

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HOSPITACE – NÁSTROJ ŘÍZENÍ KVALITY
PRACOVNÍHO VÝKONU PEDAGOGICKÝCH
PRACOVNÍKŮ MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor :

Alena Slípková

Obor :

Školský management

Typ studia :

kombinované

Vedoucí práce :

Mgr. Bc. Jaroslava Tenkrátová

Datum odevzdání práce : 16.6.2006

Čestné prohlášení

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

Alena Slípková

Resumé

Závěrečná práce se věnuje problematice hospitací jako nástroje řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků v podmínkách mateřské školy. Poukazuje na potřebu zabývat se řízením kvality tak, aby se mateřské škola stala úspěšnou školou.

Vychází jednak z teoretických východisek, kde je kladen důraz na pochopení významu jednotlivých pojmů z oblasti řízení kvality lidských zdrojů. Dále pak ze zjištění současného využívání hospitací v mateřských školách pomocí průzkumného šetření .

Summary

The thesis deals with the issue of inspections as an instrument of quality management of teachers' performance in the conditions of kindergartens. It points to the need of addressing quality management in such a way as to make the kindergarten a successful institution.

The thesis is based both on theoretical foundations focusing on understanding the significance of individual concepts in the area of quality management of human resources and on a survey of the present use of inspections in kindergartens.

Klíčová slova

Kvalita, řízení kvality, celkové řízení kvality, hospitace, hodnocení, úloha vedoucího pracovníka

Obsah :

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod – cíl práce..... | 5 |
| 2. Cíle a poslání současné mateřské školy..... | 6 |
| 3. Řízení kvality v mateřské škole | |
| 3.1. Kvalita –obecně..... | 7 |
| 3.2. Celkové řízení kvality..... | 8 |
| 4. Vedoucí role ředitele v rozvoji kvality | |
| 4.1. Systém řízení a správa škol..... | 10 |
| 4.2. Řízení školy..... | 10 |
| 4.3. Řízení kvality..... | 11 |
| 4.4. Úloha vedoucího pracovníka..... | 11 |
| 4.5. Učitelka mateřské školy - hlavní nositel kvality | 12 |
| 5. Hospitace | |
| 5.1. Hospitace obecně..... | 13 |
| 5.2. Možné účely hospitace | 14 |
| 5.3. Účely hospitace ve schématu..... | 15 |
| 5.4. Druhy hospitací, okruhy sledovaných a hodnocených jevů..... | 16 |
| 5.5. Hospitace jako nástroj řízení kvality..... | 17 |
| 6. Výzkumná část | |
| 6.1. Cíle výzkumu..... | 18 |
| 6.2. Pilotní výzkum..... | 18 |
| 6.3. Formulace hypotéz..... | 19 |
| 6.4. Charakteristika výzkumného vzorku..... | 19 |
| 6.5. Metody výzkumu..... | 20 |
| 6.6. Výsledky výzkumu ředitelek mateřských škol..... | 21 |
| 6.7. Výsledky výzkumu učitelek mateřských škol..... | 28 |
| 6.8. Analýza výsledků..... | 30 |
| 6.9. Ověření hypotéz..... | 51 |
| 7. Závěr..... | 52 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 8. Seznam použité literatury..... | 53 |
| 9. Přílohy..... | 54 |

1. Úvod – cíl práce

Rychlé změny a vývoj společnosti přináší potřebu neustále se vzdělávat, tak abychom na změny pružně a správně reagovali. Vzdělanost je naděje společnosti na budoucí prosperitu. Poskytovatelé vzdělání na všech úrovních stojí před závažným úkolem – poskytovat **kvalitní vzdělání**. Koncepce kvality zdůrazňuje novou strategickou filozofii nejen podnikového řízení, ale i řízení všech vzdělávacích institucích. Ředitelé škol se tak stávají nositeli změn řízení kvality ve svých organizacích. V práci školského manažera se stává velmi důležitou oblastí personální management – řízení lidských zdrojů. Základní funkcí personálního řízení v organizaci je zabezpečit takovou strukturu a kvalitu lidských zdrojů, která zajistí úspěšný rozvoj organizace. Podmínkou zvyšování kvality práce je řízení pracovního výkonu zejména pedagogických pracovníků.

Cílem mé práce je shrnout teoretické podklady zabývající se kvalitou, řízením kvality, nástroji řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřských škol. Tímto důležitým nástrojem je hospitace. **Hospitace** je považována za nejdůležitější prostředek řízení změny kvality vzdělávání. Práce si klade za cíl zorientovat se v problematice hospitační činnosti s pedagogy mateřské školy tak, aby se z kontrolního nástroje přímé pedagogické práce stal **prostředek rozvoje učitele**.

Při zpracování teoretické části jsem vycházela především z odborné literatury a přednášek kombinovaného studia školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

Součástí této práce je vyhodnocení výzkumu, který hledá odpovědi na stanovené hypotézy a na zjištění současného stavu provádění hospitací na oslovených mateřských školách. Dále porovnává názory na hospitaci řídicích pracovníků mateřských škol a učitelek mateřských škol.

2. Cíle a poslání současné mateřské školy

Školský zákon ¹⁾definuje cíle předškolního vzdělávání :

„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciální pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“

Mateřská škola se tak stává prvním stupněm vzdělávací soustavy České republiky. Zaujímá specifické postavení dané nepovinnou docházkou i specifikou učení předškolních dětí. Předškolní vzdělávání získává významnou podporu státu i odborníků.

Úkolem předškolních pedagogů je vytvářet pro děti takové podmínky, aby se naplnily cíle předškolního vzdělávání, jak je stanoví Rámcový program pro předškolní vzdělávání. Tento program jednoznačně klade větší nároky na některé kompetence učitelů mateřských škol, ale i na celkovou koncepční a zejména hodnotící práci ředitelky mateřské školy.

V rozsahu odborných znalostí má ředitel mateřské školy zcela výjimečné postavení nejen v oblasti školství, ale možná i v širší neziskové sféře. Řídí často méně početný kolektiv, ale ve své činnosti musí obsáhnout veškeré činnosti spojené s vedením samostatného právního subjektu. Tyto činnosti musí zvládat bez jakékoli pomoci další asistentky, sekretářky, či jinak odborně vybaveného spolupracovníka. Proto se musí věnovat studiu právních, ekonomických, personálních, bezpečnostně hygienických, sociálních a mnoha dalších předpisů a musí je umět aplikovat ve své konkrétní škole.

¹⁾ *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*

Současné řízení mateřské školy se proto v žádném případě neobejde bez základních manažerských znalostí, bez znalostí školského managementu.

2.1. Kvalita – obecně

Celosvětově je vzrůstající měrou věnována pozornost problematice kvality výrobků, služeb i dalších činností. V rámci transformace školství získaly vzdělávací instituce větší svobodu, což znamená i obrovskou odpovědnost. Aby škola uspěla v období silné konkurence musí demonstrovat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělávání svým zákazníkům. Kvalita může být faktorem, kterým se jednotlivé instituce odlišují.

Pojem kvalita se v souvislosti se vzdělávacím procesem velmi často používá. Její obsah je však obtížné přesně vymezit. Podle Průchy ²⁾ se pojmem kvalita ve vztahu k pedagogické evaluaci rozumí: Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky, (například vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.

Payne ³⁾ se zmiňuje o dvou dimenzích kvality služeb. První dimenzi označuje jako technická kvalita. Pro její posouzení potřebuje mít zákazník odborné znalosti. V případě služeb školy jsou to znalosti (a dovednosti) umožňující objektivně hodnotit celý proces výchovy a vzdělávání v dané škole realizovaný. Objektivitu hodnocení ohrožuje obtížnost stanovit „uchopitelné“ indikátory kvality pro oblast výchovy a vzdělávání. Prioritou se tak pro hodnotitele může stát to, co je lehce měřitelné, a mnoho obecnějších a závaznějších vzdělávacích a výchovných cílů může zůstat stranou.

Druhou dimenzí kvality služeb je tzv. funkční kvalita, která podle autora ³⁾ vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Protože zákazníci většinou nejsou kompetentní v posuzování technické kvality, opírají se při hodnocení převážně o funkční dimenzi kvality. V případě školy například hodnotí : jak

²⁾ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: MU CVD, 1996. ISBN 80-210-1333-8

³⁾ PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-176-X

se jeví učitelé v přímém styku s rodiči a se žáky, zda jsou učitelé příjemní, zda nekomplikují vzájemné vztahy mezi školou a rodinou, zda nemají banální výhrady a nepřijemné požadavky směrem k rodině, zda se jeví vstřícní s ohledem na individuality žáka, zda drží slovo, jak se prezentují na veřejnosti, jestli žáci chodí do školy rádi. Dále zákazníci posuzují, jestli škola působí svým interiérem přívětivě, je-li dobře materiálně a technicky vybavena, nabízí-li další služby a podobně. V rámci této druhé dimenze kvality služeb školy převažuje subjektivní povaha hodnocení kvality.

2.2. Celkové řízení kvality

Je známo, že význam kvality je podstatně vyšší než se v minulosti předpokládalo a že kvalita není zajišťována inspekční činností. Proto v současné době ve školách problémy kvality vzdělání a jejího řízení, vedoucí k neustálému zdokonalování školy náleží k velmi důležitým. Je jí věnována pozornost, kterou si v současném rychle se měnícím prostředí zaslouží.

Řízení kvality je především záležitost lidských zdrojů, nikoliv problémem technickým. Posláním školy je hlavně naplnění potřeb žáka, nikoliv investice do budov a neustálé zvyšování nákladů do vzdělávání. Kvalita je to, co si přeje zákazník. Řízení kvality je filozofie, která znamená změnu v pojetí školy, jejího systému, struktury, řízení i kultury.

Kvalita může vznikat jen v dobře řízené a organizované instituci. Celkovou kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita jednotlivých zúčastněných lidí. Při uplatňování tzv. celkového (komplexního) řízení kvality (TQM) ještě výrazněji vyniká tento lidský faktor. Celkové řízení kvality vychází z filozofie pozitivní motivace, zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Dále se předpokládá schopnost spolupráce – práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií trvalého zlepšování. Zahrnuje zajišťování kvality, rozšiřuje a rozvíjí ji. Týká se každého člena organizace a všech aktivit organizace. Vyžaduje změny v myšlení pracovníků. Rozhodující je postavení zákazníka, uspokojování jeho současných i budoucích potřeb, přání a očekávání.

TQM vyžaduje změnu kultury školy. Kulturou rozumíme to, jak se škola prezentuje, jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u rodičů i odborníků, jaké má

osobnosti, image, jaké má cíle, hodnoty a normy. Změna kultury vyžaduje zejména změnu pracovních metod a postojů nejen všech členů, ale zejména řízení a vedení instituce.

Kvalitu vytvářejí lidé a k tomu potřebují dvě věci. Potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře. A dále, aby dělali svou práci dobře, potřebují podporu a uznání jejich úspěchů a výsledků. Každý musí cítit svou osobní důležitost a jistotu, že se podílí na výsledcích. Základním nástrojem aktivizace lidí je jejich motivace a ta vychází ze stylu vedení. Kolegové uvnitř instituce jsou také zákazníci. Efektivita jejich práce závisí na tom, jak kvalitně dělají ostatní svou práci. Každý člen vzdělávací instituce je tak poskytovatelem i příjemcem služby .

Rozhodujícím faktorem v TQM je management. Kvalitní výkon se neobjeví náhodně. Základem je vedení lidí (leadership), které vyžaduje, aby každý pracoval soustavně kvalitně a s vysokým nasazením. Všechny aspekty organizace směřují k cíli, aby bylo dosaženo co nejvyšší možných standardů výkonů, aby se škola stala co nejlepším místem pro vzdělávání.

Kvalitativní orientace je zapotřebí nejen k zajištění obsahu vzdělávání, který vymezuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, ale i pro vzdělávací kvality pracovníků, pro účinnost vzdělávacích metod.. Jednou z jejích podmínek je budování efektivních týmů, změny jsou realizovány týmově a management reflektuje týmovou práci jako základ aktivit v organizaci.

Aplikace TQM ve škole může vést k jejímu zdokonalování. Je podporována důvěrou, že problémy lze řešit společně a že je možné dosáhnout úspěchu. Koncept zdokonalování školy souvisí s celou řadou dalších frekventovaných pojmů: kvalita vzdělávání, řízení kvality vzdělávání, evaluace a autoevaluace, reflexe a sebereflexe, týmová kooperace, změna a její řízení.

3. Vedoucí role ředitele v rozvoji kvality mateřské školy

3.1. Systém řízení a správa škol

První polovina devadesátých let minulého století se vyznačovala snahou najít, ověřit a prakticky zavést adekvátní systém řízení a správy škol. Realizuje se decentralizace školství. Některá školská zařízení dříve, ale všechna od 1. ledna roku 2003 získala podle zákona formu příspěvkové organizace a právní subjektivitu. Obecně lze považovat tento krok za velmi pozitivní, i když se objevuje řada potíží. Mnohé mateřské školy byly sloučeny se základní školou. V některých obcích a městech se všechny zřizované mateřské školy sloučily do jednoho právního subjektu a vzniklo až téměř dvacet odloučených pracovišť. Většina mateřských škol je však samostatnými organizacemi.

Do centra pozornosti se dostává sama vlastní mateřská škola. Stává se v místě své existence s novou silou a dynamikou, průsečíkem vertikální a horizontální struktury řízení. I poměrně malé subjekty, kterými je většina mateřských škol, samy řídí své finanční a další zdroje, mají rozhodovací pravomoci, ekonomickou samostatnost. Zároveň však nesou vlastní odpovědnost za vnitřní hodnocení své činnosti v oblasti předškolního vzdělávání, v oblasti personální či v oblasti organizace řízení a vnějších vztahů.

3.2. Řízení školy

V čele mateřské školy stojí ředitel, kterému je zákonem udělena kompetence k řízení školy. Od něj se očekává odpovědnost za naplnění účelových funkcí řízení školy, tj. především kvalitní předškolní vzdělávání dětí. Zodpovídá za vytvoření školního vzdělávacího programu, který je zpracován na základě RVP PV. Dále je garantem odborné a pedagogické úrovně výchovně vzdělávací práce školy a efektivního

využívání svěřených hospodářských prostředků. Je mu určena povinnost kontrolovat práci pedagogických pracovníků. Ředitel zodpovídá za kvalitní práci pedagogů a za přijetí následných opatření.

3.3. Řízení kvality

Každá řídicí práce vyžaduje řád a efektivitu. Řád ji dá ujasnění cílů a konkrétní, účelné plánování, které směřuje k dosažení těchto cílů. Efektivitu zajišťuje účelně uplatněná a účinně prováděná evaluační činnost, realizovaná na základě kontrolní činnosti v různých oblastech, na různých úrovních a také zapojením dalších spolupracovníků, jimž je dána kompetence a důvěra. Evaluace a autoevaluace se pak stává východiskem pro rozhodování o žádoucích změnách. Druhým zdrojem zajišťujícím efektivitu je motivace a vedení lidí tak, aby přijali vytčené cíle za vlastní a získali osobní zájem na plnění těchto cílů právě dobrou kvalitou práce. Převzetí této odpovědnosti znamená rozumět práci svých podřízených. A to z hlediska současné pedagogické a manažerské teorie, nikoliv pouze z hlediska vlastního pojetí pedagogické práce. Ředitel školy by měl používat takové přístupy v řízení, které podporují potřebnou vzájemnou spolupráci učitelů, jejich ochotu přispívat svým dílem na kvalitě celé školy. Bez této spolupráce se nemůže projevit efekt systému řízení kvality ve škole. Z pedagogického sboru musí zformovat účinný a efektivní tým.

3.4. Úloha vedoucího pracovníka

Požadavky na osobu ředitele jsou vysoké. Musí být sám dobrý profesionál a musí si uvědomit, že vede skupinu jiných profesionálů. Pokud má být úspěšný, musí mít v pedagogickém kolektivu většinu svých stoupenců, kteří jej při naplňování jeho vize následují a kteří respektují jeho autoritu. Tato autorita je jednak formální, vyplývající z jeho funkce. Neformální autorita již není vedoucímu pracovníku „přidělena“ jmenovacím dekretem. Získání neformální autority závisí jednak na jeho osobních řídicích vlastnostech a charisma, jednak na jeho odborných schopnostech.

Vedoucí pracovník ve školství vykonává ve skutečnosti dvě role – jednak vykonává řídicí funkci a jednak pracuje (nebo je stále vnímán) jako pedagogický

pracovník. Pro získání neformální autority, nutné pro naplnění funkce leadera, musí naplňovat co nejlépe obě role. Odborné znalosti a dovednosti, jakož i postoje a hodnoty jako učitele, nemohou být v rozporu s pozicí vedoucího pracovníka. Pedagogičtí pracovníci mateřské školy jsou často velmi citliví na příkazy, vysvětlování a poučování od člověka, který jako učitel není úspěšný.

Podle Slavíkové ⁴⁾ musí být řídicí pracovník profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců, musí být odborníkem, manažerem i leaderem. V současné době je nutné být především leaderem, který motivuje, vede. V dnešní době již nestačí jen odborné a speciální znalosti, nýbrž i takové kompetence a vlastnosti, jako je myšlení v souvislostech, ochota a schopnost učit se, samostatnost v rozhodování, komunikační dovednosti, emocionální inteligence a zejména osobní flexibilita – široká kreativita podpořená vysokou sebemotivací.

3.5. Učitelka mateřské školy – hlavní nositel kvality

Rozhodujícím činitelem výchovně vzdělávacího procesu předškolního vzdělávání je učitelka mateřské školy. Ženský rod je zcela na místě, protože muž v roli učitele mateřské školy je bohužel v našem školství jev téměř neznámý. Na její kvalitě morální, odborné a pedagogicko psychologické závisí průběh a výsledek tohoto procesu. Pokud má učitelka efektivně plnit svoji úlohu, musí mít dobrou pedagogickou přípravu a vysokou všeobecnou kulturu. Samozřejmostí je předepsané vzdělání na minimálně středoškolské úrovni. Vysoké požadavky jsou kladeny na učitelku i z oblasti osobních a charakterových vlastností. Mezi ně patří trpělivost, důslednost, zodpovědnost, sebeovládání, dobrý vztah k lidem, iniciativnost, tvořivost, dobré vyjadřovací schopnosti, systematičnost myšlení, smysl pro humor, ochota přijímat nové věci apod.

Úspěšná výchovně vzdělávací činnost klade nároky zejména na tyto složky učitelské osobnosti – psychické zdraví, fyzická kondice, vědomosti, schopnosti a dovednosti. V předškolním vzdělávání je nezastupitelná citová zralost učitelky.

⁴⁾ SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení škol*. Praha: Pf UK, 2003. ISBN 80-7290-133-8

Být nositelem kvality předškolního vzdělávání znamená pro učitelku neustále rozvíjet profesní kompetence, reflektovat měnící se podmínky pro vzdělávání a výchovu. Měnit a inovovat stereotypní postupy vyhovující pro dřívější model edukace za nové. Je nutné neizolovat se ve vlastní edukační realitě. Jedním z prostředků řízení změny kvality předškolního vzdělávání je hospitace.

4.Hospitace

4.1. Hospitace - obecně

Hospitace je cizí slovo latinského původu, které znamená dozorčí nebo vzájemná návštěva. Cílem hospitace by mělo být obohacení účastníků, které by v rámci jejich odbornosti posouvalo zúčastněné k vyšším odborným i osobním kvalitám.

Podle Pedagogického slovníku ⁵⁾ je hospitace „**návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.**“. Podle Ryse ⁶⁾ lze hospitaci chápat „jako formu získávání informací o práci, o jejích metodách, organizaci a pracovních výsledcích u jednotlivých učitelů (i učitelských kolektivů) z hlediska získávání zkušeností hospitujícího nebo z hlediska potřeb pedagogického řízení školní výchovné a vzdělávací práce. Jejimi základními prostředky jsou pozorování a rozhovor“. Rys upřesňuje, že metodologicky je hospitace pozorováním. Podle Gavory ⁷⁾ „pozorování znamená sledování činnosti lidí, záznam nebo popis této činnosti i její hodnocení“. Požadavek, aby informace získané při hospitaci byly objektivní a přesné, je znesnadněn

⁵⁾ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.

⁶⁾ RYS, S., *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1975

⁷⁾ GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996. ISBN 80-85931-15-X.

skutečností, že v případě hospitace se jedná o poznání pedagogické situace v komplikované oblasti společenských procesů.

Pro lepší informovanost a objektivitu při hospitaci a se záměrem proniknout od jevové stránky až k podstatě pedagogické situace, se pozorování ještě doplňuje o další diagnostickou metodu a tou je pohospitační rozhovor – rozbor hospitace. Umožňuje hospitujícímu zeptat se, a tak si zpřesnit a doplnit informace získané pozorováním. Hospitovaný zase může vysvětlit své záměry a pohnutky svého chování.

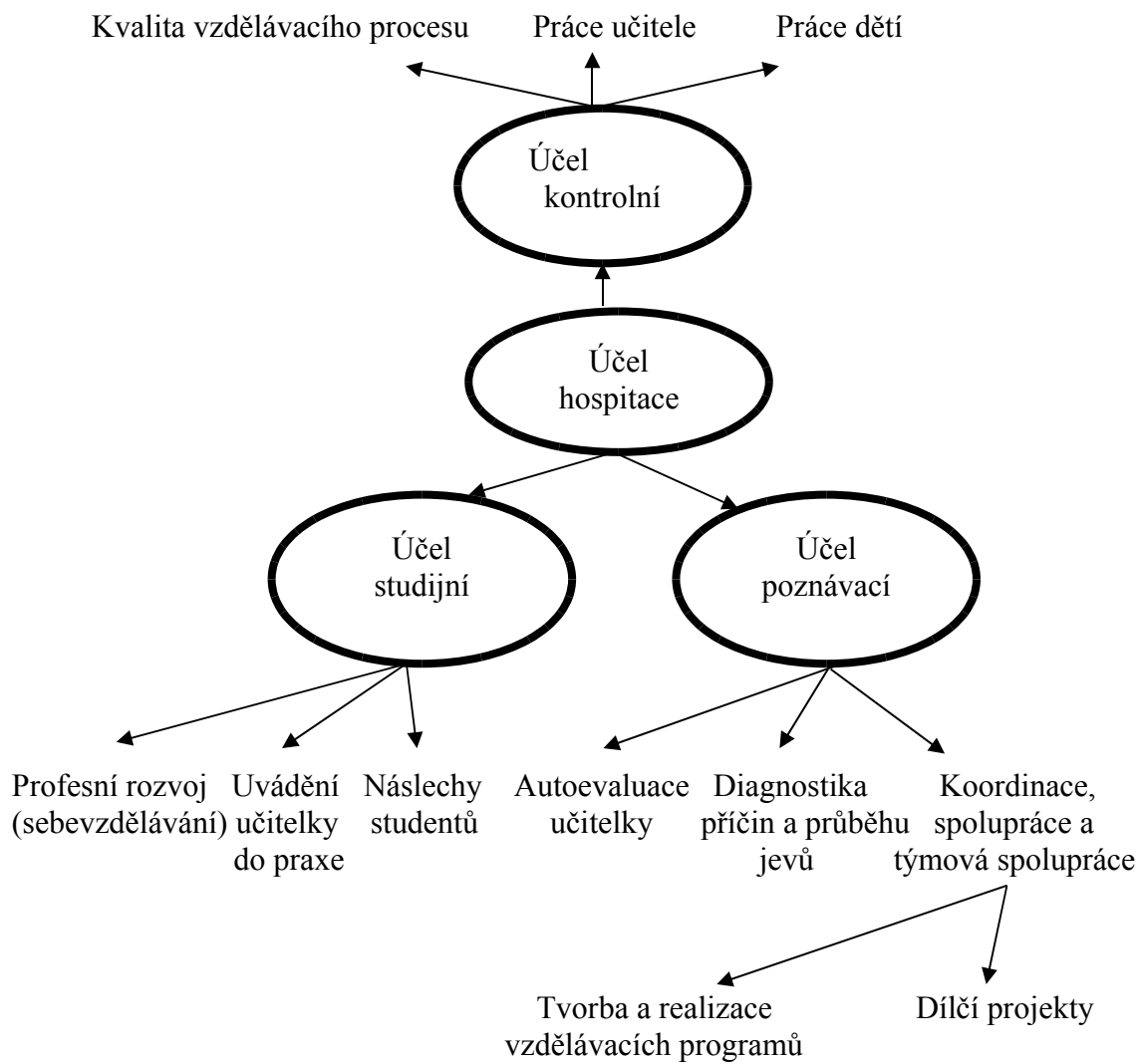
4.2. Možné účely hospitace

Hospitace opravdu není jen předurčena jako nástroj kontroly práce učitelky, práce dětí a kvality výchovně vzdělávacího procesu. Může sloužit také ke studijním účelům a stát se nástrojem rozvoje profesních kompetencí jak u studentek, tak u začínajících učitelek, ale rovněž i při prohlubování profesních dovedností. Největší význam má v současné době jako nástroj poznání. Učitelce, ať je na pozici hospitujícího nebo hospitovaného, slouží jako východisko k autoevaluaci. Je také zdrojem informací pro zjišťování příčin a zákonitostí jevů probíhajících v rámci pedagogického procesu.

Vzájemné a týmové hospitace, přinášejí významnou možnost poznávání práce ostatních členů pedagogického sboru. Možnost pozorovat a mapovat edukační realitu kolegyň ve škole je nezbytným předpokladem pro sjednocení, porovnání a zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání. Jsou základem pro spolupráci, týmovou spolupráci a koordinovaný postup při tvorbě a realizaci školních a třídních vzdělávacích programů i dílčích projektů. Přitom jsou tou nejméně finančně náročnou formou dalšího vzdělávání.

Týmová hospitace je typ hospitace, kdy spolu s ředitelkou nebo delegovanou pracovníci hospitují další učitelky pedagogického sboru. V současné době má výrazný význam, neboť jde nejen o vzájemné ovlivňování a výměnu zkušeností, ale také o hledání optimálních cest k naplňování stanovených cílů – efektivního předškolního vzdělávání.

4.3. Účely hospitace ve schématu



4.4. Druhy hospitací, okruhy sledovaných a hodnocených jevů

Podle Bečvářové ⁸⁾ můžeme hospitace v mateřské škole dělit na:

- Komplexní – pohled na celkovou práci hospitovaného (celý dopolední nebo odpolední blok). Má největší význam, protože umožňuje komplexní pohled na kvalitu práce z hlediska návaznosti, propojenosti a časové vyváženosti
- Monotématické - sledování úrovně okruhu činností (například úroveň připravenosti předškolních dětí)
- Orientační – sledování aktuálního stavu dané situace (například řečová úroveň a správná výslovnost předškolních dětí)
- Analytické – v rámci jedné třídy nebo celé školy se sleduje a rozebírá určitá nepříznivá situace (například agresivita dětí)
- Jednotlivé – sledování úrovně práce začínajících, nových nebo problémových učitelek po stížnostech
- Systematické – vycházejí z dlouhodobých cílů školního vzdělávacího programu

Při sledování a hodnocených jevů je potřebné alespoň orientačně zohlednit co nejvíce možných okruhů, oblastí a jevů. Jde zejména o specificky jiný pohled na pojetí učení dítěte v předškolním věku, ale také o uznání, že se předškolní vzdělávání uskutečňuje ve všech činnostech a situacích, které se v průběhu dne v mateřské škole vyskytnou.

1. Hodnocení podmínek vzdělávání

- Osobnost pedagoga
- Věcné podmínky
- Životospráva

⁸⁾ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003

- Psychosociální podmínky
 - Sociodemografické podmínky
2. Hodnocení realizace výchovně – vzdělávacího procesu
- Návaznost a příprava
 - Organizování a metody
 - Motivace a hodnocení
 - Interakce a komunikace
3. Hodnocení efektivity vzdělávání
- Hodnocení přínosu sledovaného vzdělávacího programu dětem, včetně dětí integrovaných, talentovaných a dětí s odkladem školní docházky
 - Hodnocení aktuálního stavu průběhových výsledků – z hlediska cílů stanovených ve školním vzdělávacím programu a rámcových i specifických cílů daných RVP PV.

4.5. Hospitace jako nástroj řízení kvality

Je potřebné usilovat o změnu pojetí hospitační činnosti. Nikoliv jako důležitého nástroje kontroly přímé pedagogické práce, ale jako možného prostředku rozvoje učitele. Hospitace je důležitým prostředkem řízení změny kvality vzdělávání v podmínkách mateřské školy. Od počátku pedagogické práce učitelky je nezbytné učit vnímat hospitaci jako klíč k vlastní pozitivní prosperitě, k vlastnímu osobnostnímu a profesnímu rozvoji, jako cestu k větší jistotě v práci se svěřenými dětmi. Vedoucí pracovník má správným vedením postavit učitelky do roviny chtění a osobního zájmu na rozvoji kvality své práce. A k tomu je nezbytně nutné srovnání s dalšími profesionály v pedagogickém týmu prostřednictvím pozorování, týmových hospitací, vzájemných hospitací, diskuzí a dalších metod.

5. Výzkumná část

5.1. Cíle výzkumu

Primárním cílem dotazníkového výzkumu bylo zjistit postoje a názory vedoucích pracovníků mateřských škol na problematiku hospitací. Zmapovat situaci o četnosti hospitací obecně a v závislosti na délce praxe, o časovém snímku jednotlivých fází. Jak je vnímána z pohledu řízení pedagogického procesu, kdo ji provádí, jaké jsou zdroje informací o této problematice. Jakou váhu přisuzují vedoucí pracovníci jiným metodám a technikám hodnocení a evaluace pracovníků, k čemu využívají závěrů z hospitací. Další otázky směřují ke zjištění úrovně týmové spolupráce pedagogických sborů na mateřských školách a o případném využívání týmových či jiných typů hospitací.

Sekundárním cílem bylo porovnat názory a praxi učitelek mateřských škol na problematiku hospitací s názory vedoucích pracovníků mateřských škol.

5.2. Pilotní výzkum

Pilotní výzkum byl proveden se čtyřmi ředitelkami mateřských škol v Praze 4. Záměrně byl vzorek vedoucích pracovníků vybrán s ohledem na jejich stupeň manažerské průpravy. První byla absolventkou bakalářského oboru školský management na PF UK v Praze, druhá absolventkou funkčního studia, třetí studentkou prvního semestru funkčního studia a čtvrtá bez systematické manažerské průpravy.

Pilotní výzkum dotazníku pro učitelky byl proveden třemi učitelkami z mateřských škol v Praze 4. Učitelky mateřské školy z mého pracoviště byly z celého výzkumného šetření vyloučeny.

Cílem tohoto pilotního výzkumu bylo odhalit nedostatky vytvořeného dotazníku. Ústně jsem jim vysvětlila, o co mi v dotazníku jde a ověřila si, zda rozumí pokynům a otázkám. Na základě pilotního výzkumu byl původní dotazník pro ředitelky mateřských

škol (viz. příloha č.1) upraven, přepracován a zkrácen. Korekce byly provedeny zejména ve zjednodušení způsobu odpovědí, některé otázky byly zcela vypuštěny. Dotazník pro učitelky mateřských škol, který je podstatně jednodušší, byl bez problémů a je použit ve stejné podobě.

5.3. Formulace hypotéz

- 1) Mezi vedoucími pracovníky mateřských škol je více těch, kteří provádějí hospitační činnost 1 x ročně, než těch, kteří ji provádějí častěji.
- 2) Hospitace je nejvýznamnější metodou hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků v mateřských školách.
- 3) Mezi mateřskými školami je méně těch, které provádějí týmovou hospitační činnost.
- 4) Mezi vnímáním hospitace z pohledu ředitelky a z pohledu učitelky je rozdíl.

5.4. Charakteristika výzkumného vzorku

K ověření hypotéz a s ohledem na dané možnosti, byl použit výlučně dotazníkový výzkum. Dotazníky pro ředitelky mateřských škol byly rozeslány elektronickou poštou na 60 mateřských škol. Vrátilo se zpět 44 dotazníků, převážně elektronicky. Pět dotazníků přišlo poštou. Dotazník pro učitelky mateřských škol bylo obtížné posílat elektronicky, protože téměř žádná mateřská škola nemá zveřejněny elektronické adresy učitelek. Zvolila jsem proto klasické zaslání poštou a osobní předání. Ze 60 odeslaných dotazníků se vrátilo 31 vyplněných. Sběr dat proběhl během 15 dnů. Návratnost dotazníků pro ředitelky byla 73 % a dotazníků pro učitelky 52 %.

Příčinou nižšího počtu vrácených dotazníků pro učitelky je nemožnost využití elektronické pošty.

5.5. Metody výzkumu

Dotazník pro ředitelky mateřských škol (viz příloha č. 2) obsahoval celkem 17 otázek. Do popředí dotazníku jsem umístila faktografické údaje (otázka 1 – 4) o vedoucích pracovnících, které zjišťovaly: funkci, počet let v řídicí funkci, délku pedagogické praxe, vzdělání.

U otázek číslo 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 17 respondentky vybíraly pouze jednu odpověď, proto v tabulkách a grafech tvoří (při součtu) celkový výsledek 100%. Otázka číslo 6 tvoří výjimku – zde odpovídaly podle věkového složení učitelek na dané mateřské škole. U otázky 11, 16, mohly respondentky v dotazníku označit více odpovědí, dle zadaných možností. Položky číslo 13 a 14 jsem vyhodnotila pomocí počtu získaných bodů a k tomu příslušného zisku v procentech, vzhledem k maximálnímu možnému 100% zisku.

Dotazník pro učitelky mateřských škol (viz příloha č. 3) obsahoval 5 otázek. Faktografické otázky byly vynechány. U všech otázek respondenty vybíraly pouze jednu odpověď.

Získaná data byla přenesena do datové tabulky v počítačovém programu Excel (Office 2000). Data a informace z dotazníků byla zpracována a vyhodnocena převážně průměrem v procentech, průměrem, nejnižší a nejvyšší hodnotou. U dotazníku pro ředitelky tvoří celek 44 ředitelek – tj. 100 %. U dotazníku pro učitelky tvoří celek 31 učitelek – tj. 100 %. Výsledky jsou zpracovány v následujících přehledných tabulkách.

Závěr výzkumné části tvoří porovnání odpovědí respondentů dvou skupin. Vedoucích pracovníků mateřských škol a učitelek mateřských škol. Porovnání je provedeno pomocí 5 výzkumných otázek a zpracováno do prostorových grafů.

5.6. Výsledky výzkumu ředitelek mateřských škol

1. otázka : Funkce (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|---------------------------------------|------------------|------------|
| ředitelka MŠ | 39 | 89% |
| ředitelka sloučených MŠ | 2 | 5% |
| ředitelka sloučené MŠ+ZŠ | 1 | 2% |
| vedoucí učitelka | 1 | 2% |
| jiné: speciální mateřská škola | 1 | 2% |

2. otázka : Počet let v řídicí funkci (konkrétní odpověď)

| | |
|------------------------------|-------------|
| NEJVÍCE | 30 |
| NEJMÉNĚ | 0.5 |
| PRŮMĚRNÝ POČET LET VE FUNKCI | 11,4 |

3. otázka : Délka pedagogické praxe (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| do 10 let | 0 | 0% |
| do 15 let | 3 | 7% |
| do 20 let | 7 | 16% |
| více | 34 | 77% |

4. otázka : Vzdělání (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Středoškolské | 18 | 41% |

| | | |
|----------------------------|-----------|------------|
| Středoškolské + funkční | 5 | 11% |
| Vysokoškolské | 6 | 14% |
| Vysokoškolské + funkční | 2 | 5% |
| Studuje VŠ | 12 | 27% |
| Jiné : doktorandské | 1 | 2% |

5. otázka : Četnost hospitací (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|--------------------------------|------------------|------------|
| 1x měsíčně | 15 | 34% |
| 1x za půl roku | 13 | 30% |
| 1x ročně | 8 | 18% |
| 1x za delší dobu než jeden rok | 0 | 0% |
| Hospitace neprovádíme | 3 | 7% |
| Jiné : 1x za tři měsíce | 5 | 11% |

6. otázka : Četnost hospitací v závislosti na délce pedagogické praxe učitelky - pouze četnost odpovědí

| možnost odpovědí | do 5 let | do 20 let | nad 20 let |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1x měsíčně | 16 | 5 | 4 |
| 1x za půl roku | 7 | 15 | 10 |
| 1x ročně | 3 | 10 | 17 |
| 1x za delší dobu než jeden rok | 0 | 0 | 0 |
| Hospitace neprovádíme | 0 | 0 | 7 |
| Jiné : 1x za tři měsíce | 5 | 5 | 3 |

7. otázka : Čas věnovaný hospitaci (pouze jedna odpověď)

příprava hospitace

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Do 15 minut | 34 | 77% |
| Do 30 minut | 5 | 11% |
| Do 45 minut | 3 | 7% |
| Do 60 minut | 2 | 5% |
| Více | 0 | 0% |

vlastní pozorování

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Do 15 minut | 2 | 5% |
| Do 30 minut | 8 | 18% |
| Do 45 minut | 9 | 20% |
| Do 60 minut | 10 | 23% |
| Více | 15 | 34% |

rozbor hospitace

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Do 15 minut | 14 | 32% |
| Do 30 minut | 19 | 43% |
| Do 45 minut | 6 | 14% |
| Do 60 minut | 5 | 11% |
| Více | 0 | 0% |

8. otázka : Hospitaci z pohledu řízení pedagogického procesu vnímám
(pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Pozitivně | 32 | 73% |
| Neutrálně | 10 | 23% |
| Negativně | 2 | 4% |

9. otázka : Změnil se Váš přístup k hospitaci za posledních 5 let ? (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Ano | 14 | 32% |
| Spíše ano | 19 | 43% |
| Spíše ne | 8 | 18% |
| Ne | 3 | 7% |

10. otázka : Hospitační činnost provádí (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Ředitelka MŠ | 36 | 82% |
| Je delegována | 8 | 18% |

11. otázka : Informace o hospitační činnosti čerpáte (možnost více odpovědí)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | =% z celku |
|---|------------------|------------|
| Odborná literatura a časopisy | 39 | 89% |
| Další vzdělávání pedagogických pracovníků | 30 | 68% |
| Funkční studium | 11 | 25% |
| Bakalářské studium školského managementu | 16 | 36% |
| Od firmy Raabe, Atre , internet | 25 | 57% |
| Jiné | 6 | 14% |

12. otázka : Hospitaci vnímám jako (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|------------------------|------------------|------------|
| Nástroj kontroly | 9 | 20% |
| Nástroj řízení kvality | 35 | 80% |

13. otázka : Určete významnost jednotlivých metod a technik hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků číselným ohodnocením 1 – 5, přičemž 5 vyjadřuje maximální důležitost

| Možnosti odpovědí | počet bodů | zisk v % |
|----------------------------------|------------|------------|
| Hospitace | 177 | 80% |
| Dotazník | 117 | 53% |
| Hodnotící pohovor | 155 | 70% |
| Srovnání se stanovenými cíli | 179 | 81% |
| Pozorování | 189 | 86% |
| Analýza dětských prací | 154 | 70% |
| Rozhovor | 184 | 84% |
| Audio nebo video záznam | 108 | 50% |
| Diskuze | 183 | 83% |
| Analýza vzdělávacích programů | 173 | 79% |
| Porovnání s ostatními pracovníky | 118 | 54% |

14. otázka : Určete závažnost využití závěrů z hospitací pro řídicí práci číselným ohodnocením 1 – 5, přičemž 5 vyjadřuje maximální využití

| Možnosti odpovědí | Počet bodů | zisk v % |
|--|------------|------------|
| K ověření uskutečňování cílů školy | 185 | 84% |
| K plánování personálních zněh | 119 | 54% |
| Ke zlepšení kvality pracovního výkonu | 200 | 91% |
| K odměňování | 165 | 75% |
| Ke stanovení cílů pro další řídicí práci | 191 | 87% |
| K rozvoji pracovníků - další vzdělávání | 183 | 83% |
| Ke zlepšení pracovního klimatu | 150 | 68% |
| K motivaci | 162 | 74% |

15. otázka : Považujete pedagogický sbor za týmově spolupracující (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Ano | 22 | 50% |
| Spíše ano | 19 | 43% |
| Spíše ne | 3 | 7% |
| Ne | 0 | 0% |

16. otázka : Jaký typ hospitace používáte (možnost více odpovědí)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | =% z celku |
|--|------------------|------------|
| Učitelky hospitují u ředitelky | 10 | 23% |
| Ředitelka (deleg.prac.) hospitují u učitelky | 43 | 98% |
| Vzájemné hospitace (učitelky mezi sebou) | 20 | 45% |
| Hospitace mezi školami | 5 | 11% |

| | | |
|--|----------|------------|
| Ukázková hospitace pro kolegy z více škol | 7 | 16% |
| Týmová hospitace (spolu s ředitelkou nebo delegovanou pracovnící hospitují další učitelky pedagogického sboru) | 3 | 7% |

17. otázka : Myslíte si, že týmová hospitace by mohla být pro řízení kvality pedagogického procesu přínosem ? (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Ano | 10 | 23% |
| Spíše ano | 19 | 43% |
| Spíše ne | 14 | 32% |
| Ne | 1 | 2% |

5.7. Výsledky výzkumu učitelek mateřských škol

1. otázka : Hospitaci vnímám (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|------------|
| Pozitivně | 7 | 23% |
| Neutrálně | 14 | 45% |
| Negativně | 10 | 32% |

2. otázka : Změnil se přístup k hospitaci za posledních 5 let ? (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|-----------|
| Ano | 7 | 23% |
| Spíše ano | 10 | 32% |
| Spíše ne | 10 | 32% |
| Ne | 4 | 13% |

3. otázka : Hospitaci vnímám jako (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|-----------|
| Nástroj kontroly | 19 | 61% |
| Nástroj kvality | 12 | 39% |

4. otázka : Považujete pedagogický sbor za týmově spolupracující (pouze jedna odpověď)

| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|-----------|
| Ano | 13 | 42% |
| Spíše ano | 15 | 49% |
| Spíše ne | 2 | 6% |
| Ne | 1 | 3% |

5. otázka : Myslíte si, že týmová hospitační by mohla být pro řízení kvality pedagogického procesu přínosem ? (pouze jedna odpověď)

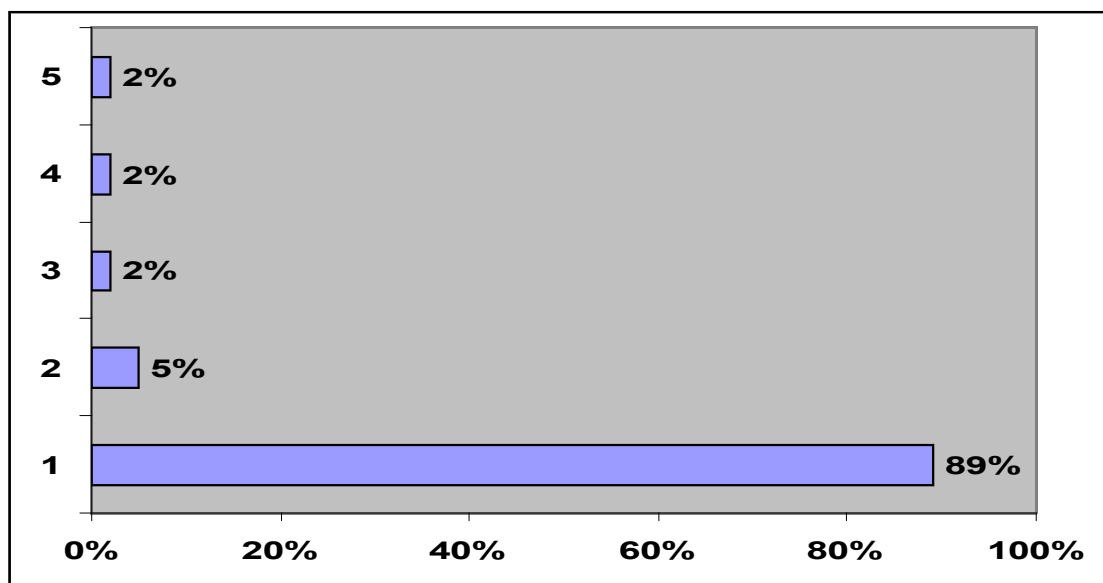
| Možnosti odpovědí | Četnost odpovědí | % z celku |
|-------------------|------------------|-----------|
| Ano | 6 | 20% |
| Spíše ano | 10 | 32% |
| Spíše ne | 5 | 16% |
| Ne | 10 | 32% |

5.8. Analýza výsledků

Ve výzkumu bylo do zpracování jednak zahrnuto 44 vyplněných dotazníků ředitelek mateřských škol, což je 73 % z celkového počtu 60 oslovených respondentů a jednak 31 vyplněných dotazníků učitelek mateřských škol, které tvoří 52 % z celkového počtu 60 oslovených respondentů. Vzhledem k nízkému počtu respondentů se nejedná o reprezentativní vzorek. Výsledky výzkumu proto nemohou sloužit jako podklad pro zobecnění získaných údajů v širším měřítku. Mohou však být částečným podkladem pro zjištění, jaký je současný stav provádění hospitací na oslovených mateřských školách z pohledu řídicích pracovníků a jaké další nástroje řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků se v mateřských školách používají. Dále pak porovnávají vnímání hospitací z pohledu učitelek s názory ředitelů mateřských škol.

Zajímavé byly také faktografické údaje, zahrnující první čtyři otázky. Pro lepší představu byly výsledky výzkumu zpracovány do přehledných grafů různých typů.

První otázka se zabývala typem funkce vedoucího pracovníka mateřské školy.

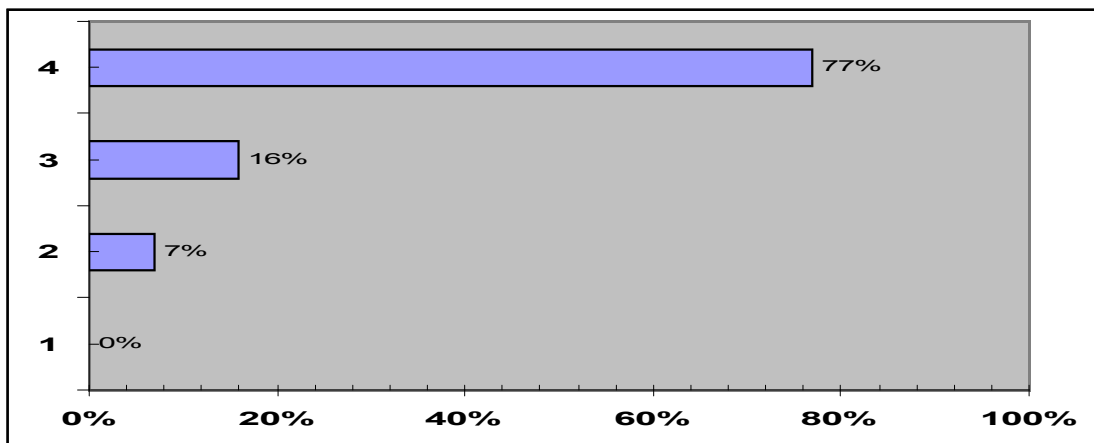


- Legenda:
- 1) ředitelka samostatných mateřských škol.
 - 2) ředitelka sloučených mateřských škol
 - 3) ředitelka sloučených MŠ a ZŠ
 - 4) vedoucí učitelka
 - 5) jiné

Z daného vzorku je patrné, že 89 % respondentek je ředitelkami samostatných mateřských škol. Dvě vedoucí pracovnice jsou ředitelkami sloučených mateřských škol a jen jedna ředitelkou sloučené MŠ a ZŠ. Jedna vedoucí učitelkou. V kategorii jiné se v jednom případě stala respondentkou ředitelka speciální mateřské školy.

Druhá otázka zjišťovala počet let v řídicí funkci. Ze zjištěných údajů vyplývá, že průměrná doba, kdy respondenty vykonávají řídicí funkci je 11,4 roku. To znamená poměrně malou zátíženost minulým režimem a větší množství nových, začínajících ředitelek mateřských škol. Nejdelší doba ve funkci je 30 let a nejkratší je půlroční doba funkce.

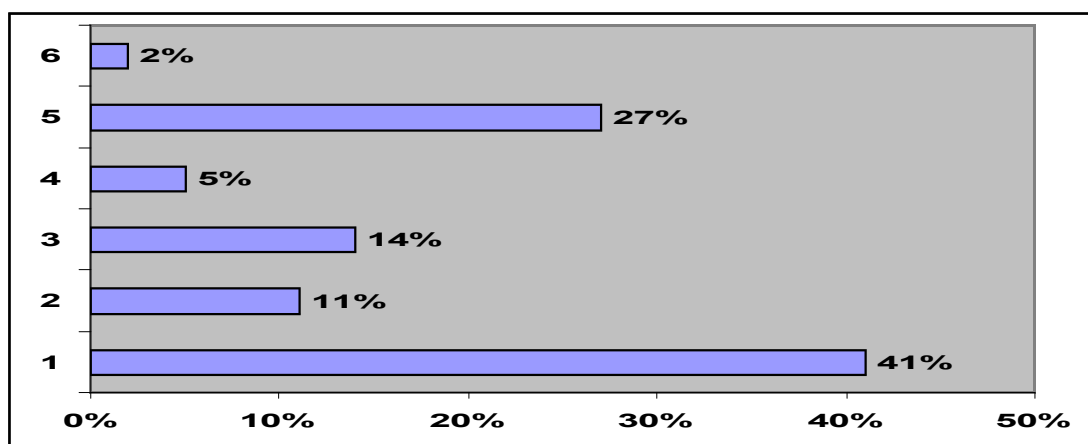
Třetí otázka zjišťovala délku pedagogické praxe vedoucích pracovníků mateřských škol.



- Legenda:
- 1) pedagogická praxe do 10 let
 - 2) pedagogická praxe do 15 let
 - 3) pedagogická praxe do 20 let
 - 4) více

77 % respondentů má pedagogickou praxi delší než 20 let. To znamená, že vedoucí pracovníci mají bohaté pedagogické zkušenosti z práce učitelek mateřské školy, která předcházela funkci ředitelky.

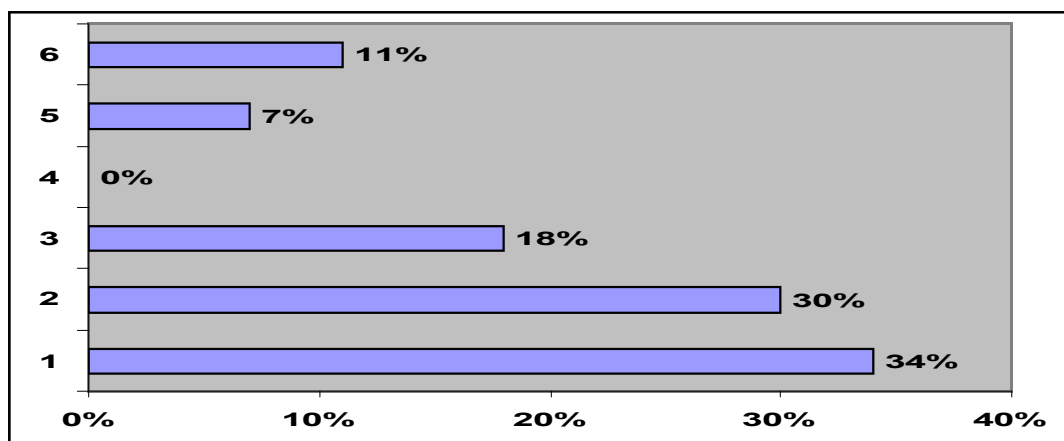
Čtvrtá otázka se zabývala vzděláním řídicích pracovníků v mateřských školách.



- Legenda:
- 1) středoškolské vzdělání
 - 2) středoškolské + funkční studium
 - 3) vysokoškolské vzdělání
 - 4) vysokoškolské vzdělání + funkční studium
 - 5) studuje vysokou školu
 - 6) jiné vzdělání: doktorandské

Výsledky této výzkumné otázky jsou velmi pozitivním zjištěním. Méně než polovina řídicích pracovníků v mateřských školách – 41 % má jenom středoškolské vzdělání. Toto vzdělání a 10 let řídicí práce stále stačí pro vykonávání funkce ředitelky mateřské školy. Kvalitně řídit mateřskou školu znamená orientovat se v problematice školského managementu. Tyto znalosti získávají respondenty jednak ve funkčním studiu a dále v bakalářském studiu školského managementu. Z 12 respondentek studujících vysokou školu jich 11 studuje právě tento obor. V jednom případě se jedná o studium předškolní pedagogiky. Také vysokoškolsky vzdělaných ředitelky je ve výzkumném vzorku poměrně hodně – 14 %. Ale i ty se dále vzdělávají. Doktorandské studium absolvovala ředitelka speciální mateřské školy. Tyto výsledky zcela korespondují s teoretickými východisky o řízení kvality ve vzdělávání.

Pátá otázka řeší problematiku četnosti hospitací v mateřských školách.

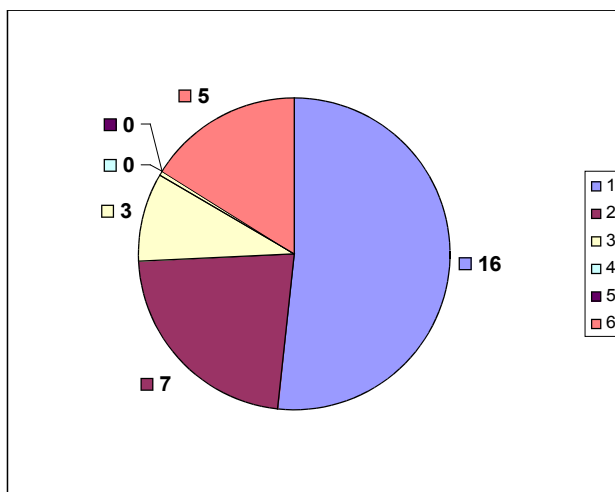


- Legenda:
- 1) hospitace 1x měsíčně
 - 2) hospitace 1x za půl roku
 - 3) hospitace 1x ročně
 - 4) hospitace 1x za delší dobu než 1 rok
 - 5) hospitace neprovádíme
 - 6) jiné : 1x za tři měsíce

Výsledky výzkumného šetření ukázaly velmi zajímavé výsledky. 15 respondentek uvedlo, že hospitaci v mateřské škole, kterou řídí, provádějí 1x měsíčně. Ze zkoumaného vzorku tvoří 34 %. 11 % procent ředitelek hospituje 1 x za tři měsíce a 30 % 1 x za půl roku. Z odpovědí lze usuzovat, že hospitace je na mateřských školách využívána velmi často, což je v souladu s teorií. Na druhé straně 7 % vedoucích pracovníků hospitaci nepoužívá a neprovádí.

Šestá otázka zjišťovala četnost hospitací v závislosti na délce pedagogické praxe učitelky. Pedagogická praxe se v možnostech odpovědí dělila do tří skupin. Praxe do 5 let, do 20 let a nad 20 let. Respondenty doplňovaly údaje podle toho, jakou délku pedagogické praxe mají učitelky v mateřské škole, kterou řídí. Tato různorodá délka praxe a různý počet učitelek, ovlivnila četnost odpovědí v jednotlivých skupinách.

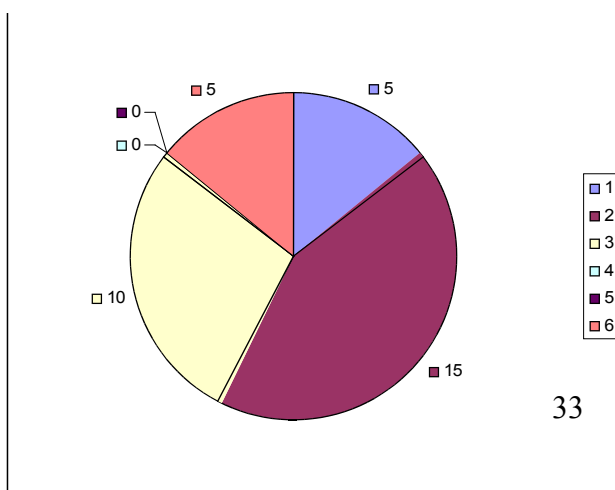
Délka pedagogické praxe do 5 let:



Legenda:

- 1) hospitace 1x měsíčně
- 2) hospitace 1x za půl roku
- 3) hospitace 1x ročně
- 4) hospitace 1x za delší dobu než rok
- 5) hospitace neprovádíme
- 6) hospitace 1x za tři měsíce

Délka pedagogické praxe do 20 let:

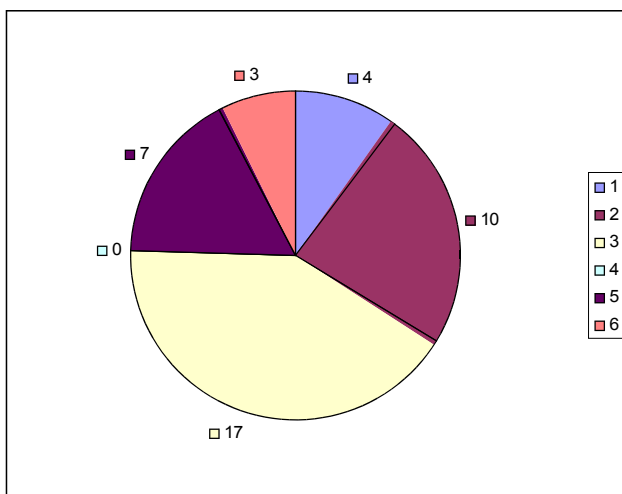


Legenda:

- 1) hospitace 1x měsíčně
- 2) hospitace 1x za půl roku
- 3) hospitace 1x ročně

- 4) hospitace 1x za delší dobu než rok
- 5) hospitace neprovádíme
- 6) hospitace 1x za tři měsíce

Pedagogická praxe nad 20 let:

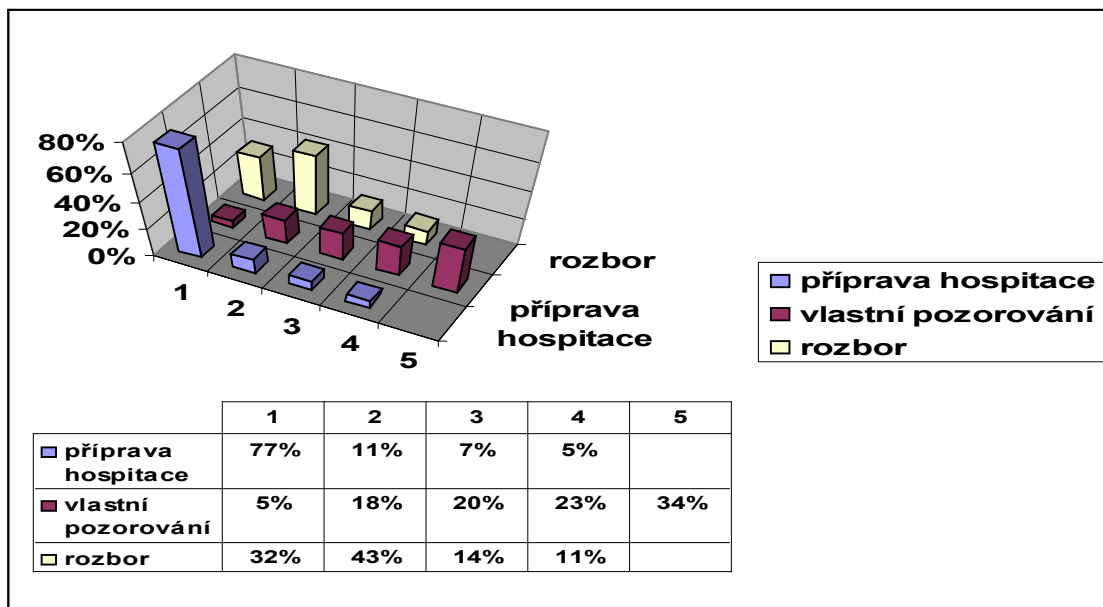


Legenda:

- 1) hospitace 1x měsíčně
- 2) hospitace 1x za půl roku
- 3) hospitace 1x ročně
- 4) hospitace 1x za delší dobu než rok
- 5) hospitace neprovádíme
- 6) hospitace 1x za tři měsíce

Jak vyplývá z přehledných výšečových grafů počet hospitací je skutečně závislý na délce pedagogické praxe učitelů. Údaje vedle grafů znamenají četnost odpovědí. U nejmladších učitelek je hospitace nejčastěji 1x měsíčně. Naopak u pedagogické praxe nad 20 let odpověděly respondenty v 7 případech, že hospitaci neprovádí. To není v souladu s teorií, protože pro udržení a zvyšování kvality a v souvislosti se změnami je nutné hospitace provádět bez ohledu na praxi.

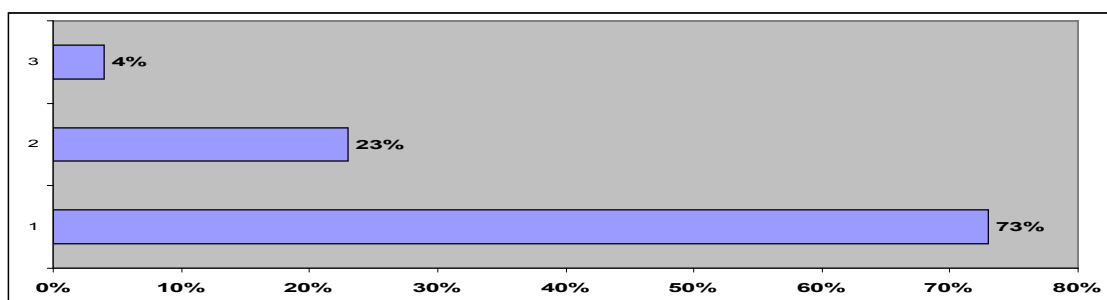
Sedmá otázka zjišťuje časovou dotaci věnovanou jednotlivým fázím hospitace: přípravě, vlastnímu pozorování a rozboru hospice v pohospitačním rozhovoru.



- Legenda:
- 1) časová dotace do 15 minut
 - 2) časová dotace do 30 minut
 - 3) časová dotace do 45 minut
 - 4) časová dotace do 60 minut
 - 5) více

Pohled na tento graf ukazuje, že vedoucí pracovníci mateřských škol se přípravě na hospitaci věnují nejčastěji v časové dotaci do 15 minut. Pro posouzení kvality výchovně vzdělávacího procesu je důležité dostatečně dlouhé pozorování činností učitele, jak je zřejmé z teoretické části. Výsledky potvrdily, že ve výzkumném vzorku nejvíce, tj. 34 % respondentů věnuje vlastnímu pozorování více než 60 minut. Rozboru se nejčastěji ředitelky věnují v dotaci do 30 minut. Celkové výsledky této výzkumné otázky lze posoudit velmi pozitivně.

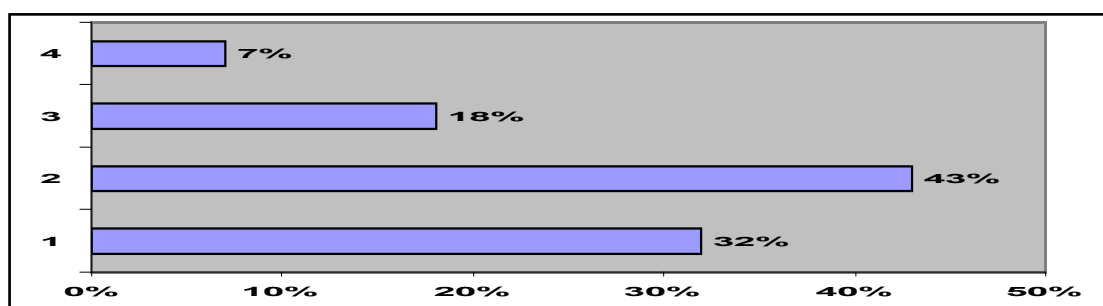
Osmá otázka řeší vnímání hospitace vedoucím pracovníkem mateřské školy z pohledu řízení pedagogického procesu.



- Legenda: 1) pozitivně
2) neutrálně
3) negativně

Odpověď na tuto otázku považují za velmi důležitou. Zcela v souladu s teorií respondentky v 73 % vnímají hospitaci pozitivně pro řízení pedagogického procesu. Pouze 4 % dotazovaných (z celku 44 to jsou dvě ředitelky) tento nástroj vnímají negativně.

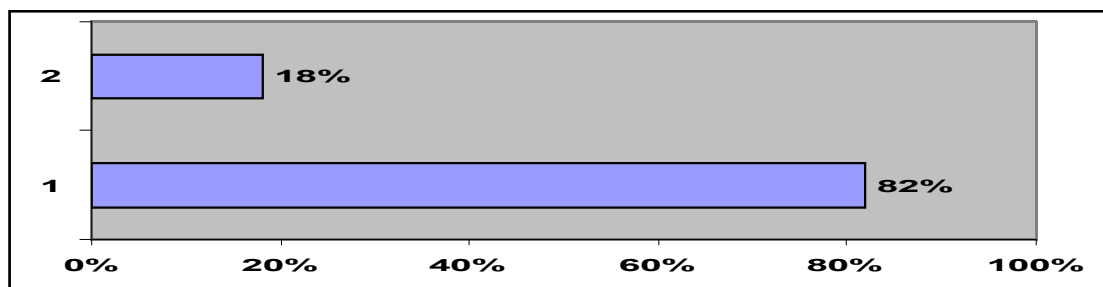
Devátá otázka zjišťuje, zda se v posledních 5ti letech změnil přístup k hospitaci.



- Legenda: 1) ano 2) spíše ano 3) spíše ne 4) ne

Pokud sečteme kladné odpovědi respondentů ano a spíše ano dostaneme 75 %. To přináší příznivý fakt, že $\frac{3}{4}$ dotázaných řídicích pracovníků mateřských škol změnil přístup k hospitacím. Změny podle teoretických předpokladů jsou nutné, protože posledních několik let přineslo do výchovně vzdělávací práce ve všech typech škol mnoho výrazných změn. Se zákona vznikne povinnost pracovat podle rámcových vzdělávacích programů. V mateřských školách se podle RVP PV již několik let pracuje. Evaluace výchovně vzdělávací práce se pro ověřování kvality vzdělávacího procesu stává nezbytností a bude povinností. A právě změnou přístupu k hospitacím lze získat potřebný nástroj k ověřování kvality.

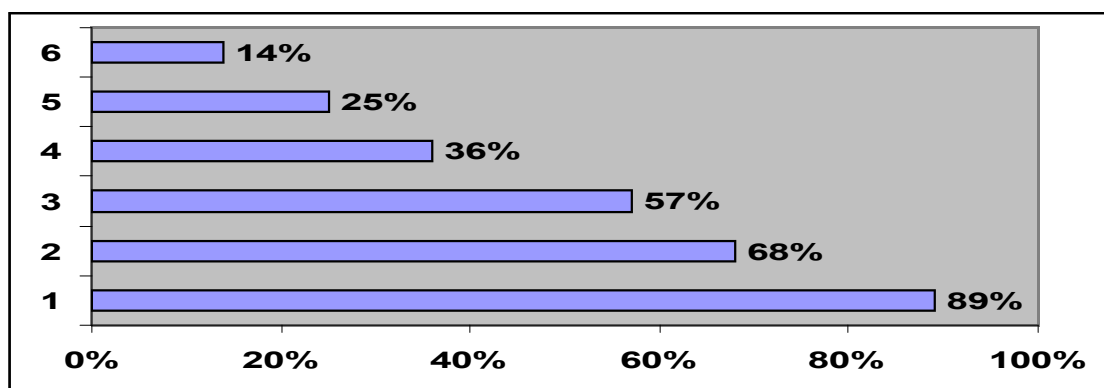
Desátá otázka se zabývá tím, kdo hospitační činnost v mateřské škole provádí.



Legenda: 1) ředitelka mateřské školy
2) delegovaný pracovník

Odpovědi na tuto otázku přesvědčivě ukazují, že hospitační činnost v mateřských školách provádí v 82 % ředitelka školy. I přes velké pracovní nasazení tuto činnost delegují jen v 18 %. Jak je uvedeno v teoretické části, je delegování hospitační činnosti správným a doporučovaným, pokud je delegovaný pracovník odborníkem.

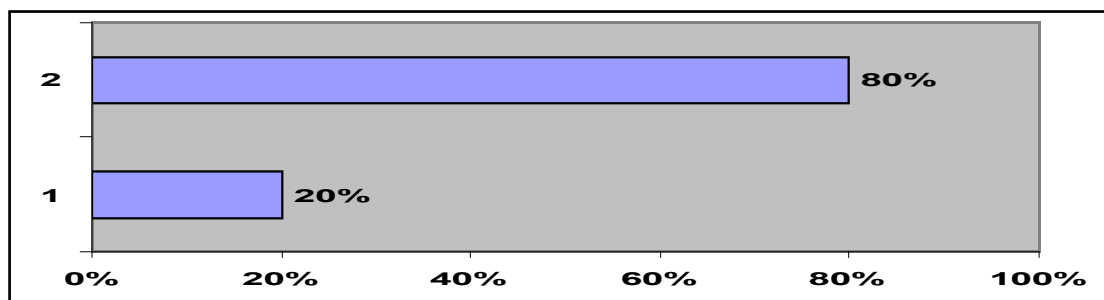
Jedenáctá otázka zjišťovala zdroje informací o hospitační činnosti.



- Legenda:
- 1) odborná literatura a časopisy
 - 2) další vzdělávání pedagogických pracovníků
 - 3) informace od fi.Raabe, Atre, internet
 - 4) bakalářské studium školského managementu
 - 5) funkční studium
 - 6) jiné

Respondenti měli v této otázce možnost více odpovědí. Výsledky jsou zpracovány samostatně, procentuálním výskytem z celku 44 dotazovaných. Pro přehlednost jsou výsledky seřazeny podle procentuálního zisku. Pro respondenty je nejdůležitějším zdrojem informací odborná literatura a časopisy. Znamená to samostudium dané problematiky. Dalším zdrojem je DVPP, které nabízí kvalitní semináře pro řídicí pracovníky. Informace od firmy Raabe, či Atre jsou také často užívaný zdroj. Jak některé respondenty uvedly jejich nevýhodou je vysoká cena. Internet se alespoň v 57 % využívá a určitě má v řídicí práci ředitelek mateřských škol velké rezervy. Informace z bakalářského a funkčního studia přinášejí velmi cenné informace, ale pro menší část dotazovaných. Zejména v případě bakalářského studia je počet míst pro studenty nižší, než je poptávka. Mezi jinými uvedly respondenty informace od spolupracovníků.

Dvanáctá otázka zjišťovala, kde je hospitace vnímána řídicím pracovníkem jako nástroj kontroly nebo nástroj řízení kvality.



Legenda: 1) nástroj kontroly
 2) nástroj řízení kvality

Výsledky této otázky znamenají, že měnit hospitaci z kontrolního nástroje v jeden z důležitých nástrojů řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků, jak bylo uvedeno v teoretické části, se u vedoucích pracovníků mateřských škol daří v 80 %. Nelze zapomenout na fakt, že praxe řídicí práce přináší situace, kdy hospitace slouží jako nástroj kontroly – např. řešení stížností na učitele, problémové učitelky, ČŠI atd. Je ale kladné, že se hospitace podstatněji využívají k řízení kvality.

Třináctá otázka se zabývá tím, jaký význam přisuzují ředitelky mateřských škol jednotlivým metodám a technikám hodnocení a evaluace pedagogických

pracovníků. Respondentům bylo nabídnuto 11 metod, přičemž měli určit jejich váhu významnosti. Jednotlivé metody a techniky jsou seřazeny podle procentního zisku.

| Metody hodnocení a evaluace | zisk v % |
|----------------------------------|------------|
| Pozorování | 86% |
| Rozhovor | 84% |
| Diskuze | 83% |
| Srovnání se stanovenými cíli | 81% |
| Hospitace | 80% |
| Analýza vzdělávacích programů | 79% |
| Analýza dětských prací | 70% |
| Hodnotící pohovor | 70% |
| Porovnání s ostatními pracovníky | 54% |
| Dotazník | 53% |
| Audio nebo video záznam | 50% |

Jak je z tabulky patrné, většina metod má vysoké procentuální zastoupení a je zřejmé, které metody a techniky hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků považují ředitelky MŠ za významné a které méně. Nejvýznamnější metodou se ziskem 86 % je pozorování. Pozorování znamená cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání jevů a procesů, které směřují k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Pozorovat lze osoby, průběh procesů i jevy. Hospitace je také formou pozorování. V pedagogické praxi se jednotlivé metody a techniky kombinují. Žádná z metod nezískala významně více procent v porovnání s ostatními a zároveň žádná metoda neklesla pod 50 % zisku.

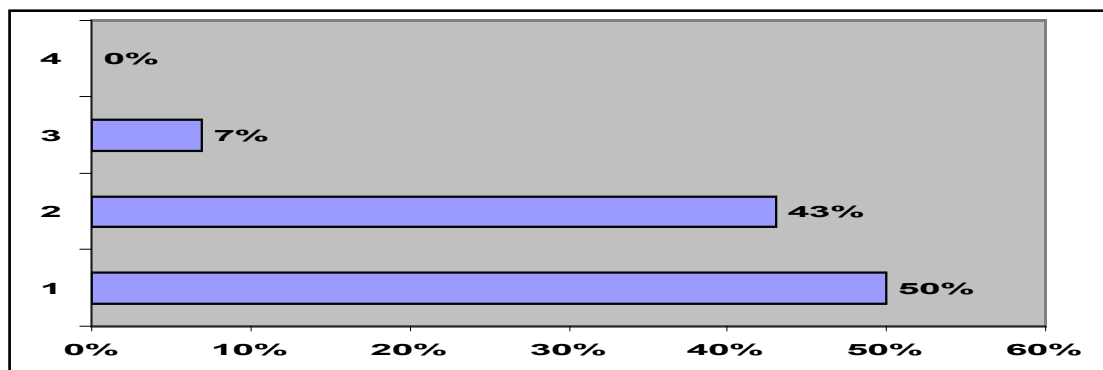
Čtrnáctá otázka se týká určení závažnosti využití závěrů z hospitací pro řídicí práci vedoucích pracovníků mateřských škol. Respondentům bylo nabídnuto 8 možností využití závěrů z hospitací, přičemž měli určit jejich váhu významnosti. Jednotlivé možnosti jsou seřazeny podle procentního zisku.

| Možnosti odpovědí | zisk v % |
|-------------------|----------|
|-------------------|----------|

| | |
|--|------------|
| Ke zlepšení kvality pracovního výkonu | 91% |
| Ke stanovení cílů pro další řídicí práci | 87% |
| K ověření uskutečňování cílů školy | 84% |
| K rozvoji pracovníků - další vzdělávání | 83% |
| K odměňování | 75% |
| K motivaci | 74% |
| Ke zlepšení pracovního klimatu | 68% |
| K plánování personálních změn | 54% |

Na první místo se ve výzkumném šetření dostala možnost využití závěrů z hospitací ke zlepšení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků . Zisk je 91 % a tento výsledek je v souladu s teoretickými východisky, ale i s předchozími výsledky dotazníkového šetření. Opět mají jednotlivé možnosti využití vysoké procentuální zastoupení a je zřejmé, že závěry z hospitací mají v řídicí práci široké využití.

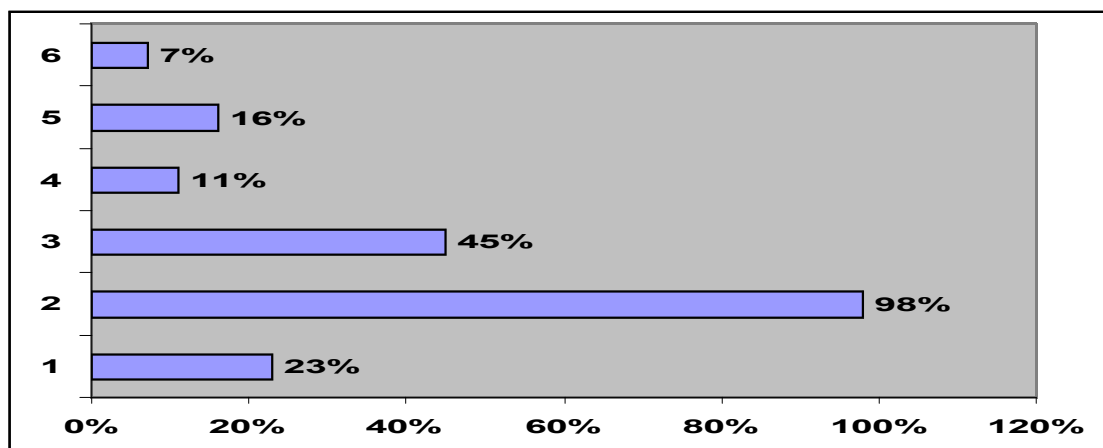
Patnáctá otázka zjišťuje, zda ředitelky mateřských škol považují své pedagogické sbory za týmově spolupracující.



Legenda: 1) ano 2) spíše ano 3) spíše ne 4) ne

Z grafu vyplývá, téměř jednoznačně, že pedagogické sbory v mateřských školách, které patří do výzkumného vzorku týmově spolupracují.

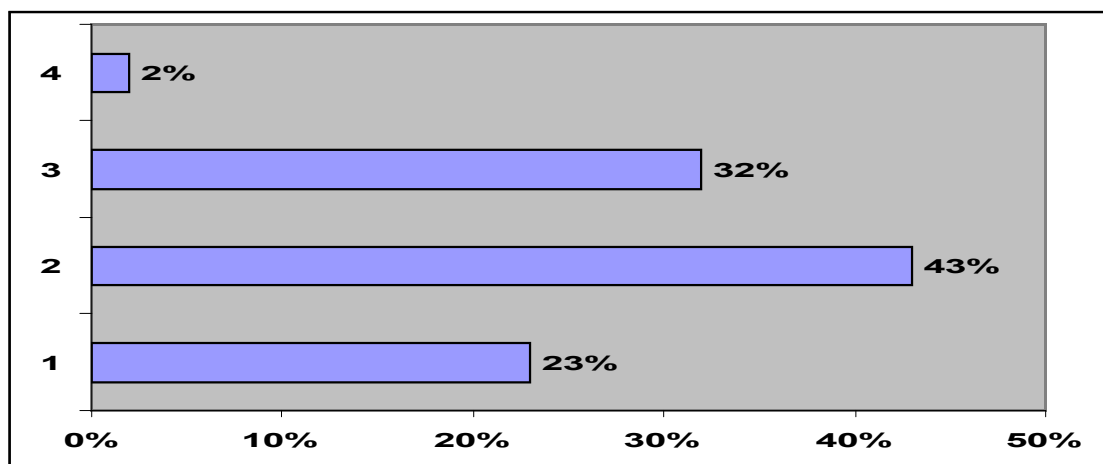
Šestnáctá otázka zjišťovala, jaké typy hospitací se používají ve sledovaném vzorku mateřských škol. Respondenti měli v této otázce možnost více odpovědí.



- Legenda:
- 1) učitelky hospitují u ředitelky
 - 2) ředitelka (delegovaný pracovník) hospitují u učitelky
 - 3) vzájemné hospitace (učitelky mezi sebou)
 - 4) hospitace mezi školami
 - 5) ukázkové hospitace pro kolegy z více škol
 - 6) týmová hospitace (spolu s ředitelkou nebo delegovanou pracovnící hospitují další učitelky pedagogického sboru)

Jak vyplývá z grafu nejčastěji se ve výzkumném vzorku mateřských škol používá typ hospitační, kdy ředitelka nebo delegovaný pracovník hospituje u učitelky. Z teoretické části je patrná nutnost využívání různých typů hospitační jako zdroje informací a tvorby měřítek kvality. Tyto předpoklady jsou potvrzeny částečně. Poměrně vysoký zisk 45 % získaly vzájemné hospitace učitelek mezi sebou. Zajímavý je 23 % zisk typu hospitační, kdy učitelky hospitují u ředitelky. Dalším kladným zjištěním je 16 % zisku ukázkových hospitační pro kolegy z více škol. Týmovou hospitační používají oslovené mateřské školy v praxi nejméně.

Sedmnáctá otázka je poslední a zjišťuje, zda se respondenti myslí, že týmová hospitační by mohla být pro řízení pedagogického procesu přínosem.



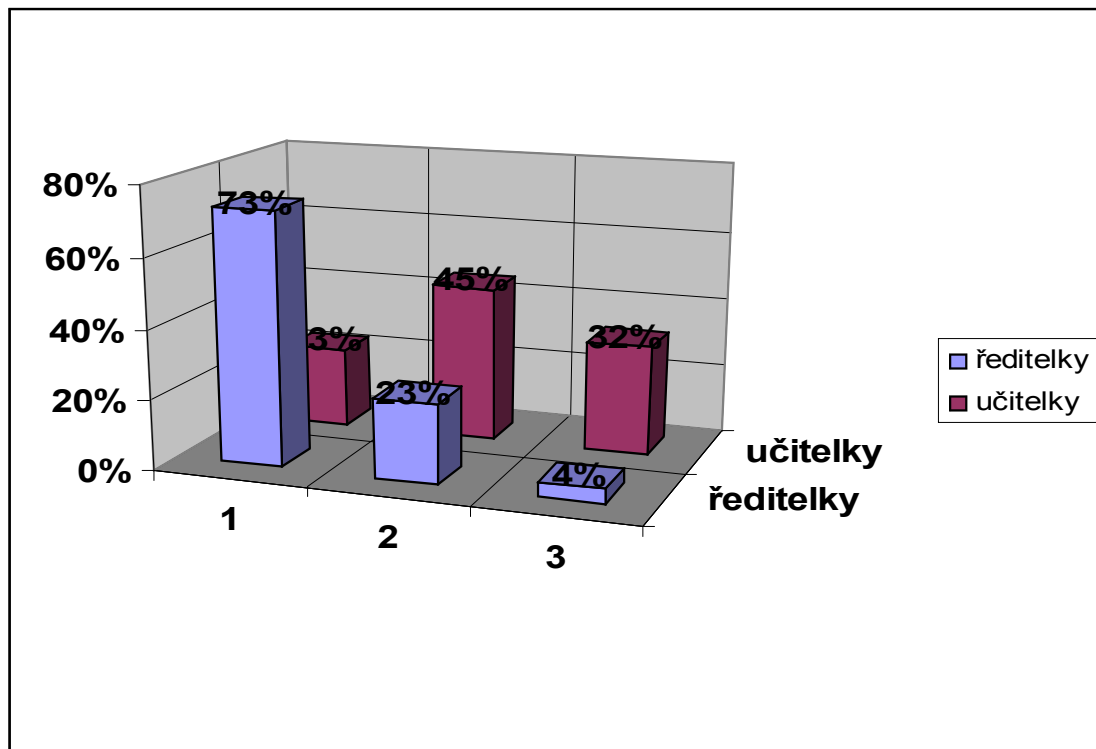
Legenda: 1) ano 2) spíše ano 3) spíše ne 4) ne

Výsledky této výzkumné otázky naznačují zájem respondentů o týmovou hospitaci. 23 % dotázaných si myslí, že může být pro řízení pedagogického procesu přínosem. Téměř polovina dalších, přesně 43 % vidí v týmové hospitaci možné klady. Zbývající respondenti mají názor, že je týmová hospitace není přínosná.

Porovnání výsledků dotazníkového šetření ředitelek a učitelek mateřských škol

Další část porovnává výsledky dotazníkového šetření ředitelek mateřských škol a učitelek. Jak bylo řečeno v úvodu výzkumné části, sekundárním cílem prováděného šetření bylo porovnat názory vedoucích pracovníků mateřských škol a učitelek mateřských škol. Pro výzkum bylo vybráno 5 otázek, které byly jediné pro učitelky a součástí dalších dvanácti pro ředitelky. Výsledky dotazníku učitelek jsou zpracovány pouze v tabulkách. Pro přehlednost výsledku srovnání názorů učitelek a ředitelek jsou použity grafy v následující části .

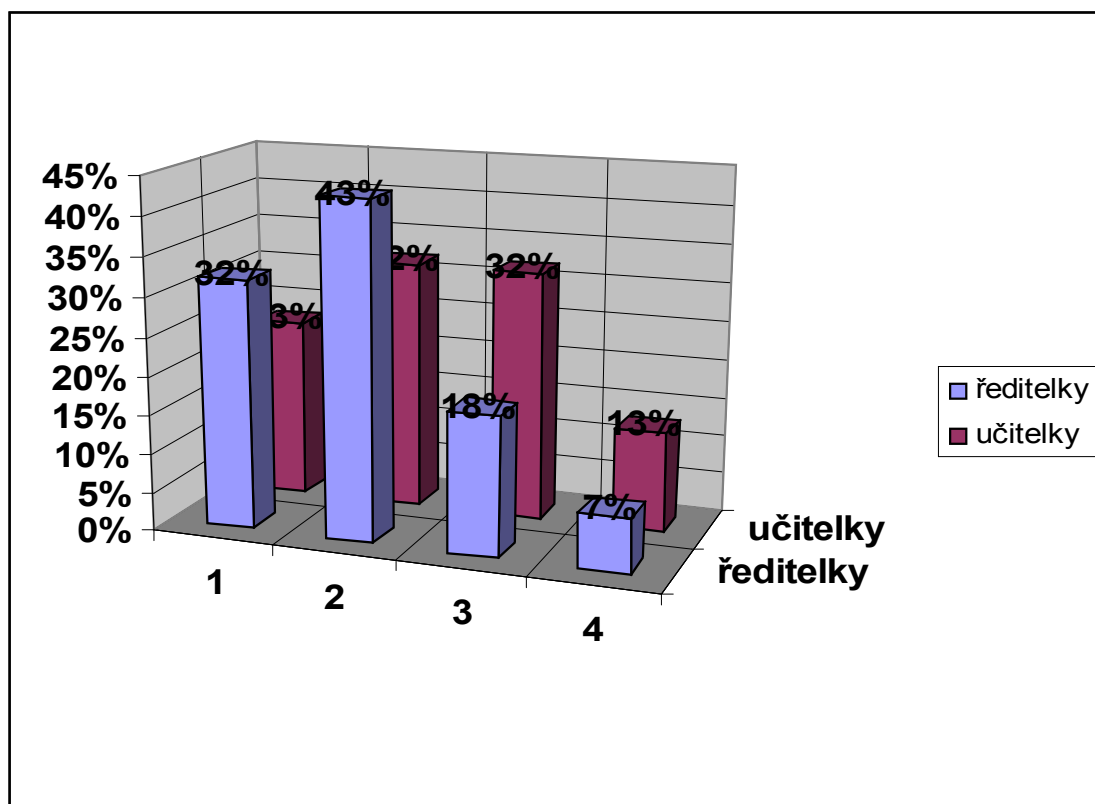
První otázka pro ředitelky a učitelky mateřských škol porovnává vnímání hospitace.



Legenda: 1) pozitivně
 2) neutrálně
 3) negativně

Přehledný graf jasně ukazuje na rozdílnost vnímání hospitace ředitelek a učitelek. Ředitelky vnímají hospitaci výrazně pozitivně, kdežto u učitelek převažuje neutrální vnímání. Negativní přístup k hospitacím u učitelek je vyjádřen poměrně vysokým výsledkem, který je 32 %.

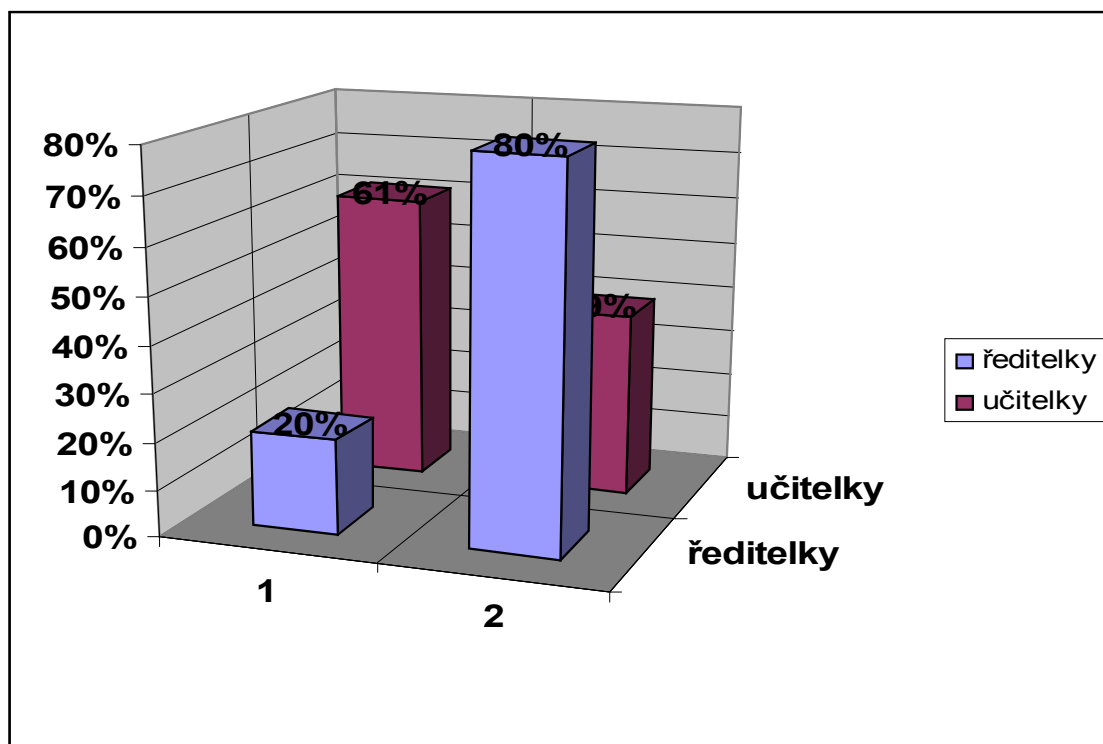
Druhá otázka pro ředitelky a učitelky mateřských škol porovnává změny přístupu k hospitacím za posledních 5 let.



- Legenda:
- 1) ano
 - 2) spíše ano
 - 3) spíše ne
 - 4) ne

Ze získaných údajů vyplývá, že se názory ředitelky a učitelky příliš neliší. U obou kategorií dotazovaných převažují odpovědi ano a spíše ano. Dá se tedy říci, že se přístup k hospitacím za posledních pět let změnil.

Třetí otázka pro ředitelky a učitelky mateřských škol porovnává, jak je hospitace vnímána. Zda-li jako nástroj kontroly nebo nástroj řízení kvality. Porovnání je patrné z prostorového grafu.

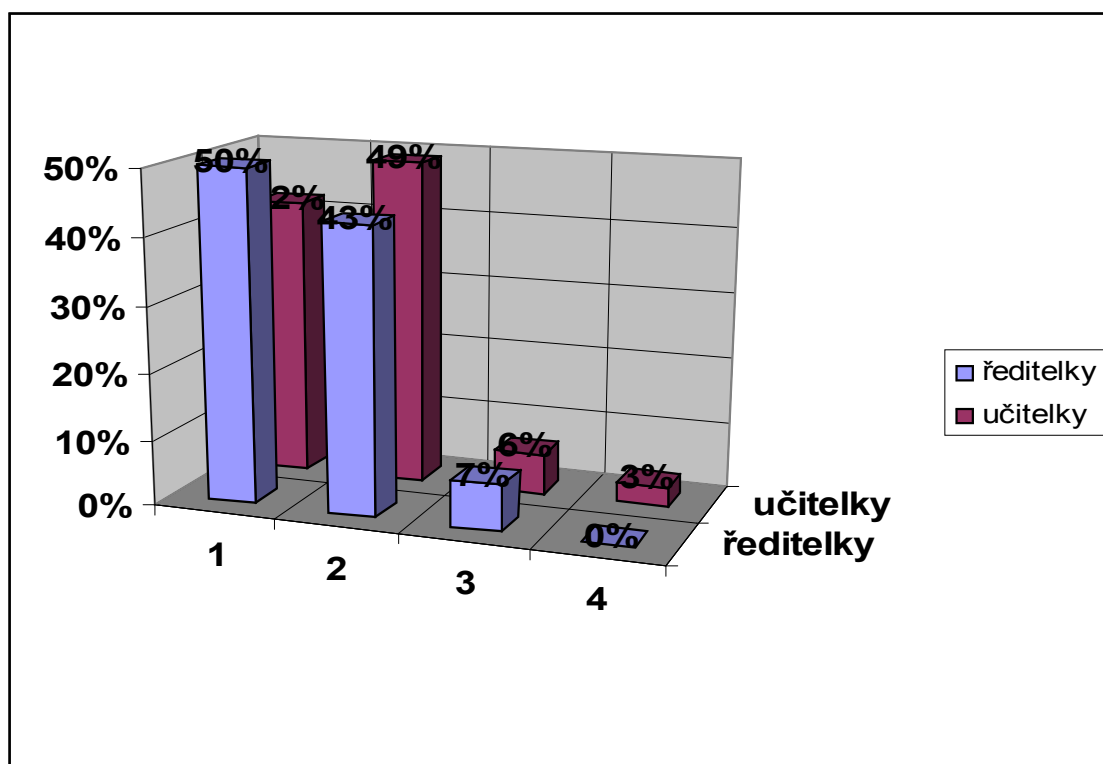


Legenda: 1) nástroj kontroly
2) nástroj řízení kvality

Získané výsledky porovnání představují velké rozdíly vnímání hospitace učitelek a ředitelek. Pro vedoucí pracovnice mateřských škol výzkumného vzorku ve většině případů (80 %) znamená hospitace nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků. Učitelky ho takto vnímají ve 39 %. Zde je patrný rozchod

s teoretickými úvahami. Změnit vnímání hospitací u učitelek je úkol především pro řídicí práci v oblasti vedení lidí pro vedoucí pracovníky mateřských škol.

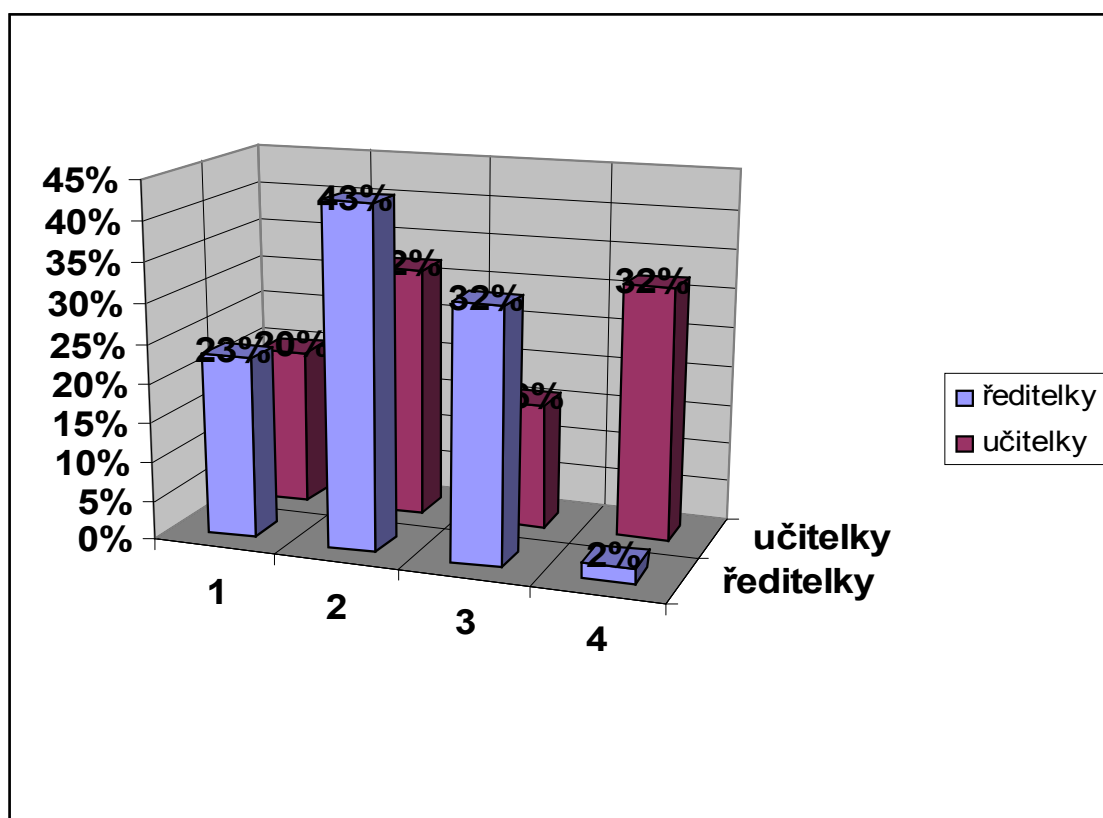
Čtvrtá otázka pro ředitelky a učitelky mateřských škol porovnává pohled na pedagogický sbor mateřských škol ve výzkumném vzorku z pohledu týmové spolupráce.



Legenda: 1) ano
2) spíše ano
3) spíše ne
4) ne

V pohledu na týmovou spolupráci v pedagogických sborech zkoumaného vzorku mateřských škol dochází k nejvýznamnější shodě. Většina respondentů z řad učitelek i ředitelek považuje své pedagogické sbory za týmově spolupracující nebo spíše týmově spolupracující. Toto je pozitivní zjištění a je v souladu s teorií.

Pátá otázka pro ředitelky a učitelky mateřských škol porovnává názory na přínos týmové hospitace pro řízení kvality pedagogického procesu.



- Legenda:
- 1) ano
 - 2) spíše ano
 - 3) spíše ne
 - 4) ne

Ač byly respondentky v poměrné shodě při názoru na týmovou spolupráci pedagogickém sboru, pohled na využití týmové hospitace je rozdílný. Největší rozdíl mezi ředitelkami a učitelkami je v názoru, že týmová hospitace není přínosem – celých 30 %.

5.9. Ověření hypotéz

V úvodu výzkumné části byly formulovány čtyři hypotézy. Provedený výzkum se nemůže považovat za exaktní vyčerpávající analýzu, přesto lze na základě výsledku dotazníkového šetření formulovat určité závěry. Zda výsledky výzkumu svědčí pro uvedené hypotézy, nebo proti nim.

- 1) Mezi vedoucími pracovníky mateřských škol je více těch, kteří provádějí hospitační činnost 1 x ročně, než těch, kteří ji provádějí častěji.

Z uvedených výsledků výzkumu vyplývá, že hypotéza nebyla potvrzena. V případě výzkumného vzorku se ukázalo, že většina vedoucích pracovníků mateřských škol provádí hospitační činnost častěji, než 1 x ročně.

- 2) Hospitace je nejvýznamnější metodou hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků v mateřských školách.

Ani platnost druhé hypotézy nebyla potvrzena. Výsledky výzkumu odhalily, že nejvýznamnější metodou hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků mateřských škol je pozorování, nikoliv hospitace.

- 3) Mezi mateřskými školami je méně těch, které provádějí týmovou hospitační činnost.

Výsledky výzkumu potvrzují tuto hypotézu. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že u většiny vedoucích pracovníků sledovaných mateřských škol se týmová hospitace neprovádí.

- 4) Mezi vnímáním hospitace z pohledu ředitelky a vnímáním hospitace z pohledu učitelky je rozdíl.

Platnost čtvrté hypotézy se potvrdila. Z uvedených údajů je zřejmé, že většina ředitelek sledovaných mateřských škol vnímá hospitaci pozitivně. Naproti tomu většina oslovených učitelek mateřských škol vnímá hospitaci neutrálně.

6. Závěr

Tato práce si kladla za cíl zorientovat se v problematice hospitační činnosti s pedagogy mateřské školy tak, aby se z kontrolního nástroje přímé pedagogické práce stal prostředek rozvoje učitele a shrnout teoretické podklady zabývající se kvalitou, řízením kvality, nástroji řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků .

Doufám, že tato práce splnila svůj účel, že může přispět ke zlepšení řízení kvality a využívání filozofie trvalého zlepšování kvality v mateřských školách.

I sebelépe zpracované teoretické práce se však minou účinkem, jestliže se s nimi zaměstnanci mateřských škol neztotožní. Pokud tato práce přesvědčí vedoucí pracovníky o důležitosti trvalého zlepšování kvality ve školách, čeká je ještě těžší úkol. Přesvědčit o tom pedagogy a všechny zaměstnance své školy.

7. Seznam použité literatury

- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha, 1998. ISBN 80-86039-49-8
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7
- DONNELLY, J.H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno. Paido, 1996. ISBN 80-85931-15-X.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno. Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6
- HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
- NEZVALOVÁ, D. Celkové řízení kvality ve škole. *Pedagogická orientace* 2001, č. 4, s. 10-17. ISSN 1211-4669
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O. PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení kvality*. Studijní text. Projekt MŠMT ČR. Praha: ÚVRŠ PdF UK, 1999
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, spol s r.o., 1996. 248.s. ISBN 80-7169-176-X
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc, 2003, ISBN 80-244-0676-4
- PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. 1. vydání. Brno: MU CVD, 1996. 166s. ISBN 80-210-1333-8
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1975
- SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení škol*. Praha : Pf UK, 2003. ISBN 80-7290-133-8

- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4

Příloha č. 1 – dotazník určený k pilotnímu výzkumu

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma „Hospitace – nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy“. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze k průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu ms.nemcicka@seznam.cz co nejdříve. Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a Váš čas.

Alena Slípková
Mateřská škola
Němčická 16/1111
142 00 Praha 4 - Braník

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

1. Funkce:

| | |
|--|--------------------------|
| | ředitelka MŠ |
| | ředitelka sloučených MŠ |
| | ředitelka sloučené MŠ+ZŠ |
| | vedoucí učitelka |
| | jiné: |

2. Počet let v řídicí funkci :

3. Délka pedagogické praxe :

| do 5 let | do 10 let | do 15 let | do 20 let | více |
|----------|-----------|-----------|-----------|------|
| | | | | |

4. Vzdělání :

| středoškolské | vysokoškolské | studuji VŠ | funkční studium | jiné: |
|---------------|---------------|------------|-----------------|-------|
| | | | | |

Pokud studujete, uveďte obor :

5. Počet tříd mateřské školy

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | do 10 | více | Jiný : |
|---|---|---|---|---|-------|------|--------|
| | | | | | | | |

6. Počet pedagogických pracovníků (fyzický) :

7. Četnost hospitací :

| | |
|--|--------------------------------|
| | 1x měsíčně |
| | 1x za půl roku |
| | 1x ročně |
| | 1x za delší dobu než jeden rok |
| | hospitace neprovádíme |
| | jiné: |

8. Četnost hospitací v závislosti na délce pedagogické praxe učitelky :

| Délka pedagogické praxe | do 5 let | od 5 do 20 let | nad 20 let |
|--------------------------------|----------|----------------|------------|
| 1x měsíčně | | | |
| 1x za půl roku | | | |
| 1x ročně | | | |
| 1x za delší dobu než jeden rok | | | |
| hospitace neprovádíme | | | |
| jiné: | | | |

9. Čas věnovaný hospitaci :

| | do 15 min | do 30 min | do 45 min | do 60 min | více |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Příprava hospitace | | | | | |
| Vlastní pozorování | | | | | |
| Rozbor hospitace | | | | | |

10. Hospitaci z pohledu řízení pedagogického procesu vnímám :

Křížkem označ jednu je 3 možností a k ní pak nejvýstižnější sloveso a přídavné jméno

| | | |
|-----------|--|---|
| Pozitivně | | Přínosná, pozitivní, zvidává |
| | | Pomáhá, chválí, povzbuzuje, podněcuje, obohacuje, inspiruje |
| Neutrálně | | Zjišťující, kontrolující, hodnotící, povinná, nutná |
| | | Hodnotí, informuje, kontroluje, neovlivňuje, sleduje |
| Negativně | | Obtížná, nepříjemná, bezradná |
| | | Vytváří odstup, komplikuje |

11. Změnil se Váš přístup k hospitaci za posledních 5 let ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

12. Hospitace je pracovníky přijímána :

| | |
|--|-----------|
| | pozitivně |
| | neutrálně |
| | negativně |

13. Hospitační činnost provádí :

| | |
|--|---------------|
| | ředitelka MŠ |
| | je delegována |

14. Pokud je delegována, na koho ?

Pokud provádí hospitaci ředitelka prosím nevyplňujte.

| | | |
|--------------------|--|--|
| Zástupce ředitelky | | |
| Vedoucí učitelka | | |
| Jiný : | | |

15. Pokud je delegována, z jakého důvodu ?

Pokud provádí hospitaci ředitelka prosím nevyplňujte.

| | |
|--|------------------------|
| | časové důvody |
| | Příliš náročná činnost |
| | Neefektivní činnost |
| | Nepopulární činnost |
| | Jiný důvod : |

16. Informace o hospitační činnosti čerpáte :

| | | |
|-----------|----------------------|---|
| ředitelka | Delegovaný pracovník | |
| | | Odborná literatura a časopisy |
| | | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| | | Funkční studium |
| | | Bakalářské studium školského managementu |
| | | Od fi. Raabe, Atre, atd. |
| | | Jiné |

17. Hospitaci vnímám jako :

| | |
|--|------------------------|
| | Nástroj kontroly |
| | Nástroj řízení kvality |
| | Jinak : |

18. Které metody hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků používáte?

Označte dle důležitosti 1 – 12 (1 nejdůležitější , 12 nejméně důležitý, které nežíváte označte N)

| | |
|--|----------------------------------|
| | Hospitace |
| | Dotazník |
| | Hodnotící pohovor |
| | Srovnání se stanovenými cíli |
| | Pozorování |
| | Analýza dětských prací |
| | Rozhovor |
| | Audio nebo video záznam |
| | Diskuze |
| | Analýza vzdělávacích programů |
| | Porovnání s ostatními pracovníky |
| | Jiné : |

19. Závěry z hospitací využíváte pro :

Podle využití označte od 1 – 9 (1 nejvíc využívám, 9 nejméně využívám, které nežíváte označte N)

| | |
|--|--|
| | K ověření uskutečňování cílů školy |
| | K plánování personálních změn |
| | Ke zlepšení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků |
| | K odměňování |
| | Ke stanovení cílů pro další řídicí práci |
| | K rozvoji pracovníků – další vzdělávání |
| | Ke zlepšení pracovního klimatu |
| | K motivaci |
| | Jinak : |

20. Považujete pedagogický sbor za týmově spolupracující ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

21. Jaký typ hospitace používáte ?

| | |
|--|--|
| | Učitelky hospitují u ředitelky |
| | Ředitelka (delegovaný pracovník) hospituje u učitelky |
| | Vzájemné hospitace (učitelky mezi sebou) |
| | Hospitace mezi školami |
| | Ukázková hospitace pro pozvané pedagogy z více škol |
| | Týmová hospitace (spolu s ředitelkou nebo delegovanou pracovnící hospitují další učitelky pedagogického sboru) |
| | Jiný : |

22. Myslíte si, že týmová hospitace by mohla být pro řízení kvality pedagogického procesu přínosem ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

23. Jakým způsobem mapují vzdělávací realitu učitelky mezi sebou v pedagogickém kolektivu ?

| | |
|--|--|
| | Zdvojené služby (překrývání ve službách) |
| | Je umožněno pozorování u kolegyň |
| | Suplování v jiné třídě |
| | Vzájemné hospitace |
| | Využití audio nebo video záznamu |
| | Jinak : |

24. Využíváte závěrů z hospitací k evaluaci školy ?

| | |
|--|-----|
| | Ano |
| | Ne |

Příloha č. 2 – Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Vážené paní ředitelky, milé kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma „Hospitace – nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy“. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze k průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu ms.nemcicka@seznam.cz co nejdříve.

Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a Váš čas (cca 10 minut).

Alena Slípková
Mateřská škola
Němčická 16/1111
142 00 Praha 4 - Braník

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

Není- uvedeno jinak, označ křížkem svou volbu.

1. Funkce:

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ředitelka MŠ |
| <input type="checkbox"/> | ředitelka sloučených MŠ |
| <input type="checkbox"/> | ředitelka sloučené MŠ+ZŠ |
| <input type="checkbox"/> | vedoucí učitelka |
| <input type="checkbox"/> | Jiné : |

2. Počet let v řídicí funkci :

3. Délka pedagogické praxe :

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| do 10 let | do 15 let | do 20 let | více |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Vzdělání :

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| středoškolské | SŠ + funkční | vysokoškolské | VŠ + funkční | Studuji VŠ | jiné: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pokud studujete, uveďte obor :

5. Četnost hospitací :

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1x měsíčně |
| <input type="checkbox"/> | 1x za půl roku |
| <input type="checkbox"/> | 1x ročně |
| <input type="checkbox"/> | 1x za delší dobu než jeden rok |

| | |
|--|-----------------------|
| | hospitace neprovádíme |
| | jiné: |

6. Četnost hospitací v závislosti na délce pedagogické praxe učitelky :

| Délka pedagogické praxe | do 5 let | od 5 do 20 let | nad 20 let |
|--------------------------------|----------|----------------|------------|
| 1x měsíčně | | | |
| 1x za půl roku | | | |
| 1x ročně | | | |
| 1x za delší dobu než jeden rok | | | |
| hospitace neprovádíme | | | |
| jiné: | | | |

7. Čas věnovaný hospitaci :

| | do 15 min | do 30 min | do 45 min | do 60 min | více |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Příprava hospitace | | | | | |
| Vlastní pozorování | | | | | |
| Rozbor hospitace | | | | | |

8. Hospitaci z pohledu řízení pedagogického procesu vnímám :

| | |
|--|-----------|
| | pozitivně |
| | neutrálně |
| | negativně |

9. Změnil se Váš přístup k hospitaci za posledních 5 let ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

10. Hospitační činnost provádí :

| | |
|--|---------------|
| | ředitelka MŠ |
| | je delegována |

11. informace o hospitační činnosti čerpáte :

| ředitelka | Delegovaný pracovník | |
|-----------|----------------------|---|
| | | Odborná literatura a časopisy |
| | | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| | | Funkční studium |
| | | Bakalářské studium školského managementu |
| | | Od fi. Raabe, Atre, internet |
| | | Jiné |

12. hospitaci vnímám jako :

| | |
|--|------------------------|
| | Nástroj kontroly |
| | Nástroj řízení kvality |

13. Určete významnost jednotlivých metod hodnocení a evaluace pedagogických pracovníků číselným ohodnocením 1 – 5, přičemž 5 vyjadřuje maximální důležitost

| | |
|-----------|----------------------------------|
| 1-2-3-4-5 | Hospitace |
| 1-2-3-4-5 | Dotazník |
| 1-2-3-4-5 | Hodnotící pohovor |
| 1-2-3-4-5 | Srovnání se stanovenými cíli |
| 1-2-3-4-5 | Pozorování |
| 1-2-3-4-5 | Analýza dětských prací |
| 1-2-3-4-5 | Rozhovor |
| 1-2-3-4-5 | Audio nebo video záznam |
| 1-2-3-4-5 | Diskuze |
| 1-2-3-4-5 | Analýza vzdělávacích programů |
| 1-2-3-4-5 | Porovnání s ostatními pracovníky |

14. Určete závažnost využití závěrů z hospitací pro řídicí práci číselným ohodnocením 1 – 5, přičemž 5 vyjadřuje maximální využití:

| | |
|-----------|--|
| 1-2-3-4-5 | K ověření uskutečňování cílů školy |
| 1-2-3-4-5 | K plánování personálních změn |
| 1-2-3-4-5 | Ke zlepšení kvality pracovního výkonu |
| 1-2-3-4-5 | K odměňování |
| 1-2-3-4-5 | Ke stanovení cílů pro další řídicí práci |
| 1-2-3-4-5 | K rozvoji pracovníků – další vzdělávání |
| 1-2-3-4-5 | Ke zlepšení pracovního klimatu |
| 1-2-3-4-5 | K motivaci |

15. Považujete pedagogický sbor za týmově spolupracující ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

16. Jaký typ hospitace používáte ?

| | |
|--|--|
| | Učitelky hospitují u ředitelky |
| | Ředitelka (delegovaný pracovník) hospituje u učitelky |
| | Vzájemné hospitace (učitelky mezi sebou) |
| | Hospitace mezi školami |
| | Ukázková hospitace pro pozvané pedagogy z více škol |
| | Týmová hospitace (spolu s ředitelkou nebo delegovanou pracovnící hospitují další učitelky pedagogického sboru) |
| | Jiný : |

20. Myslíte si, že týmová hospitace by mohla být pro řízení kvality pedagogického procesu přínosem ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |

| | |
|--|----------|
| | spíše ne |
| | ne |

Příloha č. 3 – Dotazník pro učitelky mateřských škol

Vážené paní učitelky, milé kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma „Hospitace – nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy“. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze k průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu ms.nemcicka@seznam.cz co nejdříve.

Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a Váš čas (cca 3 minut).

Alena Slípková
 Mateřská škola
 Němčická 16/1111
 142 00 Praha 4 - Braník

DOTAZNÍK PRO UČITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

Křížkem označ jednu z možností

1. Hospitaci vnímám :

| | |
|--|-----------|
| | pozitivně |
| | neutrálně |
| | negativně |

2. Změnil se přístup k hospitaci za posledních 5 let ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

3. Hospitaci vnímám jako :

| | |
|--|------------------------|
| | Nástroj kontroly |
| | Nástroj řízení kvality |

4. Považujete pedagogický sbor za týmově spolupracující ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |

5. Myslíte si, že týmová hospitace by mohla být pro řízení kvality pedagogického procesu přínosem ?

| | |
|--|-----------|
| | ano |
| | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |