené	25	34%
Mateřská škola	24	32%
Základní škola	7	9%
školské zařízení	5	7%
Základní umělecká škola	5	7%
Střední škola	3	4%
Zřizovatel	3	4%
MŠ, školské zařízení	1	1%
Vyšší odborná škola	1	1%
Celkem	74	

Tabulka 8: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2014

V roce 2014 byly ve vzorku zastoupeny téměř rovnoměrně práce zaměřené na mateřské školy a obecně zaměřené práce. Společně tvořily 2/3 všech prací, přesně 66%. Ostatní druhy škol byly zastoupeny významně méně.

Druh	Počet prací daného druhu	Procentní zastoupení
Obecně zaměřené	23	37%
Mateřská škola	19	30%
Školské zařízení	5	8%
Střední škola	4	6%
Základní škola	4	6%
Základní umělecká škola	4	6%
Vyšší odborná škola	2	3%
Zřizovatel	1	2%
ZŠ, MŠ	1	2%

Celkem	63	
---------------	-----------	--

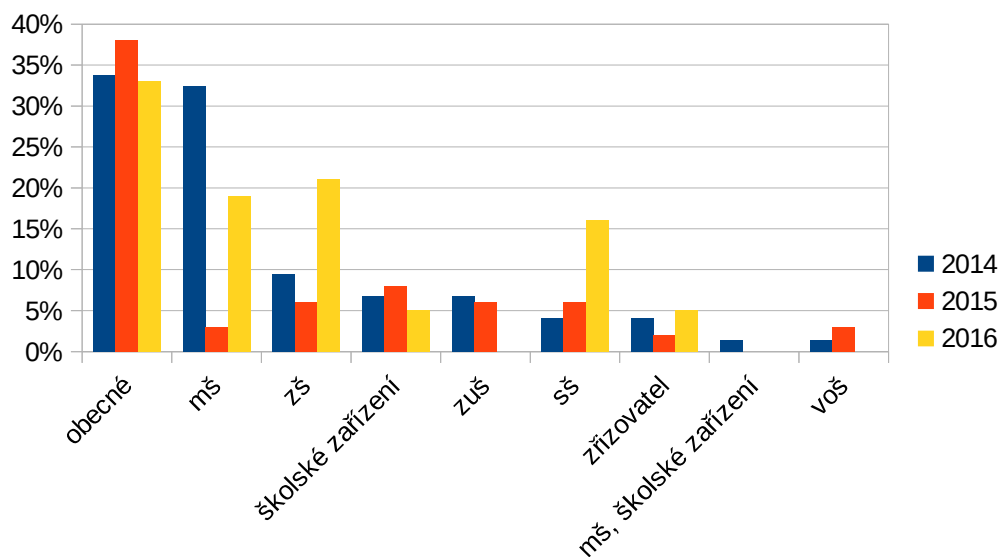
Tabulka 9: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2015

V roce 2015 se opakuje podobný výsledek jako v roce 2014. Opět převažují práce obecně zaměřené a práce zaměřené na mateřskou školu. Společně opět tvoří více jak 2/3 všech prací, konkrétně 67%. Velmi podobné jsou i výsledky na dalších místech. Kde jsou téměř rovnoměrně zastoupeny práce zaměřující se na základní, střední a základní umělecké školy spolu se školskými zařízeními.

Druh	Počet prací daného druhu	Procentní zastoupení
Obecně zaměřené	14	33%
Základní škola	9	21%
Mateřská škola	8	19%
Střední škola	7	16%
Školské zařízení	2	5%
Zřizovatel	2	5%
ZŠ, MŠ	1	2%
Celkem	43	

Tabulka 10: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2016

V roce 2016 dochází ke změně. Stále převažují práce obecně zaměřené, které tvoří i nadále 1/3 všech prací. Ale s velmi podobným výsledkem se na dalších místech umístily práce zaměřené na základní školu, mateřskou školu a střední školu. Připočteme-li i jednu práci zahrnující dva druhy školy, dostává se tato trojice na 58% všech prací roku 2016.



Graf 3: Zaměření prací podle druhu školy v letech 2014-2016

4.6.2 Práce podle zaměření na oblasti školského managementu

Ke každé práci byly vybrány 1-2 převažující oblasti. Součet jednotlivých sloupců v letech tedy **není roven** počtu prací.

Ačkoliv jsem se při obsahové analýze prací snažil o maximální objektivitu, je toto kritérium nejvíce zatíženo subjektivním hodnocením. Práce, které obsahovaly v klíčových slovech přímo uvedené oblasti, byly do těchto oblastí zařazeny. Práce, které ani v názvu, ani v klíčových slovech neobsahují vybrané oblasti, byly zařazeny po analýze anotace, případně byla vybrána pouze jedna oblast.

Oblast	2014		2015		2016	
Management	38	51%	43	67%	24	56%
Personalistika	28	38%	24	38%	18	42%
Pedagogický proces	24	32%	16	25%	13	30%
Právo, ekonomika, finance	24	32%	9	14%	12	28%
Komunikace	10	14%	6	9%	5	12%

Tabulka 11: Počet prací podle dané oblasti a roku obhajoby

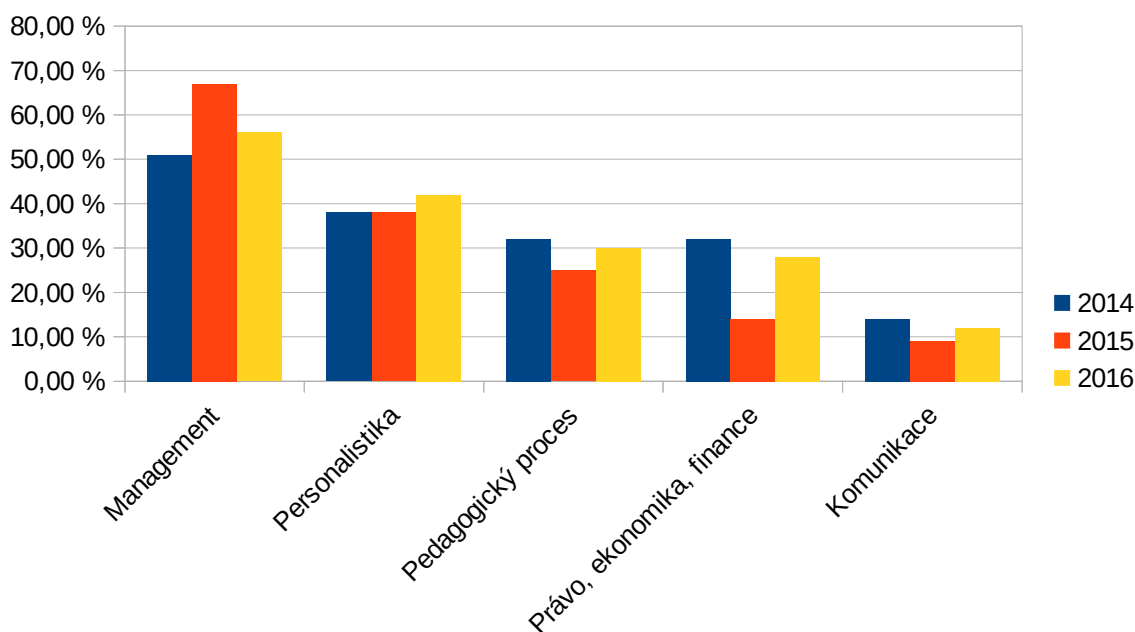
	2014	2015	2016
Počet prací s 2 oblastmi	50	35	29
Procentní podíl na celkovém počtu prací	68%	55%	67%

Tabulka 12: Počet prací s 2 oblastmi

Z uvedených dat je patrné, že nejčastější zaměření prací je na management a to v každém ze sledovaných let. Práce zaměřené na tuto oblast tvoří v každém roce více jako polovinu všech prací. Tento výsledek souvisí s celkovým zaměřením oboru, kde většina prací věnuje v nějaké formě přímo managementu. Druhou nejpočetněji zastoupenou oblastí je personalistika (vedení lidí), což souvisí i s velmi častým výskytem klíčového slova

„ředitel“ zmíněném v kapitole 4.5, ale i dalších vyskytujících se klíčových slov jako je „delegování“ a „hodnocení“. Některé práce jsou přímo na personalistiku zaměřeny a věnují se například výběru (jmenování) ředitele z vlastních zdrojů organizace nebo hodnocení a odměňování pracovníků. Třetí nejpočetněji zastoupenou kategorií je pedagogický proces, lépe řečeno práce věnující se řízení pedagogického procesu. Vzhledem k tomu, že jde o tzv. „denní chléb“ každého ředitele školy, je zastoupení této oblasti v tématech prací logické. Ale i oblast právo, ekonomika a finance je velmi dobře zastoupena.

Můžeme si dále všimnout, že pořadí jednotlivých oblastí se v procentním zastoupení v průběhu sledovaných let nemění.



Graf 4: Procentní zastoupení oblastí v pracích v jednotlivých letech

Uvedený graf názorně ukazuje zastoupení oblastí v jednotlivých letech a graficky potvrzuje uvedené tvrzení o neměnnosti pořadí oblastí.

4.6.3 Práce podle vedoucího práce

Doplňkovým a hlavně statistickým kritériem je vedoucí práce. Kritérium je doplňkové z několika důvodů:

- není založeno na objektivní analýze, není možné posoudit časové, pracovní a další možnosti jednotlivých vedoucích,
- někteří vedoucí prací jsou interními zaměstnanci katedry a někteří jsou externími zaměstnanci,
- výběr témat, a tedy i vedoucích prací, studenty je do značné míry motivováno skutečnostmi, které tato práce nemůže zkoumat,
- do značné míry je výběr vedoucích prací ovlivněn oblastí, kterou se daný vedoucí především věnuje a vzhledem k předchozí kapitole se ukazuje, že oblast právo, ekonomika a finance je nejméně zastoupena.

Vedoucí práce	Počet vedených prací	Procentní vyjádření
PhDr. Václav Trojan, Ph.D.	16	22%
RNDr. Jindřich Kitzberger	12	16%
Mgr. Jiří Trunda	11	15%
Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.	10	14%
PhDr. Jan Voda, Ph.D.	8	11%
Ing. Petr Svoboda, Ph.D.	7	9%
PhDr. Romana Lisnerová	6	8%
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.	2	3%
RNDr. Jana Marková	2	3%
Celkem	74	100%

Tabulka 13: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2014

Vedoucí práce	Počet vedených prací	Procentní vyjádření
Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.	11	17%
PhDr. Václav Trojan, Ph.D.	11	17%
Mgr. Jiří Trunda	10	16%
PhDr. Jan Voda, Ph.D.	10	16%
PhDr. Romana Lisnerová	8	13%
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.	7	11%
RNDr. Jindřich Kitzberger	5	8%
Ing. Petr Svoboda, Ph.D.	1	2%
Celkem	63	100%

Tabulka 14: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2015

Vedoucí práce	Počet vedených prací	Procentní vyjádření
Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.	8	19%
PhDr. Jan Voda, Ph.D.	7	16%
RNDr. Jindřich Kitzberger	7	16%
PhDr. Václav Trojan, Ph.D.	6	14%
Mgr. Jiří Trunda	5	12%
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.	5	12%
PhDr. Romana Lisnerová	3	7%
PaedDr. Václav Mach	2	5%
Celkem	43	100%

Tabulka 15: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2016

Jak již jsem zmínil v úvodu této kapitoly, je toto kritérium pouze doplňkové a statistické. Zmínil bych pouze tu skutečnost, že v žádném roce nevedl nikdo více jak 25% všech prací a kromě vyjímečného případu v roce 2014, kdy vedoucí katedry dr. Václav Trojan vedl 22% prací, toto číslo nedosahuje ani 1/5 všech prací.

Bylo by zajímavé dát tato čísla do souvislosti s množstvím diplomových prací připadající na uvedené vedoucí prací, případně srovnat celkové množství vedených prací připadající na jednoho vedoucího v rámci fakulty, případně univerzity.

4.6.4 Práce specifické, zajímavé

Posledním kritériem byl výběr prací podle specifčnosti, případně unikátnosti zpracovávaného tématu. Toto kritérium je již čistě subjektivní, uvádím zde práce, které mě osobně zaujali ať už zpracováním, tématem nebo souvislosti s podobnými pracemi zpracovávaným ve stejném roce.

U každé takto uvedené práce je uveden důvod, který mě vedl k jejímu zařazení a krátký komentář.

Název práce:	Porovnání manažerských kompetencí ředitele školy a manažera v komerční sféře
Autor:	Bc. Lucie Hassmanová
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Trunda
Oponent práce:	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
Rok obhajoby:	2014
Výsledek obhajoby:	Výborně
Anotace:	Závěrečná práce se zabývá porovnáním manažerských kompetencí ředitele základní školy a manažera středního managementu komerční sféry v oblasti vedení lidí. Daná problematika vychází ze zkušeností, znalostí a dovedností, které využívají současní ředitelé základních škol a manažeři středního managementu v rámci svých manažerských kompetencí. Cílem práce a zvoleného kvalitativního

	<p>výzkumu pomocí metody „shadowing“, která vychází z celodenního pozorovatelného chování, je porovnat konkrétní manažerské kompetence mezi ředitelem základní školy a manažerem středního managementu komerční sféry v oblasti vedení lidí. Porovnáním konkrétních manažerských kompetencí bude možné porovnat úroveň, účel a důležitost konkrétních manažerských kompetencí pro ředitele základní školy a manažera středního managementu komerční sféry. Během výzkumu bylo použito i interview, které následovalo po některých pozorovaných situacích konkrétního chování ředitele základní školy a manažera středního managementu komerční sféry v oblasti vedení lidí. Konkrétní manažerské kompetence byly definovány na základě kombinace kompetenčních modelů, které jsou zmíněny a popsány v teoretické části této práce. Přínos výzkumu by mohl být v oblasti dalšího vzdělávání a v užší specifikaci manažerských kompetencí využitelných pro konkrétní pracovní pozici ředitele základní školy a manažera středního managementu komerční sféry a v dalších možnostech celoživotního vzdělávání nejen v rámci manažerských kompetencí, ale i v oblasti vedení lidí.</p>
Komentář:	<p>Autorka se zabývá velmi zajímavým tématem a to srovnáním školství a komerčního sektoru. K tomuto srovnání dochází ve veřejném sektoru velmi často a není jednoduché. Management jako pojem je často chápán právě v souvislosti s komerčním sektorem.</p> <p>Autorka využívá zajímavé techniky „shadowingu“, kdy sleduje přímo v pracovním procesu ředitele školy a manažera středního managementu při jejich každodenních pracovních činnostech.</p> <p>Na základě tohoto pozorování a na základě kompetenčního modelu jsou hodnoceni oba manažeři v úrovni jednotlivých kompetencí, což je velmi netradiční pojetí. Autorka dochází k zajímavým výsledkům v hodnocení jednotlivých kompetencí, které shrnuje v závěru práce.</p> <p>Hlavním výstupem je hodnocení kompetence vedení lidí a motivace podřízených, kde autorka dochází k závěru, že tuto kompetenci má mnohem více rozvinutou ředitel školy, což vede autorku k závěru, že ředitel školy je více orientován na lidi. Naproti tomu manažer v</p>

	<p>komerčním sektoru je orientován na úkol.</p> <p>V ostatních sledovaných kompetencích (orientace na cíl, seberozvoj, komunikativní a prezentační dovednosti a delegování pravomocí) nevidí autorka rozdíl mezi oběma manažery.</p>
--	--

Název práce:	Role mentora v podmínkách základní školy
Autor:	Mgr. Bc. Daniela Práchenská
Vedoucí práce:	PhDr. Romana Lisnerová
Oponent práce:	RNDr. Zuzana Matušková
Rok obhajoby:	2015
Výsledek obhajoby:	výborně
Anotace:	<p>Bakalářská práce se zabývá rolí mentora a možnostmi jeho využití v podmínkách základní školy. Cílem práce je zjistit a popsat, co obsahuje role mentora a jaké má mentor možnosti uplatnění v podmínkách základní školy.</p> <p>V teoretické části práce jsou objasněny základní termíny a shrnuty teoretické poznatky související s tématem práce – mentoring, jeho vývoj v ČR, využití mentoringu v adaptačním procesu, v přípravném a dalším vzdělávání učitelů, mentor, jeho role a kompetence, cíle a přínos mentoringu.</p> <p>Výzkumná část je výsledkem kvalitativního výzkumného šetření, které bylo realizováno metodou polostrukturovaných rozhovorů s mentory a řediteli čtyř základních škol. Na jejich základě vznikly čtyři případové studie zaměřené na roli mentora a možnosti jeho využití v podmínkách základní školy.</p>
Komentář:	Práce se věnuje v poslední době velmi zajímavé a rozvíjející se oblasti mentoringu. Jako nástroje pro vedení a řízení lidí a procesů ve škole. Autorka se také věnuje roli mentora, jeho kompetencím a přínosům. Věnuje se také vývoji mentoringu v České republice

	<p>Ve výzkumné části se pomocí 4 případových studií autorka zaměřuje na jednotlivé základní školy a jejich zkušenosti a přínosy mentoringu.</p> <p>V závěru dochází k poznání, že přítomnost mentora na dané škole souvisí významně s nadstandardně aktivním a vstřícným vedením školy a že jde vždy o dlouhodobý proces.</p> <p>Využití role mentora pak spatřuje v adaptačním procesu a dalším vzdělávání učitelů. Jako doporučení autorka uvádí, že i samotné vedení školy by mělo disponovat základními mentorskými dovednostmi a využívat je k řízení pedagogického procesu.</p>
--	---

Název práce:	Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole
Autor:	RNDr. Bc. Ivana Čapková Vopičková
Vedoucí práce:	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
Oponent práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc
Rok obhajoby:	2016
Výsledek obhajoby:	výborně
Anotace:	<p>Bakalářská práce se zabývá nefinanční motivací pedagogických pracovníků na základních školách.</p> <p>Teoretická část se zabývá motivací a nejvýznamnějšími motivačními teoriemi a možnostmi uplatnění nefinanční motivace pedagogických pracovníků podle různých motivů.</p> <p>Empirická část je založena na analýze dotazníkového šetření. Cílem je získat ucelený přehled různých forem nefinanční motivace, které uplatňují vedoucí pracovníci a současně přehled takových forem, které pro pedagogické pracovníky jsou nejúčinnějšími motivátory. Práce je určena vedoucím pracovníkům, kteří pracují na základních školách.</p>
Komentář:	Uvedené téma mě zaujalo ze dvou důvodů:

- Práce zpracovává téma motivace, které je ve školství velmi důležité a zároveň se na něj dívá z pohledu nefinančního. Tedy z pohledu, který je v podfinancovaném školství, velmi přínosný.
- Další dvě práce jsou ve stejném roce zpracované na stejné téma s rozdílem, že se věnují odlišným druhům škol a to mateřské a střední škole. Všechny tři práce mají společnou vedoucí a mají výborné nebo velmi dobré hodnocení.

V teoretické části se autorka zaměřuje na pojmy finanční a nefinanční motivace. Jak jednoduše lze popsat ve školství finanční motivaci, která je daná zákonem, tak o to složitější je najít prvky nefinanční motivace. Tyto prvky autorka zmiňuje a velmi podrobně na str. 24 – 29 popisuje. Autorka související práce (Mgr. Bc. Lenka Klepáčková), zaměřené na střední školu, v teoretické části popisuje konkrétní možnosti nefinanční motivace a to na základě průzkumu autorů Vránové a Kubíka. Mezi nimiž můžeme najít vybavení pracoviště, dobrý pracovní kolektiv, pocit užitečnosti a další. Autorka třetí práce (Bc. Eva Vodrážková, DiS.), zaměřené na mateřskou školu, zmiňuje v nefinanční motivaci jistotu zaměstnání, možnosti spolurozhodovat o vybavení třídy nebo pružnou pracovní dobu. Všechny tři práce nacházejí společné nefinanční motivační prvky.

V empirické části autorka pomocí dotazníkového šetření ukazuje jednotlivé nefinanční motivace v přehledných tabulkách a grafech. Porovnává vzájemně 4 různé základní školy.

V závěru dochází k tomu, že nefinanční motivace ovlivňuje více než tři čtvrtiny respondentů z řad pedagogických pracovníků. Jako největší nefinanční motiv ovlivňující pedagogické pracovníky se z dotazníkového šetření ukazuje možnost kariérního postupu.

Autorka druhé zmiňované práce, zaměřené na střední školy, opět pomocí dotazníkového šetření u třech středních škol dochází k závěru, že možnost kariérního postupu není vůbec uplatňován.

	<p>Naopak se objevují nástroje jako možnost stravování ve školní jídelně, volnost při výběru metodu práce.</p> <p>Autorka třetí práce, zaměřené na mateřské školy, pomocí dotazníkového šetření mezi školami v závěru uvádí, že pro ředitele i učitele je hlavní formou nefinanční motivace vzájemné pochopení a vstřícnost a příjemná pracovní atmosféra.</p> <p>Studiem těchto prací si čtenář udělá komplexní obrázek o možnostech, efektivitě a přínosu nefinanční motivace na jednotlivých druzích škol. Z tohoto důvodu považuji komplex těchto tří prací za velmi přínosný a užitečný.</p>
--	--

5 Shrnutí a výstupy analýzy

Nejdůležitějším bodem analýzy bylo stanovení kritérií třídění prací a jejich popis. Seznam prací je dostupný v repozitáři závěrečných prací, ale vzhledem k vývoji tohoto repozitáře v posledních letech nejsou všechny informace pracích na jednom místě a vyhledávací mechanismus vrací i nesouvisející výsledky. Na druhou stranu lze očekávat, že díky aktuálním pravidlům pro odevzdávání prací výhradně v elektronické formě a ve správném formátu, bude repozitář postupně poskytovat lepší a kvalitnější služby. Je pravdou, že i v současné podobě **repozitář poskytuje velmi dobré informace** o pracích a jejich obhajobě.

Analýza klíčových slov ukázala, že **klíčová slova** jsou **podstatným** vyhledávacím a statistickým kritériem a vhodná a výstižná forma vede k lepším možnostem analýzy a třídění. Množství klíčových slov v jednotlivých pracích je mezi hodnotami 3 a 14, což je příliš velký rozptyl, který vede k tomu, že některé práce jsou popsány těmito klíčovými slovy víc než dostatečně a některé naopak nedostatečně. **Optimální počet klíčových slov** je 5-6 klíčových slov na práci.

Velmi dobrým třídícím znakem prací je **druh školy a školského zařízení**. V mé práci doplněn o zřizovatele jako samostatným znakem a obecným znakem, kdy nelze jednoznačně rozhodnout o začlenění pod konkrétní druh školy. Analýza ukazuje, že témata se v každém ze sledovaných let věnují **především obecným**, nezařaditelným (z hlediska druhovosti) tématům. Převažují také práce **zaměřující se na mateřské školy** a v roce 2016 pak i na základní školy.

V třídění podle oblastí převažují práce zaměřené obecně na **management** a to ve více jak v 50% prací, na druhém a třetím místě jsou pak práce zaměřené na **personalistiku a řízení pedagogického procesu**. Tedy oblasti ředitelům škol velmi blízké.

Vedoucí prací vedou, až na jednu výjimku, **maximálně pětinu** všech prací v daném roce. V absolutním vyjádření jde o číslo blízké 10 pracím.

6 Závěr

Jednotlivé části byly shrnuty v rámci teoretické části v kapitole 3 a v rámci praktické části – analýzy v kapitole 5.

Práce se zabývala vývojem a analýzou témat bakalářských prací na katedře Centrum školského managementu, které byly obhájeny v letech 2014 – 2016.

Z analýzy vyplývá, že práce se zaměřují na oblasti školského managementu a to zejména na oblast **managementu** jako takového a dále na oblasti **personalistiky a řízení pedagogického procesu**.

Témata prací současně úzce souvisí s druhy škol a školských zařízení a s **profesním zaměřením autorů** prací. V tomto se odlišují od podobných prací na jiných katedrách, kde téma práce vystihuje spíše zájem a zaměření autora než jeho profesní zaměření.

Hlavním klíčovým slovem je “ředitel“ v různých spojeních, což souvisí s profilem absolventa oboru školský management, kde je předpokladem, že absolvent je nebo v budoucnu bude ředitelem školy nebo školského zařízení.

V kapitole 4.6.4 popisují práce, které mě v jednotlivých letech zaujaly a to buď svým tématem nebo zaměřením. A to **porovnání manažerských kompetencí ředitele školy a manažera komerčního sektoru**, dále práci zaměřenou na **mentoring** na základní škole a v roce 2016 trojice prací zaměřená na stejné téma v různých druzích škol a to na **nefinanční motivaci**.

Domnívám se práce může přispět, díky příloze 1, k lepší orientaci budoucím studentům v nabídce témat pro budoucí práce. Dále může vzniknout více prací zaměřených na zajímavá a netradiční témata ve školském managementu a také na **práce zaměřené na stejné téma aplikovatelné v různých druzích škol a školských zařízení**. Poslední varianta se mi jeví pro studium jako nepřínosnější.

7 Seznam literatury

GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno : Paido, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-X

GERŠLOVÁ, J. *Metodologie odborné práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-244-1133-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. 2. vyd. Olomouc: UP, 2006 (i v r. 1998). 200 s. ISBN 80-244-1367-1

KLADIVO, P. *Základy statistiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3841-2

LAŠEK, J. a CHRZOVÁ, M. *Základy statistického zpracování pedagogicko-psychologického výzkumu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 42 s. ISBN 80-7041-749-8

MAŇÁK, J.; ŠVEC, V. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2004. 78 s. ISBN 80-7315-078-6

POPPER, Karl R. *Logika vědeckého bádání*. Praha: OIKOYMENH, 1997. Oikúmené. ISBN 80-86005-45-3

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6

- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6
- ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1
- ŠKALOUDOVÁ, A. *Statistika v pedagogickém a psychologickém výzkumu*. Praha: PdF UK, 1998. 112 s. ISBN 80-86039-56-0
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6
- TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Jiří TRUNDA. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7290-868-4
- TROJAN, Václav. *Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky*. ORBIS SCHOLAE. 2011, roč. 5, č. 3. ISSN 1802-4637.
- VALOUŠEK, Ch. a KUBICOVÁ, A. *Metodologie*. I. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-119-6.

8 Seznam tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah kvalitativního a kvantitativního výzkumu.....	30
Tabulka 2: Hlavní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	31
Tabulka 3: Počty obhájených prací v letech 2014-2016.....	40
Tabulka 4: Statistika klíčových slov.....	40
Tabulka 5: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2014.....	42
Tabulka 6: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2015.....	44
Tabulka 7: Četnost výskytu klíčových slov v pracích za rok 2016.....	45
Tabulka 8: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2014.....	47
Tabulka 9: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2015.....	48
Tabulka 10: Práce podle druhu školy - rok obhajoby 2016.....	49
Tabulka 11: Počet prací podle dané oblasti a roku obhajoby.....	50
Tabulka 12: Počet prací s 2 oblastmi.....	50
Tabulka 13: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2014.....	52
Tabulka 14: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2015.....	53
Tabulka 15: Vedoucí bakalářských prací obhájených v roce 2016.....	53

Příloha číslo 1. Seznam prací

	Rok obhajoby	Název práce	Klíčová slova	Autor práce	Vedoucí práce
1	2014	Aktuální vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol ve Středočeském kraji	Další vzdělávání pedagogických pracovníků, instituce poskytující vzdělávání, ředitel školy, školský management, vzdělávací potřeby.	Bc. Niké Slabová	PhDr. Romana Lisnerová
2	2014	Analýza současné nabídky a poptávky po profesním vzdělávání začínajících ředitelů mateřských škol	celoživotní vzdělávání, profesní vzdělávání, ředitel, kariérní systém, kompetenční profil ředitele školy, vzdělávací instituce.	Bc. Markéta Polláková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
3	2014	Budoucnost středisek volného času v Děčíně	Středisko volného času – DDM - vá dům dětí a mládeže, zájmové	Světluš Hochwalderová	RNDr. Jindřich Kitzberger

			vzdělávání, zájmové útvary, klienti, školní kluby, školní družiny, školy, SWOT, strategické plánování, řízení, marketing		
4	2014	Budoucnost venkovských mateřských škol v Libereckém kraji	Venkovská mateřská škola, ředitel venkovské mateřské školy, zřizovatel venkovské mateřské školy, spolupráce, financování, marketing, strategie, komunikace	Bc. Lenka Vondráková	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.
5	2014	Časový snímek ředitele základní školy	časový snímek, time management, ředitel základní školy, zloději času,	Mgr. Anna Vršecká	Bc. Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

			manažerské činnosti, efektivita, mastermind skupina, filozofie Wabi Sabi, life management		
6	2014	Časový snímek ředitelky mateřské školy	čas, časový snímek, přímá pedagogická činnost, sebeřízení, řízení času, ředitelka mateřské školy	Bc. Ivana Rydvalová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
7	2014	Delegování činností na střední management základní školy	Management, školský management, střední management školy, kompetence, metodické orgány školy, delegování	Mgr. Bc. Lucie Zralá	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
8	2014	Delegování kompetencí v mateřských školách	Delegování, kompetence, výběr pracovníka, pravomoc,	Bc. Lenka Daňková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			odpovědnost, výhody delegování, rizika delegování, zpětná vazba, podpora delegování, vhodné kompetence, nevhodné kompetence		
9	2014	Efektivní komunikace sloučených pracovišť mateřských škol	Komunikace v organizaci, interní komunikace, efektivní komunikace, faktory efektivní komunikace	Bc. Květuše Voržáčková	PhDr. Romana Lisnerová
10	2014	Elektronické systémy pro organizaci a plánování školy	Elektronické systémy, management, organizace a plánování školy	Bc. Alena Vodová	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.
11	2014	Evaluace učitele	Učitel, učitelská profese, evaluace učitele, profesní portfollio,	Bc. Ivana Šuranská	Mgr. Jiří Trunda

			profesní standard učitele, kariérní řád pedagogických pracovníků		
12	2014	Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřské školy	ředitel mateřské školy, faktor, profesní dráha, fáze, kariérní systém, vize	Hana Šolcová	RNDr. Jindřich Kitzberger
13	2014	Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřských škol	Ředitel mateřské školy, profesní rozvoj, kompetence, faktor, profesní dráha, motivace kariérní systém	Hana Šolcová	RNDr. Jindřich Kitzberger
14	2014	Hodnocení klimatu mateřských škol z pohledu zaměstnanců školních jídelen	Zaměstnanci školní jídelny, mateřská škola, klima, vztahy, komunikace, spokojenost.	Bc. Zdeňka Svobodová	Mgr. Jiří Trunda

15	2014	Hodnocení učitelem jako manažerská činnost	Evaluace, pedagogická evaluace, autoevaluace, hodnocení, kontrola, manažerské činnosti, hodnotící metody, techniky, nástroje, rizika.	Jana Dušková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
16	2014	Hospitační činnost na malotřídních školách ve srovnání se školami plně organizovanými	Hospitace, hospitující, hodnocení, hospitační protokol, respondent, dotazník, malotřídní škola, plně organizovaná škola, řídicí pracovník	Mgr. Bc. Miluše Vaníková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
17	2014	ICT a bezpečnost v základních uměleckých školách	Řízení bezpečnosti, management rizika, ISO/IEC 27000, ICT bezpečnost, ochrana osob a majetku	Bc. Petr Břejcha, DiS.	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

18	2014	Implementace augustiniánské pedagogiky do českého vzdělávání	Ředitel školy, augustiniánská pedagogika, Augustin Aurelius, implementace, rozdíly, specifika.	Bc. Jana Hovorková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
19	2014	Jak zřizovatelé škol v Libereckém kraji vnímají novelu školského zákona	novela školského zákona, šestileté funkční období, konkurzní řízení, zřizovatel, ředitel, role zřizovatele, role ředitele, dotazníkové šetření	Bc. Jana Hartlová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
20	2014	Komparace výsledků maturitních zkoušek absolventů gymnázií	Gymnázium čtyřleté, víceleté, osmileté, dualismus, jednotná škola, mezinárodní šetření, Středočeský kraj, analýza, komparace,	Mgr. Bc. Radomila Krchová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			český jazyk, matematika, anglický jazyk		
21	2014	Kompetence zástupkyně ředitelky mateřské školy	mateřská škola, zástupkyně ředitelky, kompetence, delegování, pravomoci, zodpovědnost	Bc. Šárka Matoušková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
22	2014	Komunikace ve sloučených zařízeních	Komunikace, komunikační prostředí, interní komunikace, komunikační bariéry, zpětná vazba, naslouchání, sloučený subjekt	Bc. Michaela Šrejberová, DiS.	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
23	2014	Komunikace vedoucí školní jídelny s ředitelem mateřské školy	Komunikace, vedoucí školní jídelny, ředitel mateřské školy	Bc. Lucie Francová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
24	2014	Konkurzní řízení na pozici ředitele školy ve Středočeském kraji	ředitel školy, zřizovatel školy,	Ing. Bc. Miroslava Řezníková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			konkurzní řízení, jmenování do funkce, změna zákona		
25	2014	Kontrola v prostředí ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou	Hodnocení vnitřních kontrolních mechanismů škol, efektivita interních kontrol, kontrolní systémy, výzkum kontrolních mechanismů škol	Vlasta Bernášková	Mgr. Jiří Trunda
26	2014	Kontrolní systémy ve školních jídelnách	Kontrolní činnost, kontrola, fáze kontroly, vnitřní kontrolní systém.	Bc. Dagmar Bartůšková	Mgr. Jiří Trunda
27	2014	Kritéria výběru ředitele ZUŠ v Plzeňském kraji	Škola, ředitel školy, zřizovatel, kompetenční model ředitele školy,	Bc. Kateřina Egermaierová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			výběrový proces, konkurzní řízení, kritéria výběru		
28	2014	Kritéria výběru zástupce ředitele	Kritéria výběru, ředitel školy, zástupce školy, kompetence, personalistika , management školy	Bc. Lada Janušová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
29	2014	Management školy a zapojování Globálního rozvojového vzdělávání do výuky	Management, Implementace, Vzdělávací program, Globální rozvojové vzdělávání, Školní kurikulum	Hana Mátová Šmýdová	Mgr. Jiří Trunda
30	2014	Manažerské činnosti pedagogů volného času - hlavních vedoucích dětských táborů	Management, sekvenční manažerská funkce, plánování, organizování, personalistika , kontrola, dětská zotavovací	Bc. Iveta Nová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			akce, dětský tábor, hlavní vedoucí, pedagog volného času.		
31	2014	Manažerské kompetence učitele - kontrolování	Manažerské funkce, kompetence, klíčové dovednosti, kontrolní činnosti, kontrolování, hodnocení, zjišťování výsledků, učební činnosti, manažer, ředitel, učitel.	Bc. Václava Kunická	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
32	2014	Mobilní technologie jako nástroj k řízení a výuce ve škole	ICT, digitální technologie, iPad, notebook, netbook, smartphone, aplikace, výukový software, BYOD, BYOT, digitální propast, digitální	Bc. Jana Jenišťová	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

			rezident, digitální imigrant			
33	2014	Možnosti rozvoje mateřských pracovišti	profesního učitelek škol na	profesní rozvoj, metody profesního rozvoje, mentoring, vzájemné hospitace, hodnotící rozhovory, neformální rozhovory, videotréning interakcí, online metody profesního rozvoje, profesní portfolio, samostudium	Bc. Zdenka Krumphanzlo vá	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
34	2014	Na cestě ke školní uniformě	Školní uniforma, jednotné oblečení, základní škola, ředitel školy, zřizovatel, historie uniforem,	Mgr. Bc. Jindřich Koudela	PhDr. Jan Voda, Ph.D.	

			prevence šikany, sociální nerovnost		
35	2014	Nefinanční motivace pracovníků ve školství a komerční sféře	Motivace, motivátor, informace, četnost, názor, účelnost, rozhovor, porovnání, příklady a závěry.	Bc. Jaroslav Hassman	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
36	2014	Pedagogická činnost ředitele ve vybraných zemích OECD	Ředitel školy, jmenování, kompetence, přímá pedagogická činnost, OECD,	Helena Ondráková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
37	2014	Personální plánování v oblasti středního školství	Plánování, personalistika, personální činnosti, personální práce, plánování pracovníků, lidské zdroje, analýza	Hana Živcová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
38	2014	Perspektivy cloud computingu v prostředí	Cloud, cloud computing,	Mgr. Bc. Josef Hladík	Ing. Petr Svoboda,

		školského managementu škol gymnaziálního typu	gymnázium, ICT, Internet, SaaS, PaaS, IaaS, školský management		Ph.D.
39	2014	Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu - uložení digitálních učebních materiálů - případová studie	Případová studie, kvalitativní výzkum, metodologie, kurikulární reforma, Metodický portál, DUM – uložení digitálních učebních materiálů	Bc. Tereza Hubená, DiS.	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
40	2014	Podpůrná role orgánů žákovské samosprávy v oblasti řízení školy	Participace žáků. Školní žákovská samospráva. Základní škola. Školský management. Oblasti řízení školy.	Bc. Petr Kozlovský	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
41	2014	Pojetí úspěšnosti ředitelky mateřské školy	úspěšnost, ředitelka, ředitel, mateřská škola, kritéria	Bc. Alena Kóšová	RNDr. Jindřich Kitzberger

42	2014	Porovnání manažerských kompetencí ředitele školy a manažera v komerční sféře	Manažerské kompetence, ředitel školy, manažer středního managementu, základní škola, komerční sféra, vedení lidí, další vzdělávání, shadowing, porovnání, celoživotní učení	Bc. Lucie Hassmanová	Mgr. Jiří Trunda
43	2014	Porušování právních předpisů při tvorbě vnitřních (klubových, táborových) řádů - v závislosti na právním vědomí tvůrců	středisko volného času, vnitřní řád, právní předpis, dotazník, analýza	Bc. Alena Rýgrová	RNDr. Jindřich Kitzberger
44	2014	Postavení přípravné třídy ve vzdělávacím systému ČR	Přípravná třída, vzdělávací politika ČR, předškolní a základní vzdělávání, sociálně znevýhodněné prostředí, vzdělávání,	Mgr. Bc. Filip Kuchař	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			odložená školní docházka, sociálně a kulturně znevýhodněné prostředí, kompenzační vzdělávání, rovnost vzdělávacích příležitostí.		
45	2014	Právní (i jiné) aspekty vztahu zřizovatelů a ředitelů základních škol	základní škola, aspekt, vztah, ředitel, zřizovatel, hodnocení, odměňování, jmenování, komunikace, motivace, školská rada.	Bc. Kateřina Parmová	RNDr. Jana Marková
46	2014	Právní analýza procesu přijímání dětí mladších tří let k předškolnímu vzdělávání do mateřské školy	Mateřská škola, ředitel školy, školský zákon, rejstřík škol a školských zařízení, kritéria pro přijetí, přijetí dítěte	Bc. Dagmar Vávrová Čermáková	RNDr. Jindřich Kitzberger

47	2014	Právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických pracovníků v kontextu řízení škol	Právní aspekty, odborná kvalifikace, pedagogický pracovník, učitel mateřské školy, ředitel mateřské školy, kompetence učitele mateřské školy, další vzdělávání, kariérní systém.	Bc. Dana Koudelková	RNDr. Jindřich Kitzberger
48	2014	Prevence syndromu vyhoření ředitelek mateřských škol	prevence syndromu vyhoření, rizikové faktory vyhoření, ředitelka mateřské školy, syndrom vyhoření, relaxace	Bc. Iva Sovová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
49	2014	Problematika managementu v MŠ Age	Age management, nástroje Age managementu	Bc. Ludmila Pešulová	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

			, učitelky mateřských škol 50 plus		
50	2014	Problematika čerpání dovolené u pedagogických a nepedagogických pracovníků	Dovolená, čerpání dovolené, proplácení dovolené, kategorie pracovníků, pedagogický pracovník, nepedagogický pracovník, ředitel, součást školy, plánování, sebeřízení, psychohygiena, řízení času.	Bc. Hana Šimonová	RNDr. Jindřich Kitzberger
51	2014	Profesní kompetence učitele. Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace	management, classroom management, school management kompetence, kompetence učitele, komunikace, funkce komunikace, informování, reportování, administrace	Ilona Bártová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

52	2014	Přidaná hodnota ve vzdělávání a její zjišťování u žáků se SPU	evaluace, přidaná hodnota ve vzdělávání, specifické poruchy učení, školy podporující zdraví	Mgr. Bc. Alice Běhounková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
53	2014	Ředitel školy po deseti letech, nové inspirace	zkušený ředitel školy, profesní dráha, podmínky práce, motivace, motivační faktory, zdroj inspirací, různý úhel pohledu	Bc. Jarmila Šenová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
54	2014	Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu	Ředitel školy, základní škola, hospodaření, příjmy, pedagogický proces, směrnice, zákon	Marie Zachová	RNDr. Jana Marková
55	2014	Řízení kvality ve školství	Kvalita, řízení kvality, kvalita ve vzdělávání,	Bc. Iva Kopecká	Mgr. Jiří Trunda

			kvalita předškolního vzdělávání, modely řízení kvality.		
56	2014	Srovnávací analýza zákonů o pedagogických pracovnících v ČR a SR se zaměřením na další vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských škol	Školský zákon, zákon o pedagogických pracovnících, předškolní vzdělávání, kariérní systém, další vzdělávání pedagogických pracovníků, uvádějící učitel, mentor, začínající učitel, adaptační období, samostatný učitel, kreditní systém.	Jaroslava Cermanová	RNDr. Jindřich Kitzberger
57	2014	Strategické jednání vedoucího pracovníka ve školství s různými typy osobností	Konflikt, konfliktní situace, osobnost, temperament,	Bc. Marcela Nováčková	PhDr. Romana Lisnerová

			komunikace, typologie, problémová situace, druhy komunikace		
58	2014	System hodnocení pedagogického procesu v mateřských školách ve Středočeském kraji	Pedagogický proces, hodnocení, evaluace, profesní portfolio, 360° zpětná vazba, kritéria hodnocení, kompetence učitelů	Bc. Eva Toušová	Mgr. Jiří Trunda
59	2014	Systemy dalšího vzdělávání učitelů. Zaměřeno na území hlavního města Prahy	celoživotní učení, další vzdělávání učitelů, druhy vzdělávání, formy vzdělávání	Mgr. Jindra Janušková	Bc. Mgr. Jiří Trunda
60	2014	Školní řád mateřské školy pohledem školy a zákonného zástupce dítěte	školní řád, legislativa, zákonný zástupce, ředitel/ředitelka	Bc. Iveta Průšová	RNDr. Jindřich Kitzberger
61	2014	Školská rada v systému řízení školy	školská rada, ředitel školy, systém řízení,	Miroslava Schafferhansová	Mgr. Jiří Trunda

			školský management, správa školy, zřizovatel školy		
62	2014	Třídní učitel a výběr pedagogů na tuto pozici v podmínkách základní školy	školní třída, školský management, třídní učitel na základní škole, klima školní třídy, výběr třídního učitele, profesiogram třídního učitele, ředitel školy, legislativní vymezení třídního učitele, management školní třídy, školní klima, třídnické hodiny, třídní schůzky	Mgr. Bc. Stanislav Horáček	PhDr. Romana Lisnerová
63	2014	Úloha ředitele školy při vzniku zahrady v přírodním stylu jako inovace v mateřské škole	Inovace, zavádění inovačního procesu, fáze inovace,	Bc. Ludmila Řečková	RNDr. Jindřich Kitzberger

			kompetence ředitelů škol		
64	2014	Vize vybraných mateřských škol Prahy 8	vize, mise, strategie, SWOT a STEP analýza, mateřská škola	Bc. Ctirada Foučková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
65	2014	Vliv novely školského zákona na práci ředitelů škol	Školský zákon, ředitel školy, novela zákona, konkursní řízení, pracovní poměr, dotazník	Bc. Marie Poláková	RNDr. Jindřich Kitzberger
66	2014	Vyšší odborné školy ve vzdělávací soustavě	Vyšší odborná škola, terciární sektor, SWOT analýza, příležitosti, hrozby, transformace	Ing. Bc. Lenka Bombera Piskačová, DiS.	PhDr. Romana Lisnerová
67	2014	Využití ICT zaměstnanci krajských inspektorátů ČŠI v inspekční práci	Česká školní inspekce, informační a komunikační technologie,	Bc. Jana Egertová	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

			informační společnost, školní inspektoři a kontrolní pracovníci, notebooky, intranet, informační systémy, InspIS (inspekční informační systém), sběr dat		
68	2014	Využití mediace při řešení konfliktů v rámci základních uměleckých škol v Praze ve školním roce 2012/2013	mediace, komunikace, konflikt, základní umělecké školství	Bc. Pavel Kolář, DiS.	PhDr. Romana Lisnerová
69	2014	Vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků zájmového vzdělávání	Pedagog, vychovatel, pedagog volného času, zájmové vzdělávání, další vzdělávání pedagogických pracovníků, krajští koordinátoři, vzdělávací	Jolana Bendová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

			potřeby.		
70	2014	Vzdělávací potřeby ředitelů mateřských škol v různých etapách jejich profesní dráhy	Vzdělávací potřeba, kompetence, další vzdělávání pedagogických pracovníků, mateřská škola, vzdělávací instituce.	Bc. Vlasta Tarnóczyová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
71	2014	Vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků mateřských škol Středočeského kraje	Vzdělávací potřeby, další vzdělávání pedagogických pracovníků, školský management, vzdělávací instituce, Středočeský kraj, mateřská škola	Irena Novosadová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
72	2014	Vzdělávání a inovace s podporou ICT v mateřských školách	Informační komunikační technologie, předškolní vzdělávání, ředitel mateřské školy, předškolní	Mgr. Bc. Michaela Záhumenská	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

			pedagog, inovace ve vzdělávání,		
73	2014	Vztah základních uměleckých škol a veřejnosti v regionu Nymburk	public relations, marketing, marketingový mix, komunikace, propagace, konkurence, prostředky, nástroje, základní umělecká škola	Bc. Daniela Vodičková	Mgr. Jiří Trunda
74	2014	Způsob hodnocení ředitelů škol zřizovatelem	škola, zřizovatel, ředitel, hodnocení pracovníků, formy hodnocení, metody hodnocení	Bc. Hana Kotěšovská	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
1	2015	„I ve mně je lídr“ - implementace sebeřízení do ŠVP mateřské školy	Lídr, sebeřízení, management, kurikulum, mateřská škola, RVP PV, ŠVP, „I	Bc. Marie Rumpíková, DiS.	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

			ve mně je lídr“,Stephen R.Covey		
2	2015	Analýza dostupnosti ICT na VOŠ	Informační a komunikační technologie, vyšší odborné školy, internet, intranet, webové stránky škol, sociální sítě, E-learning, české školství	Bc. Ivana Škočdoplová	Ing. Petr Svoboda, Ph.D.
3	2015	Analýza pracovního místa pedagoga mateřské školy	popis pracovního místa,specifikace pracovního místa, kompetence, personální činnosti	Naděžda Randáčková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
4	2015	Aplikace pracovního práva ve školství se zaměřením na otázky pracovní doby pedagogů	pracovní doba, učitel, přímá vyučovací činnost, nepřímá činnost, týdenní úvazek, přespočetné	Bc. Jana Barková	RNDr. Jindřich Kitzberger

			hodiny		
5	2015	Autoevaluace mateřské školy	autoevaluace, oblasti autoevaluace, metody a nástroje autoevaluace, případová studie, kvalitativní výzkum	Bc. Jitka Dušková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
6	2015	Delegování činností na střední management školy	Management, školský management, střední management školy, metodické orgány školy, delegování, motivace	Dr. phil. Radka Vaňasová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
7	2015	Etika školského managementu	etika, morálka, manažerská etika, etický kodex, management	PhDr. Mgr. Bc. Martina Vintrlíková	Mgr. Jiří Trunda
8	2015	Evaluace organizace školského zařízení	evaluace, autoevaluace, školní jídelna, výzkum, hodnocení	Ondřej Havlín	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

9	2015	Evaluaace pedagoga mateřské školy	pedagogický proces, kvalita, řízení pedagogickéh o procesu, pedagog mateřské školy, profesní kompetence, profesní činnosti, evaluace, evaluační nástroje, zpětná vazba	Mgr. Jana Kovářová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
10	2015	Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitele školy	faktory, rozvoj, ředitel základní umělecké školy, osobnost, vzdělávání, manažerské dovednosti, pracovní zkušenosti	Bc. Zora Breczková	RNDr. Jindřich Kitzberger
11	2015	Hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků ve škole	vyšší odborná škola, pedagogický pracovník, hodnocení, kritéria hodnocení,	Bc. Eliška Dvořáková, DiS.	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

			metody hodnocení, hodnotící rozhovor, odměňování, odměna, osobní příplatek		
12	2015	Hodnocení a řízení pracovního výkonu ve školské praxi	pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, cyklus řízení, hodnocení řízení výkonu, zpětná vazba, odměna, kritéria hodnocení, faktory, motivace, schopnosti, pracovní podmínky.	Bc. Šárka Mysíková	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
13	2015	Hodnocení pedagogických pracovníků žáky na středních školách	Studentská anketa, hodnocení učitelů žáky, hodnocení zaměstnanců, interview	Mgr. Bc. Daniel Příbík	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
14	2015		Leadership, teorie	Simona	PhDr. Jan

		Charisma leaderů škol. Vícečetná případová studie	leadershipu, leader, charisma, aspekty charismatu, případová studie	Bicanová	Voda, Ph.D.
15	2015	Jednotné zadání závěrečné zkoušky jako nástroj zvyšování kvality vzdělávání v učňovském školství	Nová závěrečná zkouška, Národní ústav pro vzdělávání, odborné kompetence, kvalifikační standard, e-learning.	Jana Pošepná	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
16	2015	Jmenování ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace	ředitel školy, konkurzní řízení, jmenování do funkce, zřizovatel školy	Bc. Jana Neubauerová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
17	2015	Jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace	Lidský zdroj, ředitelka mateřské školy, výběr pracovníka, výhody a nevýhody výběru z vnitřních	Bc. Vladimíra Sidelka	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

			zdrojů, jmenování.		
18	2015	Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace	management školy, organizační struktura, zástupce ředitele, výběr pracovníka, výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace	Jaroslava Babková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
19	2015	Komparace zřizovacího procesu a procesu založení firemní mateřské školy ve státní organizaci a firemní mateřské školy v soukromé organizaci	zřizovací proces, firemní mateřská škola, management, zřizovatel, plánování, organizování, mateřská škola, manažerské činnosti, organizační struktura	Bc. Marie Šmídová, DiS.	Mgr. Jiří Trunda
20	2015	Kontrola v prostředí ZUŠ zřizovaných hl. m. Prahou	kontrolní systém,	Vlasta	Mgr. Jiří

			autoevaluace, Základní umělecká škola, výzkum, delegování, řízení,	Bernášková	Trunda
21	2015	Kontrolní proces mateřské škole	v Kontrolní proces, struktury, postupy, procesy, nástroje, vztahy, interpretace kontrolních zjištění, mateřská škola	Bc. Renata Kolischová	Mgr. Jiří Trunda
22	2015	Krizové řízení mateřských školách	v Krize, hrozba, krizové řízení, bezpečnost, krizový management, demografický vývoj, strategie	Bc. Šárka Rybínová Severová	Mgr. Jiří Trunda
23	2015	Manažerská etika v prostředí základních uměleckých škol	v Morálka, etika, manažerská etika, etické řízení, etický	Bc. Zdeňka Průšová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

				kodex, základní umělecká škola			
24	2015	Marketingové mateřské školy	řízení	Marketing, marketingový audit, marketingový výzkum, marketingový mix, strategické plánování, marketingová komunikace, image školy	Jitka Jírová	Mgr. Trunda	Jiří
25	2015	Marketingové školského zařízení	řízení	Marketingové řízení, marketingový výzkum, marketingový audit, kontext školského zařízení, marketingová strategie, SVČ	Bc. Ivana Svobodová	Mgr. Trunda	Jiří
26	2015	Marketingové řízení ZUŠ – klíč ke strategickému rozvoji školy		Marketing, marketingové řízení, marketingový mix, propagace, strategický	Bc. Barbora Havlíčková	Mgr. Trunda	Jiří

			rozvoj,základní umělecká škola		
27	2015	Moderní řízení školy podporované ICT	ICT, management, řízení, kvalita, změna, kultura školy, data, informace, nástroje	Mgr. Bc. Roman Ludvík	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
28	2015	Možnosti studia oboru Školský management v České republice	školský management, školský manažer, Akreditační komise České republiky, akreditovaný studijní program, řádné studium, celoživotní vzdělávání, kombinované studium, bakalářské studium	Bc. Zuzana Medfická	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
29	2015	Narativní management ve školství	Narativní management, příběhy, typologie	Bc. Pavla Adamcová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

			příběhů, tacitní znalosti, ovlivňování, transformace, podniková praxe, školské prostředí		
30	2015	Nonverbální komunikace ve školské praxi	Prostředky neverbální komunikace, top management, další vzdělávání pedagogickýc h pracovníků, hospitační dokumentace, přijímání nových pracovníků, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky gymnází, tématická analýza využívání a sledování nonverbálníc h prostředků ve školské	Mgr. Bc. Roman Möstl	PhDr. Romana Lisnerová

			praxi.		
31	2015	Plánování učitele jako manažerská činnost	plánování, třídní management, učitel, kvalitativní výzkum	Mgr. Bc. Gabriela Vágnerová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
32	2015	Pojetí hospitační činnosti v mateřských školách	hospitace, hospitační činnost, mateřská škola, vedoucí pracovník, virtuální hospitace, vzájemná hospitace, týmová hospitace, mentoring, pohospitační rozhovor, dokumentační hospitační záznam, kritériální hospitační záznam	Bc. Petra Mináriková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
33	2015	Pojetí úspěšnosti ředitele mateřské školy	ředitel školy, manažer, úspěšnost, kompetence, mateřská	Bc. Iva Kováčová	RNDr. Jindřich Kitzberger

			škola		
34	2015	Portfolio učitele jako nástroj k hodnocení pracovníků	Hodnocení, Sebehodnocení, Profesní učitelské portfolio, Standard učitele, Kompetence učitele, Klíčové kompetence učitele	Mgr. Bc. Pavlína Čermáková	PhDr. Romana Lisnerová
35	2015	Pracovní spokojenost a motivace pedagogických pracovníků jako faktory zlepšení jejich pracovního výkonu	spokojenost, motivace, pedagogický pracovník, pracovní výkon, základní umělecká škola	Bc. Pavla Hůšová, dipl. um.	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
36	2015	Proces budování České lesnické akademie z pohledu školského managementu	optimalizace, sloučení, demografický vývoj, mise školy, management změny, střední lesnické školství, lesnictví	Bc. Martin Polívka	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
37	2015	Proces budování mateřské	Mateřská	Lenka	PhDr. Václav

		školy	škola, kultura školy, řízení, vedení lidí, implementace změny	Klimplová	Trojan, Ph.D.
38	2015	Proces budování Základní školy a Mateřské školy Žalany v letech 2008 - 2014	Základní škola, ředitel školy, financování škol, školské zařízení, marketing školy	Mgr. Jiří Jalovecký	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
39	2015	Projektové řízení ve střediscích volného času	středisko volného času, projekt, projektové řízení, druhy projektů, týmová spolupráce, příprava, plánování, realizace, ukončení	Alena Němcová	Mgr. Jiří Trunda
40	2015	Proměna činností ředitele mateřské školy v posledních 15 letech	Mateřská škola, ředitel, činnosti ředitele mateřské školy, lídr, manažer, vykonavatel,	Bc. Eva Mužiková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			kompetence.		
41	2015	Reflexe autoevaluačního procesu v DDM	Evaluace, hodnocení, sebehodnocení, autoevaluace, reflexe, středisko volného času, analýza dokumentů, dotazník, rozhovor	Markéta Kalousková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
42	2015	Revize RVP ZV (k 1. 9. 2013) a její dopad na proměnu výuky	kurikulum, kurikulární reforma, autonomie škol, decentralizace, rámcové vzdělávací programy, klíčové kompetence, kompetence řídicích pracovníků, revize školních vzdělávacích programů	Mgr. Bc. Jitka Samková Volemanová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
43	2015	Role mentora v podmínkách základní školy	mentoring, mentor, role mentora,	Mgr. Bc. Daniela	PhDr. Romana

			kompetence mentora, možnosti využití mentora, kvalitativní výzkum, případová studie.	Práchenská	Lisnerová
44	2015	Ředitelé škol podle typologie osobnosti MBTI	osobnost, typologie, MBTI, ředitelé škol, preference, osobnostní charakteristik a	Bc. Lucie Matoušková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
45	2015	Řízení rizik ve škole a školském zařízení	riziko, řízení rizik, prevence rizik, škola, školské zařízení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, bezpečnost, sociálně patologické jevy	Bc. Tomáš Novák	Mgr. Jiří Trunda
46	2015	Řízení změny v podmínkách sloučených	Proces změny, řízení	Bc. Hana	PhDr. Romana

		subjektů	změny, řízení právního subjektu tvořeného více subjekty, realizace změny v řízení školy, právní subjektivita, management, manažerské kompetence, mateřská škola, osobnost manažera	Kořínková	Lisnerová
47	2015	Specializované činnosti a jejich vliv na řízení školy	Specializované činnosti, rozvoj školy a vlastní rozvoj pedagoga, další vzdělávání pedagogických pracovníků	Bc. Martina Pilná	PhDr. Romana Lisnerová
48	2015	Specifika řízení waldorfské školy	anthroposofie, delegování, kolegiální, kolegium, konference, odpovědnost, Rudolf	Mgr. Bc. Jan Boněk	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

			Steiner, řízení, samospráva, spolupráce, správa, vedení, waldorfská škola		
49	2015	Spolupráce pedagogických pracovníků a rodičů v mateřské škole	mateřská škola, pedagog, ředitelka, rodiče, dítě, spolupráce, podmínky pro spolupráci, školní vzdělávací program, školní řád	Bc. Miroslava Strakatá	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
50	2015	Vedení třídy jako manažerská činnost učitele	Vedení třídy, třídní učitel, manažer, manažerské kompetence, kvalitativní výzkum, polostrukturovaný rozhovor	Mgr. Bc. Luboš Vinohradník	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
51	2015	Vliv činnosti České školní inspekce na praxi škol a školských zařízení	Ředitelka mateřské školy, školní inspektor,	Bc. Pavla Petružálková	RNDr. Jindřich Kitzberger

			Česká školní inspekce, inspekční zpráva, školské zařízení, zákon		
52	2015	Vliv osobnosti ředitele na pedagogické směřování školy a inovace ve vzdělávání	ředitel školy, osobnost vedoucího pracovníka, osobnostní analýza, pedagogické směřování školy, inovace, inovace ve vzdělávání	Bc. Soňa Daňková	RNDr. Jindřich Kitzberger
53	2015	Výběr dvojice spolupracujících učitelek pro třídu mateřské školy	Spolupráce, personální činnosti, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, kritéria výběru zaměstnanců, kompetenční model	Mgr. Bc. Miriam Plačková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
54	2015	Vyšší odborné školy ve vzdělávací soustavě	Vyšší odborná	Ing. Bc. Lenka	PhDr. Romana

			škola, terciární sektor, SWOT analýza, příležitosti, hrozby, transformace	Bombera Piskačová, DiS.	Lisnerová
55	2015	Využití ICT technologií při řízení sloučených mateřských škol	ICT, počítač, škola, učitel, vzdělávací proces, vzdělávání	Bc. Yveta Fišerová	PhDr. Romana Lisnerová
56	2015	Využití potenciálu pedagogů k rozvoji školy	Kompetence, kompetenční model, plán osobního rozvoje, potenciál, rozvoj školy, řízení podle kompetencí	PaedDr. Dana Martinková, Ph.D.	PhDr. Romana Lisnerová
57	2015	Základní škola na cestě k učící se organizaci	učící se organizace, charakteristik a učící se organizace, organizační učení, pět disciplín Petera M. Sengeho, firemní	Mgr. Bc. Kateřina Navrátilová	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

			kultura		
58	2015	Zástupce ředitele - důležitý stupeň v profesním vývoji	management, manažerské funkce, manažerské role, kompetence řídicích pracovníků, mateřská škola, zástupce ředitele, počátek výkonu funkce, problémy výkonu funkce	Bc. Alena Marková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
59	2015	Zaujetí pracovníků dětského domova se školou	zaujetí pracovníků, nefinanční nástroje, angažovanost, odměňování, dětský domov se školou	Mgr. Edita Šťastná	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
60	2015	Zjišťování efektivity dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na středních školách	výchova, vzdělávání, vzdělání, efektivita vzdělávání, rozvoj	Mgr. Lenka Hlávková	Bc. Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

			pracovníků, další vzdělávání pedagogickýc h pracovníků, kvalita vzdělávání		
61	2015	Zjišťování efektivity vzdělávání pedagogických pracovníků na základní škole	Vzdělávání pedagogickýc h pracovníků, DVPP, plán DVPP, rozvoj pedagogickýc h pracovníků, efektivita, vyhodnocová ní vzdělávacích aktivit.	Mgr. Daniel Novotný	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
62	2015	Zjišťování efektivity vzdělávání pedagogických pracovníků v mateřské škole	Celoživotní učení, další vzdělávání pedagogickýc h pracovníků, efektivita, učení, vzdělávání.	Bc. Štěpánka Haníková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
63	2015	Zřizovatel a jeho role v hodnocení škol	Vzdělání, samospráva, obec, zřizovatel, zástupce starosty s kompetencí	Bc. Ivana Staňková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			školsví, příspevková organizace, provoz školy, kontroly hospodaření ve školách, hodnocení školy, kritéria hodnocení školy, školská rada, výroční zpráva školy		
1	2016	Agenda ředitele základní školy v přípravném týdnu	ředitel základní školy, přípravný týden, týdenní plánování, time management, časový snímek dne, delegování, kontrola	Mgr. Petr Doubravský	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
2	2016	Analýza příčin pochybení ředitelů mateřských škol při rozhodování v oblasti státní správy	ředitel školy, správní orgán, správní rozhodnutí, správní	Jana Novotná	PaedDr. Václav Mach

			řízení, statutární orgán, školská právnícká osoba, veřejná správa		
3	2016	Analýza vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků DDM	pedagog volného času, zájmové vzdělávání, vzdělávací potřeby, další vzdělávání pedagogickýc h pracovníků	Bc. Dana Kuchařová	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
4	2016	Aplikace neškolských právních předpisů v mateřské škole	školský management, manažer, manažer mateřské školy, charakteristik a neškolských právních předpisů, rodinné právo, rodina, rozvod manželství, sociálně- právní ochrana dětí,	Bc. Tereza Pavlovská	RNDr. Jindřich Kitzberger

			Úmluva o právech dítěte		
5	2016	Autoevaluace organizace středních škol ve Středočeském kraji	Evaluace – autoevaluace – vlastní hodnocení – legislativa – metody – postupy – hodnocení – rozhovor – dotazník – anketa – hospitace – portfolio – SWOT – analýza – pozorování	Bc. Magdaléna Humlová, DiS.	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
6	2016	Bariéry v profesním rozvoji ředitelů MŠ	profesní rozvoj, proces vzdělávání, osobnost, ředitel MŠ, bariéry	Dita Kubisková, DiS.	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
7	2016	Doplňková činnost jako další mimorozpočtový zdroj financování a marketingový nástroj základní školy	doplňková činnost, management, ředitel školy, marketing, marketingové řízení, stakeholder	Bc. Iva Šagátová	PaedDr. Václav Mach

8	2016	Evaluace organizace školského zařízení	evaluace, autoevaluace, školní jídelna, výzkum, hodnocení	Ondřej Havlín	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
9	2016	Hospitační činnost v základní škole	hospitační činnost, hospitující, hospitovaný, záznam, pozorování, vyučovací hodina, učitel, hodnocení, kontrola, nástroj	Mgr. Ondřej Solnička	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
10	2016	Jmenování ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace	ředitel školy, konkurzní řízení, jmenování do funkce, kompetence ředitele	Kateřina Bartušková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
11	2016	Jmenování zástupce ředitele střední školy z vnitřních zdrojů organizace	management, manažerské role, manažerské funkce, kompetence řídicích pracovníků, organizační	Veronika Ledecká	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			struktura, zástupce ředitele, výběr pracovníka		
12	2016	Komunikační kompetence ředitelů při řešení konfliktních situací	komunikace, konflikt, verbální, neverbální, kompetence	Bc. Milena Svobodová	PhDr. Romana Lisnerová
13	2016	Kontrolní proces v mateřské škole	Kontrolní systém, kontrolní proces, nástroj kontroly, mateřská škola, případová studie	Jana Dvořáková	Mgr. Jiří Trunda
14	2016	Management konfliktu ve školství – Prevence a způsoby řešení konfliktu	konflikt, řešení konfliktu, prevence konfliktu, manažer, ředitel školy, mediace	Bc. Andrea Soukupová, DiS.	Mgr. Jiří Trunda
15	2016	Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na střední škole	motivace, nefinanční motivace, stimulace, manipulace,	Mgr. Bc. Lenka Klepáčková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

			motivační teorie, střední škola, pedagogický pracovník		
16	2016	Nefinanční motivace pedagogických pracovníků na základní škole	motivace, stimulace, manipulace, motivační teorie, pedagogický pracovník, základní škola	RNDr. Bc. Ivana Čapková Vopičková	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
17	2016	Nefinanční motivace pedagogických pracovníků v mateřské škole	motivace, stimulace, manipulace, motivační teorie, pedagog, mateřská škola	Lenka Becherová	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
18	2016	Osobnost ředitele a jeho vliv na změnu programu střední školy	střední škola, ředitel školy, osobnost ředitele školy, školní vzdělávací program, úspěšnost školy	Bc. Jarmila Žigová	RNDr. Jindřich Kitzberger
19	2016	Porada jako metoda rozvoje pedagogických pracovníků	profesní rozvoj,	Bc. Magda Navrátilová	Mgr. Irena Trojanová,

		v mateřské škole	metody vzdělávání, porada, pedagogický pracovník, ředitel		Ph.D.
20	2016	Právní aspekty kvalifikovanosti pedagogických pracovníků v kontextu řízení škol a školských zařízení	Odborná kvalifikace; pedagogický pracovník; zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogickýc h pracovnících a o změně některých zákonů; novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogickýc h pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášená pod č. 197/2014 Sb.;	Mgr. Dana Malečková	RNDr. Jindřich Kitzberger

			pregraduální příprava; manažerské procesy; personální činnosti.		
21	2016	Právní aspekty vztahu Ústeckého kraje jako zřizovatele a ředitelů středních škol zřizovaných krajem	Zřizovatel, ředitel, vztah kraj, krajský úřad, střední škola, jmenování, odvolání, odměna, Česká školní inspekce	Ing. Bc. Klára Kyselovičová	RNDr. Jindřich Kitzberger
22	2016	Priebeh adaptácie začínajúcich učiteľov základných škôl na Slovensku	začínajúci učiteľ, adaptačný proces, uvádzajúci učiteľ, zástupca riaditeľa školy, orientácia, adaptácia, program adaptačného vzdelávania, rozhovor, obsahová analýza dokumentov	Ing. Bc. Marián Valent, Ph.D.	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

23	2016	Regionální centrum uměleckého vzdělávání – šance pro každého	celoživotní učení, další vzdělávání, metody a formy vzdělávání (dospělých), řídicí procesy, odborná kvalifikace, kultura školy	Natalie Sova	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
24	2016	Ředitel jako znalostní pracovník. Tacitní znalosti vybraných ředitelů základních škol v Praze	tacitní znalosti, explicitní znalosti, znalostní pracovník, Haldin-Herrgard, proces konverze znalostí	Mgr. Bc. Anna Kobrová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
25	2016	Ředitel školy jako podporovatel profesního rozvoje učitelů	plán profesního rozvoje, další vzdělávání pedagogických pracovníků, podpora profesního růstu, ředitel školy, metody	Bc. Hana Lepičová	PhDr. Romana Lisnerová

			profesního rozvoje		
26	2016	Řízení odloučených pracovišť základních a mateřských škol na Praze-východ	mateřská škola, základní škola, řízení, odpovědnost při řízení, delegování, organizování, organizační struktury, komunikace, komunikační kompetence, komunikační kanály, formy a prostředky, autoevaluace, evaluační nástroje	Mgr. Bc. Bohunka Vrchotická	Mgr. Jiří Trunda
27	2016	Sborovna jako open space	klima školy, pracovní prostředí, učitelský sbor, kooperace, sborovna typu open space, kabinet, výkonnost	RNDr. Bc. Radka Balounová, Ph.D.	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
28	2016	Selfmanagement českého školského manažera	selfmanagem ent,	Mgr. Bc.	Mgr. Jiří

			delegování, plánování, stanovení cílů, priority, ředitel	Karel Folber	Trunda
29	2016	Sociální síť Facebook jako nástroj pro marketingovou komunikaci škol	Facebook, Facebooková stránka, marketingová komunikace, public relations, sociální síť, reklama, střední škola, základní škola	Bc. Pavel Večeřa	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
30	2016	Specifika kvality práce středoškolských učitelů a možnosti její evaluace a řízení	kvalita vzdělávání, kvalita učitele, kariérní systém, střední škola, hodnocení pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu, efektivita	Mgr. Linda Mašková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
31	2016	Srovnání profesní motivace ředitelů vybraných škol Ústeckého kraje	motivační faktory, profesní	Ing. Bc. Jitka Černá	RNDr. Jindřich

			motivace, srovnání, pedagogický výzkum		Kitzberger
32	2016	Školská rada, nástroj řízení školy z pohledu zřizovatele	školská rada, zřizovatel, ředitel školy, správa školy, kompetence, management školy, pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci	Bc. Jana Mayerová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
33	2016	Úloha inspekce vybraných zemí OECD v oblasti hodnocení škol	inspekce, externí hodnocení školy, kritéria, model kvalitní školy, Česká školní inspekce, Inspektorát Jeho Veličenstva pro vzdělávání v Nizozemsku, NIQES	Mgr. Bc. Eva Filipová	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
34	2016	Úloha ředitele při implementaci	Klíčové kompetence,	Věra	PhDr. Romana

		profesního rozvoje do praxe mateřské školy	plán profesního rozvoje, komunikace, plánování, hodnocení, kariéra, motivace, mentoring	Slepičková	Lisnerová
35	2016	Úprava náhrady majetkové a nemajetkové újmy v novém občanském zákoníku v praxi základních škol	odpovědnost, škoda, újma, majetek, ochrana osobnosti, soukromí, rodičovská odpovědnost,	Bc. Nikola Petrová	RNDr. Jindřich Kitzberger
36	2016	Uvádějící ředitel - nový fenomén českého školství	uvádění - supervize, adaptace, mentor, kompetence, koučování	Mgr. Bc. Pavel Koc	Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.
37	2016	Versatilní vedení v kontextu českého školství	Personální řízení, vedení lidí, versatilní vedení, dynamická rovnováha	Ing. Bc. Petr Kotulič	Mgr. Jiří Trunda
38	2016	Vliv autoevaluace na inovaci školního vzdělávacího programu obchodní akademie	autoevaluace, školní vzdělávací program,	Bc. Marcela Sládková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

			inovace, vzdělávání, ředitel, obchodní akademie		
39	2016	Vliv vedoucího pracovníka na další vzdělávání zaměstnanců	Další vzdělávání zaměstnanců, celoživotní učení, formy vzdělávání, motivace, strategické dokumenty ve vzdělávání	Soňa Macháčková	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
40	2016	Zapojování pracovníků středního managementu do aktivit vedení mateřské školy	management, leadership, strategický management, školský management, střední management, kompetence, kompetence vedoucích zaměstnanců	Bc. Šárka Škrabalová	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.
41	2016	Značky kvality v základním školství	Kvalita, management kvality, branding, marketing, značky kvality,	Mgr. Bc. Nikola Marková	PhDr. Jan Voda, Ph.D.

			Férová škola, Nejlepší česká škola, Rodiče vítáni, Začít spolu, Ekoškola, Skutečně zdravá škola, Světová škola, Škola pro demokracii, Škola podporující zdraví		
42	2016	Ztráta manažerské pozice – metaanalýza studentských reflexí filmu „Manažeři“	„Manažeři“ (The Company man); 2010, esej, manažer, zázemí, ztráta zaměstnání, manažerská etika, management,	Mgr. Radana Wagenknecht ová	PhDr. Jan Voda, Ph.D.
43	2016	Životní příběhy a profesní dráhy ředitelů škol	ředitel základní školy, řízení školy, profesní dráha, životní příběh	Bc. Martina Schrötterová	RNDr. Jindřich Kitzberger