

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

PaedDr. Olga Čermáková

Akontabilita veřejné a soukromé základní školy

Accountability of Public and Private Elementary School

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 20. 06. 2013

.....

podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Janu Vodovi, Ph.D., vedoucímu závěrečné práce, za cenné odborné rady a připomínky při vedení mé práce. Děkuji všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná práce se zabývá akontabilitou školy. Zkoumá akontabilitu jako jev, který existuje, ale není v praxi české školy explicitně vyjádřen a systematicky začleněn do procesu manažerského řízení. Práce shrnuje známé poznatky a přístupy k akontabilitě v českém i zahraničním prostředí a jejich souvislost s řízením školy. Cílem kvalitativního výzkumu je přispět k rozšíření odborného poznání v této oblasti. V případové studii školy veřejné a soukromé jsou identifikovány vnější subjekty akontability těchto škol, jejich hlavní zájmy, které jsou následně komparovány. Práce je určena pro ředitele škol, přináší detailnější pohled na akontabilní nároky vnějších subjektů školy veřejné i soukromé, nabízí konkrétní postupy a doporučení managementu školy, které lze považovat za akontabilní jednání vzhledem k vnějším subjektům školy.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Akontabilita, zúčtovatelná zodpovědnost, autonomie, akontabilní jednání, periodické hodnocení, vnější subjekty školy, management školy

ABSTRACT:

The bachelor's thesis deals with the school accountability. It explores accountability as a phenomenon that exists but it is not explicitly expressed and systematically integrated into the process of managerial control in Czech school. The work summarizes the gained knowledge and approaches to accountability in Czech and foreign environment and their links with the school management in general. The aim of qualitative research is to contribute to the expansion of scientific knowledge in this area. There are identified external subjects of public and private schools in the case study, their main interests which are subsequently compared. The work is intended for school directors; bringing a more detailed view on demands of external subjects, both public and private schools, offering specific procedures and recommendations to school management, which can be considered as an accountable proceeding to external subjects.

KEYWORDS:

Accountability, accountable, responsibility, school autonomy, assessment, accountable proceeding, external subjects, school management

Obsah

Úvod	8
1. Škola v kontextu společnosti	9
1.1 Škola jako organizace	9
1.2 Vlastní hodnocení školy.....	10
1.3 Škola jako specifická organizace	11
1.4 Škola jako produkt změn.....	11
1.5 Autonomie školy	12
2. Akontabilita	13
2.1 Akontabilita v českém vzdělávacím prostředí	14
2.1.1 Česká školní inspekce	14
2.1.2 Zpráva OECD.....	16
2.2 Přístupy k akontabilitě	16
2.3 Akontabilita v zahraničním kontextu.....	18
2.3.1 School based management	19
2.3.2 Autonomy- assessment - accountability.....	21
2.4 Akontabilita a řízení školy	22
3. Metodologie výzkumu	23
3.1 Cíl výzkumu.....	24
3.2 Výzkumná otázka projektu	24
3.3 Výzkumná metoda	25
3.3.1 Volba případu	25
3.3.2 Vstup do terénu	26
3.3.3 Etická kritéria výzkumu	26
3.3.4 Metody sběru dat.....	27
3.3.5 Výběr otázek pro rozhovor.....	27

3.4 Záznam dat a jejich zpracování.....	28
3.5 Zobrazovací prostředky a metoda transkripce textu	28
3.6 Analýza dat	29
3.7 Metody vyhodnocování a interpretace dat	29
4. Výzkumná zpráva	29
4.1. Případ č. 1 -veřejná škola.....	29
4.1.1 Ředitelka školy.....	29
4.1.2 Zástupce zřizovatele	32
4.1.3 Zástupce rodičů	33
4.1.4 Zástupce školské rady	33
4.2. Případ č. 2 -soukromá škola.....	34
4.2.1 Ředitelka školy.....	34
4.2.2 Zástupce zřizovatele	37
4.2.3 Zástupce rodičů	38
4.2.4 Zástupce školské rady	39
4.3 Tabelace vnějších subjektů akontability a jejich zájmů.....	39
4.4 Analýza dokumentace	41
4.5 Analýza virtuálních dat	43
4.6 Shrnutí výzkumné zprávy	44
Závěr.....	46
Bibliografie	48
Elektronické zdroje.....	50
Seznam příloh	52

Úvod

Východiskem bakalářské práce je fakt, že základní školy představují vzdělávací instituce, které se rozvíjí v autonomním režimu. Zájmem těchto organizací je co nejvyšší efektivita procesu vzdělávání a kvalitní vzdělávací výsledky a výstupy. Rozvoj škol je zpravidla posilován a určován zevnitř vlastními zdroji. Ve škole se rodí nápady a impulsy ke změně práce organizace, vycházejí od vedení školy, středního managementu, pedagogických i nepedagogických pracovníků, studentů a žáků. Nelze však opomíjet vliv vnějšího prostředí. Stále více se uplatňují snahy různých vnějších subjektů školy ovlivňovat, popřípadě určovat směr rozvoje školy, regulovat jejich práci. Hovoří se o vnější odpovědnosti škol, povinnosti skládat účty ze své práce těmto subjektům, tzv. akontabilitě.

„Přestože akontabilita není frekventovaným tématem v české pedagogice a školství, nelze říci, že v něm tlak na akontabilitu neexistuje.“ (POL 2009, s. 21) Akontabilita úzce souvisí s procesy evaluace a autoevaluace, které jsou nezbytné pro efektivní rozvoj školy. V rámci řízení pedagogického procesu vedoucí pracovníci vyhodnocují edukační procesy a jejich kvalitu, přijímají účinná opatření. Zároveň reagují na změny a podněty, které přicházejí od subjektů vnějšího školního prostředí. V pedagogické veřejnosti se s pojmem akontabilita pracuje, nicméně dosud není stanoven žádný oficiální rámec, který by tento pojem uváděl do praktického života škol. Na rozdíl od některých západních vzdělávacích systémů, kde je často požadavek akontability součástí pravidelného hodnocení škol.

Z uvedeného vyplývá, že u každé školy můžeme pravděpodobně identifikovat vlastní subjekty vnějšího prostředí, které potenciálně mohou vznášet požadavky na skládání účtů z práce dané školy.

Objektem mého zkoumání jsou dvě základní školy představující veřejnou a soukromou instituci. Předmětem výzkumu jsou vnější subjekty akontability těchto škol.

První kapitola práce přináší konceptuální východiska akontability. Zabývá se školou jako organizací a institucí, která se vyvíjí ve svém autonomním režimu a zároveň v dynamicky se rozvíjející společnosti se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám, kulturně-společenským vlivům, legislativním, ekonomickým, technologickým i dalším změnám. Druhá kapitola se věnuje pojetí akontability a jejímu vymezení na základě studia českých i zahraničních zdrojů. Cituje dokumenty vzdělávací politiky a uvádí je

do souvislostí s akontabilitou. Zaměřuje se na akontabilitu v kontextu řízení školy, charakterizuje akontabilní jednání vedoucího pracovníka a popisuje akontabilní manažerské procesy. Třetí kapitola se zabývá empirickým výzkumem, cíli výzkumu, stanovuje výzkumnou otázku, zdůvodňuje použití kvalitativního výzkumu a zvolený design výzkumu - případovou studii veřejné a soukromé základní školy. Popisuje výzkumnou metodu a techniku sběru dat, jejich analýzu a interpretaci. Závěrečnou část tvoří výzkumné zprávy obou případů v kontextu zpracovaných dat a informací, shrnuje výsledky výzkumu a poskytuje možnost využití výsledků výzkumu v hodnotících procesech škol.

Práce je určena pro pedagogickou veřejnost, ředitele škol, přináší detailnější pohled na akontabilní nároky školy veřejné a školy soukromé, identifikuje vnější subjekty těchto škol a porovnává je. Ředitelé základních škol jako jejich manažeři nesou primární odpovědnost za úspěšný rozvoj školy, za kvalitně zvládnuté edukační procesy. V procesu manažerského rozhodování a vedení školy si někteří ani možná neuvědomují potřebu akontability, konají intuitivně, vycházejí z tradičního pojetí školy. Data interpretovaná z výzkumu mohou přispět k uchopení akontability ve prospěch efektivnějšího rozvoje škol.

1. Škola v kontextu společnosti

Na školu můžeme pohlížet jako na instituci, která je součástí celého institucionálního systému společnosti. V tomto systému má nezastupitelné místo. Podle Pola¹ je škole její účel zadán zvenčí, ale školám je dána možnost jej ovlivňovat a konkretizovat. Celý proces probíhá v souladu s obecně platnými vnějšími pravidly a požadavky společnosti. Z toho vyplývá, že školu chápeme nejen jako instituci, ve které platí stejná vnější pravidla, ale i jako organizaci, která má svoji vnitřní dynamiku a schopnost měnit sama sebe. Jak zmíněný autor uvádí „...uvedené dva pohledy implikují povinnosti i možnosti, které mají při vedení, řízení a správě škol lidé ve školách a v jejich bezprostřední blízkosti.“

1.1 Škola jako organizace

Školu můžeme chápat jako běžnou organizaci (Handy in Pol 2007), která má stanovené své vize, dlouhodobé a krátkodobé cíle, které naplňuje v probíhajícím

¹ POL, Milan. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4499-9.

edukačním procesu. Z podstaty svého účelu musí komunikovat s okolím, vnímat změny vnějšího prostředí a reagovat na ně. Tento pohled zdůrazňuje potřebu vedení a spravování školy podobným způsobem jako ve výrobních organizacích, včetně toho, že by měly školy skládat účty ze své práce (Wright in Pol, 2007). Dále však Pol zmiňuje ještě jeden přístup, který přichází ze zahraničí. Je to řízení veřejných institucí se záměrem uplatňovat tržní princip, i když je to v prostředí, které se tradičně za tržní nepovažuje, tzv. nové řízení veřejného sektoru, New Public Management. V tomto pojetí se zdůrazňují inovace, nové technologie, tlak na výkon a *manažerská akontabilita* (Pol, 2009, s 13). Jak uvádí internetový zdroj ², „Koncept New Public Managementu je ryze teoretickým modelem řízení organizací veřejné správy... V jeho rámci probíhá řízení prostřednictvím stanovení cílů, výkonné pravomoci jsou delegovány na regionální a lokální úroveň, hojně je využíván controlling, v jehož rámci dochází k pravidelnému prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek od stavu žádoucího a následně jsou vyvozována nápravná opatření...“

1.2 Vlastní hodnocení školy

Trend konceptu nového řízení veřejného sektoru, tj. pravidelné prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek a vyvozování nápravných opatření se projevil v českém prostředí v roce 2005, kdy vešla v platnost vyhláška č. 15/2005 Sb.³, která stanovila náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Pro školu jako organizaci mimo jiné určila povinnost vytváření vlastního hodnocení školy v pravidelných cyklech. V roce 2012 byla však školám povinnost vytvářet samostatný dokument vlastního hodnocení školy vyhláškou č 195/2012 Sb. zrušena, ale dle § 12 odstavce 2 Školského zákona⁴ „Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.“ Nadále jsou školy legislativně vedeny vyhodnocovat edukační procesy a jejich efektivitu, v pravidelných intervalech „nastavují zrcadlo“ své práci, popisují daný stav školy v určitém období a stanovují další směry rozvoje. Tím je v podstatě zajištěno, že škola jako organizace pravidelně informuje vnější subjekty, které mají své zájmy na rozvoji školy a zároveň

² Management územní správy. *Deník veřejné správy* [online]. 2005, č. 1 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>

³ Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv a vlastního hodnocení školy [online]. In: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/vyhlaska-c-15-2005-sb-2?highlightWords=%C4%8D.+15%2F2005>. 2005. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/vyhlaska-c-15-2005-sb-2?highlightWords=%C4%8D.+15%2F2005>

⁴ Školský zákon: zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Třinec: RESK, spol.s.r.o., 2012. ISBN 978-80-904324-1-3.

jim tak dává možnost ovlivňovat procesy ve škole, protože tyto subjekty mohou vnášet konkrétní požadavky a nápady na základě znalosti stavu věci.

1.3 Škola jako specifická organizace

Školu můžeme považovat i za specifickou organizaci. Její jedinečnost je dána procesem vzdělání a výchovy. Jak uvádí Pol⁵ jedním ze specifík školy je stanovení cílů organizace, které bývá často vyjádřeno velmi široce. „ Na školy jsou totiž vztahovány různými jednotlivci a skupinami početné, často protikladné zájmy, očekávání a požadavky (z nichž, předpokládá se, budou vyvozovány cíle).“Toto tvrzení může být zásadní pro posuzování, do jaké míry má škola projevovat akontabilitu vnějším subjektům, když vyjadřují někdy i protichůdné zájmy.

Další jedinečnou oblastí, ve které se škola odlišuje od běžných organizací, je oblast měření cílů, respektive stanovování měřítek, podle kterých posoudíme stupeň jejich dosažení. Dá se předpokládat, že vnější subjekty mají zájem znát, do jaké míry jsou cíle školy naplňovány.

1.4 Škola jako produkt změn

Škola prochází neustálými změnami⁶, které jsou způsobené vnějšími vlivy dynamicky se rozvíjející společnosti a zároveň vnitřními snahami přizpůsobit se měnícím se společenským podmínkám. Vnitřní pohnutky pro změnu ve škole přinášejí velmi často osvědčení ředitelů ve funkci manažerů škol, ale i pedagogičtí pracovníci. Uvádějí změny svými manažerskými rozhodnutími do praxe škol a zajišťují tak kontinuální a permanentní rozvoj organizace. Ředitel, leader, společně s týmem pracovníků postupně naplňuje stanovenou vizi školy, zdravě reaguje na smysluplné vnitřní impulsy ke změně, ale prozíravě neopomíjí ani vlivy vnější, které rovněž významně ovlivňují práci školy. Některé jsou jednoznačně dány legislativně, jiné přicházejí v souvislosti s kulturně- společenskými, ekonomickými, technologickými a dalšími obraty ve společnosti. Pokud nejsou dostatečně reflektovány v práci školy, mohou zapříčinit nedostatečnou konkurenceschopnost školy ve vzdělávacím prostředí. Schopnost školy reagovat na podněty vnitřního nebo vnějšího prostředí je podmíněna její autonomií, nezbytnou podmínkou dynamického vývoje školy.

⁵ POL, Milan. Škola v proměnách. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4499-9.

⁶ POL, Milan. Škola v proměnách. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4499-9.

1.5 Autonomie školy

Pro rozvoj autonomie základních škol v České republice je klíčový rok 1989, kdy v době porevoluční začala velmi překotná změna školského systému. V knize *Proměny primárního vzdělávání v ČR*⁷ uvádí v kapitole *Základní východiska vnitřní proměny školy* autorka V. Spilková mimo jiné, že v období po roce 1989 byl předmětem kritiky odborné veřejnosti fakt, že je „škola izolovaná vůči okolí, uzavřená sama do sebe, nekomunikující s okolím (vlivy zvenčí jsou pokládány spíše za rušivé, protože přinášejí různorodost a s ní narušení jistoty), přístup k rodičům jako laikům, jímž nepřísluší zasahovat do pedagogických záležitostí školy (komunikace rodiny a školy byla často redukována na informování o prospěchu žáka).“

Dle Zprávy MŠMT⁸ byly diskuze o změnách ve školském systému dlouhodobé a změna základních školských zákonů upravujících vzdělávací proces byla dokončena až po 15 letech od revoluce. V lednu 2005 nabyly účinnosti dva zásadní zákony, které považujeme za klíčové v oblasti regionálního školství. Je to zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Jak uvádí dokument MŠMT⁹, nový školský zákon obsahuje řadu ustanovení umožňujících a prohlubujících demokratizaci vzdělávání a posilujících jeho evropský rozměr. Mimo jiné umožňuje větší zapojení veřejnosti do procesu tvorby vzdělávacích dokumentů České republiky, dále poskytuje širší práva a povinnosti účastníků vzdělávání i vně škol a školských zařízení a v neposlední řadě zakončil převod kompetencí ke zřizování škol a řízení školství na nižší úroveň řízení a tím současně rozšířil autonomii škol a školských zařízení. Zavádí školskou radu jako povinný orgán školy a také vlastní hodnocení škol.

V současné době dle informací *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011*¹⁰ patří české školství mezi nejvíce decentralizované systémy, které poskytují veřejnou službu. Postupně bylo dosaženo přiblížení správy

⁷ VLADIMÍRA, Spilková. *Proměny primárního vzdělávání v ČR*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-942-9.

⁸ Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989. *Ministerstvo školství ČR* [online]. 2009 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

⁹ Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989. *Ministerstvo školství ČR* [online]. 2009 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

¹⁰ *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011 - 2015: DZCR2011_priloha2_strategie rozvoje regionálního školství.doc*. In: www.msmt.cz [online]. 2011 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy>

jednotlivých škol jejich klientům, tj. žákům a rodičům. Je to považováno za pozitivní fakt, který ale přináší i řadu problémů. Ty však dlouhodobý záměr nespecifikuje, pouze uvádí „...tento bezpochyby pozitivní fakt v sobě ovšem nese i výrazné množství problémů, které se mnohdy nedaly předem předjímat, a za dobu fungování systému nového přerozdělení kompetencí se vyskytlo množství poznatků, u kterých je velký potenciál zlepšit celkové fungování systému“

2. Akontabilita

V rámci řízení pedagogického procesu školy vyhodnocují edukační procesy, shromažďují výsledky žáků, vyhodnocují práci učitelů a účinnost vzdělávacích programů, přijímají účinná opatření ke zlepšení jejich kvality. Výsledky těchto činností by měly být školy schopny předložit v podobě objektivních informací subjektům vnějšího prostředí školy. Tato schopnost skládat účty ze své práce, být odpovědný za vložené prostředky, se nazývá akontabilita. Pojem akontabilita pronikl do pedagogiky z ekonomické teorie.

„Vzdělávací akontabilita je zúčtovatelná (adresná) zodpovědnost vzdělávací instituce za kvalitu poskytovaných služeb a výsledků vzdělávání, jakož i za důsledky svého přístupu a postupu, a to v právním rámci směrem ke zřizovatelům, sponzorům, školní radě, inspektorům, jiným nadřízeným, daňovým poplatníkům (zejména rodičům), účastníkům vzdělávání a jiným zaangażovaným činitelům, aby se bilančně prokázala adekvátnost poskytnutých prostředků a kontrolované cílové výkony.“¹¹

Jak uvádí Pol¹², různé instituce, skupiny i jednotlivci mají tendence prosazovat vlastní zájmy a představy o práci školy a ovlivňovat tak její chod. Typickými představiteli vnějších subjektů jsou státní a samosprávné instituce, rodiče, ekonomické subjekty, zájmové skupiny. Záleží na prostředí, v kterém škola působí, na společensky - kulturním kontextu, do kterého je zasazena.

Dle Pola (2009) má akontabilita dva účely. „Je to nástroj podpory učení a učebních výsledků žáků a dále nástroj udržování důvěry veřejnosti ve školu.“ Z hlediska funkce rozlišujeme akontabilitu vnější, která je „typická zaměřením na udržování

¹¹ PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.

¹² POL, Milan. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4499-9.

standardů kvality ve škole a její naplňování obvykle sleduje školní inspekce.“ Aby škola naplňovala standardy kvality, provádí pravidelné sledování výukových procesů, hledá vnitřní zdroje, vyhodnocuje dosažené výsledky a nastavuje cesty dalšího rozvoje na základě zjištěného stavu, tak aby vyhovovaly nastaveným kritériím. Vnitřní akontabilita je chápána jako „odpovědnost samotných škol“, chápeme ji jako vnitřní snahu a potřebu organizací zkvalitňovat vzdělávání. Obě funkce jsou na sobě závislé a ovlivňují se. Pokud je vnitřní akontabilita silná a potřeba zkvalitňování edukačních procesů je v organizaci na vysoké úrovni, dá se očekávat, že se škola bude velice dobře vyrovnávat s vnějšími požadavky a změnami.

2.1 Akontabilita v českém vzdělávacím prostředí

Pokud se hovoří o akontabilitě škol v českém vzdělávacím prostředí, vždy se jedná o popis stávajících zkušeností a skutečností, které můžeme nazvat skládáním účtů - akontabilitou. Nejedná se rozhodně o termín, který by byl zmiňován v dostupných dokumentech popisujících vzdělávací politiku a stav vzdělávacího procesu.

2.1.1 Česká školní inspekce

Ve výroční zprávě ČŠI za školní rok 2011/2012 neexistuje zmínka o akontabilitě a požadavku škol skládat ze své činnosti účty. V části Základní vzdělávání v závěrečné kapitole 2.11 se uvádí¹³ „...zvyšování úrovně partnerských vztahů školy se zřizovatelem, školskou radou, místními organizacemi a dalšími školami a školskými zařízeními bylo využíváno ke zvyšování kvality vzdělávání a rozvoji osobnosti žáka v 99,2% z počtu hodnocených škol. Z tohoto podílu bylo dokonce 8,9% škol hodnocených jako školy, kde jsou vztahy s partnery na nadstandardní úrovni (na úrovni příkladů dobré praxe).“

Akontabilita škol není sledovaným jevem při hodnocení práce základních škol Českou školní inspekcí. V Kritériích hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2012/2012 ČŠI je nastaveno kritérium Partnerství, jež je popsáno následovně¹⁴:

¹³ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012. In: *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c>

¹⁴ Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2011/2012. In: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledku->. 2011. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledku-vz-1>

1. Škola spolupracuje se zákonnými zástupci nezletilých dětí a žáků, rodiči zletilých žáků a studentů, popřípadě s osobami, které vůči zletilým žákům a studentům plní vyživovací povinnost (informovanost, zapojení v orgánech školy, komunikace se školou, společné akce školy a rodiny)
2. Škola spolupracuje se školskou radou (ZŠ, SŠ a VOŠ), pokud je školská rada zřízena, škola plní vůči školské radě povinnosti plynoucí ze školského zákona (např. předkládá k vyjádření ŠVP, dále ke schválení výroční zprávy o činnosti školy, školní řád, pravidla pro hodnocení, podíl na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy)
3. Škola podporuje vznik žakovské a studentské samosprávy a umožňuje jí podílet se na správě školy
4. Škola spolupracuje i s dalšími partnery při vytváření vzdělávací nabídky (např. zajištění praktického vyučování, zájmové činnosti)

Hodnocené skutečnosti a postupy bychom mohli nazvat „skládání účtů vnějším subjektům“, ale takto se o nich v dokumentu České školní inspekce neuvažuje, skutečnosti se takto nepojmenovávají.

Ve výroční zprávě ČŠI se v kapitole 8 *Mezinárodní šetření, jiné mezinárodní aktivity* můžeme dočíst o účasti České republiky v mezinárodním šetření se zaměřením na¹⁵ „... šetření potřeb a postojů tvůrců vzdělávací politiky, zřizovatelů, ředitelů a učitelů v oblasti evaluace a monitoringu v českém vzdělávacím systému na úrovni systému, regionů, školy, učitele a žáka.“

Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice je rozvojový projekt, jehož realizátorem je Česká školní inspekce. Jedním z cílů je dokončení transformace a modernizace národního inspekčního systému probíhající již od roku 2006. Výsledkem bude Bílá kniha ČŠI – dlouhodobá koncepce České školní inspekce na příštích 20 let, potvrzení ČŠI jako funkčního, spravedlivého a apolitického nástroje poskytujícího školám důležitou zpětnou vazbu. Vznikne inovovaný integrovaný inspekční systém pro periodické zjišťování vědomostí a dovedností žáků. Důležitou součástí bude i příprava a vzdělávání inspektorů, zahrnující i společná školení se zástupci škol. Pro odbornou učitelskou veřejnost bude jistě také přínosem uživatelsky

¹⁵ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012. In: *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c>

příjemný software nápomocný při práci se ŠVP, výrazně snižující administrativní zátěž škol.“

2.1.2 Zpráva OECD

Ve zprávě OECD¹⁶ o hodnocení vzdělávání v České republice (výťah ze zprávy -souhrn hlavních závěrů, leden 2012) se mimo jiné uvádí, že „... je potřeba zlepšit hodnotící kompetence zřizovatelů zejména na úrovni obcí. Schopnost obecních úřadů budovat a efektivně využívat systémy zajišťování kvality se značně liší.“ Zřizovatel by měl mít ale přece největší zájem na tom, aby škola zvyšovala kvalitu vzdělávacích procesů. Dle Pola (2009) je zřizovatel jeden z vnějších subjektů akontability školy, kterému je škola ze své práce přímo odpovědná, neboť hospodaří s finančními prostředky, které jí poskytuje. Pokud výše uvedené informace propojíme, můžeme se domnívat, že někteří zřizovatelé nejsou schopni vyvíjet dostatečný tlak na školy na skládání jejich účtů, protože jim chybí schopnost budovat a efektivně využívat systémy zjišťování kvality.

Dále je v této zprávě OECD zveřejněno, „... Česká republika se jednoznačně hlásí k zajišťování odpovědnosti ve vzdělávacím systému prostřednictvím pravidelného cyklu externího hodnocení, které provádí Česká školní inspekce. ČŠI je váženou institucí a školy, obecní a krajské úřady oceňují skutečnost, že mají pravidelně k dispozici inspekční zprávy k jednotlivým školám...externí hodnocení prováděné ČŠI je převážně hodnocením dodržování právních náležitostí, ...Zajišťování odpovědnosti se tak spíše soustřeďuje na dodržování zákonných norem než na podporu školám v procesu zlepšování...“

2.2 Přístupy k akontabilitě

Pro potřeby výzkumu a zejména jeho vyhodnocování je třeba zmínit několik různých přístupů k akontabilitě, jak je uvádí Pol (2009, s. 44-48).

- *přístup zdůrazňující potřebu trhu*

Škola představuje poskytovatele služby a rodiče a žáci jsou její odběratelé, kteří očekávají kvalitu služeb dle daných standardů. V případě takového přístupu je zdůrazňován konkurenční boj mezi jednotlivými školami, které se snaží zatraktivnit

¹⁶ SANTIAGO, Paulo, Alison GILMORE, Deborah NUSCHE a Pamela SAMMONS. Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice: Závěry. In: *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice* [online]. 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>

poskytované služby a přilákat tak „zákazníky“, protože ti jim přinášejí finanční prostředky. Uvedený přístup má své zastánce i odpůrce. Jeho podporovatelé se domnívají, že soutěž mezi školami umožňuje rodičům vybrat si školu se službami, které jim vyhovují, tím pádem ji podpoří a potažmo i učení dítěte, protože jsou vnitřně motivováni svoji volbou a pravděpodobně se zapojí aktivně i do života školy a budou se zajímat o školní vzdělávací program a všechny procesy spojené s naplňováním jeho cílů.

- *přístup zdůrazňující decentralizaci (politický)*

Škola představuje systém, který je zasazen do určitého prostředí a ve své práci by měla především reflektovat požadavky nejbližšího okolí, tradice a hodnoty, které mají význam pro komunitu dané lokality. Je žádoucí poskytnout prostor zástupcům rodičů a obce prostor pro spolurozhodování v záležitostech vzdělávání, zejména školní vzdělávací program, využívání rozpočtu. S tímto přístupem souvisí zřizování školských rad a vymezení jejich povinností a pravomocí. Činitelem, který ovlivňuje míru politického přístupu je fakt, zda se jedná o vzdělávací systém centralizovaný - v tom případě je hodnocení edukačních procesů prováděno státem nebo decentralizovaný - rodiče a místní subjektům je umožněna evaluace výsledků školní práce.

- *přístup zdůrazňující profesionalismus*

Škola a zejména pedagogičtí pracovníci se musí chovat dle profesních standardů. Učitelé jsou považováni za profesionály, kteří jsou nositeli morálních hodnot v praxi, jsou odpovědní za výsledky své práce, proto ji monitorují a vyhodnocují, aby navazovali na dosažené výsledky, jsou motivováni k celoživotnímu učení, vzdělávají se a získané poznatky uplatňují aktivně v praxi, mají vnitřní potřebu přispívat k rozvoji kvality organizace, vedoucí pracovníci svým zaměstnancům důvěřují jako odborníkům s výše uvedenými kvalitami.

- *přístup zdůrazňující řízení*

Škola musí postupovat a pracovat dle z vnějšku stanovených norem, legislativních rámců, nařízení vytvořených jí nadřízenými resorty. Funguje jako součást systému státní správy a samosprávy. V daném přístupu k akontabilitě se předpokládá, že zkvalitňování práce školy je prováděno prostřednictvím zdůraznění strategického plánování na místní úrovni úzce spjatého se znalostí školy a jejího vnějšího prostředí.

Velký důraz je v tomto přístupu kladen na procesy monitorování a hodnocení práce školy.

- *přístup zdůrazňující demokratické hodnoty a etiku*

Škola se musí chovat dle etických norem, neboť je vzdělávací a výchovnou institucí a lidé, kteří v ní vychovávají a vzdělávají žáky, jsou nositeli etických norem. Jsou považováni za odpovědné „demokratické profesionály“, je vysoce pravděpodobné, že jsou empatičtí a mají sociální citění, což je chápáno jako součást jejich profesionalismu. Svým jednáním ovlivňují a formují „klienty“ školy.

2.3 Akontabilita v zahraničním kontextu

Z dostupných zahraničních studií a materiálů je zřejmé, že v řadě západních zemí je akontabilita považována za nezbytnou součást vzdělávacího systému, školy jsou povinny objektivně informovat vnější subjekty o výsledcích své činnosti. V některých zemích (Velká Británie, USA, Kanada...) existují velmi propracované systémy - akontabilní cykly, které do detailů předepisují hierarchii a postupy „skládání účtů“.

V dokumentu OECD¹⁷ je akontabilita školy a její autonomie dávana do souvislosti se školními výsledky žáků. V této zprávě se mimo jiné uvádí, že stupeň a míra autonomie se mezi jednotlivými státy OECD velmi odlišují.

V posledních letech se mnoho škol v těchto zemích rozvinulo v autonomní organizace a staly se více odpovědnými směrem ke studentům, rodičům a veřejnosti v celé šíři jejich výsledků. Česká republika je v této zprávě zmiňována jako jedna ze zemí (patří sem ještě Nizozemí, Bulharsko...), kde školy mají největší autonomii v oblasti rozdělování zdrojů. Míní se tím jednak pravomoci škol rozhodovat nezávisle v personálních otázkách - přijímání a propouštění pracovníků, ale zároveň se to týká zodpovědnosti za utváření a využití rozpočtu, samozřejmě v souladu s pravidly regionálních a státních úřadů zodpovědných za vzdělávání. Uvádí se, že 90 % studentů v ČR navštěvuje školy s takto nastavenými pravomocemi. Stejně tak je uváděna Česká republika i mezi zeměmi (Nizozemí, Velká Británie...), které mají vysokou zodpovědnost v oblasti tvorby školního vzdělávacího programu a v oblasti hodnocení žákovských i pedagogických výkonů. Mezi účastnickými zeměmi existují rozdíly v rovnováze odpovědnosti za alokaci zdrojů a odpovědnosti za kurikulární dokumenty a

¹⁷ School autonomy and accountability: Are they related to student performance?. <i>PISA IN FOCUS</i> [online]. 2011, č. 9 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pisa/48910490.pdf>

hodnocení výkonů. Větší rozhodovací samostatnost školy (v oblasti školního vzdělávacího programu, hodnocení, rozmístování zdrojů) je dle uváděné zprávy spojována s lepšími žákovskými výsledky, zejména tam, kde škola funguje v rámci daného systému akontability.

Akontabilita velice úzce souvisí s autonomií. Autonomie školy představuje její samostatnost a nezávislost, jsou jí dány rozhodovací pravomoci v oblastech zásadních pro fungování školy. Autonomie - samostatnost škol musí mít politickou podporu na centrální i místní úrovni, zasazenou do legálního rámce, dovolující funkční implementaci. Jestliže učitel nechápe a není ztotožněn s tím, co autonomie znamená, bude i jeho práce na úrovni třídy vzdálena od toho, co autonomie zamýšlí.

Akontabilita je definována jako přijetí odpovědnosti za managementem vykonané kroky v rámci autonomie školy. Ve školském managementu má ještě význam aktu dodržování pravidel a regulace školské politiky a pravidelné informování těch, kteří mají pravomoc dohlížet na práci škol, uplatňovat odměny a sankce v souvislosti s naplňováním očekávaných výsledků. Akontabilita činí manažery zodpovědné za veřejné finance. Zahraniční zdroje se shodují na vymezení rozhodujících faktorů posilování výkonu škol. Patří sem periodické měření vzdělávacích výsledků a výkonů učitelů, dále pak využití žákovských výkonnostních indikátorů, které mohou být porovnány napříč lokalitami a v čase a v neposlední řadě využití ocenění, sankcí a vládní intervence při porovnávání úrovně výkonnosti.

2.3.1 School based management

Vývoj autonomie škol v posledních dvou desetiletích vedl k vytvoření pojmu School Based Managementu (SBM)¹⁸ - školou utvářený management- administrativní systém, v kterém jednotlivé školy vykonávají autonomní rozhodnutí v oblasti financí, kurikula a personální, v mezích pokynů a směrnic stanovených jejich vládnoucím systémem.

SBM je utvořen z kontinuálních aktivit a postupů používaných ve školách, s cílem zlepšit funkčnost škol, umožnit učitelům a rodičům zaměřit se na zlepšení studijních výsledků žáků. Ukazuje se, že velmi zásadní pro úspěšné řízení školy jsou

¹⁸ ARCIA, Gustavo, Kevin MACDONALD, Harry Anthony PATRINOS a Emilio PORTA. SYSTEM ASSESSMENT AND BENCHMARKING FOR EDUCATION RESULTS: School Autonomy and Accountability. In: [Http://siteresources.worldbank.org](http://siteresources.worldbank.org) [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/School_Autonomy_Accountability_Framework.pdf

manažerská autonomie, hodnocení výsledků a užití hodnocení k podpoře akontability mezi všemi zájmovými stranami.

Dle SBM, škola může dosáhnout lepších výsledků, když je operativně propojena autonomie školy, hodnocení studentů a akontabilita prostřednictvím funkce školské rady, která představuje reprezentanty klientů - studenty, rodiče. Školská rada může být zdrojem pro management školy v procesu sestavování školských služeb. Aktivnější role školské rady v politice školy může přispět k efektivnější autonomii.

SBM se týká:

- finančních zdrojů
- přijímání a propouštění pedagogů a personálu
- rozvoje školního vzdělávacího programu, volby a zaopatření učebnic a materiálu
- infrastruktury školy
- monitorování a evaluace výkonů učitele a vzdělávacích výsledků žáků

Každá škola vyhodnocuje svoje aktivity v hodnotícím cyklu, který slouží k určení jejich potřeb v pedagogické praxi a k určení vzdělávacích potřeb jejich učitelů za určité období. Pedagogické změny a vzdělávání učitelů jsou determinující faktory kvality učitelů.

Existuje relace mezi autonomií, hodnocením a akontabilitou, všechny komponenty musí být uskutečňovány funkčně a přirozeně. Jestliže některá z těchto komponent je v nerovnováze s ostatními, nemůže se systém jako celek rozvíjet. Klíčovým umožňujícím faktorem je spojení mezi rodiči a učiteli, dožadujícími se učtů. Učitel musí být nad věcí, rodiče jsou klienti, učitel je s nimi v kontaktu, je povolán podávat informace o školních výkonech. Na druhou stranu, rodiče by měli být vzdělávání pro akontabilitu, než začnou projevovat akontabilní nároky, měli by vědět, na co se chtějí ptát. Hovoříme o autonomy- assessment - accountability (AAA)¹⁹

¹⁹ ARCIA, Gustavo, Kevin MACDONALD, Harry Anthony PATRINOS a Emilio PORTA. SYSTEM ASSESSMENT AND BENCHMARKING FOR EDUCATION RESULTS: School Autonomy and Accountability. In: [Http://siteresources.worldbank.org](http://siteresources.worldbank.org) [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/School_Autonomy_Accountability_Framework.pdf

2.3.2 Autonomy- assessment - accountability

Aby byla škola efektivní, mělo by hodnocení být součástí subsystému. Hodnocení nemůže fungovat ve vakuu, potřebuje podnětné prostředí. Učitelé se mohou obávat zneužití testových výsledků, protože se mohou dostat na veřejnost bez širšího kontextu. Ministři se mohou obávat, že malé pokroky v testovém skórování se odrazí v hodnocení jejich funkčního období, zvolená vláda se obává, že slabé výsledky mohou být zneužity jako kampaň proti nim. Špatné testové výsledky přinášejí velké konflikty zájmů mezi investory, vnějšími subjekty. Musí existovat náčrt jasných strategie pro využití testových skóre pro akontabilitu. Vzdělávací hodnocení musí mít kontinuální podporu a organizační strukturu. Nemůže zde existovat strach, že škola, která nebude mít požadované výsledky, nebude finančně podporována.

Efektivní akontabilita je úzce spojená s autonomií školy a systematickým hodnocením. Doslova to může znamenat každoroční bonus pro školy, které rodiče pozitivně hodnotí nebo využití sankcí pro školy, které rodič hodnotí negativně. Aby byla akontabilita efektivní, musí být v podnětném prostředí, tzn. jasná pravidla pro dotazování a zobrazování účtů.

Rozvoj autonomie školy jako nástroj manažerské účinnosti byl rozvíjející strategií v mnoha evropských zemích od roku 1970. Tradiční školy byly centrálně řízené, od roku 2010 všechny evropské země zavedly různé typy školské autonomie, zejména pokud se týká financování a supervize obecních rad.

Autonomie škol se liší v jednotlivých zemích. Zodpovědnost a rozhodnutí v činnosti školy jsou přenášena na ředitele, učitele, rodiče, studenty a ostatní členy komunity. Všichni delegovaní pracovníci se musí přizpůsobit a konat v souladu s rámcem centrálně stanovených strategií daných SBM. Obecně SBM program přenáší pravomoc na jednu nebo více následujících aktivit: přiděl peněz, zaměstnávání a propouštění učitelů a dalších zaměstnanců školy, rozvoj školního kurikula, zabezpečení učebnic a dalšího vzdělávacího materiálu, zlepšování infrastruktury, ustanovení školního plánu - kalendáře, aby byl v souladu s potřebami místní komunity, monitorování a hodnocení výsledků vyučujících a studentů. SBM také zahrnuje školní plány rozvoje, granty a šíření vzdělávacích výsledků.

Obecně vzdělávací úřady a společnosti jsou ty, které prosazují akontabilitu. Přítomnost silně formálních institucí a dlouhodobá tradice profesního rozvoje v učitelském povolání někde možná významně omezily potřebu poskytovat - skládat účty

přímo rodičům. V některých zemích s velmi dobrými školními výsledky jsou rodiče pouze pasivními účastníky. Existuje zde školská komise, je to profesionální organizace a její členové dohlížejí na činnost škol, vykonávají supervizi. V tom případě nemusí být rodiče v centru akontability, když je zde velmi dobře pracující instituce.

Decentralizace vzdělávání se stala klíčovým bodem vzdělávací strategie, může pomoci dostat rodiče a studenty blíže k poskytovatelům vzdělávání, zabezpečit přístup k pedagogickým a manažerským metodám v souladu s jejich potřebami. Vzdělávací systém dosahuje výsledků pouze, když dobré učení doplňuje akontabilita. Na druhou stranu, samostatnost a akontabilita nejsou nezbytnou podmínkou pro úspěšný vzdělávací systém. Síla vzdělávacích institucí také zahrnuje pobídky učitelů, které mohou být souhrnem konkurenceschopných platů, profesionálního rozvoje, profesionální hrdosti a kolektivní smyslu pro poslání. V těchto podmínkách, které nalzáme v mnoha zemích Evropy s kvalitními výsledky vzdělávání, je hlavním prvkem akontability důvěra. Rodiče důvěřují systému a podporují ho, protože empirický důkaz - srovnávací testy PISA- dokládá, že systém produkuje velmi dobré výsledky. Konceptně velmi důležitý je fakt, že pokud chceme produkovat a udržovat ovzduší důvěry, musí školské systémy Evropy spoléhat na manažerský styl, který pečuje o osobní motivaci, osobní odpovědnost bez velkého zasahování, iniciování zvenčí. Takové pobídky mohou zahrnovat school based management praktiky jako: vysoce nastavená kritéria pro přijímání učitelů, konkurenceschopné mzdy, příležitosti k profesnímu rozvoji, akademická svoboda.

2.4 Akontabilita a řízení školy

Akontabilita je definována jako přijetí odpovědnosti za managementem vykonané kroky v rámci autonomie školy při současném dodržení pravidel a regulace školské politiky. Z pozice manažera být akontabilní znamená publikovat veřejně závazky a cíle, které chce organizace dosáhnout a zároveň informovat veřejnost, respektive vnější subjekty o tom, zda cílů a závazků bylo dosaženo nebo nikoliv. Velkou rolí v akontabilní jednání hraje důvěra. Jestliže management školy vytváří pozitivní klima školy, podporující akontabilní jednání, zaměstnanci konají akontabilně, tzn., jsou schopni reflektovat v každém okamžiku výsledky své práce a přijímají, za své“ poslání a cíle vykonávané práce. V opačném případě, pokud nevěří vedení nebo vizím managementu, nastává nesoulad v jejich jednání nebo dokonce odpor k nastaveným rozhodnutím. Dalo by se říci, že akontabilita je pojítko, které drží organizaci pohromadě.

Management školy je odpovědný za svěřené finance, ať se jedná o veřejnou nebo soukromou instituci. Jeho úkolem je vykonávat taková rozhodnutí, aby vyhověl požadavkům jednotlivých vnějších subjektů, ať už jsou vyjádřeny explicitně nebo implicitně. V decentralizovaném systému, kde je dána školám autonomie v oblasti finančních zdrojů, personálních zdrojů, rozvoje školního vzdělávacího programu, volby a zaopatření učebnic a materiálu, zajištění infrastruktury školy, monitorování a evaluace výkonů učitele a vzdělávacích výsledků žáků, jsou vytvářeny mechanismy akontability, které slouží ke kompenzaci nastavené samostatnosti školy.

Z teoretických východisek můžeme vyvodit praktické kroky, které manažer vykonává, aby řízení organizace bylo v souladu s akontabilními nároky vnější subjektů. Úspěšný manažer vyhodnocuje svoje aktivity v hodnotícím cyklu, na základě pravidelných hodnocení provádí účinná opatření k rozvíjení silných stránek školy a potlačení nebo odstranění nedostatků. Provádí periodické měření vzdělávacích výsledků žáků a informuje o nich ve veřejně dostupných dokumentech. Pečuje o osobní motivaci zaměstnanců. Definiuje pravomoci na jednotlivých úrovních, posiluje jejich osobní odpovědnost delegováním povinností, pravomocí a kompetencí bez velkého zasahování a iniciování zvenčí. Rozvíjí u zaměstnanců profesionalitu, podporuje další vzdělávání pracovníků, nejen odborné, ale zaměřené na etické chování. Utváří pozitivní klima školy, otevřenou komunikaci s veřejností, buduje vztahy důvěry. Využívá znalosti místní komunity a prostředí, podporuje tradiční hodnoty.

3. Metodologie výzkumu

V empirické části výzkumu jsem se zaměřila na výzkumný problém, kterým je akontabilita základní školy veřejné a soukromé. Stanovila jsem si jednotlivé cíle výzkumu a vytýčila základní výzkumnou otázku. V souladu s výzkumnou otázkou jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu a její design - případovou studii. Objektem výzkumu jsou dvě základní školy, z hlediska zvolené metodologie 2 případy, které reprezentují veřejnou a soukromou instituci. Kritériem pro výběr objektu byla pouze skutečnost, kdo je zřizovatelem školské právnické osoby, jedná-li se o školu veřejnou nebo soukromou. Ředitelé školy byli osloveni nejprve telefonicky s žádostí o osobní setkání, následně emailem se stručným popisem výzkumného projektu a nakonec došlo k osobnímu setkání pro detailnější vysvětlení výzkumu. Následovala setkání s řediteli škol, strukturovaný rozhovor, setkání s definovanými představiteli vnějších subjektů akontability. I oni byli požádáni o rozhovor a vyjadřovali se k otázkám týkajícím se

požadavků vnějších subjektů a jejich odpovědi byly zachyceny. V neposlední řadě jsem podrobila zkoumání dostupné dokumenty uvedených škol a analyzovala jsem v nich uvedené informace z hlediska akontability. Výsledkem analýzy je popis jednotlivých zvolených případů a komparace vyjádřených zájmů jednotlivých vnějších subjektů.

3.1 Cíl výzkumu

Výzkumným projektem jsem se pokusila naplnit cíle intelektuální, praktické i personální, jak je rozděluje ve své publikaci autoři Švaříček a Šed'ová²⁰. Z pohledu naplňování intelektuálního cíle se domnívám, že zkoumání problému akontability v českém prostředí přispěje k rozšíření odborného poznání v této oblasti, protože zkoumaný jev existuje, ale není dosud v školské praxi podrobně popsán a uchopen. Cílem výzkumu je identifikovat jednotlivé subjekty akontability škol, analyzovat jejich konkrétní zájmy, a to jak v případě veřejné, tak i soukromé základní školy a oba tyto typy škol z hlediska akontability komparovat. Praktickým cílem je využití výsledků výzkumu v životě škol, například v oblasti vlastního hodnocení škol, konkrétně při stanovování indikátorů pro naplnění kritérií v oblasti spolupráce školy s vnějšími subjekty. Cíl personální je úzce spjat s mojí profesí, pracuji na základní škole jako zástupce ředitele a téma akontabilita mě zajímá z pohledu rozklíčování zájmů jednotlivých vnějších subjektů akontability a využitelnost získaných poznatků v praxi. V neposlední řadě bylo osobním cílem proniknutí do konkrétní reality školního prostředí prostřednictvím několika osobních setkání s jejich aktéry.

3.2 Výzkumná otázka projektu

Základní výzkumná otázka, kterou si v bakalářské práci pokládám, zní:

Jak se liší nároky na akontabilitu u školy veřejné a soukromé?

Základní výzkumná otázka se dělí na dílčí podotázky:

1. Které vnější subjekty akontability a akontabilní nároky lze identifikovat ve škole veřejné a soukromé?
2. Jaké jsou zájmy identifikovaných vnějších subjektů akontability školy veřejné a soukromé?

²⁰ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠED'OVÁ KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

3. V čem se shodují a v čem se liší zájmy identifikovaných vnějších subjektů akontability školy veřejné a soukromé?
4. Prosazují své zájmy vnější subjekty akontability školy soukromé výrazněji než ve škole veřejné?

3.3 Výzkumná metoda

V bakalářské práci jsem použila metodu kvalitativního výzkumu. Při volbě metody výzkumu byl rozhodující výzkumný problém - akontabilita veřejné a soukromé základní školy, respektive výzkumná otázka, jak se liší akontabilní nároky školy veřejné od školy soukromé. Akontabilita v českém prostředí představuje jev, který existuje, ale zatím je tématem málo prozkoumaným a diskutovaným. Podle Strausse a Corbinové (in Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 24) se právě metody kvalitativního výzkumu, „...užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.“

Zvolený designem kvalitativního výzkumu práce je případová studie, v daném výzkumu studie vzdělávací instituce. Důvodem volby uvedeného designu je, jak uvádí Švaříček, Šed'ová²¹, že případová studie je empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málu případům.

Do výzkumu jsem zahrnula dva případy - veřejnou a soukromou základní školu. Výzkumná strategie případová studie školy naplňuje i další definované charakteristiky dle výše uvedených autorů. Škola je integrovaný systém s vymezenými hranicemi, zkoumá se sociální jev, který se děje v reálném kontextu, pro získání relevantních údajů byly využity různé dostupné zdroje a metody sběru dat.

3.3.1 Volba případu

Volba případu jednoznačně vychází z výzkumné otázky. Klíčovým faktorem pro volbu jednotlivých případů byla skutečnost, kdo je zřizovatelem školské právnické osoby, tedy jedná-li se o školu veřejnou, zřizovanou ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí nebo školu soukromou, zřizovanou právnickou nebo fyzickou osobou.

²¹ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠED'OVÁ KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Mým cílem nebylo vybrat extrémní ani kritické případy, ale objekty běžné, základní školy, které reprezentují „průměrné školy“ a jsou v nich tradiční obvyklé podmínky. To je podpořeno faktem, že obě školy zahájily svoji činnost přibližně ve stejnou dobu, tj. před dvaceti lety, ředitelky obou škol jsou srovnatelnou dobu ve své funkci. Celkové hodnocení škol v dostupných inspekčních zprávách neobsahuje žádné podprůměrné hodnocení nebo krizový stav.

Nezbytně nutnou podmínkou výběru případů byla samozřejmě ochota a zájem reprezentantů případu účastnit se výzkumu podpořená explicitním popisem případové studie v oslovujícím dopise ředitelům škol. Pro účely práce je škola veřejná nazvaná případ č. 1 a škola soukromá případ č. 2. V zájmu zachování anonymity obou vybraných škol neuvádím žádné jiné podrobnosti o zvolených případech.

3.3.2 Vstup do terénu

Vstup do terénu se uskutečnil v několika krocích. Nejprve jsem telefonicky oslovila ředitele vybraných škol. Krátce jsem představila sebe a svůj projekt a požádala jsem o možnost zaslat oslovující dopis s popisem výzkumného projektu a stručným popisem práce. Dopis pro ředitele škol je uveden v příloze č. 1. Následně jsem opět ředitele telefonicky kontaktovala a domluvili jsme se na osobním setkání. Při osobním setkání jsem znovu ve stručnosti představila projekt práce a požádala jsem je o spolupráci. Sjednali jsme si schůzku, na které proběhne záznam rozhovoru dle předem stanovených otázek. Na následné schůzce byl rozhovor nahráván na diktafon, kromě předem stanovených otázek vyvstaly během rozhovoru i otázky doplňující, které se jevily jako důležité pro upřesnění získaných informací. Po uskutečnění rozhovorů s ředitelkami škol byli stejným způsobem ještě osloveni představitelé subjektů akontability. I s nimi proběhl dle připraveného schématu rozhovor. Všechna data z rozhovorů byla pečlivě uložena a průběh jejich sběru byl zaznamenán.

3.3.3 Etická kritéria výzkumu

Etická stránka výzkumu případu je nezbytnou součástí každé případové studie. Respondenti poskytují data a informace na základě informovaného souhlasu. Při výzkumu byly dodržovány zásady etického jednání, jak je definuje Hendl²². Účastníci výzkumu byli požádáni o informovaný souhlas s výzkumem, obeznámení s okolnostmi výzkumu a možností účast ve výzkumu odmítnout, ubezpečení o anonymitě výzkumu.

²² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6.

Respondentům bylo zajištěno soukromí v průběhu rozhovoru, všechny rozhovory se uskutečnily v klidném prostředí kanceláře školy nebo úřadu. Dotazování probíhalo bez účasti dalších osob. Všichni respondenti vyjádřili souhlas s audio záznamem.

3.3.4 Metody sběru dat

„Kvalitativní postupy vyžadují přesný a adekvátní popis dat. Metodami sběru dat získáváme informační materiál o realitě“²³. V mém případě jsem zvolila dotazování formou hloubkových rozhovorů a analýzu dokumentů. Sběr dat metodou rozhovorů probíhal v několika etapách. V každé škole se nejprve uskutečnil rozhovor s ředitelkou školy. Z provedeného rozhovoru vplynuly další definované subjekty, kterým škola více či méně skládá účty. S jejich představiteli byly uskutečněny další rozhovory.

Pro analýzu dat jsem shromáždila v písemné i elektronické podobě ke každému případu dostupnou dokumentaci školy jako je školní vzdělávací program, výroční zpráva školy, vlastní hodnocení školy, zpráva české školní inspekce, školní řád. Zkoumala jsem i virtuální data umístěná na webových stránkách škol.

3.3.5 Výběr otázek pro rozhovor

Před samotným započítím sběru metodou rozhovoru předcházelo pilotní ověření otázek a jejich konzultace s ředitelkou jedné základní školy a jedna zástupkyně školské rady. Obě byly požádány, aby okomentovaly uvedené otázky a vysvětlily, jak jim rozumí, a sdělily, zda jim připadají relevantní ve vztahu k předmětu výzkumu. Jejich cenné připomínky k otázkám strukturovaného rozhovoru byly zohledněny při jeho úpravách.

V rozhovoru byly zastoupeny různé typy otázek. Otázky jednorázové, které měly za cíl uvést rozhovor a navodit vztah mezi tazatelem a respondentem a nebyly rozhodující pro sběr dat k tématu. Otázky základní, směřující k jednotlivým tématům, otázky zkoumavé, které měly za cíl přimět respondenta podrobněji rozvést odpovědi, v průběhu rozhovoru pak došlo na otázky dodatečné, v případě, že respondent otázce neporozuměl a bylo zapotřebí dalších informací.

²³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: POrtál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6.

Při jejich přípravě jsem se opírala o teoretické poznatky²⁴ a vytvořila jsem si schéma základních témat, která vycházejí z hlavní výzkumné otázky a stanovených podotázek. Ke každému tématu jsem zvolila několik vhodných otevřených otázek, protože... „úkolem kvalitativního badatele je poskytnout rámeček, ve kterém mohou respondenti podat vysvětlení svých přístupů, což umožní otevřené otázky.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 170). Otázky použité v rozhovorech jsou uvedeny v přílohách č.2 a 3 bakalářské práce.

3.4 Záznam dat a jejich zpracování

V práci jsem zpracovávala data získaná rozhovorem, informace z veřejně dostupných dokumentů obou případů a virtuální data webových stránek. Všechny rozhovory byly zaznamenány na diktafon a posléze převedeny do elektronické podoby pro jednodušší práci se záznamem. Dále jsem použila doslovnou transkripci, to znamená, že jsem v písemné podobě zachytila veškerou promluvu mezi tazatelem a respondentem. Tento proces byl velmi časově náročný, ale umožnil mi zachovat všechny informace respondentů. Získala jsem několik stran textů, které byly dále zpracovávány technikou otevřeného kódování. Podle autorů Švaříček, Šed'ová²⁵ je otevřené kódování operace, při které je text jako sekvence rozbit na jednotky, kterým je přiděleno jméno - kód, s těmito kódy představujícími fragmenty textu se dále pracuje. V textu jsem zdůrazňovala důležitá místa podtrháváním, přiřazovala jim stanovené kategorie, opatřovala určitá místa komentářem a srovnávala jednotlivá místa textu. Kategorie nalezené v textu tvoří přílohu č. 4.

Analyzována byla data v dostupné dokumentaci škol, zejména ty části, které se týkají spolupráce s vnějšími subjekty, jejich forem, definovaných pravidel. Analýze byly podrobeny zveřejňované informace na webových stránkách škol, které jsou relevantní k předmětu výzkumu.

3.5 Zobrazovací prostředky a metoda transkripce textu

Hendl²⁶ uvádí, že zobrazení dat slouží k názorné organizaci a kompresi informací. Podle jiných autorů²⁷ je hlavní zobrazovací technikou v kvalitativním

²⁴ ŠVAŘÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

²⁵ ŠVAŘÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

²⁶ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6.

výzkumu text. Zároveň je žádoucí uvádět komprimovaná data v tabulkách. Při zobrazování výsledků výzkumu a psaní výzkumné zprávy jsem využila tabulky v případě porovnávání jednotlivých vnějších subjektů a jejich zájmů, v případě analýzy dostupných dokumentů a virtuálních dat.

3.6 Analýza dat

„ Analýza dat znamená v případových studiích zpracování empirických dat takovým způsobem, abychom byli schopni nalézt odpovědi na položené výzkumné otázky.“²⁸ Dle uvedených autorů představuje každá studie originální analytický a interpretativní přístup. Jediným společným znakem je pohled na případ jako integrovaný systém. Při zpracování dat používám realistický přístup (Silverman, 2005 in Švaříček, Šed'ová, 2007), kdy se výpovědi respondentů považují za určité vnější skutečnosti nebo vnitřní zkušenosti. S tímto pohledem jsou analyzována a interpretována získaná data v empirickém výzkumu obou zvolených případů. V první řadě byla analýza vedena hledáním odpovědi na položené výzkumné otázky, jak se liší akontabilita základní školy veřejné a soukromé. Výsledkem analýzy dat jsou výzkumné zprávy obou případů.

3.7 Metody vyhodnocování a interpretace dat

Interpretace dat je doplňována plnými citacemi rozhovorů a výňatky z dokumentace. S organizováním dat jsem začala již ve fázi sběru dat, protože se dalo předpokládat, že některá zjištění povedou k novým zdrojům dat.

4. Výzkumná zpráva

4.1. Případ č. 1 -veřejná škola

4.1.1 Ředitelka školy

Z rozhovoru s ředitelkou školy lze identifikovat vnější subjekty akontability, kterým škola předkládá objektivní informace o výsledcích žáků, výsledcích hospodaření a o úspěšnosti naplňování školního vzdělávacího programu. Ke každému subjektu je doplněna citace rozhovoru, která upřesňuje jeho interpretaci.

²⁷ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠED'OVÁ KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

²⁸ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠED'OVÁ KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Zřizovatel - podporuje školu v oblast finanční a materiální. Dle slov ředitelky školy však zřizovatele především zajímá, zda dosahuje škola vyrovnaného rozpočtu, nikoliv výsledky edukačních procesů „...co se týká kvality vzdělávání, zřizovatel neřeší, jen kdyby byl podnět z inspekce, žádné problémy nemáme“.

Školská rada - žádným zásadním způsobem nezasahuje do fungování školy, „...žádné podněty jako oni nám nedávají, když mě předsedkyně rady (pozn. zástupkyně ředitele) potom sděluje, takže oni pak mají takové otázky spíš doplňovací, nic zásadního jsme s tou školskou radou neřešili.“ Pro fungování školy je dle slov ředitelky velmi výhodné, že členem školské rady je zástupkyně ředitele školy, která na jednání členům školské rady je schopná vysvětlit potřeby a vize školy, zdůvodnit přijatá opatření, „...já si myslím, že normální učitel všechno neví, takže ona z té pozice toho vedení ví daleko více věcí, ledacos může osvětlit...“

Česká školní inspekce - ředitelka školy chápe činnost inspekce jako nutnou a zákonnou kontrolu, která hodnotí školu dle stanovených kritérií, výsledky inspekční činnosti respektuje a považuje je za objektivní „...když jsme měli inspekci před třemi lety, tak právě to byla ta matematika, co se nám tady fakt nedaří, tak je musím považovat za objektivní, myslím si, že měli pravdu.“ Zároveň není přesvědčená, že všechna zjištění, která inspekce přináší, mají zásadní vliv na činnost školy „...ale někdy jsou to taková zjištění spíše formální, nesmyslný, na čem oni stavějí, to si myslím, že není o škole, ale jestli někde máme číslo jednací nebo nemáme, pak je to v zápise.“

Rodiče - dle slov ředitelky školy rodiče nezasahují do fungování školy nějakým podstatným způsobem, zajímají se o prospěch vlastních dětí nebo spíše o maličkosti, ve smyslu sponzorování nákupu drobného materiálu. Ze strany rodičů žádné zásadní požadavky vedení školy neřeší. „...rodiče asi se starají spíš jen o ty své vlastní děti“.

Sponzoři školy - vzhledem k tomu, že škola má minimální počet sponzorů, lze říci, že její odpovědnost k nim není prakticky žádná. Drobné sponzory škola má, ale nevyhledává je nikterak intenzivně, protože zásadní finanční a materiální podporu získává od zřizovatele školy, tzn. ze státních nebo obecních prostředků. „...my fakt těch peněz máme dost, nepotřebujeme tak hrozně hledat a vzdělávání určitě u nás neovlivňují.“ Z tohoto důvodu žádné závazky ke sponzorům nepocitují a drobní sponzoři školy nevyjadřují své zájmy.

Média - škola pravidelně informuje o své činnosti v médiích, tato aktivita je však jejím zájmem, přispívá to k obecnému povědomí veřejnosti o fungování školy. Žádné jiné vazby s médii nejsou identifikovány. Z hlediska akontability se projevuje tržní přístup vedení ve smyslu orientace na budoucího klienta, jeho oslovení prostřednictvím médií.

Místní spolky, zaměstnavatelé - nepředstavují pro školu subjekty, které vznášejí požadavky směrem ke škole, a které by měla škola informovat o své práci.

Školská zařízení - školky - škola považuje za významné spolupracovat s místními mateřskými školami, projevuje se tu tržní přístup k akontabilitě, pravidelně se pořádají dny otevřených dveří a speciální dny pro předškoláky, s cílem zajistit dostatečný počet žáků pro následující rok. Škola tak v podstatě provádí konkurenční boj, snaží se atraktivně poskytnout služby a přilákat tak „zákazníky“, protože ti jim přinášejí finanční prostředky. Kromě toho škola zřizuje přípravné třídy a tím se snaží zajistit si dostatečný počet žáků, navíc tím nabízí službu, kterou rodiče považují za nadstandardní.

Školská zařízení - střední školy - se středními školami je management v kontaktu zejména v období rozhodování o výběru škol, studenti ze středních škol chodí na nábor, ale žádná významná odpovědnost vůči středním školám není definována,

Další subjekty vzdělávání, kterým by škola vyjadřovala odpovědnost za svoji práci, sdělovala informace o výsledcích práce školy, nebyly identifikovány.

V teoretické části studie byly zmíněny různé přístupy k akontabilitě. Uvedené přístupy lze identifikovat v postupech řízení, které uplatňuje vedení veřejné školy.

Přístup zdůrazňující řízení - ředitelka považuje za svoji odpovědnost manažersky zvládnout všechny povinnosti, které jsou jí předepsané, „...samozřejmě, že jsem taky zavalena prací, ale myslím si, že je to o organizaci práce a o tom rozdělit práci“.

Přístup zdůrazňující potřebu trhu - ředitelka popisuje, jakým způsobem se snaží zvýšit počty žáků prvních ročníků. Organizují setkání budoucích prvňáčků s rodiči, informují veřejnost o všech aktivitách, které se ve škole dějí, prezentují různými formami zprávy o výsledcích své činnosti. Výsledkem jejich snažení je skutečnost, že se stali ve své oblasti školou s největším počtem žáků v prvním ročníku „...sem chodilo poměrně méně dětí, než na tu školu konkurenční, v loni jsme je dohnali v prvňáčcích, už jsme se vyrovnali a letos jsme je překonali.“ Zároveň si je ředitelka vědoma správnosti svých kroků a projevuje uspokojení „Já si myslím, že to děláme dobře.“

Přístup, zdůrazňující demokratické hodnoty a etiku - několikrát ředitelka školy v rozhovoru zdůraznila spolupracující kolektiv, vstřícnost a ochotu spolupracovníků řešit vzniklé problémy. Oceňuje i přátelské vztahy na pracovišti a soudržnost spolupracovníků, jejich vnímavost a empatii, tolik potřebnou v učitelské profesi. Velice si váží spokojenosti žáků a rodičů, uvědomuje si, že to pozitivně ovlivňuje klima školy. Klima školy vedení pravidelně vyhodnocuje pomocí dotazníkového šetření a s výsledky seznamuje pracovníky školy, rodiče i žáky. Navazuje pak ve své práci na zjištění, která z vyhodnocení vyplynula „...když jsme to dělali myslím, že před čtyřmi lety, tak to dopadlo docela dobře, samozřejmě, že tam byly jak pozitiva, tak negativa, ale o tom to je, aby člověk je věděl.“ Vstřícnost a ochotu považuje za velmi zásadní „...jsme velká škola, ale přitom jsme přátelská.“

Přístup zdůrazňující profesionalismu - ředitelka školy definovala silnou stránku školy - schopnost pedagogických pracovníků pracovat se žáky, kteří mají specifické potřeby. Vyjádřila důvěru v profesionalitu pedagogů, jejich schopnost aktivně uplatňovat znalosti a dovednosti při práci s takovými žáky.

4.1.2 Zástupce zřizovatele

Zřizovatel požaduje od školy plnění úkolů dle platných zákonů, ale zároveň je jeho zájmem, aby škola poskytovala služby nad rámec zákona „... např. jazykové vzdělávání, odborná specializace, zřízení třídy pro předškoláky apod., které jsou veřejností žádány“. Zdůvodňuje to poptávkou trhu, respektive klientů školy. Jednoznačně vyjadřuje své zájmy v oblasti ekonomické. Požaduje od školy vyrovnaný rozpočet a dodržování závazných ukazatelů. Školu podporuje finančně, hradí provozní náklady. Poskytuje i grantové prostředky na mimoškolní aktivity. Nabízí škole metodickou pomoc pracovníků oddělení školství a kultury a pomoc v oblasti zadávání veřejných zakázek. Za silné stránky považuje přátelskou atmosféru školy, shoduje se tak s vyjádřením ředitelky školy. Dá se předpokládat, že je to i jeho zájmem, aby ve škole panovalo pozitivní klima. V oblasti personální požaduje odbornou způsobilost pedagogického sboru a oceňuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. V oblasti hodnocení studijních výsledků žáků je pro něj zásadní plnění ŠVP a kladné hodnocení ČŠI. Vyžaduje od školy její prezentaci na veřejnosti a spolupráci v oblasti prevence kriminality.

4.1.3 Zástupce rodičů

Z rozhovoru s představitelem Sdružení rodičů vyplynulo, že motivy rodičů pro práci ve sdružení jsou různé a nelze tvrdit, že zásadním důvodem je možnost ovlivňovat nějakým způsobem práci školy. Většinou je jejich důvodem snaha pomoci škole. Zástupci rodičů se scházejí s vedením školy čtyřikrát do roka. Přinášejí nápady a náměty týkající se většinou materiálního vybavení školy. Žádné zásadní problémy ekonomické, personální nebo vzdělávací se neřeší. V rozhovoru se zástupcem Sdružení rodičů se potvrzují slova ředitelky o vstřícnosti a ochotě pedagogů a vedení okamžitě řešit problémy. Zajímavý poznatek je, že vývojově je Sdružení rodičů starší než Školská rada. Rodiče jsou zvyklí prostřednictvím sdružení vznášet požadavky směrem ke škole častěji, než prostřednictvím rady. Za silné stránky považují rodiče spokojené děti, potažmo přátelskou atmosféru školy. Cení si způsob komunikace se školou prostřednictvím elektronické komunikace. Dá se říci, že to jsou jejich zájmy. Výsledky žáků školy se rodiče pravidelně dozvídají prostřednictvím výroční zprávy. O personální otázky se rodiče nezajímají „...*tohle to je, to se netýká až tak rodičů*“. Pokud se týká hospodaření školy, na schůzkách sdružení má každý důvěrník možnost nahlédnout do rozpočtu a popřípadě se vyjádřit. Z rozhovoru však nevypluly zájmy v oblasti ekonomické ani personální.

4.1.4 Zástupce školské rady

Jak již bylo zmíněno, předsedkyně školské rady je zároveň zástupce ředitele školy, což z hlediska fungování rady přináší výhody. Je schopna kompetentně zodpovědět dotazy týkající se všech projednávaných otázek. Zajistí procedurálně vyjadřování se k dokumentům a jejich schvalování. Členům rady jsou zpravidla připraveny k prostudování s předstihem příslušné dokumenty. Jejich schvalování nebo připomínkování probíhá dle slov předsedkyně vždy bez problémů. Členové rady se doptávají, ale jejich dotazy a náměty nejsou zásadního charakteru. Zdá se, že práce školské rady probíhá formálně, ale jak poznamenala její předsedkyně, „...*na funkční škole školská rada možná funguje formálně, když by byly nějaké velké problémy, tak by byla funkce školské rady na místě*.“ Škola však poskytuje školské radě otevřeně všechny informace a řeší včas vzniklé problémy, jak již bylo zmíněno, a proto zřejmě v tomto případě nemá rada žádný důvod k vyšší aktivitě, než jakou po ní vyžaduje zákon. Školská rada se nepodílela na koncepci rozvoje školy, ani neprojednávala rozpočet právnické osoby na následující rok. V této oblasti nebyl definován žádný zájem. Stejně tak rada nepodává žádné podněty, které jí umožňuje zákon. Rodiče jsou zvyklí, jak již

bylo uvedeno, používat k tomuto účelu Sdružení rodičů. I v tomto rozhovoru lze analyzovat přístup k akontabilitě zdůrazňující demokratické hodnoty a etiku, protože respondentka opět vyzdvihuje ochotu a vstřícnost vedení řešit ihned konflikty a zároveň oceňuje tradičně pozitivní klima školy, „... možná je to i tím, že paní ředitelka tady pracuje od začátku školy, mám tady hezké vztahy, jsme docela vstřícní, rodiče si pochvalují, jakmile je nějaký problém, snažíme se vyřešit. Ještě se nám nestalo, že bychom s rodiči nejednali a oni by se šprajcli, nejlepší okamžitě všechno řešit a většinou se dá všechno vyřešit v pohodě“. Do otázek finančního ohodnocení pracovníků a personálních otázek rada nezasahuje, zdůrazňuje, že řediteli byla dána důvěra a pravomoc tyto otázky řešit. Neprojevuje žádnou snahu o kontrolu rozmístění zdrojů. Výsledky vzdělávání žáků bere na vědomí jako informaci, protože však škola dlouhodobě vykazuje dobré výsledky, nemá důvod zasahovat.

4.2. Příklad č. 2 -soukromá škola

4.2.1 Ředitelka školy

Z rozhovoru s ředitelkou školy lze identifikovat vnější subjekty akontability, kterým škola předkládá objektivní informace o výsledcích žáků, výsledcích hospodaření a o úspěšnosti naplňování školního vzdělávacího programu. Ke každému subjektu je doplněna citace rozhovoru, která upřesňuje jeho interpretaci.

Zřizovatel - v soukromé škole zřizovatel dle ředitelky přiděluje především finance, „paní zřizovatelku nazýváme chlebovární...“, v daném případě je představitelem zřizovatele fyzická osoba, která vykonává zároveň funkci ekonoma a hlavní účetní. Zajišťuje pro školu finanční prostředky a má je všechny plně pod svojí kontrolou. Se zřizovatelem projednává ředitelka školy strategii dalšího rozvoje školy, personální otázky, jejich spolupráce je velmi úzká, jsou v každodenním kontaktu, ředitelka považuje odpovědnost ke zřizovateli za zásadní a velmi přirozenou v procesu řízení školy. Je si vědoma, že při chybném řízení školy z hlediska manažerských rozhodnutí by poškodila „firmu“, která zaměstnává ji i ostatní kolegy.

Školská rada - existuje v dané škole paralelně s Radou rodičů. Jejich kompetence se prolínají, školská rada projednává, vyjadřuje se a schvaluje dokumenty dané zákonem, které ovlivňují chod školy, ale stejné dokumenty jsou předkládány i Radě rodičů, která je historicky starší a její fungování představuje pro školu tradici. Ředitelka oceňuje existenci Rady rodičů, protože v ní jsou zastoupeni zástupci jednotlivých tříd... „je

daleko jednodušší a zajímavější, když se vyjádří devatero rodičů k dané problematice, než když těchto všechny rodiče zastupuje jeden jediný člověk...“.

Česká školní inspekce - z rozhovoru vyplynulo, že ČŠI je považována za subjekt, kterému ze zákona škola předkládá požadované „účty“, ale nejsou definovány žádné jiné požadavky, které by se speciálně týkaly soukromých škol. Ředitelka školy oceňuje přístup ČŠI, ve smyslu přínosu pro práci školy a poskytnutí zpětné vazby... „*i my jsme dostali určitá doporučení, druhá návštěva byla pro školu velmi přínosná, ne kvůli tomu, že nás chválili, to chválili i předtím, ale že to byla inspekce, se kterou v dialogu jsme našli nějaké styčné plochy a uznali jsme, do čeho můžeme jít, co můžeme zlepšit a na co šanci nemáme.*“

Rodiče - sdružují se v Radě rodičů, kterou lze srovnat se sdružením rodičů ve veřejné škole. Rodiče v soukromé škole projevují velký zájem o chod školy, přicházejí se svými nápady na zlepšení, finančně se podílejí na zkvalitňování, účastní se aktivně akcí pro děti, participují na činnosti školy, je to vedením školy významně hodnoceno... „*Další věc je, že rodiče jsou ochotni, kromě toho, že je nutnost, protože jsme soukromá škola, platit školné, tak se finančně podílet na zkvalitňování vzdělávání, pokud není na nákup některých pomůcek nebo zajištění akcí pro děti nebo že participují na činnosti školy, to je taky citelná a velmi důležitá věc.*“ Velký význam má dle slov ředitelky školy role třídních učitelů, kteří jsou s rodiči ve velmi úzkém kontaktu, ... „*třídní učitelé komunikují s rodiči velmi živě, bezprostředně a přispívá k tomu i prostředí školy...“.*

Sponzoři školy - mezi zásadní sponzory školy počítá ředitelka školy především rodiče žáků, kteří jsou pro ni nejvýznamnější. V minulosti měla škola velké sponzory, ale jejich finanční podpora byla spojená s působením konkrétní osoby ve škole, s jejím odchodem skončilo i sponzorování školy. Ředitelka školy by ráda získala jiné stále sponzory, ale... „*snažili jsme se získat další „trvalky“ sponzory, ale hospodářská situace tomu nenahrává.*“ Ředitelka pravidelně oslovuje sponzory z řad rodičů, mluví s nimi otevřeně o potřebách školy. Protože je komunikace s rodiči velmi otevřená, jsou rodiče ochotni a schopni se domluvit a školu finančně podpořit. Na druhou stranu z rozhovoru nevyplývá, že by se rodiče nějakým zvýšeným způsobem dožadovaly kontroly nad vloženými financemi. Probíhající procesy jsou pro ně dostačující.

Média - škola informuje média o činnosti, přispívá do pedagogických periodik, ale i do místních novin, jejichž vydavatelem je obecní úřad. V souvislosti s tím je zajímavé zmínit, že obecní úřad je činnosti školy nakloněn, přesto, že není jejím zřizovatelem.

Činnost školy však podporuje, protože přináší zpestření nabídky pro obyvatele městské části... *rada obce se vyjadřuje k našemu působení, zatím vždy bylo kulantně sděleno, že obohacujeme vzdělávací nabídku tohoto obvodu....*

Místní spolky, zaměstnavatelé - místní spolky nebo zaměstnavatelé neprojevují spontánně zájem o spolupráci se školou, přicházejí pouze obecné nabídky, které jsou plošně rozesílány na školy bez rozdílu zřizovatele. Někdy přicházejí adresné nabídky a to z iniciativy rodičů žáků nebo bývalých žáků. Ti zachovávají škole přízeň i v době, kdy jejich děti školu opustí.

Školská zařízení - školky - dle slov ředitelky školy je žádoucí pro školu získávat žáky v MŠ osobním kontaktem se zástupci žáků. Podnikaly proto společně s paní psychologkou návštěvy v MŠ a oslovovaly rodiče budoucích žáků. Navázaly tak spolupráci, která trvá nadále a každoročně se opakuje. Představují ve školce program školy a principy, na kterých je škola založena. Uvedené jednání lze identifikovat jako tržní přístup k akontabilitě.

Školská zařízení - střední školy - mezi základní školou a středními školami neexistují dle slov ředitelky žádná provázání a vztahy odpovědnosti. Škola pouze předává získané informace žákům.

Zaměstnanci školy a jejich rodinní příslušníci - zajímavé je, že za velmi důležité subjekty považuje ředitelka pracovníky školy a jejich rodiny. Od nich velmi často přicházejí podněty a iniciativy směrem ke škole a ředitelka si velmi pochvaluje rodinou atmosféru a klima školy... „, s tou školou spolupracují zprostředkovaně celé rodiny těch zaměstnanců a to je asi podstata toho, že tohle celé je jedna velká rodina“.

Přístupy k akontabilitě, které lze identifikovat v postupech řízení uplatňovaných vedením soukromé školy, jsou následující:

Přístup zdůrazňující řízení - dle tohoto přístupu je zkvalitňování práce školy prováděno prostřednictvím strategického plánování a důraz je kladen na procesy monitorování a hodnocení práce školy. V soukromé škole se promyšleně využívá vlastním hodnocením školy autoevaluační procesy. K jednotlivým vybraným oblastem vlastního hodnocení školy se vyjadřují všichni zaměstnanci. Kromě toho vypracovává škola pravidelně autoevaluační zprávu jako podklad pro práci v síti Zdravých školy. Obě tato periodická cílená vyhodnocování naplňují přístup zdůrazňující řízení. Probíhá i pravidelné vyhodnocování práce učitelů, dostávají zpětnou vazbu v rozhovoru s ředitelkou školy.

Oblasti hodnocení práce učitelů si navrhli pedagogové sami, existují rovněž kritéria pro stanovení osobního příplatku i pro přidělení odměn. Novinkou loňského roku je požadavek na zavedení učitelského portfolia, které podporuje zvyšování kvality vyučovacího procesu a výsledků učení žáků. Ředitelka plánuje využití evaluačních nástrojů vytvořených v projektu Cesta ke kvalitě.

Přístup zdůrazňující potřebu trhu - v řízení soukromé školy se jednoznačně projevuje tento přístup k akontabilitě, soukromá škola jako „prosperující firma“ musí rozmanitým způsobem získávat své klienty. Využívá k tomu zejména otevřenou komunikaci s vnějšími subjekty, prezentuje se v médiích na webových stránkách. Medializaci výsledků práce považuje za nezbytnou, ale vyslovuje se pro umírněnost v této oblasti „*ve chvíli, kdy o sobě budu dávat hodně vědět, tak to nedělá dobré ovzduší, soukromé školství versus základní školství regionální*“. Oslovování klientů probíhá i prostřednictvím cílené práce s rodiči a širší veřejností, které často zve do probíhajících projektů. Tržní přístup je identifikován i v pravidelné organizaci Dnů otevřených dveří.

Přístup, zdůrazňující demokratické hodnoty a etiku - ředitelka školy je přesvědčena, že ... „*učitel není důležitý jenom tím, co říká, ale i tím, jak se chová*“. Škola se musí chovat dle etických norem, protože lidé, kteří v ní vychovávají a vzdělávají žáky, jsou nositeli etických norem, „*...etika práce pedagoga je jim daná a kdo v sobě nemá to učitelské něco, tak se trápí a trápí i ty, které nemá*.“ Pro vedení školy je žádoucí, aby zde pracovali lidé takového typu a svým jednáním a chováním ovlivňovali dobré klima školy.

Přístup zdůrazňující profesionalismu - učitelé v uvedené škole jsou považováni za profesionály, kteří jsou zodpovědní za výsledky své práce. Proto výsledky své práce vyhodnocují v rozhovorech s vedením školy a v podobě vedení učitelských portfolií. Velký důraz klade ředitelka školy na vzdělávání pedagogů a snaží se je motivovat k celoživotnímu učení. Zapojováním pedagogů do rozhodovacích procesů školy posiluje jejich vnitřní potřebu přispívat k rozvoji kvality organizace.

4.2.2 Zástupce zřizovatele

Zřizovatele je představován jedinou osobou, majitelem a zároveň jednatelem společnosti s ručením omezeným. Zřizovatel si velice váží práce ředitelky školy a jejího přínosu pro školu. Potvrzuje jasně definované rozdělení kompetencí ředitele školy a zřizovatele školy. Požaduje po vedení školy zajištění pedagogické stránky chodu školy.. „*já na to ty peníze uvolňuji, ale co se týká pedagogické náplně školy, to je čistě*

v kompetenci ředitele nebo ředitelky, do toho já jim nemluví, o to já se nestarám, jsem pochopitelně o tom informovaná..“. Zřizovatel školy zastoupený jedinou osobou, zajišťuje finance pro školu a zároveň pracuje ve škole jako ekonom a hlavní účetní. Je v bezprostředním kontaktu s vedením školy, má naprostý přehled o dění ve škole, informuje se průběžně o výsledcích žáků i učitelů. Vizí zřizovatele je dobře prosperující firma, která bude mít zajištěný dostatečný počet žáků, aby mohla fungovat bez finančních problémů. Zřizovatel si je vědom silných stránek školy, především individuálního přístupu k žákům, osobní kontaktu učitelů s dětmi i jejich rodiči, přítomnosti školního psychologa i logopeda. Vztah k zřizované škole je osobní... *„Je to moje firma, je to škola soukromá a je v mém zájmu si tu firmu udržet, protože mě ta firma svým způsobem živí. To je jako každý soukromý podnikatel“.* Pokud se týká požadavků na školu, dle slov zřizovatele v oblasti ekonomické nejsou vnášeny žádné, investice jsou projednávány na poradách s vedením školy. Zřizovatel v osobě ekonoma shání finanční prostředky v podobě sponzorských darů. V oblasti personální je plně v kompetenci ředitelky školy zajišťování pedagogických pracovníků, včetně stanovení kritérií na jejich pozice, v kompetenci zřizovatele je stanovení mzdy. Zřizovatel se zajímá o hodnocení studijních výsledků žáků, účastní se porad a informuje se o výsledcích žáků i učitelů, ale nevznáší žádné požadavky na změny v této oblasti, plně důvěřuje vedení školy. ... *„bavíme při tom v užším vedení, máme na to ty porady, oni mě o všem informují, jsem tu fyzicky přítomná, my víme všichni o všem.“* Zřizovatel vysoce oceňuje aktivitu ředitelky školy. *„Já mám hrozné štěstí v osobě paní ředitelky, ona je strašně aktivní člověk, my jí říkáme perpetuum mobile, je prostě hrozně aktivní člověk, ona si neustále vymýšlí různé akce, prostě to je všechno její parketa,“* Zřizovatel školy oceňuje pravidelnou komunikaci mezi jím a vedením školy. *„Jsme tady v úzkém kontaktu, vidíme se denně, máme ještě porady vedení každé tři týdny, vím o všech akcích, které se tady dějí, takže je to dostačující.“*

4.2.3 Zástupce rodičů

V soukromé škole je zřízena ze zákona povinná školská rada a zároveň Rada rodičů, která je historicky starší, byla ustanovena při vzniku školy. Její představitelé působí souběžně i ve školské radě. Zástupci rodičů považují Radu rodičů za důležitou součást školy, zajímají se o to, co bylo na radě projednáno. Dle jejich slov... *„protože rodiče přispívají určitou částkou školného na chod školy, zajímají se o to, jakým způsobem škola s těmito prostředky hospodaří a jak si celkově jako firma vede. Škola není velká a nefunguje v ní princip anonymity a nezájmu, jak je to běžné jinde. Rodiče*

cítí povinnost se určitým způsobem zapojit do chodu školy“. Rada se schází na schůzkách, které svolává ředitelka školy a předsedá jim. Rodiče oceňují otevřenou komunikaci..., *jednání je velice otevřené a o projednávaných tématech pak zástupci informují ve svých třídách a naopak přicházejí ze tříd s informacemi pro radu.“* Rodiče oceňují na škole její schopnost individuálně pomoci dětem v jejich rozvoji díky profesionální práci učitelů a menšímu počtu žáků ve třídách. To považují za silnou stránku. S prací školy jsou spokojeni, požadavky na změnu souvisejí s materiálním vybavením školy, konkrétně zajištění odpovídajících prostor pro tělocvičnu. V oblasti personální nevnášejí žádné požadavky. V oblasti komunikace se školou oceňují zástupci rodičů možnost pravidelné formální i neformální komunikace... *„mnoho rodičů dochází do školy pravidelně či příležitostně během roku spolu s žáky a lze využít neformální setkání ke komunikaci čehokoli i mimo termíny vyhlášených konzultačních dnů. Informace, předávané vedením školy jsou velice metodické a srozumitelné.“* Výsledky žáků jsou vedením školy Radě předkládány ve formě statistických údajů. Žádné požadavky na detailnější informace nepožaduje. V oblast personální Rada rodičů plně důvěřuje ředitelce školy a do této oblasti nezasahuje. Informace poskytované o hospodaření školy považuje za vyhovující... *„máme k dispozici pravidelnou zprávu. Rada vznáší i upřesňující dotazy na ředitelku eventuálně na zakladatelku školy. Informace jsou dostatečné.“* V rozhovoru zástupce rodičů vyslovil důvěru ve vedení školy ze strany ředitelky školy i zřizovatele... *„v naší škole není taková situace, že by rada musela suplovat práci profesionálů, kteří ve škole pracují a školu řídí – ti to dělají efektivně a dostatečně výkonně, rada rodičů tedy vykonává spíše funkci kontrolní, tedy zhruba tak, jak to funguje v dobře zavedené akciové společnosti, kdy radu rodičů by bylo možno přirovnat k funkci dozorčí rady.“*

4.2.4 Zástupce školské rady

Školská rada působí ve škole historicky kratší dobu než Rada rodičů. Její kompetence a povinnosti jsou dány zákonem a zástupce školské rady za rodiče je zároveň předseda Rady rodičů, zástupce zřizovatele je jediná osoba v podobě majitele firmy. Školská rada naplňuje zákonem stanovené povinnosti, ale její činnost se úzce prolíná s Radou rodičů a dle slov zástupce školské rady se většina zásadních rozhodnutí projednává na Radě rodičů.

4.3 Tabelece vnějších subjektů akontability a jejich zájmů

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé identifikované vnější subjekty akontability a jejich zájmy.

Tabulka č. 1

případ č. 1 (zájmy subjektu)	případ č. 2 (zájmy subjektu)
ZŘIZOVATEL	
<ul style="list-style-type: none"> • dodržení závazných ukazatelů hospodaření • uspokojování požadavků veřejnosti • poskytování služeb nad rámec zákona • plnění ŠVP, kladné hodnocení ČŠI • prezentace činnosti školy na veřejnosti • spolupráce školy v oblasti prevence kriminality 	<ul style="list-style-type: none"> • funkční a prosperující firma • finanční kontrola (majitel=jednatel=ekonom) • pravidelné informace o studijních výsledcích žáků • úzká komunikace s vedením školy • individuální přístup k žákům • osobní kontakt učitelů se žáky • zajištění psychologické péče • zajištění logopedické péče
RODIČE	
<ul style="list-style-type: none"> • přátelská atmosféra • spokojené děti • otevřená komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • informace o hospodaření firmy • možnost zapojit se do chodu školy (cítí to jako povinnost) • informace o studijních výsledcích žáků školy • informace o hospodaření školy formou výroční zprávy • možnost otevřené komunikace s učiteli a vedením školy
ŠKOLSKÁ RADA	
<ul style="list-style-type: none"> • následuje §168 Školského zákona - pravomoci a povinnosti zákonem požadované 	<ul style="list-style-type: none"> • následuje §168 Školského zákona - pravomoci a povinnosti zákonem požadované
ŠKOLY (MŠ, SŠ)	

• informační propojení se školou	• informační propojení se školou
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI ZAMĚSTNANCŮ ŠKOL	
• nepatří mezi identifikované subjekty	• možnost pomáhat škole a tím zlepšovat podmínky pro vzdělávání dětí a podmínky pro práci zaměstnanců
RODIČE BÝVALÝCH ŽÁKŮ ŠKOLY	
• nepatří mezi identifikované subjekty	• možnost setrvávat v kontaktu se školou a zapojovat se do aktivit školy
ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE	
• požadavky, které vycházejí ze stanovených kritérií	• požadavky, které vycházejí ze stanovených kritérií

4.4 Analýza dokumentace

V dokumentech školy byly zkoumány a analyzovány informace, které lze považovat relevantní pro posouzení míry akontability zkoumaných případů. Některé dokumenty mají zákonnou normou stanovený obsah. Zmíněny jsou pouze ty informace, které se vztahují k tématu práce.

Tabulka č. 2

případ č. 1 (analyzované informace)	případ č. 2 (analyzované informace)
VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY (stanovené cíle ve sledovaných oblastech)	
<ul style="list-style-type: none"> • podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vzájemné vztahy • podporovat žakovskou a rodičovskou iniciativu • zkvalitnit vzájemné vztahy mezi subjekty vzdělávání • zkvalitňovat práci školské rady a Sdružení rodičů 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivní práce Rady žáků • dobré klima školy • zvýšení spolupráce s rodiči • systém profesního hodnocení a autoevaluace jednotlivých pedagogů

ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	
<ul style="list-style-type: none"> • informuje o možnostech komunikace se školou • vyzývá rodiče k zasílání připomínek a námětů k práci školy • upozorňuje na existenci anonymní schránky důvěry pro žáky • popisuje činnost Sdružení rodičů • vyjmenovává způsoby využití finanční podpory získané od rodičů 	<ul style="list-style-type: none"> • nabízí otevřenou spolupráci a komunikaci • informuje o činnosti Rady rodičů • informuje o činnosti školské rady • nabízí konzultační hodiny a konzultace • nabízí možnost navštívit vyučování • upozorňuje na informace ve školním časopise • informuje o webových stránkách • zmiňuje některé místní subjekty, s kterými spolupracuje
ZPRÁVA ČŠI	
<ul style="list-style-type: none"> • školská rada plní svoji funkci • zákonní zástupci jsou informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání běžnými formami • hodnocení spolupráce školy s partnery je celkově na průměrné úrovni • zdroje a finanční prostředky jsou efektivně čerpány 	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotné vlastní hodnocení školy • finanční prostředky poskytnuté státem byly použity v souladu s jejich účelem • management školy zajišťuje funkční informační systém • komunikace s rodiči je sledovanou prioritou • pozitivní vnímání školy rodičovskou komunitou • vytváření příznivého a otevřeného školního klimatu • informovanost rodičů a spolupráce s nimi jsou příkladem dobré praxe • škola rozvíjí partnerství se školskou radou, zřizovatelem a Radou rodičů • škola rozvíjí spolupráci s Radou žáků

	<ul style="list-style-type: none"> vedení školy průběžně monitoruje, analyzuje a hodnotí výsledky vzdělávání žáků
ŠKOLNÍ ŘÁD	
<ul style="list-style-type: none"> zakládat samosprávné orgány žáků, volit a být do nich voleni, pracovat v nich vyjadřovat se k podstatným záležitostem jejich vzdělávání vyjadřovat se k podstatným záležitostem vzdělávání svého dítěte 	<ul style="list-style-type: none"> žák má právo prostřednictvím svého zástupce v Radě žáků přicházet s náměty, návrhy i připomínkami k chodu školy zákonní zástupci mají právo volit a být voleni do školské rady
VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI ŠKOLY	
<ul style="list-style-type: none"> údaje o výsledcích vzdělávání žáků údaje o výsledcích vzdělávání žáků údaje o spolupráci s organizacemi zaměstnavatelů a dalšími partnery při plnění úkolů ve vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> zpráva o činnosti školské rady údaje o výsledcích vzdělávání žáků spolupráce školy s rodiči spolupráce školy se sociálními partnery základní údaje o hospodaření školy

4.5 Analýza virtuálních dat

V analýze virtuálních dat jsem se zaměřila na identifikaci a porovnání zobrazených informací v oblastech, které jsou důležité z pohledu akontability, tzn., do v jakém rozsahu management školy informuje vnější subjekty na webových stránkách o práci škol.

Tabulka č. 3

případ č. 1 (zobrazené informace)	případ č. 2 (zobrazené informace)
KURIKULUM	
<ul style="list-style-type: none"> školní vzdělávací program 	<ul style="list-style-type: none"> školní vzdělávací program
FINANCOVÁNÍ ŠKOLY	

• výroční zpráva o činnosti školy	• výroční zpráva o činnosti školy
AUTOEVALUACE	
• součást výroční zprávy	• součást výroční zprávy
ORGANIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	
<ul style="list-style-type: none"> • rozvrhy • kontakty • plán akcí • přehled tříd 	<ul style="list-style-type: none"> • rozvrhy • poradenská pracoviště • kontakty • plán akcí • přehled tříd
PERSONÁLNÍ ZDROJE	
• není zmíněno	• není zmíněno
VZDĚLÁVACÍ STRATEGIE	
• není zmíněno	<ul style="list-style-type: none"> • koncepce rozvoje školy • školní projekty
MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ	
• není zmíněno	• není zmíněno
ŠKOLSKÁ RADA	
<ul style="list-style-type: none"> • složení rady • zápisy z jednání 	<ul style="list-style-type: none"> • vymezení pravomocí • složení rady
HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	
• součást výroční zprávy	• součást výroční zprávy

4.6 Shrnutí výzkumné zprávy

Ve veřejné i soukromé škole lze identifikovat subjekty akontability, které vyjadřují akontabilní nároky. Z výzkumu vyplynulo, že většina identifikovaných subjektů je totožná. V soukromé škole na rozdíl od veřejné školy však byly identifikovány dva další odlišné subjekty - skupina rodičů bývalých žáků a skupina rodinných příslušníků zaměstnanců školy. Dá se předpokládat, že tento fakt souvisí s otevřenější a intenzivnější komunikací školy s rodiči a veřejností. Ačkoliv se obě školy snaží o sepejetí s lokalitou, kde se nacházejí a využívají pro svůj rozvoj potenciál místních podmínek, žádné subjekty (místní spolky nebo sdružení), které by vyjadřovaly své nároky směrem ke škole, nebyly identifikovány. Stejně tak sponzoři školy nebo média neprosazují ani v jednom případě žádné požadavky.

Jednotlivé subjekty vyjadřuje své vlastní zájmy. Shodné zájmy jsou vyjádřeny v případě České školní inspekce. Školy jsou povinny naplňovat předem stanovená kritéria. Rovněž Školská rada v obou případech vykazuje formální nároky vycházející ze zákona. Předškolní zařízení a navazující střední školy se shodují v požadavku informačního propojení se školami.

Další subjekty své požadavky formují rozdílně. Zřizovatel školy veřejné vychází při formulování svých zájmů především ze zákonných norem (Zákon o obcích č. 128/2000 Sb. a Školský zákon č. 561/2004 Sb.), ale vyžaduje i poskytování služeb nad rámec zákona a prezentaci školy na veřejnosti, zejména v souvislosti s místními aktivitami. Oproti tomu zřizovatel školy soukromé vyjadřuje zcela pragmaticky, že škola musí být prosperující firma, kde je dokonale zajištěná finanční kontrola. Požaduje intenzivní komunikaci s vedením školy a pravidelnou informaci o studijních výsledcích žáků. Rodiče žáků školy veřejné vyjadřují obecně formulované zájmy, jako jsou spokojené děti a přátelská atmosféra spojená s otevřenou komunikací. Oproti tomu rodiče žáků školy soukromé jasně formulují své požadavky, které se týkají ekonomické oblasti, studijních výsledků žáků, participace na chodu školy a otevřené komunikace. Dva specifické subjekty, které byly identifikovány ve škole soukromé (skupina rodičů bývalých žáků a skupina rodinných příslušníků zaměstnanců školy), vyjadřují požadavek zapojení se do chodu školy a účasti na akcích školy.

Vedení školy veřejné i soukromé koná v souladu s akontabilními nároky vnějších subjektů. Vyhodnocuje svoje aktivity v pravidelných hodnotících cyklech, následně provádí opatření k rozvoji a posílení různých oblastí vzdělávacího procesu, výsledky hodnocení zveřejňují ve výroční zprávě. Spolupracuje s rodiči prostřednictvím sdružení, spolupracuje se školskou radou. Provádí periodické měření vzdělávacích výsledků žáků a informují o nich vnější subjekty prostřednictvím veřejně dostupných dokumentů. Management obou škol podporuje otevřenou komunikaci s rodiči a veřejností, pěstuje tak atmosféru důvěry. Za velmi důležité považuje pozitivní klima školy a profesionální jednání zaměstnanců školy, podporuje další vzdělávání pracovníků, posiluje jejich osobní odpovědnost delegováním povinností a pravomocí. Zaměřuje se na formování etického chování pedagogických pracovníků.

Přesto, že management obou škol koná stejné kroky, lze z případové studie vyvodit, že akontabilní nároky subjektů soukromé školy jsou formulovány konkrétněji a výstižněji než nároky vnějších subjektů veřejné školy. V případě zřizovatele soukromé

školy je jasně vyjádřen důraz na efektivní ekonomický rozvoj, úzké sepejetí s vedením školy, vysokou míru informovanosti. V případě zástupců rodičů jsou formulace zájmů velmi konkrétní. Z analýzy informací zobrazených v dokumentech soukromé školy vyplývá, že škola jedná akontabilně, podrobně informuje vnější subjekty o mechanismech veřejné kontroly, poskytuje ucelenou nabídku možností spolupráce se školou. Ve zprávě ČŠI inspekce je škola vyhodnocena v oblasti informovanosti rodičů jako příklad dobré praxe.

Závěr

Cílem práce bylo přispět k rozšíření odborného poznání akontability v českém prostředí, protože tento zkoumaný jev existuje, ale není ve školské praxi podrobně popsán a uchopen. Ve výzkumu byly identifikovány jednotlivé subjekty akontability škol, analyzovány jejich konkrétní zájmy, a to v případě veřejné i soukromé základní školy. Oba typy škol byly z hlediska akontability komparovány.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zaměřila na konceptuální východiska akontability. Podrobila jsem teoretickému zkoumání školu jako organizaci, vzdělávací instituci se svými funkcemi, specifickou organizaci, která je ovlivňována vnějšími společenskými podmínkami a zároveň se dynamicky rozvíjí nezávisle na vnějších podmínkách v důsledku svých vnitřních potřeb. Určující pro rozvoj školy je její autonomie, která velice úzce souvisí s akontabilitou, tzv. adresnou zodpovědností vzdělávací instituce za kvalitu poskytovaných služeb. Akontabilita v českém prostředí není zakotvena z hlediska explicitního vyjádření, nicméně lze v jednání vedení škol sledovat takové postupy a rozhodnutí, která můžeme definovat jako akontabilní jednání managementu. Uvedeny jsou různé přístupy k akontabilitě. V teoretické části jsou rovněž zmíněny zahraniční zdroje a ověřené procesy související s akontabilitou. Zejména School Based Management - školou utvářený management, který se týká konkrétně definovaných oblastí a akontabilní cyklus AAA (autonomy- assessment - accountability), který zdůrazňuje potřebu spojení autonomie, hodnocení a zúčtovatelné odpovědnosti. V závěru teoretické části jsou popsány konkrétní manažerské procesy v kontextu akontabilního jednání.

Výzkumná zpráva analyzuje a interpretuje strukturované rozhovory, informace ve školských dokumentech a virtuální data. Shrnutí výzkumné zprávy poskytuje odpovědi na výzkumnou otázku. Ve veřejné i soukromé základní škole můžeme

identifikovat vnější subjekty akontability a jejich zájmy. Struktura subjektů se téměř shoduje. Nároky identifikovaných subjektů jsou rozdílné, ve veřejné škole jsou definovány obecněji. V soukromé škole jsou zájmy subjektů konkrétnější a více zaměřené na jednotlivé oblasti vzdělávacího procesu.

Přínosem práce pro školský management je rozkrytí souvislostí mezi autonomií, hodnocením a zúčtovatelnou odpovědností a možnost aplikace uvedených principů do řízení základní školy. Uvedeny jsou konkrétní postupy managementu školy, které považujeme za akontabilní jednání vzhledem k vnějším subjektům. Výsledky jsou využitelné při stanovování indikátorů oblasti vlastního hodnocení školy týkající se spolupráce s vnějšími subjekty školy.

Bibliografie

1. ČERNÝ, Karel, Martin CHVÁL, Hana KOŠTÁLOVÁ, Erika MECHLOVÁ, Stanislav MICHEK, Jiří NĚMEC, Milan POL, Jana POLÁKOVÁ VAŠŤÁKOVÁ, Lucie PROCHÁZKOVÁ, Ivana SHÁNILOVÁ a Jana ŠTYBNAROVÁ. *Školy na cestě ke kvalitě*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. ISBN 978-80-86856-90-2.
2. DVORÁK, Dominik, Karel STARÝ, Petr URBÁNEK, Martin CHVÁL a Eliška WALTEROVÁ. *Česká základní škola: Vícepřípadová studie*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978_80-246-1896-8.
3. FERTEK, Tomáš. *Rodiče vítáni*. Praha: Yinachi, 2011. ISBN 978-80-904735-2-2.
4. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
5. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-262-0219-6.
6. JIREČKOVÁ, Ilona. *Řízení kvality ve škole se zaměřením na spokojenost klientů*. Olomouc, 2011. Disertační práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce PhDr. Jana Kantorová, Ph. D.
7. KEKULE, Martin. *Rámec pro vlastní hodnocení školy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011.
8. LEITHWOOD, Kenneth a Carolyn RIEHL. *What We Know about Successful School Leadership*. Philadelphia, 2003.
9. MIČULKOVÁ, Manuela. *Vývoj správy škol v ČR od roku 1990 – se zaměřením na školské rady*. Brno, 2012. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta. Vedoucí práce prof. PhDr. Milan Pol, CSc.
10. POL, Milan. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4499-9.
11. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
12. PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.

13. SANTIAGO, Paulo, Alison GILMORE, Deborah NUSCHE a Pamela SAMMONS. Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice: Závěry. In: *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice* [online].
14. SPILKOVÁ, Vladimíra. *Proměny primárního vzdělávání v ČR*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-942-9.
15. Školský zákon: zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Třinec: RESK, spol.s.r.o., 2012. ISBN 978-80-904324-1-3.
16. ŠVÁŘÍČEK, Roman a Šed'ová KLÁRA. A KOLEKTIV. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Elektronické zdroje

1. Management územní správy. *Deník veřejné správy* [online]. 2005, č. 1 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>
2. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011 - 2015: DZCR2011_priloha2_strategie rozvoje regionálního školství.doc. In: *www.msmt.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy>
3. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012. In: *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c>
4. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2012/2013. In: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2012/2013 [online]. 2012 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/645ff361-4f61-4d59-9983-6fb294e9ab47>
5. SANTIAGO, Paulo, Alison GILMORE, Deborah NUSCHE a Pamela SAMMONS. Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice: Závěry. In: *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice* [online].
6. School autonomy and accountability: Are they related to student performance?. *PISA IN FOCUS* [online]. 2011, č. 9 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pisa/48910490.pdf>
7. ARCIA, Gustavo, Kevin MACDONALD, Harry Anthony PATRINOS a Emilio PORTA. SYSTEM ASSESSMENT AND BENCHMARKING FOR EDUCATION RESULTS: School Autonomy and Accountability. In: *Http://siteresources.worldbank.org* [online]. 2011 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1290520949227/School_Autonomy_Accountability_Framework.pdf
8. CHVÁL, Martin a Karel STARÝ. AUTOEVALUACE ŠKOL V REFLEXI POSKYTOVANÉ ODBORNÉ PODPORY. *ORBIS SCHOLAE* [online]. 2008, roč. 2, č. 3 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_04.pdf
9. VESELÝ, Arnošt. KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC PRO ANALÝZU VZTAHU VZDĚLÁVACÍ POLITIKY A VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ. *ORBIS SCHOLAE*

- [online]. 2011, roč. 5, č. 1 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z:
www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_1_02.pdf
10. Learning for All: Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development. In: *Http://siteresources.worldbank.org* [online]. 2011 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z:
http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/ESSU/Education_Strategy_4_12_2011.pdf
11. VESELÝ, Arnošt. KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC PRO ANALÝZU VZTAHU VZDĚLÁVACÍ POLITIKY A VZDĚLÁVACÍCH VÝSLEDKŮ. *ORBIS SCHOLAE* [online]. 2011, roč. 5, č. 1 [cit. 2012-11-15]. ISSN 1802-4637. Dostupné z:
www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_1_02.pdf
12. LEITHWOOD, Kenneth, Christopher DAY, Pam SAMMONS, Alma HARRIS a David HOPKINS. Seven strong claims about successful school leadership [online]. 2006 [cit. 2013-06-17]. Dostupné z:
<http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
13. Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989. *Ministerstvo školství ČR* [online]. 2009 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>
2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zprava-oecd-o-hodnoceni-vzdelavani-v-cr>
14. Co je NIQES. In: *Co je NIQES* [online]. 2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z:
<http://www.csicr.cz/cz/O-nas/Co-je-NIQES>
15. KALOUS, Jaroslav. Vzdělávání [online]. Praha, 2012 [cit. 2013-06-18]. Dostupné z:
<http://ceskohledabudoucnost.cz/documents/Vzdelavani.pdf>

Seznam příloh

Příloha č. 1 : Oslovující dopis ředitelů, škol

Příloha č. 2 : Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy

Příloha č. 3 : Otázky strukturovaného rozhovoru se zástupcem zřizovatele

Příloha č. 4 : Definované kategorie otevřeného kódování v textu

Příloha č. 1 Dopis ředitelům škol

Mělník, 6. února 2013

Vážená paní ředitelko,

obracím se na Vás s laskavou žádostí o pomoc. Pracuji na základní škole ve funkci zástupce ředitele školy a studuji třetí ročník bakalářského studia oboru školský management na Karlově Univerzitě v Praze. V současné době zpracovávám bakalářskou práci a pro svůj výzkum bych potřebovala vypracovat případovou studii jedné základní školy. Dovoluji si Vás oslovit se žádostí o poskytnutí potřebných informací pro výzkum. Vaše škola mě zaujala, z webových stránek jsem se dozvěděla velké množství pozitivních a zajímavých informací, přečetla jsem zprávu z inspekční činnosti z Vaší školy.

Tématem bakalářské práce je akontabilita veřejné a soukromé základní školy. Východiskem práce je fakt, že se v českých školách stále více uplatňují snahy různých vnějších subjektů školy ovlivňovat, popřípadě určovat směr rozvoje školy, regulovat jejich práci. Hovoří se o vnější odpovědnosti škol, povinnosti skládat účty ze své práce, tzv. akontabilitě. Termín akontabilita je v současnosti v odborné veřejnosti velmi diskutovaný a aktuální, úzce souvisí s procesy autoevaluace, které jsou nezbytné pro efektivní rozvoj školy. Cílem výzkumu je identifikovat jednotlivé subjekty akontability školy veřejné a soukromé, analyzovat jejich konkrétní zájmy a porovnat je.

Výzkum je zcela anonymní, jméno školy nebude nikde uvedeno. Klíčové pro bakalářskou práci jsou data získaná ze strukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy a následně s představiteli jednotlivých subjektů akontability. Získané informace budou doplněny informacemi z dostupných dokumentů školy a následně zpracovány do případové studie školy.

Vážená paní ředitelko, velmi dobře si uvědomuji, že v práci ředitele školy je mnoho nezbytných a naléhavých úkolů a nelze příliš plýtvat časem. Ráda bych vás ubezpečila, že v případě Vašeho souhlasu s výzkumem udělám maximum pro to, abych minimalizovala Vaše případné časové ztráty a aby čas, strávený v rozhovoru k tématu akontabilita školy, byl i pro Vás přínosný a zajímavý.

Děkuji Vám za Váš čas věnovaný čtení oslovujícího dopisu.

S pozdravem

PaedDr. Olga Čermáková

ZŠ Jungmannovy sady Mělník

Příloha č. 2 : Otázky strukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy

- představení výzkumníka a projektu
- ujištění o anonymitě
- požádání o souhlas k participaci na výzkumu
- požádání o souhlas rozhovor nahrát

1. Jako ředitelka školy máte mnoho povinností, jak se cítíte ve funkci ředitele školy?
2. V čem je pro vás Vaše práce důležitá?
3. Co Vám dělá největší radost ve Vaší práci?
4. Které stránky školy považujete za nejsilnější?
5. Co Vám dělá největší starosti?
6. Které stránky školy považujete za nejslabší?
7. Popište prosím stručně vizi Vaší školy.
8. Jaké změny se ve vaší škole udály za posledních pět let?(v oblasti personální, manažerského řízení, materiální, pedagogické, finanční, žákovské, PR a jiných, které Vás napadnou)
9. Jmenujte alespoň některé důvody pro uvedené změny?
10. Jaké změny plánujete uskutečnit v horizontu dalších pěti let?

Změny, které přicházejí, jsou uskutečňovány z různých pohnutek, vnitřních i vnějších, jako reakce na změny společnosti.

11. Jakým způsobem pracujete ve Vaší škole s podněty a nápady týkající se práce školy, které přicházejí od zaměstnanců a žáků?
12. Jakým způsobem pracujete ve Vaší škole s podněty a nápady týkající se práce školy, které přicházejí zvenčí?

Autonomie školy je pro její rozvoj velmi důležitá. Je však limitována pokyny, směrnicemi a nařízeními.

13. Uveďte příklady, kdy vnímáte, že je Vaše pravomoc omezována. Mějte na zřeteli oblast ekonomickou, personální, právní, vzdělávací.
14. V které konkrétní oblasti byste uvítali větší autonomii a proč?
15. Jak vnímáte centralizovanou státní kontrolu v kontrastu s relativní autonomií školy a decentralizovaným řízením školy?

Práce školy je ovlivňována různými vnějšími subjekty, které mají různé zájmy.

Odpovědnost školy k nim často vyplývá z právních předpisů, ale někdy je dána historickým vývojem školy a místem, kde se škola rozvíjí. Škola těmto subjektům

skládá „účty“ ze své práce. Příklady jednotlivých subjektů jsou uvedeny níže.

Popište vztahy s jednotlivými jmenovanými subjekty, pokud existují.

16. Jakou roli hraje při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole zřizovatel?
17. Jakou roli hraje při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole školská rada?
18. Jakou roli hraje při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole česká školní inspekce?
19. Jakou roli hraje při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole rodiče?
20. Jakou roli hrají při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole sponzoři školy?
21. Jakou roli hrají při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole média?
22. Jakou roli hrají při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole místní subjekty (občanská sdružení, zaměstnavatelé, spolky)?
23. Jakou roli hrají při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole navazující školská zařízení - mateřské školy a střední školy?
24. Které další subjekty hrají při zajišťování a zkvalitňování vzdělávání ve vaší škole roli a jakou?
25. Důvěra veřejnost ve školu je velmi důležitá, jakým způsobem ji budujete a posilujete?
26. Součástí pedagogické práce je hodnocení žákovských výkonů, jak jsou výsledky žákovských výkonů předkládány výše jmenovaným subjektům?
27. Jakým způsobem využíváte VHŠ pro další rozvoj školy?
28. Popište, prosím, jak probíhá hodnocení učitelů ve Vaší škole.
29. Popište, prosím, jakým způsobem se podílejí učitelé na rozhodovacích procesech ve Vaší škole.
30. Co si myslíte o etickém kodexu učitele?
31. Můžete ještě doplnit nějaké informace, které Vás napadají po uskutečnění rozhovoru?

Příloha č. 3 : Otázky strukturovaného rozhovoru se zástupcem zřizovatele

- představení výzkumníka a projektu
 - ujištění o anonymitě
 - požádání o souhlas k participaci na výzkumu
 - požádání o souhlas rozhovor nahrát
-
1. Jako zřizovatel školy máte určité představy a vize o práci školy a jejich naplňování, můžete je ve stručnosti popsat.
 2. Jaké jsou podle Vašeho názoru silné stránky Vámi zřizované školy?
 3. Jaké jsou podle Vašeho názoru slabé stránky Vámi zřizované školy?
 4. Jakým způsobem školu podporujete?
 5. Jaké požadavky jsou ze strany zřizovatele kladeny na školu v oblasti ekonomické?
 6. Jaké požadavky jsou ze strany zřizovatele kladeny na školu v oblasti personální?
 7. Jaké požadavky jsou ze strany zřizovatele kladeny na školu v oblasti hodnocení studijních výsledků žáků?
 8. Jiné požadavky a zájmy, které jsou vůči škole zřizovatelem požadovány.
 9. Jiné poznámky a podněty k práci zřizovatele, které stojí za zmínku.

Příloha č. 4 : Definované kategorie v textu

definovaná kategorie v textu	výskyt v případě 1	výskyt v případě 2
profesionalismus		
etika		
tým spolupracovníků		
konkurence		
uspokojení z práce		
důvěra		
kommunikace s rodiči		
odpovědnost		
materiální vybavení		
vnitřní změny		
vzdělávání pedagogů		
demokratické principy		
public relation		
osobní ambice		
iniciativy		
zřizovatel		
autonomie		
školská rada		
ČŠI		
požadavky rodičů		
nezájem rodičů		
formalismus		
sponzoři		
media		
spolupráce se subjekty		
řešení problému		
otevřenost		
autoevaluace		
hodnocení pedagogů		
způsoby hodnocení		
competence		

vize		
individuální přístup		
klima školy		
financování školy		
personální oblast		
zpětná vazba		
role třídního učitele		
role obce		