

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HOSPITAČNÍ ČINNOST A JEJÍ VYUŽITÍ
K HODNOCENÍ UČITELŮ V PODMÍNKÁCH
MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Dana Benešová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Trojan Václav Ph.D.
Datum odevzdání práce:	15. 11. 2011

Čestné prohlášení

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

Dana Benešová

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se věnuje hospitační činnosti a jejího využití k hodnocení pedagogických pracovníků v podmínkách mateřské školy. Zabývá se hospitační činností, jejími fázemi a metodami, které vedou ke zvyšování kvality práce pedagogů.

V teoretické části se práce věnuje významu jednotlivých pojmů v oblasti řízení a personální práce ve školství a dále hodnocení pedagogů. Podstatnou část tvoří výzkum, který zjišťuje současný stav v provádění a využívání hospitační činnosti v mateřských školách.

Zjištěné výsledky nedávají ředitelům škol univerzální návod, ale mohou jim pomoci při provádění a hodnocení hospitační činnosti.

Summary

This B.A. thesis focuses on school inspection and its use for the purpose of evaluation of pedagogical staff at nursery schools. It deals with conducting school inspection, its phases and methods which lead to increase the quality of work of pedagogical staff.

The theoretical part comprises definitions of individual terms in the field of personal management at schools and evaluation of pedagogical staff. A significant part is dedicated to a survey mapping current practice of conducting and use of inspections at nursery schools.

The findings of the survey do not give the headteachers a universal recipe but they can help them in the process of conducting and evaluating inspections.

Klíčová slova

hospitace, hodnocení, výstupy, vedení lidí, motivace, kvalita práce

Key Words

Inspection, evaluation, output, personal management, motivation, quality of work

Obsah:

1. Úvod – cíl práce	6
2. Pojem slova hospitace	7
3. Hospitace	9
3.1 Hospitace obecně.....	9
3.2 Hospitace v mateřské škole	9
3.3 Druhy hospitační činnosti	10
3.4 Fáze hospitace	11
4. Nové trendy v hospitační činnosti.....	14
5. Využití výstupů z hospitační činnosti	15
6. Vedení lidí a hodnocení zaměstnanců	16
6.1 Hodnocení zaměstnanců – definice	17
6.2 Význam hodnocení.....	19
6.3 Druhy hodnocení	20
6.4 Sebehodnocení	21
7. Výzkumná část.....	21
7.1 Cíle výzkumu	21
7.2 Předvýzkum.....	22
7.3 Formulace výzkumného problému a výzkumných předpokladů	22
7.4 Výzkumný vzorek dotazníkového šetření	22
7.5 Konfigurace otázek dotazníkového šetření	23
7.5.1 Dotazník pro ředitelky.....	24

7.5.2 Dotazník pro učitelky	28
7.6 Interpretace výsledků výzkumu	31
7.6.1 Respondenti – ředitelky	31
7.6.2 Respondenti – učitelky	40
7.6.3 Komparace výsledků dotazníkového šetření	46
7.7. Ověření výzkumných předpokladů	54
Závěr	55
Seznam použité literatury	56
Přílohy	58

1. Úvod – cíl práce

Dnešní demokratická společnost vyžaduje vysoké nároky na potřebu se neustále vzdělávat. To platí dvojnásob v oblasti školství. Učitelé jsou nositeli a poskytovateli vzdělání. Jejich práce je založena na klíčových pedagogických dovednostech, které lze chápat jako standard, jehož by měl každý učitel v naší současné škole dosáhnout jako základu svého dalšího rozvoje.

Hospitace je specifickou metodou pedagogické diagnostiky. Pokud chceme dosáhnout žádoucí změny **kvality práce** učitelů, musíme nejdříve výchozí kvalitu diagnostikovat. Hospitace jako nástroj zjištění potřeby změny, jako nástroj sledování implementace nového a jako nástroj hodnocení, je v tomto procesu nezastupitelná. Výměna zkušeností je nejlacinější formou dalšího vzdělávání a konkurenceschopnosti celé organizace.

Hodnocení pracovníka je velice citlivá záležitost, která může mnohé změnit k lepšímu, ale i k horšímu. Proto je důležitá její příprava a komplexnost jejího provedení. Je-li dobře a promyšleně provedena, bývá akceptována, kladně hodnocena a může být významným **motivačním** faktorem pracovníka.

To však přináší velkou náročnost na profesionalitu řídicích pracovníků, především v oblasti **vedení lidí**. Je proto nezbytné, aby vedoucí pracovníci znali základní principy vedení lidí, personální práce, řízení lidí, aby se seznámili s novými trendy v řízení lidských zdrojů, které pak přinášejí nové přístupy a metody práce v moderní společnosti.

Hlavním cílem práce bylo zjistit názor učitelů a ředitelů na hospitační činnost a do jaké míry je využívána k hodnocení práce učitele.

Dílčí cíle:

- Zjistit, jaké postoje zaujímají především učitelé k hospitaci jako takové, zda v ní vidí přínos pro svoji práci, zda vyvolává žádoucí motivaci (demotivaci) k zlepšení své práce.
- Poskytnout jiným vedoucím pracovníkům možnost porovnání svých poznatků s výsledky vycházejících z výzkumu na stejném vzdělávacím stupni (předškolní vzdělávání), a tak jim pomoci při hledání dalších možností využití hospitační činnosti při hodnocení zaměstnanců.

Hospitace je považována za prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitelů. Je často chápána jako nepříjemná povinnost pro obě zúčastněné strany. Správné fungování hospitační činnosti by mělo vést k poznání, že hospitace je prostředek ke komunikaci, motivaci, rozvoji práce učitele a zpětnou vazbou na jeho kvalitu práce.

Součástí této práce je vyhodnocení dotazníkového šetření, které by mělo odpovědět na stanovené výzkumné předpoklady a zjistit současný stav provádění hospitací na dotázaných mateřských školách.

Vyhodnocení dotazníkového šetření dále porovnává názory vedoucích pracovníků s názory učitelů na hospitační činnost.

2. Pojem slova hospitace

Pojem slova hospitace je v odborné literatuře definován jako:

I. Podle Průchy¹⁾:

Návštěva 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.

II. Podle encyklopedického slovníku²⁾:

Návštěva vyučovací hodiny, kterou konají za účelem kontrolní orgány školské správy (ČŠI), za účelem studijním učitelé, studující a vědečtí pracovníci.

III. Podle Petráčkové³⁾:

a) Návštěva vyučovací hodiny (ředitelem, inspektorem nebo jiným učitelem) pro poznání úrovně výchovně-vzdělávací práce a výměnu pedagogických zkušeností.

b) Přítomnost kandidátů učitelství při vyučování (zvl. u přiděleného učitele).

¹⁾ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E. ;MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*.2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.

²⁾ KOLEKTIV AUTORŮ. *Ilustrovaný encyklopedický slovník*. Praha: Academia, 1980. ISBN 80-7570-122-1.

³⁾ PETRÁČKOVÁ, V.;KRAUS, J.et.al. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0497-1.

IV. Podle Klimeše⁴⁾ :

- a) Přítomnost kandidáta učitelství při vyučování, zvláště u příkázaného učitele pro pedagogické zdokonalení.
- b) Dozorčí návštěva ředitele nebo inspektora nebo vůbec vzájemná návštěva učitelů při vyučování (do 1.9.1953 zejména při uvádění suplujícího nebo zatímního státního profesora v učitelský úřad na tehdejších středních školách).
- c) (dř.) Školní docházka mimořádných žáků.
- d) (řidč.) Účast nečlenů v činnosti (zvláště na schůzích) nějaké organizace; hostování

V. Podle Faltýska⁵⁾ :

Vyjdeme-li z latinského „hospito“ = „jsem na návštěvě“, pochopíme často potlačované pojetí hospitace jako kvalifikované návštěvy jednoho odborníka u druhého. Jejich společně sdílená pracovní zkušenost pak vede k přirozené debatě, která posouvá dopředu oba z nich a není tak pouze aktem kontroly či vyjádření nedůvěry v kvalitní výkon učitele.

⁴⁾ KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha : SPN, 1981. ISBN 80-04-26059-4.

⁵⁾ FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Praha: Raabe, 2003. ISBN 80-86307-13-1.

3. Hospitace

3.1 Hospitace obecně

Hospitace patří k základním a významným zdrojům poznávání praktické činnosti pedagogických pracovníků. Je zároveň prostředkem kontroly jejich práce a východiskem dalšího řízení výchovně vzdělávacího procesu v podobě doporučení, pokynů a závěrů, které byly na základě analýzy sledovaného pedagogického procesu učiněny⁶⁾.

Hospitace zahrnuje veškerou činnost ředitele, která přímo souvisí s přípravou, realizací a vyhodnocením hospitace. V rámci práce ředitele hraje dvě významné role:

- a) slouží ke kontrole a hodnocení průběhu vzdělávacího procesu
- b) je nástrojem a jedinečnou příležitostí pro vedení i řízení lidí

Hlavním smyslem a účelem hospitační činnosti je pomoci učitelům lépe překlenout problémy, se kterými se při své práci setkávají. Provádění hospitace patří mezi vysoce kvalifikovanou činnost. K nezbytným předpokladům pro její správný výkon patří odborné znalosti, systematický přístup, zkušenost a dokonalá příprava hospitujícího i hospitovaného.

Hospitace je prioritně nástrojem vedení lidí. Je nezastupitelnou a důležitou součástí řízení školy. Je porovnáváním něčeho s něčím – reálu a plánovaného cíle. Je klíčem k prosperitě, k vlastnímu osobnostnímu a profesnímu rozvoji.

3.2 Hospitace v mateřských školách

Hospitace v mateřských školách má svá specifika, která je odlišují od práce učitelů ostatních stupňů škol. Tato specifika jsou dána především věkem dětí (zpravidla 3-6 let) a z něho vyplývajícími potřebami, zejména psychohygienickými. Z těchto důvodů musí zákonitě i hospitace v mateřské škole probíhat specifickým způsobem. Na pojmání dítěte ve výchovně-vzdělávacím procesu v mateřské škole, se plně odráží Maslowova⁷⁾ motivační teorie hierarchie potřeb: fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeba uznání. Dále je třeba přihlížet i k individuálním potřebám dítěte.

⁶⁾ RYS, S.: *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SNP, 1978.

⁷⁾ Maslow Abraham (1908-1970) americký psycholog

V současné době pracují mateřské školy se závazným materiálem – Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání⁸⁾ (RVP PV), který koresponduje s cíli Školského zákona⁹⁾. Filozofie RVP PV se však odlišuje od současné standardní práce většiny základních škol.

3.3 Druhy hospitační činnosti

Podle Bečvářové¹⁰⁾ můžeme hospitace dělit na:

- **komplexní** – pohled na celkovou práci hospitovaného – celý dopolední i odpolední blok. Tato hospitace má nejdůležitější význam, neboť umožňuje komplexnější pohled na kvalitu práce z hlediska návaznosti, propojení, časové vyváženosti činností apod.
- **monotematické** - sledování úrovně okruhu činností (např. úrovně připravenosti předškolních dětí, dětí s odkladem školní docházky)
- **orientační** – sledování aktuální situace (např. řečové úrovně, správné výslovnosti předškolních dětí)
- **analytické** – sledování třídy nebo školy z důvodu rozboru určité nepříznivé situace (např. agresivita dětí)
- **jednotlivé** – sledování úrovně začínajících, nových nebo problémových učitelek po stížnostech
- **systematické** – vychází z dlouhodobých cílů školního vzdělávacího programu a ročního pracovního plánu školy.

Je třeba doplnit, že předškolní vzdělávání se uskutečňuje v průběhu celého dne a to ve všech činnostech a situacích a proto je možné sledování a hodnocení práce učitele po celou tuto dobu.

⁸⁾SMOLÍKOVÁ, K.et.al. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP 2005.

⁹⁾Česká republika. Školský zákon. In *Školské zákony*. 2011, 561/2004, s. 245. ISSN 978-80-7317-091-2.

¹⁰⁾BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

3.4 Fáze hospitace

Pod pojem hospitační činnost ředitele zahrnujeme veškerou činnost, která přímo souvisí s přípravou, realizací a hodnocením (výstupy) z hospitace a hospitační záznam.

Plánování hospitační činnosti

Ředitel školy vypracovává plán kontrolní činnosti. Součástí tohoto plánu je plán hospitační činnosti. Plán vychází z analýzy uplynulého období, sleduje závěry, na jejichž základě stanovuje priority, z nichž se odvíjí konkrétní termíny hospitací u konkrétních osob. V plánu by se měla odrazit zkušenost jednotlivých učitelů, jejich kvalifikovanost, dovednost a výsledky z předcházejících hospitací. Plán by měl obsahovat konkrétní záměry a cíle vycházející ze školního vzdělávacího programu na určitý školní rok.

Kritéria hospitace

Naprostá většina učitelů přijímá hospitace negativně. Většinou je vnímána jako projev nedůvěry k jejich práci. Proto je třeba vysvětlit „pravidla hry“ – kritéria, podle kterých budou sledování a hodnoceni. Nejlépe stanovená kritéria jsou ta, která byla vytvořena společně s pedagogickým kolektivem.

V této fázi je potřebné zdůraznit pravý smysl a podstatu hospitací. Hlavním účelem hospitace není kontrola, ale pomoc učiteli, jak zkvalitnit jeho práci.

Kritéria by se měla dotýkat těchto hlavních okruhů:

podmínky vzdělávání – osobnost pedagoga, věcné podmínky, životospráva, psychosociální podmínky

výchovně-vzdělávací proces – příprava a návaznost, organizování a metody, motivace a hodnocení, interakce a komunikace

efektivita vzdělávání – plnění hlavních cílů stanovených školou

Předhospitační rozhovor

Nejlépe se provádí den před plánovanou hospitací. Pokud vnímáme hospitaci jako „nástroj vedení lidí“ a ne jako kontrolu, učitele na hospitaci rozhodně předem upozorníme. Neohlášená hospitaci má své opodstatnění pouze v případě, že učitel porušuje své povinnosti nebo jsou na něj stížnosti (většinou ze strany rodičů). V předhospitačním rozhovoru si ředitel

s učitelem vyjasní téma a cíl činnosti a další podrobnosti jako např. v kolik hodin přijde hospitovat, zda ředitel sám vysvětlí dětem, proč se na ně přišel podívat, kdy se bude konat pohospitační rozhovor apod. Účelem předhospitačního pohovoru je vyjasnění si situace, aby v průběhu hospitace nedocházelo k nepředvídaným situacím.

Příprava na hospitaci

Největší část z přípravy je provedena již v předhospitačním rozhovoru. Je nutné zajistit vhodné podmínky pro nerušenou hospitaci např. zajistit osobu, která po tuto dobu bude zvedat telefony, uvádět nečekané návštěvy apod. V této fázi je důležité připravit si podklady a materiály, které budeme při hospitaci potřebovat (třídní kniha, třídní vzdělávací plán, záznamový arch aj.)

Vlastní pozorování

Zásady:

- přijít včas
- nerušit při hospitaci
- nedávat najevo nespokojenost
- nezasahovat do činnosti
- psát pouze krátké poznámky (nejlépe do připravených archů)
- zúčastnit se co nejdelšího úseku činností
- být objektivní
- po ukončení hospitace krátce vyzdvihnout pozitiva
- poděkovat dětem i učitelům

Hodnocení hospitace

Hodnocení provádíme stručně a věcně v krátkém časovém sledu po skončení hospitace. Vyzdvihneme silné stránky, uvedeme nedostatky- zde je nutné nalézt příčiny neúspěchu a doporučit vhodný a účinný způsob k jeho odstranění. Na závěr je třeba uvést následná opatření.

Zásady hodnocení:

- maximální možná objektivita
- měřitelnost hodnoceného výkonu
- porovnatelnost (v čase, i mezi učiteli)

Pohospitační rozhovor

Pohospitační rozhovor je rozbořem a zhodnocením průběhu hospitace. Cílem je zformování závěrů a stanovení doporučení ke zkvalitnění práce. Je vhodné ho zařadit v krátkém časovém sledu po hospitaci, nejlépe v den hospitace. Rozhovor zbytečně neprodlužujeme, měl by být věcný, objektivní a pozitivní. Délku jeho trvání volíme spíše kratší než delší, ale neměla by být předem jakkoli limitována. Shrneme v něm všechna pozitiva – ta by měla převažovat, splnění výchovného cíle a záměru, dále pak rozebereme nedostatky a jejich řešení. Hodnotí se jevy, činnosti a děje, nikoliv osobnost učitele. Důležitá je sebereflexe učitele, co by příště měl udělat jinak, z čeho se poučil, jak by postupoval. Závěrečná resumé musí být jasná, srozumitelná a kontrolovatelná.

Hospitační záznam

Pro zaznamenávání hospitací je možné použít různé (i standardizované) záznamové archy. Hospitační záznam obsahuje:

- jméno hospitovaného, funkci, datum, hodinu, místo, popř. počet dětí ve skupině
- cíl hospitace
- sledovaný celek
- průběh hospitace
- hodnocení (klady, zjištěné nedostatky)
- závěry a doporučení pro další práci
- podpisy, popř. názory hospitovaného (v případě, že nesouhlasí se závěry)

Hospitační záznamy se archivují. Dlouhodobější archivace má význam pro hodnocení učitele – např. přiznání osobních příplatků a pro porovnání vývoje v kvalitě jeho práce.

4. Nové trendy v hospitační činnosti

Rychlé změny a vývoj společnosti si vyžadují neustálou přeměnu, zdokonalování, inovování a snahu o originální a pružné vzdělávání. Ve třetím tisíciletí není tedy žádný div, pokud se objeví nové inovační a době prospěšné novinky, které urychlí, zlepší a zkvalitní komunikaci. Ne jinak je tomu i ve školství. Doba, kdy se používal magnetofonový záznam při hospitacích je už za námi. Žijeme v době videokamer, nosičů DVD, stále dokonalejších počítačů a notebooků a dalších dnes už běžných přístrojů. Pro zvyšování objektivitu hodnocení a výstupu z hospitační činnosti začíná být samozřejmostí využívání videotechniky. Je pravdou, a výzkum to potvrdil, že tato technika není v mateřských školách ještě běžná. Přesto využití videozáznamu je velmi užitečné a prospěšné, neboť přináší řadu nových informací pro hospitovaného, ale také pro další pozorovatele záznamu¹¹⁾. V případě použití videokamery nesmíme zapomenout na nutný souhlas osoby, kterou budeme natáčet, to platí i pro děti – souhlas zákonného zástupce je podmínkou.

Největší technologickou novinkou, zatím výjimečně používanou na gymnáziích, je tzv. virtuální hospitace. Tuto novinku uvádí na svých webových stránkách Výzkumný ústav pedagogický. Virtuální hospitace je účastníky popisována jako inspirace, poučení, sebereflexe. Kladem virtuální hospitace je příjemné a bezpečné prostředí pro každého pozorovatele. Profesionální experti vedou on-line diskuzi, pobízí k ní účastníky, ukazují, čeho si mají všimnout. Účastníci si mohou vyměňovat zkušenosti a inspirovat se. Tato novinka má již mnoho příznivců a je jen otázkou času, kdy se bude běžně používat na všech stupních škol.

Virtuální hospitace – rok poté

Výzkumný ústav pedagogický se v odborném měsíčníku pro ředitele škol „Řízení školy“¹²⁾ zabývá zpětnou vazbou na virtuální hospitace. Zjistil, že neobvyklá didaktická pomůcka je životaschopným nástrojem, který je využitelný pro školní praxi a vzdělávání pedagogů i budoucích učitelů. Tým tvůrců projektu řešil otázku, zda by se u virtuální hospitace mělo jednat o ukázkovou „nacvičenou“ hodinu nebo zda má jít o autentické záznamy ze skutečné hodiny. Autentické hodiny nakonec zvítězily a tím se celý projekt zatraktivnil.

¹¹⁾BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

¹²⁾HESOVÁ, A. 2011. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 4, s. 29-30. ISSN 1214-8679.

Byly natočeny hodiny z výuky jazyků, přírodních věd a umělecky zaměřených předmětů. Videonahrávky jsou doplněny o autoevaluaci natočeného učitele a analýzu vysokoškolského didaktika, který se specializuje na daný obor. Divák může porovnat, jak vnímá realizovanou hospitaci učitel a jak didaktik, což umožní divákovi získat informační odstup a vnímat virtuální hospitaci komplexněji. Obavy z toho, že dojde k zneužití záznamu či zesměšnění učitelů, kteří v nich vystupují, se nepotvrdily. Projekt pokračuje, neboť se ukázal jako přínosný a je vyhledávaným prostředkem k vzdělávání pedagogů i studentů pedagogických oborů.

5. Využívání výstupů z hospitace

Hodnocení z hospitační činnosti by nemělo být samoučelné, ale mělo by být podkladem k dalšímu využití.

Nejčastější využívání hodnocení je:

- k motivování zaměstnance a jeho stimulace
- ke zlepšení pracovního výkonu
- k rozmístování zaměstnanců
- ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců
- k odměňování zaměstnanců
- k ověření plnění cílů školy
- ke stanovení cílů pro další období
- k vytvoření lepšího pracovního klimatu
- k vytvoření lepších podmínek pro realizaci vzdělávacího procesu

Výstupy z hospitací jsou také nepostradatelným podkladem k hodnotícím pohovorům. Ty jsou zpravidla prováděny v periodě jednoho roku a to v závěru školního roku. Zaměstnancům se tak dostává komplexní informace, jak zvládli uplynulý rok a co se od nich očekává v roce dalším. Hodnotící pohovory tak dávají zaměstnanci možnost, aby převzal iniciativu a

odpovědnost za svůj další osobní rozvoj. Hodnotící pohovor by měl být zaměřen na budoucnost s cílem, jak zaměstnance lépe motivovat k odvedení co nejlepšího pracovního výkonu. Při pohovoru by měl být dán dostatečný prostor pro vysvětlení nejasností, ke kterým během hodnoceného období (zpravidla jednoho roku) došlo a nebyl čas je řešit. Pohovor by neměl být přerušován telefonními hovory, návštěvami nebo jinou činností. Měl by probíhat v uvolněné atmosféře, hlavní náplní by měla být oboustranná komunikace, neboť každá chyba v komunikaci může způsobit ohrožení úspěšnosti či kvality práce pedagoga.

6. Vedení lidí a hodnocení zaměstnanců

Pojmy vedení lidí jsou v manažerské literatuře interpretovány rozdílně. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování výkonných pracovníků vedoucími pracovníky tak, aby byly splněny stanované záměry, cíle a úkoly. Vedení lze v podstatě považovat za další přístup ovlivňování a usměrňování pracovníků. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, zdůrazňují jednak aspekt dlouhodobé vize, jednak aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.

Tradiční řízení je založeno na plánování, organizování, výběru pracovníků, kontrole a na sledování dosažených, zpravidla krátkodobých výsledků. Naproti tomu přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměrů, vizi budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování, s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. Počátek novodobé historie managementu preferoval ve vztahu k podřízeným jasné vymezení úkolů, přesné popisy pracovních činností a dbal na disciplinovanost plnění úkolů a pravidelnou následnou kontrolu dosažených výsledků. Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a tvořivého ducha, vyvolat u pracovníků zaujetí pro činnosti, která směřuje dál než je disciplinované plnění stanovených úkolů. V přístupech k vedení lidí se v současnosti objevuje řada nových metod, jejichž společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost pracovníků a posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám. V souvislosti s tím se mění i postavení vedoucího pracovníka. Při vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize, na význam nabývající pojmy: koučování, zmocňování, týmová práce, přesun rozhodování na nižší stupeň. Tento moment je pro řadu pracovníků důležitý, neboť vytváří důvěru v organizaci a její prosperitu. Zde je na

místě připomenout, že pro úspěšné vedení a motivování lidí je důsledné respektování hierarchie lidských potřeb. Výsledek práce zaměstnanců je ovlivněn mírou uspokojení základních potřeb člověka. Motivační teorie hierarchie potřeb, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow (1908-1970), výrazně ovlivnila vývoj světového managementu.

6.1 Hodnocení zaměstnanců

Úvodem této části je třeba definovat a objasnit termíny spojené s hodnocením. Hlavním cílem hodnocení podle Arthura¹³⁾ je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.

Hodnocení učitelů podle Průchy¹⁴⁾ je posuzování kvality a výsledků učitelovy práce. Provádí se pro praktické účely; školská administrativa (ředitelé škol, inspektoři) používá nestandardizované, jednoduché procedury.

Hodnocení pracovníků podle Vebera¹⁵⁾ je zjištění úrovně pracovníkovy výkonu a kvality jeho práce, jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektívni hodnocení slouží ke zlepšení výkonu pracovníka jako základ další aktivit personálního managementu (vzdělávání, plánování kariéry, odměňování, komunikace).

Hodnocení pracovních výkonů podle Milkoviče¹⁶⁾ je proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.

Hodnocení pracovního výkonu dle Bělohlávka¹⁷⁾ je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

¹³⁾ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

¹⁴⁾ PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

¹⁵⁾ VEBER, J. & kol. *Management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁶⁾ MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

¹⁷⁾ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

Hodnocení dle Bečvářové¹⁸⁾ znamená konstatování skutečnosti, určování pozitivního nebo negativního významu předmětu, jevu nebo činnosti. Jde o posuzování formou klasifikace – pochvalou nebo vytknutím chyb, s možným využitím několikastupňové škály.

Shrneme-li odbornou literaturu, můžeme konstatovat, že hodnocení zaměstnanců představuje formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Jde o souhrn informací o tom, jak je jeho výkon hodnocen a zvažování, jak by bylo možné výkon zlepšit a jakými prostředky. Účinnost systému hodnocení závisí na kvalitě tří prvků kontrolních postupů – norem, informací a nástrojů zlepšení.

Za normy se v hodnocení obvykle považují kritéria k posuzování úspěšnosti práce. Za zdroj informací lze považovat kolegy, bezprostředního nadřízeného, samotného hodnoceného a osoby v pracovním i mimopracovním prostředí. Při hodnocení se doporučuje vyhledávat pozitiva a klady a to tak, aby klady (pozitiva) převažovaly nad zápory (negativy).

Zásady pro správně zvolená kritéria:

- kritéria musí umožňovat srovnání výsledků s požadovaným výkonem
- být měřitelná
- odpovídat struktuře pracovních činností
- vycházet ze specifických podmínek každé školy
- být v souladu s cíly RVP PV¹⁹⁾
- být objektivní
- být srozumitelná a dostupná (nejlépe v písemné podobě)
- průběžně aktualizována
- hodnotit pracovní výkon a osobnost pracovníků

¹⁸⁾ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.

¹⁹⁾ SMOLÍKOVÁ, K. et al. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP 2005.

6.2 Význam hodnocení

Hodnocení je cennou informací pro organizaci i pro hodnoceného pracovníka. Organizace racionálně využívá profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjí jejich pracovní dráhu, motivuje je a přispívá ke spravedlivému odměňování.

Význam hodnocení pro vedoucího pracovníka:

- motivování k dosažení vyššího výkonu pracovníka
- usměrňování činností pracovníka
- formulování názorů na pracovníky
- zpětná vazba
- pochopení zájmů pracovníka
- umožnění dalšího rozvoje pracovníka
- vyzdvižení silných stránek a eliminace stránek slabých
- spravedlivé odměňování pracovníka

Význam hodnocení pro pracovníka:

- ocenění vlastní práce a uvědomění si možnosti zlepšení
- porovnání názoru na svou práci s názorem vedoucího
- možnost k vyjádření svých pohledů na svoji práci
- prezentace svých cílů (i osobních) a koordinace s cíly organizace
- možnost vyjádření svých představ o dalším profesním růstu

Význam hodnocení pro obě strany:

- zlepšení komunikace mezi vedoucím a pracovníkem
- minimalizace případných konfliktů
- získání vzájemné důvěry a společného pohledu k dalšímu rozvoji

- silný motivační nástroj
- lepší klima v organizaci

V závěru této části je na místě uvést myšlenku Druckera²⁰⁾: Efektivní vedoucí pracovníci si obvykle vytvoří svůj vlastní a jedinečný způsob hodnocení výkonnosti. Ten vychází od pojmenování hlavních přínosů, které se od určité osoby očekávaly v jejím minulém i současném místě, a od srovnání přehledu o její výkonnosti s těmito cíli.

Potom se v rámci takového hodnocení kladou čtyři otázky:

- V čem si hodnocený počínal dobře?
- Co bude proto pravděpodobně schopen dělat dobře?
- Čemu se musí naučit, nebo co si musí osvojit, aby dokázal plně využít svých předností?
- Kdybych měl syna nebo dceru, byl bych ochoten jej (ji) nechat pracovat jako podřízeného tohoto člověka? a. Pokud ano, proč? b. Pokud ne, proč?

Takové hodnocení přináší skutečně mnohem kritičtější pohled na určitého pracovníka než obvyklé postupy hodnocení.

6.3 Druhy hodnocení

- interní – provádí vedoucí pracovník, zástupce, popř. pověřená kvalifikovaná osoba
- externí – provádí česká školní inspekce

hodnocení lze dále dělit:

- neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce
- formální hodnocení – je periodické, racionálnější, standardizované, systematické, plánované

Ve školské praxi využíváme kladné hodnocení, na jehož základě odstraňujeme chyby, nikoliv obráceně.

²⁰⁾ DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A., *Drucker na každý den*. Havlíčkův Brod: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

6.4 Sebehodnocení (autoevaluace)

V žádném oboru nevystačíme s tím, co jsme se naučili ve škole. Průběžné vzdělávání je pro řadu pedagogů samozřejmostí. Proto by se měli čas od času zamyslet nad tím, jak pracují. Proč by měl pedagog hodnotit svou práci? K čemu je dobrá sebereflexe? To jsou otázky, na které by měl znát odpověď každý pedagog. Jsou tu proto, aby si uvědomil, v čem jsou jeho pozitiva a v čem negativa. Zda je schopen pracovat v souladu se změnami, které jsou obsaženy v závazných dokumentech nebo zda pracuje v zaběhnutých stereotypech, které mu vyhovují, ale nepřináší nic nového.

Aby bylo sebehodnocení co nejobektivnější, je potřeba, aby se jedinec dokázal zabývat sám sebou, byl ochotný a schopný udělat korekci vlastních postojů a uvědomit si specifčnost osobnostních vlastností. K objektivnímu hodnocení pomáhá co nejvíce pohledů na práci učitele. K tomu nejdůležitějšímu patří hospitace – jednak ředitele, ale také vzájemné hospitace mezi učiteli. Do hodnocení by měli být zapojeni i rodiče. Čím více bude pohledů na práci učitele, tím objektivnější bude jeho hodnocení. Nutná je vždy konkrétní zpětná vazba. K tomu je třeba nejdříve vytvořit takové prostředí, kde jsou lidé skutečně tým, dovedou otevřeně mluvit o nepříjemných věcech a chybu brát jako součást života umožňující další zkvalitnění práce.

7. Výzkumná část

7.1 Cíle výzkumu

Prioritním cílem dotazníkového výzkumu bylo zjištění názorů ředitelek a vedoucích učitelek na problematiku hospitací. Do jaké míry je hospitace součástí práce ředitelek, kolik času věnují této oblasti, jak často se jí věnují, jak ji využívají ve své práci k vedení lidí a k jejich hodnocení. Dále pak, kdo nejčastěji hospitaci provádí, zda existuje týmová spolupráce pedagogů. Otázky směřují k výstupům z hospitací a do jaké míry je pro hodnocení práce učitele hospitace důležitá.

Druhotným cílem bylo zjišťování názorů na hospitační činnost učitelkami mateřských škol a porovnání jejich názorů s názory ředitelek a vedoucích pracovníků mateřských škol.

7.2 Předvýzkum

Předvýzkum byl veden ve dvou rovinách. S ředitelkami mateřských škol a učitelkami mateřských škol a to formou interview. Ředitelky byly vybrány na základě jejich dlouholetých manažerských zkušeností a to z blízkého okruhu autorky této práce. Učitelky byly záměrně vybrány z jiných mateřských škol, než je kmenová škola autorky.

Cílem předvýzkumu bylo zjištění správnosti a srozumitelnosti otázek pro obě, dotazníky oslovené, skupiny. Osloveným osobám byly položeny otázky: „Rozuměla jste pokynům, které jsou v dotazníku?“, „Chápala jste jednotlivé otázky?“, „Které otázky Vám při vyplňování činily problémy a proč?“. Na základě tohoto předvýzkumu byl dotazník pro učitelky zkrácen a zjednodušen.

7.3 Formulace výzkumného problému a výzkumných předpokladů

Výzkumný problém: Do jaké míry je využíván výstup z hospitace v hodnocení pedagogických pracovníků v mateřské škole.

Formulace výzkumných předpokladů:

1. U učitelů, kteří absolvují více hospitací, se jejich práce zkvalitní, než u učitelů, kteří absolvují hospitací méně (1x do roka).
2. Hospitace je častěji považována za nejdůležitější metodu hodnocení práce učitele, než jiné hodnotící prostředky.
3. Ve sledovaném vzorku ředitelů je více těch, kteří využívají hodnocení z hospitací k ověření cílů školy, než těch, kteří ho využívají k jiným účelům.
4. Mezi vnímáním hospitace z pohledu ředitele a z pohledu učitele je rozdíl.

7.4 Výzkumný vzorek dotazníkového šetření

Dotazníkový výzkum byl použit k ověření výše formulovaných výzkumných předpokladů. Dotazníků pro ředitelky bylo rozesláno 69 elektronickou poštou a 5 dotazníků předáno osobně. Návratnost byla celkem 54 dotazníků, to je 73% z celkově zasláných. 48 dotazníků se vrátilo zpět elektronickou poštou, 5 bylo odevzdáno osobně a 1 dotazník byl zaslán poštou.

U dotazníků pro učitele bylo předání složitější. Přístup k internetovým adresám učitelek je velmi omezený. Dotazníky byly zaslány poštou, předány osobně nebo byly požádány ředitelky škol, aby dotazníky pro učitelky, které jim byly zaslány společně s dotazníky pro ředitelky, rozdaly svým učitelkám. Takto bylo posláno 102 dotazníků, návratnost byla 75 dotazníků, to je 74%. Většina vyplněných dotazníků byla zaslána poštou a část předána osobně. Časový limit pro odevzdání všech dotazníků byl 10 dnů. Oslovení respondenti pocházeli z celé České republiky.

7.5 Konfigurace otázek dotazníkového šetření

Dotazník pro ředitelky obsahoval 15 otázek. Faktografické otázky byly zařazeny na začátek dotazníku (otázky č. 1-5) a týkaly se věku respondenta, doby praxe, vzdělání, velikosti školského zařízení a kvalifikovanosti učitelů. Uzavřených otázek, které nabízely pouze jednu alternativní odpověď, bylo celkem 7 (otázky č. 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15) a v následných grafech jejich součet tvoří 100%. Polouzavřené otázky s možností doplnit škálu odpovědí byla otázka č. 7. Možnost více odpovědí pak nabízely otázky 8 a 10. Otázku č. 10 bylo možno bodově ohodnotit škálou 1-5 bodů. Tato otázka pak byla zpracována pomocí získaných bodů do procentuálních průměrů dle důležitosti.

Dotazník pro učitelky obsahoval celkem 11 otázek. Faktografické otázky byly opět zařazeny do začátku dotazníku (otázka č. 1-4). Otázek s jednou odpovědí bylo celkem 5: otázka č. 5,7,8,9,10. Ve dvou otázkách (otázky č. 6,11) mohli respondenti odpovědět na více alternativ. Otázka č. 11 navíc nabízela možnost k vyjádření. K přehlednému zpracování byly použity tabulky a grafy.

Celkový počet zpracovaných dotazníků byl 129, z toho 54 dotazníků bylo vráceno ředitelkami škol a znamená pro zpracování 100%. Dotazníků pro učitelky bylo vráceno 75 = 100%.

Vyhodnocení dotazníkového šetření obsahuje:

- 1) hodnocení dotazníků ředitelek
- 2) hodnocení dotazníků učitelek
- 3) komparace dotazníků ředitelek a učitelek a to v celkem 8 otázkách společných pro obě skupiny respondentů:

tři otázky faktografické – věk respondenta, vzdělání, velikost školy

dalších 5 společných otázek

- ✓ četnost hospitací za rok
- ✓ typy hospitací
- ✓ přijímání hospitací
- ✓ využívání audio-video techniky
- ✓ hospitace jako nástroj ke zkvalitnění práce učitele

7.5.1 Dotazník pro ředitelky – výsledky výzkumu

1. otázka: Věk respondenta (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
19-30 let	0	0%
31-40 let	2	4%
41-50 let	21	39%
více než 50	31	57%

2. otázka: Doba praxe ve vedoucí funkci (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
0-5 let	4	8%
5-10 let	12	22%
10-20 let	18	33%
více než 20 let	20	37%

3. otázka: Vzdělání (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
vysokoškolské	18	33%
vysokoškolské+funkční	8	15%
středoškolské	9	16%
středoškolské+funkční	14	26%
studující VŠ	4	8%
jiné	1	2%

4. otázka: Velikost školy (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
1-2 třídní	5	9%
3-4 třídní	28	52%
více než 4 třídní	9	17%
sloučené MŠ	11	20%
sloučené MŠ+ZŠ	1	2%

5. otázka: Počet pedagogů (konkrétní dopověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
počet kvalifikovaných pedagogů	437	90%
počet nekvalifikovaných pedagogů	51	10%

6. otázka: Jak často hospitujete? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
1x za školní rok	9	17%
2x za školní rok	21	39%
více než 2x za školní rok	18	33%
nehospituji	2	4%
nehospituji, ale deleguji	4	7%

7. otázka: Na čem závisí četnost hospitací? (více možností)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	= % z celku
na délce praxe učitelky	27	50%
na časových možnostech ředitelky	30	56%
na schopnostech učitelky	23	43%
na výsledcích z minulé hospitace	22	41%
na počtu pedagogů	5	9%
jiný důvod	8	15%

8. otázka: Jaký typ hospitace využíváte? (více možností)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	= % z celku
ředitelka u učitelky	52	96%
učitelka u ředitelky	8	15%
učitelky mezi sebou	29	54%
týmová hospitace	6	11%
mezi školami	7	13%
krátké informační vstupy	28	52%

9. otázka: Využíváte audio-video techniku? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ano	4	7%
ne	49	91%
někdy	1	2%

10. otázka: Určete důležitost výstupů z hospitací pro Vaši řídicí práci? (ohodnoťte známkou 1-5, přičemž 1 vyjadřuje největší důležitost)

možnosti odpovědí	průměr známky
k motivaci	2,1
k ověření cílů školy	1,7
k finančnímu ohodnocení	2,7
ke stanovení cílů školy pro další období	2,2
k dalšímu profesnímu rozvoji pedagogů	2,7
k vytvoření lepšího pracovního klimatu	2,6
k vytvoření lepších podmínek pro realizaci vzdělávacího procesu	2,0

11. otázka: Je podle Vás hospitace nejdůležitějším prostředkem k hodnocení učitele?
(jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ano	1	2%
spíše ano	20	37%
spíše ne	26	48%
ne	7	13%

12. otázka: Myslíte si, že více hospitací zkvalitňuje práci učitele? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ano	4	8%
spíše ano	20	37%
spíše ne	25	46%
ne	5	9%

13. otázka: Hospitaci vnímáte jako: (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
nástroj kontroly	4	8%
nástroj vedení lidí	34	63%
nástroj hodnocení	16	29%

14. otázka: Jak přijímají výstupy z hospitací Vaši učitelé? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
pozitivně	15	28%
spíše pozitivně	26	48%
neutrálně	13	24%
spíše negativně	0	0%
negativně	0	0%

15. otázka: Kolik času věnujete rozboru hospitace? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
méně než 15 minut	8	15%
½ hodiny	38	70%
do 1 hodiny	6	11%
více	2	4%

7.5.2 Dotazník pro učitelky – výsledky výzkumu

1. otázka: Věk respondenta (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
19-30 let	8	11%
31-40 let	10	13%
41-50 let	38	51%
více než 50 let	19	25%

2. otázka: Doba praxe (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
0-2 roky	3	4%
3-5 let	6	8%
6-10 let	9	12%
11-20 let	17	23%
více než 20 let	40	53%

3. otázka: Vzdělání (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
vysokoškolské	10	13%
středoškolské odborné	60	80%
středoškolské v jiném oboru	5	7%
jiné	0	0%

4. otázka: Velikost školy (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
1-2 třídní	3	4%
3-4 třídní	41	55%
více než 4 třídní	3	4%
sloučené MŠ	27	36%
sloučené MŠ+ZŠ	1	1%

5. otázka: Hospitaci vnímám (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
pozitivně	30	40%
negativně	12	16%
neutrálně	33	44%

6. otázka: Kdo na škole hospituje? (více odpovědí)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ředitel, vedoucí učitelka u učitelky	71	95%
učitelka u učitelky	29	39%
učitelka u ředitelky	1	1%
jiná osoba	3	4%
skupinová hospitace	7	9%

7. otázka: Jak často hospituje ředitel, vedoucí učitelka? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
1x za školní rok	31	41%
2x za školní rok	24	32%
více než 2x za školní rok	20	27%
nehospituje	0	0%

8. otázka: Jak přijímáte hodnocení z hospitace? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
pozitivně	58	78%
negativně	1	1%
neutrálně	16	21%
jinak	0	0%

9. otázka: Myslíte si, že častější hospitace více zkvalitní Vaši práci? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ano	17	23%
spíše ano	25	35%
spíše ne	26	9%
ne	7	33%

10. otázka: Je při hospitaci používána audio-video technika? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	% z celku
ano	4	5%
ne	63	84%
někdy	8	11%
jiná technika	0	0

11. otázka: Je využito hodnocení z Vaší hospitace? (více možností odpovědi)

možnosti odpovědí	četnost odpovědí	= % z celku
k porovnání práce učitelů	49	65%
v hodnotících pohovorech	38	51%
pouze k vlastní potřebě	24	32%
pouze k potřebě ředitele	14	19%
k finančnímu ohodnocení	15	20%
není nijak dále využito	2	3%
nevím	5	7%
jinak	1	1%

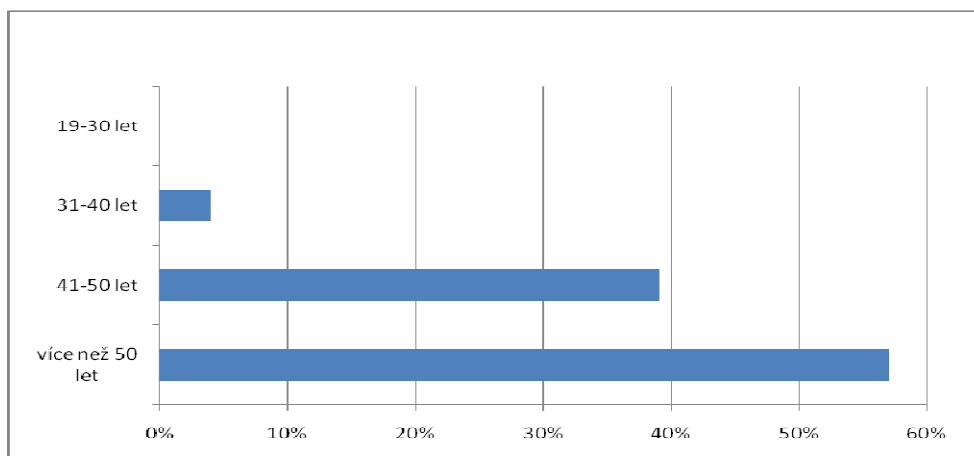
7.6 Interpretace výsledků výzkumu

Výzkum srovnával celkem 129 vrácených dotazníků, z nich bylo vyplněno 54 dotazníků určených pro ředitele mateřských škol (73% z celkově zaslaných). 75 dotazníků bylo vyplněno učitelkami mateřských škol (74% z celkově zaslaných). Počet vrácených dotazníků lze považovat za dostačující pro objektivní výzkum. Analýzou byl zjištěn současný stav hospitační činnosti: hodnocení pedagogických pracovníků na základě hospitace, důležitost výstupu z hospitační činnosti, četnost hospitací a její vnímání, důležitost hospitace jako prostředek hodnocení. Součástí analýzy je i porovnání faktografických otázek a otázek společných pro obě skupiny respondentů.

Následující zpracování výzkumu je pro přehlednost zobrazeno v grafech.

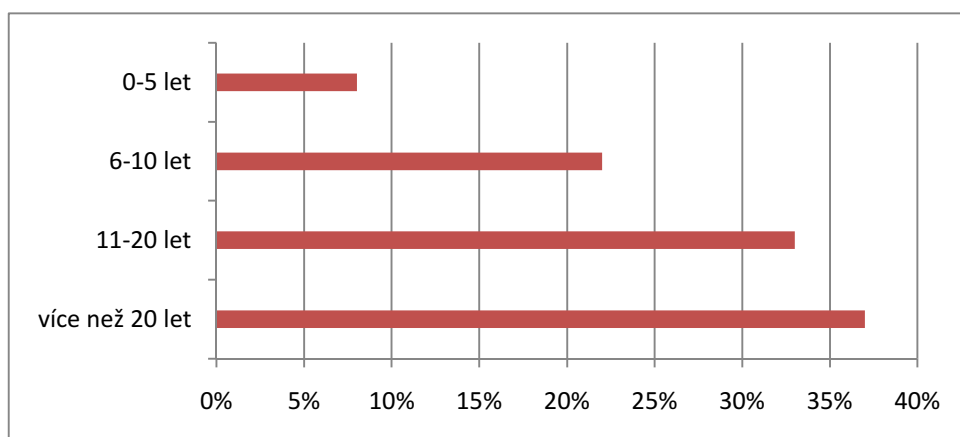
7.6.1 Respondenti – ředitelky škol

1. otázka: Věk respondenta.



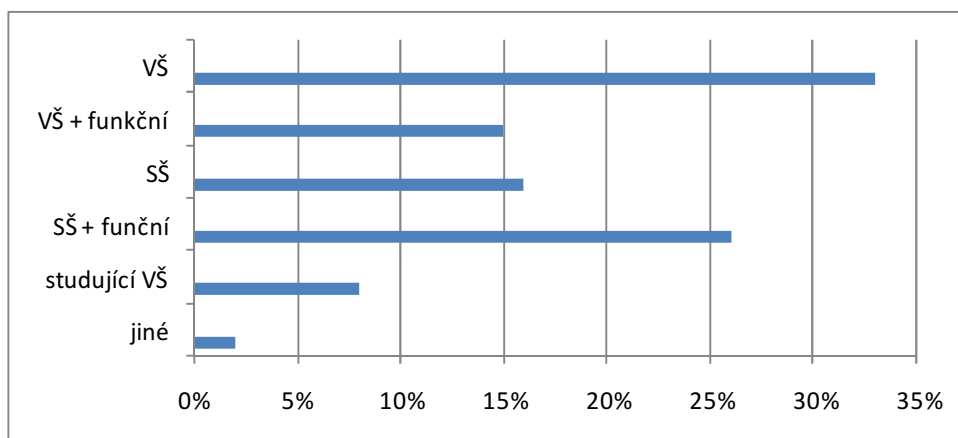
Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů je starších 40 let a to 96%. Žádný respondent není mladší 30 let. Do 40 let jsou to pouhé 4%. Lze tedy konstatovat, že vedoucími pracovníky jsou starší praktici působící v této funkci.

2. otázka: Doba praxe ve vedoucí funkci



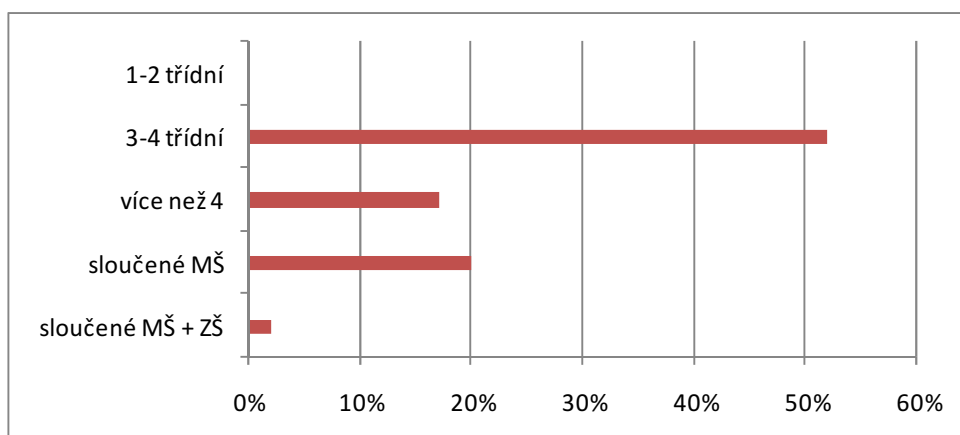
U této otázky je patrná spojitost s otázkou č. 1. Většina starších respondentů má delší praxi - více jak 10 let praxe má 70% respondentů. Pouze 4 ředitelky (8%) mají praxi do 5 let. Z výsledků lze usoudit, že většina ředitelek jsou vedoucími zaměstnanci, kteří mají bohaté pedagogické zkušenosti.

3. otázka: Vzdělání



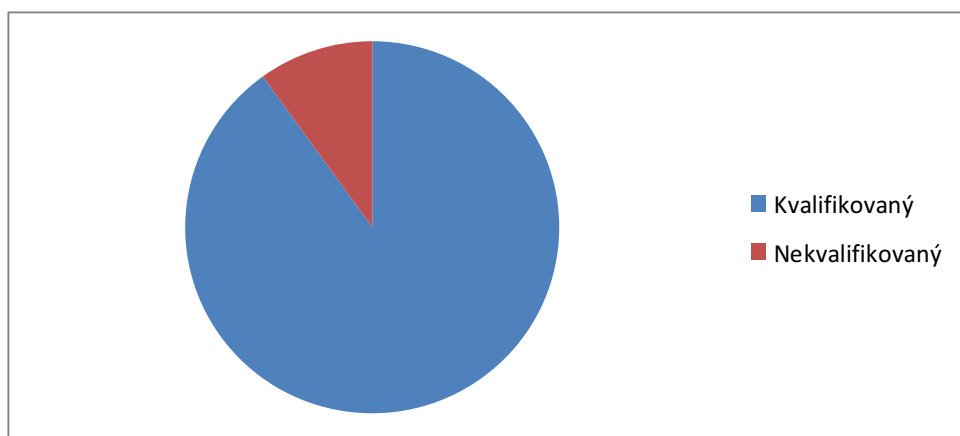
Třetí otázka zjišťovala, do jaké míry jsou vedoucí zaměstnanci vzdělaní. V dnešní době je na vzdělanost lidí kladen velký důraz. U učitelů toto stanovuje Zákon č.563/2004 Sb. ¹⁸⁾ 50% ředitelů má vysokoškolské vzdělání, jedna ředitelka vzdělání doktorandské, 42% středoškolské (z toho 26% doplněné o funkční studium) a 8 vedoucích pracovníků si doplňuje vzdělání studiem na VŠ. Z tohoto počtu je 5 ředitelek, které studují obor školský management. Je velmi pozitivní zjištění, že vzdělání ředitelů MŠ je na vysoké úrovni, neboť kvalitně řídit mateřskou školu znamená mít odpovídající vzdělání, umět se orientovat v problematice školského managementu. Vzdělání respondenti získávali ve funkčním studiu nebo v bakalářském studiu školského managementu.

4. otázka: Velikost školy



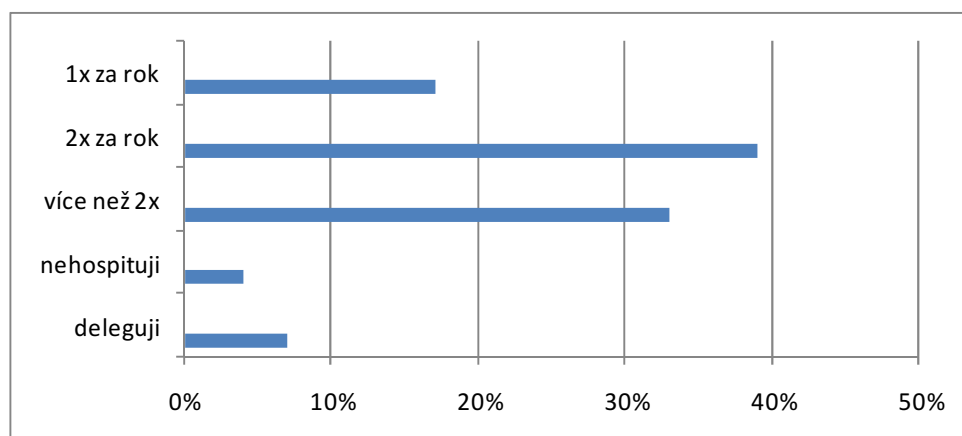
Z grafu je patrné, že největší podíl tvoří 3-4 třídni školy. Ty byly považovány v minulém režimu za standardní účelová školská zařízení. V dnešní době se však projevuje nutnost optimalizace. Není proto překvapením, že celých 22% škol jsou zařízení sloučená s jinou nebo jinými mateřskými školami (celkem 11 škol). Jedna mateřská škola je sloučena se školou základní. Obecně je známo, že spojování škol má své klady i zápory. Při sloučení škol mateřských klady převažují – stejná zařízení, lepší zastupitelnost, větší možnost doplňkových či zájmových činností.

5. otázka: Počet pedagogů



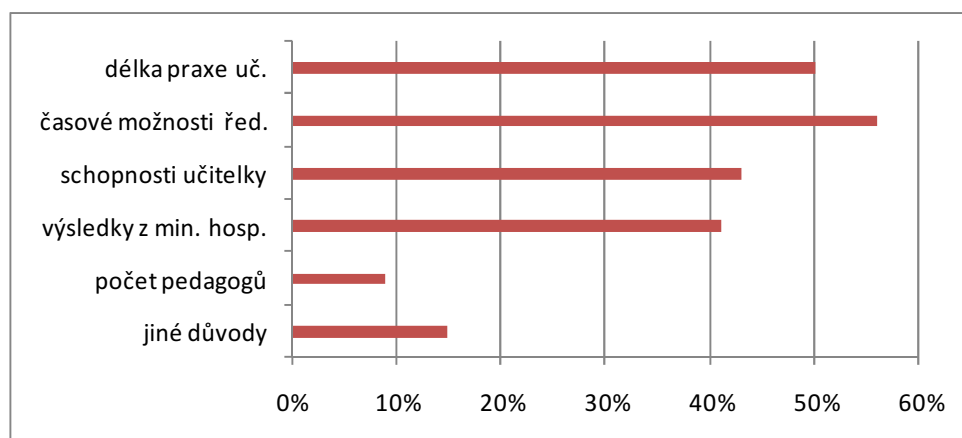
Tato otázka rozšiřuje otázku předcházející - otázku č. 3 (vzdělání). Zde byla zjišťována vzdělanost učitelů. I v této otázce je na místě pozitivní hodnocení, neboť z celkového počtu 488 pedagogů je 51 nekvalifikovaných, vyjádřeno v procentech je to pouze 10% všech učitelů z daného vzorku. Dále bylo zjištěno, že 12 nekvalifikovaných učitelů si vzdělání v současné době doplňuje.

6. otázka: Jak často hospitujete?



Hospitace jsou ve školách často využívány, neboť 96% respondentů uvedlo, že hospitaci provádí pravidelně. Z výsledků grafu vyplývá, že 72% respondentů využívá hospitaci alespoň 2x ročně, což je v souladu se zvyšováním kvality práce učitelů. 9 respondentů (17%) uvedlo, že hospituje 1x za rok, naopak 5 respondentů hospituje až 8x ročně. Delegování hospitační činnosti praktikuje 6 respondentů, z toho ve dvou případech vedoucí učitelka a ve čtyřech případech zástupce ředitele. 2 respondenti (4%) nehospitují.

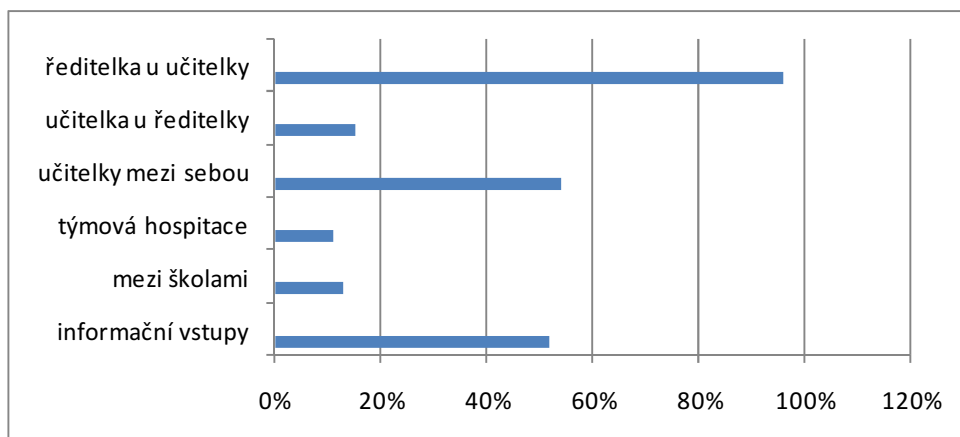
7. otázka: Na čem závisí četnost hospitací?



Respondenti měli v této otázce možnost více odpovědí. Výsledek každé otázky je zpracován samostatně, procentuálním výskytem z celku 54 dotazovaných. Rozhodující podíl (56%) na četnost hospitací mají dle zjištění časové možnosti ředitelky. Zde se ukazuje rozpor mezi časovými možnostmi ředitelky a delegováním (viz. předcházející graf). Přes velké časové zatížení ředitelky delegují jen v 7%. 50% získala možnost Délka praxe, 43% možnost Schopnosti učitelky. V jiných důvodech bylo respondenty uvedeno: „Podle aktuální situace, nekvalifikovanost učitelky, stížnosti rodičů, hospitace dle daného harmonogramu, začínající

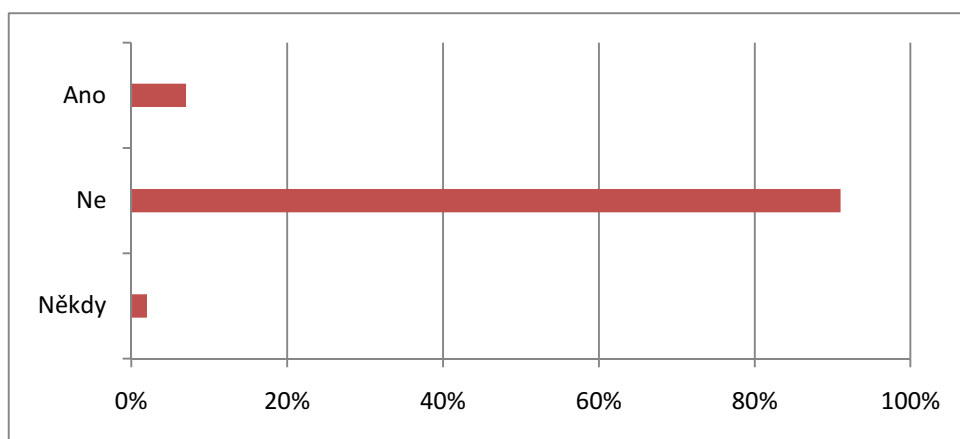
kvalifikovaná učitelka.“ Zde se také ukazuje, jak velká je propojenost mezi délkou praxe učitelky a hospitací. Čím kratší je praxe učitelky, tím častější jsou u ní hospitace. Bylo uvedeno, že ředitelka u takovéto učitelky hospituje i 1x měsíčně.

8. otázka: Jaký typ hospitace využíváte?



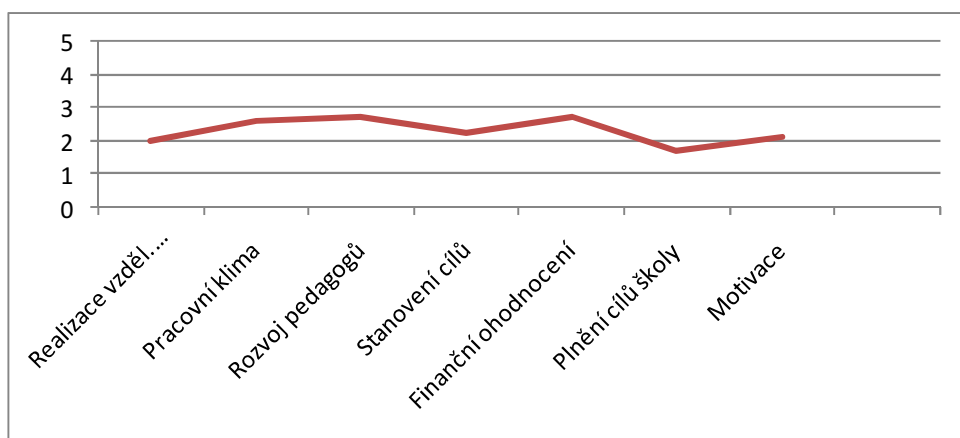
I v této otázce měli respondenti možnost více odpovědí. Výsledky byly zpracovány stejným způsobem. Šetřením bylo zjištěno, že nejvíce (96%) je využíván typ hospitace ředitelky u učitelky. Značný podíl pak má hospitace učitelka u učitelky (54%). Hospitaci mezi školami uvedli pouze ti respondenti, kteří pracují ve sloučených školách. Zajímavostí je, že 8 ředitelek uvedlo hospitaci učitelek u ředitelky. Týmovou hospitaci provádí 6 respondentů, ve 4 případech učitelky společně s ředitelkou u učitelky, ve 2 případech s odborníkem – psychologkou. Trochu překvapením je poměrně malé procento týmových hospitací. Týmová hospitace je vždy krokem vpřed, neboť „více očí více vidí, více uší více slyší“. Příčinou může být časová náročnost pro všechny zúčastněné. Na druhé straně bývá výstup (rozbor) z takovéto hospitace kvalitnější a objektivnější a přináší větší přehled o kvalitě práce učitele.

9. otázka: Využíváte audio-video techniku?



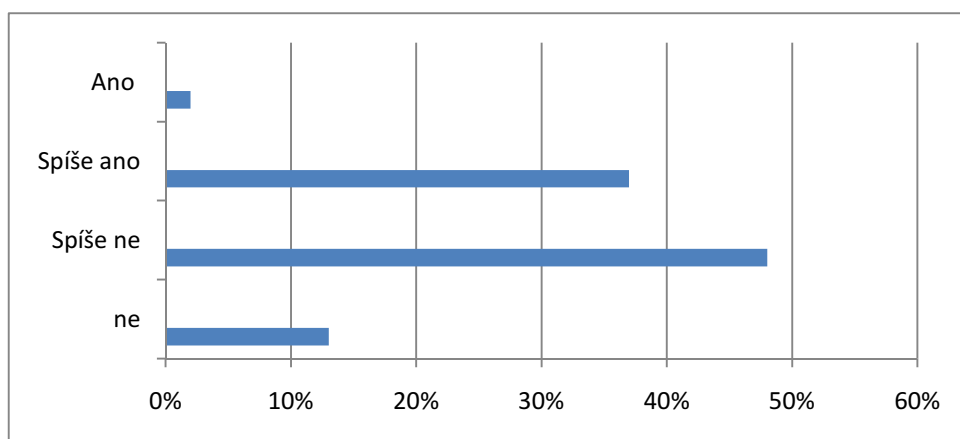
V této otázce šlo o zjištění, zda a do jaké míry je využívána nahrávací technika. Odpovědi na tuto otázku přesvědčivě ukazují, že z 91% mateřské školy žádnou techniku při hospitacích nevyužívají, pouze 7% (to jsou 4 školy) používají videokameru a 2%, tj. 1 škola používá kameru někdy. Tento jev není v úplném souladu s teorií, neboť ta používání nahrávací techniky doporučuje. Více k tomuto tématu bylo popsáno v teoretické části v kapitole 4 - „Nové trendy“ (str. 14).

10. otázka: Určete důležitost výstupů z hospicace pro Vaši řídicí práci.



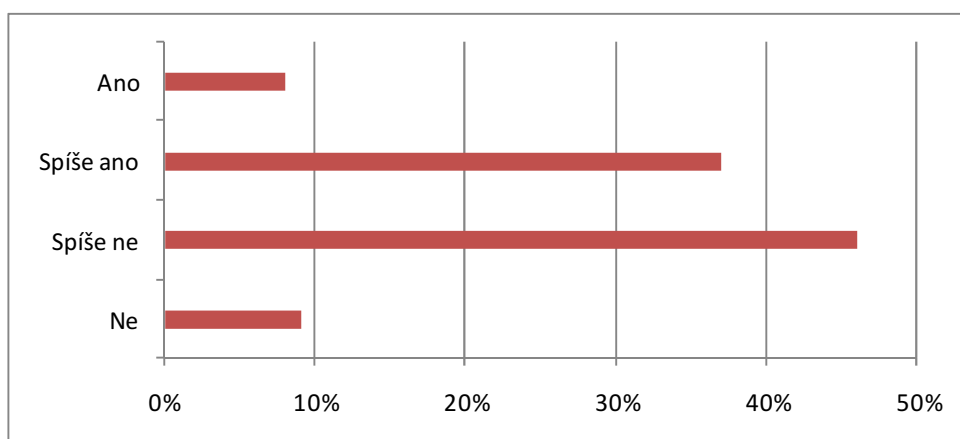
Respondenti měli možnost ohodnotit stupnicí 1-5 (přičemž 1 znamená největší důležitost) výstupy z hospitací. Výsledky byly zpracovány průměrem, čím nižší číslo, tím vyšší důležitost. Největší důležitost využití výstupů dostala možnost Plnění cílů školy – 1,7. Tato skutečnost má své opodstatnění, neboť právě hospitační činnost by měla být zpětnou vazbou k této důležité součásti práce ředitele. Ostatní možnosti mají podobné ohodnocení od 2-2,7 a je zřejmé, že všechny mají své zastoupení v práci ředitele. Odpovědi na tuto otázku byly pro výzkum důležité, neboť z nich lze ověřit platnost jednoho výzkumného předpokladu.

11. otázka: Je podle Vás hospitace nejdůležitější prostředek k hodnocení učitele?



Při součtu odpovědí Ano a Spíše ano je součet 39%. Součtem odpovědí Spíše ne a Ne je součet 61%. Dle výzkumu lze konstatovat, že hospitace není nejdůležitějším prostředkem k hodnocení učitele, ale pouze jeho součástí. Jako jiné důležité prostředky uvedli respondenti: pozorování, denní kontakt s učitelem, připravenost učitele, vztah k rodičům a kolegyním, akce a angažovanost pro školu, další vzdělávání, zájem o práci, vzdělanost, motivace k práci, projevy dětí a rodičů. Tato široká škála je opodstatněná. Při hodnocení učitele se nelze soustředit pouze na jeden hodnotící prostředek. Je důležité sledovat a posuzovat kvalitu a výkon práce jednotlivce z více úhlů pohledu a přitom využít co nejvíce možností hodnocení pro jeho objektivnost.

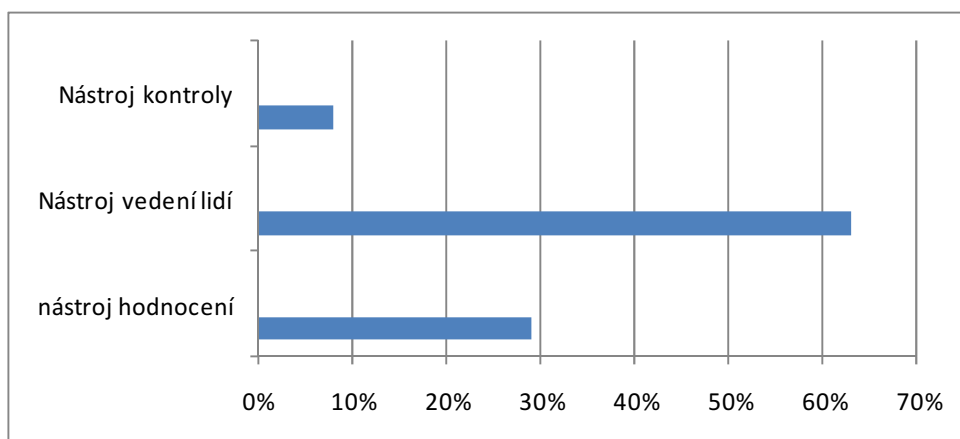
12. otázka: Myslíte si, že více hospitací zkvalitňuje práci učitele?



I u této otázky při sečtení kladných odpovědí Ano a Spíše ano dostaneme nižší procenta (45%), než u záporných odpovědí Spíše ne a Ne (55%). Je proto možné konstatovat, že více hospitací dle odpovědí respondentů nezvyšuje práci učitele. Hospitace je součástí měření kvality práce, ale existuje škála dalších metod, které pomáhají práci učitele zkvalitnit.

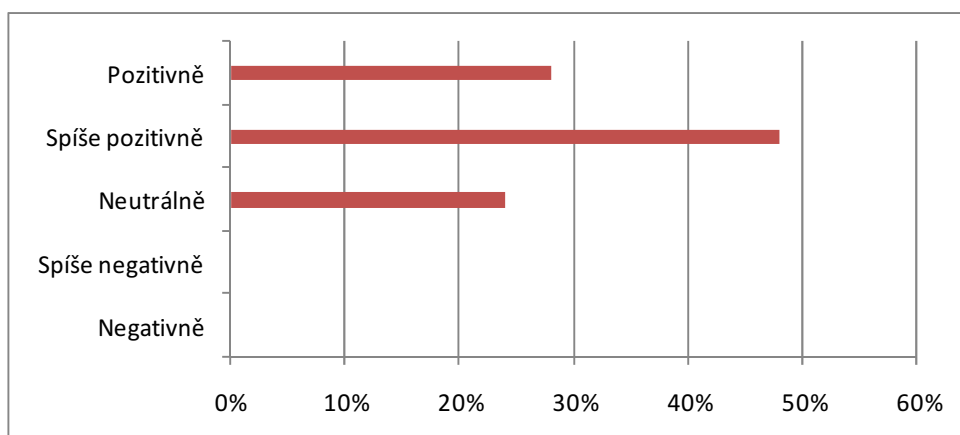
Jako příklad uvádíme názory respondentů z dotazníkového šetření: Důležitější je pohospitační rozhovor, pochvala nebo rada co a jak zlepšit. Více hospitací zkvalitňuje práci učitele v případě, že učitelky hospitují vzájemně mezi sebou nebo u ředitelky, ale ne, pokud hospituje ředitelka u učitelky. Učitelky více vítají krátké vstupy, rozhovory o své práci. Často se také objevovaly názory, hlavně ze strany učitelů, že velkým přínosem k porovnání své práce jsou pedagogické rady. Zde je prostor pro otázky a odpovědi týkající se kvality jejich práce. Pedagogické rady jsou často jedinou situací, kdy se celý sbor setkává společně a může si předávat informace a diskutovat o dosažených úspěších či neúspěších s vysvětlením, proč se tak stalo.

13. otázka: Hospitaci vnímáte jako



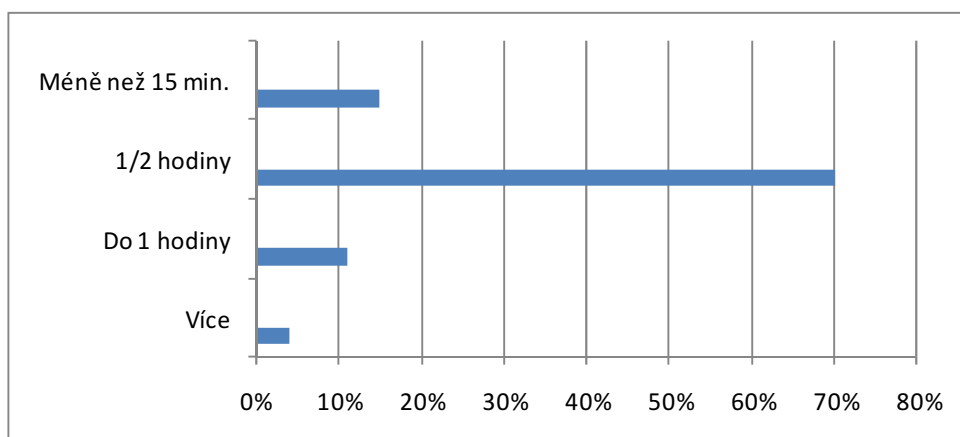
V této otázce se jednoznačně ukázalo, že si ředitelky škol v plné míře uvědomují, že hospitace není nástrojem kontroly, ale nástrojem vedení lidí (63%) a plně se ztotožňují s teoretickou částí této práce. Ředitelé hospitaci vnímají jako kvalifikovanou návštěvu jednoho odborníka u druhého. Hospitace pak není samoučelná, ale posouvá obě zúčastněné strany dopředu. Pokud by hospitace byla vnímána jako nástroj kontroly, pak by to mělo být jen ve výjimečných případech, např. při stížnostech rodičů na učitele.

14. otázka: Jak přijímají výstupy z hospitací Vaši učitelé?



Z výsledků grafu vyplynulo jednoznačné zjištění, že učitelé přijímají výstupy (hodnocení) z hospitací pozitivně – 76% a to při součtu odpovědí Pozitivně a Spíše pozitivně. To je více než $\frac{3}{4}$ učitelů. Samozřejmě se zde může objevit námitka, že toto vnímání není stoprocentně objektivní – je to pohled pouze z jedné strany. Z reakcí ředitelů však vyplynulo, že systém hodnocení pracovníků, tedy i výstupy z hospitací mají ředitelé propracovány do kritérií a s těmi jsou všichni učitelé seznámeni. Proto jsou výstupy učiteli pochopeny a přijaty.

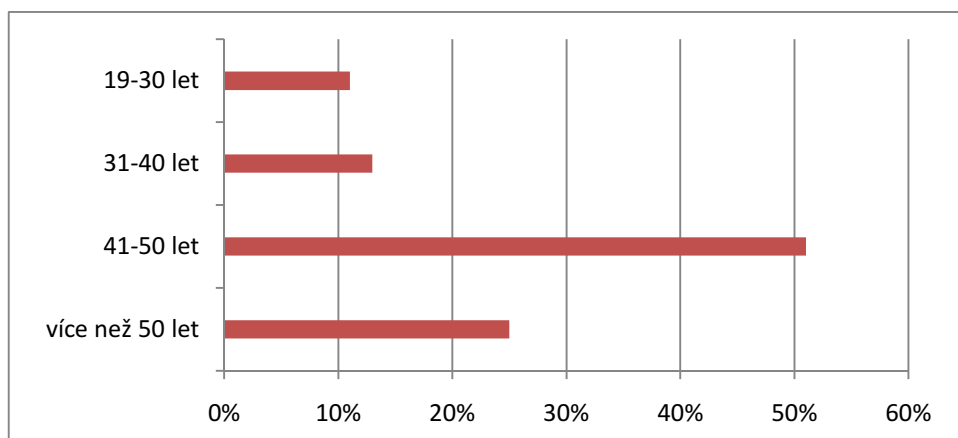
15. otázka: Kolik času věnujete rozboru hospitace?



Nejvíce respondentů odpovědělo na tuto otázku, že se pohospitačnímu rozboru věnují půl hodiny (70%), což je v souladu s teoretickou částí této práce. Ve dvou případech bylo uvedeno, že se rozboru věnují podle situace, například u začínající učitelky, u ne dobře provedené hospitace nebo naopak u výborně zvládnuté hospitace. Nejdéle pak vyžaduje rozbor hospitace, kde byla použita videokamera.

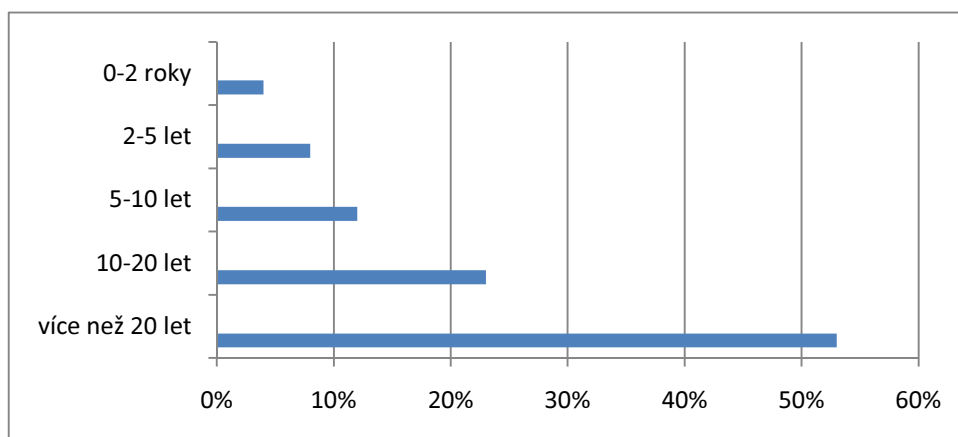
7.6.2 Respondenti – učitelky

1. otázka: Věk respondenta



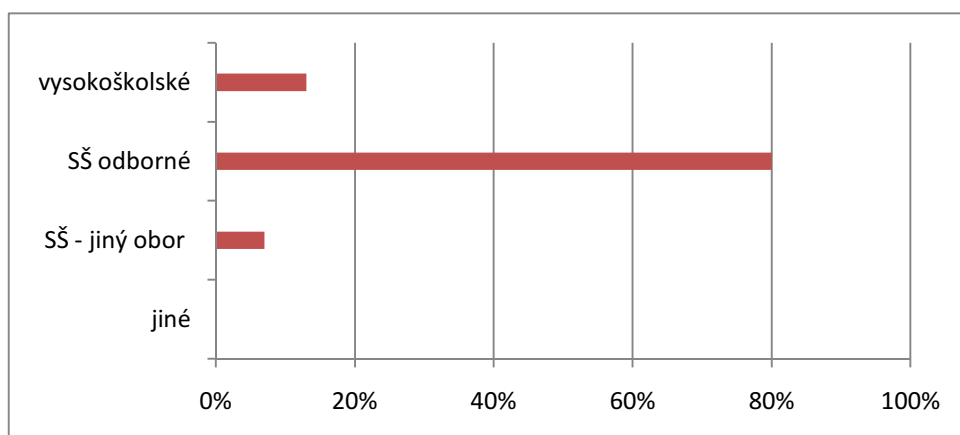
Největší skupinu respondentů tvoří učitelé mezi 41-50 lety (celkem 51%). Součtem skupin 41-50 let a více než 50 let (tj. 76%) se ukazuje, že $\frac{3}{4}$ respondentů z řad učitelů je ve věku nad 41 let. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že respondenti – učitelé jsou zkušenými profesionály s delší praxí. Potvrzení tohoto závěru dokládá průzkum v otázce č. 2 – doba praxe.

2. otázka: Doba praxe



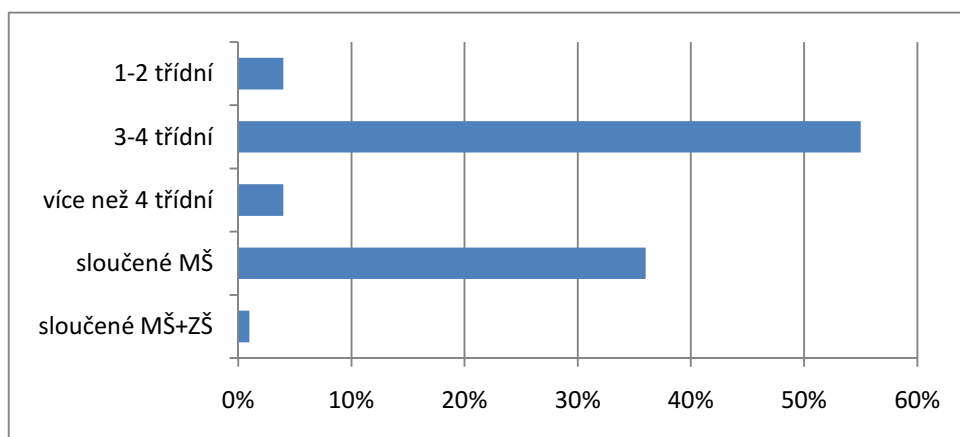
Nejvíce procent tvoří skupina respondentů (53%) s praxí delší než 20 let. Zde se tedy potvrdil závěr z předcházející otázky. Toto zjištění však současně ukazuje na další fakt, že pedagogický sbor v předškolním vzdělávání stárne. Vysvětlení by bylo možné hledat v menším zájmu mladých učitelek o toto povolání či menší motivaci uchazečů. Dále pak v možnosti absolventek dalšího studia na vysoké škole, ze které nastupují na vyšší úroveň vzdělávací soustavy ve školství, např. do základních škol.

3. otázka: Vzdělání



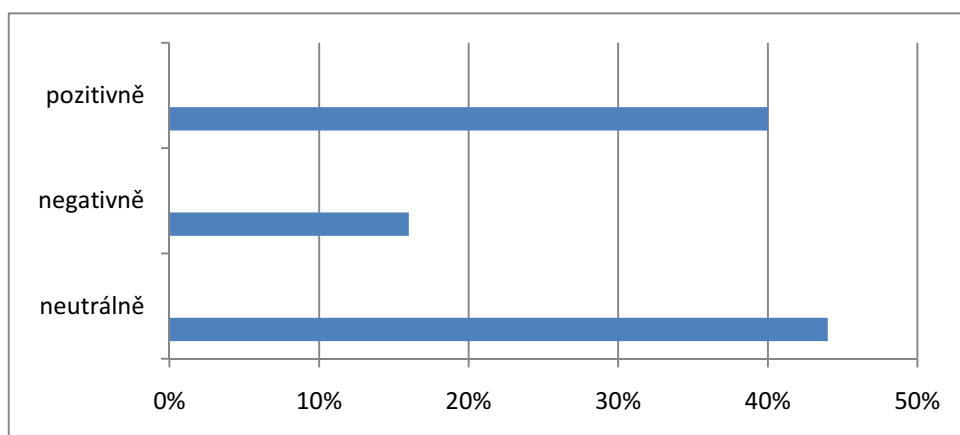
Příjemným zjištěním z průzkumu v této otázce je, že při součtu položek VŠ+SŠ odborné =93%. To jsou respondenti – učitelé plně kvalifikovaní a odborně vzdělaní. Pouze 5 učitelů má jiné vzdělání než pedagogické.

4. otázka: Velikost školy



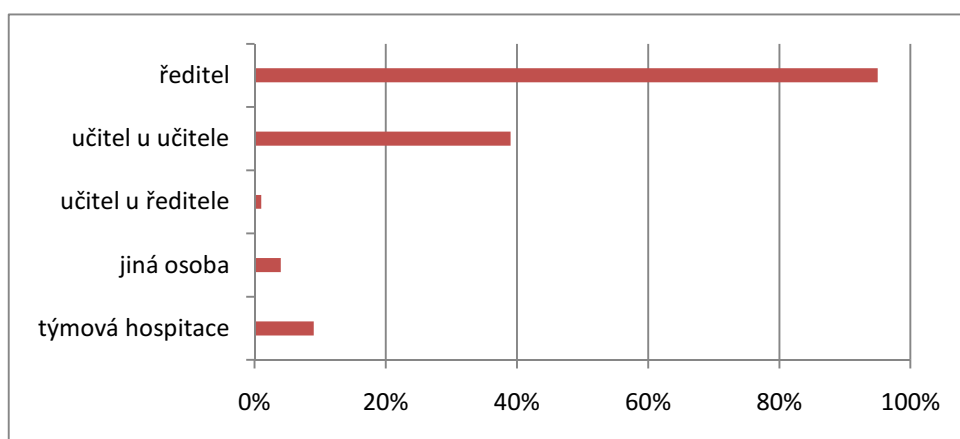
Z grafu vyplývá, že největší podíl (52%) tvoří školy 3-4 třídni. Toto zjištění koresponduje s výsledky v otázce č. 4 pro ředitele – zde byl podíl 3-4 třídni škol 52%. Nutnost optimalizace je i v tomto případě patrná – 37% učitelů pracuje ve sloučených zařízeních.

5. otázka: Hospitaci vnímám



Pozitivní vnímání hospitace označilo 40% respondentů. Hodnotí ji jako přínosnou, obohacující, podněcující, inspirující. Pouze jedna šestina všech respondentů hospitaci vnímá negativně – obtěžuje, nic nepřináší. Jeden respondent uvedl, že ho hospitace stresuje, další uvedl, že se nechová při hospitaci přirozeně. Z neutrálních odpovědí pak bylo nejčastěji zmíněno v 15 případech, že hospitace je vnímána jako informace k práci učitele, ve 12 případech jako sledování své práce. Přestože pozitivní vnímání hospitace nedosahuje ani poloviny ze všech otázaných respondentů, lze to považovat za úspěch. Ukazuje se, že si nemalá část učitelů uvědomuje prospěšnost hospitační činnosti, která jim pomáhá při hodnocení jejich práce a podněcuje tak schopnost autoevaluace.

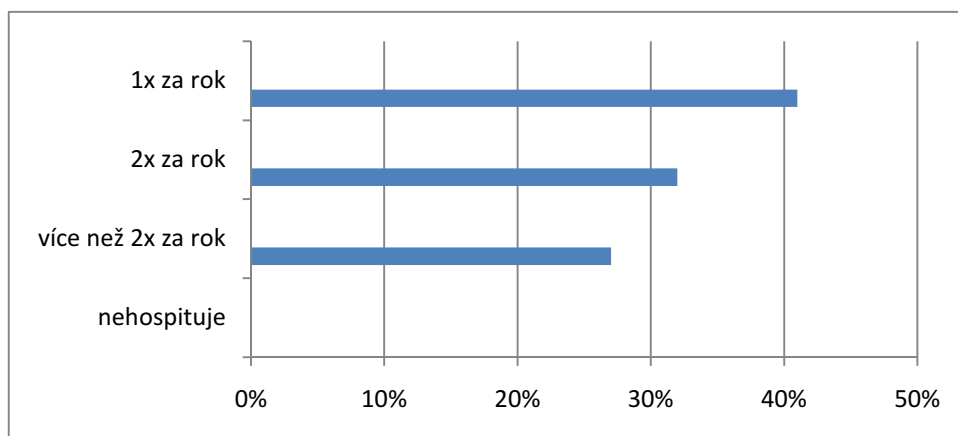
6. otázka: Kdo na škole hospituje?



U této otázky bylo možno označit několik odpovědí. Z výsledků je jednoznačné, že hospitaci na školách provádí ředitel a to z 95%. Druhé nejvyšší hodnocení dostala možnost hospitace učitel u učitele (39%).

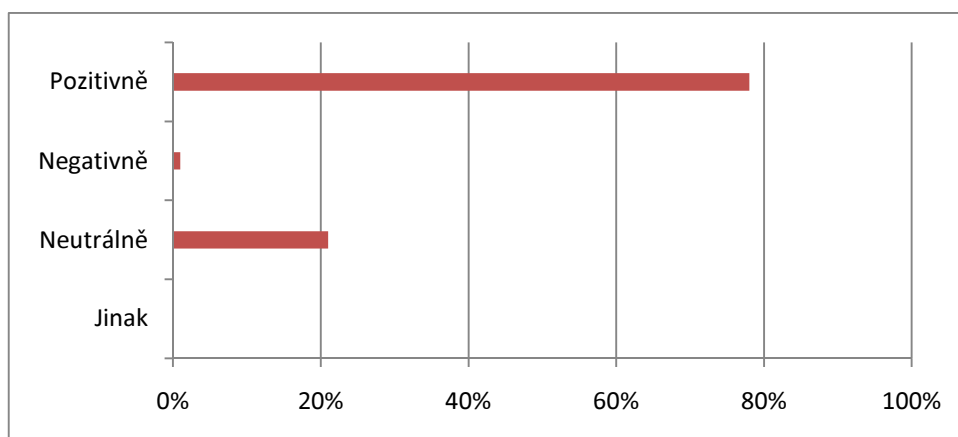
V dotaznících bylo zmíněno, že ve 20 případech se jedná o hospitaci mladšího učitele u zkušenějšího kolegy. 9 respondentů uvedlo, že hospitace probíhá vzájemně mezi učiteli na jedné třídě a nezáleží zde na věku učitele. 3 respondenti uvedli, že na škole hospituje jiná osoba a to Česká školní inspekce. Skupinové (týmové) hospitace celkem 9% byly prováděny výlučně na sloučených zařízeních.

7. otázka: Jak často hospituje ředitel?



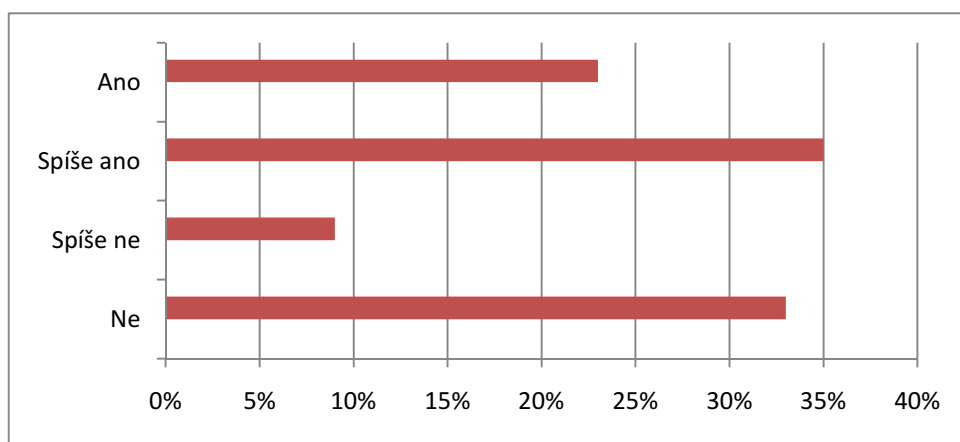
Nejčastějším časovým údajem pro četnost hospitací bylo respondenty uvedeno 1x za rok (41%). Při součtu výsledků 2x za rok a více než 2x za rok = 59%. Je zřejmé, že na školách jsou hospitace často využívány vedoucími pracovníky k hodnocení práce svých podřízených. Tento fakt plně koresponduje s teoretickou částí.

8. otázka: Jak přijímáte hodnocení z hospitace?



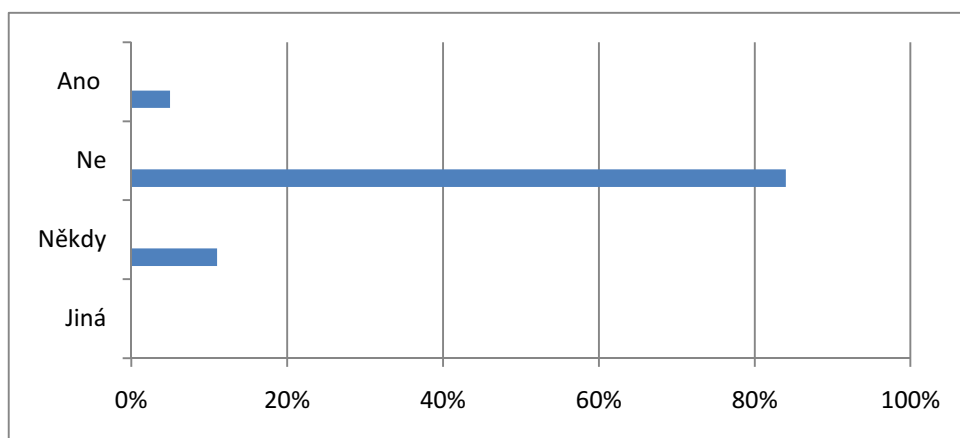
Velmi příjemným zjištěním vyplývajícím z grafu je to, že učitelé přijímají z 78% hospitace pozitivně. Nejčastější uvedená pozitiva: nechám si poradit, ráda přijmu vysvětlení, ráda přijmu pomoc. Pouze jeden respondent hodnocení z hospitace přijímá negativně. Neutrálně hospitaci přijímá 21% respondentů, kteří uvedli, že výsledky z hospitace jejich práci neovlivňují. Vysvětlením tohoto postoje učitelů k hospitaci je možná špatná komunikace, formální průběh a hodnocení především ze strany vedoucího pracovníka, nedostatek času či nepřipravenost na jedné či obou stranách.

9. otázka: Myslíte si, že častější hospitace více zkvalitní Vaši práci?



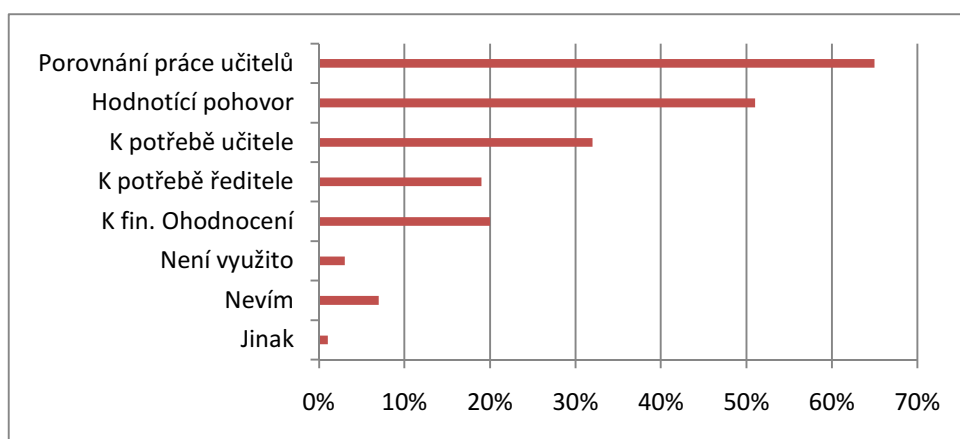
Výsledky z této otázky byly důležité pro potvrzení nebo vyvrácení výzkumného předpokladu o vlivu častějších hospitací na kvalitu práce učitele. 58% respondentů hodnotilo tento vliv kladně (Ano a Spíše ano), záporně (Spíše ne a Ne) 42% respondentů. Závěry z této otázky a ověření výzkumného předpokladu jsou popsány v samostatné části – ověření výzkumných předpokladů (str. 51, výzkumný předpoklad č.1).

10. otázka: Je při hospitaci používána audio-video technika?



Průzkum ukázal, že se při hospitacích audio-video technika používá minimálně. Použití této techniky potvrdili 4 respondenti a 8 respondentů označilo možnost Někdy. Ukazuje se, že používání moderních technik při hospitacích v mateřských školách je minimální – pouze 16%. Vysvětlením tohoto zjištění může být nedostatek času, dále pak neochota, obava či pouhý nesouhlas učitele s natáčením. Nabízí se také prosté vysvětlení – škola tuto techniku nevlastní.

11. otázka: Jak je využito hodnocení z hospitace?



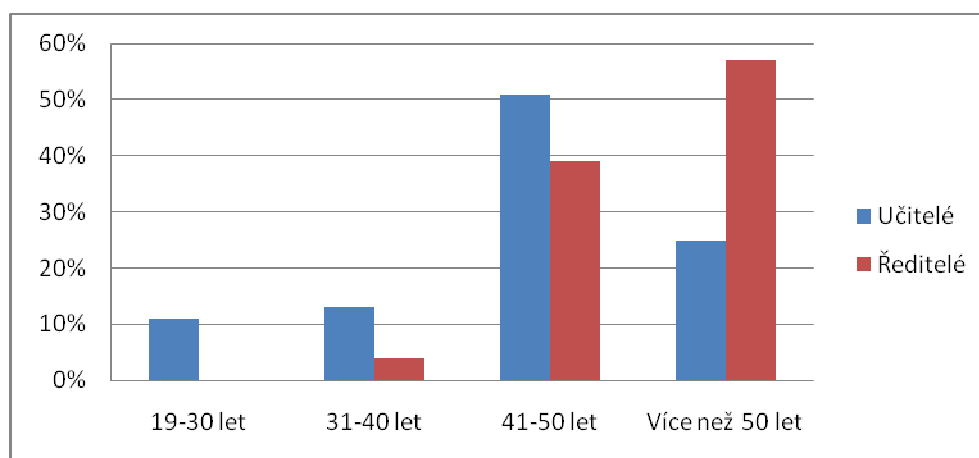
Respondenti měli možnost více odpovědí. Nejvíce procent dostala možnost Porovnání práce učitele – 65%. Dále následuje možnost Hodnotící pohovor – 51%. Ostatní možnosti mají sestupující procentuální křivku. To, že učitelé vnímají hospitaci jako nástroj k porovnání práce mezi sebou je správné, neboť motivuje učitele k další kvalitní práci profesionála. Výsledky ukazují, že hodnocení hospitací není nahodilé a jednostranné, ale je s ním i dále pracováno a je využíváno vedoucími pracovníky.

7.6.3 Komparace výsledků dotazníkového šetření ředitelky a učitelky MŠ

Komparace výsledků dotazníkového šetření je jeho poslední částí. Je zpracována celkově v osmi otázkách, z nichž první tři jsou otázky faktografické. Pro přehlednost a jednoduché porovnávání jsou všechny otázky zobrazeny v tabulkách a prostorových grafech.

1. otázka: věk respondenta (jedna odpověď)

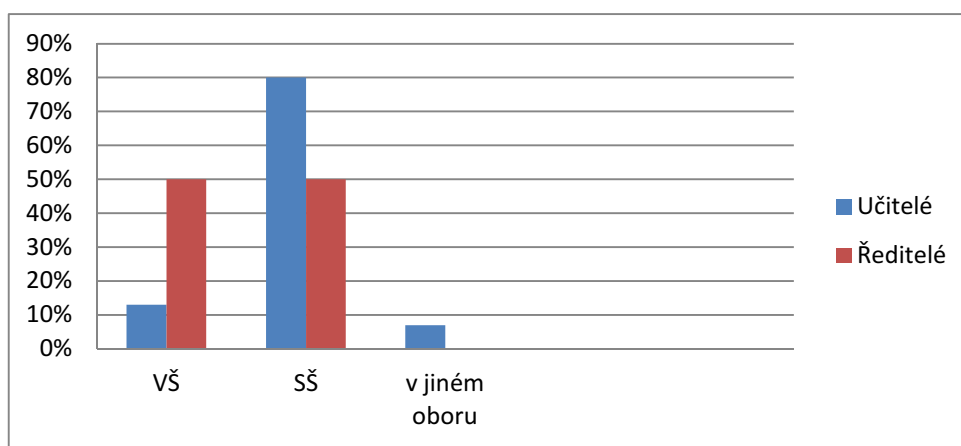
možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
19-30 let	0	11
31-40 let	4	13
41-50 let	39	51
více než 50 let	57	25



Graf ukazuje mírný nárůst (11%) věku mladších učitelů. V kategorii 41-50 o 12% převyšuje věk ředitelů věkovou hranici stejně starých učitelů. V poslední věkové skupině je významný nárůst starších ředitelů oproti učitelům (o 32%). Celkový průměrný věk ředitelů, počítáno prostým průměrem v každé věkové kategorii, je 50,4 roků, u učitelů je průměr 44,1 let. Podrobnějším komentářem k těmto výsledkům se práce zabývá u otázky pro učitele č. 2, str. 40.

2. otázka: vzdělání (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
VŠ	50	13
SŠ	50	80
v jiném oboru	0	7

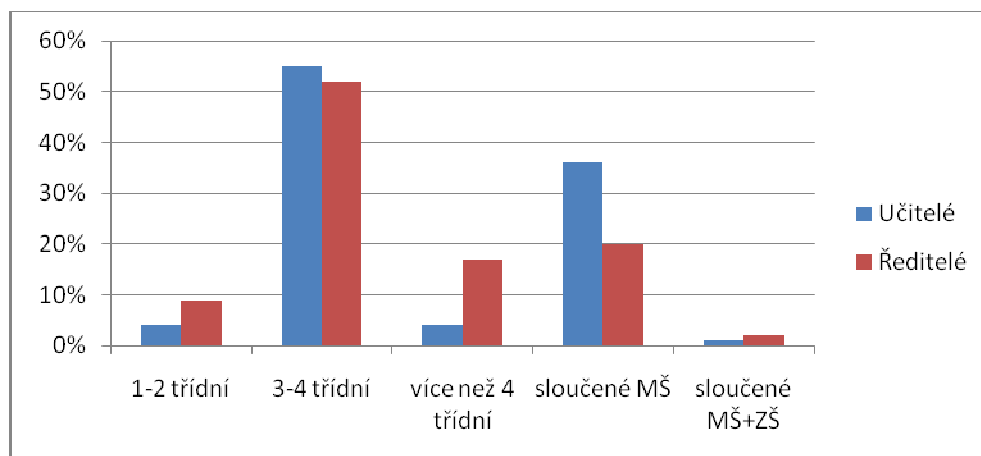


Největší rozdíl (37%) je ve vzdělání ředitelů s vysokoškolským vzděláním a učitelů se stejným vzděláním. Zde se potvrzuje, že náročná práce ředitele vyžaduje vyšší úroveň vzdělání. Převážná většina učitelů (80%) má odborné středoškolské vzdělání. Dle platných zákonů se však předpokládá u učitelů mateřských škol vyšší vzdělání a to v bakalářském studiu. Důvodem tohoto faktu může být souvislost s vyšším věkem učitelů. Tak jak vyplynulo z dotazníkového šetření (otázka č. 1, str. 45 – Věk respondenta) je patrné, že průměrný věk učitelů je 44,1 let. Většina učitelů (žen) má v tomto věku již plně funkční rodinu a s tím spojené povinnosti. Lze tedy chápat, že na další komplexnější studium jim nezbývá čas nebo již studovat nechtějí. Tato domněnka je však v rozporu s ideologií celého školství ale i státu, který usiluje o vyšší vzdělanost lidí např. formou celoživotního vzdělávání.

Dalších 7% tj. 5 učitelů má středoškolské vzdělání v jiném oboru než pedagogickém. U ředitelů tato varianta téměř nepřichází v úvahu, neboť u konkurzních řízení je podmínkou, aby ředitel měl dostatečné vzdělání v oboru.

3. otázka: velikost školy (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
1-2 třídní	9	4
3-4 třídní	52	55
více než 4 třídní	17	4
sloučené MŠ	20	36
sloučené MŠ+ZŠ	2	1

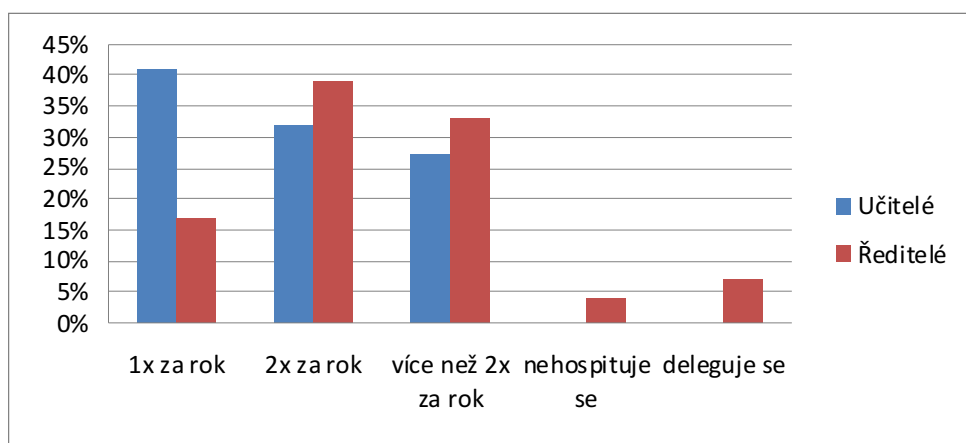


Z grafu je patrné, že naprostá většina respondentů z obou sledovaných skupin pracuje ve školách 3-4 třídních. Druhá nejvyšší veličina je u škol sloučených. Ze vzorku dotázaných respondentů jeden uvedl, že řídí 5 škol se 16 třídami – to byl nejvyšší počet takto optimalizovaných škol.

Je zajímavé, že otázky č. 2 a 3 mají jeden společný znak: všichni ředitelé (celkem 12 osob) sloučených škol mají vysokoškolské vzdělání.

4. otázka: četnost hospitací za rok (jedna odpověď)

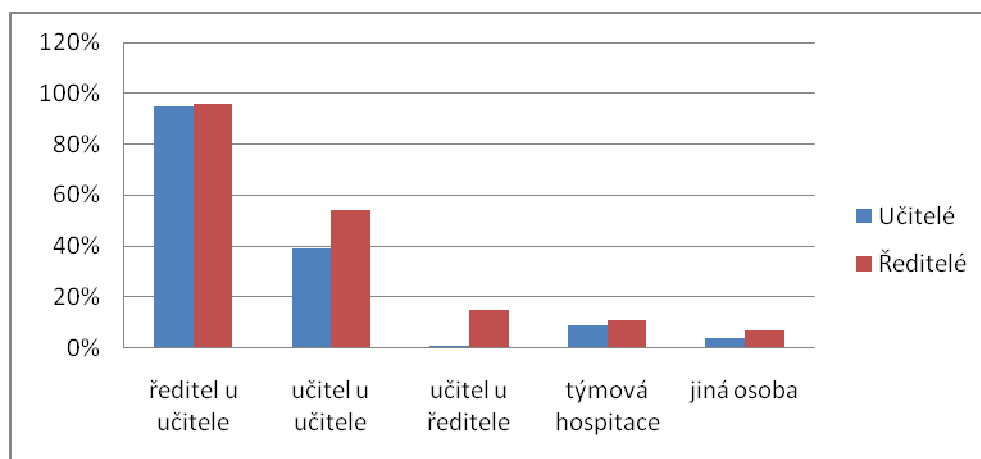
možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
1x za rok	17	41
2x za rok	39	32
více než 2x za rok	33	27
nehospituje se	4	0
deleguje se	7	nebylo zjišťováno



Odpovědi na tuto otázku odhalily velký rozdíl v hospitacích 1x za rok. Respondenti z řad učitelů uvedli 41%, respondenti z řad ředitelů 17%. Rozdíl činí 24%. Obě skupiny pak v podobných procentech uvádí počet hospitací 2x za rok a Více než 2x za rok. Pouze dva ředitelé nehospitují vůbec a 4 ředitelé delegují hospitaci. Ukazuje se, že delegování při hospitacích v mateřských školách není rozšířeným jevem. Vysvětlením této nežádoucí situace by mohlo být 1) ředitel chce provádět hospitaci sám, 2) nedůvěřuje svým spolupracovníkům, 3) na škole není žádný odborník - pouze absolventi, důchodci, nekvalifikované síly, na které by mohl tuto činnost delegovat. Možnost Delegování se u respondentů - učitelů nezjišťovala.

5. otázka: typ hospitace (více odpovědí, každá odpověď = % z celku)

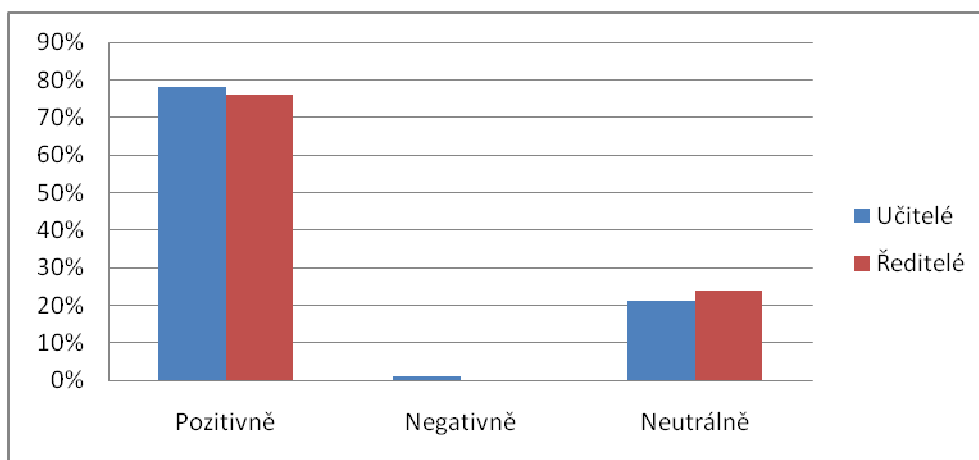
možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
ředitel u učitele	96	95
učitel u učitele	54	39
učitel u ředitele	15	1
týmová hospitace	11	9
jiná osoba	7	4



Největší a totožné procento měla možnost Ředitel u učitele. Poloviční procenta byla u možnosti Učitel u učitele. Zajímavé však bylo srovnání možnosti Učitel u ředitele a to 15%:1%. Menší podíl procent (11%+9%) má týmová hospitace, která je však dle teoretické části velmi prospěšná a má objektivní pohled na kvalitu práce učitele.

6. otázka: Jak přijímají výstupy z hospitací učitelé? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
pozitivně	76	78
negativně	0	1
neutrálně	24	21

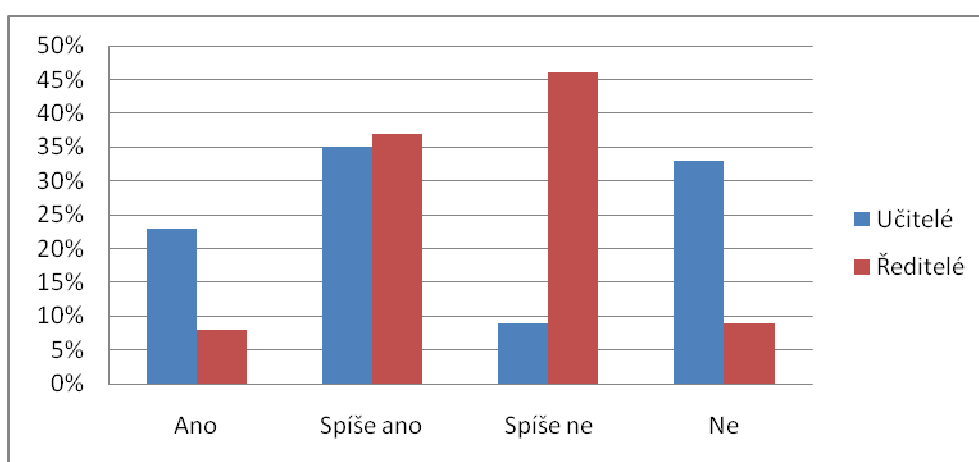


Hodnocení této společné otázky a porovnání výsledků je velmi zajímavé. Rozdíly mezi názory ředitelů a učitelů na Pozitivní přijímání výstupů z hospitace jsou nepatrné: 2%. Toto zjištění je potěšující zvláště u učitelů (78%), neboť právě oni jsou příjemci hodnocení z hospitace. To přináší příznivý fakt, že se mění jejich přístup k hospitacím a hodnocení.

Na druhé straně lze kladně hodnotit i přístup ředitelů. Výsledky ukázaly, že ředitelé své učitele znají poměrně dobře, umí s nimi komunikovat, povzbudit, ale i upozornit na chyby, vysvětlit je a navést na správnou cestu.

7. otázka: Jsou častější hospitace zkvalitněním práce učitele? (jedna odpověď)

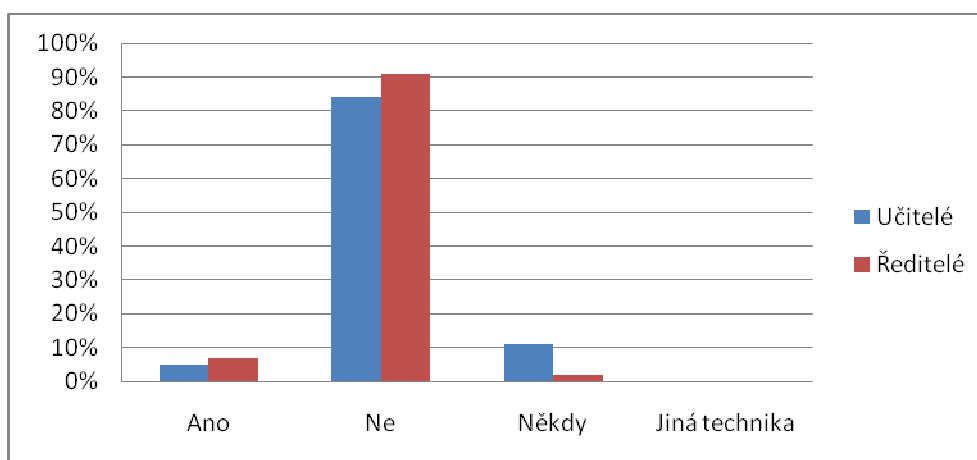
možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
ano	8	23
spíše ano	37	35
spíše ne	46	9
ne	9	33



Tato otázka byla důležitá k ověření jednoho výzkumného předpokladu. Součtem kladných odpovědí Ano a Spíše ano dostaneme výsledek 58% u učitelů a 45% u ředitelů. Převáděno na body je výsledek 103 bodů. Součtem záporných odpovědí Spíše ne a Ne je součet 55% u ředitelů a 42% u učitelů. Převáděno na body je výsledek 97 bodů. Lze tedy konstatovat, že u ředitelů převáží odpověď záporná u učitelů naopak kladná. Kladná odpověď v konečném výsledku při součtu obou skupin převažuje o 6 bodů nad zápornou odpovědí. Ukázalo se, že jde pouze o lehkou převahu k potvrzení tohoto výzkumného předpokladu. Především ředitelé si uvědomují, že kvalitu práce ovlivňují i jiné faktory než pouhá hospitace.

8. otázka: Využíváte audio – video techniku? (jedna odpověď)

možnosti odpovědí	ředitelky v %	učitelky v %
ano	7	5
ne	91	84
někdy	2	11
jiná technika	0	0



Jednoznačná odpověď na tuto otázku je, že školy minimálně využívají audio-video techniku. Tento fakt je překvapující a není v souladu s moderními trendy v oblasti techniky jako takové. Pro vedoucí pracovníky by tento výsledek měl být upozorněním, že nevyužíváním této techniky se zbavují ideální možnosti k objektivnímu hodnocení svých učitelů. V jednom případě respondent uvedl, že videokameru s nahraným záznamem používají i při konzultacích s rodiči a třídních schůzkách.

7.7 Ověření výzkumných předpokladů

V úvodu výzkumu byly formulovány čtyři výzkumné předpoklady. Na základě dotazníkového šetření je možné tyto předpoklady ověřit nebo vyvrátit.

- 1. U učitelů, kteří absolvují více hospitací, se jejich práce zkvalitní, než u učitelů, kteří absolvují hospitací méně (1x do roka).**

Z výzkumného šetření byl zjištěn rozdíl mezi názory ředitelů – ti předpoklad nepotvrzují a učitelé, kteří ho naopak potvrzují. V konečném výsledku při součtu všech dotazníkových názorů však vychází skutečnost, že předpoklad byl potvrzen.

- 2. Hospitace je častěji považována za nejdůležitější metodu hodnocení práce učitele, než jiné hodnotící prostředky.**

Tento předpoklad respondenti nepotvrdili. Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že důležitějším prostředkem k hodnocení učitelů je denní kontakt s učitelem formou pozorování.

- 3. Ve sledovaném vzorku ředitelů je více těch, kteří využívají hodnocení z hospitací k ověření cílů školy, než těch, kteří je využívají k jiným účelům.**

Předpoklad byl dotazníkovým šetřením potvrzen. Ředitel školy si hospitační činností ověřuje plnění daných cílů školy. K jiným účelům např. ke stanovení cílů na příští období, jsou výstupy z hospitací pouze jejich součástí.

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

Tento předpoklad se nepotvrdil. Ředitelé i učitelé vnímají hospitaci spíše pozitivně. Zde byl zaznamenán posun ke kladnému vnímání hospitací ze strany učitelů. Tento posun je možné porovnat s dotazníkovým šetřením v bakalářské práci z roku 2006 (autor A. Slípková²¹⁾), kde na tento předpoklad bylo konstatováno: „Většina ředitelek sledovaných mateřských škol vnímá hospitaci pozitivně. Naproti tomu většina oslovených učitelů mateřských škol vnímá hospitaci neutrálně.“

²¹⁾ SLÍPKOVÁ, A. *Hospitace – nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy*. Praha, 2006. 62s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Závěr

Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera, který zodpovídá za provoz a organizaci, za kvalitu vzdělávacího a výchovného procesu, za úroveň spolupráce školy s rodiči a veřejností, za ekonomické a personální otázky. Jeho důležitými úkoly jsou hodnocení výsledků práce školy i jednotlivých učitelů, ovlivňování a motivování pracovníků. Hospitační činnost je specifickou činností vedoucího pracovníka ve školství. K tomu, aby byla smysluplná je zapotřebí vědět, jak ji provádět, jak hodnotit, jak s jejími výsledky (výstupy) dále pracovat. Jedná se o nepřetržitý úkol, při kterém musí mít vedoucí pracovník na paměti, že je především v jeho rukách, jak bude organizace pracovat, jak bude úspěšná a konkurenceschopná.

Práce splnila cíle stanovené na svém začátku. Zjistila názor učitelů a ředitelů na hospitační činnost a také jak a do jaké míry je využíváno hodnocení z hospitací. Podařilo se odhalit postoje ředitelů i učitelů k hospitaci jako takové a zjistit, jaký má vliv na jejich práci. Vedoucím pracovníkům práce poskytuje možné porovnání svých poznatků s výsledky výzkumného šetření a ukázat cestu k hledání dalších možností využití hospitační činnosti k hodnocení zaměstnanců.

I nejlépe zpracovaná teorie se však mívá svým posláním, pokud se s ní lidé ve své práci neztotožní. Zde už záleží na umu vedoucího pracovníka, jak dokáže své zaměstnance přesvědčit.

Seznam použité literatury

- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- Česká republika. Školský zákon 561/2004 : o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. In Sběrka zákonů. , 2004, 190, s. 10262-10324
- DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A., *Drucker na každý den*. Havlíčkův Brod: Management Press, 2006. 288 s. ISBN 80-7261-140-2.
- FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Praha: Raabe, 2003. ISBN 80-86307-13-1.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HESOVÁ, A. Virtuální hospitace – rok poté. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 4, s. 29-30. ISSN 1214-8679.
- KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha : SPN, 1981. ISBN 80-04-26059-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Ilustrovaný encyklopedický slovník*. Praha: Academia, 1980. ISBN 80-7570-122-1.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PETRÁČKOVÁ, V. et. al. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0497-1.
- PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.

- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E. ;MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- RYS, S.:*Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SNP, 1978.
- SLÍPKOVÁ, A. *Hospitace – nástroj řízení kvality pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy*. Praha, 2006. 62 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.
- SMOLÍKOVÁ, K.et.al. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP 2005.
- VEBER, J. & kol. *Management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Přílohy

Příloha č. 1 - dotazník pro ředitelky

Vážené kolegyně,

jsem posluchačkou 3. ročníku UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci, která se týká hospitační činnosti v mateřské škole. Prosím o cca 3-4 minuty Vašeho vzácného času k jeho vyplnění. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity k průzkumu jako podklad ke zpracování bakalářské práce.

Vyplněný dotazník zašlete, prosím, na emailovou adresu ms-fillova@seznam.cz do 25. 1. 2011.

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Dana Benešová

Mateřská škola

Fillova 1084/11, 140 00 Praha 4 - Krč

1. Věk respondenta

- a) 19 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) více než 50 let

2. Doba praxe ve vedoucí funkci

- a) 0 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 20 let
- d) více než 20 let

3. Vzdělání

- a) vysokoškolské
- b) vysokoškolské + funkční
- c) středoškolské
- d) středoškolské + funkční
- e) studující VŠ
- f) jiné (jaké?)

4. Velikost školy

- a) 1 – 2 třídní
- b) 3 – 4 třídní
- c) více než 4 třídní
- d) sloučené MŠ
- e) sloučené MŠ + ZŠ

5. Počet pedagogů

- a) počet kvalifikovaných pedagogů
- b) počet nekvalifikovaných pedagogů

6. Jak často hospitujete

- a) 1x za školní rok
- b) 2x za školní rok
- c) více než 2x za školní rok (kolikrát?)
- d) nehospitují

7. Na čem závisí četnost hospitací?

- a) na délce praxe učitelky
- b) na časových možnostech ředitelky
- c) na schopnostech učitelky
- d) na výsledcích z minulé hospitace
- e) na počtu pedagogů
- f) jiný důvod (jaký?)

8. Jaký typ hospitace využíváte (možnost více odpovědí)

- a) ředitelka u učitelky
- b) učitelka u ředitelky
- c) učitelky mezi sebou
- d) týmová hospitace (ředitelka s učitelkami, ředitelka s jinými osobami – např. ředitelkami, psycholožkou)
- e) hospitace v jiných školách (mezi školami)
- f) využití pouze krátkých, informačních vstupů

9. Využíváte při hospitaci audio-video techniku

- a) ano
- b) ne
- c) někdy
- d) jinou techniku (jakou?)

10. Určete důležitost výstupů z hospitací pro Vaši řídicí práci (ohodnot'te 1-5, přičemž 1 vyjadřuje největší důležitost)

- a) k motivaci
- b) k ověření plnění cílů školy
- c) k finančnímu ohodnocení
- d) ke stanovení cílů pro další období
- e) k dalšímu profesnímu rozvoji pedagogů (DVVP)
- f) k vytvoření lepšího pracovního klimatu školy
- g) k vytvoření lepších podmínek pro realizaci vzdělávacího procesu

11. Je podle Vás hospitace nejdůležitějším prostředkem k hodnocení učitele

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Myslíte si, že více hospitací zkvalitňuje práci učitele

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Hospitaci vnímáte jako

- a) nástroj kontroly
- b) nástroj vedení lidí
- c) nástroj hodnocení

14. Jak podle Vás přijímají výstupy z hospitací vaši učitelé

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) neutrálně
- d) spíše negativně
- e) negativně

15. Kolik času věnujete rozboru hospitace?

- a) méně než 15 minut
- b) ½ hodiny
- c) do 1 hodiny
- d) více

Děkuji za spolupráci.

Příloha č. 2 – dotazník pro učitelky mateřských škol

Vážené kolegyně,

jsem posluchačkou 3. ročníku UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci, která se týká hospitační činnosti v mateřské škole. Prosím o cca 3-4 minuty Vašeho času k jeho vyplnění. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity k průzkumu jako podklad ke zpracování bakalářské práce.

Vyplněný dotazník zašlete, prosím, na emailovou adresu ms-filova@seznam.cz do 25. 1. 2011.

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Dana Benešová

Mateřská škola

Fillova 1084/11, 140 00 Praha 4 - Krč

Dotazník pro učitelky

1. Věk respondenta

- a) 19 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) více než 50 let

2. Doba praxe

- a) 0 – 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6-10 let
- d) 11 –20 let
- e) více než 20 let

3. Vzdělání

- a) vysokoškolské
- b) středoškolské odborné
- c) středoškolské v jiném oboru než pedagogickém
- d) jiné (uved'te).....

4. Velikost Vaší školy

- a) jedno-dvoutřídní
- b) tří-čtyřtřídní
- c) více než čtyřtřídní
- d) sloučené MŠ
- e) sloučené MŠ + ZŠ

5. Hospitaci vnímám

- a) pozitivně
- b) negativně
- c) neutrálně

6. Na škole hospituje (označte i více odpovědí)

- a) ředitel, vedoucí učitelka u učitelky
- b) učitelka u učitelky
- c) učitelka u ředitelky
- d) jiná osoba (jaká?)
- e) skupinová hospitace

7. Jak často hospituje ředitel, vedoucí učitelka?

- a) 1x za školní rok
- b) 2x za školní rok
- c) více než 2x za školní rok
- d) nehospituje

8. Jak přijímáte hodnocení z hospitace?

- a) pozitivně (jsem ráda za radu, vysvětlení a pomoc)
- b) negativně (nesouhlasím, není objektivní)
- c) neutrálně (dělám svoji práci dál stejně)
- d) jinak (popište).....

9. Myslíte si, že častější hospitace více zkvalitní Vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Je při hospitaci používána audio – video technika?

- a) ano
- b) ne
- c) někdy
- d) jiná technika (jaká?).....

11. Je využito hodnocení z Vaší hospitace (možnost označení více odpovědí)?

- a) k porovnání práce učitelů (např. na pedagogických poradách)
- b) v hodnotících pohovorech
- c) pouze k vlastní potřebě
- d) pouze k potřebě ředitele
- e) k finančnímu ohodnocení
- f) není nijak dále využito
- g) nevím
- h) jinak (jak?)

Děkuji za spolupráci.