U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

C E N T R U M Š K O L S K É H O M A N A G E M E N T U

KONTROLNÍ ČINNOST ŘEDITELE ŠKOLY SE ZAMĚŘENÍM NA HOSPITAČNÍ ČINNOST

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Zbyněk Jícha

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Karabec, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 28. 3. 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá kontrolní činností ředitele školy se zaměřením na hospitační činnost. Přináší nové pohledy na hospitační činnost při zavádění školních vzdělávacích programů, v porovnání s plně organizovanými a málotřídními školami (školy pouze s I.stupněm ZŠ). Práce zdůrazňuje důležitou úlohu hospitační činnosti a zároveň předkládá možné náměty k realizaci hospitací.

Summary:

This thesis deals with the headmaster's controlling activity aimed at the inspection of classes. It brings new perspectives on the inspection of classes by introducing new school educational programmes in comparison with fully organized schools and primary schools with the first grade only. This thesis emphasizes an important commission of the inspection of classes and at the same time it gives possible themes for the realization of the inspection of classes.

Klíčová slova:

Autoevaluace, benchmarking, finanční kontrola, hospitace, hospitační činnost, interní audit, kontrolní činnost, operativní kontrolní procesy, pohospitační pohovor, předhospitační pohovor, tematická kontrola, řídící kontrola, strategické kontrolní procesy, strukturovaný záznamový arch, vnitřní kontrolní systém, záznamový protokol

Obsah strana

Úvod

Škola je složitý a velmi proměnlivý systém. Požadavek dobrého řízení je oprávněný, ale jeho naplnění je nelehké. Šíři a mnohotvárnost odpovědnosti ředitele školy ovlivňuje nepříznivě skutečnost, že rozhodování se často děje pod tlakem naléhavosti situace, poznamenané lidským faktorem. Při řešení problémů v běžných podmínkách školy není možné zajistit vždy klid a nerušené soustředění. Ředitel, jenž umí předvídat budoucnost, inspirovat spolupracovníky, strhávat je ke spolupráci, motivovat podřízené a činit je spokojenými zejména naplňováním potřeb jistoty, důvěry, svobody, prostoru, kreativity, uznání a potřeb seberealizace s využitím jejich osobního potenciálu je mimořádně silným fenoménem celkové úspěšnosti školy. V pojetí práce ředitele - vedoucího pracovníka ve škole se zásadně uplatňuje pojetí manažera z oblasti podnikového managementu. Proto je v řízení školy základem plánování, organizování, koordinování - vedení lidí, kontrola a hodnocení. Jako jedna z cenných forem hodnocení se do popředí dostává hospitační činnost. Tato diplomová práce obsahuje pohled na kontrolní činnost a možnosti provádění hospitací při zavádění školních vzdělávacích programů.

Cíl práce

Cílem závěrečné práce je poskytnout současný pohled na kontrolní činnost ředitele školy se zaměřením na hospitační činnost a provádění hospitací. Zjistit rozdíly v aktivitách ředitelů plně organizovaných škol a málotřídních škol spojených s hospitační činností při zavádění školních vzdělávacích programů do praxe."

1 KONTROLNÍ ČINNOST

1.1 Vymezení pojmu „KONTROLA"

V současné době, kdy jde o zásadní postoj k nově se vytvářejícím právním normám v oblasti školství, pokládám za užitečné zamyslet se nad významem tohoto, stále vyslovovaného slova, kontrola.

Slovo kontrola má svůj původ ve francouzském výrazu *kontrole,* který vznikl stažením ze slova contrerole, což vlastně znamená „dvojitý seznam" (aby byla zjištěna správnost údajů). První část složeného slova je: contre (kontra = proti) a druhá část: role (role = svitek papíru, pergamenu). Porozuměním oběma částem tohoto složeného slova se tedy dostáváme k podstatě významu slova KONTROLA: porovnávání dvou seznamů, tedy porovnávání např. právní předlohy s reálnou skutečností. Proto se také ve slovnících u termínu kontrola vyskytují vysvětlující výrazy: přezkoumávat, zkoušet, ověřovat.

V současné době se dává přednost takovému pojetí kontroly, které ji chápe jako „pomocníka" manažera, jako jistou službu, která napomáhá ktomu, aby jím řízená organizace se všemi podsystémy fungovala efektivně a aby byly naplňovány její cíle. „Policejní" image kontroly by tedy měla být již minulostí.

1.2 Kontrola jako manažerská funkce

1.2.1 Klasifikace kontrolních procesů[1]

Existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů. Obvykle jde o členění podle

a) obsahové náplni

b) úrovně řízení

c) charakteru provádění

a) Podle **obsahové náplně** jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení úrovně kvality provádění různých činností organizace (správnosti, účelnosti, souladu s plánem atd.), které ve svém celku zajišťují její reprodukční proces. Může jít o kontrolu hospodaření předvýrobních, výrobních a podvýrobních etap.

[1] L.Vodáček, O.Vodáčková: Management teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha 2005

b) Klasifikace podle **úrovně řízení** určuje, zda jde o kontrolu na vrcholové úrovni řízení, jež se obvykle pracovně označuje jako **„strategické kontrolní procesy",** anebo na nižších úrovních řízení Jež se označuje jako **„operativní kontrolní procesy".**

c) Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány na:

- pravidelné a nepravidelné
- interní a externí
- preventivní
- průběžné
- následné

Každá z kontrol zařazených podle určitého klasifikačního znaku může být doplněna i označena podle dalších klasifikací. **Systémovým předpokladem efektivní kontroly je, aby měla jasně stanovené cíle, záměry a postup. Osvědčuje se plán,** který stanoví nejen cíle kontrolního procesu, ale předpokládá i účinné zhodnocení kontrolní práce. Pro některé kontroly se plán nepřipravuje. Může jít např. o příležitostnou návštěvu manažera na některém pracovišti.

Při přípravě kontroly se osvědčuje rozdělit plánovaný proces do dílčích fází. Správný a jasně formulovaný **obsah, skladba a návaznost fází** pomáhají k zajištění průběhu i efektivnosti kontrolního procesu. Při stanovení plánu a postupu kontroly se osvědčuje prověřit, zda bude řetězec všech fází personálně, kvalitně a včas zajištěn. I zde platí **nutnost integrovaného řešení.**

1.2.2 Doporučení k provádění kontrolní činnosti

koncipovat a plánovat postup kontroly **v souladu s povahou obsahové náplně** hodnocených manažerských procesů (specifičností manažerské funkce), což však obvykle nevylučuje použití stejných či metodicky podobných nástrojů (např. rozpočtů, technik nákladových rozborů, síťových grafů),

- dbát o přiměřenou **hospodárnost kontrolních procesů,** resp. jejich účelnou míru i způsob zajištění z hlediska kritických míst kontroly i času,
- zajistit přiměřenou kvalitu **kontroly,** aby splnila své poslání a nevznikaly pochybnosti o její úrovni (např. aby nemusela být opakována),

dbát o **správné načasování** kontrol a zachytit významné odchylky od plánovaných záměrů co nejdříve, resp. kontrolními procesy předikovat dříve, než nastanou (preventivní charakter kontroly),

- respektovat **odlišnosti vyplývající z organizačních parametrů** kontrolované jednotky (velikost, počet pracovníků, systém řízení),
- pokud možno **vytvářet předem organizační a personální předpoklady** pro to, aby kontrola mohla být adresná a jednoznačná (např. tvorba nákladových středisek, stanovení osobní odpovědnosti za určité procesy),
- vycházet ze způsobu **deklarace pravomoci a zodpovědnosti** kontrolovaných pracovníků i kolektivů, míry jejich autonomnosti a významu cílů jejich činnosti pro podnikatelskou prosperitu firmy,
- při dodržení nároků na potřebnou hloubku a spolehlivost závěrů pokud možno volit **jednoduché kontrolní postupy** i z důvodu srozumitelnosti kontrolovaných pracovníků a možnost projednání výsledků s těmi, koho se týkají,

  dodržovat **požadavky legality kontrolních procesů i etické postupy jejich provádění** tak, aby neměly negativní efekt na motivaci hodnocených jednotlivců či kolektivů,
- navrhovat **reálné a hospodárné postupy nápravných opatření,**

  zabezpečit včasné respektování výsledků kontrolní činnosti, resp. **včasné projednání a přijetí závěrů** tak, aby byl princip zpětné kontrolní vazby maximálně účinný.

1.2.3 Tendence rozvoje kontrolní činnosti

Z řady rysů perspektivních tendencí rozvoje kontrplní činnosti v současném managementu se zdá, že do popředí vstupuje

a) využití nových kvalit počítačově podporovaných informačních systémů,
b) zvýšení úrovně participace zaměstnanců,
c) využití metod porovnávání a rychlé reakce.

a) **Využití nových kvalit počítačově podporovaných informačních systémů** je založeno především

- na spolehlivosti moderních postupů **sběru, přenosu, uchování, transformace a využití důležitých údajů (informací) v integrovaných databázových systémech a**

jejich částech (podsystémech). Umožňuje rychlou identifikaci kritických odchylek od plánovaných procesů a přiměřenou následnou reakci, ať už s větší nebo menší účastí manažerů,

- na **integračním propojení informačních procesů manažerského plánování** (v průřezu paralelních manažerských funkcí analýzy, rozhodování a implementace) **ve všech třech dimenzích firemního řízení,** tj. vertikálních, horizontálních i časových vazeb. Znamená to vzájemné propojení a rychlou aktivní interakci strategických a operačních kontrolních procesů pro vzájemnou podmíněnost dílčích funkcionálních činností firmy (např. aktivní tvorbu zakázkové náplně v marketingu, zajištění v předvýrobních složkách, výrobu, dodání a servisní služby zákazníkům).

b) **Zvýšení úrovně participace zaměstnanců** pomáhá vytvářet klima samokontroly a motivace ke kvalitě návrhů i realizace plánovaných záměrů. Umožňuje manažerům uvolnit část své kontrolní pozornosti ve prospěch části, které si svým významem zaslouží prvořadou kontrolní pozornost a zajištění. Typickými příklady mohou být kroužky jakosti s orientací jak na projektování budoucích procesů výroby či služeb, tak i na jejich průběžné udržování na potřebné úrovni, či na další inovace.

c) **Využití metod porovnávání a rychlé reakce** je vlastně aplikací ověřených pragmatických postupů managementu 80. a 90. let do oblasti kontrolních procesů. Předpokládá se, že monitorování dobrých i špatných zkušeností z podobných procesů je velmi hospodárným způsobem, jak zhodnotit ověřené poznatky jiných pro včasné indikace kontrolních akcí a způsob jejich provedení. Porovnání se týká jak zkušeností externích, tak vnitropodnikových (např. mezi provozy, závody). Zvláštní význam dnes nabývá porovnávání s předními vzory, zejména pak s produkcí a službami konkurence, označované jako „benchmarking".

1.3 Funkce kontroly

Poznávací funkce:

- spočívá ve zjišťování skutečného stavu kontrolované činnosti a v jeho srovnání se stavem žádoucím
- žádný jev nelze zkoumat izolovaně, ale v souvislostech

- kontrolou musíme zjistit i příčiny a následky kontrolovaných jevů, činností a skutečností

Ovlivňující funkce (nápravná, regulující):

- přispívá k pozitivnímu ovlivnění řídící činnosti (musí být nedílnou součástí řízení)
- přispívá ke správnému usměrňování a zaměření další kontrolní činnosti
- umožňuje vypracování návrhů a opatření k nápravě zjištěných chyb a nedostatků

Motivační funkce:

- přispívá k vědomí zaměstnanců, že jejich činnost je kontrolována, což je zároveň vede ke kvalitnímu oplnění úkolů
- zobecněním výsledků kontroly a využitím získaných kladných i záporných poznatků přispívá kontrola k dalšímu rozvoji školy

V případě zjištěných nedostatků se doporučuje uvést nedostatky obecně, teprve při opakovaných závažných nedostatcích postupovat podle zákoníku práce s upozorněním např. na porušování pracovní kázně. To projednat s danou osobou osobně a o tomto jednání provést písemný záznam. Ten je potřebný řediteli, pokud nespokojený zaměstnanec řeší pracovní vztahy soudní cestou.

1.4 Druhy kontrol

- podle toho, kým je kontrola vykonávána, rozlišujeme kontrolu vnitřní (uvnitř organizace) a vnější (prováděna zvenčí)
- podle toho, ve které fázi řídícího procesuje vykonávána, se kontrola člení na předběžnou, průběžnou a následnou (exante, iterim, expost)
- z hlediska rozsahu: úplná (komplexní), částečná, namátková, tematická, orientační
- z hlediska času: předběžná, průběžná a následná

1.5 Typy kontrol

Ředitel školy musí vytvářet a předkládat doklady k následujícím typům kontrol:

VZP

ČSSZ

FINANČNÍ ÚŘAD

ČŠI

ÚŘAD PRÁCE - INSPEKTORÁTY PRÁCE

ODBORY

AUDITOŘI

ZŘIZOVATEL

KRAJSKÝ ÚŘAD

VNITŘNÍ KONTROLA

1.6 Dokumenty předkládané při kontrole

- OSOBNÍ SPISY
- MZDOVÉ LISTY
- ÚČETNÍ ZÁVĚRKY
- ROZPOČET a ČERPÁNÍ FKSP
- ČERPÁNÍ DVPP
- ČERPÁNÍ ONIV
- INTEGROVANÍ ŽÁCI

PRACOVNÍ CESTY (cestovní příkazy a jejich vyúčtování, kniha jízd)

1.7 Kontrolní činnost zřizovatele

Jednou z mála oblastí kontrolní činnosti, která ještě není jednoznačně vyřešena, je oblast kontroly hospodaření škol ze strany zřizovatele - obce. Protože je praxe velmi různorodá, byl k jejímu sjednocení vydán METODICKÝ NÁVOD K PROVÁDĚNÍ

VLASTNÍ KONTROLNÍ ČINNOSTI OBCÍ[2] ve věstníku vlády ČR pro okresní úřady a orgány obcí.

Obecní úřad, který zřizuje školu vydává SMĚRNICI K FINANČNÍ KONTROLE, kterou aplikuje příslušná ustanovení Zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, doplněné vyhláškou MF o finanční kontrole č. 64/2002 Sb., na své vnitroorganizační podmínky.

Směrnice obce obsahuje:

a) všeobecná ustanovení - cíl kontroly.
b) prvky systému finančního řízení: - systém finanční kontroly vykonávaný podle mezinárodních smluv
   - vnitřní kontrolní systém
   - institut interního auditu
c) řídící kontrola, která je nejdůležitější vnitroorganizační součástí systému finančního řízení (zákonem definované kontrolní metody a postupy)

Fáze řídící kontroly:

Předběžná kontrola (kladen maximální důraz, realizuje se před plánovanou operací)

Průběžná kontrola (zodpovídá starosta, realizuje se za pomoci operačních postupů prostřednictvím pověřených zaměstnanců)

- Následná kontrola (je vzájemně provázána s kontrolou průběžnou, včetně uplatnění odpovídajících operačních, hodnotících a revizních postupů. Těžiště kontroly spočívá v kontrole účetních a souvisejících dokladů, osob odpovědných za účetní případ)

Starostka obce provádí lx do roka následnou kontrolu příspěvkové organizace. Z této kontroly je proveden zápis, který je též archivován.

Další kontrolní mechanismy:

- Kontrolní výbor, který je kontrolním orgánem zastupitelstva obce
- Finanční výbor, zřízen pro dobrou a efektivní kontrolní činnost obce

závěr, ve kterém je zdůrazňována důležitost vytvoření kontrolního systému.

[2] Viz příloha č. 1: Metodický návod k provádění vlastní kontrolní činnosti obcí

Zaměstnanci obecního či městského úřadu pověřeni vykonávat finanční kontroly u svých zřizovaných příspěvkových organizací musí vypracovat protokol o veřejnosprávní kontrole školy obcí, který obsahuje pověření toho, kdo je kontrolou pověřen.[3] Na to následuje vlastní protokol, kde jsou rozepsány v osnově body, podle kterých kontrola postupuje a zároveň hodnotí. Aby zaměstnanci pověřeni kontrolou využívali a efektivně nakládali s časem, doporučuji mít zpracovaný „Program kontroly zřizovatele pro školy zřizované obcí".[4]

1.8 Finanční kontrola

Přijetím **zákona** č. **320/2001 Sb.,** o finanční kontrole ve veřejné správě, jehož součástí je prováděcí **vyhláška** č. **416/2004 Sb.,** přibyla ředitelům škol řada nových povinností. Ředitel odpovídá za činnosti, které jsou náročné z hlediska odbornosti. Úkolem finanční kontroly je zjišťovat a prověřovat zda se s veřejnými prostředky hospodaří účelně, efektivně a hospodárně a zda jsou vynakládány v souladu s legislativou i s cíli příslušné organizace. Jak lze z následujícího grafu vyčíst, zahrnuje tři samostatné podsystémy:

finanční kontrola skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky, zejm. při vynakládání veřejných výdajů. Jde o kontrolu vykonávanou u kontrolované osoby „zvenčí" - kontrolovanou osobou je ten, kdo nakládá s veřejnými financemi = **veřejnosprávní kontrola**

kontrolu finančních prostředků poskytnutých podle mezinárodních smluv

vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy

Problematiku veřejnoprávní kontroly nemusí mít ředitel školy upravenu vnitřními směrnicemi, protože ze zákona vyplývá, že příspěvková organizace může být v rámci této vnější kontroly pouze osobou kontrolovanou (provádí zřizovatel, nebo jiný subjekt, který veřejnou podporu poskytl). Další pojmy spjaté s finanční kontrolou jsou:

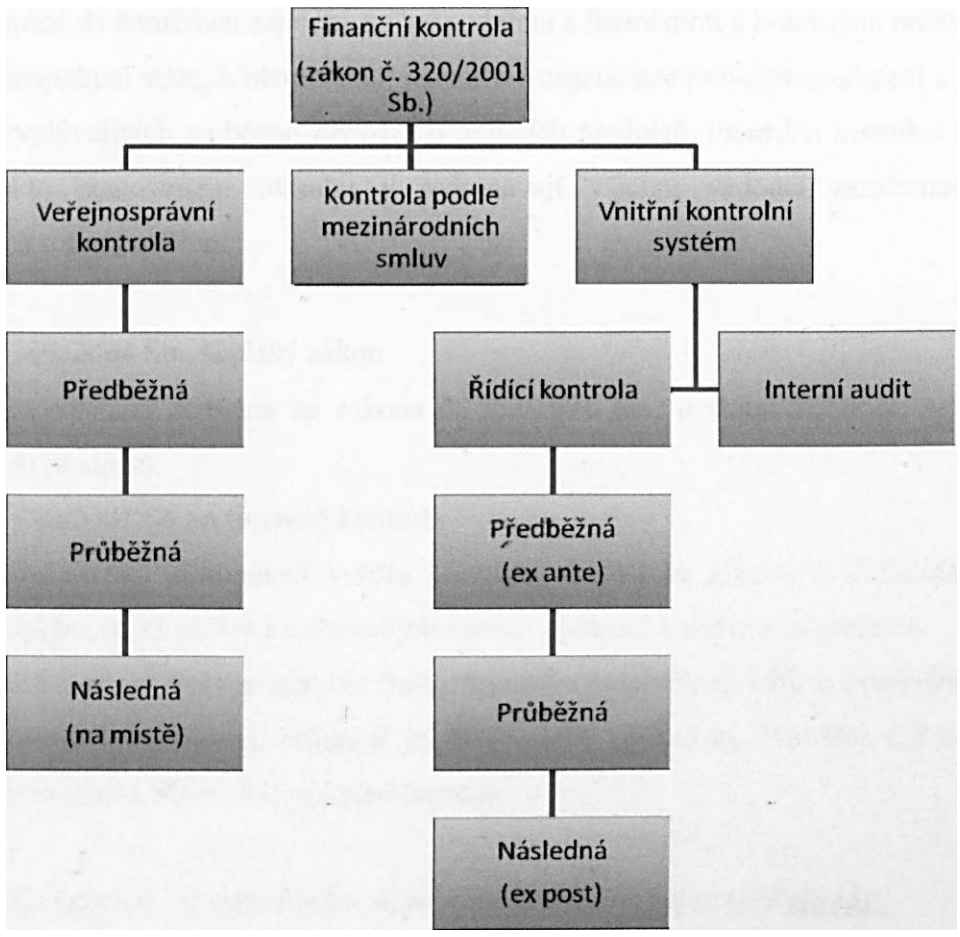
- **Vedoucí orgán veřejné správy** - obecně je to statutární orgán, u příspěvkových organizací její ředitel.

[3] Viz příloha č.2: Protokol o veřejnoprávní kontrole školy obcí
[4] Viz příloha č.3: Program kontroly zřizovatele pro školy zřizované obcí

Veřejné prostředky - veřejné finance a věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty, které patří státu nebo jiné právnické osobě vymezené jako orgán veřejné správy.

- **Operace** - proces přijímání rozhodnutí nebo uzavírání závazků a smluv, které zavazují orgán veřejné správy k výdajům nebo k jiným plněním majetkové povahy, nebo jako proces uskutečňování veřejných výdajů nebo jiných plnění majetkové povahy. Operace má část právní (organizaci vzniká závazek nebo určitý nárok) a finanční (faktické uskutečnění veřejných výdajů či jiných plnění).

Správnost operace - znamená soulad s velmi důležitými ekonomickými aspekty. Ty jsou promítnuty do pojmů,s nimiž zákon o finanční kontrole velmi intenzivně pracuje - efektivnost (efficiency), účelnost (effectiveness) a hospodárnost (economy).



Obr.1 Schéma finanční kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb.

1.9 Vnitřní kontrolní systém

Zahrnuje souhrn kontrolních mechanismů v rámci (uvnitř) organizace. Kontrola je neoddělitelnou součástí řízení, jíž se zabezpečuje efektivní výkon státní správy. Protože je součástí systému řízení, je třeba k správnému fungování vnitřního kontrolního systému správně stanovit pracovní postupy, rozdělit funkce, určit pravomoci a odpovědnost. Všichni by měli vědět, co mohou a co musí. Kontrolní mechanismy musí být samozřejmě zabudovány také do vnitřních předpisů a norem. Z takto vytvořeného systému by měly vystupovat pravdivé informace (např. účetní výkazy) a jeho nedílnou součástí by měla být i analýza a řízení rizik. Celý systém by pak měl být uzavřen zpětnou vazbou. Vnitřní kontrolní systém vychází ze zásad pro vnitřní kontrolu, které je nutno respektovat, (viz příloha č.4)

V resortu školství, mládeže a tělovýchovy je jejím hlavním cílem kontrolní činnosti spoluvytváření podmínek pro zabezpečení kvalitní odborné a pedagogické úrovně výchovně vzdělávací práce. Je zaměřena zejména na hospodaření s finančními a hmotnými prostředky, nakládání s majetkem státu, k němuž mají jednotlivé organizace právo hospodaření a plnění povinností vyplývajících z obecně závazných právních předpisů, interních instrukcí a aktů řízení. V takto stanoveném rozsahu ji vykonávají všichni vedoucí zaměstnanci či zaměstnanci k tomu pověřeni.

- zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
- organizace vychází zejména ze zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
- vedoucí pracovníci vykonávají vnitřní kontrolu ve smyslu zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (§ 11 odst.4,) a obecně závazných předpisů a resortních směrnic.

Jedním z úkolů ředitele školy je stanovit formy kontrolní činnosti, vytvořit si přehledný plán kontrol a postupovat podle něj, případně jej dle potřeby upravovat. V příloze č.5 uvádím ukázku plánu kontrol a zároveň hospitační činnosti.

Aby vnitřní kontrolní systém fungoval, je nutné dodržovat zejm. tyto **zásady:**

Koncepčnost a systematičnost (ne nahodilost či nárazovost) kontrolní činnosti

Stanovení konkrétních **cílů**

- Objektivní a pravidelné **zjišťování a vyhodnocování výsledků kontroly** (rozbory, analýzy)

  Pravidelné **zveřejňování výsledků** kontrolní činnosti - upozorňování ostatních na nedostatky (výchovná funkce)
- **Využívání výsledků** kontrolní činnosti v řídící práci

1.9.1 Tematické kontroly

Protože oblast vnitřní kontroly školy zaujímá širokou oblast, snažil jsem se vytvořit systém kontrol v jednotlivých oblastech (tematické oblasti), které lze ve školství systematicky vymezit, i když samozřejmě na sebe v jednotlivých oblastech navazují a jsou vzájemně propojeny. Povinnosti ředitele školy upravuje i zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon); §131.

- **kontrola finančních prostředků ze státního rozpočtu**
  (dle vnitřní směrnice o finanční kontrole)
- **kontrola finančních provozních prostředků**
  (dle vnitřní směrnice o finanční kontrole)
- **kontrola výchovně vzdělávacího procesu**
- **kontrola práce zaměstnanců**

1.9.1.1 Kontrola finančních prostředků ze státního rozpočtu

- kontrola mzdové agendy

  kontrola správného a účelného čerpání mzdových prostředků přidělených státem
- kontrola finančních prostředků určených na nákup učebních pomůcek, učebnic a školních potřeb
- kontrola čerpání a hospodaření s prostředky z fondu kulturních a sociálních potřeb
- kontrola čerpání finančních prostředků určených na další vzdělávání pedagogických pracovníků (plán dalšího vzdělávání)
- kontrola čerpání účelově přidělených prostředků (např. SIPVZ)

- kontrola čerpání neinvestičních prostředků poskytnutých na inovační a rozvojové programy

1.9.1.2 Kontrola finančních provozních prostředků

- dle loňského vyhodnocení provozního rozpočtu, přiděleného zřizovatelem, sestavení a možnosti navýšení nového rozpočtu
- ředitel zajišťuje správné provedení inventarizace majetku
- vytváří pravidla pro ochranu svěřeného majetku
- kontroluje vedení účetnictví včetně dalších povinností stím spojených (kontrola účetních dokladů, postupy účtování, kontrola pokladní knihy, účtové osnovy,...)
- kontrola dalších finančních prostředků a účelné hospodaření (energie důležité pro provoz organizace)
- další kontroly vyplývající z organizačního řádu (vnitřních směrnic organizace)
  kontrola účelného čerpání finančních prostředků v dalších úsecích organizace (MŠ, SJ, ŠD)
- stanovení pravidel pro výši školného v MŠ, ŠD a stravné, zároveň kontrola příjmu a dodržování školného a stravného.

1.9.1.3 Kontrola výchovně vzdělávacího procesu

Kontrola v této oblasti se týká procesů, které souvisí se vzděláváním a pedagogickou činností všech pedagogických zaměstnanců.

dodržování zásad klasifikace a klasifikačního řádu

- kontrola a dodržování školního řádu a vnitřních předpisů
- kontrola vedení dokumentace (třídní knihy, deníky výchovné činnosti v MŠ a ŠD, katalogové listy, rozvrhy hodin, školní matrika - zkušební provoz,...)
- výkon hospitační činnosti (různé formy - dozory žáků, výlety, exkurze,...)
- výkon autoevaluace školy (hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání)

1.9.1.4 Kontrola práce zaměstnanců

ředitel organizuje práci a dbá, aby veškerá činnost školy odpovídala požadavkům technicko-ekonomického rozvoje

- vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci

řídí a kontroluje práci a pracovní výsledky

odpovídá za odbornou způsobilost k výkonu práce zaměstnanců, vytváří příznivé podmínky pro zvyšování odborné kvalifikace

- je povinen odměňovat zaměstnance podle platných mzdových předpisů a vnitřního platového předpisu
- provádí prověrky BOZP, PO, kontrola a evidence pracovních úrazů
- vydává a kontroluje ochranné pracovní pomůcky dle vnitřní směrnice k OOPP

kontroluje dodržování hygienických předpisů

- zaznamenává a kontroluje docházku do zaměstnání

1.9.2 Vnitřní kontrolní systém podle zákona o finanční kontrole

Vnitřní kontrolní systém je rozdělen na dva podsystémy: **systém finančního řízení a kontroly** (tzv. řídící kontrola) a na **interní audit.**

<u>Cíle vnitřního kontrolního systému:</u>

- **Dodržování právních předpisů** a opatření přijatých orgánem veřejné správy při hospodaření s veřejnými prostředky

- **Zajištění ochrany veřejných prostředků** proti rizikům, nesrovnalostem a jiným nedostatkům, které jsou způsobeny porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným nebo neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky anebo trestnou činností

- **Včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy** o nakládání s veřejnými prostředky.

Hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy

1.9.2.1 Řídící kontrola

Taková kontrola, kterou vykonávají odpovědní řídící zaměstnanci jako součást vnitřního řízení ve třech fázích - při přípravě operací (předběžná řídící kontrola - viz příloha č.6), při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování (průběžná kontrola) a při následném prověřování vybraných operací (následná kontrola). Řídící kontrola je upravena v § 26 a § 27 zákona.

1.9.2.2 Interní audit

Bývá součástí vnitřního kontrolního systému. Je to služba, která je poskytovaná managementu, jejímž cílem je nezávisle vyhodnocovat a zkoumat všechny činnosti a systémy probíhající v organizaci, poskytovat analýzy, hodnocení, konzultace a informace o posuzovaných činnostech. Jednou z jeho nejdůležitějších funkcí je posoudit kontrolní prostředí a hodnotit rizika. Interní audit neposuzuje jednotlivosti. Svou činnost zaměřuje na budoucnost, vypracovává tedy zprávy obsahující doporučení, která mají vést ke zlepšení. Proto interní audit není totéž co kontrola.

Ze zákona vyplývá, že každý orgán veřejné správy (tedy i příspěvková organizace), zřídí útvar interního auditu jako součást svého vnitřního kontrolního systému. Zákon též připouští výjimku z této povinnosti u těch subjektů, kde existuje malá pravděpodobnost výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky. O výjimce z povinnosti zřídit útvar interního auditu by měl rozhodnout zřizovatel.

2 HOSPITAČNÍ ČINNOST

2.1 Pojetí a úkol hospitační činnosti při zavádění ŠVP

V současné době se zaměřujeme na efektivní vzdělávání, jehož výsledky jsou co nejlépe a co nejdéle využitelné v osobním životě i v zaměstnání a také u co největšího počtu obyvatel. Aby co nejvíce lidí dosahovalo co nejvyššího vzdělání a vzdělávalo se i v dospělosti, musí se umět učit, mít chuť se učit (opakovaně a dlouhodobě) a mít příležitost se učit. Proto se dnes hledají a stále více ve školách uplatňují takové způsoby vzdělávání, které zpřístupňují vzdělávání úplně všem žákům. Do popředí se dostávají metody výuky, které podporují zájem všech žáků, jejich aktivitu, dávají jim příležitost se uplatnit, staví na jejich přednostech. Ktomu napomáhá vytváření příznivého a bezpečného prostředí pro učení i za podpory učitelů a rodičů; prostředí, ve kterém se žák cítí dobře. Stále větší a významnější úlohu zaujímá i motivující hodnocení, kdy se žák spolupodílí na vlastním hodnocení a je veden především k sebehodnocení. Proto, aby vše splňovalo podmínky současného (teprve vytvářejícího se) nového pojetí vzdělání, sehrává důležitou úlohu i postavení ředitele školy k dané změně a motivace zaměstnanců tuto změnu akceptovat, připravit se na ni a svědomitě přistupovat i k sebevzdělávání. Protože vytvořit školní vzdělávací program je náročné, předpokládá se, že vedení škol a učitelé sami budou stále provádět autoevaluaci své pedagogické práce, čímž se jejich škola bude měnit k lepšímu a bude zároveň konkurenceschopná, *(viz příloha č. plán evaluace a autoevaluace školy)*

Jedním z prostředků autoevaluace práce školy je hospitační činnost vedoucích pedagogických pracovníků, což zobrazuje i výsledek dotazníkového šetření (viz metodologie výzkumu). Protože je změněn přístup ke vzdělávání, považuji za důležité zaměřit se na obsahovou stránku hospitace - tedy to, co při hospitaci na přímé práci učitele sledovat a jak to posuzovat. Velice dobře toto téma zpracoval Otto Obst v Učitelských listech (13. ročník, 1.-10. díl, Agentura STROM), kde se opírá o výčet klíčových pedagogických dovedností, které popsal Ch. Kyriacou ve své práci Klíčové kompetence učitele. (Praha, Portál 1996). O. Obst považuje uvedené pedagogické dovednosti za jakýsi standart, jehož by měl každý učitel v naší současné škole dosáhnout jako základu svého dalšího profesního rozvoje.

2.2 Kontrola nebo pomoc?

Hospitační činnost se až poslední dobou stává jedinečnou příležitostí pro vedení lidí. Jednou z nejčastějších chyb při posuzování významu hospitační činnosti je zdůrazňování její kontrolní funkce. To plně platí u inspektora ČŠI, který je kontrolním pracovníkem a jeho návštěva vyučovací hodiny má skutečně jen význam kontrolní a diagnostický.[5] Ředitel školy by však měl k této problematice zaujmout jiný postoj. A to takový, že by se měl na hospitační činnost zaměřit v oblasti řízení - vedení lidí, která se poslední dobou stává nejvýznamnější řídící funkcí.

V soudobé odborné literatuře je hospitace pojímána jako forma získávání informací o pracovních výsledcích učitelů a celých pedagogických kolektivů, jako prostředek získávání informací o vyučovacích metodách, organizaci práce, klimatu třídy, školy atp. Slouží jako jeden z významných prostředků řízení a kontroly.[6]

Hospitační činnost ředitele školy by měla sloužit:

a) k vedení lidí (pomoci učiteli lépe překlenout problémy, se kterými se setkává při své práci)
b) ke kontrole a hodnocení průběhu pedagogického procesu (zaměření na cíle a obsahy, vlastní proces výuky = činnosti učitelů a žáků a na podmínky realizace výchovně vzdělávacího procesu.) = Metoda pedagogické diagnostiky.

Hospitační činnost by neměla sloužit ke zjišťování výsledků pedagogického procesu.

Pro praktické uplatňování metody hospitace - pedagogického pozorování - je důležité uvědomit si, že pedagogická diagnostika je činnost, která má následující kroky:

- **Vstupní diagnózu** (zjištění stavu)
  Prognózu (co je třeba udělat a čeho je třeba dosáhnout)
- **Edukaci** (realizace záměrů, vzdělávání)

[5] Jiřička, M., 2007: Hospitační činnost ředitele základní a střední školy v praxi
[6] Faltýsek, P., Rádce ředitele školy, Raabe, 2007: Hospitace v práci ředitele školy

Závěrečnou diagnózu, která může být vstupní diagnózou pro pokračování celého procesu. ^—y Hospitace má smysl, pokud se s jejími výsledky pracuje, tím tedy začíná nový proces, který by neměl koncem hospitace ustát bez povšimnutí.

2.3 Pedagogické dovednosti učitele (výběr)

Vedoucím pedagogickým pracovníkům doporučuji pročíst si základní pedagogické dovednosti, kterými by měl disponovat každý učitel a teoreticky zvládat každý vedoucí pracovník, aby je využil při hospitačním pozorování. Uvádím pouze výčet, který uvedl výše zmíněný O. Obst (Uč. listy).

1. **Plánování a příprava** - vyučovací jednotka má explicitně formulované, jasné a vhodné výukové cíle (jeden z projevů této dovednosti). Další konkrétní, dílčí projevy je možno rozpoznat, */zjišťujeme pozorováním a pohovorem se žáky/*

2. **Realizace vyučovací jednotky** (učitel si počíná jistě, uvolněně, učitelův výklad vzbuzuje v žácích jasné představy, zadávané učební úlohy jsou různé úrovně - dávají žákům možnost zažít úspěch,…*) /zjišťujemepozorováním/*

3. **Řízení výuky** (Začátek působí motivačně, navozuje kladný postoj žáků k plánovaným činnostem. Tempo výuky je přiměřené úrovni žáků. Přechody mezi jednotlivými činnostmi jsou plynulé. Výukové cíle jsou žákům průběžně připomínány.) */zjišťujeme pozorováním, rozhovorem se žáky - čemu jste se dnes naučili, čemu nerozumíte, co s tím uděláte.../*

4. **Klima třídy** (ve výuce je klidná, uvolněná pracovní atmosféra. Komunikace učitele se žáky působí povzbuzujícím způsobem. Učitel organizuje učební činnosti žáků tak, aby mohli zažít úspěch. Učitelovo chování je laskavé,... Včasné poskytnutí zpětné vazby. Vzhled učebny podporuje kladné postoje žáků k výuce.) */zjišťujeme pozorováním, rozhovorem s učitelem případně (podle věku žáků) se žáky, můžeme použít dotazníku pro zjišťování klimatu třídy./*

5. **Kázeň** (Pravidla chování žáků vůči sobě i vůči učiteli jsou jasně stanovena. Záci přijímají učitelovu autoritu. Učitel je všímavý, včas registruje možnost vzniku nekázně. Učitel je sám příkladem ukázněného člověka. Učitel umí diagnostikovat příznaky šikany.) */zjišťujeme pozorováním ve výuce, pozorováním žáků o přestávkách a jiných příležitostech, rozhovorem se žáky a učiteli, dotazníkem pro učitele i pro žáky, zadání eseje na téma Můj oblíbený neoblíbený předmět, Moje představa dobrého učitele apod./*

6. **Hodnocení prospěchu žáků** (Učitel hodnotí práci žáků v průběhu výuky soustavně a včas. Žáci jsou včas informováni o požadavcích ke zkoušce. Zadávané úlohy jsou prostředkem diagnostiky kvality dosažených výukových cílů. Žáci jsou vedeni k odpovědnosti za svoji práci. Učitel kombinuje slovní hodnocení s hodnocením známkou. Vede žáky k sebehodnocení. Učitel je schopen formulovat jasné a konkrétní informace o prospěchu žákům jejich rodičům.) */zjišťujeme pozorováním, rozhovorem s učitelem a se žáky, dotazníkem či anketou pro žáky, dotazníkem pro rodiče/*

7. **Reflexe a evaluace vlastní práce** (Učitel pravidelně hodnotí svoji činnost ve výuce, snaží se poznat oblasti, které vyžadují změny. Učitel využívá k autoevaluaci více metod. Pomáhá i svým kolegům s hodnocením a zlepšováním jejich práce ve třídě. Hospodaří se svým časem tak, aby mu zbyl i čas na jeho vlastní relaxaci. Přispívá k vytváření ovzduší vzájemné podpory a důvěry v pedagogickém sboru.) */zjistíme rozhovorem a pozorováním/*

2.4 Funkce hospitační činnosti

1. **Prostředek kontroly** úrovně přímé pedagogické práce učitele. Kontrolujeme průběh činností, které mají být vykonány, posuzujeme jejich kvalitu, je nutné přijmout i opatření v případě, že v činnosti dochází k významným odchylkám. Předpokladem efektivní kontroly je jasné uvědomění si stavu, kterého má být dosaženo. Žádoucí stav by měl být formulován jako cíle a úkoly v celoročním plánu práce.

2. **Prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů.** Pokud chceme dosáhnout změny kvality pedagogické práce učitelů, musíme nejdříve výchozí kvalitu diagnostikovat. Pro učinění určité změny je nutná teoretická příprava a zkoušení nových postupů. Hospitace jako nástroj zjištění potřeby změny a jako nástroj sledování implementace nového je v tomto procesu nezastupitelná.

3. **Prostředek vzdělávání.** Tato funkce těsně souvisí s předcházející. Je důležité provádět vzájemné hospitace, kdy může dojít k obohacení jak hospitovaného, tak hospitujícího. Tato výměna zkušeností je nejlacinější formou dalšího vzdělávání, bohužel v posledních letech dosti opomíjenou.

4. **Prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání.** Další vzdělávání učitelů je důležité řídit. Ředitel by měl vést zaměstnance k tomu, aby získané informace a rady z absolvovaného školení sdělovali dál svým kolegům.

5. **Součást personální práce.** Hospitace v této funkci umožňuje poznání pracovníků (nových a začínajících), poskytuje podklady pro jejich hodnocení, dává prostor pro osobní setkání vedoucího s podřízeným pracovníkem. Hodnocení pracovníka je velice citlivá záležitost, která může mnohé změnit k lepšímu i k horšímu.

6. **Nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele.** Učitel by měl hospitaci chápat jako ujištění v tom, že vykonává dobrou práci. V opačném případě by měl přijmou i kritické kompetentní připomínky. Což je významné pro jeho rozvoj.

2.5 Řízení hospitační činnosti

Mají-li být hospitace přijímány jako nezbytný a účinný nástroj řízení pedagogického procesu, je nutno odstranit z hospitační činnosti nahodilost a neujasněnost - **stanovit průhledná pravidla.**

Pokud chceme se získanými informacemi dále pracovat a používat - musí všichni hospitující používat **jednotnou metodiku.** Je proto nutné sjednotit plánování hospitací, metodiku přípravy, vedení a rozboru hospitace; v závislosti na cílech hospitace užívat příslušné typy záznamových archů apod. V zájmu sjednocení metodiky by měli všichni hospitující provést několik hospitací společně s ředitelem školy i vzájemné hospitace mezi členy vedení, což lze zaznamenat a porovnat ve výzkumné části.

Protože se jedná o <u>řízeny proces</u>, měly by být respektovány obecné zákonitosti, tím budou mít hospitace opravdový význam:

- **respektovat jednotlivé fáze** procesu řízení **a provádět diagnostiku** (tj. určit, kterým oblastem bude v rámci hospitací věnována pozornost)

- **plánovat** hospitace - např. v rámci ročního plánu práce (tj. co, proč, kdy a jak hospitovat, kdo bude hospitace provádět)

- hospitace operativně **zařazovat podle aktuální potřeby** (nový učitel, řešení stížnosti apod.)
- v rámci kontroly se zabývat **účinností a využitelností závěrů** hospitační činnosti při dalším řízení pedagogického procesu.

2.6 Význam hospitací

Důležité je uvědomit si i význam hospitací, na který by měl být brán velký zřetel. Význam hospitací se projevuje **u žáků a jejich rodičů.** Mnozí rodiče sledují pozorně práci školy, informace mají zprostředkované, většinou od dětí. Vědomí, že vedení školy kontroluje práci učitelů, na ně působí příznivě. Usuzují z toho, že škole záleží na zlepšování vlastní práce. Rodiče mohou být vedením školy, v tomto smyslu požádáni o sdělení různých připomínek a poznatků. Hospitace mají také vliv na **vztah žáků ke škole a ke školní práci,** mohou ovlivnit i jejich vztah k učiteli. Pochvala práce učitele a žáků po kvalitní hodině, vyslovená ředitelem, má motivační vliv na učitele i na žáky. V případě nedostatků v učitelově práci je vhodné zaujmout postoj ve smyslu: „ Zdálo se mi, že jste něčemu dobře neporozuměli. Poradíme se s paní učitelkou o tom, jak by se to dalo zlepšit…." U některých učitelů žáci pozorují výrazně jiný (často lepší) způsob práce při hospitaci. Pokud je atmosféra ve škole otevřená, demokratická, dovedou to říci řediteli nebo vyžadují přímo na učiteli, aby příští hodiny dělal také tak zajímavě. Všechny takové poznatky žáků se přenášejí do rodin a ovlivňují formování vzájemných vztahů a případnou spolupráci.

Nelze opomenout další z důležitých významů hospitací. V případě **stížností na učitele,** pomáhá řediteli jeho dobrá znalost práce učitele, zaujmout objektivní stanovisko, vhodně reagovat a argumentovat. Pomáhá mu v tom, že se učitele zastane, protože zná jeho kvalitní práci, nebo záležitost důkladně prošetří a zjedná nápravu.

2.7 Formy hospitace

Hospitace lze z různých hledisek dělit na:

- monotematické a komplexní
- jednotlivé a systematické
- individuální a kolektivní
- orientační a analytické atd.

Sledování vyučovací hodiny nemusí být jedinou formou hospitace. Hospitovat lze výkon učitele během dozoru nad žáky (na chodbě, v jídelně, ...), při činnosti mimo vyučování (návštěva divadelního představení, výlet, škola v přírodě), při vlastivědné vycházce, dějepisné či přírodopisné exkurzi, na schůzce předmětové komise, během třídní schůzky s rodiči žáků apod. Vedoucí pracovníci těchto různých forem užívají (viz dotazníkové šetření, ot. A7).

Pro vlastní práci ředitele školy může být výhodné rozdělení hospitací z hlediska činnosti hospitujícího.

Forma hospitace podle činnosti hospitujícího	**Funkce, kterou hospitace plní**
Celohodinová nezúčastněná přítomnost	**Informační** (zjištění momentálního stavu)
Krátký náhled do klíčové části vyučovací hodiny	**Motivační** (působení na momentální výkon)
Cyklus hospitací u každého učitele	**Poznávací** (poznání stylu práce)
Asistence (součinnost při výuce)	**Odměňovací** (návrh na resortní ocenění, platový postup apod.)
Samostatné vedení (části) vyuč. hodiny hospitujícím	**Sociální** (vytváření statutu ve sboru)
Ukázková hodina	**Výchovná** (dlouhodobé formování osobnosti)
Krátký vstup do třídy (jdeme si půjčit třídní knihu)	**Kontrolní** (zjištění míry souladu s žádoucím stavem)
Společní přítomnost více hospitujících	**Zobecňovací** (dlouhodobé hodnocení)

Uvedený výčet není kompletní, lze si vytvořit vlastní vztahovou síť, dle potřeby ředitele a ostatních vedoucích pracovníků - hospitujících.

2.8 Hospitace a hospitační činnost ředitele školy

Za hospitaci považujeme každou návštěvu vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé studující aj.[7]
Pod pojmem hospitační činnost zahrnujeme veškerou činnost ředitele, která přímo souvisí s přípravou, realizací a vyhodnocením hospitace. Patří sem zejm.:

1. Plánování
2. Předhospitační pohovor
3. Příprava na hospitaci
4. Vlastní hospitace
5. Vyhodnocení hospitace
6. Pohospitační rozhovor
7. Vyhodnocení hospitační činnosti

Tyto kapitoly už zasahují do oblasti metodiky hospitační činnosti, které byly již zpracovány zkušenými řediteli škol, lektory a autory publikací, kteří se zabývají zpracováním různých metodických materiálů. Chtěl bych se proto v této práci zaměřit na jednotlivé fáze hospitační činnosti s možností vložení zajímavých rad a nápadů, které považuji za důležité, v době kdy se zavádí ŠVP ve všech základních školách.

2.8.1 Plánování a stanovení pravidel hospitační činnosti

Ředitel školy zpracovává plán hospitační činnosti, který bývá součástí plánu kontrol.
Při plánování hospitační činnosti se vychází ze situační analýzy, kdy sledujeme určité záměry, na jejich základě stanovujeme priority, z nichž pak odvozujeme konkrétní termíny hospitací u konkrétních osob. Pedagogům by měl být objasněn pravý smysl a podstata hospitací. Ředitel školy by měl zdůraznit, že kontrola a hodnocení práce pedagogických pracovníků jsou až na druhém místě za hlavním účelem hospitace, kterým je „pomoc učiteli". Pokud tedy hospitační činnost opravdu vnímáme jako metodickou pomoc a způsob

[7] Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 1998: Pedagogický slovník. Portál, Praha

práce s lidmi, a nejen jako pouhou kontrolu, rozhodně vždy vyučujícího na chystanou hospitaci předem upozorníme. Že je hospitační činnost vnímána především jako pomoc učiteli, lze spatřit i v grafu ve výzkumné části.

2.8.2 Předhospitační pohovor

Můžeme zaregistrovat spory o to, zda má být učitel vůbec na hospitaci předem upozorněn. Dotazníkové šetření ukazuje, že 76% dotazovaných preferuje předešlé oznámení o hospitaci učiteli. Považuji oznámení za účelné a to z několika důvodů. Jedním je pro vyrovnání se případným stresem z návštěvy. Druhým, ještě důležitějším důvodem pro předběžný pohovor s vyučujícím je skutečnost, že máme-li pozorovat efektivně, musíme být připraveni. Jen tak se hospitujícímu podaří při hospitaci spolehlivě odlišit nahodilosti od záměrů vyučujícího.

Tzv. **„přepadovku"** je někdy naopak nutno cíleně použít, je-li zřejmé, že předběžné oznámení hospitace by vedlo k zastírání skutečnosti, k tzv. „hraní divadýlka". Odborné prameny ji však doporučují užívat velmi uvážlivě. Nejlépe pouze u učitelů, kteří mají opakované problémy, neprojevují ochotu pracovat na jejich odstranění, nereagují na pokyny a úkoly, na stížnosti apod.[8]

Pokud je s vyučujícím veden předhospitační pohovor (což je v případě dotaz, šetření 59%), je vhodné s ním probrat zásadní otázky, nejlépe den či alespoň hodinu před hospitací. Hospitující sdělí učiteli svůj záměr, seznámí jej s cílem hospitace. Požádá zároveň učitele, aby jej seznámil se svojí přípravou a hodinu.

Hospitující při hodině sleduje zda jsou **cíle** komplexní (směřují ke všem složkám osobnosti žáka - poznávací, citově volní, psychomotorické), konkrétní a kontrolovatelné (jak vyučující pozná, zda dosáhl svých cílů). Jaký je **soulad učiva a stanovených cílů,** předpokládá příprava komplexní využití možností, které učivo nabízí? Volí učitel vědomě (či mechanicky) **vyučovací metodu** a organizační formu hodiny? Co touto volbou hodlá sledovat? Plánuje **zpětnou vazbu** k zajištění efektivity výuky?

[8] Faltýsek, P., Rádce ředitele školy, Raabe, 2007: Hospitace v práci ředitele školy

Na závěr přípravy sdělí hospitující učiteli, jak se bude během hospitace chovat. To je důležité, aby pak hospitující např. nenarušoval hodinu svými dotazy atd.

Je dobré zaznamenávat hodinu technikou?

Pokud hospitující považuje za nutné zaznamenávat hodinu na magnetofon či videokamerou, musí k tomu získat souhlas učitele. Lze též dohodnout s vyučujícím pravidlo, že po rozboru hodiny mu záznam předá nebo před ním smaže. Možnosti zaznamenávat hodinu technikou využívá v současnosti 10% hospitujících (viz dotaz, šetření). Je to trend, který není moc využíván a to např. z důvodů nesouhlasu vyučujícího, časových a technicky náročných na přípravu, posléze i rozbor záznamu (dle rozhovorů s řediteli). Jsem toho názoru, že by se možnost využití např. videozáznamu mohla častěji využívat k zaznamenávání vzdělávacího procesu, protože lze touto metodou sledovat tři oblasti: pedagogickou komunikaci, realizaci kurikula a efektivitu či kvalitu výuky. Lze samozřejmě sledovat i organizační formy, fáze či časový průběh školní výuky.

Nabízí se i možnost využití videotechniky samotným učitelem, protože pořízený záznam má velkou vypovídací hodnotu. Provádění záznamu a jeho rozbor výrazně zvyšuje efekt hospitace a pomůže ke zkvalitnění práce.

2.8.3 Příprava na hospitaci

Protože zásadní příprava na hospitaci proběhla již v předhospitačním pohovoru, je nutná příprava hospitujícího. Např.:

- Seznámit se s osnovami (učebním obsahem a cíli) hospitovaného předmětu
- Kontrola zápisů v třídní knize a posouzení návaznosti učiva dle tematického plánu.
- Seznámit se s předchozími výsledky a závěry hospitací u vyučujícího.
- Zajištění technických podmínek ve třídě (místo k sezení, dostatečný časový prostor).
- Příprava důležitých podkladů, materiálů a pomůcek, které budeme během hospitace potřebovat - učební materiály, protokol k záznamu hospitace.

2.8.4 Vlastní hospitace

Pozorování ve vyučovací jednotce umožňuje pozorovateli shromáždit v poměrně krátké době velké množství informací o práci učitele i žáků.
Hospitující by měl během pozorované hodiny dodržovat určitá pravidla, aby nenarušoval výuku. Mezi taková pravidla může patřit např.:

- Uvědomit si jakým způsobem vstoupí do hodiny
- Předchozí a vhodná příprava pozorovatelny
- Nezasahovat do výuky (po dohodě s vyučujícím)
- Vyvarovat se nebezpečí subjektivního pohledu
- Pozorovat plánovitě a systematicky
- Uvědomit si způsob odchodu z výuky (ukončení), možné provedení vyhodnocení práce žáků - pochvala (provádí 80% hospitujících, dle dotaz, šetření)

2.8.4.1 Osnova pozorování

Osnovu pozorování je nutné pro každou jednotlivou hospitaci modifikovat podle cílů, které si hospitující stanovil. Hospitující si může zapisovat své postřehy do lineárního plánu pozorování, který sleduje strukturu vyučovací hodiny. Lze si tak zapisovat své postřehy k průběhu jednotlivých fází vyučovací hodiny (začátek vyuč.hodiny, kontrola DU, zkoušení žáků, výklad nového učiva,...). Pro začátek je dobré věnovat pozornost vztahu učitele k žákům. Pořídit si časový snímek jednotlivých fází hodiny a sledovat poměr aktivity učitele a aktivity žáků (viz příloha č. 9).

2.8.5 Vyhodnocení hospitace

Abychom mohli správně provést vyhodnocení hospitace, musíme nejprve všechny sledované jevy dobře popsat a na základě provedeného popisu provést samotné vyhodnocení. Výsledkem vyhodnocení hospitace je i formulace stručného a věcného závěru. Je důležité vyzdvihnout silné stránky vyučovací hodiny (vyučujícího) a zároveň uvést

nejzávažnější nedostatky. Po nalezení příčin zjištěných nedostatků můžeme doporučit způsob, jak je odstranit. Pokud je to nezbytné, uvedeme následná opatření, která z vyhodnocení hospitace vyplývají (např. doporučení určitého druhu školení, zaměření další hospitace na potřebné jevy). Z výzkumné části lze zjistit, že kontrolu uložených opatření provádí 100% respondentů. Dalším důležitým faktem je, že se odráží výsledky z hospitací i na plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dle možnosti každé organizace).

V průběhu vyhodnocení hospitace si hospitující promýšlí způsob a formu vedení pohospitačního pohovoru. Navrhneme i formu pomoci, kterou vyučujícímu navrhneme. Je velice důležitá příprava hospitujícího na pohospitační pohovor (neměl by být zaskočen patřičnými dotazy a měl by mít jasné argumenty pro svá tvrzení).

2.8.6 Pohospitační pohovor

Rozbor hospitace je velmi náročnou fází, která výrazně ovlivňuje její výsledný efekt. Je důležité, aby v tomto momentě hospitující prokázal svoji schopnost k posuzování práce učitele. O efektivitě lze hovořit jen tehdy, když si hospitovaný uvědomí pozitivní význam proběhlé hospitace. Rozhovor by měl být pro oba zúčastněné příležitostí zhodnotit průběh hospitace.

Pohospitační rozhovor není dobré příliš odkládat. Vhodné je jeho provedení v den hospitace (18 respondentů volí jako jednu více z možností v dotaz, šetření), a není-li to z organizačních důvodů možné, nejpozději den následující (20 respondentů volí jako jednu z více možností v dotaz.šetření). Je nutné vyhradit pro vedení rozhovoru dostatek času a klidu, aby mohl proběhnout v příjemné atmosféře.

Považuji za důležité zmínit, že pohospitační rozhovor je vzhledem k časové náročnosti práce vedoucích pracovníků škol ojedinělou příležitostí k ničím nerušené a podnětné komunikaci s učiteli. Pozvaný učitel, který přišel v dohodnutém čase, by neměl na pohovor čekat. Setkání by mělo probíhat v příjemné atmosféře. Řeč těla vedoucího pracovníka by měla vyjadřovat vstřícnost a zájem. Je důležité uvědomit si též styl usazení ke stolu (kdo bude kde sedět). U hospitovaného, kterého provází určitá nervozita, je dobré začít bavit se na téma, které ho zajímá a je z jeho oboru (koníčky, záliby, sport, kultura...) - tím se překlene určitá nejistota a obavy z rozhovoru.

V úvodu rozhovoru začíná hospitující tím, že učiteli zopakuje cíl hospitace, sdělí, co by v průběhu rozhovoru potřeboval ještě zjistit, a zdůrazní, že by bylo vhodné společně dospět k závěrům a doporučením pro další práci. Pak je možno učiteli předat slovo a požádat jej, aby se zpětně podíval na svou činnost a zhodnotil ji ze svého pohledu. Učitelovo hodnocení můžeme navozovat širokými otázkami, ale v žádném případě jej nepřerušovat a volně mu naslouchat.

V případě **kladného hodnocení** učitelovy práce se můžeme zmínit o drobných nedostatcích pouze okrajově (či je přejít). Můžeme pak vést hovor jiným směrem, který nabídne možnosti zjistit názory na problematiku týkající se aktuálních problémů školy, návrhy různých změn, atd. Tímto posezením můžeme přesvědčit učitele např. k publikování školního časopisu, k účasti na grantu, k provádění ukázkových hodin, atd.

V případě **záporného hodnocení** učitelovy práce, je zapotřebí začíst s hodnocením kladů a poukázat na silnější stránky provedené hospitace. Hodnotitel musí důsledně dbát na hodnocení jevů, dějů a činností, nikoliv hodnotit osobnost učitele. Je-li nedostatků více, měli bychom se zaměřit pouze na ty nejpodstatnější, aby nedošlo k nabourání sebevědomí učitele. Měli bychom učiteli nabídnout pomoc s odstraněním jednoho až dvou hlavních nedostatků jeho práce, tím zmizí i řada menších problémů. Můžeme nabídnout i náslech u hospitujícího nebo u jiného zkušeného kolegy. Opatření ke zlepšení práce je nutno hledat společně s učitelem, aby se na jejich formulacích sám podílel. Pokud se učitel sám dobere k opatřením, pomohou mu ve sledovaných oblastech dosahovat lepších výsledků práce.

Opatření k nápravě musí být stručně a jasně zformulovaná a srozumitelná. Jejich plnění musí být kontrolovatelné. Měla by být zaznamenána v záznamovém archu. Závěry, opatření a jejich plnění budou pro hospitujícího materiálem pro přípravu dalších hospitací u učitele.

2.8.7 Vyhodnocení hospitační činnosti

Dalším úkolem pro vedení školy je vyhodnocení hospitační činnosti, které se provádí na konci hospitačního období (může být závěr školního roku). Jde o maximální možné shrnutí a zobecnění závěrů z provedených hospitací. Výsledky lze zpracovat např. v podobě SWOT analýzy. Tato analýza pak může sloužit jako podklad pro tvorbu nového plánu hospitační činnosti na nové období (stanovení nových priorit a hospitačních záměrů).

2.8.8 Hospitační záznam

Správně vytvořený hospitační záznam by měl splňovat následující znaky:

1. OBJEKTIVITA hodnocení
2. MĚŘITELNOST hodnoceného výkonu
3. POROVNATELNOST výkonu v čase i mezi jednotlivými vyučujícími

Záznam, který bude obsahovat tyto znaky, by měl ve vyučovací hodině umožnit více pozorovat a méně zapisovat. Nelze vytvořit univerzální záznam, který by vyhovoval všem vedoucím pracovníkům, všem vzdělávacím záměrům a všem typům škol. Lze si však podle vhodné metodiky či své vlastní zkušenosti, takový záznam jednoduše vytvořit.

Klíčové kompetence jakožto deklarovaný cíl vzdělávání si bezpochyby vyžádají zcela zásadní změnu v práci učitele (volba metod, didaktických postupů a formy výuky, dostatečný rozvoj klíčových kompetencí u žáků,...). Aby byla hospitační činnost účinná, musí být hospitující odborně a pedagogicky zdatný.

Přestože cíle a principy hospitační činnosti zůstávají v platnosti, je zřejmé, že hospitační záznam bude k zásadní změně cílů pedagogického procesu nutno přepracovat. Je výhodné používat **strukturované záznamové archy** (lze provádět formalizovaný záznam vybraných aspektů vyučovací jednotky).

Všechny záznamy musí obsahovat základní identifikační údaje pro zpracování a archivaci (záhlaví každého archu). Závěr protokolu obsahuje místo pro shrnutí, doporučení, pokyny, podpisy a dataci.

V přílohách této práce uvádím další možné hospitační záznamy, které obsahují baterie výroků jak učitelů, tak žáků.

Při sjednocování metodiky hospitační činnosti ve školách je možné vyzkoušet více hospitačních archů a na základě dohody ve vedení školy **zpracovat vlastní verzi.**

Pozorovací arch je důležitým podkladem pro zformulování a zápis závěrů o práci konkrétního učitele v konkrétní vyučovací jednotce. Sledováním řady za sebou pořízených záznamů **lze sledovat vývoj profesionální úrovně učitele** ve všech kategoriích, kterých si

arch všímá (práce s cíli, hygienické podmínky výuky, osobnostní, metodická a organizační stránka činnosti učitele apod.).

Je vhodné **porovnávat závěry z hospitací** u jednotlivých učitelů shodných nebo příbuzných předmětů ve střednědobém aspektu. Takové srovnání pomůže odhalit obecnější problémy (nevyhovující učebnice, nedostatek vhodných pomůcek, nedostatečná úroveň práce metodického sdružení, předmětové komise apod.). V tomto časovém horizontu, při získání poznatků z hospitační činnosti, může ředitel školy přihlížet např. při přehodnocování výše osobního příplatku učitelů.

Dlouhodobá archivace hospitačních záznamů má význam např. pro zpracování pracovního hodnocení učitele pro účely platového postupu, při výběru metodiků apod.

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

3.1 DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření probíhalo v rámci celé ČR. Dotazováni byli pouze ředitelé základních škol neúplných - málotřídních a úplných - plně organizovaných. K získání potřebných údajů byl vypracován anonymní dotazník, který se skládal z pěti částí. Jednotlivé části byly koncipovány tak, aby se respondenti mohli k dané otázce či tématu vyjádřit. Zastoupeny byly tedy i otevřené otázky. Na otázky uzavřené ředitelé odpovídali ANO/NE. V některých otázkách mohli respondenti zatrhávat více odpovědí. V závěru dotazníku se mohli respondenti volně vyjádřit svými názory, doporučeními na dané téma.

Úvod dotazníku byl věnován rozčlenění respondentů, z jakého jsou typu školy. Za důležité jsem považoval i vnímání hospitační činnosti v současné době, což měli respondenti zvýraznit na škále 1-5, kdy č.l vyjadřovalo největší důležitost kriteria, č.5 pak nejmenší důležitost.

Část A se zabývala otázkou plánování hospitační činnosti, kdy respondenti byli dotazováni na otázky týkající se plánů hospitační činnosti.

Metodikou hospitační činnosti se zabývala **část B,** kdy byli respondenti dotazováni na druhy provádění hospitační činnosti, jestli je současní metodika postačující, vyjadřovali se i k potřebě vydání nové metodiky.

Za důležitou jsem též považoval i **část C,** která mapovala přípravu na hospitační činnost. Respondenti byli především dotazováni na provádění předhospitačního pohovoru, kdy a jak informují pedagogy o konání hospitační činnosti.

Část D obsahuje otázky zaměřené na pozorování během hospitační činnosti. Možnosti záznamu a formy provedení.

Část E obsahuje otázky zaměřené na závěr a vyhodnocení hospitační činnosti. Kdy a jak je prováděn pohospitační pohovor, jestli je prováděna kontrola uložených opatření. Za neméně důležitou jsem považoval i otázku dopadu výsledků z hospitační činnosti na další vzdělávání.

3.2 VÝZKUM

V únoru roku 2008 bylo rozesláno 70 dotazníků ředitelům základních škol málotřídních a plně organizovaných v celé České republice. Ředitelé byli osloveni osobně zadavatelem a formou rozeslání e-mailů v elektronické podobě anonymních dotazníků. Při osobním oslovení byl proveden i rozhovor na dané téma. Zvláštní důraz byl kladen na anonymitu odpovědí. Návratnost zpracovaných dotazníků byla 57%.

3.3 ZPRACOVÁNÍ ODPOVĚDÍ

Výsledky jednotlivých škol byly sumarizovány dle prvních dvou zjišťovacích předotázek a pěti bloků, dále pro jednotlivé podsoubory respondentů - podle typu školy. Odpovědi ředitelů málotřídních škol byly v některých otázkách porovnávány s odpověďmi ředitelů škol plně organizovaných. Otázka, která zjišťovala odhadovaný počet za rok, byla vyhodnocena aritmetickým průměrem.

Celkové výsledky byly umístěny do tabulek a pro větší názornost byly některé zobrazeny ve formě grafů. Z nich pak byly vyvozeny závěry.

3.4 STANOVENÍ HYPOTÉZ

HO: Jsou aktivity ředitelů spojené s hospitaění činností identické na málotřídních a plně organizovaných školách?

H1: Jsou aktivity ředitelů spojené s hospitaění činností odlišné na málotřídních a plně organizovaných školách?

3.5 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU

Počet respondentů:

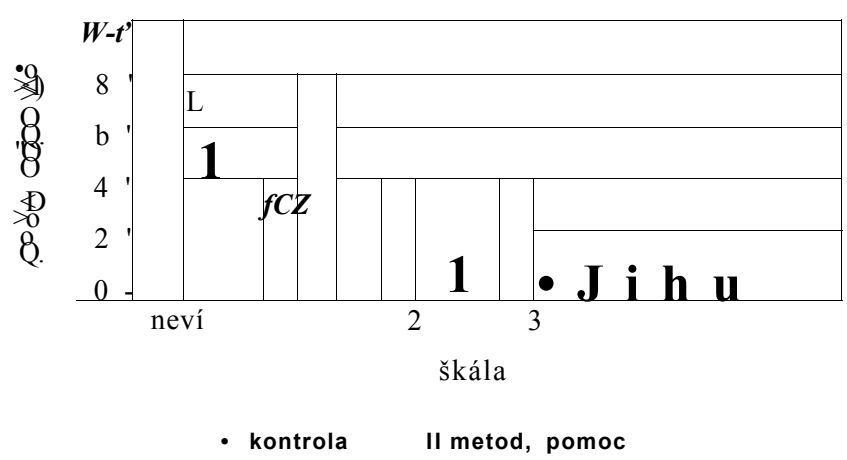
plně organizovaná škola 22

málotřídní škola 18

Dle stavu došlých odpovědí a počtu zúčastněných škol v tomto šetření, neočekávaně došlo k vyváženosti u jednotlivých typů škol. Malé školy stále zaujímají určité postavení v síti škol.

Vnímáte hospitační činnost jako

	neví	1	2	3	4	5
kontrola	**10**	**3**	**3**	**4**	**2**	**0**
metod, pomoc	**7**	**7**	**3**	**4**	**1**	**0**



Při otázce, jak vnímají ředitelé škol hospitační činnost, zaujímá zvláštní postavení hodnota „neví", kde se lze domnívat, že ředitelé si nevěděli s předloženou škálou rady anebo nevěděli, jaké stanovisko zaujmout. V hodnotě č.l, která představovala nejdůležitější a nejvyšší hodnotu, se zobrazila jako nej vyšší hodnota metodické pomoci. Lze tedy konstatovat, že problematika hospitací vstupuje do povědomí a v řadě škol zaujímá zvláštní postavení.

A. PLÁNOVÁNÍ HČ

1. Máte zpracován plán hospitační činnosti?

ANO	NE
36	4

Z odpovědí vyplývá, že většina ředitelů má plán hospitací zpracován. Objevily se i odpovědi, že někteří jej vypracovaný nemají.

2. Má každý hospitující vypracovány dílčí plány HČ?

Dílčí plány zaujímají zvláštní postavení v HČ, což ukazují i odpovědi. Z výsledku lze konstatovat, že tyto plány jsou využívány ve školách, kde mají zpracovanou svoji metodiku a nebo na ní pracují.

ANO	NE
15	25

3. Počet hospitací ředitele (průměrně/rok - odhad)

Otázka, kolik je schopen ředitel školy absolvovat hospitací za školní rok, byla zpracována průměrem z počtu odpovědí respondentů na daném typu školy. Z výsledků vyplývá, že ředitel plně organizované školy může provést za rok dvakrát více hospitací, než ředitel málotřídní školy. To může být dáno především poměrem vyučovací povinnosti ředitelů, ale i počtem pracovníků na odlišných typech škol.

málotřídní	plně org.
8	18

4. Zaměřujete se více na HČ u ročníků, kde je zaváděn ŠVP?

Výsledky zobrazují určitou vyváženost v podílu odpovědí, což ukazuje i určité postavení ve vnímání důležitosti zavádění ŠVP do 1. a 6. ročníku.

	ANO	NE
málotřídní	7	12
plně org.	11	10

5. Daří se vám plnit plán HČ?

Tabulka zobrazuje, že ředitelé považují plnění plánu za důležité. V doplňujícím komentáři uvádějí, že plnění je někdy složité z důvodu vnějších vlivů - „narušení někým a něčím". U negativních odpovědí k plnění plánu nedocházelo, protože někteří jej nepovažují za nutný. Tento názor převládal především u škol málotřídních, kde je malý počet pedagogů a převládalo i tvrzení, že ředitelé své učitele dobře znají, jsou s nimi ve velmi úzkém každodenním kontaktu.

ANO	NE
24	16

6. Jsou hospitace jedním z mechanismů autoevaluace školy při dodržování ŠVP?

Velmi příznivý výsledek.

ANO	NI
36	4

7. Provádíte HČ i jinou formou než účastí v hodině?

Jako další jiné formy hospitací ředitelé využívají kontroly předmětových a metodických sdružení, rozhovory s učiteli, dozory, hospitují při exkurzích, besedách, lyžařských kurzech, divadelních představeních, školách v přírodě,v projektových dnech a dalších mimoškolních činnostech - školní družina a školní klub.

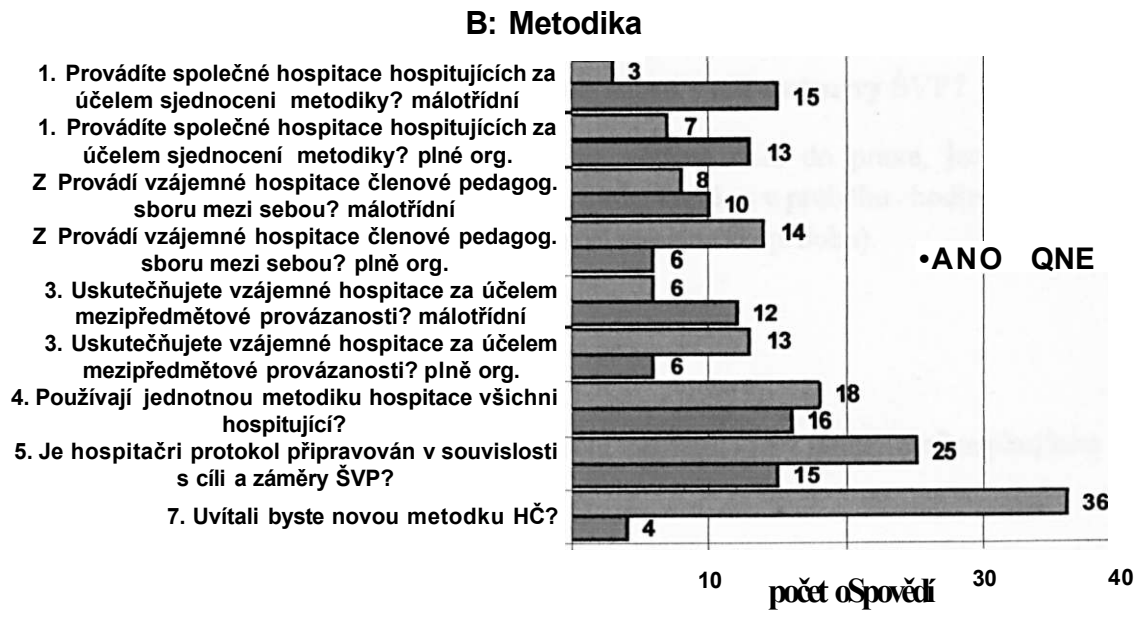
ANO	NE
35	5

8. Máte v pedagogickém sboru „inovátory", kteří zavádí nové metody do výuky?

Na školách pracují novátoři, kteří jsou příslibem, že postupně převládnou a získají všechny své kolegyně a kolegy k úspěšné realizaci školy pro 21. století. Je třeba tyto členy podporovat a přidat se k nim. Záporná hodnota ukazuje, že na školách převládají učitelé, kteří jsou zvyklí vzdělávat tradičními formami výuky

ANO	NE
25	15

B. METODIKA



1. Provádíte společné hospitace hospitujících za účelem sjednocení metodiky?

Z grafu vyplývá, že ani na málotřídních ani na plně organizovaných školách zatím u vedoucích pracovníků nedochází ke společnému sjednocení metodiky hospitací. Přesto se na některých školách pokouší vytvořit společné postupy pro hodnocení, které jim umožní zjistit klady a nedostatky práce.

2. Provádí vzájemné hospitace členové pedagog, sboru mezi sebou?

Je potěšující, že na obou typech škol provoz a rozvrh hodin umožňuje vzájemné hospitace pedagogů, což se jeví při zavádění nového ŠVP jako velmi potřebné.

3. Uskutečňujete vzájemné hospitace za účelem mezipředmětové provázanosti?

U málotřídních škol je provázanost dána možností vzájemného seskupení ročníků. U plně organizovaných škol učitelé cítí větší potřebu vzájemných hospitací, především na 2. stupni, z důvodu aprobovanosti jednotlivých vyučujících.

Používají jednotnou metodiku hospitace všichni hospitující?

Přibližně stejné hodnoty vyplývají z možnosti záměrně sledovaného cíle hospitace.

Je hospitační protokol připravován v souvislosti s cíli a záměry ŠVP?

V současné době, kdy se ŠVP uvádějí ve většině škol do praxe, jsou protokoly připravovány k ověřování strategických cílů, které s v průběhu hodiny sledují - klíčové kompetence, dílčí výstupy, průřezová témata (viz příloha).

Používané záznamy hospitujících

Jako nejosvědčenější se jeví stejný hospitační záznam, který umožňuje hospitujícím shrnující komplexní závěry a vyhodnocení.

jeden typ pro všechny	více typů pro všechny	individuální záznamy
22	9	12

Uvítali byste novou metodiku HČ?

Zcela jednoznačně chybí jednotná metodika, kterou by hospitující uvítali.

C. PŘÍPRAVA NA HČ

1. Využíváte předhospitačního pohovoru s učitelem v rámci přípravy na hospitaci?

Většině hospitujícím se jeví předhospitaění pohovor jako potřebný k vlastní přípravě na hospitaci.

ANO	NE
22	**15**

2. S jak velkým předstihem jsou vyučující informování o hospitaci?

Při seznámení s plánem HČ	den předem	před vyučovací hodinou	nikdy
10	27	8	1

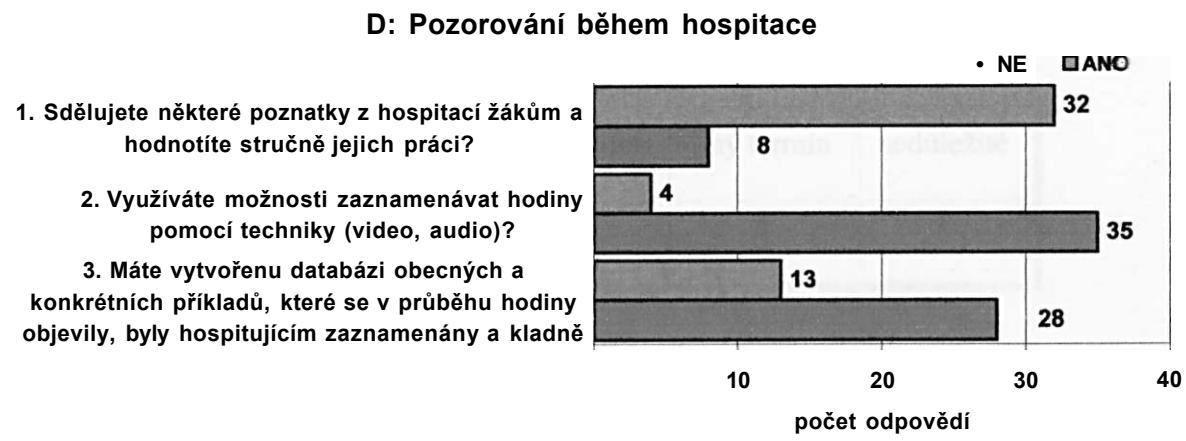
Kromě údajů v tabulce uvádějí hospitující i jiné časové intervaly: 2-3 dny předem, 1 týden předem. Záleží na cíli hospitace - co je v záměru hospitujícího sledovat.

3. Myslíte si, že by vyučující měl být o hospitaci předem informován?

Většina respondentů vidí určité výhody ve včasném oznámení konané hospitace.

vždy	nikdy	nejsem si jist
29	**2**	**7**

D. POZOROVÁNÍ BĚHEM HOSPITACE



1. Sdělujete některé poznatky z hospitací žákům a hodnotíte stručně jejich práci?

Z odpovědí vyplývá, že většina hospitujících využije možnosti promluvit s žáky, sdělit jim aktuální zpětnou vazbu.

2. Využíváte možnosti zaznamenávat hodiny pomocí techniky (video, audio)?

Tato možnost na školách zatím není využívána, zejm. z důvodů technické a časové náročnosti záznamu.

3. Máte vytvořenu databázi obecných a konkrétních příkladů, které se v průběhu hodiny objevily, byly hospitujícím zaznamenány a kladně hodnoceny?

Zatím, zřejmě z důvodu krátkého časového úseku zavádění ŠVP, tato databáze vytvořena není, ale postupně si některé školy tuto databanku příkladů utvářejí.

4. Využívají učitelé ve výuce nové metody, které jsou trendem současné pedagogiky?

ANO	ČÁSTEČNĚ	NE
17	**14**	

Je důležité, aby učitelé zvládali vhodné výukové metody, které povedou k vytyčeným cílům. Hrozí nebezpečí, zejména při stále narůstajícím rozsahu požadavků, že učitelé budou nové obsahy zvládat starými metodami, které jsou v disproporci s celkovým trendem současné pedagogiky.

E. ZÁVĚRY A VYHODNOCENÍ HOSPITACE

1. Jaký máte časový odstup pro provedení pohospitačního pohovoru?

ihned	v průběhu dne	den následující	jiný termín	nedůležité
3	18	20	8	1

Respondenti mohli uvést více možností. Z uvedených výsledků je patrné, že se snaží o co nejaktuálnější pohovor s vyučujícím. Nejideálnější se jeví následující den, na který se oba zúčastnění mohou zodpovědně připravit.

2. Provádíte kontrolu uložených opatření z hospitací?

Má-li dojít k určité nápravě, musí být následná opatření zpětně kontrolována, což se z odpovědí potvrdilo.

ANO	NE
40	0

3. Odrazí se výsledky hospitací na dalším plánování DVPP?

Školy cíleně vyhledávají zaměření jednotlivých seminářů, záleží však stále na finančních možnostech školy, dostupné nabídce programů. Nabízí se možnost hrazení z grantových programů.

ANO	NE
34	6

4 ZÁVĚR

Na základě dotazníkového šetření se potvrdila hypotéza HO a to v následujících bodech:

- identické vnímání hospitace jako metodické pomoci

  zpracovaný plán hospitační činnosti

- hospitace jako jeden z mechanismů autoevaluace

  uplatňování různých forem hospitací

- provádění hospitace za účelem sjednocení metodiky

  příprava hospitačního protokolu

- potřeba nové metodiky hospitační činnosti
- absence databáze obecných a konkrétních příkladů

  zpětná vazba směrem k žákům

- plánování DVPP

V hypotéze H1 lze sledovat některé odlišnosti, které vyplývají z následujících odlišností:

- organizační struktura obou typů škol

  počet hospitací provedených řediteli škol

- vzájemné hospitace členů pedagogického sboru
- mezipředmětová provázanost

.

V průběhu tvorby této závěrečné práce jsem se ujistil, že hospitační činnost má stále své opodstatnění a význam, proto by měla být značně využívána. Sehrává důležitou roli i při zavádění školních vzdělávacích programů do praxe, kdy může sloužit jako jeden z nástrojů při získávám zkušeností v práci s novými metodami a jejich zaváděním do výuky.

5 POUŽITÁ LITERATURA

Eger, L.: ***Komunikace školy s veřejností.*** **Západočeská univerzita, Plzeň 2001**

Faltýsek, P.: ***Hospitace v práci ředitele školy.*** **Raabe - Vedení školy v praxi, Praha 2007**

Hanzelka, ***M.:Funkce ředitele školy.*** **Aspi, a.s., Řízení školy, Praha 2007, č.l 1**

Jiřička, M.: ***Hospitační činnost ředitele základní a střední školy v praxi.*** **Studijní materiál k semináři, Praha 2007**

Kesner, Z.: ***Hlavní úkoly ředitele školy.*** **Aspi, a.s., Řízení školy, Praha 2006, č. 1**

Kesner, Z.: ***Plánování řízení školy.*** **Aspi, a.s., Řízení školy, Praha 2005, č.9**

Kitzberger, J.: ***Autoevaluace školy.*** **Asociace pedagogů základního školství ČR, Praha 2005**

Maňák, J.: ***Výukové metody a školní vzdělávací programy.*** **Periodikum Komenský, č.2, listopad 2006**

Petržela, Z.: ***Osvojování klíčových kompetencí.*** **Výzkumný ústav pedagogický, Sborník příspěvků, Praha 2007**

Polák, P., Šrámková, D., Truksová, M., Záboj, A.: ***Průvodce ředitelem školy.*** **Anag, Olomouc 2006**

Slavíček, VI.: ***Řízení lidských zdrojů v podniku.*** **Západočeská univerzita, Plzeň 1999, ISBN 80-7082-508-1**

Slavík, ***i.'.Hodnocení v současné škole.*** **Portál, Praha 1999, ISBN 80-7178-262-9**

Šup,R.: ***Řídíte dobře školu 2.*** **Nakladatelství Dr. Rudolf Šup, Praha**

Obst, O.: ***Ředitel školy a hospitační činnost.*** **Učitelské listy, ročník XIII, 2006**

Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 1998: ***Pedagogický slovník.*** **Portál, Praha**

Rys, S.: ***Hospitace v pedagogické praxi.*** **SPN, Praha 1988**

Světlík, J.: ***Marketing školy.*** **Ekka, Zlín 1996**

Štoček, M.: ***Rukověť ředitele základní školy.*** **aTre, v o s., Nový Bydžov 2007**

Štoček, M.: ***Reditel školy a informační systém.*** **aTre, v o s., Nový Bydžov 2007**

Vodáček, L., Vodáčková, O.: ***Management teorie a praxe v informační společnosti.*** **Management Press, Praha 2005**

6 PŘÍLOHY

PÍ Metodický návod k provádění vlastní kontrolní činnosti obcí

P2 Protokol o veřejnoprávní kontrole školy obcí

P3 Program kontroly zřizovatele pro školy zřizované obcemi

P4 Zásady pro vnitřní kontrolu přispěvkových organizací

P5 Ukázka plánu tematické kontroly

P6 Grafické znázornění předběžné řídící kontroly

P7 Plán hospitační a kontrolní činnosti

P8 Plán evaluace a autoevaluace školy a učitele

P9 **Ukázka záznamového archu - zaměření na poměr aktivity učitele a žáků** (Pavel **Faltýsek)**

P10 Ukázka záznamového archu - zaměření na monitorování vybraných pedagog, jevů

Pil **Ukázka hospitačního záznamu z pilotní školy (ZŠ** Vodňanská, Prachatice)

P12 Hospitační záznam k hodnocení klíčových kompetencí

P13 Ukázka kritérií hodnocení výuky (Zdeněk Bčlecký)

P14 Ukázky hospitačních záznamů - práce s výroky, sledování rozvoje klíčových kompetencí, hodnocení kvality výuky (výběr)

Příloha č. 5

Metodický návod k provádění vlastní kontrolní činnosti obcí

I. Obsahové zaměření kontrolní činnosti obce

A. V samostatné působnosti obce

- kontrola plnění úkolů právnickými osobami a zařízeními, pro něž byly obcí zřízeny, zejména jejich hospodaření s rozpočtem, využívání všech možností rozpočtových příjmů a úspor ve výdajové části rozpočtu,

- kontrola dodržování obecně závazných vyhlášek obce a uplatňování postihů za jejich neplnění,

- hodnocení využívání věcí v majetku obce a jeho řádné udržování a zhodnocování,

- kontrola opatření přijatých k nedostatkům zjištěným auditem,

II. Rozsah a účel kontrolní činnosti

Vnitřní kontrola v obcích by se neměla zaměřovat na rozhodování ve věci, ale na dodržování správního řádu, lhůt, formálních náležitostí rozhodnutí, na respektování obecně závazných vyhlášek obce vydaných na úseku přenesené působnosti výkonu státní správy na obec, nařízení okresního úřadu, a instrukcí a směrnic ústředních orgánů státní správy při výkonu státní správy jednotlivými útvary obce. Ve vnitřní kontrole je zapotřebí věnovat rovněž pozornost tomu, zda při plnění úkolů neprosazují zaměstnanci obce některé skupinové nebo individuální zájmy na úkor ostatních obyvatel. Zmíněné nedostatky může zjistit pouze vnitřní kontrola prováděná se znalostí místních podmínek a vztahů v obci.

III. Způsob provádění kontroly

Hlavními nositeli vnitřní kontroly u obcí jsou její orgány a vedoucí funkcionáři a zaměstnanci obce.

Obecní rada

Kontrolu plnění úkolů právnickými osobami a zařízeními, které obec zřídila, provádí v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy (např. obchodní zákoník, občanský zákoník, rozpočtová pravidla republiky, zákon o obecné prospěšných společnostech). Kromě přímého posuzování jejich hospodaření při projednávání na schůzích rady využívají se ke kontrole poznatky odborů obecního úřadu z odborného usměrňování činnosti právnických osob a zařízení obce a z kontrolní činnosti komisí. Komise obecní rady Kontroluje na úsecích vymezených obecní radou (případně z vlastní iniciativy po jejím schválení) plnění úkolů obecním úřadem a právnickými osobami a zařízeními, založenými (zřízenými) obcí. Kontrolní zprávy včetně návrhu opatření předkládají obecní radě.

Obecní rada může pověřit některou komisi (např. kontrolní) k provedení kontroly činnosti ostatních komisí. Komise provádí kontrolu buď z vlastní iniciativy, nebo na základě pověření obecní rady, event. na základě kontrolního plánu, schvalovaného obecní radou zpravidla na pololetí. Koordinaci kontrol prováděných komisemi zajišťuje obecní rada. Vlastní kontrolu komise se doporučuje provádět v kontrolních skupinách ustanovených komisí. Provádí se přímo u kontrolovaných objektů či osob, přitom se vychází z podkladových materiálů, které jsou kontrolovaní povinni předložit, včetně ústních vysvětlení. Při kontrole činnosti odborů nebo referentů obecního úřadu nemohou zasahovat do výkonu státní správy, do personálních věcí, odměňování atp., neboť v těchto věcech rozhodování a

Příloha č. 5

kontrola náleží obecní radě, event. tajemníkovi obecního úřadu. Z provedené kontroly zpracovává kontrolní skupina zápis, který po projednání v komisi předkládá její předseda spolu s návrhy na opatření obecní radě.

Kontrolní útvar obecního úřadu (kontrolor) Útvar zřizuje podle potřeby na návrh starosty nebo tajemníka obecní rada při stanovení organizační struktury obecního úřadu a stanoví rozsah jeho působnosti. Starosta (případně tajemník, mu ukládá konkrétní kontrolní úkoly.

IV. Zápis o výsledku kontroly s jeho náležitosti

O kontrolním zjištění se na jeho závěr pořizuje zápis o výsledku kontroly. Obsahem je především přesný popis zjištěných skutečnosti se jmenovitým uvedením nedostatků včetně vyjmenování právních norem, řídících aktů a pokynů, které byly porušeny.

Má-li být kontrolní zjištění podkladem pro vyvození právní odpovědnosti u kontrolovaných osob, musí zápis obsahovat skutečnosti, potřebné pro hodnoceni protiprávního jednání, jeho následků, příčinnou souvislost mezi jednáním odpovědné osoby a jejím následkem a zaviněním. Zápis o výsledku kontroly musí zachytit zjištěné skutečnosti pravdivě, přesně a srozumitelně, stručně a přitom co nejkomplexněji. Vždy se uvádějí příslušné doklady, o které se opírá kontrolní zjištění.

Hlavní používané doklady :

a) originální doklady,

b) výpisy, opisy, fotokopie a diskety,

c) zápis o skutečném stavu (protokol - záznam) zpracovaný kontrolorem na základě okamžitého skutečného stavu, který nelze zachytit jinak než písemně. Podepisuje jej zaměstnanec zodpovědný za kontrolovanou problematiku.

Zápis o výsledku kontroly smí obsahovat jen ověřené skutečnosti věrohodně doložené, nikoliv vydedukované. Nesmí obsahovat domněnky, úvahy, dohady a nepravdivé skutečnosti. Za správnost zjištění uvedených v zápise o výsledku kontroly odpovídá kontrolující a ověřuje ji svým podpisem.

Zápis o výsledku kontroly musí také obsahovat označení toho, kdo kontrolu prováděl, podle povahy věci i jména pověřených a přizvaných osob, časové údaje o provádění kontroly a datum vyhotovení. Vypracovaný zápis z kontroly bude předkládán podle rozdělovníku, který bude uveden v zápisu:

a) kontrolovanému subjektu.

b) kontrolujícímu orgánu, z jehož podnětu nebo rozhodnutí byla kontrola provedena. Po zpracování zápisu je povinností kontrolora zajistit seznámení vedoucího kontrolovaného útvaru, případně jemu přímo podřízené zainteresované zaměstnance, s kontrolním zjištěním. Seznamovaným zaměstnancům je současně předáván stejnopis. Tuto skutečnost stvrzují podpisem na originále zápisu o výsledku kontroly. Odmítne-li odpovědná osoba převzetí zápisu popř. stejnopisu podepsat; vyznačí to kontrolor i s uvedením důvodu ve zprávě o výsledku kontroly. Kontrolovaná osoba je oprávněna se ve stanovené lhůtě vyjádřit ke kontrolnímu zjištění nebo požádat o opravu zápisu (vyskytují-li se v něm dle jejího názoru nepřesnosti). Následné kontrolní zjištění o odstranění nedostatků je novým kontrolním zjišťováním podle stanoveného postupu.

Příloha č. 5

PROTOKOL O VEŘEJNOSPRÁVNÍ KONTROLE ŠKOLY OBCÍ

POVĚŘENÍ

Ve smyslu ustanovení §14 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a §9 zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, **pověřuji**

Kontrolní pracovníky:.....- vedoucí kontrolní skupiny

- člen kontrolní skupiny

aby v termínu od. . . . .do. . . . . .vykonali

veřejnoprávní kontrolu na místě

u příspěvkové organizace -

Předmětem kontroly bude kontrola hospodaření za rok ....

Kontrola bude provedena na základě ustanovení §9 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a v souladu s částí třetí zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole. Žádám, aby pověřeným pracovníkům byly poskytnuty požadované doklady a všechny informace o skutečnostech souvisejících s předmětem kontroly, včetně součinnosti příslušných zaměstnanců.

tajemník MěÚ

Příloha č. 5

V.....dne

PROTOKOL

O výsledku veřejnosprávní kontroly na místě, která byla provedena na základě ustanovení §9 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v souladu s částí třetí zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, provedené u

Pověření ke kontrole ve smyslu ustanovení §14 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a ustanovení §9 zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole vydal MěU....., pod čj

Kontrola byla provedena na místě v

V termínu:

Předmět kontroly: hospodaření příspěvkové organizace za rok ....

Kontrolovanou osobu zastupoval:

Kontrolu provedl:

Kontrolou bylo zjištěno:

1/ Organizační řád

2/ Zřizovací listina, provozování činností v rámci ZL

3/ **Kontrola plnění rozpočtu**

4/ Kontrola pokladny

... **a**

5/ Účetní doklady a faktury, systém účetnictví a prokazatelnost vynaložených prostředků

6/ Zajištění ochrany a ostrahy majetku, zabezpečení odevzdávání klíčů

7/ Kontrola revizních a hygienických zpráv, hasících přístrojů, hydrantů, elektro a zabezpečovacího zařízení

8/ Evidence majetku

Příloha č. 5

9/ Pronájmy

10/ Dodržování předpisů BOZP

11/ Lékárnička a kniha úrazů

12/ Požární kniha

13/ Závěr

Protokol zpracoval:

Jméno - vedoucí kontrolní skupiny
Jméno - člen kontrolní skupiny

Poučení

V souladu s ustanovením §17 zákona 552/1991 Sb., o státní kontrole, může kontrolovaná osoba podat písemné a zdůvodněné námitky proti protokolu ve lhůtě pěti dnů ode dne seznámení s protokolem.

S tímto protokolem byl dle §16 zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, seznámen

statutární orgán datum seznámení a převzetí výtisku č.

Rozdělovník: výtisk č. 1 škola
výtisk č. 2 MěÚ

Příloha:

Poskytnuté vnitřní směrnice a revizní zprávy školy ke kontrole za rok ....

Příloha č. 5

Program kontroly zřizovatele pro školy zřizované obcemi

Organizace kontroly

1. Cíl kontrolní akce:
Zjistit stav hospodaření s finančními prostředky školy, dodržování obecně platných právních předpisů a účelnost jejich vynakládání.

2. Objekt kontroly:
Základní škola (příspěvková organizace) ...

3. Kontrolované období:
Uvede se datum od - do

4. Datum zahájení kontroly:

Uvede se datum zahájení, případně i ukončení

5. Kontrolu provedl ...

Program kontroly

1. Zřízení organizace

Základní předpis: zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, usnesení zastupitelstva:
- zřizovací listina, statut a jejich náležitosti
- organizační řád a další vnitřní směrnice upravující chod školy
- rozhodnutí o zařazení do sítě škol
-jmenovací dekret ředitele školy
2. Hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu

Základní předpis: zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- hospodaření s finančními prostředky přijatými z rozpočtu obce
- hospodaření s finančními prostředky získanými vlastní činností
- vytváření peněžních fondů
- uzavírání smluv o půjčce nebo úvěru
- nákup věcí na splátky

- částečná úhrada neinvestičních nákladů

3. Správnost, věrohodnost a průkaznost účetnictví

Základní předpis: zákon 563/1991 Sb., o účetnictví
- směrnice k účtové osnově pro účtování a evidenci majetku, seznam účetních knih, účtový rozvrh, seznam číselných znaků, symbolů, a zkratek používaných v účetnictví
- správnost, úplnost a průkaznost účetnictví
- účetní uzávěrka
- náležitost účetních dokladů
- cestovní účty a jejich vyúčtování

Příloha č. 5

4. Pokladní kniha:

Základní předpis: zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- vedení pokladní knihy a její náležitosti
- příjmové a výdejové pokladní doklady

- provedení inventarizace pokladní knihy, stav pokladní hotovosti

5. Stav správy a ochrany majetku

Základní předpis: 563/1991 Sb., o účetnictví
- provedení inventarizace hospodářských prostředků, závazků a pohledávek
- vedení operativní evidence majetku
- uzavírání dohod o hmotné odpovědnosti za předměty svěřené k vyúčtování
- vyřazování, likvidace a prodej majetku (zápisy o vyřazení, likvidační protokoly, nabídkové řízení)

- vypořádání inventurních rozdílů (manka, škody)

5. Mzdová agenda

Základní předpis: zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.
Dále nařízení vlády ČR, kterými se provádí výše citovaný zákon, a to:
Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- vedení osobní agendy (pracovní smlouvy, dohody o provedení práce a pracovní činnosti) - pracovní náplně, platový výměr, zápočtový list
- zařazování zaměstnanců do platových tříd a stupňů

Příloha č. 5

Zásady pro vnitřní kontrolní systém příspěvkových organizací

1. Zákonná odpovědnost

Úprava vnitřního kontrolního systému vychází z ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě,(v platném znění) vyhlášky Ministerstva financí, kterou se provádí zákon o finanční kontrole.

2. Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém je tvořen:

a) výkonem interního auditu - organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly a prověřování správnosti vybraných operací.

b) výkonem řídící kontroly - jedná se o finanční kontrolu zajišťovanou odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení organizace.Řídící kontrola je prováděna při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a při vyúčtování a následném prověření vybraných operací.

3 Interní audit

S ohledem na finanční možnosti a personální obsazení organizace nemusí její ředitel zřizovat samostatný útvar interního auditu.

V souladu s § 29 odst. 5 zákona o finanční kontrole bude pak funkce interního auditu příspěvkové organizace nahrazena výkonem veřejnoprávní kontroly ze strany zřizovatele dle části druhé zákona o finanční kontrole.

4. Zajištění kontroly uvnitř organizace

Uvnitř organizace zajišťuje řídící kontrolu operací:

a) příkazce operace (ředitel organizace),

b) správce rozpočtu(osoba odpovědná za správu rozpočtu organizace) a

c) hlavní účetní (osoba odpovědná za vedení účetnictví organizace).

Pro zabezpečení průběžného výkonu řídící kontroly pověří ředitel zástupce pro výkon funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavního účetního.

5. Zajištění účetnictví externí firmou

Zajišťuje-li vedení účetnictví pro příspěvkovou organizace externí firma, přebírá tato firma na základě příslušné obstaravatelské smlouvy odpovědnost za plnění funkce správce rozpočtu a hlavního účetního. -

6. Příkazce operace

Příkazce operace při výkonu předběžné řídící kontroly prověřuje nezbytnost uskutečnění připravované operace, věcnou správnost a úplnost podkladů k připravované operaci, dodržení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, soulad operace s právními předpisy, případná rizika v průběhu uskutečňované operace a stanoví opatření k jejich odstranění či zmírnění.

7. Správce rozpočtu

Správce rozpočtu se při výkonu předběžné řídící kontroly zaměřuje na dodržení pravidel stanovených zvláštními právními předpisy (zejména rozpočtová pravidla), dodržení rozpočtové skladby, oprávnění příkazce operace (a porovnání podpisu s podpisovým vzorem), dále dodržení schváleného (upraveného) rozpočtu, závazných ukazatelů a soulad operace se schválenými projekty nebo rozhodnutími o nakládání s veřejnými prostředky.

Příloha č. 5

8. Hlavní účetní

Hlavní účetní prověří úplnost a náležitosti předaných dokladů(dle zákona o účetnictví), dále rozsah oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a porovnání jejich podpisů s podpisovými vzory.

9. Nesrovnalosti v dokladech

Shledá-li správce rozpočtu či hlavní účetní v dokladech nedostatky, pozastaví operaci a písemně o tom vyrozumí příkazce operace, veřejný výdaj nelze bez odstranění uvedených nedostatků uskutečnit.

10. Sloučení funkcí

Sloučení funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavního účetního je ze zákona nepřípustné. V případě malé pravděpodobnosti nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky (s ohledem na nízký stupeň obtížnosti finančního řízení, jednoduchou strukturu a nízký počet zaměstnanců organizace) lze sloučit funkce správce rozpočtu a hlavního účetního.

11. Předběžná řídící kontrola

Předběžnou řídící kontrolu vykonává v první fázi u vydaných písemných objednávek a uzavíraných smluv (které zavazují organizaci k veřejným výdajům nebo k plnění majetkové povahy) příkazce operace a správce rozpočtu. V druhé fázi u přijatých faktur a dokladů o hotovostní platbě (paragonů) vykonává řídící kontrolu příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní.

12. Způsoby platby

Zákon o finanční kontrole je aplikován u všech veřejných výdajů bez ohledu na způsob platby (faktura, platba v hotovosti) a bez ohledu na výši úhrady.

a) pro fakturu se použije „košilka" k faktuře
za věcnou a formální správnost - podpis zaměstnance, který zajišťuje plnění
operaci schválil (nařídil) - podpis příkazce operace
zaúčtoval - podpis správce rozpočtu a hlavní účetní

b) pro paragon se použije výdajový pokladní doklad
operaci schválil (nařídil) - podpis příkazce operace
zaúčtoval - podpis správce rozpočtu a hlavní účetní

13. Smlouva

Na smlouvě (či jejím průvodním listu) musí být v souladu se zákonem o finanční kontrole uvedeny podpisy příkazce operace a správce rozpočtu . Podpis správce rozpočtuje nutný u všech uzavíraných smluv, které orgán veřejné správy (příspěvkovou organizaci) zavazují k veřejným výdajům.

14. objednávka

Všechny objednávky na materiál, zboží i služby podléhají pravidlům stanoveným zákonem o finanční kontrole, tj. každou objednávku podepisuje příkazce operace a správce rozpočtu. V případech objednání materiálu, zboží či služeb v hodnotě nad 3000,-Kč, je třeba zajistit písemné vystavení objednávky nebo uzavření obchodní smlouvy.

15. Výkaznictví

Součástí kontrolního mechanismu dle zákona o finanční kontrole je i výkaznická povinnost. Příspěvková organizace je povinna předkládat zřizovateli jednou ročně zprávu o výsledku finančních kontrol dle příloh vyhlášky, kterou se provádí zákon o finanční kontrole.

Příloha č. 5

16. Pověření ředitele organizace

Nezbytné je pověření ředitele organizace pro osoby odpovědné za výkon funkce správce rozpočtu, hlavního účetního (včetně zástupců) zástupce příkazce operace ; viz přílohy.

příloha č.l .:vzor pověření

POVĚŘENÍ

Na základě §26 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů,

pověřuji

JMÉNO PRACOVNÍKA
nar

VÝKONEM FUNKCE
ZÁSTUPCE PŘÍKAZCE OPERACE,
(ZÁSTUPCE) SPRÁVCE ROZPOČTU, (ZÁSTUPCE)HLAVNÍ ÚČETNÍ
PRO PŘÍSPĚVKOVOU ORGANIZACI MĚSTA TRUTNOVA
(NÁZEV ORGANIZACE)

Výkon funkce (zástupce příkazce operace,(zástupce) správce rozpočtu, (zástupce)hlavní účetní) bude vykonáván v souladu s ustanoveními zákona o finanční kontrole a prováděcích předpisů.

Pověření je nepřenosné a nabývá účinnosti dnem

Pověření bylo sepsáno ve dvou vyhotoveních,, z nichž jedno obdrží zaměstnanec příspěvkové organizace města Trutnova a druhé bude založeno v osobní složce zaměstnance v organizaci.

V …. dne ….

jméno ředitele
(název příspěvkové organizace)

převzal:

Příloha č. 5

příloha č. 2: podpisové vzory

VÝKON ŘÍDÍCÍ KONTROLY

(dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a vyhlášky, kterou se provádí zákon o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů)

V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI MĚSTA TRUTNOVA

NÁZEV PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Zavazuji se k plnění povinností příkazce operace, (správce rozpočtu, hlavní účetní) v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a jeho prováděcí vyhláškou, ve znění pozdějších předpisů.

	Jméno, příjmení	Podpis
Příkazce operace		
(zástupce)		
Správce rozpočtu		
(zástupce)		
Hlavní účetní		
(zástupce)		

Příloha č. 5

III. Tématická kontrola

Č1.20

Hlavní cíle tématické kontroly je prověřit:

> Úroveň a výsledky práce školy, jejích zaměstnanců, žáků
> Úroveň a výsledky práce školní družiny, jejích zaměstnanců, dětí ve školní družině
> Úroveň a výsledky práce školní jídelny, jejích zaměstnanců
> Stav BOZP a PO
> Plnění úkolů CO
> Vyřizování stížností, oznámení a podnětů občanů
> Vyřizování dotazů a poskytování informací dle zákona

Č1.21

Organizace tématické kontroly

7. *Vnější tématická kontrola*

Vnější tématickou kontrolu provádí ve škole dle svých kompetencí ČŠI, ZP, OSSZ, FÚ, ÚP, BOZP, OHS.

2. Vnitřní tématická kontrola

Vnitřní tématickou kontrolu provádí ředitelka školy a jí pověření vedoucí pracovníci na základě organizační struktury školy a pracovních náplní.
Vedoucí pracovníci využívají v řízení součástí školy, v řízení školy i při hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců získané informace z kontrolní činnosti. Na základě výsledků kontrol přijímá vedení školy opatření a v případě negativních zjištění vyvodí odpovídající závěry a případně i sankce vůči odpovědným zaměstnancům.
Aby byla kontrolní činnost vedoucích zaměstnanců školy koncepční a systematická, vypracuje kontrolní komise plán kontrolní a hospitační činnosti, který schvaluje ředitelka školy.

Č1.22

Plánování kontrolních akcí

Plán kontrolní a hospitační činnosti vychází z:

> analýzy předcházejícího školního roku ve všech oblastech činnosti školy
> inspekčních zpráv a protokolů
> výsledných kontrolních materiálů všech orgánů vnější kontroly
> výsledků vnitřní kontrolní činnosti a hospitační činnosti v předcházejícím období
> výsledků šetření stížností
> organizační struktury školy
> složení pedagogického sboru
> dalších specifik školy

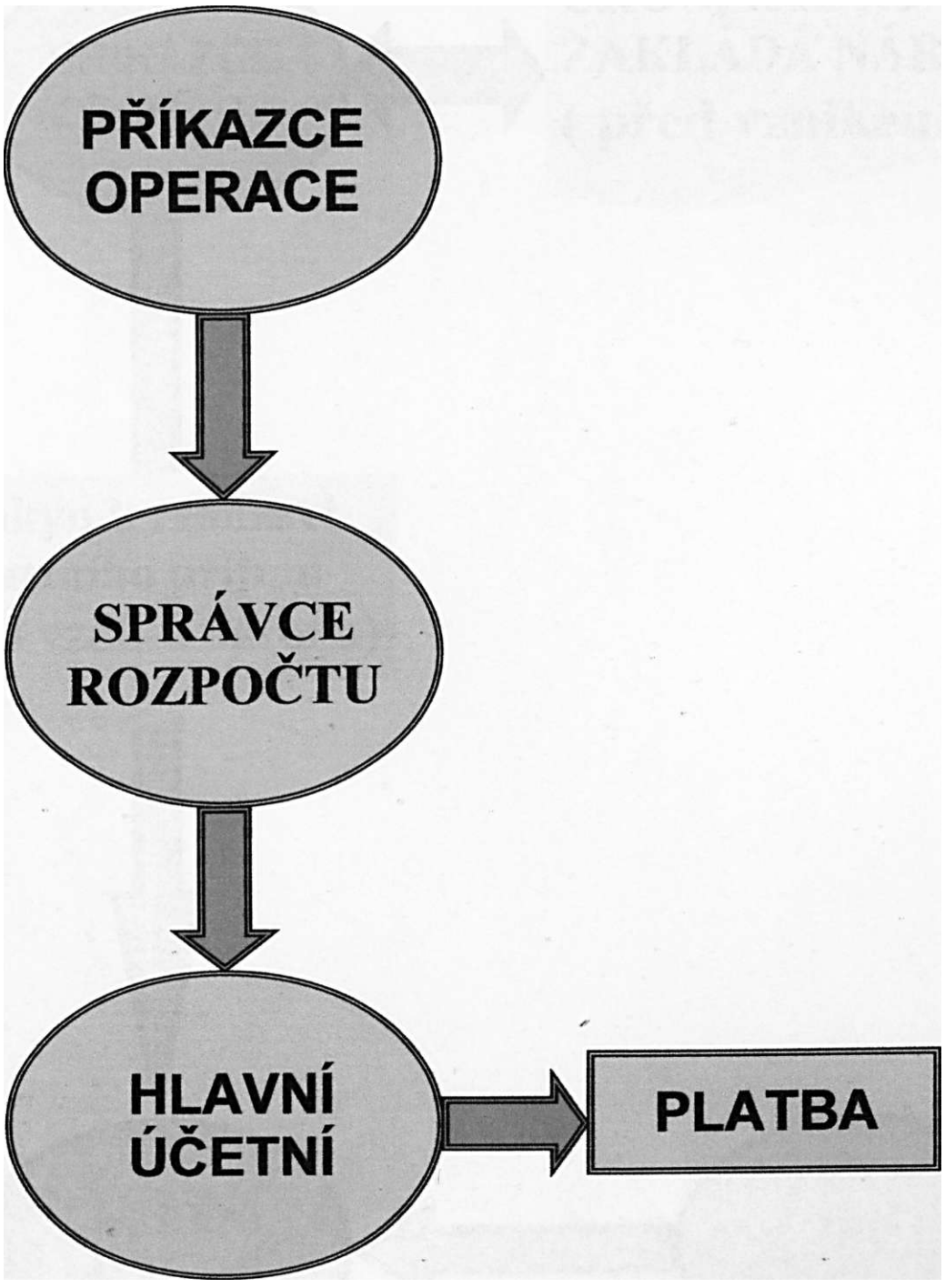
V plánu se stanovuje:

> rozdělení kontrolních kompetencí vedoucích zaměstnanců školy v souladu s organizačním řádem školy, zajištění koordinace kontrolní činnosti
> optimální počet kontrol, kritéria hodnocení
> lhůty pro předkládání informací, dokladů, dokumentů a požadovaných přehledů

Příloha č. 6

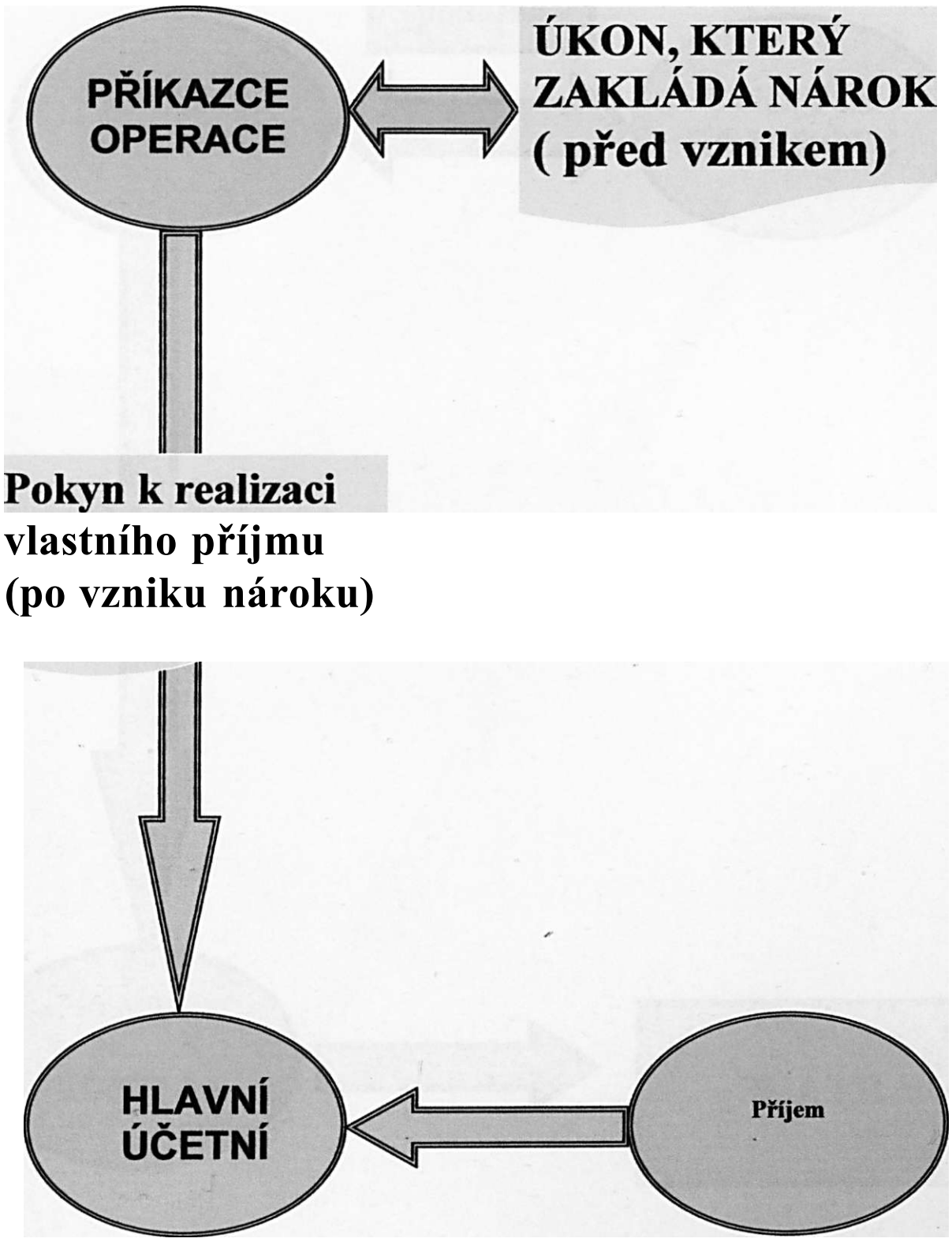
Předběžná řídící kontrola podle vyhlášky č. 64/2002 Sb.

{Platilo do 31.1ÍI.2DB4) pro všechtay skoay a operace, které zakládaly či potvrzovaly nárok nebo závazek (bez rozlišení)



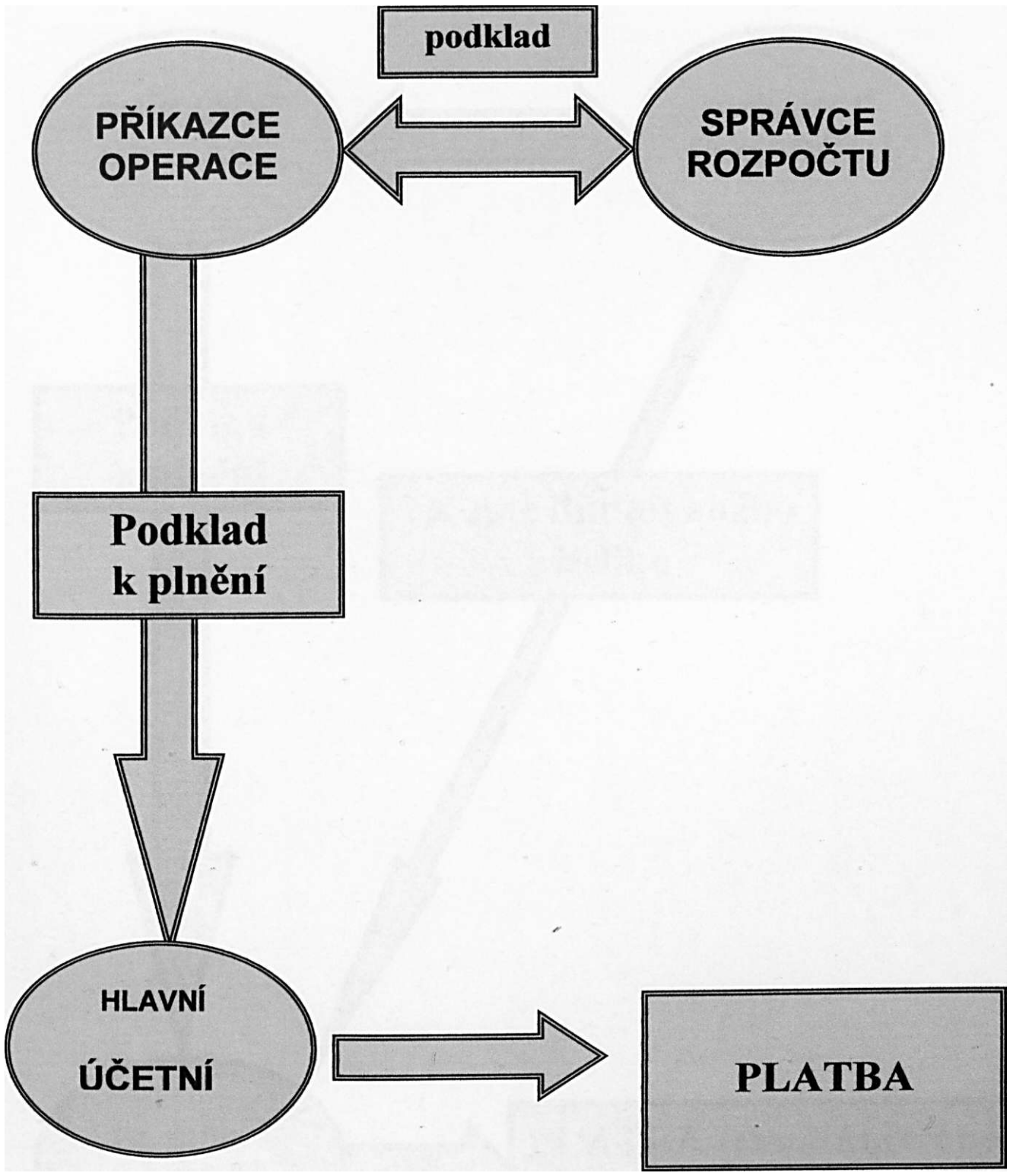
Příloha č. 6

<u>Předběžná řídící kontrola příjmů</u>
podle vyhlášky č. 416/2004 Sb.



Příloha č. 6

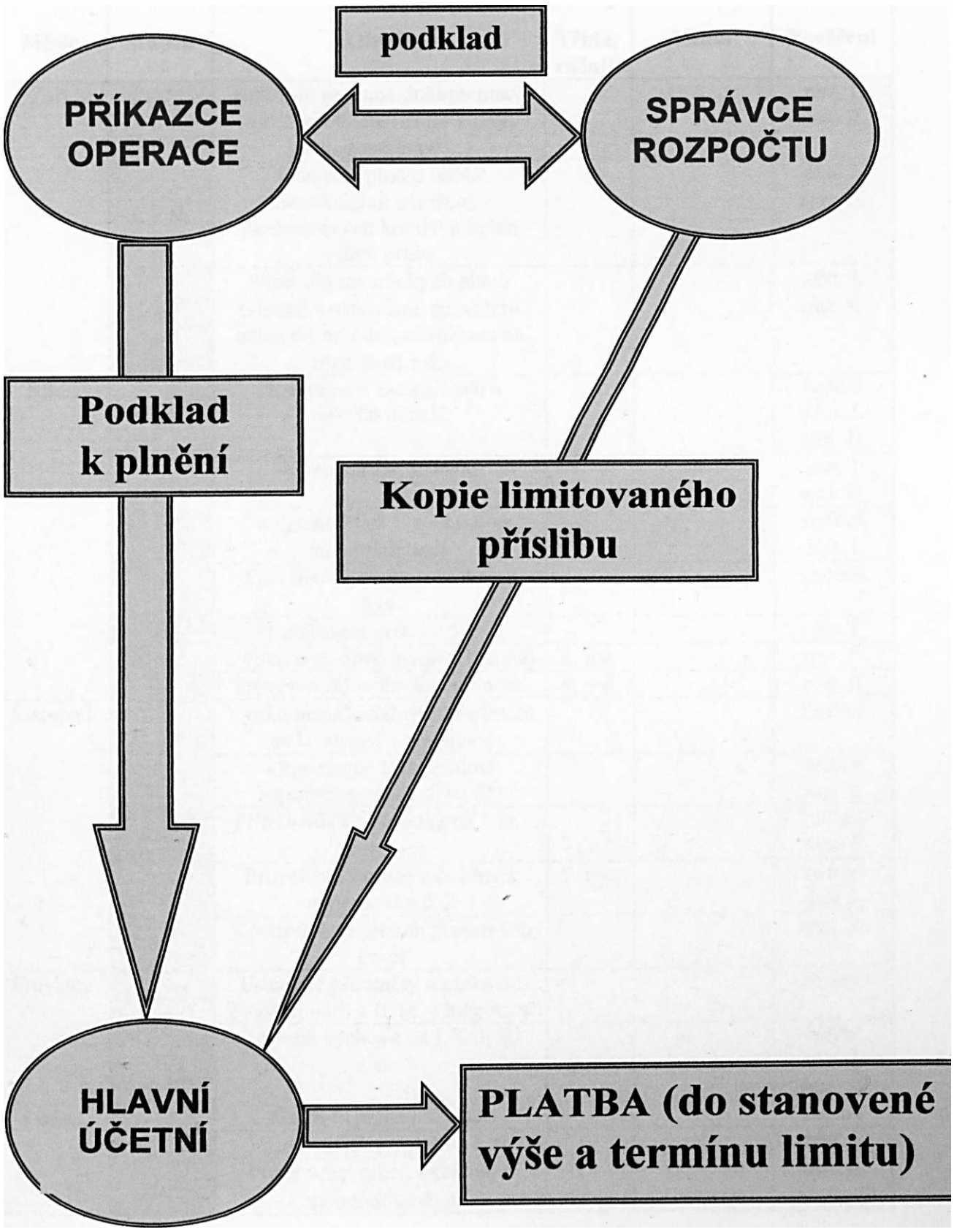
Předběžná řídící kontrola vvdaiá - individuální příslib (podle vyhlášky č. 416/2004 Sb.)



Příloha č. 6

Předběžná řídící kontrola výdajů - limitovaný příslib

(vyhl. 416)



Příloha č. 14 (III)

PLÁN HOSPITAČNÍ A KONTROLNÍ ČINNOSTI

I. pololetí

Měsíc	Stupeň	Obsah	Třída, ročník	Učitel	Pověření
Září	**I. a II.**	Kontrola povinné dokumentace třídního učitele (třídní knihy, katalogové listy…)			zást. I. zást. II.
	I. a II.	Kontrola plnění úkolů metodických sdružení a předmětových komisí a jejich plánů práce			zást. I. zást. II.
	II.	Kontrola tematických plánů (soulad s osnovami, rozvržení učiva do ročníků, návaznost na předchozí rok)			zást. **I.** zást. II.
Říjen	**I. a II.**	Hospitace u začínajících a nových učitelů			ředitel zást. **I.** zást. II.
	I.a II.	Kontrola ŽK a sešitů			zást. I. zást. II.
	I.	Adaptace žáků 1. ročníků na nové prostředí			ředitel zást. I.
	II.	Prověřovací práce z češtiny a mat.			ředitel
	I.	Prověřovací práce v 5. roč.			zást. I.
	II.	Výuka přírodovědných předmětů	8. roč.		zást. II.
	II.	Prověrka základních vědomostí	8. roč.		zást. II.
Listopad	**II.**	Výuka přírodovědných předmětů na II. stupni - hospitace			ředitel
	ŠD	Organizace a volitelnost zájmových činností ve ŠD			ředitel zást. **I.**
	I.	Přírodověda a prvouka na I. st.- hospitace			ředitel zást. **I.**
	II.	Prověřovací práce z češtiny a matematiky č. 2	9. roč.		ředitel zást.**I.**
	II.	Kontrola čtvrtletních písemných prací			zást. II.
Prosinec	**II.**	Estetické předměty a pracovní činnosti na I. a II. st. - hospitace			ředitel
	I. a II.	Tělesná výchova na I. a II. st.			ředitel zást. **I.** zást. II.
Leden	**I. a II.**	Kontrola práce PK a MS			ředitel
	I.	Výuka cizích jazyků na I. st.			zást. **I.**
	II.	Pověřovací práce z češtiny a matematiky č. 3			zást. II.

PLÁN EVALUACE A AUTOEVALUACE ŠKOLY (1. část) **Příloha C. 8**

	CÍL		INDIKÁTORY	NÁSTROJ	ČETNOST
EVALUACE	KOMPLETNÍ ZHODNOCENÍ PRÁCE ŠKOLY NEBO JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ	Pedagogického procesu	Hodnocení hodin, znalostí a dovedností žáků, aktivita, písemné práce, vztahy ve škole, úroveň pedagogického sboru, a ího složení, plnění tématických plánů, školní kurikulum, organizace školy, přístup k žákům se SPU, personalistika, image, kultura, klima, humanistická pedagogika, uplatnění žáků, dokumentace. Rozbory výkazů, smlouvy, personalistika, plnění rozpočtů a závazných ukazatelů	Česká školní inspekce - zpráva CSI	Škola neovlivní
		Úroveň výuky		a) komplexní b) orientační	Škola neovlivní
		Personálního obsazení		Hodnocení zřizovatelem Hodnocení krajem	Škola neovlivní
		Management			
		Hospodaření		Hodnocení rodiči (výdy součástí autoevaluace školy) - dotazníky a) rada rodičů b) všichni rodiče	1 x za 3 roky
		Odborné oblasti - revize Kontroly BOZP, PO apod.	Technický stav, předpisy, dokumentace	Revizní zprávy odborných firem a kontrolorů	Revize dle plánů, škola neovlivní
		Hodnocení úrovně práce ředitele školy	Výsledky dlouhodobé práce, vyžádané podklady	Hodnocení komise (ČSI, zřizovatel, kraj)	5 let?
AUTOEVALUACE	Komplexní rozbor marketingu		Prostředí, demografický vývoj, trhy, konkurenti, analýzy, příležitosti, rizika	Audit vnitřní (v případě finančních prostředků vnější)	**5 let**
	Demografický vývoj, zájem o školu		Žáci nastupující do 1. ročníku, důvody k výběru školy	Dotazník pro rodiče (viz příloha), seznamy žáků	**Každoročně**
	Úroveň pedagogického procesu z pohledu vycházejících žáků		Dle jednotlivých částí - dotazník	Dotazník (viz příloha)	**Každoročně**
	Zhodnocení práce školy ve školním roce		a) úroveň pedagogického procesu jednotlivé části výroční zprávy	a) Výroční zpráva o výsledcích pedagogického působení	**Každoročně do 15.9.**

PLÁN EVALUACE A AUTOEVALUACE UČITELE

	CIL		INDIKÁTORY	NASTROJ	ČETNOST
EVALUACE	**Kvalita vyučovacího procesu**		Viz. záznam z hospitací vedení školy, výsledky ČŠI	Hospitace + pohospitační rozhovor	Alespoň 2 x ročně
			Kázeň žáků	Pozorování (vedení školy, vzájemné hospitace)	Průběžně
			Vztah učitel x žák	Pozorování	Průběžně
			Spolupráce se žákovskou radou	Jednání žákovské rady (účast, plnění úkolů)	Průběžně
			Spolupráce s radou rodičů	Zápisy z rady rodičů, třídních schůzek	Průběžně
			Úroveň písemných prací	Kontrola	1 x ročně
			Úroveň zpracování tématických plánů	Kontrola	1 x ročně
			Plnění tématických plánů	Vedení přehledů	3 x ročně
			Integrován í žáci	Kontrola individuálních plánů	1 x ročně
	Rozvoj osobnosti, studium		Výběr školení	Přehledy, záznamy	1 x ročně
			Dlouhodobé studium	Přehledy, záznamy	1 x ročně
	Přínos pro školu, motivace		Větší šíře úkolů, aktivita, práce pro školu mimo vyučování	Pozorování, osobní kontakty	Průběžně
AUTOEVAULACE	Průběh hodiny	Výsledek pedagogického působení (okamžitý)	Jak žáci rozumí x nerozumí Proč jsme nestihli Co se líbilo x nelíbilo	Diskuse se žáky Pohovor se žáky	Průběžně v hodině
		Úroveň vědomostí	Schopnost aplikovat učivo	Testy, písemné práce, vstupní prověrky, včetně Kalibro, Došli	Průběžně, kontrolní dle tématických plánů
	Kvalita vyučovacího procesu		Metody, vystupování, řečové schopnosti…	Vzájemné hospitace, audio nebo videonahrávka rozbor hodiny	Dle uvážení
	Zpětná vazba učitel x žák		Viz dotazník	Dotazník hodnocení učitele žákem (doporučit, pouze ve vyšších ročnících)	
	Komplexní osobní růst		Studium, příspěvky do odborného tisku, osvědčení Nejlepší práce svých žáků, výsledky testů Kalibro, úspěchy	Portfolio	Průběžně

Příloha č. 14 (III)

zaměření na poměr aktivity učitele a žáků

Vyučující		**Třída**		**Datum**	
Aprobace	**Délka praxe**	**Předmět**		**Vyuč. hodina**	
Hospitující		**Místo**			
Funkce		**Tematický celek**			
Téma hospitace		**Téma vyuč. hodiny**			
Příprava hospitace					

Cíle hospitace (v návaznosti na plán hospitační činnosti)

1.

Téma vyučovací hodiny:

Výchovné a vzdělávací cíle hodiny (jak si je formuluje vyučující)

2.

3.

5.

Vlastní pozorování

Čas	**Průběh vyučovací hodiny**	**Učitel**	**Záci**

Čas	Průběh vyučovací hodiny	Učitel	Žáci

Poznámky:

Celkové hodnoceni hospitační činnosti	
Klady (+)	**Rezervy (?)**

Závěry (náměty, doporučení, opatření, úkoly, termíny apod.)

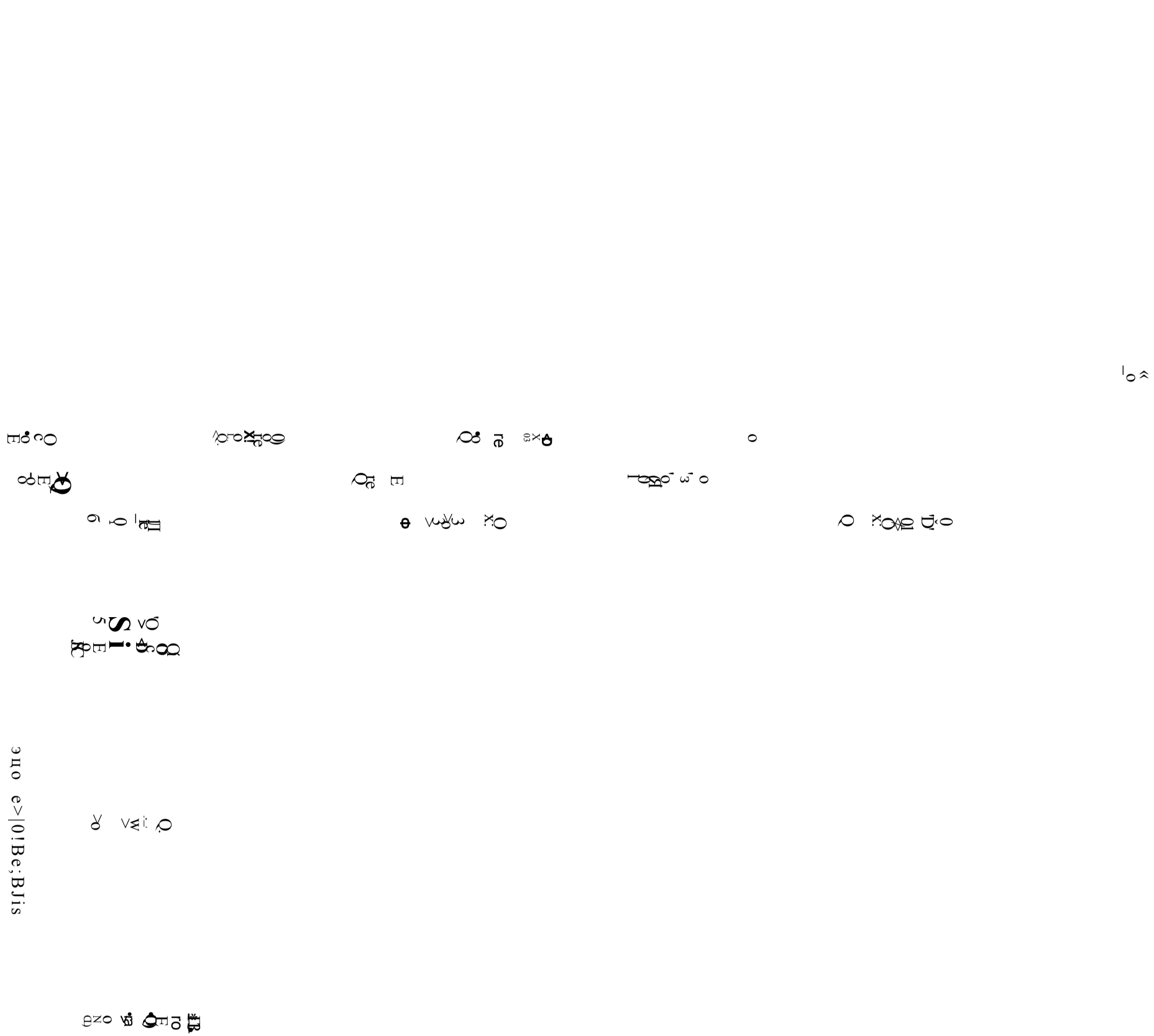
Příloha č. 14 (III)

zaměření na monitorování vybraných pedagogických jevů

Vyučující		**Tíída**		**Datum**	
Aprobace	**Délka praxe**	**Předmět**		**Vyuč. hodina**	
Hospitující		**Místo**			
Funkce		**Tematický celek**			
Téma hospitace		**Téma vyuč. hodiny**			

Výchovné a vzdělávací cíle	**Sdělené cíle**		**Skryté cíle**
	Hlavní	**Další**	
SMART			
Úroveň realizace	**5-4-3-2-1-0**	**5-4-3-2-1-0**	**5-4-3-2-1-0**

Monitorování vybraných pedagogických jevů				Pozn.
chodí účelně **Pohyb** neúčelně stojí, sedí	silný výrazný **Hlas** nevýrazný slabý	normaliz. zřetelně **Písmo** nezřetelně nenormalíz.	spisovná plynulá **Řeč** neurovnaná hovorová	
pohotová aktivizující **Vnímavost situace** desorg. nevšímavá	požadavky stimul. **Prostředky řízení** inhibiční příkazy	funkční verbální **Motivace žáků** situační neúčelná	zjišťující připraveně **Učitelovy otázky** nahodilé vztahové	
tvořivě izolovaně **Zpracování obsahu učiva** návazně schematicky	vyvozuje argumentuje **Způsob podání učiva** nezdůvod. sděluje	připraveno materiál. **Organizace podmínek** prostorově nepřiprav.	vnitřní třída **Aktivita žáků** jednotlivci reaktivní	
		dodržuje zbývá čas **Časový plán** překračuje nezvládá	tvořivá tradiční **Závěr o práci učitele** netradiční netvořivá	



Vzor hospitačního záznamu při sledování osvojování klíčových kompetencí[1] **Příloha č. 12**

UCIM SE A ZVLÁDÁM PROBLÉMY					
Informace vyhledává, třídí, propojuje, používá.	Vhodné metody vybírá, užívá. Chce studovat.	Sám pozoruje, experimentuje, hodnotí, vyvozuje.	Termíny + symboly - souvislosti. Propojení - pohled na svět.	Chápe smysl a cíl učení - pozitivní vztah. Posoudí svůj pokrok.	Rozpozná problém. Přemýšlí. Hledá řešení.
Hledá informace pro řešení problémů.	Neodradí ho nezdar.	Sám řeší a ověřuje správnost.	Sleduje svá zlepšení.	Kriticky myslí. Rozhoduje se uvážlivě.	Své výsledky kriticky hodnotí.

KOMUNIKUJI A VYTVÁŘÍM SI POSTAVENÍ VE SVÉM OKOLÍ					
Myšlenky a názory formuluje a kultivovaně vyjadřuje.	Naslouchá jiným, rozumí, zapojuje sfe. Názor obhajuje, argumentuje.	Chápe a využívá různé texty, záznamy, ilustrace.	Komunikuje se světem. Užívá komunikační a informační prostředky.	Využívá komunikativní prostředky k vytváření mezilidských vztahů.	
Účinně pracuje ve skupině. Spoluvytváří s učiteli pravidla práce.	Podporuje kladnou pracovní atmosféru, dobré vztahy. Nabízí pomoc. Dokáže o ni požádat.	Diskutuje v malé i velké skupině.	Respektuje odlišné názory, vnímá je jako poučení.	Pracuje na své sebedůvěře a pozitivní představě o sobě.	Ovládá a řídí své jednání. Cílem je sebeúcta, sebeuspokojení.

[1] Zdeněk, Petržela. Osvojování klíčových kompetencí. Metodický portál, VÚP Praha 2007

JÁ, STÁT A TRH PRÁCE				
Respektuje druhé, váží si jejich hodnot. Je schopen empatie. Chápe povinnost, bojuje proti násilí a bezpráví.	Zná svá práva a povinnosti. Ctí zákony a společenské normy.	Vyhodnotí situaci, je schopen pomoci.	Respektuje tradice. Chrání kulturní a historické dědictví. Účastní se kulturního a sportovního života.	Chápe environmentální problémy. Chrání přírodu.
Bezpečně užívá materiály a nástroje. Respektuje pravidla.	Hledí na kvalitu a funkčnost pracovních výsledků, na ochranu zdraví a životního prostředí.	Znalosti a zkušenosti využívá pro svůj růst.	S rozmyslem rozhoduje o profesním zaměření.	Chápe podstatu podnikání.

V tabulce zpětné vazby představuje každý řádek soubor zjednodušeně vyjádřené postupy konkrétní klíčové kompetence a odpovídá RVP ZV. Klíčové kompetence jsou zde uváděny do vzájemných souvislostí, tvoří navzájem propojené dvojice. Tabulka může sloužit učiteli pro zpětnou vazbu, kdy na konci dne nebo týdne označí tu část kompetence, kterou se žáky posiloval. Tabulka tak umožní učiteli sledovat efektivitu jeho práce. Tabulku lze použít i na druhém stupni základní školy, protože se mohou tímto způsobem hodnotit i jednotlivé vyučovací hodiny. Tabulka může sloužit i jako jednoduchý a průkazný formulář při hospitační činnosti.

Příloha č. 14 (III)

KRITÉRIA HODNOCENÍ VÝUKY

1	učitel vede žáky ke kritickému a tvořivému myšlení, vytváření hypotéz a jejich ověřování, pozorování a experimentování, výběru kritérií a argumentů pro rozhodování	učitel vede žáky k memorování a reprodukci informací a postupů, nekritickému přebírání názorů a hodnot
2	učitel využívá vstupních zkušeností, znalostí a názorů žáků, nechává žáky klást otázky, přizpůsobuje výuku jejich potřebám a očekáváním	učitel se nezajímá o potřeby žáků, postupuje formálně podle plánu či struktury učebnice
3	učitel vede žáky k samostatnému vyhledávání a třídění informací, k utváření vědomostí, dovedností a postojů v diskusi, v činnostech, v praktické aplikaci učiva	učitel je jediným zdrojem informací, názorů a hodnot
4	cíle vyučování a kritéria hodnocení jsou konkrétní, žáci se podílejí na jejich formulování, reflektují a prezentují, co se naučili	cíle jsou vágní, hodnocení je nepodložené, nekonkrétní či spočívající jen ve výčtu chyb
5	učitel vytváří bezpečné sociální prostředí, žáci spoluutvářejí a respektují pravidla jednání s jasným vymezením práv a povinností, projevují si vzájemnou úctu a toleranci	žáci nespolupracují, učitel nereaguje na projevy řevnivosti, nesnášenlivosti, výsměchu či lhostejnosti
6	materiální prostředí podporuje kooperativní a činnostní učení a práci s informacemi	materiální prostředí je nepodnětné a fádní

KRITERIUM	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
CELKEM				

A - mimořádně vysoká úroveň hodiny, je žádoucí ocenit a dávat za vzor
B - dobrá, přínosná hodina, je dobré podporovat a rozvíjet
C - přijatelná hodina, je vhodné navrhnout či doporučit změny
D - málo produktivní hodina, je potřebné přijmout opatření

OCEŇUJI - NAVRHUJI - DOPORUČUJI - UKLÁDÁM: *A*

Podpis hospitujícího: Podpis učitele:

Z A Z N A M O P R U B E H U V Y U K Y

fVYUCUJICI: pREDMET: fTRIDA:

DATUM: POČET ZAKU: Z TOHO SE ZVP:

PRŮBĚH VYUKY

čas	činnost učitele	činnost žáků
	-	

KLADY A NEDOSTATKY VÝUKY

+

OTÁZKY PRO UČITELE

Příloha č. 14 (III)

	VÝROKY	HODNOCENÍ				Nic a Co
		rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	výrok
u	U04) klade otevřené otázky					
u	U06) vybízí žáky k pojmenováni cile činnosti					
u	U07) zadává úkoly způsobem, který umožňuje volbu různých postupů					
u	U12) zařazuje metody, při kterých docházejí k objevům, řešením a závěrům žáci sami					
u	U14) zadává úkoly, při kterých žáci vyhledávají a kombinuji informace z různých informačních zdrojů					
u	U16) vede žáky k užíváni správné terminologie a symboliky					
u	U17) vede žáky ke správným způsobům užiti materiálu, nástrojů, vybaveni, techniky					
u	U18) umožňuje žákům používat vhodné učební (i kompenzační) pomůcky					
u	U19) učivo prezentuje v souladu se soudobým stavem poznáni					
u	U20) vysvětluje žákům, které koncepce a postupy, používané ve společenské praxi, jsou v souladu s dosaženou úrovni vědeckého poznáni					
u	U23) umožňuje žákům, aby se podileli na utvářeni kritérii hodnoceni					
u	U24) vytváří příležitosti pro relevantní komunikaci mezi žáky					
u	U31) vyžaduje dodržováni pravidel slušného chováni					
u	U32) vede žáky k dodržováni obecných pravidel bezpečnosti včetné používáni ochranných pracovních prostředků					
u	U33) jasnými pokyny směřuje činnosti ke stanovenému cili					
u	U35) podle potřeby žákům v činnostech pomáhá					
u	U36) s chybou žáka pracuje jako s příležitosti, jak ukázat cestu ke správnému řešeni					
u	U38) požaduje dodržováni dohodnuté kvality, postupů, terminů					
u	U40) vede žáky k ověřování výsledků					
u	U41) podněcuje žáky k argumentaci					
u	U42) umožňuje žákům, aby na základě dohodnutých kritérii hodnotili činnosti nebo jejich výsledky					
u	U48) stanovuje dílčí vzdělávací cile v souladu s cili vzdělávaciho programu					
u	U49) vede žáky k výstižnému, souvislému a kultivovanému projevu					
u	E53) zohledňuje rozdíly ve znalostech a pracovním tempu žáků					
u	E54) vede žáky k prozkoumávání názorů a pohledů, lišících se od jejich vlastnich					
u	E68) zařazuje aktivity, které mohou být vykonávány individuálně, ve dvojicích, skupinách a celou třídou					
u	E69) vytváří heterogenní pracovní skupiny, ve kterých se setkávají vzájemné rozdílní žáci					!

u	E76) sleduje pokrok všech žáků			I		
u	E77) zařazuje rozmanité aktivity (např. diskuse, výklad, psaní, kresleni, řešeni problému, využiváni knihovny, AV techniky, ICT)			I I		
u	E79) jasné vysvětluje, co se maji žáci naučit					

ž	201) voli různé postupy pro splněni úkolů					I
2	204) pojmenovávají cíle činností					I
2	205) vyhledávají informace					I
2	206) tfidf informace podle zvolených nebo zadaných kritérii					
2	207) operují s obecně užívanými terminy, znaky a symboly					
2	208) pracuji s poznatky z různých vzdělávacích oblasti					
2	209) samostatné pozoruji					
2	210) samostatné experimentuji					
2	211) podle zadaných nebo zvolených kritérií porovnávají získané výsledky					
2	212) reflektují úspěšnost splněni stanovených ciiů					I
2	213) pň vyučováni jsou aktivní					
2	214) kladou otázky k věci					
2	215) ochotné vzájemně spolupracuji					
2	216) pojmenovávají problémové situace					
2	217) navrhuji různé postupy řešeni problémů					
2	218) dokončuji úkoly					
2	219) zdůvodňuji své závěry					
2	220) prezentuji své myšlenky a názory					
2	221) vzájemné si naslouchají					
2	222) diskutuji					
2	223) argumentuji					
2	Ž26) rozděluji si mezi sebou úkoly a role					
2	230) oceňuji přinos druhých					
2	235) svá rozhodnuti zdůvodňuji					
2	236) prezentuji své výtvory					
2	239) vyjadřuji se ke společenskému i přírodnímu dění					
2	Ž41) používají různé materiály, nástroje a vybaveni					
Ž	242) hledají různá kritéria pro hodnoceni výsledků činnosti					I
2	E73) vzájemné si pomáhají stanovit bezprostřední cíle svého vzdělávání					

Příloha č. 14 (III)

1. podpora dosahování vzdělávacích cílů

učíte 1/ka...		1	2	3	4	5	6	7
1!	...navazuje na předchozí učivo v souladu se vzdělávacím programem školy	¥	i	»	¥	¥	¥	¥
12	...podporuje vnímání souvislostí	«	*		>	»	¥	¥
13	... dbá na to, aby žáci rozuměli nebo pochopili, čemu se mají naučit	¥	¥	¥	¥	*	¥	¥
14	...vyžaduje, aby žáci sdělovali, co se naučili	¥	¥	¥	¥	¥	¥	¥
15	... dbá na to, aby žáci rozuměli nebo pochopili, čemu se mají naučit pro lepší komunikaci a spolupráci ve skupině	¥	¥	¥	¥	¥	¥	¥
16	...vyžaduje, aby žáci sdělovali, co se naučili pro lepší komunikaci a spolupráci ve skupině	¥	*	*	¥	¥	¥	¥
17	je důsledný/á ve vyžadování dohodnutých zásad a pravidel	¥	¥	¥	¥	¥	¥	-

zapsáno žáků | přítomno žáků

2. podpora rozvoje kompetencí k učení

učitel/ka...		1	2	3	4	5	6	7
21	...vede žáky k plánování úkolů, postupů	¥	¥	¥	¥	¥	¥	
22	...zařazuje metody, při kterých docházejí k objevům, řešením a závěrům žáci sami	¥	¥	v	¥	¥	v	¥
23	...zadává úkoly způsobem, který umožňuje volbu různých postupů	¥	¥	¥	¥	¥		¥
24	...umožňuje žákům pracovat s materiály, v nichž si mohou ověřit správnost svého řešení	¥	¥	¥	¥	¥	¥	¥
25	...se zajímá o náměty, názory, zkušenosti žáků	¥	¥	*	v	¥	¥	y.
26	...připouští chyby (pracuje s nimi pozitivně)	¥'		¥	¥	¥	¥	v
27	žáci jsou motivováni k prozkoumávání názorů a pohledů, lišících se od jejich vlastních	¥	í	?	é	¥	¥	
								rozhodně ano

3. podpora rozvoje kompetentní práce s infomacemi

učitel/ka...		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	7
31	... umožňuje, aby žáci v hodině pracovali s odbornou literaturou, encyklopediemi apod.	¥	¥	¥	¥	¥	¥	
32	... zadává úkoly, při kterých žáci vyhledávají a kombinují informace z různých informačních zdrojů	¥	¥	¥		¥	¥	
33	studijní materiály a zdroje jsou dostupné a v potřebném počtu	¥	¥	¥	*1*	¥	vj	¥

Příloha č. 14 (III)

5	4	3	2	1
rozhodně ano	spíše ano	nelze se přiklonit	spíše ne	rozhodně ne
(téměř) všichni	většina	asi polovina	menšina	(téměř) nikdo
(téměř) vždy	většinou	občas	někdy	(téměř) nikdy

hodnocení kvality výuky podle kritéria	**5**	**4**	**3**	2	**1**
rozvoj strategii učení a práce s informacemi	5	4	3	2	1
učitel se zajímá o názory, náměty a zkušenosti žáků					
učitel klade otevřené otázky, zadává problémové úkoly či úkoly rozvíjející tvořivost					
učitel směřuje k cíli stanovenému v souladu se vzdělávacím programem					
učitel zadává úkoly, při kterých žáci pracují s informacemi					
učitel s chybou žáka pracuje jako s příležitostí, jak ukázat cestu k řešení					
rozvoj osobnostních a sociálních způsobilostí	5	4	3	2	1
učitel podporuje vzájemnou komunikaci žáků k danému úkolu					
učitel zadává úkoly, při kterých žáci efektivně spolupracují					
učitel žákům umožňuje společně plánovat a reflektovat či hodnotit dosažení cílů					
učitel u každého žáka projevuje očekávání úspěchu					
rozvoj praktických návvků a dovedností	5	4	3	2	i
učitel vede žáky ke správným způsobům užití materiálu, techniky, nástrojů, vybavení					
učitel vyžaduje dokončování úkolů v dohodnuté kvalitě a termínech					
učitel umožňuje žákům prezentovat výsledky jejich práce					
učitel umožňuje žákům používat vhodné učební (či kompenzační) pomůcky					
přístupy k dosahování obecných vzdělávacích cílů	5	4	3	2	1
učitel vyžaduje dodržování stanovených pravidel					
učitel vede žáky k prozkoumávání pohledů a názorů, lišících se od jejich vlastních					
učitel reflektuje společenské a přírodní dění a umožňuje žákům zaujímat k němu postoje					
učitel vede výuku věcně správně					
zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivců	5	4	3	2	1
učitel diferencuje cíle a činnosti vzhledem k rozdílům mezi žáky					
učitel zjišťuje vzdělávací potřeby žáků a sleduje jejich úspěšnost při činnostech					
učitel hodnotí žáky podle jasných kritérií, zejména podle jejich individuálního pokroku					
učitel volí takové metody zkoušení, které jsou pro konkrétní žáky nejvýhodnější					

I

¦

I

I

I

Příloha č. 14 (III)

	V pravém sloupci ZAKROUŽKUJTE vždy jednu odpověď.	rozhodně ne	spiše ne	spiše ano	rozhodné ano	nemohlo £>> pozorování
1	umístěni učebních pomůcek umožňuje jejich operativní využiti učitelem	1	2	3	4	0
2	vybaveni umožňuje vyučovat názorně	1	2	3	4	0
3	vybavení žákům umožňuje pozorovat, manipulovat, experimentovat	1	2	3	4	0
4	žáci mají dostatek vhodných učebních textů	1	2	3	4	0
5	žáci mají volný přístup k pomůckám použitelným pro daný úkol	1	2	3	4	0
6	učitel se zajímá o náměty, názory, zkušenosti žáků	1	2	3	4	0
7	učitel klade otevřené otázky	1	2	3	4	0
8	učitel vybízí žáky k pojmenování cíle činnosti	1	2	3	4	0
9	učitel zadává úkoly způsobem, který umožňuje volbu různých postupů	1	2	3	4	0
10	učitel vede žáky k plánování úkolů, postupů	1	2	3	4	0
11	učitel zařazuje metody, při kterých docházejí k objevům, řešením a závěrům žáci sami	1	2	3	4	0
12	učitel umožňuje, aby žáci v hodině pracovali s odbornou literaturou, encyklopediemi apod.	1	2	3	4	0
13	učitel zadává úkoly, při kterých žáci vyhledávají a kombinuji informace z různých informačních zdrojů	1	2	3	4	0
14	učitel zadává úkoly, které vyžadují využití poznatků z různých předmětů	1	2	3	4	0
15	učitel vede žáky k užívání správné terminologie a symboliky	1	2	3	4	0
16	učitel vede žáky ke správným způsobům užiti materiálu, nástrojů, vybaveni, techniky	1	2	3	4	0
17	učitel umožňuje žákům používat vhodné učební (i kompenzační) pomůcky	1	2	3	4	0
18	ve výuce je reflektováno společenské i přírodní dění	1	2	3	4	0
19	vzdělávací proces zohledňuje soudobý stav poznání a technického rozvoje	1	2	3	4	0
20	učitel umožňuje žákům, aby se podíleli na utváření kritérií hodnoceni činností nebo jejich výsledků	1	2	3	4	0
21	učitel vytváří příležitosti pro relevantní komunikaci mezi žáky	1	2	3	4	0
22	učitel zadává úkoly, při kterých žáci mohou spolupracovat	1	2	3	4	0
23	učitel zadává úkoly, při kterých mohou žáci pracovat sami	1	2	3	4	0
24	učitel skupině zadává úkoly způsobem, který vylučuje, aby jeden žák udělal práci za ostatní	1	2	3	4	0
25	učitel vede žáky k tomu, aby brali ohled na druhé	1	2	3	4	0
26	učitel vyžaduje dodržování pravidel slušného chováni	1	2	3	4	0
27	učitel vede žáky k dodržování obecných pravidel bezpečnosti včetně používání ochranných pracovních prostředků	1	2	3	4	0
28	učitel jasnými pokyny směřuje činnosti ke stanovenému cIli^	1	2	3	4	0
29	učitel podle potřeby žákům v činnostech pomáhá	1	2	3	4	0
30	učitel s chybou žáka pracuje jako s příležitostí, jak ukázat cestu ke správnému řešení	1	2	3	4	0
31	učitel umožňuje každému žákovi zažit úspěch	1	2	3	4	0
32	učitel požaduje dodržování dohodnuté kvality, postupů, termínů	1	2	3	4	0
33	učitel vytváří příležitostí k interpretaci či prezentaci různých textů, obrazových materiálů, grafů a jiných forem záznamů	1	2	3	4	0
34	učitel vede žáky k ověřování výsledků	1	2	3	4	0
35	učitel podněcuje žáky k argumentaci	1	2	3	4	0